

*Universität Duisburg-Essen  
Fakultät für Geisteswissenschaften  
Institut für Kommunikationswissenschaft*

**Unten ist nichts angekommen – der Mensch im Mittelpunkt  
von unternehmerischen Veränderungsprozessen?**  
Eine kritische Betrachtung der theoretischen Grundlagen  
der Organisationsforschung.

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)  
am Institut für Kommunikationswissenschaft  
der Fakultät für Geisteswissenschaften

Universität Duisburg-Essen

vorgelegt von

**Nadine Gröger**  
aus Dortmund

Erstgutachter: Prof. Dr. Achim Eschbach  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Jo Reichertz

Datum der Disputation: 12. Januar 2017

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Thematische Einführung und Forschungsabriss .....	1
1.2	Zielsetzung und Annahmen.....	10
1.3	Eingrenzung des Erkenntnisinteresses .....	12
1.3.1	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre .....	13
1.3.2	Organisationspsychologie.....	15
1.3.3	Organisationssoziologie .....	17
1.3.4	Blickwinkel der Dissertation .....	18
1.4	Aufbau der Arbeit.....	20
<b>2</b>	<b>Organisationstheoretische Grundlagen .....</b>	<b>22</b>
2.1	Verständnisse einer Organisation .....	22
2.1.1	Die formale Organisation .....	24
2.1.2	Die funktionale Organisation.....	26
2.1.3	Die institutionale Organisation .....	27
2.2	Einordnung der Organisationstheorien.....	29
2.2.1	Paradigma.....	30
2.2.2	Menschenbild.....	32
2.2.3	Zeitverlauf .....	34
2.2.4	Fokus .....	36
2.2.5	Eigener Ansatz.....	37
2.3	Aufbau und Ablauf fokussierte Theorien .....	39
2.3.1	Bürokratieansatz .....	39
2.3.2	Wissenschaftliche Betriebsführung.....	44
2.3.3	Kontingenztheorie .....	49
2.4	Verhaltenszentrierte Theorien .....	54
2.4.1	Human Relations Ansatz .....	54
2.4.2	Motivationstheoretische Ansätze .....	58
2.4.2.1	Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....	60
2.4.2.2	Theorie X und Theorie Y .....	62
2.4.2.3	Anreiz-Beitrags-Theorie .....	63
2.4.3	Institutionenökonomische Theorien .....	65
2.4.3.1	Transaktionskostenansatz .....	69
2.4.3.2	Agenturtheorie.....	70
2.5	Systemorientierte Theorien .....	71

---

2.5.1	Systemtheorie .....	72
2.5.2	Evolutionstheoretische Ansätze .....	76
2.5.2.1	Population-Ecology-Ansatz .....	78
2.5.2.2	Selbst-Organisation.....	80
2.5.2.3	Evolutionäres Management .....	81
2.5.3	Gesellschaftliche (neoinstitutionalistische) Ansätze .....	83
2.6	Organisationsentwicklung.....	87
2.6.1	Wandelerfordernis und Wandelverständnis .....	88
2.6.2	Ursprung und Relevanz für Wandelprozesse .....	92
2.6.3	Definition und Organisationsverständnis .....	96
2.6.4	Organisationales Lernen als theoretische Grundlage.....	101
<b>3</b>	<b>Zwischenfazit – Das Ende des Homo Oeconomicus?.....</b>	<b>106</b>
<b>4</b>	<b>Der Mensch jenseits der Organisation .....</b>	<b>116</b>
4.1	Über die Unzulänglichkeit der Betrachtung des Individuums – die Nicht-Hintergebarkeit der Gemeinschaft.....	116
4.1.1	Anthropologische Grundlagen und Voraussetzungen .....	117
4.1.1.1	Der Mensch als weltoffenes Wesen .....	120
4.1.1.2	Der Mensch als Mängelwesen .....	123
4.1.1.3	Der Mensch als extrinsisches Wesen .....	129
4.1.1.4	Der Mensch als lebenspraktisches Wesen .....	132
4.1.2	Die Ausgangsbasis der Auseinandersetzung mit menschlichen Phänomenen.....	134
4.1.2.1	Die Zusammenführung von Erlebnis, Benehmen und Geist .....	135
4.1.2.1.1	Erlebnispsychologie .....	138
4.1.2.1.2	Behavioristisch orientierte Psychologie.....	141
4.1.2.1.3	Geisteswissenschaftliche Psychologie.....	143
4.1.2.2	Das Sinn- und Zweckhafte im menschlichen Erleben und Benehmen	150
4.1.2.3	Das Verständnis von Gemeinschaft.....	154
4.1.2.3.1	Sprache als soziales Produkt.....	157
4.1.2.3.2	Gemeinschaft versus Gesellschaft.....	157
4.1.2.3.3	Der verallgemeinerte Andere .....	159
4.1.2.3.4	Erfahrung als Gemeinschaftsgut.....	160
4.1.2.3.5	Biologische Sozialität .....	161
4.1.2.3.6	Gesellschaftliche Wirklichkeit.....	163
4.1.2.4	Die Besonderheiten der Darstellungsfunktion der Sprache .....	164
4.1.2.5	Die Beschaffenheit menschlichen Erkenntnisvermögens .....	168
4.1.2.5.1	Intentionalität des Bewusstseins .....	171
4.1.2.5.2	Gestaltqualitäten .....	173

---

4.1.2.5.3	Das Ganze und seine Teile.....	174
4.1.2.5.4	Aktcharakter der Wahrnehmung .....	177
4.1.2.6	Die Abgrenzung des Intellekts von Instinkt und Dressur.....	179
4.1.2.6.1	Vorrichtungen des Instinkts.....	180
4.1.2.6.2	Mechanismus der Dressur .....	181
4.1.2.6.3	Freiheitsgrade des Intellekts .....	182
4.1.3	Abschließende Bemerkungen über den Menschen .....	189
4.2	Über die Grenzen systemischer Austauschprozesse – die Eigenarten der Kommunikation als Mittel von Gemeinschaftshandlungen.....	194
4.2.1	Die Eckpfeiler einer Theorie der Kommunikation.....	195
4.2.2	Wechselseitige Interaktion .....	198
4.2.3	Fallibilität und Verstehen.....	201
4.2.4	Kommunikation als Problemlösungstheorie.....	206
4.3	Über die Monokausalität einer strukturalistischen Sichtweise – Kommunikation als zeichenvermittelter Prozess .....	210
4.3.1	Exkurs: Zur Planung einer Sprache .....	211
4.3.2	Semiotik als Wissenschaft zeichenvermittelter Prozesse .....	215
4.3.3	Zeichen und Erkenntnis .....	223
4.3.4	Wahrheit als gemeinschaftliche Überzeugung.....	227
4.3.5	Die triadische Zeichenrelation.....	231
4.3.6	Zur Entstehung von Bedeutung .....	237
4.3.6.1	Fürwahrhalten und Gewohnheit.....	238
4.3.6.2	Praxis und Gebrauch .....	242
4.3.6.2.1	Semiotik und Significs .....	243
4.3.6.2.2	Sprachspiel .....	244
4.3.6.2.3	Der authentische Saussure.....	248
<b>5</b>	<b>Implikationen für die Entwicklung von Organisationen.....</b>	<b>254</b>
5.1	Der Mensch als Animal Symbolicum .....	255
5.2	Veränderungsprozesse als Erkenntnisprozesse .....	257
5.3	Die Rolle von Kommunikation in Veränderungsprozessen .....	262
<b>6</b>	<b>Conclusio und Ausblick .....</b>	<b>265</b>
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>267</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anwendungsfelder der Organisationsforschung.....	13
Abb. 2: Übersicht zum Aufbau und zur Gliederung.....	21
Abb. 3: Verständnisse einer Organisation.....	24
Abb. 4: Die vier Paradigmen zur Analyse von Organisationstheorien .....	30
Abb. 5: Einordnung „Aufbau und Ablauf fokussierte Theorien“ .....	39
Abb. 6: Einordnung „Verhaltenszentrierte Theorien“.....	54
Abb. 7: Auslösende Momente des menschlichen Verhaltens.....	59
Abb. 8: Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....	60
Abb. 9: Einordnung „Systemorientierte Theorien“ .....	71
Abb. 10: Einordnung der „Organisationsentwicklung“ .....	87
Abb. 11: Die Nicht-Hintergebarkeit der Gemeinschaft .....	117
Abb. 12: Kommunikation als Mittel von Gemeinschaftshandlungen .....	194
Abb. 13: Kommunikation als zeichenvermittelter Prozess .....	211
Abb. 14: Die triadische Zeichenrelation nach Peirce .....	234
Abb. 15: Implikationen für die Entwicklung von Organisationen .....	254
Abb. 16: Vergleich “Homo Oeconomicus” und “Animal Symbolicum” .....	256

**Danke.**

Mein tiefster Dank gilt all denen, die mir über eine lange, intensive und herausfordernde Zeit mit Rat und Tat zur Seite standen, mich unermüdlich bekräftigt und unterstützt haben und mir dadurch dieses Vorhaben überhaupt erst ermöglicht haben.

## **1 Einleitung**

Am Anfang steht nicht mehr als ein unreflektierter Gedanke: Die Organisationsforschung sollte zu keinem Zeitpunkt vergessen, dass es Menschen sind, die eine Gemeinschaft ausmachen und ebenso eine Organisation. Ohne Menschen existiert weder das eine noch das andere. Die folgende Dissertation beschäftigt sich mit der (zwischen)menschlichen Seite von Organisationen und unternehmerischen Veränderungsprozessen.

### **1.1 Thematische Einführung und Forschungsabriss**

In Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs, sich immer schneller ändernder Märkte und insbesondere seit uns die Wirtschaftskrise gelehrt hat, wie fragil unser ökonomisches System ist, stehen immer mehr Unternehmen vor radikalen Umbrüchen und Veränderungen. Erhöhter Wettbewerbsdruck, eine zunehmende Austauschbarkeit von Produkten, bewegliche Unternehmensgrenzen sowie eine steigende Konsolidierung der Märkte zwingen Unternehmen schnell, flexibel und antizipativ auf Einflüsse von außen zu reagieren. Veränderungsfähigkeit ist länger schon keine wünschenswerte Eigenschaft mehr, sondern für Unternehmen überlebensnotwendig geworden. „Heute, wo mit allen Mitteln um Marktanteile gekämpft wird, die Technologie rasch fortschreitet und auch die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen sich verändert haben, wird der Druck der Umwelt auf die Unternehmung so stark, dass der Vollzug oder Nichtvollzug von Veränderungen zur Existenzfrage wird“ (Becker/Langosch 2002: 6f.).

Durch externe Faktoren hervorgerufene Veränderungsprozesse haben zwangsläufig Auswirkungen auf die innere Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Auf struktureller Ebene müssen Strategien angepasst, bestehende Geschäftspläne überarbeitet und Prozesse neu definiert werden. Auf operativer Ebene ändern sich damit einhergehend Verantwortlichkeiten, Aufgabenbereiche, Arbeitsabläufe sowie die bisherigen Formen der Zusammenarbeit. Galt es in der klassischen Organisationslehre noch, das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter über Regelgehorsam und eine Steuerung „top-down“ zu erzielen, geht es im unternehmerischen Kontext heute primär darum, die Erwartungen, Einstellungen und Bedürfnisse der Mitglieder einer Organisation zu verstehen. Georg Schreyögg (2008: 18) zieht das Fazit, dass im Laufe der Jahre der Untersuchungsgegenstand der Organisationsforschung stetig komplexer wurde, da das

bloße Handeln nach Anweisung die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigt.

Strukturelle Veränderungen auf organisationaler oder prozessualer Ebene implizieren immer auch den Wandel von bestehenden Denkmustern, Wertegefügen und Handlungsweisen. Die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess stellt demzufolge einen kritischen Erfolgsfaktor dar, der über das Gelingen oder Scheitern von Veränderungsinitiativen mitentscheiden kann. So sind für 58 Prozent der befragten Change Manager einer Studie des Unternehmens IBM<sup>1</sup> (2008: 14) die Veränderung von Denkweisen und Einstellungen und für 49 Prozent eine mit der Veränderungsstrategie nicht vereinbare Organisationskultur die weitaus bedeutendsten Probleme des organisationalen Wandels (vgl. auch Hanák 1982: 52). In den Mittelpunkt von Veränderungsprozessen rückt somit der Mensch, denn es liegt an den Mitgliedern einer Organisation, die neuen Inhalte, Ideen und Herangehensweisen nicht nur zu verstehen, sondern diese als elementaren Bestandteil in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Aus diesem Grund wenden sich Praktiker Methoden zu, die vermeintlich schnell Abhilfe schaffen, wenn es darum geht, organisationsinterne Widerstände gegen Veränderungen zu minimieren, neue Arbeitsweisen zu etablieren und dabei die Leistungsfähigkeit einer Organisation aufrecht zu erhalten. Lange Zeit galt die Organisationsentwicklung – eine Spezialdisziplin der Organisationsforschung – als vermeintliches „Allheilmittel“, als Wunderwaffe zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsprozessen (vgl. Bornewasser 2009: 190). Unter dem Schlagwort „Betroffene zu Beteiligten machen“ umfasst der Begriff heute eine Vielzahl von gruppenspezifischen, psychologischen und pädagogischen Verfahren wie Survey Feedback, Teambuilding, Rollenklärung und Intergruppen-Übungen, die unter dem Namen „Change Management“<sup>2</sup> seit Anfang der 90er Jahre eine Hochkonjunktur in der Praxis erfahren haben (vgl. Freimuth/Barth 2011: 7; vgl. Kieser 2006: 163; vgl. Schreyögg 2008: 417; vgl. Trebesch 2007: 31f.). Ausgangsbasis waren die zahlreichen Radikalkuren, die im Zuge von Business Process Reengi-

---

<sup>1</sup> Im Rahmen der Studie (2008: 3f.) wurden 1.500 Praktiker, darunter Projektleiter, Projektspensoren, Projektmanager und Change Manager, aus weltweit führenden Unternehmen in 15 verschiedenen Ländern befragt. Dabei lag der Studie die Annahme zugrunde, dass nur sehr wenige Unternehmen Veränderungsprozesse erfolgreich meistern und die erforderliche Nachhaltigkeit erzielen. Zielsetzung der Studie war es, Bedingungen für einen erfolgreichen Wandel ausfindig zu machen und daraus Ansatzpunkte und Strategien zur besseren Implementierung und Durchführung von Change Management Projekten abzuleiten.

<sup>2</sup> Die Tatsache, dass das Feld der Organisationsentwicklung seit den 70er Jahren immer mehr von Beratern und Trainern besetzt wird, die die Erkenntnisse und Methoden dieser Disziplin weitestgehend unreflektiert in Form von Standardlösungen für Manager verkaufen, wird aus wissenschaftlicher Sicht deutlich kritisiert. Trebesch (2000: 57) fasst die Problematik wie folgt zusammen: „Es wird deutlich, dass OE kein eindeutig abgrenzbares Gebiet, kein ‚Modell‘ oder einheitliches Konzept ist. Viele Köche wirken daran mit. Aber auch Trittbrettfahrer, Scharlatane, Kommerzialisierender und Technokraten versuchen, von den neuen Entwicklungen zu profitieren.“



neering oder Lean Management vornehmlich in großen Konzernen durchgeführt wurden (vgl. Picot 2002: 177; vgl. Bornwasser 2009: 190f.). Darunter lassen sich grob diejenigen betriebswirtschaftlichen Methoden und Ansätze zusammenfassen, die durch eine Verschlankung von internen Arbeitsprozessen eine Optimierung der Kosten und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit herbeiführen sollen (vgl. Bornwasser 2009: 191f.). Während zunächst betriebswissenschaftliche Kennzahlen, der Shareholder Value und die Erhöhung der Profitabilität im Vordergrund des Change Managements standen, richtete sich das Hauptaugenmerk jedoch zunehmend auf die menschliche Seite der Organisation. Den entscheidenden Anstoß gab die Feststellung, dass eine fehlende Berücksichtigung der in den Wandel involvierten Personen bei der Implementierung neuer Prozesse zu Effizienzverlusten und Produktivitätseinbußen führt. „Da letztlich der Wandel und die Veränderung bestehender Strukturen nur dann möglich ist, wenn die Betroffenen auch bereit für diesen Wandel sind bzw. entsprechend motiviert werden können, fließen personelle, psychologische [und] unternehmenskulturelle [...] Überlegungen in die Diskussionen hierzu ein“ (Picot 2002: 177). Als Folgeerscheinung sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Ratgeber<sup>3</sup> zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsprojekten für Manager und Führungskräfte veröffentlicht worden, die auf unterschiedliche Methoden und Praktiken zur Einbindung der Organisationsmitglieder verweisen. Dennoch ist festzuhalten, dass heutzutage nach wie vor 70 bis 80 Prozent der Veränderungsprojekte aufgrund einer mangelnden Berücksichtigung der humanen Aspekte scheitern (vgl. Trebesch 2000: 13, 1980: 35; vgl. Schreyögg 2000: 27; vgl. Engelhardt et al. 2000: 18). „An diesem ernüchternden Befund hat die wachsende Changeliteratur und das dort angebotene Handlungswissen und die zunehmende Heterogenität der Changeansätze offensichtlich nichts geändert“ (Wimmer 2011: 16). Als Konsequenz zieht sich der Wandel dahin, alte Routinen werden beibehalten und infolgedessen Workarounds geschaffen, die das Umsetzen neuer Vorgehens- und Verhaltensweisen behindern (vgl. Schreyögg 2008: 403f.).

Von wissenschaftlicher Seite her zeichnet sich ein ähnlich düsteres Bild. Im Verhältnis zu einer kaum überschaubaren Anzahl an Publikationen von neuen Erkenntnissen lässt sich festhalten, dass das wissenschaftlich fundierte Wissen über organisationalen

---

<sup>3</sup> Die ersten Managementleitfäden entstanden in der Zeit der Industrialisierung und beinhalteten Anleitungen zur Optimierung der Prozesse und Arbeitsteilung in den Fabriken (vgl. Kieser 2006: 97). Nach Gessner (2003: 6) liegt ihnen der gemeinsame Glaube an eine eindeutige und evidente Wissenschaft zugrunde, „an eine von äußeren Faktoren ungetrübte, kontextfreie, idealerweise zeitlose und deshalb ‚objektive Wahrheit‘“. Auch heute noch erfreuen sich Managementratgeber einer hohen Popularität und führen nicht selten die Bestsellerlisten an. Kieser (2006: 93) bezeichnet die Managementtheorien „als Lehre von der guten Praxis“: „Ihr liegt die folgende ‚Methode‘ zugrunde: Man identifiziert gute, d.h. bewährte, Praxis und versucht, diese in Regeln zu fassen, damit andere sie ebenfalls verwirklichen können. So entstehen Leitfäden für Praktiker“ (Hervorhebung nicht übernommen; vgl. auch Preisendörfer 2011: 23).

Wandel eher gering ist. Laut James G. March (2008: 7) stützt sich der Wissensstand hauptsächlich auf wenige große Ideen, die stets unter verschiedenen Blickwinkeln rezipiert werden (vgl. auch Kahn 1977: 283). So war die Organisationsentwicklung in der Praxis längst zur Modeerscheinung geworden, während sich weder die betriebswirtschaftliche noch die sozialwissenschaftliche Forschung so weitreichend mit ihr auseinandergesetzt hatten, als dass sie heute eine renommierte Spezialdisziplin des organisationalen Wandels innerhalb der Organisationsforschung darstellt (vgl. Trebesch/Minx 2011: 22). „Bevor die OE<sup>4</sup> bei uns überhaupt eine Identität entwickeln konnte, bringt die Popularität eine Turbulenz in das Konzept, die nicht befruchtend, sondern zerstörend wirkt“ (Trebesch 1984: 315). Die kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten und Methoden der Organisationsentwicklung ist allerdings nicht erst das Resultat der jüngsten Entwicklungen dieses Jahrhunderts. Im Gegenteil lassen sich zahlreiche Kontroversen und problemorientierte Beiträge auf die 80er Jahre zurückdatieren. Schon damals beschäftigte die Organisationstheoretiker überwiegend die Frage nach ihrer Stellung in der Wissenschaft und ihre Bedeutung zur Erzielung eines besseren Verständnisses von Organisationen im betriebswirtschaftlichen Umfeld.

Bereits Ende der 70er Jahre untersuchen Herbert Kubicek, Hans Georg Leuck und Hartmut Wächter (1978) in ihrem Aufsatz *Organisationsentwicklung: Entwicklungsbedürftig und Entwicklungsfähig* das Konzept der Organisationsentwicklung und unterziehen es einer kritischen Betrachtung. Die starke Verbreitung der Ideen und Methoden in der Praxis führen sie auf die Attraktivität emotionaler Begriffe wie „Kooperation“, „Teamfähigkeit“ und „authentische zwischenmenschliche Beziehungen“ zurück, „nach denen in einer zunehmend technisierten Welt ein starkes Bedürfnis besteht“ (Kubicek et al. 1978: 283f.). Die unzulängliche theoretische Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand sowie die Hervorhebung diverser pädagogischer Trainingstechniken hätten allerdings dazu geführt, dass die Organisationsentwicklung keine ernstzunehmende Wissenschaft darstellt (vgl. Kubicek et al. 1978: 302). Vor diesem Hintergrund bestehe die Lösung des Dilemmas in einer besseren theoretischen Fundierung der Konzepte, die neben den sozialtechnologischen Komponenten auch eine Theorie der Veränderung auf einer übergeordneten Ebene beinhalten müssten (vgl. Kubicek et al. 1978: 309; vgl. Trebesch 1984: 318). Dabei handele es sich um eine Makrotheorie, die eine Beschreibung gegenwärtiger Zustände von Organisationen, die Identifizierung von Einflussgrößen auf Veränderungen und die Klärung der ihr zugrunde liegenden

---

<sup>4</sup> Die Organisationsentwicklung wird in der gängigen Literatur häufig mit dem Kürzel „OE“ bezeichnet. Diese Kurzfassung verweist eher auf ihre Anwendung in der Beratungspraxis sowie die darin enthaltenen Methoden und Techniken. Für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung wird daher, sofern möglich, auf eine Verwendung dieser Abkürzung verzichtet.

Mechanismen zum Gegenstand hat (vgl. Kubicek et al. 1978: 309). Im Vordergrund stünde nicht mehr die Fragestellung, wie die Organisationsentwicklung als angewandte Verhaltenswissenschaft Verhaltensänderungen in Organisationen unterstützen kann, sondern eher die Klärung der übergeordneten und zentralen Charakteristika von Wandelprozessen und ihre Konsequenzen für das Unternehmen und Management.

Karsten Trebesch (1984: 313f.) geht noch einen Schritt weiter und attestiert der Organisationsentwicklung einige Jahre später eine tiefgreifende Identitätskrise, die ihn sogar zu der Überlegung führt, den Begriff „Organisationsentwicklung“ gänzlich aus der Forschung zu eliminieren, um „wenigstens die Sache zu retten“. Ähnlich wie Kubicek (et al. 1978) betrachtet er zwei wesentliche Phänomene als Krisensymptome, die sich gegenseitig bedingen: den Missbrauch der Organisationsentwicklung als kommerzielles Handwerkszeug und ihren defizitären Zustand auf theoretischer Ebene (vgl. Trebesch 1984: 319-327). So bemängelt er, dass die unreflektierte Übernahme der Wertgrundlagen und Sozialtechniken der amerikanischen Forschungsrichtung dazu geführt hat, dass sich unter dem Deckmantel der Organisationsentwicklung in Deutschland mittlerweile alles ansammelt und zu einem Trend geworden ist, „was mit dem ‚Menschen‘ zu tun hat, und sei es nur als Alibi“ (Trebesch 1984: 315). Hinter der Organisationsentwicklung steht für Trebesch (1984) aber ein durchaus tragfähiges gedankliches Konstrukt, das Methoden des organisatorischen Wandels umfasst, die dazu beitragen sollen, die Effizienz einer Organisation unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Humanität zu erhöhen. „Dabei geht es um strukturellen und personellen Wandel zugleich, um einen ganzheitlichen Ansatz in Organisationen, und nicht um Reparaturdienste an Menschen“ (Trebesch 1984: 316). Dennoch gesteht er ein, dass „die Praxis in der OE die Theorie überrollt hat“ und den Weisheiten der Berater, Journalisten und der gängigen Managementliteratur eine hohe Aufmerksamkeit zuteil wird, ohne dass derweil eine Auseinandersetzung mit der eigentlichen Zielsetzung und den theoretischen Grundlagen stattfindet (Trebesch 1984: 318).

Georg Schreyögg und Christian Noss (1995: 173) bemerken Mitte der 90er Jahre, dass nach der anfänglich positiven Adaption der Inhalte der Organisationsentwicklung sowohl in der Theorie als auch in der Unternehmenspraxis zunehmend kritische Stimmen laut werden. Als Begründung bzw. Angriffspunkt führen sie die vorausgesetzte Harmonie-Vorstellung an, die impliziert, dass die Unternehmenszwecke mit den persönlichen Zielen der Mitglieder einer Organisation prinzipiell vereinbar sind. Ebenso verweisen sie wie Trebesch (1984) und Kubicek (et al. 1978) auf das fehlende theoretische Fundament und die einseitige Methodenorientierung (vgl. Schreyögg/Noss 1995: 174f.). Die größte Schwachstelle des Konzeptes der Organisationsentwicklung sehen sie in

der vorherrschenden Auffassung von Wandelprozessen, wonach es sich bei diesen um abgrenzbare Zeiträume mit einem klar definierten Anfang und Ende handelt. Neuere Autopoiesis-Theorien würden allerdings darauf hindeuten, dass sich Organisationen, ähnlich wie natürliche Systeme, in einem immanent unruhigen Zustand befinden (vgl. Schreyögg/Noss 1995: 175f.). So schärfen Schreyögg und Noss (1995: 174) den Gedanken, der sich in ersten Ansätzen schon bei Kubicek (et al. 1978) findet: Die starke psychologische („ja psychotherapeutische“) Orientierung der Organisationsentwicklung scheint nicht mehr hilfreich, um den heutigen Wandelanforderungen an Unternehmen gerecht zu werden. Vielmehr bedürfe es einer zugrunde gelegten Logik organisatorischen Wandels, die an die Anforderungen einer modernen Industriekultur anknüpft. Unter Bezugnahme auf organisationale Lerntheorien fordern sie das Verlassen einer episodischen Perspektive zugunsten eines Modells des permanenten Wandels. Das bedeutet einerseits für die Unternehmen, dass sie sich antizipativ den Umweltbedingungen anpassen müssen, und andererseits für die Mitglieder einer Organisation, dass sie stets Veränderungen im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses unterworfen sind.

Im November 2011 veröffentlichte die Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* eine Sonderausgabe, die sich dem Thema *Zukunft des Change Managements* widmet und die bisherigen Erkenntnisse und Methoden der Organisationsentwicklung mit Skepsis beurteilt. Renommiertere Vertreter dieser Disziplin wie Karsten Trebesch, Klaus Doppler und Christoph Lauterburg postulieren, dass sich die Organisationsentwicklung in einer Krise befindet und den gesellschaftlichen Trends, wirtschaftlichen Entwicklungen und unternehmerischen Herausforderungen kaum Rechnung tragen kann. Die zentrale Fragestellung, die die Organisationsforscher daher seit einigen Jahren beschäftigt ist: Wie sieht ein nützliches Konzept der Organisationsentwicklung im 21. Jahrhundert aus und was sind die tragenden und konstituierenden Pfeiler dieser wissenschaftlichen Disziplin? (vgl. Trebesch/Minx 2011: 22; vgl. Trebesch 1984: 313). Trotz ihrer steigenden Bedeutung insbesondere in Bezug auf das Organisationslernen und Wissensmanagement in den letzten zehn Jahren sowie der Bemühungen um einen intensiven Meinungsaustausch über ihre künftige Ausrichtung, ist die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Organisationsentwicklung derzeit weder zu beantworten, noch kann bestenfalls eine Prognose über ihren Fortbestand formuliert werden (vgl. Trebesch/Minx 2011: 21). Immer noch „ist die Diskussion keineswegs abgeschlossen, ob sich die Organisationsentwicklung in Zukunft im Kanon wissenschaftlicher Teildisziplinen behaupten können oder ob sie nur eine vorübergehende Moderscheinung bleiben wird“ (Sievers 1977: 10). Trebesch (2010: 13) geht jedoch von der Annahme aus,

„dass die Beachtung des Menschen bzw. die Qualität des Arbeitslebens als wesentliche System-Faktoren in den Organisationen eine Renaissance erleben“ werden. Damit die Organisationsentwicklung das Spezialgebiet des organisationalen Wandels erfolgreich besetzen kann, muss aber zunächst „Veränderungsarbeit in der OE geleistet werden“ (Trebesch 2010: 14). Das beinhaltet für ihn das Herstellen eines neuen theoretischen Bezugsrahmens sowie die Abkehr von einer diagnostischen Ausrichtung hin zu einem umfassenderen Verständnis der unternehmerischen Herausforderungen für das Management.

Obwohl die Kritik an der Unzulänglichkeit bisheriger Theorien und Erkenntnisse eher auf eine sinkende Akzeptanz hindeutet, müsste die Organisationsforschung<sup>5</sup> im Hinblick auf die zu Beginn skizzierten Herausforderungen, vor denen Organisationen in Zukunft stehen werden, eigentlich einen hohen Stellenwert einnehmen. Dabei sieht sie sich als wissenschaftliche Disziplin aktuell vor zwei grundlegende Probleme gestellt, deren Bewältigung nicht zuletzt darüber entscheiden dürfte, ob sie auf der Basis einer tragfähigen Theorie zur Erklärung organisationalen Wandels künftig Bestand haben wird.

*Erstens* sind Organisationen über die Zeit deutlich vielschichtiger und facettenreicher geworden. So stimmen führende Organisationstheoretiker darin überein, dass von Unternehmen heute mehr denn je eine permanente Fähigkeit zur Veränderung und kontinuierlichen Weiterentwicklung gefordert wird (vgl. Weick/Sutcliffe 2003: 7; vgl. Hedberg 1984: 28f.). Wurden Organisationen zu Zeiten von Max Weber und Frederic W. Taylor noch als statische Gebilde oder „starre Paläste“ verstanden, die abgegrenzt von der sie

---

<sup>5</sup> In Anlehnung an Kirsch (et al. 1979: 63) und Scott (1986: 51) umfasst der Begriff „Organisationsforschung“ im Kontext dieser Dissertation sowohl die Organisationslehre als auch die Organisationsentwicklung, da die Ansätze und Entwicklungsstränge beider Disziplinen sehr eng miteinander verbunden sind und die theoretischen Grundlagen sich gegenseitig bedingen. Der Ursprung der klassischen Organisationslehre lässt sich grob auf das Ende der 40er Jahre datieren, als eine starke Auseinandersetzung mit den Werken von Weber und Taylor einsetzte und verschiedene wissenschaftliche Disziplinen begannen, sich explizit mit den Besonderheiten und Merkmalen des Phänomens Organisation zu befassen (vgl. Scott 1986: 29f.). Einige Zeit später rückte dann verstärkt der Wandel von Organisationen in den Mittelpunkt des Interesses der Organisationsforscher und das in den USA und im englischsprachigen Raum entwickelte Konzept der Organisationsentwicklung wurde Anfang der 70er Jahre zunehmend auch in Deutschland übernommen (vgl. Kubicek et al. 1978: 283). Innerhalb der Organisationslehre bildete sich die Organisationsentwicklung allmählich zu einem eigenen, auf Veränderungen spezialisierten Forschungszweig heraus. Die Grenzen dieser innerfachlichen Trennung dürften aber zukünftig mehr und mehr verschwimmen. Vor allem unter der Prämisse, dass die Veränderungsfähigkeit von Organisationen als wesentlicher Bestandteil einer Unternehmenskultur einen immer größeren Stellenwert einnehmen wird (vgl. Kienbaum 2014/2015). Inwiefern die Organisationsentwicklung, wie sie in den letzten vierzig Jahren betrieben wurde, dabei eine Rolle spielen wird, ist jedoch unklar (vgl. Wächter 1983: 63; vgl. Kahn 1977: 287). Sowohl die Organisationslehre als auch die Organisationsentwicklung verfolgen darüber hinaus den gemeinsamen Zweck, „das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären bzw. zu verstehen“ (Scherer 2006: 20).

umgebenden Umwelt über Jahre hinweg in ihrem Ausgangszustand verharren können, müssen sie heute die Dynamik und Beweglichkeit von „Zelten“<sup>6</sup> besitzen (vgl. Hedberg 1984: 27; vgl. Burow/Hinz 2005: 125). Bis weit in die 60er Jahre waren Organisationen strikt hierarchisch aufgebaut und jedem Organisationsmitglied wurden begrenzte, planbare und wiederholbare Aufgaben zugeteilt. „Die Organisation wurde als ‚gegeben‘ hingenommen und die Autorität des Vorgesetzten akzeptiert“ (Kraus et al. 2006: 15). Die Mitglieder wurden als passive Individuen und Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele verstanden, deren Verhalten durch von oben ausgeübten Druck und unumstößliche Regeln kontrolliert werden konnte (vgl. Bennis et al. 1975: 476). Auch heute sind hierarchische Grundzüge – wenn auch in abgeschwächter Form – in großen Konzernen keineswegs überwunden und immer noch ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Im Zuge der Forderung nach mehr Schnelligkeit, Flexibilität und Innovationskraft stoßen sie jedoch zunehmend auf Kritik (vgl. Picot et al. 2003: 2). Gewinnbringende Unternehmungen müssen sich „in immer kürzeren Zeitabständen auf die Angebote der Konkurrenten sowie die Wünsche und Bedürfnisse der potentiellen Leistungsträger ausrichten. [...] Das bezieht sich sowohl auf neue Produkte als auch auf neue organisatorische Fähigkeiten, Strukturen, Abläufe und Technologien“ (Oelsnitz 2009: 15). Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel (2014: 54ff.) führen die Globalisierung, die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft sowie die zunehmende Verbreitung von neuen Kommunikationstechnologien als wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends an, die eine neue Sichtweise auf Organisationen erfordern. Eine schnelle und unbürokratische Lösungsfindung, vernetztes und bereichsübergreifendes Denken, das Teilen von fachspezifischem Wissen und der Umgang mit dem Unerwarteten gehören zu den großen Herausforderungen, vor denen Unternehmen gegenwärtig schon stehen (vgl. Weick/Sutcliffe 2003: 131; vgl. Burow/Hinz 2005: 126; vgl. Ortmann 2009: 13; vgl. Picot et al. 2003 2ff.).

*Zweitens* hat sich auch das Menschenbild signifikant gewandelt. Die der Betriebswirtschaft entlehnte Auffassung des rational handelnden Homo Oeconomicus findet in der Gegenwart kaum noch Anknüpfungspunkte (vgl. Hanák 1982: 46; vgl. Engelhardt et al.

---

<sup>6</sup> Hedberg (1984: 27) unterscheidet zwei Typen von Organisationen: Organisationspaläste, die in einem sicheren, wachsenden und stabilen Umfeld entstehen und Zelte, die „auf ihre Überlebensfähigkeit in einer wechselhaften, feindseligen Umwelt geplant“ werden. Im Gegensatz zu bürokratischen Modellen einer Organisation zeichnet deren „Bewohner“ ein aktives Überwachen von Prozessen und eine hohe Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen aus. Das zunehmende Erfordernis der Wandelbarkeit von Unternehmen bedürfe einer Zeltorganisation, die sich durch eine schnelle Reaktionsfähigkeit, ein hohes Ausmaß an Initiative, Flexibilität und Kreativität auszeichnet (vgl. Hedberg 1984: 29). Diese Form des Zusammenschlusses besitzt daher Merkmale, die eigentlich der Steuerbarkeit einer Organisation zunächst zuwiderlaufen, wie zum Beispiel mehrdeutige Autoritätsstrukturen, inkonsistente Zielvorstellungen und eine flexible Aufteilung von Verantwortung (vgl. Hedberg 1984: 29).

2000: 22f.; vgl. Koch et al. 1980: 10; vgl. Kirsch 1997: 425). „Der ‚neue‘ Wettbewerb erfordert Mitarbeiter, die nicht mit jenem Menschenbild vereinbar sind, wie es von der ‚modernen‘ Managementlehre gezeichnet wird [...]. Wie sollte man sich innovative Lernprozesse mit Personen vorstellen, die als träge, verantwortungslos, veränderungsunwillig und ungebildet betrachtet werden und nur durch strenge Führung, Anreizsysteme und ständige Überwachung zum Arbeiten bewegt werden? Aber auch das Menschenbild des radikalen Individualismus, das immer noch in der ökonomischen Theorie vorherrschend ist, erweist sich als verzerrt, geht dieser doch von einem untersozialisierten Individuum aus, das völlig autonom und ohne soziale Bindung allein nach seinen individuellen Präferenzen handelt“ (Reihlen 1999: 287). Im Gegensatz dazu gewinnen einhergehend mit der steigenden Undifferenziertheit der Arbeitsaufgaben eigenverantwortliches Handeln, Souveränität, Individualität und Kooperationsbereitschaft als zentrale Eigenschaften der Mitarbeiter immer mehr an Bedeutung (vgl. Gebert 1974: 19f.; vgl. Walton/Susman 1987: 60f.). „Gefragt sind Phantasie, Intuition, Kreativität [...]. Intelligentes Vorausdenken und produktives Querdenken sind wichtiger als Vorschriften, Formalitäten, Perfektion und Bürokratie“ (Engelhardt et al. 2000: 22f.; vgl. auch Drucker 1998a: 19).

Grundsätzlich lässt sich abschließend in Bezug auf den Forschungsstand festhalten, dass derzeit kein theoretisches Gerüst existiert, das allgemein anerkannte Erkenntnisse über die Merkmale und Besonderheiten von Veränderungsprozessen auf der personalen Ebene einer Organisation beinhaltet. Bisherige Theorien und Ansätze scheinen zu kurz zu greifen, als dass sie die Komplexität des Menschen, den Wandel von Denkweisen, Einstellungen und Verhaltensmustern umfassend beschreiben könnten. Gleichzeitig zeigt die Entwicklung der Organisationsforschung mehr denn je die Tendenz auf, dass der Mensch eine Schlüsselrolle bei der Erarbeitung eines fundierten theoretischen Verständnisses von Organisationen und organisationalem Wandel einnehmen wird und verstärkt in das Erkenntnisinteresse einbezogen werden muss.

## 1.2 Zielsetzung und Annahmen

Bei der vorliegenden Dissertation handelt es sich um eine theoretische Arbeit, die die Absicht verfolgt, zu einem tieferen Verständnis der menschlichen Aspekte einer Organisation zu gelangen. Ziel ist es, die geistigen, mentalen und zwischenmenschlichen Prozesse näher zu umreißen, die Veränderungsprozessen zugrunde liegen, um daraus Schlussfolgerungen für den Gültigkeitsbereich einer Organisation zu ziehen.

Festzustellen ist, dass sich die Organisationsforschung – heute überwiegend das humanistische Menschenbild vertretend – zwar von der klassischen Sichtweise und verhaltenswissenschaftlichen Modellen zu entfernen versucht, allerdings stoßen neuere Ansätze schnell an die Grenzen ihrer Erklärungsmöglichkeiten. Der Mensch wird im Kontext einer Organisation als Individuum betrachtet, dessen Aufgabe es ist, neuen Input zielbewusst zu verarbeiten und diejenigen gewünschten Verhaltensweisen hervorzubringen, die in letzter Instanz auf den Unternehmenserfolg einzahlen sollen. Wenn aber „Befehlen durch Überzeugen“ ersetzt wird, „Anweisen durch Motivieren“ und „Müssen durch Begeistern“ (vgl. Wagner 1995: 72), kann das Forschungsinteresse nicht mehr vorrangig auf der Beschreibung kausaler Zusammenhänge oder dem Aufdecken von Gesetzmäßigkeiten im menschlichen Verhalten und Erleben liegen. Eine fundierte Beschreibung des komplexen Menschenbildes bedarf daher einer Einbeziehung von anthropologischen Voraussetzungen, geistigen und sozialen Phänomenen.

Mit der Wesenhaftigkeit des Menschen beschäftigt sich auch die Essener Kommunikationswissenschaft und untersucht die anthropologischen, sozialen, kognitiven und affektiven Bedingungen, die zwischenmenschliche Interaktion beeinflussen und ermöglichen. Ein wichtiger Teilbereich der Kommunikationswissenschaft ist die Semiotik, in deren Mittelpunkt die Untersuchung von Zeichen- und Bedeutungssituationen in Abhängigkeit von den Zeichenbenutzern steht (vgl. Eschbach 1979: 9). Die Semiotik kann im weitesten Sinne als Wissenschaft von den Zeichen verstanden werden und beschäftigt sich mit der „Konstitution, Funktion und Analyse von Zeichen im sozialen Kontext“ (Eschbach 1979: 9). Die Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaft<sup>7</sup> können

---

<sup>7</sup> Diese Aussage bezieht sich auf das Essener Fachverständnis. Demnach befasst sich die „kommunikationswissenschaftliche Forschung mit Phänomenen zwischenmenschlicher Verständigung im weitesten Sinne. Beim Kommunikationsprozess und der Etablierung von Kommunikationsverhältnissen handelt es sich um einen nicht weiter zu zerlegenden Konstitutionszusammenhang, da erst aufgrund der Analyse der Wechselwirkung der Beteiligten verständlich wird, wie und warum kommunikative Mittel eingesetzt, Aufmerksamkeit und Verstehen gesteuert und mittels welcher Alltagstheorien, Vorurteile, operativer Idealisierungen und kognitiver Leistungen Individuen den Versuch unternehmen, sich gegenseitig Wissensinhalte, Emotionen oder Wünsche symbolisch zu vermitteln. Die in Essen vertretene Kommunikationswissenschaft betrachtet den Mitteilungsprozess folglich als ein soziales Phänomen, dessen Eigenschaften und funktionale Merkmale weder unter Verweis auf kognitive Merkmale der Beteiligten noch auf



demnach zur Beschreibung von Bedeutungsphänomenen und zur Auseinandersetzung mit Interaktionssituationen herangezogen werden. Dieser Dissertation liegt die forschungsleitende Annahme zugrunde, dass die Mitglieder einer Organisation auf der Basis von Bedeutungen handeln und Strukturen, Prozesse und Regeln nicht unabhängig von den Menschen bestehen, die sie erschaffen. Infolgedessen stellen auch Organisationsstrukturen keine objektiven Gegebenheiten dar, die losgelöst von den einer Organisation zugehörigen Mitgliedern existieren. Der organisationstheoretische Fokus dürfte somit nicht mehr hauptsächlich auf dem Beschreiben der Aufbau- und Ablauforganisation, dem Aufdecken von Mechanismen des menschlichen Verhaltens sowie der Untersuchung der Eigenschaften eines Systems liegen, sondern müsste sich auf die Menschen verlagern, die das Innenleben einer Organisation durch Interaktion und Interpretation maßgeblich mitbestimmen.

Aus dieser Annahme lassen sich folgende drei Hypothesen ableiten, die im Rahmen einer kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit unternehmerischen Veränderungsprozessen zu untersuchen sind und anhand derer die Hinlänglichkeit bestehender organisationaler Theorien analysiert werden soll.

1. Veränderung findet im Menschen und in der Gemeinschaft statt – sie kann nachhaltig nicht durch das bloße Anpassen der Aufbau- und Ablauforganisation erzielt werden. Veränderung erfordert Verstehen, Akzeptanz und das Herausbilden neuer Handlungsgewohnheiten. Menschen können sich verändern und entwickeln, Organisationen jedoch nur den entscheidenden Anstoß dafür geben.
2. Veränderung erfolgt durch Interaktion und Kooperation und muss stets ausgehandelt werden. Die Mitglieder einer Organisation handeln auf der Basis von Bedeutungen und Interpretationen. Innerhalb der Organisationslehre angewandte verhaltenswissenschaftliche und subjektzentrierte Ansätze können die Komplexität menschlicher Beweggründe nicht hinreichend erfassen.
3. Veränderung erfordert ein Umdenken, eine Änderung von Überzeugungen, Einstellungen und altbewährten Denkmustern. Annahmen über die Alltagswelt werden ins Wanken gebracht und in Zweifel gezogen. Veränderungen liegen geistige, mentale und erkenntnistheoretische Prozesse zugrunde. Systemorientierte Theorien aus Sicht der Organisation greifen zu kurz, um die Wesenhaftigkeit des Menschen beschreiben zu können.

### 1.3 Eingrenzung des Erkenntnisinteresses

Bereits an dieser Stelle ist vorwegzunehmen, dass die Organisationsforschung ein nur schwer eingrenzbares Untersuchungsgebiet darstellt, da unterschiedlichste wissenschaftlichen Disziplinen Berücksichtigung finden und je nach Fragestellung variierende Teilaspekte in den Vordergrund des Forschungsinteresses rücken. Für Richard Scott (1986: 51) ist die Organisationsforschung mit einem interdisziplinären Forschungsgebiet gleichzusetzen, das aus den verschiedenen Analyseebenen des Phänomens Organisation hervorgeht. Ein Teil der Forschung richtet das Augenmerk auf die formellen und strukturellen Gegebenheiten, die eine Organisation, ihre Arbeitsweise und -abläufe prägen und charakterisieren. Wiederum andere Studien befassen sich mit den sozialpsychologischen Prozessen, die das Verhalten von Organisationsmitgliedern beeinflussen. Ein dritter Bereich erweitert diese zwei Perspektiven um die der Umwelt und stellt die Organisation in ein umfassendes Beziehungsgeflecht divergierender Interessen der jeweiligen Akteure.

Im Feld der Organisationsforschung beschäftigen sich explizit mit der Gestalt und den Merkmalen von Organisationen die betriebswirtschaftlich orientierte Organisationslehre, die Organisationspsychologie und die Organisationssoziologie, welche ihrerseits jeweils eigenständige Bereiche in ihrem übergeordneten Fachgebiet darstellen. Alle drei Forschungsrichtungen greifen dabei wiederum selbst auf die Erkenntnisse anderer Wissenschaftsbereiche, dazu gehören unter anderem die Sozial-, Verhaltens- und Naturwissenschaften, zurück, wodurch eine eindeutige Beschreibung und Abgrenzung der Organisationsforschung zusätzlich erschwert wird. Lediglich anhand der Zielsetzungen und Forschungsschwerpunkte lässt sich eine Einordnung vornehmen, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.



Abb. 1: Anwendungsfelder der Organisationsforschung (Quelle: eigene Darstellung)

### 1.3.1 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Die Entstehung der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationslehre geht auf die Zeit der Industrialisierung zurück, als sich bedingt durch die zunehmende maschinelle Produktion von Gütern und wachsende Unternehmensgrößen das Augenmerk verstärkt auf die Steuerung betrieblicher Produktionsprozesse richtete (vgl. Grochla/Wegener-Fuchs: 1975: 35; vgl. Schreyögg 2002: 209). Als Wegbereiter der Etablierung dieser Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre werden Fritz Nordsieck (1934) und Erich Kosiol (1962, 1976) angesehen, die sich ausgehend von den Arbeiten Frederick W. Taylors und Henri Fayols auf einer eher abstrakten und theoretischen Ebene mit der optimalen Gestaltung von Arbeitsprozessen und der bestmöglichen Gliederung von Aufgaben befasst haben. Die Organisationsstruktur bildet dabei die Klammer der Gesamtheit aller zu erfüllenden Tätigkeiten, legt die Zuordnung der einzelnen Teilschritte fest und konstatiert die Ausprägung der Führungsebenen und Autoritätsformen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht richtet sich das Interesse im Rahmen dieses Verständnisses somit vor allem auf „die Gesamtaufgabe als ein zusammengesetztes Gefüge von Teilaufgaben“, denn die „Erledigung der Marktaufgabe setzt die

simultane Erfüllung des gesamten Aufgabenkomplexes, d.h. aller einzelnen Teilaufgaben voraus“ (Kosiol 1968: 80; vgl. auch Nordsieck 1934: 386). Strukturierbar und teilbar sind jedoch nur diejenigen Aufgaben, die in Form von Wiederholungsvorgängen eine eindeutige Zuordnung von Person und Tätigkeit zulassen (vgl. Kosiol 1976: 31). Die Problemstellung des Organisierens besteht also darin, die Erfüllung einer Aufgabe mit möglichst geringem Aufwand zum richtigen Zeitpunkt sicherzustellen und alle Aktivitäten der Funktions- und Aufgabenträger dahingehend aufeinander abzustimmen. Dazu müssen in Anlehnung an Nordsieck (1975: 79f.) folgende Voraussetzungen gegeben sein: die Aufgabe muss erkannt, abgegrenzt und beschrieben, Doppelungen vermieden und eine optimale Auslastung der eingesetzten Mitarbeiter garantiert werden. Darüber hinaus stellt die Aufgabe ein außerhalb des Individuum liegendes und objektives Ziel einer Organisation dar: „Soziale Gebilde interessieren im Rahmen der Organisationslehre nur, wenn und soweit sie Daueraufgaben übernehmen“ (Nordsieck 1934: 387, Hervorhebung nicht übernommen).

Die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Phänomens Organisation ist dabei nicht nur von einem rein wissenschaftlichen Interesse geleitet. In erster Linie geht es um die Verbesserung der unternehmerischen Praxis durch das Erzielen einer hohen Steuerbarkeit der einzelnen Aktionen, Abteilungen und Akteure. Letztlich sollen anhand von Erfahrungen Regelmäßigkeiten bzw. Gestaltungsprinzipien abgeleitet werden, die auf managerialer, struktureller und operativer Ebene die Aufgabenerfüllung und damit einhergehend die Zielerreichung einer Organisation begünstigen (vgl. Grochla 1975: 36ff., 1972: 21f.). Die große Schwierigkeit besteht folglich in der Bewältigung der daraus resultierenden Komplexität bei der Koordination. So werden zunächst alle einzelnen Arbeitsschritte in Form von Teilaufgaben erfasst, um sie dann anschließend wieder zu etwas Ganzem zu vereinen, damit eine gemeinsame Ausrichtung von Bereichen, Abteilungen und Teams auf die Erfüllung der Gesamtaufgabe hin gewährleistet werden kann (vgl. Schreyögg 2008: 129ff.; vgl. Kosiol 1968: 77).

Klassische Themenbereiche beinhalten die Analyse und Bewertung unterschiedlicher Strukturtypen von Organisationen, ihres hierarchischen Ausprägungsgrads und ihrer Integrationsmöglichkeiten von spezialisierten Stellen und Abteilungen (vgl. Schreyögg 2008: 106-173). Daneben stellt inzwischen die Bewältigung des organisationalen Wandels eine der ausgeprägtesten Herausforderungen dieser Forschungsrichtung dar (vgl. Malik 2009: 38). Damit einher geht die Abkehr vom gängigen Ideal der Linearität der Prozesse, der Stabilität einer Unternehmung, der Eindeutigkeit von Entscheidungen sowie der Annahme von Gewissheit bezogen auf künftige Entwicklungen. An deren Stelle treten die Unsicherheit hinsichtlich der Marktentwicklung, des Verhaltens der

Käufer und des Wettbewerbs (vgl. Albach 1993: 32-38). „Die Vorstellung, dass große Organisationen im Wesentlichen mit einer geplanten Ordnung und organisatorischer Erwartbarkeit gesteuert werden können, überzeugt nicht mehr“ (Schreyögg 2002: 211).

### 1.3.2 Organisationspsychologie

Die Organisationspsychologie hingegen untersucht Gesetzmäßigkeiten im menschlichen Erleben und Verhalten, um die Auswirkungen von Arbeitsplatzbedingungen auf psychische Prozesse näher zu bestimmen (vgl. Rosenstiel 2003: 1f.). Ziel ist es, die Funktionsfähigkeit und Arbeitsbedingungen von Organisationen zu verbessern, indem über die Leistungsfähigkeit und Entfaltungsmöglichkeiten des Individuums Bedingungen geschaffen werden, die eine hohe Motivation und ein ausgeprägtes Engagement bei der Erfüllung der zu verrichtenden Arbeitsaufgaben begünstigen.

Im Diskurs der Wissenschaften hat sich die Organisationspsychologie erst Anfang der 60er Jahren herausgebildet und allmählich etabliert. Ihre Entstehung wird auf einen Festvortrag von Harold J. Leavitt (*Toward Organizational Psychology*, 1961<sup>8</sup>) zurückgeführt, in dem er den Begriff zum ersten Mal benannt sowie den Untersuchungsgegenstand und seine Relevanz für die Forschung näher skizziert hat (vgl. Rosenstiel 2003: 9; vgl. Nerdinger et al. 2014: 22). Forciert wurde ihre Verbreitung durch die Human-Relations-Bewegung, ebenso wie die Expansion der Nachfrage in den 50er und 60er Jahren und der daraus resultierenden Beschäftigung mit einer effizienten Betriebsführung, einem zeitgemäßem Management und schlanken Fertigungsverfahren. Die Wurzeln dieses Spezialzweigs der Psychologie liegen jedoch weiter in der Vergangenheit zurück und auch heute noch lassen sich Einflüsse unterschiedlicher Denkrichtungen erkennen. Anfang des 20. Jahrhunderts stand in der Forschungstradition von John B. Watson (1930) ausschließlich der dem äußeren Beobachter zugängliche Verhaltensaspekt im Vordergrund. Eine gegensätzliche Betrachtung des Menschen wurde einige Zeit später durch Bezugnahme auf die Arbeiten von Wilhelm Dilthey initiiert, der sich kritisch zu den linearen und mathematischen Erklärungsmodellen des Seelenlebens

---

<sup>8</sup> In dem drei Jahre später erschienenen Aufsatz „Organizational Psychology“ leiten Leavitt und Bass (1964: 371) die Aufgabenfelder der Organisationspsychologie aus den Problemstellungen der Organisationsforschung wie folgt ab: „Four of the most viable, reiterating problems are problems of (a) decision processes, (b) personal and interpersonal relations, (c) organizational structure and design, and (d) technology, especially since the advent of computers. [...] Changes in structure (like decentralization) affect interpersonal relations, and where and how decisions are made. A technological change, say a new computer, presses for changes in personnel, in structural variables like communication lines, and it controls over interpersonal behavior. [...] As a consequence of these increasingly obvious interrelationships, the student of organization must be ready to move freely across interdisciplinary boundaries, familiarizing himself to some considerable degree with technological developments, economics, and the behavioral sciences.“

der vorherrschenden Psychologie äußerte (vgl. Rosenstiel 2003: 3f.). Daneben bezieht die sozialwissenschaftliche Sichtweise den Einfluss der Umwelt und Gesellschaft auf den Menschen und sein Verhalten in psychologische Überlegungen ein (vgl. Rosenstiel 2003: 3). Gegenwärtig stellt die Organisationspsychologie laut Rosenstiel (2003: 10f.) keine homogene Disziplin dar und es lässt sich eine Koexistenz unterschiedlicher Forschungsansätze erkennen. Nach wie vor aber ist sie primär an den äußeren Bedingungen und innerpsychischen Mechanismen interessiert, die ein gewünschtes Verhalten hervorbringen oder zu seinem Unterlassen führen können. „Psychologie wird – letztlich ohne Rücksicht darauf, welcher Schulrichtung sie sich zuordnet, als eine Wissenschaft vom Erleben und Verhalten definiert. Dabei liegt jedoch eine erhebliche Vereinfachung und Verkürzung vor. Beide Aspekte beziehen sich auf das *Individuum*, den einzelnen Menschen. Jeder Einzelne aber steht innerhalb einer ihn prägenden und beeinflussenden Situation“ (Rosenstiel 2003: 5, Hervorhebung i.O.).

Den Gegenstand des Forschungsinteresses stellt die Beziehung zwischen Individuum und Organisation dar, die als Spannungsfeld betrachtet werden kann, da stets eine Anpassung der Bedürfnisse und Einstellungen des Einzelnen unter die übergeordneten Ziele einer Unternehmung erfolgen muss (vgl. Rosenstiel 2003: 12, 119). Den Kern der Organisationspsychologie bildet weniger die Auseinandersetzung mit der strukturellen und funktionalen Seite einer Organisation<sup>9</sup> als vielmehr die Beschäftigung mit der Arbeit an sich. Diese wird als ein wesentlicher Bestandteil des menschlichen Lebens verstanden, wodurch sie auch jenseits der Organisation Einfluss auf sämtliche soziale Bereiche nimmt (vgl. Rosenstiel 2003: 46f.). Das führt zwangsläufig dazu, dass die Organisationspsychologie im Konflikt einer humanen und ökonomischen Betrachtung des Verhältnisses von Mensch und Organisation steht: „Geht es letztlich um die Herstellung von Arbeitszufriedenheit, um eine Senkung der Produktionskosten, um die Verbesserung der Produktqualität, um eine Senkung des Krankenstandes, um eine Steigerung des leistungsbezogenen Engagements der Mitarbeiter oder worum geht es? Bemühungen um eine Zielexplicitierung sind in der Organisationspsychologie eher selten“ (Gebert/Rosenstiel 2002: 16f.).

Themenfelder, die die Organisationspsychologen jenseits dieser normativen Problematik auf praxisrelevanter Ebene maßgeblich beschäftigen, sind die optimale Organisation

---

<sup>9</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird kritisch hinterfragt, ob die Organisationspsychologie überhaupt einen Beitrag zu organisationstheoretischen Fragestellungen leisten kann: „Man kann im Übrigen geteilter Meinung sein, ob Theorien der Organisationspsychologie überhaupt unter die Organisationstheorien einzureihen sind. Sie beschäftigen sich nicht mit Organisation per se – bspw. mit ihrer Entstehung oder ihrem globalen Wandel in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Entwicklungen –, sondern mit dem *Verhalten von Menschen in Organisationen*“ (Kieser 2006: 133, Hervorhebung i.O.).

von Arbeitsprozessen, die menschliche Gestaltung von Arbeitsplätzen, der bestmögliche Einsatz der vorhandenen Fähigkeiten, die Auswahl geeigneter Bewerber, der Einsatz von Anreiz- und Belohnungssystemen, Einflüsse der Arbeitsgruppe auf das Arbeitsverhalten und die Anpassung der Kompetenzen an sich verändernde Umweltbedingungen und Technologien (vgl. Schein 1980: 9f.; vgl. Kieser 2006: 150). Im Vordergrund der methodischen Orientierung steht das Aufdecken von Wenn-Dann-Beziehungen durch die Analyse objektiv beobachtbarer Gegebenheiten, die Informationsgewinnung mittels Introspektion sowie der Einsatz diverser Befragungs- und Beobachtungstechniken (vgl. Rosenstiel 2003: 23ff.).

### 1.3.3 Organisationssoziologie

Im Gegensatz zur Betrachtung der Bedürfnisse und Motive des Einzelnen, verfolgt die Organisationssoziologie das Anliegen, empirisch fundierte Erkenntnisse zu gewinnen, die den Einfluss der Umwelt und Gesellschaft auf das Innenleben einer Organisation und das Handeln ihrer Mitglieder maßgeblich bestimmen (vgl. Müller-Jentsch 2003: 26). Sie untersucht, „wie Organisation auf die Gesellschaft oder deren Teile (wie Gruppen, Schichten usw.) wirkt und wie die Gesellschaft oder einer ihrer Teile auf Organisation wirkt“ (Endruweit 2004: 8f.). Die Ausgangsbasis einer soziologischen Betrachtung des Phänomens Organisation ist die Vorstellung, dass Organisationen jedweder Art einen Menschen von Geburt an prägen und bis zu seinem Tod hin begleiten. „Diverse Klassiker der Soziologie, angefangen bei Max Weber bis Robert Michels, ebenso wie zahlreiche Theoretiker der verschiedenen aktuellen Theorieschulen in der Soziologie stimmen darin überein, dass Organisationen ein zentraler, vielleicht sogar der zentrale Baustein moderner Gesellschaften sind“ (Preisendörfer 2011: 15). In Anlehnung an Günter Endruweit (2004: 12f.) besteht die Aufgabe der Organisationssoziologie weniger darin, ein umfassendes Erklärungsmodell oder eine Supertheorie über Organisationen zu entwickeln, sondern im Hinblick auf wirtschaftlich agierende Organisationen einen Teilbeitrag zu fachspezifischen Fragestellungen innerhalb der Organisationslehre zu leisten.

Durch die Bezugnahme auf die Systemtheorie wird auf die Erkenntnisse der Soziologie auch in den Betriebswissenschaften vermehrt zurückgegriffen. Organisationen werden demnach als ein offenes System<sup>10</sup> betrachtet, das durch gesellschaftliche Entwicklun-

---

<sup>10</sup> Im Gegensatz zu geschlossenen Systemen, in die keine Elemente von außen eintreten können, verfügen offene Systeme über die Fähigkeit, Strömungsgrößen wie Stoff, Energie und/oder Information aus der Umwelt aufzunehmen und in umgewandelter Form wieder an sie zurückzu-

gen beeinflusst wird und das wiederum selbst Einfluss auf das öffentliche und wirtschaftliche Leben nimmt. Daneben fließen soziologische Konzepte vor allem in die neoinstitutionalistischen Organisationstheorien ein, die die Daseinsberechtigung einer Organisation nicht in dem bloßen Verhältnis von Produktionsfaktoren und Leistungen sehen, sondern diese als wesentlichen Bestandteil eines gesamtgesellschaftlichen Gefüges verstehen, in dem Erwartungen unterschiedlichster Akteure entscheidenden Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und Gestaltungsmöglichkeiten nehmen (vgl. Walgenbach 2002: 159f.; vgl. Rühli 2002: 121). „Organisationen hat es nicht schon immer gegeben, sie entstehen erst im Laufe der gesellschaftlichen Evolution. Wir können ihrer Entstehungsgeschichte nicht im Einzelnen nachgehen, aber für jede Darstellung des Verhältnisses von Organisationssystemen und Gesellschaftssystemen ist es wichtig, zumindest festzuhalten, dass es *gesellschaftliche* Bedingungen gewesen sein müssen, die zur Entstehung und zur raschen, massenhaften Vermehrung von Organisationen geführt haben“ (Luhmann 2000: 380, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Ortmann et al. 1997: 16).

#### **1.3.4 Blickwinkel der Dissertation**

Angesichts des Erkenntnisinteresses und der Fokussierung auf unternehmerische Veränderungsprozesse wird der Blickwinkel im Rahmen dieser Dissertation auf die ökonomisch geprägte Organisationsforschung gerichtet. Sie stellt den Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen und Auseinandersetzungen mit dem Untersuchungsgegenstand Organisation dar und kann infolgedessen als die den unterschiedlichen Forschungsinteressen übergeordnete Mutterdisziplin betrachtet werden. Als solche greift sie ihrerseits auf Einsichten und Erfahrungen der Organisationssoziologie und Organisationspsychologie zurück, aber auch die Sozialwissenschaften fließen hier ein und nehmen für die Steuerung des Verhaltens der Mitglieder einer Organisation einen hohen Stellenwert ein. Das grundlegende Unterscheidungsmerkmal zu einer rein psychologischen oder soziologischen Erörterung liegt dabei in der wirtschaftlichen Zielvorstellung und unternehmerischen Ausrichtung begründet. Als wirtschaftlich und unternehmerisch zeichnet diese Sichtweise „ihre gemeinsame axiomatische Basis, die durch die Annahmen des methodologischen Individualismus und der individuellen Nutzenmaximierung definiert ist“ aus (Picot et al. 2008: 31). Die Forschungsaktivitäten richten sich hauptsächlich auf die Verfolgung ökonomischer Interessen, zu denen die Steigerung

---

geben (vgl. Grochla 1976: 557; vgl. Bertalanffy 1976: 548; vgl. Kirsch 1988: 1). Eine ausführliche Beschreibung erfolgt in Kapitel 2.5.



der Effizienz von Prozessen, die Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Sicherung ihres Fortbestands gehören. Vor diesem Hintergrund zielt die Organisationsforschung im Wesentlichen auf die Verbesserung der Funktionsfähigkeit von Organisationen in der unternehmerischen Wirklichkeit durch den Einsatz geeigneter hierarchischer Strukturen sowie entsprechender Steuerungsmechanismen und „Koordinationsmodelle“ ab (vgl. Picot 2002: 174).

Eines ist jedoch allen Forschungsrichtungen, die sich mit Organisationen auseinandersetzen, gemeinsam: Als Ausgangsbasis greifen sie auf dieselben Organisationstheorien zurück, die in Kapitel 2 in ihren Kernideen und Grundgedanken näher vorgestellt werden. Dazu gehören zum Beispiel der Bürokratieansatz von Max Weber, die wissenschaftliche Betriebsführung von Frederic W. Taylor, die Human-Relations-Bewegung sowie diverse verhaltenswissenschaftliche Theorien, die unter anderem die Motivationstheorien von Abraham Maslow und Douglas McGregor beinhalten (vgl. Endruweit 2004; vgl. Preisendörfer 2011; vgl. Kieser/Ebers 2006; vgl. Schreyögg 2008; vgl. Rosenstiel et al. 2005).

Ausgeklammert hingegen werden Spezialbereiche der zuvor beschriebenen Disziplinen: in der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationslehre eine ausführliche Betrachtung unterschiedlicher struktureller und funktioneller Merkmale einer Organisation<sup>11</sup> sowie deren Auswirkungen auf ihre Wirtschaftlichkeit, im organisationspsychologischen Bereich die Forschungsfelder der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszufriedenheit und Personalentwicklung und im organisationssoziologischen Bereich eine nähere Analyse der Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Organisation, die auf der Makroebene einer Unternehmung angesiedelt ist. In Bezug auf die Untersuchung der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Organisationsentwicklung werden zudem einige Themenbereiche und Debatten außen vor gelassen, die zu weit weg von der eigentlichen Fragestellung führen würden und eine losgelöste Erörterung der Sachverhalte erfordern. Darunter fallen die Kontroversen um den Einfluss von Führung<sup>12</sup> und Macht<sup>13</sup>, die Beurteilung der Rolle des Managements bei der Gestaltung von unter-

---

<sup>11</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Charakteristika unterschiedlicher Aufbau- und Ablauforganisationen sowie ihrer Auswirkungen auf die Effizienz einer Unternehmung (zum Beispiel Stab-Linie-Prinzip vs. Matrixorganisation) findet sich bei Siebenbrock (2010: 20-55) oder Staehle (1990: 627-673).

<sup>12</sup> Zur Rolle von Führung geben Endruweit (2004: 185-195) und Gebert/Rosenstiel (2002: 185-238) einen guten Überblick.

<sup>13</sup> Veränderungsprozesse in Unternehmen haben stets Auswirkungen auf bestehende, oftmals über Jahre gewachsene, Hierarchie- und Machtgefüge. Im Zuge der Umverteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten geht mit dem Wandel nicht selten ein deutlicher Machtverlust für einige der Akteure einher (vgl. Engelhardt et al. 2000: 102). Eine Erörterung des Einflusses von Machtverhältnissen auf die Durchführbarkeit von Veränderungsprozessen liefern Becker/Langosch (2000: 330-335), Glasl (2000: 90-117) und Schreyögg/Sydow (2001: 71ff.).

nehmerischen Wandelprozessen und eine Bewertung der oftmals durch externe Berater angewandten Techniken und Methoden<sup>14</sup>. Keine Berücksichtigung findet praxisbezogene Ratgeberliteratur für Manager<sup>15</sup>, da es sich bei den Inhalten nicht um eine wissenschaftliche Analyse der Besonderheiten von Organisationen und Veränderungsprozessen handelt.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Der erste Teil dieser Arbeit (*Kapitel 1*) gibt zunächst einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand und grenzt das Erkenntnisinteresse ein. Unter Punkt 1.2 werden zudem drei Hypothesen aufgestellt, die basierend auf den ersten gewonnenen Einblicken in das Forschungsfeld im Folgenden die theoretische Auseinandersetzung mit den Inhalten der Organisationsforschung leiten.

*Kapitel 2* beschäftigt sich darauf aufbauend mit den organisationstheoretischen Grundlagen. Anhand der Untersuchung der jeweiligen Theorien sowie der mit ihnen einhergehenden Betrachtungsweisen des Untersuchungsgegenstands wird herausgearbeitet, auf welche Annahmen sich die Organisationsforschung im Wesentlichen stützt und welche Maximen die Forschung leiten und bestimmen. Ziel ist es aufzuzeigen, dass bisherige Theorien und Ansätze grundlegende Komponenten die personale Ebene einer Organisation betreffend vernachlässigen, was sich wiederum in der Unzulänglichkeit des Menschenbildes in der Organisationsentwicklung widerspiegelt.

*Kapitel 3* beinhaltet ein Zwischenfazit, das den bisherigen Kenntnisstand der Organisationsforschung einer kritischen Betrachtung unterzieht und die Problematik einer rein strukturellen, verhaltenswissenschaftlichen und systemischen Betrachtung von Organisationen aufzeigt. Nachgegangen wird der Fragestellung, inwiefern das Konstrukt des Homo Oeconomicus immer noch Anwendung findet bzw. ob es heute tatsächlich als überholt angesehen werden kann.

*Kapitel 4* richtet den Blickwinkel zunächst weg von der Organisation hin zum Menschen und untersucht seine Fähigkeiten und Fertigkeiten. Hierzu wird Bezug auf die theoretischen

---

<sup>14</sup> Eine ausführliche Beschreibung der angewendeten Techniken und Methoden kann u.a. bei Hanák (1982: 59-130), Trebesch (1980: 31-40), Gebert/Rosenstiel (2002: 382-387) und Schiersmann/Thiel (2014: 109-185) nachgelesen werden.

<sup>15</sup> Hierzu gehören zum Beispiel folgende Praxisleitfäden: John P. Kotter (2009): Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt; Karolina Frenzel et al. (2000): Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change Management; Spencer Johnson (2000): Die Mäusestrategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen.

schen Grundlagen der Essener Kommunikationswissenschaft genommen, die sich mit den Bedingungen zwischenmenschlicher Interaktion und den Besonderheiten der ihr unterstellten Zeichenprozesse befasst. Unter Rückgriff insbesondere auf die Lehre von Karl Bühler, Gerold Ungeheuer und Charles Sanders Peirce soll dargelegt werden, dass anhand bisheriger Theorien der Organisationsforschung Veränderungsprozesse nicht hinreichend beschrieben werden können, da das sie kennzeichnende Menschenbild eine Verkürzung erfährt, die aus einer geisteswissenschaftlichen Perspektive heraus als nicht haltbar nachgewiesen werden kann.

*Kapitel 5* umfasst unter Rückgriff auf das in Kapitel 4 erarbeitete Menschenbild die Herleitung eines eigenen Verständnisses von Veränderungen auf organisationaler Ebene. Auf Basis der gewonnenen Einsichten werden Implikationen für die bisherige Forschung und Praxis erörtert.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Gliederung und Zuordnung der Themenschwerpunkte auf die jeweiligen Kapitel.

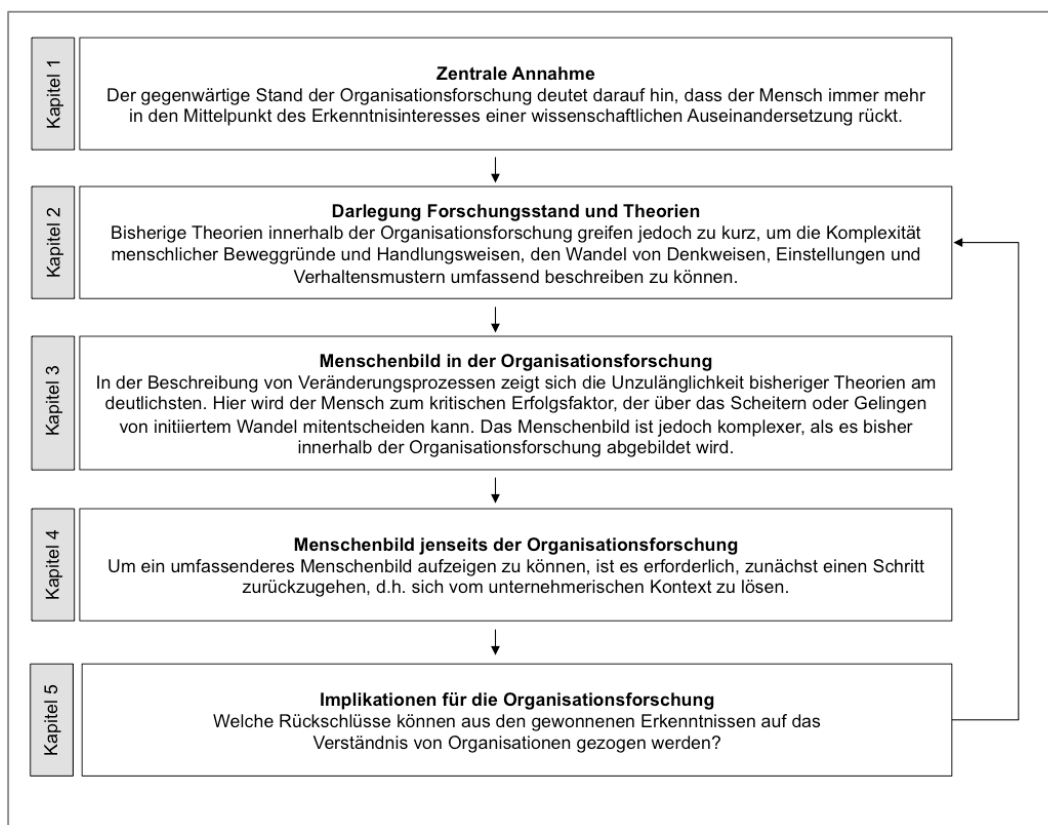


Abb. 2: Übersicht zum Aufbau und zur Gliederung (Quelle: eigene Darstellung)

## 2 Organisationstheoretische Grundlagen

Um zu verstehen, auf welche Erkenntnisse sich die Organisationsforschung bis dato stützt und in welchen Annahmen der Ursprung der Organisationsentwicklung begründet liegt, gibt dieses Kapitel zunächst einen Überblick über die theoretischen Grundlagen. Bis zum heutigen Zeitpunkt existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien und Betrachtungsweisen von Organisationen, die letztlich alle das Ziel verfolgen, das Zusammenspiel von Mensch und Organisation näher zu beschreiben. Bevor auf die jeweiligen Organisationstheorien im Detail eingegangen wird, bedarf es vorab einer Schilderung derjenigen Charakteristika, die eine Organisation kennzeichnen und sie von anderen Phänomenen abgrenzen.

### 2.1 Verständnisse einer Organisation

Der Ursprung einer Organisation liegt in Anlehnung an Edgar Schein (1980: 17f.) darin begründet, dass der einzelne Mensch nicht in der Lage ist, seine Bedürfnisse und Wünsche selbst hinreichend befriedigen zu können. Aus diesem Grund wendet er sich an andere, damit durch Koordination gemeinsamer Anstrengungen und Tätigkeiten auf die Erfüllung dieser Bedürfnisse hingearbeitet werden kann. Einen ähnlichen Grund für die Existenz von Organisationen führen auch Alfred Kieser und Herbert Kubicek (1992: 5) an: „Wenn Menschen bestimmte Ziele verfolgen, die sie alleine nicht realisieren können, so versuchen sie, diese Ziele mit Hilfe anderer zu erreichen. Handelt es sich dabei um *dauerhafte Ziele*, die von allen Beteiligten verfolgt werden, bezeichnet man einen solchen Zusammenschluss als Organisation“ (Hervorhebung i.O.). Organisationen grenzen sich von anderen Formen der losen Versammlung dahingehend ab, dass die grundlegende Bestimmung und das strategische Vorhaben auch dann bestehen bleiben, wenn einzelne Personen das Unternehmen verlassen. „Da Organisationen im wesentlichen nur Rollenmuster und Programme zu deren Koordination darstellen, existieren sie unabhängig von den beteiligten Menschen und sind auch dann überlebensfähig, wenn die gesamte Mitgliederschaft ausgetauscht werden sollte“ (Schein 1980: 21). Zudem wird die Zugehörigkeit vertraglich festgelegt und es bedarf der Einhaltung festgelegter Normen und Regeln sowie der Unterordnung der eigenen Bedürfnisse unter die Ziele der Organisation als Ganzes (vgl. Kieser/Kubicek 1992: 10, 16; vgl. Rosenstiel 2003: 119).

Darüber hinaus lässt sich kein einheitliches Verständnis formulieren, das die Ausgangsbasis organisationstheoretischer Überlegungen bildet. Genauer gesagt stehen die unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Definitionen losgelöst nebeneinander (vgl. Cyert/March 1995: 219). Diether Gebert und Lutz von Rosenstiel (2002: 23) beziehen sich auf einen Aufsatz von William H. Starbuck (1976: 1070), in dem er Organisationen mit Wolken vergleicht, deren Erscheinungsform je nach Ausgangspunkt des Betrachters variiert und die, kommt man ihnen zu nahe, sogar gänzlich verschwimmt. Ebenso verweist Andreas Georg Scherer (2006: 20) darauf, dass der Untersuchungsgegenstand sehr viele Teilaspekte umfasst, die sich nur schwierig bis gar nicht unter ein umfassendes Konzept subsumieren lassen. Scott (1986: 17) bemängelt, dass die Anzahl an diffusen und nebeneinanderstehenden Spezialansätzen – so werden Organisationen unter anderem „als Koalitionen, als Quasi-Märkte, als Politökonomien und als Elemente ökologischer Populationen“ betrachtet – nicht zu dem gewünschten Erkenntnisgewinn geführt hat. March (2008: 3) stellt sogar ernüchternd fest, dass das Vorhaben, ein stimmiges und einschlägiges Werk über die Organisationstheorie zu verfassen, für ihn nicht mehr als eine Hoffnung geblieben ist: „However, like other fantasies of aging man, it has become increasingly more a pleasant dream than a plausible aspiration.“

Bereits beim Versuch der Beschreibung dessen, was eine Organisation ist und sie auszeichnet, offenbart sich eine grundlegende Problematik organisationstheoretischer Untersuchungen, die in den Eigenschaften und Merkmalen des zu analysierenden Gegenstandes begründet liegt. So lässt sich das Phänomen Organisation prinzipiell von drei Seiten betrachten: einer formalen, einer funktionalen und einer institutionalen, wie Abbildung 3 zeigt. Die hier vorgenommene Unterteilung lehnt sich im Wesentlichen an die Differenzierung der Sichtweisen auf eine Organisation nach Wolfgang H. Staehle (1973: 9) an. Demnach bezieht sich das institutionale Verständnis auf die Organisation als sozio-technisches System („die Unternehmung ist eine Organisation“), das instrumentale, hier als formales bezeichnet, auf die Struktur im Sinne dauerhaft geltender Regelungen („die Unternehmung hat eine Organisation“) und das funktionale auf die Organisation als Tätigkeit („die Unternehmung wird organisiert“).

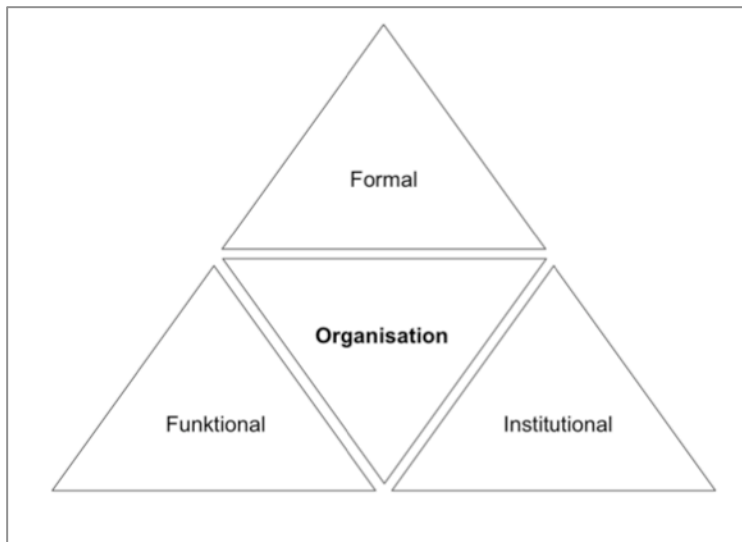


Abb. 3: Verständnisse einer Organisation  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 2.1.1 Die formale Organisation

Die formale Sicht auf die Organisation richtet den Blickwinkel auf das übergeordnete Design bzw. die ihr immanente Aufbau- und Ablauforganisation<sup>16</sup>. Diese umfasst die hierarchischen Strukturen, die festgelegte Arbeitsteilung, die dahinter liegenden Arbeitsprozesse sowie den offiziellen Informations- und Handlungsfluss. Es handelt sich um den Entwurf und den Plan, wie eine Organisation gestaltet und aufgebaut sein muss, um den Unternehmenszweck erfüllen und auf das Unternehmensziel hinarbeiten zu können (vgl. Meyer/Rowan 1977: 342; vgl. Gutenberg 1973: 235; vgl. Kosiol 1968: 80). Vor diesem Hintergrund bildet das Organisationsziel den Ausgangspunkt der Steuerung sämtlicher Tätigkeiten und Aktivitäten der Mitglieder (vgl. Kieser/Kubicek 1992: 5). Als solches definiert es einen angestrebten in der Zukunft liegenden Zustand, den eine Organisation durch kollektive Anstrengungen zu erreichen versucht. Ob ein Unternehmen leistungsstark oder erfolgreich ist, hängt letztlich davon ab, wie hoch das Ausmaß der Realisierung der gesetzten Ziele ist (vgl. Etzioni 1973: 20).

<sup>16</sup> Im anglo-amerikanischen Sprachraum werden die Aufbau- und Ablauforganisation weitestgehend als zusammenhängender Begriff angewandt. Die deutschsprachige Organisationslehre nimmt eine Unterscheidung dahingehend vor, dass die Aufbauorganisation sich mit dem übergeordneten Gerüst der Teilsysteme befasst, während die Ablauforganisation die Gestaltung der Arbeitsprozesse hinsichtlich der Zielerreichung avisiert (vgl. Grochla 1980: 2). Beiden Begriffen ist jedoch gemeinsam, dass sie das Design und den Plan enthalten, wie eine Organisation gestaltet sein muss, um wirtschaftlich auf dem Markt agieren zu können. Es handelt sich somit in beiden Fällen um die strukturellen Aspekte einer Organisation, weshalb es hier an dieser Stelle keiner weiteren Differenzierung bedarf.

Organisationen werden in der formalen Perspektive verstanden als:

- a) „*Grammatik* in dem Sinn, dass es eine *systematische Zusammenstellung von Regeln und Konventionen bedeutet*, durch welche Folgen von ineinandergreifenden Verhaltensweisen so zusammengefügt werden, dass sie soziale Prozesse bilden, die für die Handelnden verständlich sind“ (Weick 1985: 12, Hervorhebung durch den Verfasser).
- b) „das *Ergebnis einer bewußten, zielgerichteten Gestaltung von Regeln der Zusammenarbeit* in sozialen Gebilden [...] und nicht interaktiv, spontan und ungeplante Verhaltensregelmäßigkeiten (i.S. von Selbstorganisation)“ (Staehele 1990: 419, Hervorhebung durch den Verfasser).
- c) „*endgültig gedachte Strukturierung*, die in der Regel auf längere Sicht gelten soll. Sie will die laufende Handhabung durch grundsätzliche Regeln festlegen, möglichst einen *festen Dauerzustand schaffen* und trägt daher einen stabilen Charakter. In ihr kommt das *Streben nach Gleichgewicht und Erhaltung der Unternehmung*, die u.a. mit den organisatorischen Maßnahmen erreicht werden sollen, am stärksten zum Ausdruck“ (Kosiol 1976: 28, Hervorhebung durch den Verfasser).
- d) „*ein System geltender organisatorischer (betriebsgestaltender) Regelungen*, deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsaufgabe gegeben ist. *Organisation ist in diesem Sinne Betriebsstruktur*“ (Nordsieck 1934: 385, Hervorhebung durch den Verfasser).

Die formale Organisationsstruktur geht diesem Verständnis nach aus der expliziten Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verfahrensrichtlinien durch die Anteilseigner oder Unternehmensführung hervor und ist schriftlich in Form eines Organigramms sowie in Rollen- und Prozessbeschreibungen niedergelegt (vgl. Kieser/Kubicek 1992: 19ff.). Ferner bildet sie den Rahmen möglicher Verhaltensmuster und grenzt somit die Handlungsspielräume des Einzelnen ein, um Verhalten in einem hohen Maß koordinierbar und vorhersagbar zu machen (vgl. Scott 1961: 7). Organisationen sind also das Ergebnis und Konstrukt der planenden Vernunft, sind von rationalem Ursprung und besitzen ein logisches Fundament (vgl. Engelhardt et al. 2000: 70; vgl. Weick 1985: 35f.; vgl. Gutenberg 1929: 367). Dabei wird gleichermaßen unterstellt, dass auch ihre Mitglieder zum größten Teil rational handeln und sich an den formalen Plan und das definierte Regelwerk halten (vgl. Argyris 1975: 219).

Die betriebswirtschaftlich orientierte Organisationslehre ist nach wie vor von Basiskonzepten beeinflusst, die die Aufbau- und Ablauforganisation als zentrales Werkzeug der Steuerung einer Unternehmung verstehen. Diese ökonomisch geprägte Denkweise lässt vermuten, dass die von oben vorgegebene Struktur und formale Regeln das Verhalten der Mitglieder maßgeblich bestimmen und determinieren (vgl. Pfeffer 2008: 148; vgl. Meyer/Rowan 1977: 342; vgl. Staehele 1990: 419; vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 437). Der Struktur wird deshalb eine so hohe Bedeutung beigemessen, da die Art und Weise der Gestaltung einer Organisation, der hierarchische Instanzenzug und die formalen Ausprägungen einen signifikanten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Effizienz eines Betriebs haben (vgl. Kieser 2006: 215). Im Zentrum des Erkenntnisinteresses steht die Fragestellung, wie die Struktur bestmöglich beschaffen sein muss, um die

Überlebensfähigkeit auf dem Markt sicherzustellen und die Formalziele, zu denen Gewinn und Rentabilität gehören, erreichen zu können. Das planmäßige Entwerfen des Grundgerüsts, das Festlegen des Ordnungsrahmens und die Definition von Arbeitsprozessen werden dabei als wichtige Aufgaben des Managements angesehen. In der betriebswissenschaftlichen Organisationslehre dominiert die Vorstellung, „dass eine bestimmte Person, der Organisator, in einem rationalen Entscheidungsprozess die optimale Struktur für das Unternehmen schafft“ (Bea/Göbel 2002: 6).

### 2.1.2 Die funktionale Organisation

Eine Organisation besteht aber nicht nur aus der Planung und dem Aufsetzen einer übergeordneten Struktur. Im Sinne einer Tätigkeit ist sie gleichermaßen der Vollzug von Aktivitäten, die auf die Erreichung des Unternehmensziels einzahlen sollen und die es dahingehend zu koordinieren gilt (vgl. Schreyögg 2008: 5, 10; vgl. Kosiol 1976: 15, 1968: 69; vgl. Rehn 1980: 20). Dahinter verbirgt sich die Auffassung, dass ein wirtschaftlicher Betrieb nicht nur seitens einer strukturellen Ebene gelenkt werden kann, sondern auch durch das Verhalten von Menschen geprägt wird. Somit gehöre es außerdem zu den Aufgaben der Betriebsführung, die „Mitarbeiter anzuleiten, Anweisungen zu erteilen und Dritten gegenüber den Betrieb zu vertreten“, was hier meint, „mit Menschen umzugehen“ (Stahle 1990: 76). Diese funktionale Sichtweise ist ebenfalls in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet und spiegelt die doppeldeutige Natur des Organisationsbegriffs wider. Der Begriff „Organisation“ umfasst einerseits einen Endzustand, der als Resultat aus einem rationalen Planungsprozess der befugten Akteure hervorgeht und beinhaltet andererseits die Steuerung sämtlicher die Struktur untermauernden Arbeitsprozesse (vgl. Grochla 1980: 1427; vgl. Schreyögg 2008: 7).

Folgende Definitionen bilden ein funktionales Verständnis ab:

- a) „Schließlich sind Organisationen *komplexe Kombinationen von Aktivitäten*, Zwecken und Bedeutungen. Sie erfüllen koordinierte Aufgaben, die ohne sie undurchführbar wären.“ (March 1990: 201, Hervorhebung durch den Verfasser).
- b) „Vielfach versteht man in der Fachliteratur unter Organisieren eine *sinnvoll koordinierende, ordnende Tätigkeit*, die Zuordnung von Menschen und Sachen, von Menschen und Menschen sowie von Sachen und Sachen auf bestimmte Ziele hin“ (Kosiol 1976: 15, Hervorhebung durch den Verfasser).
- c) „‘Organisation‘ ist jede nach rationalen Gesichtspunkten erfolgende Koordination der Aktivitäten einer Anzahl Menschen mit dem Zweck, *ein gemeinsames, explizit genanntes Ziel* *vermittels der Aufteilung von Arbeit und Funktion* und vermittels einer hierarchisch geordneten Autorität und Verantwortlichkeit *zu erreichen*“ (Schein 1980: 20, Hervorhebung durch den Verfasser).
- d) „Organisation als Tätigkeit meint ‚zielorientiertes Strukturieren von Ganzheiten‘ durch bestimmte Personen. [...] Damit die Anordnungen auch tatsächlich befolgt werden, müssen



*den Organisationsmitgliedern daher nicht nur Aufgaben zugeteilt, sie müssen auch motiviert werden, diese Aufgaben zu erfüllen“ (Bea/Göbel 2002: 2f., Hervorhebung durch den Verfasser).*

Nach Erich Gutenberg (1973: 235) ist die Realisierung des formalen Aufbaus das wesentliche Merkmal einer Organisation, d.h. als Bestandteil der Unternehmensführung kann „Organisation“ als eine Hauptaufgabe verstanden werden, indem sie die Umsetzung der geplanten Ordnung und das Sicherstellen des Einhaltens vorgeschriebener Regeln inkludiert. Organisieren bedeutet in diesem Zusammenhang, das Verhalten der Mitglieder einer Organisation so vorhersehbar und lenkbar zu machen, dass sämtliche Anstrengungen auf die Marktaufgabe des Unternehmens hin ausgerichtet sind (vgl. Schreyögg 2008: 11). Im Verlauf ihres Werdegangs öffnete sich die Betriebswirtschaftslehre nach Ende des zweiten Weltkriegs zunehmend auch der sozialwissenschaftlichen Forschung, denn ohne ihre Einbindung bliebe sie allenfalls ein „Konzept zur schaubildlichen Erfassung von Betriebsabläufen“ (Frese 2002: 227; vgl. auch Meffert 2002: 137, vgl. Rühli 2002: 122, vgl. Witt 1997: 427). Seit den 40er Jahren wurden vermehrt die Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften auf den Kontext von Organisationen übertragen und stellen gegenwärtig als Teildisziplin der Sozialwissenschaften ein anerkanntes theoretisches Grundgerüst der Betriebswirtschaftslehre dar (vgl. Rühli 2002: 116). Herangezogen werden sie insbesondere zur Erforschung von Regelmäßigkeiten im menschlichen Erleben, d.h. zur Aufdeckung von Faktoren, Auslösern und Treibern, die in Korrelation mit spezifischen Verhaltensweisen der Mitarbeiter, Marktteilnehmer und Käufer stehen (vgl. Meffert 2002: 137). So bildet nicht mehr nur die Aufteilung von Aufgaben auf die Funktionsträger den Kern des Organisierens ab, sondern hinzu kommt das Motivieren der Organisationsmitglieder, diese entsprechend der Zielsetzung des Unternehmens auch zu erfüllen (vgl. Bea/Göbel 2002: 2f.).

### **2.1.3 Die institutionale Organisation**

Während Vertretern der funktionalen Sichtweise vorgeworfen werden kann, dass die Organisationsmitglieder aus der Perspektive der Unternehmensführung nur als abstrakte Aufgabenträger<sup>17</sup> in Erscheinung treten, stellt die institutionale Organisation eine Gesamtheit aus formalen Regeln und sozial sanktionierbaren Erwartungen dar, die Einfluss auf die Verhaltensweisen der Akteure nehmen (vgl. Bea/Göbel 2002: 9). Hinter dem momentan weitestgehend vorherrschenden Organisationsbegriff verbirgt

---

<sup>17</sup> Diese Auffassung vertritt unter anderem Kosiol (1976: 147): „Unter Arbeitsbeziehungen innerhalb der Aufbauorganisation werden alle Beziehungen zwischen Aufgabenträgern verstanden, die zur Durchführung des Arbeitsprozesses für die Aufgabenerfüllung notwendig sind.“

sich die Einsicht, dass Organisationen von einer höheren Undurchsichtigkeit, Dynamik und Vernetzung gekennzeichnet sind, als es die formale und funktionale Perspektive vermuten lassen (vgl. Schreyögg 2008: 9f.). Als Konsequenz lassen sich Organisationen als soziale Gebilde oder sozio-technische Systeme beschreiben, die sich aus den Handlungen von Personen, die arbeitsteilig ihre Aufgaben verrichten und ihre Aktivitäten auf einen bestimmten Zweck hin ausrichten, zusammensetzen.

In der institutionalen Sichtweise werden Organisationen beschrieben als:

- a) „*soziale Einheiten* (oder menschliche Gruppenbildungen), die mit dem Zweck errichtet wurden, *spezifische Ziele zu erreichen*“ (Etzioni 1973: 12, Hervorhebung durch den Verfasser).
- b) „*soziale Gebilde*, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und *eine formale Struktur aufweisen*, mit deren Hilfe Aktivitäten der *Mitglieder* auf das verfolgte Ziel *ausgerichtet werden sollen*“ (Kieser/Kubicek 1992: 4, Hervorhebung durch den Verfasser).
- c) „*a social sub-system of the larger entity, society. A social system is characterised by a stable pattern of interactions between interdependent parts. In organisations the stable pattern of relationships between the members yields three major and definitive traits – all organisations have objectives, people and some implicit or explicit formal system to ensure coordination and stability*“ (Hunt 1972: 3, Hervorhebung durch den Verfasser).
- d) „*zielgerichtete, mehr oder weniger formalisierte und offene sozialtechnische Systeme*, die sich durch eine Grenze von ihrer Umwelt abheben und mit dieser in Austausch stehen“ (Becker/Langosch 2002: 43, Hervorhebung durch den Verfasser).

Der institutionale Organisationsbegriff beinhaltet implizit das Gedankengerüst der Systemtheorie, die neben der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsforschung in der Organisationspsychologie, vor allem auch der Organisationssoziologie Anwendung findet bzw. überwiegend aus der allgemeinen Soziologie auf andere wissenschaftliche Bereiche übertragen wurde (vgl. Schein 1980: 12). Die Organisation wird als Teil eines Gesamtsystems betrachtet, das nicht eigenständig und isoliert von seiner Umwelt existiert, sondern in einem permanenten Austausch mit seiner Umgebung bzw. der Gesellschaft steht und Einfluss auf sie nimmt (vgl. Bosetzky/Heinrich 1994: 55; vgl. Scott 1986: 32f.). Gleichzeitig können Organisationen nur dann bestehen, wenn sie sich von ihrer Umwelt und anderen Systemen geplant und absichtsvoll abgrenzen. Laut Schreyögg (2008: 10) richtet diese Sichtweise den Blickwinkel auf „das ganze soziale Gebilde, die geplante Ordnung und die ungeplanten Prozesse“, ebenso wie auf „die Entstehung und die Veränderung von Strukturen, die Ziele und ihre Widersprüche“. Darüber hinaus werde der Tatsache Rechnung getragen, dass Organisationen in ihrem Inneren nicht nur aus formalen Regeln, festgeschriebenen Verhaltensweisen und Organigrammen bestehen, sondern dass informelle Regeln einen großen Teil des täglichen Arbeitslebens ausmachen (vgl. Türk 1989: 36; vgl. Meyer/Rowan 1977: 342; vgl. Pfeffer 2008: 149). Während formale Organisationen von langer Hand geplant sind und ein festgelegtes Ziel verfolgen, entspringen informelle Regeln den persönlichen Kon-

takten und Berührungspunkten zwischen den Organisationsmitgliedern (vgl. Schein 1980: 21; vgl. Scherer 2006: 19). Letztere entstehen spontan aus der Handlung heraus, haben ihre eigenen Kommunikationswege und Verständigungsmittel und sind nicht offizieller Natur (vgl. Schreyögg 2008: 13). Um ein vollständiges Bild einer Organisation zu erhalten, sei es daher nicht ausreichend, ausschließlich die formale Seite zu betrachten. Es bedarf ebenso des Einbezugs derjenigen Übereinkünfte, die das Miteinander jenseits des strukturellen Bauplans ausschlaggebend mitbestimmen (vgl. Kieser/Kubicek 1992: 26). Die klassische Auffassung der Organisationslehre, ein System mithilfe festgelegter und auferlegter Regeln steuern zu können, gilt heute als nicht mehr tragbar und wird als „naive Illusion“ angesehen (vgl. Schreyögg 2008: 14).

## **2.2 Einordnung der Organisationstheorien**

Entsprechend den unterschiedlichen Betrachtungsweisen einer Organisation kann auch eine Einordnung der bestehenden Organisationstheorien nicht ohne weiteres vorgenommen werden. Gegenwärtig existiert keine Theorie, die ein umfassendes Bild einer Organisation skizziert oder die zumindest den einzelnen Ausschnitten einen gemeinsamen Gültigkeitsbereich bereitstellt (vgl. Bornewasser 2009: 42; vgl. Kieser/Kubicek 1992: 33f.; vgl. Endruweit 2004: 89; vgl. Lewin 2011: 58f.). Vielmehr bietet sich eine Sammlung von Herangehensweisen und Konzepten dar, die zum Teil divergente Auffassungen über die Merkmale einer Organisation, die Wirklichkeit und das Zusammenspiel der Menschen beinhalten (vgl. Scherer 2006: 20f.). In der organisationstheoretischen Literatur finden sich verschiedenartige Empfehlungen, nach welchen Kriterien eine sinnvolle Einordnung der Organisationstheorien vorgenommen werden kann (vgl. Kirsch et al. 1979: 63f.; vgl. Endruweit 2004: 55ff.). Die meisten Klassifizierungsversuche weisen in ihren Grundzügen jedoch deutliche Gemeinsamkeiten auf und unterscheiden sich zumeist nur bezüglich ihrer Adaption hinsichtlich des Forschungsinteresses und der dahinterstehenden Fragestellung. Insgesamt können die Kategorisierungen der Organisationstheorien folgenden vier übergeordneten Feldern zugeordnet werden: dem leitenden wissenschaftlichen Paradigma, dem vorherrschenden Menschenbild, dem Zeitverlauf ihrer Entstehungsgeschichte sowie dem Fokus, der sich auf einen bestimmten organisationalen Geltungsbereich richten kann.

### 2.2.1 Paradigma

Die Unterscheidung der Organisationstheorien gemäß ihres erkenntnisleitenden Paradigmas geht auf Gibson Burrell und Gareth Morgan (1979) zurück und wird von Klaus Türk (1989: 17f.) als der bislang anspruchsvollste Versuch einer Einteilung bei gleichzeitiger Selbsteinordnung des eigenen theoretischen Standpunktes bezeichnet (vgl. auch Scherer 2006: 23, Burrell/Morgan 1976: 1). Ein Paradigma hat dabei zumeist nicht nur Auswirkungen auf einzelne Fachgebiete, sondern prägt in erheblichem Ausmaß die gesamtwissenschaftliche Denkweise über einen bestimmten Zeitraum hinweg. „Die Wissenschaft basiert auf Annahmen, die zeitlich begrenzt in einer Disziplin für richtig befunden, später oft mit viel Elan ‚entthront‘ und von neuen Grundannahmen ersetzt werden“ (Kirchler et al. 2004: 11). Laut Burrell und Morgan (1979: 25-34) lassen sich insgesamt vier derartige Muster in der Organisationsforschung identifizieren, die sich jeweils durch eine bestimmte Theoriengruppe ziehen und Einfluss auf die Betrachtungsweise einer Organisation und ihrer Akteure nehmen. Die folgende Abbildung skizziert grob die vier Klassifizierungsmöglichkeiten zur Einordnung der Organisationstheorien.

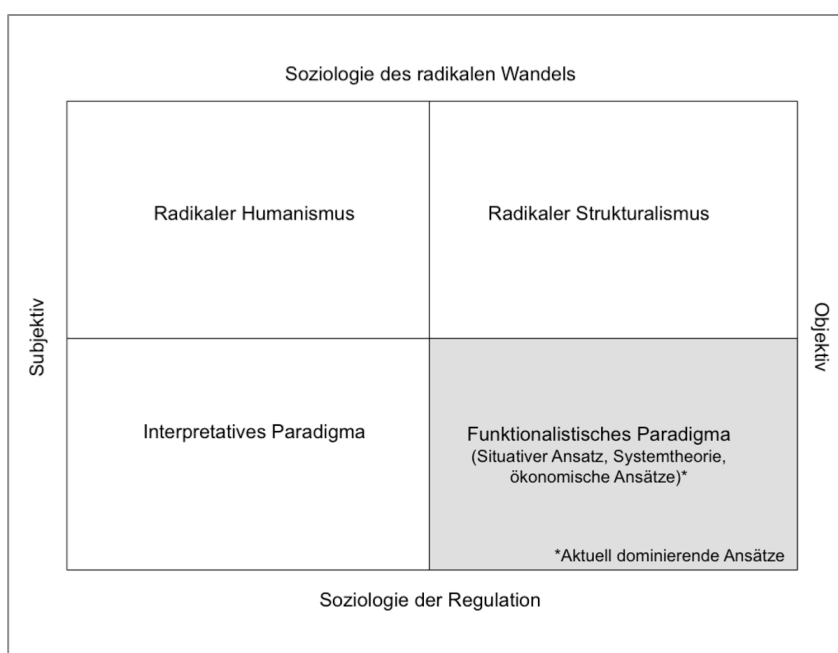


Abb. 4: Die vier Paradigmen zur Analyse von Organisationstheorien in Anlehnung an Burrell/Morgan (1979: 22)

Die Unterscheidungs- und Abgrenzungsmerkmale bauen auf einem zweidimensionalen Schema auf, anhand dessen der allgemeinen Wissenschaftstheorie entlehnte Differenzierungen näher untersucht werden. Innerhalb der ersten Dimension überprüfen Burrell und Morgan (1979: 1-5) in Bezug auf die ontologische Grundannahme, ob die entspre-

chenden Organisationstheorien von relativistischen oder nominalistischen Annahmen geprägt sind, hinsichtlich der erkenntnistheoretischen Position inwiefern das Forschungsinteresse von der Prämisse des Positivismus geleitet ist und betreffend der menschlichen Natur inwieweit menschliches Handeln als determiniert oder frei betrachtet werden kann (vgl. Türk 1989: 18). Darüber hinaus wird bezüglich der methodologischen Grundposition zwischen nomothetischen und ideographischen Vorgehensweisen unterschieden, wobei erstere von der Aufdeckung der Gesetzmäßigkeiten im menschlichen Verhalten und letztere von dem Verstehen einzelner subjektiver Vorgänge geleitet ist (vgl. Türk 1989: 18). Diejenigen Theorien, die relativistische, positivistische, deterministische sowie nomothetische Positionen innehaben, werden als „objektivistischer Ansatz“ bezeichnet. Die jeweiligen Gegenpositionen werden unter dem „subjektivistischen Ansatz“ zusammengefasst. Die zweite Dimension nimmt eine Unterteilung entsprechend dem soziologischen Erkenntnisinteresse vor. Die „Soziologie der Regulation“ betrachtet die Organisation als ein konstantes Gebilde, das auf einer feststehenden sozialen Ordnung aufbaut. Die „Soziologie des radikalen Wandels“ hingegen versteht sie als variables Konstrukt, das über Konfliktpotenzial und Widersprüchlichkeiten verfügt (vgl. Türk 1989: 19; vgl. Burrell/Morgan 1979: 17, 27). Dabei stellen das „funktionalistische Paradigma“, das „interpretative Paradigma“, der „radikale Humanismus“ und der „radikale Strukturalismus“ die Quadranten der sich daraus ergebenden Matrix dar (vgl. Türk 1989: 20).

Nach Scherer (2006: 35) ist das „funktionalistische Paradigma“ die derzeit dominierende Denkweise innerhalb der sozialwissenschaftlichen Theoriengewinnung. Hierzu gehören zum Beispiel die Kontingenztheorie, die Systemtheorie sowie ökonomische Ansätze, denen ein naturwissenschaftliches Vorgehensmodell zugrunde liegt und die sich mit der Erforschung und dem Aufdecken von kausalen Zusammenhängen und Regelmäßigkeiten befassen. Gemäß einem objektivistischen Standpunkt wird zudem von den Vertretern dieser Ansätze davon ausgegangen, dass ein System unabhängig von den Mitgliedern einer Organisation durch selbstregulierende Mechanismen erhalten wird (vgl. Scherer 2006: 36). Das „interpretative Paradigma“ versucht der Prämisse Rechnung zu tragen, dass soziale Systeme keine gegebenen Entitäten darstellen, sondern durch das Handeln und Wirken der Akteure immer wieder erneut konstituiert werden. Der Organisationsforscher ist demnach weniger an quantifizierbaren Ergebnissen interessiert als vielmehr an der Erforschung subjektiver Sinngehalte der handelnden Personen (vgl. Scherer 2006: 36f.). Ähnlich wie das funktionalistische Paradigma orientiert sich eine interpretative Auslegung eher am Status Quo einer Organisation und lässt Veränderungen und Entwicklungsmöglichkeiten weitestgehend unbe-

rücksichtigt (vgl. Scherer 2006: 47). Der Quadrant des „radikalen Humanismus“ kann dagegen eher als ein normativ-ethisches Ziel verstanden werden. So ist er nicht auf eine bestimmte erkenntnistheoretische Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand zurückzuführen und bezieht sich stattdessen auf eine bestehende Werthaltung. Hier geht es um die Befreiung der Mitglieder einer Organisation vor „Bevormundung, Entfremdung, Ausbeutung und Unterdrückung [...], indem die bestehenden sozialen Strukturen kritisiert und verändert werden sollen“ (Scherer 2006: 37). Während in diesem Fall der Fokus auf den kognitiven Prozessen und subjektiven Inhalten der Akteure liegt, sucht der „radikale Strukturalismus“ nach Erklärungen für die objektiven Gegebenheiten, die die soziale Welt einer Organisation bestimmen, um so Mechanismen des Wandels identifizieren zu können (vgl. Scherer 2006: 38).

### 2.2.2 Menschenbild

Organisationstheorien reflektieren zudem Annahmen „über Eigenschaften, Bedürfnisse, Motive, Erwartungen und Einstellungen von Organisationsmitgliedern“ (Staehele 1990: 172f.). Die Gesamtheit dieser Annahmen manifestiert sich in einem Menschenbild, das die Merkmale und Wesenszüge, das Denken, Verhalten und Handeln des Menschen in Form eines Prototyps abbildet und das zumeist für einen gewissen Zeitraum Bestand hat (vgl. Hanák 1982: 42). Basierend auf dem vorherrschenden Menschenbild bildet sich immer auch ein spezifisches Gesellschaftsbild heraus, das „Auffassungen über den Aufbau der Gesellschaft und ihrer Ziele“ beinhaltet (Werhahn 1980: 10). Ändern sich die Rahmenbedingungen einer bestehenden Gesellschaft, bedingt durch die fortschreitende Technik, industrielle Errungenschaften, wirtschaftliche oder politische Entwicklungen, verschiebt sich in der Regel auch die Vorstellung über den Menschen (vgl. Hanák 1982: 42; vgl. Werhahn 1980: 10f., 274ff.). In Bezug auf das Menschenbild in der Organisationsforschung lassen sich nach Rosenstiel (et al. 2005: 42ff.) bis zum jetzigen Stand der Forschung *vier Phasen* unterscheiden, die gemäß einer unterschiedlichen Betrachtung des Verhältnisses von Arbeit und Mensch eine spezifische Sichtweise auf den Menschen<sup>18</sup> hervorbringen.

Demnach ist die *erste Phase*, Anfang des 20. Jahrhunderts, beeinflusst durch das Streben nach der Rationalisierung der Arbeitsabläufe. Jegliche Form der informellen

---

<sup>18</sup> Die ursprüngliche Idee einer Gliederung der verschiedenen Sichtweisen auf den Menschen geht auf Schein (1980: 77-98) zurück: „Die vier grundlegenden Annahmen, die ich im Folgenden diskutieren will, werden in der Abfolge ihres historischen Erscheinens dargestellt: (1) der rational-ökonomische Mensch; (2) der Mensch als soziales Wesen; (3) der Mensch, der sich selbst verwirklicht; (4) der komplexe Mensch als Summe der vorgenannten.“

Beziehung der Akteure untereinander wurde aus der Forschung verbannt. Phänomene wie Haltungen, Erwartungen, Gruppenbeziehungen und Motivation galten lediglich als Störfaktoren, die die Leistungsfähigkeit einer Organisation beeinträchtigen. Der Mensch wurde im Zuge dessen als Homo Oeconomicus<sup>19</sup> betrachtet, der ausschließlich an der eigenen Nutzenmaximierung interessiert ist, völlig zweckrational handelt und nur über finanzielle Anreize motiviert werden kann (vgl. Kirchler et al. 2004: 22).

Die *zweite Phase* ist gekennzeichnet durch die Entdeckung des Menschen als soziales Wesen, „Social Man“, der nicht isoliert und rational seine Arbeit verrichtet, sondern dessen Verhalten sich an anderen ausrichtet und gemeinschaftlich festgelegten Werten folgt (vgl. Rosenstiel et al. 2005: 43). Einen radikalen Wendepunkt und damit einhergehend eine Abwendung von der zuvor beschriebenen individuellen Orientierung des Homo Oeconomicus stellen die Hawthorne-Experimente<sup>20</sup> dar, die die Forderung nach sozialen Arbeitsbedingungen auf die Agenda der zu dieser Zeit sehr stark ingenieursgetriebenen Betriebswirtschaftslehre setzten (vgl. Schreyögg 2008: 41). Die Forschung widmete sich fortan sozialen Interaktionen, informellen Prozessen, Gruppenphänomenen und der Arbeitszufriedenheit.

Zwischen den 50er und 70er Jahren fand anschließend das Menschenbild des „Self Actualizing Man“ große Zustimmung und lenkte den Fokus weg von der Gruppe erneut hin zum Individuum (vgl. Kirchler et al. 2004: 89). Diese *dritte Phase* basiert hauptsächlich auf der Feststellung, dass der Mensch nach Selbstverwirklichung, Verantwortung und Anerkennung im Arbeitsumfeld strebt (vgl. Rosenstiel et al. 2005: 43; vgl. Schein 1980: 90). Im Allgemeinen gilt es als Verdienst der Human-Relations-Bewegung, dass Themen wie intrinsische Motivation, Kooperationsbereitschaft, Kreativität und Lernen als erfolgsrelevante Faktoren im betriebswirtschaftlichen Umfeld Berücksichtigung fanden (vgl. Schreyögg 2008: 186). Die Organisationsforschung wurde im Zuge dessen um grundlegende Fragestellungen nach der Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter ergänzt. Das Menschenbild sei daher ein vielschichtigeres, als ursprünglich angenommen wurde und es zeige sich heute überwiegend, dass all die vorangegangenen Betrachtungsweisen des Menschen „Übervereinfachungen“ und „Vereinseitigungen“ sind (vgl. Rosenstiel et al. 2005: 44; vgl. Schreyögg 2008: 187).

Die *vierte Phase* beinhaltet die Auseinandersetzung mit dem Menschen als „Complex Man“ und wird auf den Beginn der 90er Jahre datiert. Dieses Menschenbild soll dabei

---

<sup>19</sup> Das Konzept des ökonomischen Menschen geht auf Spranger zurück (1965: 122-140, erstmals 1914). Er beschreibt diese Lebensform des Menschen als abhängig von den „Stoffen und Kräften der Natur“, einhergehend mit einem ausgeprägten Drang zur Bedürfnisbefriedigung und dem Voranstellen des Nützlichkeitswerts in allen Lebensbeziehungen.

<sup>20</sup> Eine ausführliche Beschreibung erfolgt in Kapitel 2.4.1.

nicht im Widerspruch zu den vorherigen Beschreibungen stehen und eine Ergänzung der bisherigen Annahmen über die Fähigkeiten des Menschen reflektieren (vgl. Kirchler et al. 2004: 121). In diesem Verständnis meint „komplex“, dass der Mensch mannigfaltige Beweggründe und Motive besitzt, die ihn veranlassen können, sich für ein Unternehmen zu engagieren oder aber lediglich Dienst nach Vorschrift zu machen. Menschen haben also unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen, auch Einstellungen können je nach Person variieren oder neu erlernt werden (vgl. Schein 1980: 94f.). Zudem fließt hier eine systemorientierte Sichtweise mit ein: Die Mitglieder einer Organisation müssen in der Lage sein, sich flexibel äußeren Gegebenheiten anpassen zu können, Veränderungen offen gegenüberstehen und eine hohe Lernbereitschaft besitzen (vgl. Hanák 1982: 45).

### 2.2.3 Zeitverlauf

Eine weitere Möglichkeit der Einordnung der Organisationstheorien zielt auf die wissenschaftshistorische Entwicklung, d.h. die zeitliche Abfolge der einzelnen Ansätze, ab. Ausgehend von Scott (1961: 8) kann dabei zwischen *drei chronologisch bedingten Theoriengruppen* unterschieden werden, deren Entstehung auf divergierende gesellschaftliche und wirtschaftliche Voraussetzungen zurückgeht und die Einfluss auf die Denkweise und Praxis des Managements genommen haben. Zu der „Klassischen Organisationstheorie“ zählt er den bürokratischen, administrativen und arbeitswissenschaftlichen Ansatz. „Neoklassische Organisationstheorien“ umfassen den Human-Relations-Ansatz und die Anreiz-Beitrags-Theorie. „Moderne Organisationstheorien“ beinhalten den strukturalistischen und systemtheoretischen Ansatz, die organisatorische Entscheidungsforschung und diverse postmoderne Betrachtungsweisen des Verhältnisses von Mensch, Organisation und Gesellschaft (vgl. Schreyögg 2008: 29).

Klassische Organisationstheorien beschäftigen sich unter dem Aspekt der formalen Organisation hauptsächlich mit der Fragestellung, wie ihre Leistungsfähigkeit sichergestellt werden kann (vgl. Scott 1961: 9; vgl. Schreyögg/Braun 1977: 1). Wesentliche Problemfelder stellen die Gestaltung einer effizienten Struktur, die optimale Aufteilung der Arbeitsprozesse und das Aufsetzen von wirkungsvollen Kontrollmechanismen dar. „Das Erfolgsrezept im klassischen Modell heißt Arbeitsteilung und möglichst weitgehende Spezialisierung. Die Gesamtaufgabe wird in kleine und kleinste Teilprozesse aufgespalten, so daß dem einzelnen Organisationsmitglied nur ein winziger Ausschnitt aus der Gesamtaufgabe zur hochroutinisierten Erledigung zugewiesen wird“ (Staehele 1973: 28).



Neoklassische Ansätze rücken im Gegensatz dazu die informelle Seite einer Organisation in den Vordergrund und setzen bei der Motivation, den Bedürfnissen und Entwicklungsprozessen des Individuums an. Das übergeordnete Ziel einer Organisation besteht folglich darin, einen zufriedenstellenden Ausgleich zwischen den Wünschen und Bedürfnissen aller relevanten Stakeholder herzustellen, zu denen die Mitarbeiter ebenso wie Partner, Kunden, Kapitalgeber und Lieferanten gehören (vgl. Staehle 1973: 31). Eine der bedeutendsten Errungenschaften dieser Periode und signifikante Weiterentwicklung der klassischen Theorien besteht für Scott (1961: 10) in der Einbindung der Verhaltenswissenschaften in die betriebswirtschaftlich orientierte Organisationstheorie: „Thus, the neoclassical approach to organization theory gives evidence of accepting classical doctrine, but superimposing on it modifications resulting from individual behavior, and the influence of the informal group.“

Moderne Organisationstheorien bauen auf diesem Verständnis auf und lassen sich auf die Erkenntnis zurückführen, dass die traditionellen und hierarchisch gestalteten Organisationsstrukturen den Mitgliedern einer Organisation nicht ausreichend Entwicklungsmöglichkeiten bieten können, die Eigeninitiative hemmen und somit auch die Innovationskraft und Wandelfähigkeit einer Unternehmung. „Organisieren“ umfasst nicht mehr nur das Vorgeben und Auferlegen der gewünschten Verhaltensregeln, stattdessen die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das den Mitarbeitern genügend Raum lässt, ihre Potenziale und Fähigkeiten zu entfalten und ihr Wissen und Können proaktiv einzubringen (vgl. Schreyögg 2008: 16). „In Organisationen seien nämlich nicht in erster Linie Stelleninhaber und Funktionsträger am Werk, die brav exekutieren, was von ihnen erwartet wird, sondern lebendige und reale Menschen mit eigenen Ideen, eigenen Interessen und individuellen Stimmungen und Launen“ (Preisendörfer 2011: 115). Ein weiteres Merkmal dieser Theoriengruppe besteht in der divergierenden Ansicht darüber, welche Eigenschaften eine Unternehmung besitzen muss, um auf dem Markt überleben zu können. Während die klassische und neoklassische Sichtweise Organisationen eine hohe Beständigkeit und ein großes Beharrungsvermögen zuschreibt, stellen sie hier dynamische Gebilde dar, die sich in einem permanenten und zumeist reaktiven Prozess der Anpassung an ihre Umwelt befinden (vgl. Koch et al. 1980: 10; vgl. March 1990: 188). Die Klammer der unterschiedlichen Ansätze bildet die integrative Betrachtung der formellen und informellen Organisation als ein System, dessen Variablen sich gegenseitig bedingen und Einfluss aufeinander nehmen. „These qualities are framed in a philosophy which accepts the premise that the only meaningful way to study organization is to study it as a system“ (Scott 1961: 15).

#### 2.2.4 Fokus

Eine vierte Form der Klassifizierung hat ihren Ursprung im Fokus des Betrachters, d.h. in der spezifischen Problemstellung, die das Forschungsinteresse auf ein bestimmtes Gebiet innerhalb der Organisationsforschung lenkt. Das ist in erster Linie der Tatsache geschuldet, dass die jeweiligen Theorien und Ansätze weitestgehend autonom voneinander existieren und der daraus resultierende Ideenpluralismus allenfalls zur Kenntnis genommen wird. „Konsequenz der skizzierten Entwicklung der Organisationstheorie ist, daß sie heute eine Wissenschaft darstellt, die mehr denn je nach ihrem Selbstverständnis – man könnte sogar sagen: nach ihrem Forschungsgegenstand – sucht“<sup>21</sup> (Grochla 1975: 8; vgl. auch Picot et al. 2008: 29, March 2008: 5). So befassen sich Organisationstheoretiker vorzugsweise kongruent zu ihrer eigenen Forschungstradition mit einem bestimmten Ausschnitt der Realität, anstatt mit der Entwicklung eines umfassenden Organisationsverständnisses. Hierbei kann es sich zum Beispiel um betriebswirtschaftliche Erfordernisse, individuelle Bedürfnisse, Gruppenphänomene oder das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft handeln.

Eine derartige Einteilung nehmen Kieser und Kubicek (1992: 34f.) vor. Demnach erforschen der Human-Relations-Ansatz und neuere motivationstheoretische Ansätze im Kern die Organisation als Interaktions- und Verhaltenssystem. Ziel ist es herauszufinden, inwiefern Motivation und Zufriedenheit Einfluss auf die Produktivität eines Unternehmens nehmen können. Der Bürokratieansatz befasst sich im Gegensatz dazu mit bestehenden Herrschafts- und Machtverhältnissen und den unterschiedlichen Formen der Legitimation dieser. Neuere Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie verstehen die Organisation als ein Anreizsystem, das im Wesentlichen aus Beschlüssen besteht, die es zu koordinieren und rationalisieren gilt. Daneben gibt es ferner Theorien, die aus der Managementlehre<sup>22</sup> bzw. betriebswirtschaftlich orientierten Organisationstheorie hervorgehen und ihre Forschungsaktivitäten auf die Aufgabenerfüllung, die Architektur effizienter Organisationsstrukturen, die technisch-

---

<sup>21</sup> Grochla (1972: 37) sieht die Möglichkeit einer Synthesenbildung im Rückgriff auf das Aussagensystem der Systemtheorie: „Ihre Bedeutung kann in diesem Zusammenhang zunächst einmal darin gesehen werden, daß sie eine einheitliche Terminologie zur Verfügung stellt, mittels derer die in verschiedenen Realitätsbereichen auftretenden systembezogenen Sachverhalte einheitlich beschrieben werden können. Die systemtheoretische Terminologie sowie die im Rahmen der Allgemeinen Systemtheorie entwickelten Modelle werden immer häufiger zur Beschreibung und Erklärung biologischer, soziologischer, sozialpsychologischer, psychologischer und organisatorischer Probleme herangezogen.“

<sup>22</sup> Die klassische Managementlehre befasst sich mit denjenigen Vorgängen in einer Organisation, die die Steuerung von komplexen Systemen betreffen. „Genauer gesagt sind es die Probleme, die sich beim Aufbau und der Steuerung einer Unternehmung oder Leistungsorganisation ganz konkret stellen“ (Steinmann/Schreyögg 2005: 41). Sie richtet ihr Augenmerk auf das Aufdecken von Kausalzusammenhängen, Regeln und Mechanismen, die in der Unternehmensrealität eine bestmögliche Regulation aller Aktivitäten und eine wirksame Führung erzielen sollen.

ökonomische Funktionsweise einer Unternehmung sowie das Thema Führung und Steuerbarkeit richten.

### 2.2.5 Eigener Ansatz

Die Beschreibung der einzelnen Organisationstheorien im nächsten Kapitel erfordert folglich eine Auswahl, die sich an dem Erkenntnisinteresse sowie den Hypothesen dieser Dissertation orientiert. Die Zielsetzung besteht darin aufzuzeigen, dass die in der Organisationsforschung zum Tragen kommenden Organisationstheorien verstärkt darauf hindeuten, dass der Mensch und seine Wesenhaftigkeit immer mehr in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses rückt und eine Schlüsselrolle bei der Erklärung unternehmerischer Veränderungsprozesse einnehmen muss. Gleichzeitig soll dargelegt werden, dass die Grundgedanken der jeweiligen Organisationstheorien einen entscheidenden Einfluss auf das Verständnis und die Ausrichtung der Organisationsentwicklung nehmen.

Eine Unterscheidung nach Paradigmen erscheint deshalb nicht sinnvoll, da sie suggeriert, dass die Überprüfbarkeit eines bestehenden Paradigmas hinsichtlich der Allgemeingültigkeit seiner Annahmen nicht gegeben ist. So vertreten Burrell und Morgan selbst einen „relativistischen Standpunkt“, der beinhaltet, dass man eine Organisationstheorie nur in Bezugnahme auf das ihr vorausgehende Denkmuster beurteilen kann und „lehnen transparadigmatische Begründungspflichten ab“ (Scherer 2006: 39, Hervorhebung nicht übernommen). „In essence, what we are advocating in relation to the developments within these paradigms amounts to a form of isolationism. We firmly believe that each of the paradigms can only establish itself at the level of organisational analysis if it is true to itself“ (Burrell/Morgan 1979: 397). Türk (1989: 21) sieht folgerichtig darin die Gefahr, „eine ‚Paradigma‘-Pluralität<sup>23</sup> zu konstatieren, diese als normal zu bezeichnen und allen Ansätzen (mit geringen Einschränkungen) das gleiche Recht, die gleiche Geltung zuzumessen“.

Die Zuordnung nach Menschenbildern hingegen legt die Vermutung nahe, dass die Grundannahmen vorangegangener Anschauungen gegenwärtig keinen Einfluss mehr auf die Organisationsforschung nehmen. Insbesondere jedoch die Überwindung der

---

<sup>23</sup> Bauer (1996: 223) beschreibt zwei Tendenzen, wie mit der Problematik der Paradigmenpluralität und der postulierten Nicht-Vereinbarkeit der unterschiedlichen Ansätze umgegangen wird: „Unter dem Stichpunkt ‚Paradigmeninkommensurabilität‘ wird diese Situation zum Anlaß genommen, die ‚Politik‘ der Organisationsforschung zu diskutieren: Die Extrempositionen lauten totales Beharren auf Vereinheitlichung aller Forschungsbemühungen (nach dem Vorbild der Naturwissenschaft des 19. Jahrhunderts) versus separatistische Ghettopolitik, die Theorien durch Selbstisolation ihrer Vertreter gegen Widerlegung immunisieren möchte.“

Auffassung des Menschen als rational handelnder Homo Oeconomicus im Bereich der betriebswirtschaftlich orientierten Theorien ist kritisch zu hinterfragen. „Obwohl zunehmend überzeugender empirisch demonstriert wird, dass die Annahmen des Modells zu kurz greifen, erfreut sich das Modell trotzdem breiter Akzeptanz in vielen Bereichen der Wirtschaft“ (Kirchler et al. 2004: 23; vgl. auch Rosenstiel et al. 2005: 45).

Gegen eine Einordnung der bestehenden Theorien in den Zeitverlauf spricht, dass ihnen allesamt derzeit noch eine große Bedeutung bei der Auseinandersetzung mit Organisationen zugesprochen wird, sie den Grundkanon der gängigen Lehre repräsentieren und die forschungsleitenden Fragen dominieren, auch wenn ihnen hinsichtlich ihrer Vorstellungen sowie des darin enthaltenen Weltbilds eine gewisse Nostalgie innewohnen mag (vgl. Schreyögg 2008; vgl. Kieser/Ebers 2006; vgl. Preisendörfer 2011; vgl. Rosenstiel et al. 2005; vgl. bereits Grochla 1975: 8). „Viele Elemente des Taylorismus, der Human-Relations-Bewegung und des Kontingenzansatzes sind nach wie vor relevant; die Paradigmen sind nicht nur hintereinander, sondern auch nebeneinander getreten, aktuell ergänzt durch weitere neuere Ansätze der Organisationsforschung“ (Bauer 1999: 49; vgl. auch Cyert/March 1995: 235).

Von der Festlegung auf einen Fokus wird abgesehen, weil das Forschungsinteresse dadurch gekennzeichnet ist, ein ganzheitliches Verständnis von (zwischen-)menschlichen Veränderungsprozessen in Organisationen zu erzielen. Demnach erscheint es in diesem Zusammenhang als nicht zulässig, sich im Vorfeld auf einen besonderen Aspekt des Phänomens Organisation zu beschränken.

Den im Folgenden angeführten Organisationstheorien liegt daher eine eigens vorgenommene Systematik der Einteilung zugrunde, die sich aus den im vorherigen Kapitel dargelegten *Verständnissen von Organisationen* ableitet und die eine Abstraktion bzw. Loslösung von den zuvor beschriebenen Kriterien anstrebt, um darzulegen, welche Betrachtungsweisen die Organisationsforschung leiten und maßgeblich bestimmen. Dabei lässt sich die Summe der unterschiedlichen Ansätze, Modelle und Theorien unter drei verschiedene Ausrichtungen subsumieren, die jeweils ihr Augenmerk auf einen bestimmten Aspekt der Organisation richten. „Aufbau und Ablauf fokussierte Theorien“ befassen sich mit der übergeordneten Struktur und den Prozessen einer Organisation, „verhaltenszentrierte Theorien“ setzen beim Einzelnen, seinen Einstellungen, Bedürfnissen und Motiven an und „systemorientierte Theorien“ versuchen, die Dynamik und Wirkungszusammenhänge einer Organisation zu ergründen.

## 2.3 Aufbau und Ablauf fokussierte Theorien

„Aufbau und Ablauf fokussierte Theorien“ setzen auf der formalen bzw. strukturellen Ebene einer Organisation an (s. Abbildung 5). Ihnen liegt das gemeinsame Verständnis zugrunde, dass über einen intendiert arrangierten Bauplan sowie eine dedizierte Ausgestaltung der Arbeitsaufgaben die optimale Steuerung einer Organisation erzielt und somit auf die Erreichung der wirtschaftlichen Zielsetzungen hingearbeitet werden kann. Die erkenntnisleitende Prämisse stellt das Bild der rationalen Organisation dar, in der bestimmte Strukturen die gewünschten Leistungen und Ergebnisse herbeiführen, Entscheidungen des Managements einer stringenten Logik folgen und ein hoher Formalisierungsgrad der Effizienzsteigerung dienen soll (vgl. Zey-Ferrell 1981: 182).

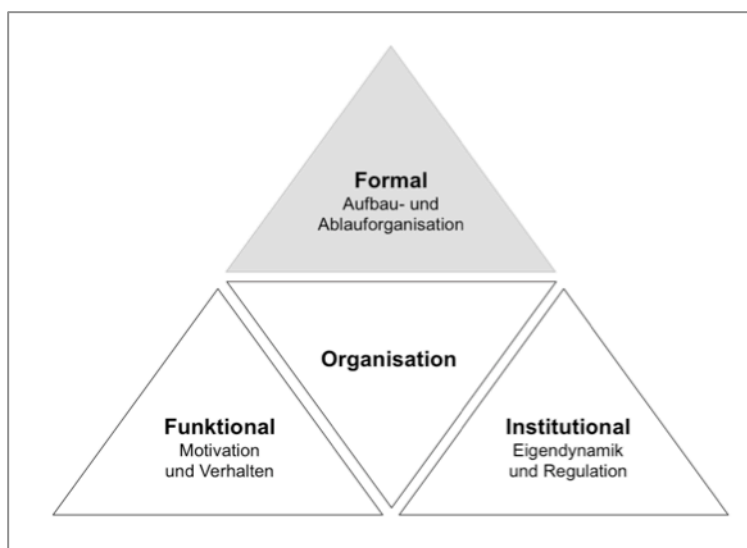


Abb. 5: Einordnung „Aufbau und Ablauf fokussierte Theorien“  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 2.3.1 Bürokratieansatz

Der Bürokratieansatz von Max Weber wird in der gängigen Organisationsliteratur als der „entscheidende Grundstein“ bezeichnet, der die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Organisation, ihrem Aufbau und ihrer Funktionsweise angestoßen hat (vgl. Schreyögg 2008: 30). Über den Umweg in die amerikanische Soziologie und Organisationswissenschaft fanden Webers Werke erst in den 70er Jahren auch unter den deutschsprachigen Organisationstheoretikern Beachtung und rückten vermehrt in das Blickfeld der empirischen Untersuchungs Bemühungen (vgl. Wolf 2005: 51; vgl. Mayntz 1975: 98). Im Mittelpunkt stand dabei die Fragestellung, wie es Unternehmen im Kontext einer Industriegesellschaft gelingen kann, die Handlungen der Individuen zu steuern und zweckgeleitet aufeinander zu beziehen (vgl. Schreyögg 2008: 30).

Auch heute noch nimmt Webers Bürokratieansatz<sup>24</sup> in der Organisationsforschung einen großen Stellenwert ein. Angesichts dessen „sind die Grundpfeiler der bürokratischen Organisation in vielen Fällen bis zum heutigen Tage die eigentliche Richtschnur der Organisationsgestaltung geblieben auch wenn es nicht mehr so genannt wird“ (Schreyögg 2008: 33; vgl. auch Kieser 2006: 63). Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen Anfang des 20. Jahrhunderts stellt jedoch nicht das Unternehmen im klassischen Sinne dar, sondern die Betrachtung des Aufbaus und der Mechanismen der preußischen Staatsverwaltung sowie der Wirksamkeit und Eigenschaften unterschiedlicher Formen der Herrschaft (vgl. Wolf 2005: 50; vgl. Weber 1988a, erstmals 1921). „Beide sind vielmehr im Grundwesen ganz gleichartig. Ein ‚Betrieb‘ ist der moderne Staat, gesellschaftswissenschaftlich gesehen, ebenso wie eine Fabrik: das ist gerade das ihm historisch Spezifische. Und gleichartig bedingt ist auch das Herrschaftsverhältnis innerhalb des Betriebes hier und dort“ (Weber 1988a: 321). Für Weber ist seinerzeit die Bürokratie anderen Formen der Verwaltung deutlich überlegen, da nach sachlichen und rationalen Gesichtspunkten eine Verteilung der Funktionen vorgenommen werden kann (vgl. Kieser 2006: 75f.; vgl. Weber 1922: 650f.; vgl. Merton 1940: 562; vgl. Abramowski 1966: 139). Eine offenkundig gelebte Regelgebundenheit, die Begrenzung des Wirkungsbereichs auf fest zugeteilte Aufgabengebiete, geringe bis keine Entscheidungsspielräume und ein hoher Formalisierungsgrad stellen die wesentlichen Merkmale dar (vgl. Schreyögg 2008: 31f.; vgl. Kirchler et al. 2004: 45; vgl. Kieser 2006: 73f.; vgl. Udy 1959: 793; vgl. Merton 1940: 561; vgl. Hall 1963: 32). So entsteht ein auf Ober- und Unterordnung basierendes stabiles Ordnungsgefüge, dem eine rationale Arbeitsorganisation zugrunde liegt, die sich wiederum in der ausgeprägten schriftlichen Dokumentation aller Entscheidungen, Beschlüsse, Anliegen und Anordnungen niederschlägt (vgl. Kieser 2006: 74; vgl. Weber 1922: 650f.). Die Gestaltungsprinzipien der Bürokratie – zu denen die Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Regelmäßigkeit und Aktenmäßigkeit gehören – sollen schließlich den Idealtypus einer effizienten Organisationsform hervorbringen, indem eine optimale Steuerung aller betrieblichen Akteure und Aktivitäten sowie ein ausgeprägtes Durchsetzungs- und Kontrollvermögen der obersten Ebene der Unternehmensführung bis nach unten in die ausführende Fläche gegeben ist. Organisationstheoretische Überlegungen beziehen sich folglich auf

---

<sup>24</sup> Die hier vorgenommene Darstellung der theoretischen Überlegungen Webers bezieht sich ausschließlich auf die Auslegung durch die Organisationsforschung. Türk (1989: 1) gibt zu bedenken, dass es sich um eine stark verkürzte Fassung handelt, die der Tragweite einer Grundlegung der Soziologie als eine Wissenschaft, „welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will“ (Weber 1922: 1), nicht gerecht werden kann. „Oberflächlich wurde kritisch an Max Weber angeknüpft – oberflächlich insofern, als wieder einmal nur seine knappe idealtypische Beschreibung der Bürokratie, nicht aber seine soziologische Theorie der Gesellschaftsentwicklung zum Ausgangspunkt genommen wurde“ (Türk 1989: 1; vgl. auch Mayntz 1975: 98-106).

das Erzeugen einer durch Vorschriften festgelegten Ordnung bzw. dogmatischen Organisationsstruktur mit der Intention, dadurch eine große Akzeptanz und einen hohen Befolungsgrad dieser zu erzielen (vgl. Schreyögg 2008: 30). In Anlehnung an dieses Verständnis sind Organisationen primär „Verbände“ des vorauseilenden „Gehorsams“ (vgl. Schreyögg 2008: 30), einhergehend mit der großen Tendenz zur Entfaltung einer Ja-Sager-Mentalität durch die Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten.

Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass Webers Begriff der „Bürokratie“ nicht mit dem heutigen negativen Verständnis „schlechter Verwaltung“ oder administrativer Überorganisation gleichzusetzen ist (vgl. Kieser 2006: 75; vgl. bereits Merton 1940: 560f.). In der Bürokratie sieht er die Abkehr von patriarchischen, feudalen Prinzipien und dadurch bedingt die Ablösung der Willkür des Herrschenden. „Die bürokratische Struktur ist überall spätes Entwicklungsprodukt. Je weiter wir in der Entwicklung zurückgehen, desto typischer wird für die Herrschaftsformen das Fehlen der Bürokratie und des Beamtentums überhaupt. Die Bürokratie ist ‚rationalen‘ Charakters: Regel, Zweck, Mittel, ‚sachliche‘ Unpersönlichkeit beherrschen ihr Gebaren“ (Weber 1922: 677f.). Ihre Verbreitung hat daher „revolutionär“ gewirkt, wie dies der Vormarsch des Rationalismus überhaupt auf allen Gebieten zu tun pflegt“ (Weber 1922: 677f.; vgl. auch Bennis 1993: 4f.). Dieser Aspekt spiegelt sich in Webers Ausführungen über die unterschiedlichen Herrschaftsformen wider. Ein Führungsanspruch ist demnach einer Person nicht per se gegeben, sondern erfordert die Legitimation, also Begründung seiner Gültigkeit. „Erst eine Herrschaft, die bei den Beherrschten den Glauben an die Vorbildlichkeit oder Verbindlichkeit der etablierten Ordnung zu wecken vermag, hat Aussicht auf dauerhafte Sicherung“ (Kieser 2006: 71). Unter „Herrschaft“ versteht Weber (1922: 28, 603) „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ und bezeichnet sie ferner als eines „der wichtigsten Elemente des Gemeinschaftshandelns“. Innerhalb der traditionellen Herrschaft leitet sich die Legitimität aus bestehenden Gepflogenheiten und Gewohnheiten ab, d.h. aus dem Vertrauen darauf, dass etwas seine Berechtigung besitzt, weil es von jeher so gewesen ist. Die charismatische Herrschaft hingegen setzt auf der personalen Ebene eines Führers an, denn in diesem Fall erfolgt eine freiwillige Unterordnung aufgrund des Glaubens an die Vorbildlichkeit, das Heldentum oder die übernatürlichen (magischen) Fähigkeiten der jeweiligen Person. Die legale Herrschaft folgt schließlich rationalen Prinzipien wie Sachlichkeit, Unpersönlichkeit, Berechenbarkeit und ist das Kernelement jedweder bürokratischen Ordnung. Sie resultiert aus dem Wissen über die Rechtmäßigkeit gesetzter Ordnungen und die Befehlsgewalt und gilt nur so lange, wie auch die dahinterstehenden Regeln von den zugehörigen Mitgliedern anerkannt wer-

den (vgl. hierzu Preisendörfer 2011: 98f.; vgl. Kieser 2006: 71f.; vgl. Schreyögg 2006: 31; vgl. Weber 1922: 124, 130, 140). Durch die Rationalisierung der Arbeitsabläufe, eine Eindeutigkeit der Weisungsbefugnisse und das sachliche Abstecken der Kompetenzspielräume trägt ein bürokratisches Konzept der Betriebsführung nach Weber weitestgehend dazu bei, dem Einzelnen mehr Freiheit zu verschaffen, das jedoch wiederum nur bei gleichzeitiger Unterordnung unter die Gesetzmäßigen eines geltenden Regelwerks (vgl. Kieser 2006: 77; vgl. Abramowski 166: 167f.).

Dennoch zeigt sich bereits in den Überlegungen Webers die Unzulänglichkeit der Annäherung an das Phänomen Organisation von einer ausschließlich formalen und strukturellen Betrachtungsweise – sowohl im wissenschaftlichen Geltungsbereich als auch für die nunmehr geläufige Unternehmenspraxis. Vorbehaltlich der Grundidee, dass eine bürokratische Ordnung zu einer Objektivierung und nachvollziehbaren Darlegung von Machtverhältnissen und Autoritätsansprüchen führen soll, trägt sie im Umkehrschluss charakteristische Wesenszüge in sich, die vom heutigen Standpunkt für die Funktionsfähigkeit von Unternehmen als folgenschwer zu deklarieren sind. So führt Kieser (2006: 91) die Schwerfälligkeit und Langsamkeit durch Aktenmäßigkeit, die Stellenvermehrung zur Erhöhung des eigenen Machtpotenzials, die Tendenz zum Übermaß an Vorschriften und die Herbeiführung des Konflikts zwischen Bürokraten und Spezialisten als gravierende Nachteile einer strikt bürokratisch ausgerichteten Betriebsführung an. „Der Rationalisierungsprozess hat nun aber aus den Institutionen ‚stahlharte Gehäuse‘ werden lassen, die ein Eigenleben führen, die wuchern und sich verfestigen, die vom Mittel der Daseinsbewältigung zu selbstständigen Zwecken werden. Sie engen den Bewegungsspielraum des Menschen ein, stellen seine Entscheidungsfreiheit und Selbstverantwortung in Frage“ (Kieser 2006: 77<sup>25</sup>). Der Bürokratienansatz spricht den Mitgliedern einer Organisation jegliche Form der Individualität, Kreativität und Entwicklungsmöglichkeit ab und macht aus den Menschen „kleinlaute Typen“, „denen jeglicher Mut, jegliche Spontanität und Phantasie fehlen“ (Kieser 2006: 85<sup>26</sup>; vgl. auch Bennis 1993: 6). Als signifikante Eigenschaften des Idealtypus eines Bürokraten führen Horst Bosetzky und Peter Heinrich (1994: 64) die kalkulierende Leistungsbereitschaft, das übertriebene Streben nach Sicherheit und das ausgeprägte Delegieren von Verantwortung an. Aber auch Weber selbst sah die Gefahren der Bürokratie gerade hinsichtlich ihrer Unpersönlichkeit, Gleichförmigkeit und Maschinenartigkeit: „Sine ira et studio, ohne Haß und Leidenschaft, daher ohne ‚Liebe‘ und ‚Enthusiasmus‘, unter dem Druck schlichter Pflichtbegriffe; ‚ohne Ansehen der Person‘, formal gleich für ‚jedermann‘, d.h. jeden in gleicher faktischer Lage befindlichen Interessenten, waltet

<sup>25</sup> Kieser bezieht sich auf Abramowski (1966): Das Geschichtsbild Max Webers, S. 163.

<sup>26</sup> Kieser bezieht sich auf Gerth/Mills (1947): Essays in Sociology, S. 50,70.



der ideale Beamte seines Amtes“ (Weber 1922: 129; vgl. auch Gerth/Mills: 1947: 50, 73). „Der moderne kapitalistische Betrieb ruht innerlich vor allem auf der *Kalkulation*. Er braucht für seine Existenz eine Justiz und Verwaltung, deren Funktionieren wenigstens im Prinzip ebenso an festen generellen Normen *rational kalkuliert* werden kann, wie man die voraussichtliche Leistung einer *Maschine* kalkuliert“ (Weber 1988a: 322, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Merton 1940: 561ff.).

Bereits Ende der 70er Jahre weist Christoph Lauterburg (1978: 352) darauf hin, dass sich die klassische Auffassung der Hierarchie zunehmend als unprofitable und produktivitätshemmende Form der Unternehmensführung herauskristallisiert. Unter Hierarchie versteht er dabei eine „auf *Einzelverantwortung*, *Spezialisierung* und *Rangordnung* beruhende, pyramidenförmig nach oben sich verjüngende und in eine Ein-Mann-Spitze mündende Organisation mit mehreren, meist vielen Stufen von sogenannten ‚Vorgesetzten‘ und ‚Untergebenen‘, von denen jeder innerhalb seines eigenen, fest abgegrenzten Zuständigkeitsbereiches mehr oder weniger weitreichende, außerhalb seines Zuständigkeitsbereichs wenig bis gar keine Einflußmöglichkeiten hat“ (Lauterburg 1978: 340, Hervorhebung i.O.). Die Mängel eines hierarchischen Systems sehen Organisationsforscher insbesondere in der Überbetonung des Standpunkts der Spitze, der Konzentration des Wissens beim Vorgesetzten, dem Verhindern der horizontalen Kooperation, dem bewussten Geheimhalten von Informationen, einer Verschleppung von Entscheidungen, dem Fortbestehen von funktionslos gewordenen Stellen und Abteilungen sowie einer auffälligen Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen (vgl. Bosetzky/Heinrich 1994: 63; vgl. Lauterburg 1978: 343-350). Chris Argyris (1973: 10) warnt zudem davor, dass strikt hierarchische Strukturen auf der psychologischen Ebene eines Individuums zu Aggressionen gegenüber der Unternehmensführung, Absentismus, Apathie, Entfremdung und menschlich armen, unechten Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern führen können (vgl. auch Kubicek et al. 1978: 293).

Ein weiterer Kritikpunkt, der weniger das unbegriffene Menschenbild betrifft als vielmehr die Sichtweise auf die Organisation als Ganzes, liegt laut Schreyögg (2008: 33) darin begründet, dass diese zu einem geschlossenen, feststehenden und bewahrenden System erhoben wird, das keinerlei Kontakt zur Außenwelt hat. Das hat zur Folge, dass Veränderungsprozesse lange Zeit innerhalb der Organisationstheorie keine Berücksichtigung finden konnten. „The organizations that thrive today are those that embrace change instead of trying to resist it. The old Weberian bureaucracies are simply too slow, too weighed down with intraorganizational agendas and priorities, to compete in a world where success goes to those who can identify and solve problems almost before they have names“ (Bennis 1993: xii). Den gegenwärtigen Anknüpfungspunkt an das

Bürokratiemodell<sup>27</sup> bildet somit überwiegend die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen hierarchischer Ausprägungen auf die Leistungsfähigkeit, Geschwindigkeit und Innovationskraft einer Organisation.

Herbert Kubicek (et al. 1978: 296), Paul du Gay (2005: 1f.) und Wolfgang H. Staehle (1973: 147f.) geben jedoch auch zu bedenken, dass bürokratische Strukturen trotz ihrer überwiegenden Mängel durchaus positive Merkmale aufweisen. Indem sie den Handlungsrahmen festlegen, Verhalten bis zu einem gewissen Grad vorhersagbar machen und die Erwartungen an die Organisationsmitglieder formulieren, erfüllen sie das menschliche Grundbedürfnis nach Orientierung, Sicherheit und Stabilität. Und das bezieht sich primär auf eine Arbeitswelt, deren Komplexität stetig steigt, in der die ehemals fest abgesteckten Abteilungsgrenzen zunehmend konvergieren und der Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Einzelnen eine immer größere Erweiterung erfährt (vgl. auch Gebert/Boerner 1998: 119). „Despite the dramatic claims of certain prominent contemporary management gurus and social theorists that the end of bureau is once again nigh [...], there remain plenty of reasons to be cautious“ (Gay 2005: 1).

### **2.3.2 Wissenschaftliche Betriebsführung**

Die Überlegungen und Abhandlungen von Frederick W. Taylor (1919) zur wissenschaftlichen Betriebsführung fallen in eine Zeit, in der die Herstellung von wirtschaftlichen Gütern in organisierten Betrieben einen enormen Aufschwung erfuhr und ein großes Interesse an der optimalen Ausgestaltung und Beschleunigung der Produktionsprozesse bestand (vgl. Bea/Göbel 2002: 54). Die rasche Verbreitung seiner Ideen ist dabei hauptsächlich auf die einschneidenden Veränderungen in der amerikanischen Wirtschaft Ende des 19. Jahrhunderts zurückzuführen. Die Entwicklung von der Agrar hin zur Warenproduktion, die Ablösung handwerklicher Manufakturen durch industrielle Produktionsbetriebe, das Ersetzen qualifizierter Handwerker durch ungelernete Arbeitskräfte zur Ausführung von Routinetätigkeiten, einhergehend mit einem schnellen Wachstum der Betriebe, stellte die Unternehmer mit zumeist kaufmännischem Hintergrund vor neue Herausforderungen was die Anwendung geeigneter Produktions- und Fertigungsmechanismen betrifft (vgl. Wolf 2005: 65; vgl. Merkle 1980: 21f.). Zudem begünstigten Normierungs- und Standardisierungsverfahren zur maschinellen Herstel-

---

<sup>27</sup> Die zentralen Komponenten des Weberschen Bürokratiemodells sind unter anderem von Hinings, Pugh, Hickson und Turner (1975: 109-117, 1963: 298, 303-312) für empirische Untersuchungszwecke herangezogen worden. Mithilfe von Skalen sollen Bürokratiephänomene in Organisationen untersucht und anhand der Festlegung von Mittelwerten schließlich Aussagen darüber gewonnen werden, wie hoch der Ausprägungsgrad der Spezialisierung, Standardisierung oder Arbeitsteilung ist (vgl. hierzu auch Udy 1959: 792-795, Hall 1963: 33-39).

lung von Bauteilen die Zerlegung des Gesamtarbeitsprozesses in einzelne, mechanisch ausführbare Teilarbeiten, so dass aufwendige Passarbeiten bei der Montage entfielen (vgl. Stahlmann 1993: 25f.; vgl. Womack et al. 1991: 31).

Die Forschungsbemühungen Taylors richteten sich auf die optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe und ihre reibungsfreie Ausführung. Sein Ziel war es, anhand von analytisch aufgesetzten Zeit- und Bewegungsstudien die effizienteste und rationalste Form der Arbeitsteilung aus einer Vielzahl an möglichen Teilschritten zu extrahieren und für die Fertigung anwendbar zu machen. „Taylors System besteht, kurz gesagt, in einem wissenschaftlichen Studium jeder einzelnen Arbeit, jedes Handgriffes, jeder Bewegung, so unbedeutend sie auch sein mag, in der Schaffung von Normalien für Methoden und Werkzeuge, bei deren Anwendung der Verlust an Kraft und Zeit am geringsten ist [...]“ (Roesler 1919: xxi). Laut Kieser (2006: 104) hat Taylor im Bereich der Arbeitsorganisation konsequent fortgeführt, was Weber in seinem bürokratischen Ansatz noch als Prozess der Rationalisierung auf einer übergeordneten, rein gedanklichen Ebene beschrieben hat. Für Taylor stand dabei aber weniger die Legitimation und Objektivierung der Herrschaftsverhältnisse im Vordergrund als vielmehr die Herbeiführung einer Vereinbarkeit der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dabei ging er von der Leitidee aus, dass die Arbeitsteilung und damit einhergehende höhere Produktivität eines Betriebs gleichermaßen zu steigenden Gewinnen und Löhnen führen kann, durch welche wiederum die Diskrepanz zwischen Kapital und Arbeit kompensiert und die Erhöhung des allgemeinen Wohlstands ermöglicht wird (vgl. Ridder 1999: 201). „Es muß möglich sein, gleichzeitig dem Arbeiter seinen höchsten Wunsch – nach höherem Lohne – und dem Arbeitgeber sein Verlangen – nach geringeren Herstellungskosten seiner Waren – zu erfüllen. [...] Oder, mit anderen Worten, die größte Prosperität ist das Resultat einer möglichst ökonomischen Ausnutzung des Arbeiters und der Maschinen, d.h. Arbeiter und Maschinen müssen ihre höchste Ergiebigkeit, ihren höchsten Nutzeneffekt erreicht haben“ (Taylor 1919: 7f., 10, vgl. auch 153).

Sein Werk *The Principles of Scientific Management* (1919) gilt gegenwärtig immer noch als Klassiker in der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationslehre und obwohl diese Sichtweise nunmehr als entkräftet gilt, übte sein Ansatz „einen ungeheuren Einfluss auf die Organisationsgestaltung aus, der bis heute anhält, auch wenn er heftig kritisiert wurde“ (Kieser 2006: 93; vgl. auch Rosenstiel et al. 2005: 45). Dieser Einfluss vermag nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass Taylor auf Basis von empirischen Untersuchungen einen hochgradig formalen und rationalen Entwurf der Steuerung eines Betriebs vorlegt, der Unsicherheiten seitens des Managements durch die Gleichförmigkeit berechenbarer linienartiger Prozesse reduziert und primär innerhalb

der industriellen Fertigung<sup>28</sup> Befürworter und Anwendung fand. In diesem Zusammenhang kann „Organisieren“ von seinen Wesenszügen her als eine präzise Ingenieursaufgabe betrieben werden, die im Kern auf drei abgrenzbaren und definierten Mechanismen beruht (vgl. Kieser 2006: 107f.). Erstens ist die Arbeit des Ausführenden in einfache elementare Schritte zu unterteilen, zweitens sind alle überflüssigen Handgriffe ausfindig zu machen und aus der Produktion zu verbannen und drittens ist jede der vorgeschriebenen Bewegungen mit einer festgeschriebenen zeitlichen Dauer zu hinterlegen (vgl. Taylor 1919: 125f.) Daraus lassen sich weiterhin vier regulative Prinzipien einer Unternehmung ableiten, die den wesentlichen Bestandteil des taylorischen Managementkonzepts abbilden: (1) Die Trennung von Kopf- und Handarbeit, d.h. die Entlastung der Arbeiter von „unnötigem Nachdenken“ und „lästiger Schreiarbeit“, (2) die Koppelung des Arbeitspensums an einen Bonus zur Gewährleistung der Bemühung um maximale Leistung, (3) die optimale Auslese der Arbeiter für die zu verrichtende Tätigkeit und der Ausbau ihrer Kapazitäten bis hin zur bestmöglichen Ausführung dieser, (4) die starke Formalisierung des Betriebs und Kontrolle der einzelnen Arbeitsschritte durch Vorgabe des einzig richtigen Weges zur Bearbeitung einer Aufgabe (vgl. Kieser 2006: 106-113; vgl. Preisendörfer 2011: 103; vgl. Bea/Göbel 2002: 59f.; vgl.

---

<sup>28</sup> Bis zum heutigen Zeitpunkt stellt die Fließbandproduktion die prägnanteste Ausformung der Rationalisierung der Arbeitsprozesse und höchste Ausbaustufe des taylorischen Prinzips der Betriebsführung dar (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 46). Ab den 1920er Jahren bestimmte diese Produktionsweise zunehmend die Automobilindustrie. „Das Fließband sollte der Ford-Fabrik Regelmäßigkeit bringen, eine Regelmäßigkeit fast so zuverlässig wie der Aufgang der Sonne. Mit der Installation des Fließbandes und der Ausweitung dynamischer Funktionsoperationen, brachten die Ford-Produktionsingenieure eine wahre Massenproduktion hervor“ (Hounshell 1984: 237 zit. nach Stahlmann 1993: 32). Durch derartige rationalisierte und standardisierte Verfahren steigerte sich die Produktivität und Gewinnspanne der Industriebetriebe innerhalb kürzester Zeit. Stellten Anfang des 20. Jahrhunderts bei Ford noch 125 Arbeitskräfte im Schnitt 1.700 Fahrzeuge her, waren es nicht einmal knapp fünf Jahre später bereits 248.307 mit einer Anzahl von 12.880 Arbeitern (vgl. Stahlmann 1993: 33). Die Arbeitsschritte waren so weit zerlegt, dass jeder Arbeiter nur noch mit der Erledigung von ein oder zwei Handgriffen betraut war (vgl. Womack et al. 1991: 32). Die Einführung derartig standardisierter Verfahren führte zu einer hohen Monotonie der Arbeit, einer kontinuierlich steigenden Arbeitsgeschwindigkeit durch die Vorgabe von Taktzeiten und einer Austauschbarkeit des qualifizierten Fachpersonals durch ungelernete Arbeitskräfte (vgl. Stahlmann 1993: 43). Laut Preisendörfer (2011: 104) stellt die fordistische Produktionsweise den eigentlichen, verdeckten Durchbruch des taylorischen Prinzips dar, da sie sich für die Arbeitnehmerschaft attraktiver darstellte. „Ford beteuerte zwar, er habe von Taylor nicht profitiert, neuere Untersuchungen kommen jedoch zu dem Schluss, dass der Fordismus vom Taylorismus inspiriert war. So waren viele der Ingenieure Fords Anhänger vom Taylorismus“ (Kieser 2006: 116). In Deutschland fanden sowohl der Taylorismus als auch der Fordismus erst spät Berücksichtigung in den industriellen Betrieben und die ursprüngliche Ausprägung wurde vielerorts durch die Weigerung der Meister, ihre Aufgaben und Verantwortung an ein Arbeitsbüro abzugeben, blockiert (vgl. Kieser 2006: 116). Hinzu kam, dass das „Wirtschaftschaos, der engstirnige Nationalsozialismus der 1920er und frühen 1930er Jahre und das Festhalten an den Traditionen der Handwerksproduktion“ eine Verbreitung zu großen Teil verhinderte (Womack et al. 1991: 49). Erst in den 50er Jahren konnten Automobilhersteller wie VW, Renault oder Fiat ähnliche Größenordnungen in der Produktion nachweisen wie die Fabriken in Detroit.

Schreyögg 2008: 37; vgl. Kirchler et al. 2004: 26ff.; vgl. Schuler 1993: 19; vgl. Taylor 1919: 3f., 11, 129ff., 151f.).

Aus heutiger Sicht wird die Gestaltung der Organisationslehre nach ausschließlich naturwissenschaftlichen Maßstäben ebenso wie Taylors pessimistische Sichtweise des Menschen als nicht mehr haltbar erachtet (vgl. Meffert 2002: 144). So führte seine Methode letztlich zur „Sinnentleerung der Arbeit, Disziplinierung und Überwachung der Arbeiter, Fremd- statt Selbstbestimmung, Verschärfung des Arbeitstempos bis hin zur Arbeitshetze“ (Schreyögg 2008: 38f.). „Für die Hofarbeiter der Bethlehem Steel Company, dem Ort der Untersuchung, die bis dahin durchschnittlich 12,5 t Roheisen verladen, hatte diese ‚Wissenschaft‘ zur Folge, dass sie nun ‚billigerweise‘ 47 t Roheisen pro Tag zu schleppen hatten“ (Kieser 2006: 108; vgl. auch Taylor 1919: 58f.). Den Arbeitern unterstellte er zudem, dass sie von Natur aus zur Drückebergerei und Faulenzerei neigen, ausschließlich auf ihr eigenes Vergnügen bedacht sind, kalkulierbar handeln und nur durch finanzielle Anreize motiviert werden können (vgl. Merkle 1980: 291f.). „Das stillschweigende oder offene Übereinkommen der Arbeiter, sich um die Arbeit zu drücken, d.h. absichtlich so langsam zu arbeiten, daß ja nicht eine wirklich ehrliche Tagesleistung zustande kommt [...], ist in industriellen Unternehmungen fast allgemein gang und gäbe und besonders im Bauhandwerk recht üblich. [...] Dieses ‚Sich-Drücken-von-der-Arbeit‘ entspringt zwei Ursachen: Erstens dem angeborenen Instinkt und der Neigung der Menschen, nicht mehr zu arbeiten, als unumgänglich nötig ist; zweitens der durch den Einfluß und das Beispiel anderer und eigenes Nachdenken geschaffenen Auffassung von seiner Zweckmäßigkeit im eigenen Interesse; letzteres könnte man vielleicht das systematische ‚Sich-Drücken‘ nennen“ (Taylor 1919: 12, 18). Die Mitglieder einer Organisation sind Produktionsfaktoren, die an der Bereitstellung von Gütern mitwirken und deren Fähigkeiten und Leistungspotenzial es unter Einsatz von materiellen Anreiz- sowie Sanktionsmechanismen durch das Management optimal auszuschöpfen gilt (vgl. Staehle 1973: 29).

Lässt man eine normative Bewertung der kritischen Aspekte der Taylorischen Prinzipienlehre und ihre Annahmen über den Menschen außen vor, dürfte der enorme und unausgesprochene Einfluss Taylors Kernidee der optimalen Prozesssteuerung und Ressourcenausnutzung auf später entwickelte betriebswirtschaftlichen Modelle dennoch nicht von der Hand zu weisen sein. Zwar wird dem von Taylor initiierten Scientific Management attestiert, dass die Prinzipien unter Berücksichtigung der heutigen wirtschaftlichen und industriellen Bedingungen nicht mehr greifen und sein Modell eher das „Antibild eines guten Managements“ darstellt (Wolf 2005: 73), dennoch zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zu dem später entwickelten und in den 90er Jahren im

europäischen Raum breitflächig angewandten Konzept des Lean Managements<sup>29</sup>. Ziel ist es, ähnlich wie bei der wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor, organisationale Veränderungen ausschließlich über die formale und strukturelle Ebene einer Organisation durchzusetzen. „Lean Management“<sup>30</sup> beschreibt so ein Managementsystem, das materielle und immaterielle Produkte in vorzüglicher Qualität und Geschwindigkeit bei gleichzeitig ungewohnt niedrigem Aufwand herstellen kann“ (Oelsnitz 2009: 198; vgl. auch Bornewasser 2009: 192ff.). Für Unternehmen, in denen dieses Verfahren zum Einsatz kam, bedeutete es nicht selten eine radikale Neuausrichtung über sämtliche Abteilungen, Verfahrensweisen und Arbeitsprozesse hinweg, verbunden mit einer starken Zentrierung der Entscheidungsbefugnisse beim Management sowie einer stringenten und straffen Führung der Belegschaft „top-down“ (vgl. Oelsnitz 2009: 202). In beiden Fällen, sowohl im Scientific als auch im Lean Management, wird von der Vorstellung ausgegangen, dass „das Leitbild für die Organisationsgestaltung die wohl-durchdachte, reibungslos funktionierende Maschine“ abgibt (Schreyögg 2009: 39). Insofern stellt die Planbarkeit der Arbeitsabläufe und Arbeitsschritte das wichtigste Merkmal struktureller Optimierungsprogramme dar. Regelabweichungen, Unregelmäßigkeiten und unproduktive Elemente gelten als Störfaktoren und müssen möglichst minimiert bzw. bestenfalls unterbunden werden.

In der Organisationsforschung herrscht inzwischen jedoch Einigkeit darüber, dass eine starke Zergliederung der Aufgaben, verbunden mit einer hohen Abhängigkeit von den

---

<sup>29</sup> Der Ursprung einer umfassenden Reorganisation der Strukturen und Prozesse hin zu einer schlanken Ausrichtung der gesamten Organisation geht auf die Verbesserung des bestehenden Produktionssystems des japanischen Automobilherstellers Toyota zurück. Die Aufgabe des Managements war es, die Zeitspanne vom Eingang eines Kundenauftrags bis zur Auslieferung des fertigen Produkts durch die Eliminierung zeitaufwendiger, verschwenderischer und nicht werthaltiger Elemente im Produktions- und Bearbeitungsprozess zu verringern (vgl. Liker/Meier 2007: 48, 66f.; vgl. Ohno 2009: 27, 35f.; vgl. Womak et al. 1991: 53-87). Später erreichte das Konzept, das im Rahmen einer MIT-Studie (Massachusetts Institute of Technology) zu Fertigungsprozessen in der Autoindustrie als „Lean Management“ bezeichnet wurde, eine hohe Popularität durch seine Übertragung auf die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation. So wurde das Lean Management als Methode angewandt, um „Unternehmungen aller Sparten effizienter zu gestalten, um Personal und Investitionen zu sparen und den organisatorischen Aufwand zu verringern“ (Sohn 1993: 31). Bis heute halten die Diskussionen an, ob derartige japanische Konzepte zur Verschlankung der unternehmerischen Wertschöpfungskette den in Europa vorherrschenden Arbeitsmodellen entsprechen und eine Übertragung des strikten Just-in-Time-Prinzips überhaupt zielführend ist. Es sei erforderlich, Lean Management Konzepte dahingehend zu prüfen, ob sie „den Anforderungen an Produktivitäts- und Persönlichkeitsförderlichkeit gleichermaßen entsprechen“ (Ulich 1995: 23; vgl. auch Kieser 2006: 127, vgl. Bungard 1995: 8).

<sup>30</sup> Nach Pfeiffer und Weiss (1994: 43) kann Lean Management verstanden werden als „ein Bündel von Prinzipien und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter“. Als Konzept umfasst es im Kern drei Bausteine, die die Effizienz einer Organisation erhöhen sollen: die Lean Produktion als ein Optimierungsverfahren für die Fertigung, die Lean Organization für die Verschlankung der Strukturen und Hierarchieebenen und das Lean Management, in dessen Mittelpunkt unter anderem die Förderung der Team- und Gruppenarbeit steht (vgl. Oelsnitz 2009: 198).

Entscheidungen der übergeordneten Instanzen, das unternehmerische und somit ganzheitliche Denken der Organisationsmitglieder unnötigerweise einschränkt und ein aktives Einbringen ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens verhindert.

### 2.3.3 Kontingenztheorie

Die Kontingenztheorie, die auch als situativer Ansatz<sup>31</sup> bezeichnet wird, trägt der Tatsache Rechnung, dass formale Organisationsstrukturen nicht ausschließlich aus einer unternehmensinternen Perspektive heraus gestaltet werden können, sondern an den kontextuellen Rahmenbedingungen einer Organisation ausgerichtet werden müssen, um die Wirtschaftlichkeit, Profitabilität und somit Überlebensfähigkeit eines Unternehmens auf lange Sicht sicherzustellen (vgl. Newman 1973: 57). Dabei handelt es sich nicht, wie die Bezeichnung suggeriert, um ein ganzheitliches theoretisches Konstrukt. Es ist vielmehr ein „Sammelbegriff“, der diejenigen organisationalen Ansätze zusammenführt, die den Versuch unternehmen, „die funktionale Abhängigkeit organisatorischer Strukturgestaltung von bestimmten Kontextbedingungen aufzuzeigen und empirisch zu belegen“ (Schreyögg 1994: 10).

Als größtes Verdienst dieser Ansätze gilt bis heute die Erkenntnis, dass Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen durch die Situation, in der sich eine Organisation befindet, entscheidend beeinflusst werden. Dies führte zu einer Erweiterung der organisationstheoretischen Fragestellung um den Einfluss der Umwelt auf die Organisation, ihre Strukturen und Prozesse. Der Begriff „Situation“ umfasst unterschiedliche Faktoren, zu denen unter anderem die Anzahl der Wettbewerber, politische Regulationen, die Zusammensetzung der Kunden ebenso wie die Größe, das Alter oder der Produktkatalog gehören können (vgl. Bornwasser 2009: 53). „Ein Unternehmen als geschlossenes System aufzufassen und sich ausschließlich mit seinem ‚internen‘ Management zu beschäftigen, bedeutet, es gänzlich den von außen stammenden unberechenbaren Einflüssen auszuliefern“ (Bennis et al. 1975: 215). Der von Paul R. Lawrence und Jay W. Lorsch (1986, erstmals 1967) ausgearbeitete und bis in die 70er Jahre hinein in der

---

<sup>31</sup> Die Bezeichnung „Situativer Ansatz“ wurde im deutschsprachigen Raum von Staehle (1973) durch seine Übersetzung des „Contingency Approach“ geprägt. „Hauptanliegen der Arbeit ist es, das vom wissenschaftstheoretischen wie praxeologischen Standpunkt unbefriedigende Bemühen zu überwinden, durch die Verallgemeinerung lediglich partiell gültiger Aussagen zu generellen Organisations- und Managementtheorien oder -prinzipien zu kommen. Eine Situationstheorie der Organisation und Führung versucht dagegen bei unverändertem Anspruch auf Allgemeingültigkeit zu einer differenzierteren Betrachtungsweise organisatorischer und managerialer Probleme zu kommen, und zwar ausgehend von einer Analyse konkreter Situationen, definiert durch die Konstellation bestimmter Variablen und den von ihr induzierten Gestaltungsfolgen“ (Staehle 1973: 1).

Organisationsforschung dominierende Ansatz<sup>32</sup> geht von der Grundthese einer wechselseitigen Abhängigkeit der formalen Rahmenparameter, sowohl untereinander als auch mit den durch die Situation bestimmten Bedingungen und Gegebenheiten, aus (vgl. Sievers 1977: 16; vgl. Rühli 2002: 117; vgl. Türk 1989: 1).

Den wesentlichen Bestandteil einer funktionierenden Organisationsstruktur stellt das Zusammenspiel von Integration und Differenzierung dar. Die Organisation wird als ein offenes System verstanden, das bei steigender Komplexität und Größe Subeinheiten mit abgrenzbaren Zielsetzungen und Aufgabenstellungen zur Sicherung des eigenen Fortbestands herausbilden, sich aber zugleich wieder zu einem Ganzen zusammenfinden muss, um durch Kooperation der jeweiligen Unternehmensbereiche letzten Endes das Erreichen der übergeordneten Zielsetzung zu gewährleisten (vgl. Schreyögg 1994: 27; vgl. Donaldson 2001: 41; vgl. Lawrence/Lorsch 1986: 8f.). Die einzelnen Teilbereiche einer Organisation bilden zudem eigene Orientierungs- und Strukturmuster aus, die sich auf den für sie relevanten Ausschnitt der Umwelt beziehen und sich in abteilungsspezifischen Denk- und Verhaltensweisen niederschlagen (vgl. Schreyögg 1994: 32). Aufgabe der Organisationsforschung ist es, verifizierbare Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Aufbau- und Ablauforganisation und das durch sie hervorgebrachte organisationale Verhalten bestmöglich gestaltet sein muss, um innerhalb der Konstellationen und Gesetzmäßigkeiten einer bestimmten Branche, Technologie oder Marktumgebung erfolgreich agieren zu können. „Auf eine ganz simple Form gebracht behauptet dieser Ansatz, daß die Situation die Struktur bestimme und die Struktur einer Organisation deren Effizienz bedinge“ (Türk 1989: 2). Dabei setzt sich die Struktur aus der Verbindung und Komposition unterschiedlicher Organisationsbereiche und Funktionen zusammen. „The term ‘organizational structure’ refers to the formal configuration between individuals and groups regarding the allocation of tasks, responsibilities, and authority within organizations” (Greenberg/Baron 2000: 518). Nach Jerald Greenberg und Robert A. Baron lässt sich die Struktur einer Organisation anhand von fünf Dimensionen<sup>33</sup> untersuchen und ihre Funktions- und Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die Kontextbedingungen und Situationsfaktoren näher bewerten (vgl. hierzu und für den folgenden Abschnitt (1) bis (5) Greenberg/Baron 2000: 518-522).

---

<sup>32</sup> Lawrence und Lorsch (1987: 6) beschreiben ihre Sichtweise wie folgt: „At the most general level we find it useful to view an organization as an open system in which the behaviors of members are themselves interrelated. The behaviors of the members of an organization are also interdependent with the formal organization, the tasks to be accomplished, the personalities and individuals, and the unwritten rules about appropriate behavior for a member. Under this concept of system, the behavior of any one manager can be seen as determined not only by his own personality needs and motives, but also by the way his personality interacts with those colleagues.”

<sup>33</sup> Eine umfangreiche Erörterung der Auswirkungen unterschiedlicher Dimensionsausprägungen kann bei Kieser und Kubicek (1992: 73-191) eingesehen werden.



(1) Das *Ausmaß an Hierarchie* manifestiert sich in der Reportingstruktur einer Organisation und der darin abgebildeten Anzahl an Hierarchieebenen. „Je größer eine Organisation ist, desto mehr Entscheidungen müssen gefällt werden. Je größer eine Organisation ist, desto mehr Entscheidungen müssen folglich auf nachgelagerte Hierarchieebenen delegiert werden, um eine Überlastung der oberen Hierarchieebenen zu vermeiden“ (Kieser 2006: 225). Allgemein wird davon ausgegangen, dass große Organisationen, die sich in einem eher statischen Umfeld befinden, einen größeren hierarchischen Instanzenzug aufweisen als jene, deren Umwelt von einer hohen Dynamik und Unbeständigkeit gekennzeichnet ist (vgl. Kieser 1975: 34). Jedoch lassen Modelle wie Teamarbeit, Best-Practice-Sharing, Kooperation und flexible Arbeitsteilung strikte hierarchische Strukturen auch in größeren Konzernen vermehrt obsolet erscheinen.

(2) Die *Spezialisierung der Arbeitsteilung* umfasst die Rollen- und Stellenbeschreibungen in einer Organisation. Je mehr Aufgaben in definierte Stellenprofile unterteilt werden, desto spezialisierter, routinierter und eingeschränkter können die zu erfüllenden Tätigkeiten sein. Einen hohen Spezialisierungsgrad der einzelnen Mitarbeiter erfordern insbesondere große Organisationen, in denen die Rollen eindeutig verteilt und die Arbeits- und Verantwortungsbereiche oftmals stringent voneinander abgegrenzt sind.

(3) Die *Weite der Kontrollspannen* bezieht sich auf die Möglichkeiten der Einflussnahme des Managements auf den jeweiligen Verantwortungsbereich. Ist einer Führungskraft eine große Anzahl an Mitarbeitern zugeordnet, wird zunächst von einer weiten Kontrollspanne ausgegangen, während bei sinkender Zahl des zu verantwortenden Headcounts ein engerer Führungsstil in der Praxis tatsächlich auch umgesetzt werden kann. Eine weite Kontrollspanne ist ein wesentliches Merkmal von Organisationen mit flachen Hierarchien, eine enge Kontrollspanne korreliert hingegen zumeist mit einer starken hierarchischen Ausprägung. Um letztere in einer großen Organisation sicherzustellen, müssen dementsprechend viele untergeordnete Hierarchieebenen geschaffen werden, die den Mitarbeitern kaum noch Entscheidungsbefugnisse zuteil werden lassen (vgl. Koontz/O'Donnell 1975: 74). Jedoch gibt es keine Patentlösung dafür, wie eine ideale Kontrollspanne beschaffen sein muss. „In fact, it is not readily possible to specify the ‚ideal‘ span of control that should be sought. [...] For example, supervisors in a military unit must have tight control over subordinates and get them respond both quickly and precisely, so a narrow span is likely to be effective. In contrast, people working in a research-and-development lab must have an open exchange of ideas and typically require little managerial guidance to be successful, so units of this type tend to have very flat structures“ (Greenberg/Baron 2000: 521).

(4) Den *Anteil von beratenden und entscheidenden Positionen* berücksichtigt die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen in einer Organisation. Während Entscheidungsträger eine Linienposition innehaben, sind die Stabstellen maßgeblich in beratender und entscheidungsvorbereitender Funktion tätig. In zentralisiert aufgebauten und gesteuerten Organisationen werden die Entscheidungen bei wenigen Personen gebündelt, wodurch die Anzahl an beratenden Positionen entsprechend zunimmt.

(5) Das *Ausmaß der Zentralisierung* bestimmt den Spielraum, der einzelnen Funktionsträgern, Bereichen, Abteilungen oder auch Ländern einer Organisation übertragen bzw. zugestanden wird. In den vergangenen Jahren wurden in zahlreichen Unternehmen Dezentralisierungsprozesse angestoßen, welche die Verantwortung für die Entscheidungsfindung dorthin verlagern sollen, wo sich auch die entsprechenden Expertengruppen und die zu lösenden Probleme befinden. Auch in diesem Fall bedarf es der Anpassung der Struktur und Steuerung einer Organisation an die jeweilige Situation. So kann eine Dezentralisierung beispielsweise in produktionsintensiven Bereichen mit Routinetätigkeiten, in denen die Übernahme einer übergreifenden Verantwortung als zusätzliche Last empfunden wird, zu Produktivitätseinbußen führen, während forschungsintensive Bereiche von einem größeren Handlungsspielraum profitieren.

Die Organisationsforschung richtete den Fokus in den 60er und 70er Jahren verstärkt auf empirische Untersuchungen zur Organisationsstruktur, die in den meisten Fällen situative Analysen zu jeweils einem bestimmten Einflussfaktor<sup>34</sup> wie Größe, Alter oder Nischenbreite beinhalteten (vgl. Kieser 2006: 216f.). Die Kontingenztheorie stellt zwar im Gegensatz zu vorherigen Betrachtungsweisen heraus, dass es den einen besten Weg der Organisationsgestaltung nicht geben kann, jedoch gehen die Befunde nicht über eine Beschreibung denkbarer Zusammenhänge zwischen einzelnen Situationsfaktoren und ihrem Einfluss auf die Struktur hinaus. Der Ansatz bietet Erklärungsmöglichkeiten, warum Organisationen einen unterschiedlichen strukturellen Aufbau vorweisen, er lässt aber keine eindeutigen Rückschlüsse darüber zu, welcher Situation exakt welche Struktur und welches Verhalten zuzuordnen ist. Auch die Weiterentwicklungen<sup>35</sup> des situativen Ansatzes geben lediglich Aufschluss darüber, dass die Erzielung

---

<sup>34</sup> Ein Beispiel hierfür ist Childs empirische Strukturanalyse zur Korrelation von Größe und Struktur (Child 1975: 118, 139, 1972: 3-22). Anhand von mehreren Stichproben in englischen Unternehmen konnten verschiedene Forschungsteams darlegen, dass größere Organisationen verhältnismäßig spezialisierter sind, regelgeleiteter agieren sowie dazu neigen, alles schriftlich zu fixieren und hierarchische Instanzen einzuziehen. Darüber hinaus habe sich bestätigt, dass mehr noch als die faktische Größe ein hoher Komplexitätsgrad „das Management tendenziell zur Anwendung der Bürokratie oder eines anderen aufwendigen Koordinations- und Kontrollsystems zwingt“ (Child 1975: 133).

<sup>35</sup> Unter anderem entwickelte Mintzberg (1979: 18-34) den situativen Ansatz weiter und identifizierte darauf aufbauend fünf Strukturtypen, die in einem unterschiedlichen Ausprägungsgrad in

eines „Best fit“ zwischen Situation und Struktur die Überlebenswahrscheinlichkeit und Erfolgchancen eines Unternehmens erhöhen. Welche Implikationen sich hieraus konkret für die Organisationsgestaltung ergeben, konnte bis zum heutigen Zeitpunkt nicht geklärt werden (vgl. Kieser 2006: 234). Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass es sich oftmals um das Zusammenwirken verschiedenartiger Situationsfaktoren handelt, die auch Schwankungen unterworfen sein können: „Jede Organisation steht in der Realität allen Faktoren *gleichzeitig* gegenüber. Sie hat eine bestimmte Größe, setzt eine bestimmte Technologie ein, handelt in einer bestimmten Umwelt, und ihre Mitglieder haben bestimmte Bedürfnisse“ (Kieser/Kubicek 1992: 204, Hervorhebung i.O.).

Besonders scharf wird die Kontingenztheorie für die mangelnde Einbindung der personalen Ebene einer Organisation kritisiert und deshalb als kaum noch haltbar erachtet, wenn es darum geht, ein umfassendes und realitätsnahes Verständnis von Organisationen zu erzielen. „Situationism, or the external constraint perspective, tends to ignore individual or organizational factors, such as personality, preferences, goals, and information processing, or at least to see them as less important than the primary impact of the external stimulus of effect. In this view, action is not seen as the result of conscious, foresightful choice but as the result of external constraints, demands, and forces that the social actor may have little control over or even cognizance of“ (Pfeffer 1982: 8, vgl. auch 23). Nach Kieser und Kubicek (1992: 450) setzt diese Anschauungsweise in ihren Grundzügen die Tradition des bürokratischen Ansatzes fort, da die Vertreter davon ausgehen, dass über die formalen Strukturen einer Organisation das Verhalten der Mitglieder nicht nur gesteuert werden kann, sondern die Struktur respektive Situation die Handlungen determiniert. In empirischen Untersuchungen zum Einfluss situativer Faktoren ist der Zusammenhang zwischen Struktur und Verhalten allerdings nur selten beleuchtet worden. Das mag darin begründet liegen, dass wiederkehrende Wechselbeziehungen zwischen dem Aufbau einer Organisation, dem Verhalten der Mitglieder und ihrem Effizienzgrad in Form von messbaren Größen nur schwer zu präzisieren und in allgemeine Gesetzmäßigkeiten zu fassen sind (vgl. Kieser 2006: 223). Dabei „läge es nun natürlich im Interesse der Organisationsgestalter, genau zu wissen, welche Struktur welches Verhalten hervorruft. Einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge lassen sich aber nicht so leicht finden“ (Bea/Göbel 2002: 93).

---

Organisationen auftreten und bedingt durch die Situation (Alter, technische Systeme, Umwelt, Macht) jeweils eine andere Konfiguration vorweisen können. Dazu gehören der operative Kern, die strategische Spitze, das mittlere Management, die technische Infrastruktur und die unterstützenden Stäbe. Die „Machine Bureaucracy“ ist beispielsweise charakterisiert durch einen operativen Kern, der weitestgehend routinierte Standardaufgaben übernimmt, während sich die Strukturen und Prozesse in der „Adhocracy“ stets erneut und flexibel an den Anforderungen der Aufgabe bzw. eines Auftrags orientieren (vgl. Kieser 2006: 242-246).

## 2.4 Verhaltenszentrierte Theorien

Den Blick weg von den Strukturen, Prozessen und der Funktionsweise einer Organisation hin zum Verhalten und der Motivation ihrer Mitglieder richten die verhaltenszentrierten Theorien, denen besonders im Umfeld der Human-Relations-Bewegung eine hohe Aufmerksamkeit zuteil wurde. Derartige Theorien zeichnen sich dadurch aus, dass sie beim Individuum, seinen Bedürfnissen, Motiven und den daraus resultierenden Verhaltensweisen ansetzen, wie die folgende Abbildung zeigt.

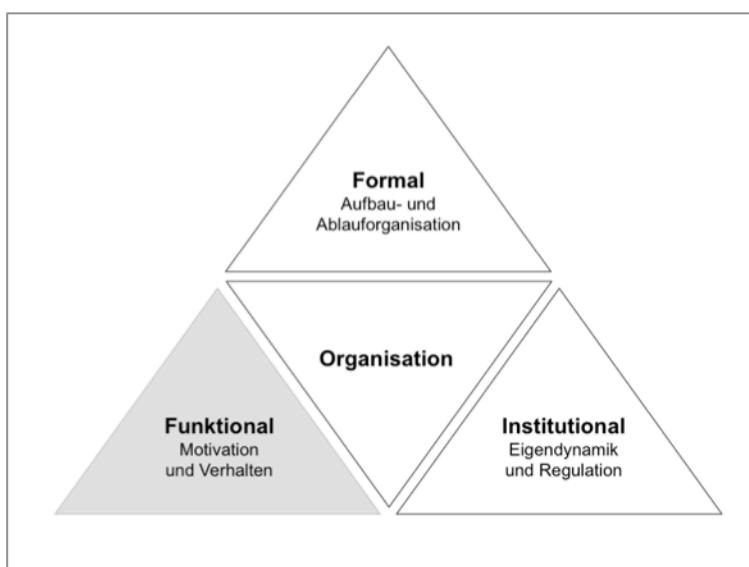


Abb. 6: Einordnung „Verhaltenszentrierte Theorien“  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 2.4.1 Human Relations Ansatz

Auslöser für diese Entwicklung waren die Hawthorne Experimente, die in der Western Electronic Company<sup>36</sup>, einem Unternehmen in der Nähe von Chicago, durchgeführt wurden. Ausgangspunkt des 1923 vom National Research Council initiierten Forschungsprogramms und der später durch Elton Mayo<sup>37</sup> (1949) begleiteten Studien war

<sup>36</sup> Teil der Studie und Beobachtungen waren die Hawthorne Werke der Western Electronic Company, in denen hauptsächlich Telefonanlagen unter anderem auch für den Konkurrenten Bell produziert wurden. Die Belegschaft wies eine hohe Heterogenität auf und setzte sich zusammen aus Stahlarbeitern, Diamantenschleifern, Werkzeugmachern, Buchhaltern, Drahtziehern, Monteuren, Ingenieuren, Büroboten und Werksleitern. 1927 umfassten die Werke 29.000 Mitarbeiter, von denen 75% gebürtig aus den USA stammten. Die Fertigungsaktivitäten waren in acht funktionale Organisationseinheiten unterteilt: Accounting, Operation, Production, Inspection, Technical, Speciality Products und Public Relations (vgl. Roethlisberger/Dickson 1949: 6).

<sup>37</sup> Hauptverantwortlich für die Hawthorne Studien waren zunächst Roethlisberger und Dickson. Die intensive Phase des Forschungsprojektes erstreckte sich über den Zeitraum von 1927 bis 1932. Einige erste Experimente fanden bereits zuvor im Jahr 1924 statt. 1928 wurde der Harvard-Psychologe Elton Mayo hinzugezogen. Insgesamt beinhaltet die Studie einzelne Beobach-

es zunächst, ganz im Sinne der Prinzipien der Produktivitätssteigerung nach Taylor, herauszufinden, welche Bedingungen in der Arbeitsumgebung, wie zum Beispiel Lichtverhältnisse, die Pausenlänge oder das Entlohnungssystem zu einer maximalen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter führen (vgl. Rosenstiel et al. 2005: 46.; vgl. Schreyögg 2008: 40; vgl. Preisendörfer 2011: 118; vgl. Roethlisberger/Dickson 1949: 3).

Anders jedoch als erwartet fanden die Forscher heraus, dass nicht die physischen Arbeitsbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf die Geschwindigkeit der Tätigkeitsverrichtung hatten. Die bloße Anwesenheit des Forscherteams, die dadurch erzeugte freundliche Atmosphäre und das Wissen um die Teilnahme an einer wissenschaftlichen Untersuchung verbesserten die Stimmung in der Belegschaft und erhöhten den inneren Antrieb (vgl. Schuler 1993: 30). Entgegen der ursprünglichen Annahme einer kausalen Wechselwirkung zwischen Beleuchtungsintensität und Produktivität der Mitarbeiter, brachten sowohl der Einsatz verbesserter Lichtverhältnisse<sup>38</sup> als auch die Rückkehr zur ursprünglichen Helligkeit ähnliche Arbeitsergebnisse hervor. „Although the results from these experiments of illumination fell short of the expectations of the company in the sense that they failed to answer the specific question of the relation between illumination and efficiency, nevertheless they provided a great stimulus for more research in the field of human relations. They contributed to the steadily growing realization that more knowledge concerning problems involving human factors was essential” (Roethlisberger/Dickson 1949: 18; vgl. auch Mayo 1949: 109f., Schein 1980: 48f.). In einem zweiten Experiment wurden anschließend einige Mitarbeiter des Werkes in einem separaten Raum untergebracht, um dort ihre Arbeit unter günstigeren Bedingungen zu verrichten als die andere Gruppe. Dazu gehörten verbesserte Arbeitszeiten, ein höherer Lohn und ein Führungsstil der Vorgesetzten, der nicht auf Befehlsgehorsam und Anweisung ausgerichtet, hingegen geprägt von Verständnisorientierung und Förderung der Partizipation war. Unter diesen Voraussetzungen konnte innerhalb von zwei Jahren eine Produktivitätssteigerung um 30 Prozent erzielt werden (vgl. Kieser 2006: 143).

Auch wenn die Ergebnisse, die Methoden und das Design der Studie heute als sehr umstritten<sup>39</sup> gelten, haben die Untersuchungen insofern zu einem Umdenken in der

---

tungen von ca. 20.000 Mitarbeitern des Werkes. Begonnen hatten die Forscher mit der Untersuchung des Verhaltens von fünf ausgewählten Personen (vgl. Kieser 2006: 143).

<sup>38</sup> Für eine detaillierte Beschreibung der Beleuchtungsexperimente siehe Roethlisberger und Dickson (1949: 16-18).

<sup>39</sup> Aufgrund der Tatsache, dass in den Auswertungen die Auswirkungen auf das Verhalten der Versuchspersonen durch die bloße Teilnahme an einer Studie (Hawthorne Effekt) nicht hinreichend berücksichtigt, unterschiedliche Messparameter verwendet, die Datenanalysen von Vorurteilen geleitet oder zum Teil relevante Versuchsbedingungen unterschlagen wurden, wird die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse in der Wissenschaft übereinstimmend angezweifelt und den

Betriebswirtschaftslehre geführt, als dass die rationale und strukturelle Auffassung der Betriebsführung<sup>40</sup> um die Einbindung individualpsychologischer und gruppensdynamischer Komponenten ergänzt wurde (vgl. Rosenstiel et al. 2005: 45). Diese Entwicklung wurde weiterhin durch die Einsicht begünstigt, dass sowohl der Taylorismus als auch der Fordismus nicht zu der gewünschten Steuerbarkeit und Disziplinierung der Arbeiter geführt hatten. Der Rückgang der Arbeitsfreude, mangelnde Arbeitsmoral, schlechte Leistungen und eine Entfremdung vom Betrieb waren erste Anzeichen dafür, dass der Mensch bis dato innerhalb der Organisationslehre nicht genügend Berücksichtigung fand (vgl. Kieser 2006: 134-138; vgl. Bendix 1956: 389). Die zentrale Erkenntnis, dass es Mitarbeitern nicht ausschließlich an der Lohnsteigerung gelegen ist, sondern an einer Umgestaltung der Arbeitsbedingungen nach sozialen Kriterien sowie einem menschlicheren Führungsstil, führte zu der Forderung nach neuen Arbeitsmodellen, in deren Mittelpunkt die Auflösung der rigiden Arbeitsteilung, die Erweiterung des Tätigkeitsspektrums und mehr Selbst- statt Fremdbestimmung stehen sollten (vgl. Kieser 2006: 125; vgl. Roethlisberger/Dickson 1949: 556).

Einen weiteren besonderen Stellenwert innerhalb der Hawthorne Studien nimmt die Entdeckung der Bedeutung informeller Regeln<sup>41</sup> für den unternehmerischen Gültigkeitsbereich ein. Es gilt als das Verdienst der Human-Relations-Bewegung, die Diskrepanz zwischen den durch die Struktur bedingten Vorschriften einerseits und den tatsächlichen Abläufen, Handlungsweisen und Überzeugungen andererseits aufgedeckt und thematisiert zu haben (vgl. Preisendörfer 2011: 119f.; vgl. Bea/Göbel 2002: 71). Neben dem formalen Bauplan bildet sich gewissermaßen eine Schattenorganisation heraus, die sich nicht mehr entlang der Gesetzmäßigkeiten einer Organisation bewegt, sondern getragen durch die Übereinkunft ihrer Mitglieder einer eigenen Agenda und gemeinsam gesetzten Werten folgt. „The blueprint plans of a company show the functional relations between working units, but they do not express the distinctions of social

---

Forschern „wishful thinking“ zugeschrieben (vgl. Preisendörfer 2011: 121; vgl. Bonazzi 2008: 52f.; vgl. Schreyögg 2008: 41f.; vgl. Kirchler et al. 2004: 59). „Die Harvard-Forscher erlagen dem *Zeitgeist*. [...] Praktiker, die [...] schon lange vor den Experimenten von der Bedeutung ‚menschlicher Beziehungen‘ überzeugt waren, erwarteten im Grunde von den Forschern ebenfalls eine *Bestätigung* ihrer Überzeugungen“ (Kieser 2006: 150, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Bendix 1956: 408, vgl. Bonazzi 2008: 61).

<sup>40</sup> Kieser (2006: 146) merkt an, dass die Human-Relations-Bewegung zwar zu einem menschlicheren Umgang mit den Arbeitern führte, sie aber die rationalen Kernprinzipien der Taylorismus- und Fordismus-Bewegung nicht abgelöst hat. Sie habe diese lediglich um den Einsatz psychologischer Verfahren und Erhebungstechniken sowie der Gruppen- und Teamarbeit erweitert.

<sup>41</sup> Der Begriff „informelle Regeln“ bezieht sich nach Schein (1980: 21) auf „Koordinationsmuster, die sich unter den Mitgliedern einer Organisation beiläufig ergeben, ohne ausdrücklich geplant worden zu sein“. Ähnlich betrachtet Barnard (1969: 165f.) die informelle Seite einer Organisation als das Zusammenspiel des Verhaltens einer Gruppe, aus dem eigene Formen der Kommunikation, Regeln und Normen jenseits des Organisationsplans hervorgehen.

distance, movement or equilibrium previously described. It is well to recognize that informal organizations are not 'bad', as they are sometimes assumed to be. Informal organizations exist in every plant, and can be said to be a necessary prerequisite for effective collaboration. [...] The term 'informal organization' will refer to the actual personal interrelations existing among the members of the organization which are not represented by the formal organization" (Roethlisberger/Dickson 1949: 559, vgl. auch 566).

Organisationsforscher ebenso wie Praktiker kamen vermehrt zu der Überzeugung, dass psychische Faktoren und zwischenmenschliche Merkmale einen höheren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern haben als zuvor postuliert wurde. Das Erkenntnisinteresse richtete sich jedoch mehrheitlich auf das erste Phänomen, also das Verhältnis von Individuum und Organisation, wodurch der Forschungsbereich der Arbeits- und Organisationspsychologie<sup>42</sup> einen enormen Aufschwung erfuhr. Die Betriebswirtschaftslehre erhoffte sich dadurch nicht zuletzt eine Antwort auf die Frage, wie über das Verhalten einzelner Personen zugleich die wirtschaftlichen Zielsetzungen einer Organisation erfüllt werden können und in welchem Ausmaß die Gestaltung organisatorischer Strukturen unter motivationalen Gesichtspunkten dazu einen Beitrag leisten kann (vgl. Schreyögg 2008: 49). Aber auch diese Entwicklung der Organisationsforschung rief erneut Kritiker auf den Plan. So haben der Human Relations Ansatz und die daraus hervorgegangenen motivationalen Theorien zwar die Erforschung von Beeinflussungsfaktoren für Zufriedenheit und Motivation einbezogen und Wechselwirkungen anhand von Feldstudien empirisch nachzuweisen versucht, jedoch werde dabei gänzlich die Bedeutung und Rolle der Organisationsstruktur und ihre unterschiedlichen Auswirkungen auf das Verhalten außer Acht gelassen (vgl. Kieser/Kubicek 1992: 40). „Während die Organisationslehre die Organisation als eine Struktur ohne Men-

---

<sup>42</sup> Nach Rosenstiel (et al. 2005: 49) versteht sich die Arbeits- und Organisationspsychologie als „positivistisch orientierte Sozialwissenschaft“, die sich an kausalen Modellen der Naturwissenschaft orientiert, um Gesetzmäßigkeiten aufzudecken, die eine höhere Leistungsbereitschaft und gesteigerte Arbeitszufriedenheit bedingen. Die Anfänge der angewandten Psychologie gehen dabei auf Münsterberg (1913, 1914) und die Psychotechnik zurück. „Das praktische Leben will wissen, welche Gefühle und welche Gedanken, welche Willensentschlüsse und welche Gemütsbewegungen unter bestimmten Bedingungen zu erwarten seien, und wie sie beeinflusst und beherrscht werden können [...]“ (Münsterberg 1912: 1, 4). Weiter schreibt er: „Die Psychotechnik hat es deshalb ausschließlich mit der kausalen Psychologie des objektivierten Seelenlebens, mit der Psychologie der analysierten Bewußtseinsinhalte zu tun. Die interpretierende unkausale Intentionpsychologie kommt für die Psychotechnik somit nicht ins Spiel“ (Münsterberg 1914: 14). Die darin beinhalteten Konzepte befanden sich im Einklang mit den tayloristischen Annahmen über die Leistungssteigerung und erfreuten sich nicht nur in den USA, sondern bis Ende der 1920er Jahre auch in Deutschland eines großen Zuspruchs, da mithilfe experimenteller Methoden ermittelt werden sollte, wie hoch die individuelle Belastbarkeit, hierzu gehörten die Gedächtnisleistung, Willensstärke, Aufmerksamkeit und Geschicklichkeit, eines jeden Arbeiters ist (vgl. Kieser 2006: 139; vgl. Schuler 1993: 21f.).

schen konzipierte, sah der Human Relations-Ansatz Organisationen lange Zeit als Ansammlungen von Individuen und Gruppen ohne Organisationsstruktur“ (Kieser/Kubicek 1992: 40).

#### **2.4.2 Motivationstheoretische Ansätze**

Menschen begreifen Arbeit nicht nur als Leid und unangenehme Pflicht. Sie verbinden mit ihr Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung. Das ist der Kerngedanke, der nicht nur die Klammer der Human-Relations-Bewegung bildet, sondern auch den Ausgangspunkt der Erforschung der motivationalen Einflussgrößen auf das Verhalten von Individuen darstellt. „To put this in another way, we believe that organizations and personalities are discrete units with their own laws, which make them amenable to study as separate units. However, we also believe that important parts of each unit's existence depend on their connectedness with the other. We hypothesize that one cannot fully understand the individual without understanding the organization in which he is embedded and vice versa“ (Argyris 1964: 13). Wurden Mitarbeiter noch vor wenigen Jahrzehnten in der Betriebswirtschaftslehre lediglich als „Erfüllungsgehilfen“ der Unternehmensaufgabe betrachtet, wird heute davon ausgegangen, dass eine hohe Motivation, Begeisterung und Einsatzbereitschaft, mit der die Mitglieder einer Organisation ihre Arbeit verrichten, eine positive Wirkung auf die Produktivität, Effizienz und Leistungsfähigkeit einer Organisation ausüben können (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 533). Hinter dieser Auffassung verbergen sich drei grundlegende Fragestellungen, die die Relevanz von verhaltenswissenschaftlichen und motivationalen Ansätzen für die Steuerung einer Organisation untermauern (vgl. Katz 1975: 193f.): Welche Verhaltensweisen sind erforderlich, damit eine Organisation überhaupt effizient funktionieren kann? Welche Motivationsmuster müssen aktiviert werden, um das gewünschte Verhalten zu erzielen? Und unter welchen Bedingungen können sie auch derart realisiert werden, dass jegliches Verhalten auf die Zielerreichung einer Unternehmung einzahlt? Motivationstheorien nehmen deshalb einen betriebswirtschaftlichen Stellenwert ein, da sie den Anwendungs- und Gestaltungsaspekt in den Mittelpunkt ihrer Forschungsaktivitäten rücken und „die Frage der Generierung von Handlungsimpulsen in Abhängigkeit bestimmter Variablen den Untersuchungsgegenstand bildet“ (Frese 2005: 154).



Die Zielsetzung motivationaler Ansätze<sup>43</sup> besteht darin, ein besseres Verständnis der Beweggründe von Handlungen herbeizuführen und Korrelationen zwischen personalen Bestimmungsgrößen und externen Stimulus-Konfigurationen durch die Situation näher zu bestimmen (vgl. Staehle 1990: 144). Motivationsmuster werden dabei als psychische Entitäten verstanden, die sich in personen-internen Reizen manifestieren, im Menschen einen physischen Antrieb bewirken und bestimmte Verhaltensweisen hervorrufen können (vgl. Staehle 1990: 148). Als auslösende Motivationsmomente können sowohl physiologische, sozial erworbene Bedürfnisse und Motive als auch Werte, Einstellungen und Emotionen fungieren, die im Falle ihrer Aktivierung durch ein bestehendes Ungleichgewicht den Organismus stimulieren und das Verhalten dabei auf ein kognitives Ziel hin lenken (vgl. Kroeber-Riel 1999: 53, 142). Motivation stellt demnach ein hypothetisches Gebilde dar, „mit dem man die Antriebe (Ursachen‘) des Verhaltens erklären will. Mit diesem Konstrukt soll die Frage nach dem ‚Warum‘ des Handelns beantwortet werden“ (Kroeber-Riel 1999: 141), wie die folgende Abbildung veranschaulicht.

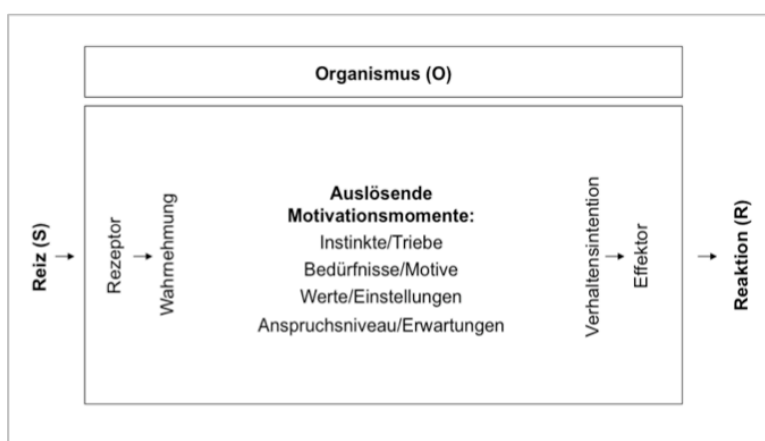


Abb. 7: Auslösende Momente des menschlichen Verhaltens in Anlehnung an Staehle (1990: 145).

<sup>43</sup> Innerhalb dieser Ansätze wird zwischen Motiven, Einstellungen und Werten unterschieden. Während Bedürfnisse und Motive sowohl physiologischer als auch sozial gelernter Herkunft sein können, sind Werte und Einstellungen ausschließlich gesellschaftlich bedingte Phänomene, die die Wahrnehmung eines Menschen und sein Entscheidungsverhalten maßgeblich beeinflussen (vgl. Staehle 1990: 145-154; vgl. Meffert et al. 2015: 116-126). Dabei werden Werte als ein situationsübergreifendes Konzept aufgefasst, indem sie einen allgemeinen Wegweiser für mögliches Verhalten bereitstellen und zumeist Motiven und Einstellungen vorgelagert sind. Einstellungen hingegen werden als „innere Bereitschaften“ oder „Prädispositionen“ beschrieben, die sich ganz konkret auf eine bestimmte Situation, Personen oder Objekte richten (vgl. Meffert et al. 2015: 118; vgl. Staehle 1990: 157).

### 2.4.2.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Die bis heute fundierteste Ausarbeitung einer inhaltlichen Theorie der Motivation geht auf Abraham Maslow (1943) zurück, der ausgehend von klinischen Studien ein Stufenmodell menschlicher Antriebe konzipierte, das aus einer humanistischen Auffassung des Menschen und der Erforschung seiner Beweggründe hervorgeht (vgl. Kirchler et al. 2004: 96; vgl. Staehle 1990: 151). Dieses differenziert, wie die folgende Abbildung zeigt, fünf allgemeine Bedürfnisklassen, die dem erforderlichen und erstrebenswerten Erfüllungsgrad folgend hierarchisch angeordnet sind (vgl. Schreyögg 2008: 188f.; vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 550f.; vgl. Staehle 1990: 152f.).

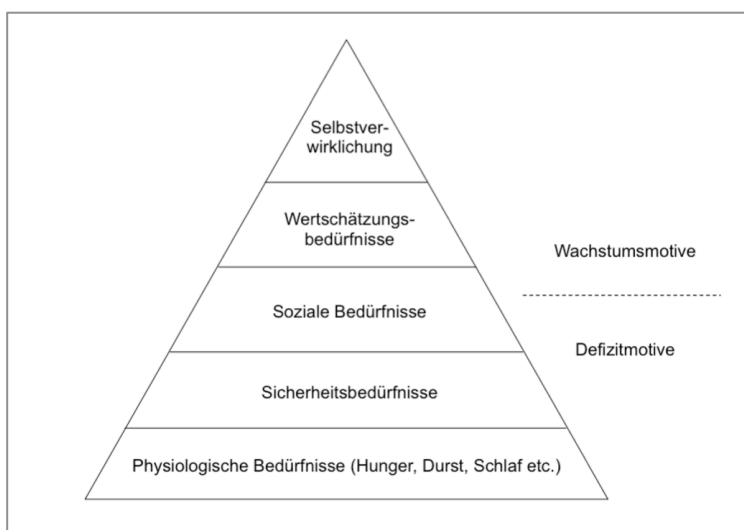


Abb. 8: Die Bedürfnispyramide nach Maslow in Anlehnung an Staehle (1990: 152)

Menschen streben konsequenterweise zunächst nach der Befriedigung physiologischer Triebe oder elementarer biologischer Verlangen, die die Überlebensfähigkeit des Organismus sicherstellen. Für Maslow (2010: 63) sind diese Grundbedürfnisse die Mächtigsten unter allen, da sie den Hauptantrieb des menschlichen Verhaltens bilden: „Jemand, dem es an Nahrung, Sicherheit, Liebe und Wertschätzung mangelt, würde wahrscheinlich nach Nahrung mehr als nach etwas anderem hungern.“ Das Sicherheitsbedürfnis drückt sich in dem Verlangen nach Geborgenheit, Ordnung und vorgegebenen Strukturen aus sowie dem Schutz vor unvorhersehbaren Ereignissen. Im organisationalen Bezugsfeld nimmt es insbesondere in Krisensituationen wie Restrukturierungen oder Reorganisationen eine sehr starke Ausprägung ein, zum Beispiel in Form von Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, finanziellen Einbußen oder künftigen Rollen- und Machtverschiebungen. Sieht eine Person die beiden genannten Bedürfniskategorien als erfüllt an, treten an ihre Stelle ranghöhere motivationale Faktoren. Hierzu zählen die sozialen Bedürfnisse wie das Streben nach Liebe, Zuneigung, Zugehörigkeit

und zufriedenstellenden menschlichen Beziehungen. Maslow (2010: 71) identifiziert seinerzeit die rasche Expansion von gruppodynamischen Trainingsverfahren als Symptom des unbefriedigten Bedürfnisses nach Kontakt und Intimität – vor allem bedingt durch den zunehmenden Wegfall traditioneller gesellschaftlicher Strukturen. Aber ebenso Wertschätzungsbedürfnisse, die den Wunsch nach Anerkennung und Achtung der eigenen Person beinhalten, können für den Einzelnen von Belang sein. Sie führen bei Erfüllung zu einem Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten, zu innerer Stärke und dem Gefühl, gebraucht zu werden (vgl. Maslow 2010: 73; vgl. auch Argyris 1964: 26ff.). Die höchste Bedürfnisklasse verkörpert die Selbstverwirklichung und somit das Streben nach Ungezwungenheit, der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und der Tendenz, die eigenen Möglichkeiten auszuschöpfen. Dahinter steht für Maslow (2010: 74) der elementare und seine Forschung prägende Gedanke<sup>44</sup>, dass ein Mensch sein muss, was er zu sein vermag und sein kann.

Sein motivationstheoretischer Ansatz besagt, dass Menschen prinzipiell darum bemüht sind, einen defizitären Zustand<sup>45</sup> zu beseitigen. Ist das jeweils vorausgegangene Bedürfnis erst einmal erfüllt, fungiert es nicht mehr als motivierender Faktor und wird durch ein anderes ersetzt (vgl. Schreyögg 2008: 189; vgl. Staehle 1990: 202f.; vgl. Gebert/Rosenstiel 2002: 46). Die persönliche Zufriedenheit<sup>46</sup> am Arbeitsplatz steigt ent-

---

<sup>44</sup> Kritiker bemängeln Maslows generalistische Auffassung der Bedürfnisse, die der Tatsache nicht gerecht werde, dass diese von Mensch zu Mensch durchaus variieren können. Auch fehle eine hinreichende Berücksichtigung unterschiedlich ausgeprägter Bildungsniveaus, wodurch seine Aussagen keine Differenzierung und Spezifikation erfahren (vgl. Weinert 1998: 145f.). „Hier macht sich die bürgerliche Herkunft und akademische Sozialisation Maslows bemerkbar. Seine Überlegungen treffen eher auf den Manager mit Mittelschicht-Werten als auf die Arbeiter zu. [...] Andererseits kann man nicht einfach sagen, daß Arbeiter diese höheren Bedürfnisse nicht hätten, vielmehr haben sie erkannt, daß nur einige wenige Privilegierte, die einer voll befriedigenden Arbeit nachgehen, Selbstverwirklichung erreichen können [...]; deshalb weichen sie aus auf Wünsche nach höherem Lohn und mehr Freizeit, was ihnen als Desinteresse an höheren Bedürfnissen vorgehalten wird“ (Staehle 1990: 203f.). In den Originalwerken Maslows (u.a. 1996: 96f.) zeichnet sich jedoch ab, dass seinen theoretischen Überlegungen ein Menschenbild zugrunde liegt, das von einer generellen, psychologischen und sozialen Entwicklungsfähigkeit des Menschen ausgeht: „Every human individual has a higher nature, far better than we have ever suspected. This realization is part of the revolution underway in psychology today, and it is gaining solid research proof, even from studies of our primate inheritance. [...] Human beings can improve psychologically and *do* improve psychologically. [...] Human society as a whole can improve. It can be improved, and it *does* improve“ (Hervorhebung i.O.).

<sup>45</sup> Es wird davon ausgegangen, dass die Nichterfüllung defizitärer Motive zu physisch und psychisch bedingter Krankheit führen kann sowie zur Enttäuschung, Verbitterung, Apathie, Abkapselung bis hin zur inneren Kündigung (vgl. Gebert/Rosenstiel 2002: 46f.; vgl. Schreyögg 2008: 194).

<sup>46</sup> Untersuchungen haben gezeigt, dass es zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit keinen unmittelbaren Zusammenhang gibt. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass eine höhere Zufriedenheit den Mitarbeiter dazu bringen kann, einen größeren Einsatz zu zeigen (vgl. Schein 1980: 101; vgl. Martin 2003: 13; vgl. Miller/Monge 1986: 729). Herzberg (1968: 71-92) spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten Hygienefaktoren, die bei positiver Ausprägung Unzufriedenheit zwar verhindern, aber dennoch nicht unmittelbar Zufriedenheit herbeiführen können. Dazu gehören beispielsweise die Unternehmenspolitik, Personal-

sprechend tendenziell, umso eher die Bedürfnisse innerhalb einer Organisation befriedigt werden können und ist dann am höchsten, wenn alle fünf Kategorien Berücksichtigung finden. Eine angemessene materielle Entlohnung oder die Gewährleistung von Stabilität sind also nicht ausreichend, um Menschen langfristig an eine Organisation zu binden (vgl. Kirchner et al. 2004: 96). Im Konkurrenzkampf um geeignete Nachwuchskräfte ist es heute entscheidender denn je, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Selbstverwirklichung, Anerkennung, Sinnhaftigkeit und Wertschätzung die eigentliche Währung ausmachen.

#### 2.4.2.2 *Theorie X und Theorie Y*

In Anlehnung an die Bedürfnispyramide von Maslow entwickelte Douglas McGregor (1985, erstmals 1960) als einer der Hauptvertreter der Human-Relations-Bewegung eine motivationstheoretische Argumentation, die die Annahmen der traditionellen Managementlehre in Frage stellte und sie zu dem Idealtyp einer humanistischen Sichtweise in Relation setzte. Dabei geht er von der Prämisse aus, dass jede Entscheidung des Managements immer auch Konsequenzen für das Verhalten der Mitglieder einer Organisation hat. Organisationen erfolgreich zu gestalten und zu führen impliziert somit die Fähigkeit, menschliches Verhalten weitestgehend zu antizipieren und durch das eigene Tun und Lassen die richtigen Impulse zu setzen. „Effective prediction and control are as central to the task of management as they are to the task of engineering or of medicine. [...] Human behavior is predictable, but, as in a physical science, accurate prediction hinges on the correctness of underlying theoretical assumptions. [...] We can improve the ability to control only if we recognize that control consists in selective adaptation to human nature rather than in attempting to make human nature conform to our wishes” (McGregor 1985: 11, 4, 33).

Einen wesentlichen Beitrag zur Klärung menschlicher Verhaltensmuster und ihrer Realisierung können dabei für McGregor (1985: 5) die angewandten Sozialwissenschaften<sup>47</sup> leisten, die sich aber im Vergleich zur Physik noch in einem unreifen Stadium befänden: „they are still in their adolescence in comparison with the physical sciences; their findings are piecemeal and scattered [...]. The social sciences are a rich resource

---

führung, Entlohnung und die generellen Arbeitsbedingungen. Zufriedenheit herstellen können jedoch nur Motivatoren wie Anerkennung, interessante Arbeitsinhalte, Verantwortung, Aufstieg etc. (vgl. Staehle 1990: 205ff.).

<sup>47</sup> Hier spielt insbesondere derjenige Bereich der Sozialwissenschaften eine tragende Rolle, der sich der Erforschung des Verhältnisses von Strukturen und menschlichem Verhalten widmet. „Diese Art der Forschung befasst sich mit dem Wechselspiel zwischen Struktur – den harten Fakten – und dem Verhalten – den weniger greifbaren Daten –, das als roter Faden der sozialwissenschaftlichen Forschung betrachtet werden kann“ (Klein 1978: 171).

today for management even though they have not reached full maturity.” Klassische Organisationstheorien würden jedoch auf Fehlannahmen über den Menschen, sein Verhalten und seine Motive zurückgreifen und so den Bezug zu charakteristischen Merkmalen moderner Industrieorganisationen verfehlen (vgl. McGregor 1985: 16f.). Die traditionelle Sichtweise, die McGregor unter der *Theorie X* zusammenfasst, begreift den Menschen als passiv, gleichgültig den Zielen einer Organisation gegenüber, als verantwortungsloses, arbeitsscheues und wenig ambitioniertes Wesen, das routinierte Tätigkeiten präferiert, die Führung durch andere bevorzugt und einer ausgeprägten Anleitung und Kontrolle bedarf (vgl. Preisendörfer 2011: 105; vgl. Schuler 1993: 50; vgl. Rosenstiel 2003: 124f.; vgl. McGregor 1985: 33f.).

Im Gegensatz dazu stellt die *Theorie Y* die Erreichung der Unternehmensziele in Gleichklang mit der Realisierung von individuellen Bedürfnissen. Sie spricht dem Menschen ein hohes Maß an Aktivität, Engagement, Leistungs- und Identifikationsbereitschaft zu und fordert ein organisationales Gestaltungskonzept, das Entfaltung und Selbstverwirklichung in der eigenen Arbeit ermöglicht (vgl. Schreyögg 2008: 196; vgl. Katz/Kahn 1966: 407; vgl. Weinert 1998: 52). Zu den ausschlaggebenden menschlichen Eigenschaften gehören Einfallsreichtum, Engagement und Verantwortungsfreude sowie das Bemühen um eine Identifikation mit den Zielen der Organisation. Kontrollmechanismen geraten dadurch in den Hintergrund (vgl. Rosenstiel 2003: 125; vgl. McGregor 1985: 47f.; vgl. Argyris 1973: 26). Für das Management hat es zur Folge, dass das vorherrschende Menschenbild der Theorie X durch ein dem Entwicklungsstreben des Menschen adäquates ersetzt werden muss. Ein dezentrales Vorgehensmodell, die Delegation von Verantwortung auf die unteren Ebenen sowie die Verlagerung von Entscheidungsfindungsprozessen in Gruppen würden dies unterstützen (vgl. Schreyögg 2008: 197; vgl. McGregor 1985: 132). Ob allerdings individuelle Bedürfnisse mit den formalen Bestrebungen einer Organisation und ihren wirtschaftlichen Zielsetzungen generell in Einklang gebracht werden können, bleibt fraglich (vgl. Argyris 1975: 228, 230f.; vgl. Wächter 1983: 63; vgl. Gebert 1974: 22; vgl. Barnard 1970: 83).

#### 2.4.2.3 Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Anreiz-Beitrags-Theorie greift die Kerngedanken der zuvor dargestellten Theorien auf und befasst sich näher mit den organisationalen Anreizen, die ein bestimmtes Verhalten begünstigen oder hemmen können. Für Chester I. Barnard (1948) steht das Individuum im Mittelpunkt seiner motivations- und organisationstheoretischen Überlegungen. Er kritisiert, dass sich sowohl die Organisationsforschung als auch die Praxis in Unternehmen hauptsächlich auf die strukturellen Aspekte einer Organisation be-

schränkt. „Wir konzentrieren uns derart auf die Probleme der Organisation, daß wir den eigentlichen Ausgangspunkt der Organisation, nämlich den Menschen, vernachlässigen, und uns das nicht einmal bewußt wird. Es hat fast den Anschein, als läge es in unserer Absicht, das Individuum zu übersehen – ausgenommen solche Fälle, in denen es unsere Aufmerksamkeit erzwingt“ (Barnard 1969: 2).

Ähnlich wie Maslow und McGregor geht auch Barnard (1970: 86) davon aus, dass materielle Anreize allein nicht ausreichend sind, um echte Motivationsschübe bei den Mitarbeitern auszulösen und somit die Leistungsfähigkeit<sup>48</sup> einer Organisation zu verbessern. „Dennoch zeigt sich, daß materielle Belohnungen jenseits des Existenzminimums – bescheidene Minderheiten ausgenommen – unwirksam sind, und daß die meisten Menschen allein wegen der Aussicht auf eine größere Menge materieller Güter weder härter arbeiten noch dazu veranlaßt werden können, mehr als einen Bruchteil ihrer prinzipiell möglichen Mitwirkung auf eine organisierte Bemühung zu verwenden“ (Barnard 1970: 126). Um den Zielerreichungsgrad einer Organisation zu erhöhen, gilt es ein Gleichgewicht zwischen der bestehenden organisationalen Anreizstruktur und den individuellen Leistungsbeiträgen herzustellen und dadurch die Mitglieder zu einer proaktiven Teilnahme zu bewegen (vgl. Bornewasser 2009: 57). Die Struktur einer Organisation wird in diesem Zusammenhang als die Summe unterschiedlicher Anreize und Situationsbedingungen verstanden, „durch die es mehr oder weniger gelingt, die Motive der Organisationsmitglieder so zu aktivieren, daß daraus Verhaltensintentionen im Sinne der vorgegebenen Zielsetzungen resultieren“ (Rosenstiel 2003: 356; vgl. auch Meffert 2002: 143). Traditionelle Organisationsstrukturen und Entlohnungssysteme, die auf den Prinzipien von Regelgehorsam und Sanktion basieren, verhindern jedoch die Erfüllung des menschlichen Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung und persönlicher Entfaltung; sie führen zu einer „Verschwendung“ der vorhandenen „Humanressourcen“ (vgl. Schreyögg 2008: 48f., 204; vgl. Bea/Göbel 2002: 73; vgl. Bonazzi 2008: 84). Als Folgeerscheinung eines nicht erfüllten Reifestrebens ziehen sich die Mitglieder einer Organisation nach Schreyögg (2008: 204) innerlich aus der Arbeit zurück, neigen zu Fehlzeiten und Bummelei, bilden passiven Widerstand, wehren sich gegen jede Neuerung und verlagern ihre Energie in Bereiche außerhalb der Arbeitswelt.

Die Neugestaltung organisationaler Strukturen nach motivationalen Kriterien soll Produktivitätseinbußen verhindern und den Menschen darin bestärken, Eigeninitiative,

---

<sup>48</sup> Für Barnard (1970: 86) besteht die Leistungsfähigkeit einer Organisation darin, genügend Anreize zu bieten, die eine persönliche Bereitschaft zur Kooperation hervorbringen mit dem Ziel, das System intakt und im Gleichgewicht zu halten: „Leistungsfähigkeit im hier zugrunde gelegten Sinn bezeichnet die Fähigkeit, die Mitwirkung von Personen in einem kooperativen System zu sichern.“

Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungswillen zu entwickeln. Eine wichtige Rolle spielen im Einklang mit der Human-Relations-Bewegung an dieser Stelle die intakten sozialen Beziehungen, aus denen Menschen Freude an einer Tätigkeit schöpfen und einen Sinn für ihr Tun beziehen (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 173; vgl. Katz 1975: 204, 210). Maßnahmen wie Job Rotation, Job Enrichment und Job Enlargement sowie das Führen anhand von individuell zugeschnittenen Zielvorgaben sollen zu mehr Autonomie in der Arbeitswelt führen. Durch eine Vielfalt der zu betreuenden Themenbereiche, das Aufzeigen des übergeordneten Nutzens einzelner Arbeitsschritte, ein stärkeres Mitbestimmungsrecht über das eigene Arbeitsfeld und eine Anreicherung der Arbeitsinhalte durch Teamarbeit soll ein selbstbestimmtes Einbringen der Kompetenzen gefördert, d.h. die Partizipation der Mitglieder an der Gestaltung einer Organisation überhaupt erst möglich werden (vgl. Schreyögg 2006: 207; vgl. Argyris 1964: 229f.). Das „Management by Objectives“<sup>49</sup> als einer der weitverbreitetsten Führungsgrundsätze fußt dabei auf der Grundannahme, dass die Wahrscheinlichkeit der Erreichung einer strategischen Zielsetzung umso größer ist, wenn der Einzelne weiß, worauf die eigene Tätigkeit einzahlt und dass der persönliche Einsatz dann auch entsprechend höher ist, diese zum erfolgreichen Abschluss zu bringen (vgl. Barnard 1970: 192; vgl. Eichholz 2000: 68; vgl. McGregor 1985: 61).

### 2.4.3 Institutionenökonomische Theorien

Institutionenökonomische Theorien richten ihr Hauptaugenmerk auf das von außen zugängliche und sichtbare Verhalten der Mitglieder einer Organisation. Dahinter steht die Vorstellung, dass nicht einzelne Personen isoliert voneinander das Organisationsgeschehen bestimmen, sondern Handlungen das Fundament einer wissenschaftlichen Betrachtung darstellen. Die Organisation wird als ein Zusammenschluss von Kooperationsbeteiligten, Koalitions- und Vertragspartnern konzipiert, zu denen Arbeitnehmer ebenso wie Anteilseigner oder Fremdkapitalgeber zählen (vgl. Schreyögg 2008: 45f.; vgl. Cyert/March 1975: 71; vgl. March 1962: 672f.). Diese handlungstheoretische Herangehensweise steht in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen und entscheidungstheoretischen Forschung<sup>50</sup>, aus der sich im angelsächsischen Bereich das in den

---

<sup>49</sup> In einem kaskadierten Prozess wird aus den Unternehmenszielen über die Abteilungsziele der Beitrag eines jeden Mitarbeiters abgeleitet (vgl. Weinert 1998: 176). Durch Zielvorgaben sollen in indirekter Form die Handlungsweisen und Betätigungsfelder der Mitglieder einer Organisation in die richtigen Bahnen gelenkt werden (vgl. Frese 2005: 179).

<sup>50</sup> Die Etablierung einer verhaltenswissenschaftlichen Sichtweise innerhalb der Wirtschaftswissenschaften und der Organisationsforschung geht auf die Bemühungen von Barnard (1938, *The Functions of the Executive*), Simon (1945, *Administrative Behavior*), March und Simon

Wirtschaftswissenschaften breitflächig akzeptierte Fachgebiet des „Organizational Behavior“ herausgebildet und in den 60er Jahren auch auf die deutschsprachige Organisations- und Personalforschung enormen Einfluss genommen hat (vgl. Meffert 2002: 144; vgl. Cyert/March 1995: 4; vgl. Staehle 1990: 133). Unter dem Begriff „Handlung“ wird dabei „eine Verhaltensweise verstanden, durch die ein gegebener Zustand der Realität (Ausgangszustand) in einen veränderten Zustand (Endzustand) überführt wird. [...] Die Auswahl zwischen Handlungen nach Maßgabe bestimmter Ziele wird als Entscheidung bezeichnet“ (Frese 2005: 113). Den Ausgangspunkt bildet das menschliche Verhalten insofern, als dass formale Organisationen aus Entscheidungen hervorgehen, auf Wahlakten und Verhandlungssituationen beruhen (vgl. Meffert 2002: 142). Strukturen und Prozesse sind demnach keine feststehenden Entitäten wie es in der Weberischen und Tayloristischen Betrachtungsweise vorausgesetzt wird. Sie werden als das Resultat eines Ineinandergreifens unterschiedlicher, oftmals konfliktträchtiger Interessen der einzelnen Akteure betrachtet (vgl. Preisendörfer 2011: 117; vgl. Budäus 1975: 62f.; vgl. March 1962: 668ff.).

Die Forschungsbemühungen richten sich vorrangig auf die Steuerung dieses Zusammenspiels und beinhalten im Wesentlichen die Erörterung folgender zwei Aufgabenstellungen (vgl. Ebers/Gotsch 2006: 247): Welche Formen von Institutionen<sup>51</sup> tragen zu einem effizienten ökonomischen Austausch bei und welche Koordinationsprobleme gilt es im Umkehrschluss bei der Gestaltung von Institutionen, zum Beispiel hinsichtlich vertraglicher Regelungen, zu berücksichtigen? Angesichts dessen bestimmt das Erkenntnisinteresse die Rolle, Bedeutung und Wirksamkeit von Institutionen als rechtliche, technische, organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen, die in Form von sozial sanktionierbaren Erwartungen und Spielregeln die Verhaltens- und Handlungsweisen der agierenden Individuen steuern (vgl. Picot et al. 2008: 45f., 2002: 176). Ein weiteres bedeutendes Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zu den vorherigen Sichtweisen bildet die Prämisse, dass Menschen nicht über eine umfassende Verarbei-

---

(1958, Organizations) sowie Cyert und March (1963, The behavioral theory of the Firm) zurück, die eine Organisationstheorie auf das Fundament von Entscheidungsprozessen und den mit ihnen einhergehenden Verhaltensweisen stellen. „Die Theorie ist *verhaltenswissenschaftlich* (*behavioral*), weil sie Entscheidungsprozesse nicht als Entscheidungslogik, sondern als menschliches Entscheidungsverhalten begreift, dessen empirische Merkmale und Bestimmungsgründe es zu untersuchen gilt“ (Berger/Bernhard-Mehlich: 2006: 169, Hervorhebung i.O.). Für Cyert und March (1976: 15) liegt einem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz folgendes Bild über den Menschen zugrunde: „Es ist das Bild eines wählenden, entscheidenden und problemlösenden Organismus, der auf einmal nur eine Sache erledigen kann und der sich nur zu einem kleinen Teil der im Gedächtnis gespeicherten und durch die Umwelt dargebotenen Informationen bedienen kann.“

<sup>51</sup> Seit Mitte der 1980er Jahre hat auch die Betriebswirtschaftslehre das Konzept der „Institution“ explizit in ihren Forschungskanon aufgenommen und behandelt unter diesem Begriff Themen, die eine Schnittmenge zwischen Soziologie, Psychologie und ökonomischer Managementforschung bilden (vgl. Helfen 2001: 181).



tungskapazität von Informationen verfügen und Entscheidungen stets nur auf Basis von unvollständigem Wissen über die jeweilige Sachlage oder Person treffen können (vgl. Cyert/March 1995: 4; vgl. Helfen 2001: 183). „A *Behavioral Theory of the Firm* was published as a modest attempt to improve that understanding. It used political, economic, organizational, psychological, and sociological concepts to comprehend empirical observations of the behavior that actually takes place within firms. [...] Modern economic theories of the firm assume that rational action in a firm is subject to limited rationality and conflicts of interests” (Cyert/March 2008: 72, Hervorhebung i.O.).

Wenn das Handeln der Akteure als ein Prozess der Reduktion von Komplexität angesehen wird, der den Einzelnen stets zur Auswahl aus einer Vielzahl von Alternativen zwingt, erlangt folglich die Frage nach der Beschaffenheit des menschlichen Entscheidungs- und Wahrnehmungsvermögens Bedeutung (vgl. March 1990). Zwar wird Individuen der Versuch bzw. die Absicht des intentionalen und rationalen<sup>52</sup> Handelns unterstellt, jedoch verhindern die Unzulänglichkeit der Bewertung zukünftiger Ereignisse, der Gebrauch von arbeitssparenden Regeln für die Suche nach Problemlösungen und das Vorliegen unvollständiger Informationen das Treffen einer objektiven und vernunftgeleiteten Entscheidung<sup>53</sup> (vgl. Weick 1985: 36; vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 177f.;

<sup>52</sup> Im Kontext der institutionenökonomischen Theorien impliziert der Begriff „rational“, „dass ein Akteur versucht, seinen Nutzen unter den ihm vorgegebenen Einschränkungen zu maximieren“ (Jost 2001: 17). Die Abkehr von der Annahme eines vollständig rational agierenden Akteurs in der Betriebswirtschaftslehre geht vor allem auf Barnard (1938) und Simon (1945) zurück (vgl. Williamson 1981: 551). Simon (1981: 29) fasst seine darin enthaltene Kritik folgendermaßen zusammen: „An dem einen Extrempunkt schreiben die Ökonomen dem homo oeconomicus eine widersinnige allwissende Rationalität zu. Der homo oeconomicus hat ein vollständiges und konsistentes Präferenzsystem, das es ihm erlaubt, aus den ihm verfügbaren Alternativen zu wählen; er ist sich immer vollständig bewußt, welche diese Alternativen sind; es gibt keine Grenzen für die Komplexität der Berechnungen, die er durchführen kann, um zu bestimmen, welche Alternativen die besten sind; Wahrscheinlichkeitsberechnungen sind für ihn weder ängstigend noch rätselhaft.“ Im Gegensatz zum Homo Oeconomicus verfügt für Simon (1981: 31) der Homo Organisans über die Kenntnis um die eigentliche Komplexität der Welt, aus der er aber stets nur einen Bruchteil in Form eines abstrakten Modells wahrnimmt. Mit dieser Vereinfachung gibt er sich zufrieden und sucht aus einer Vielzahl an möglichen Alternativen eine befriedigende Lösung heraus, wohl wissend darum, nicht alle Aspekte in Betracht gezogen und nicht alle Möglichkeiten des Verhaltens untersucht zu haben.

<sup>53</sup> Nach Cyert und March (1976: 363) ist es ein wesentliches Merkmal von Organisationen, dass sie fast immer nach altbewährten, naheliegenden und kurzfristigen Lösungen streben und dabei eher dringliche Probleme behandeln als antizipativ erforderliche Entwicklungen bereits im Vorfeld anzustoßen. Zudem werden Entscheidungen oftmals erst in letzter Sekunde und auf der Basis von Informationen getroffen, die in ihrer Vollständigkeit nur schwer zu beschaffen sind oder im Vorfeld durch die Annahmen von Personen, Abteilungen, Expertenstäben etc. entsprechend gefiltert werden (vgl. Preisendörfer 2011: 128). Ferner können nie alle Alternativen und Konsequenzen in eine Entscheidungssituation einbezogen und die Aufmerksamkeit jeweils nur Teilaspekten einer Problemstellung gewidmet werden (vgl. Frese 2005: 54). Das „Garbage Can Modell“ nimmt sogar gänzlich Abschied von einem rationalen Standpunkt, indem es aufzeigt, dass Entscheidungen stets aus einer Menge voneinander abhängiger oder unabhängiger, auf undurchsichtige Art und Weise miteinander verwobener, Probleme und Wahlmöglichkeiten hervorgehen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in variierenden Situationen zusätzlich di-

vgl. Picot et al. 2008: 32f.; vgl. Simon 1981: 116ff.; vgl. Kirsch 1988: 114f.). Die Organisationsmitglieder verfügen nur über eine begrenzte Rationalität, aufgrund derer der Wahrnehmung und kognitiven Informationsverarbeitung „Schranken gesetzt sind und sie daher, auch wenn sie die Absicht haben mögen, rational zu handeln, dies nur in begrenzter Weise tun können“ (Weick 1985: 36; vgl. auch Simon 1981: 115). Die aus Entscheidungen resultierenden Verhaltensweisen sowie jegliche Formen der Koalition innerhalb einer Organisation sind dabei grundlegend von einer Maximierung des persönlichen Nutzens geleitet, der sowohl materielle Zwecke verfolgen als auch immaterielle Ziele, wie Anerkennung, Prestige oder Macht, beinhalten kann. Als ökonomisch kennzeichnet diese Theorien, dass ihr Ansatzpunkt der individuelle Akteur ist, dessen Bemühungen und Handlungen sich an einem generellen Gewinnstreben ausrichten (vgl. Meffert 2002: 142).

Zu den institutionenökonomischen Theorien lassen sich im Wesentlichen drei Ansätze zählen, die sich mit der Analyse von Institutionen, dazu gehören zum Beispiel Verfügungsrechte, Verträge, Märkte oder Hierarchien, befassen und die den Versuch unternehmen, Wirtschafts- und Organisationstheorien miteinander zu verbinden (vgl. Kieser 2006: 247; vgl. Williamson 1981: 573). Die Annahme, die der Property Rights Theorie<sup>54</sup>, dem Transaktionskostenansatz<sup>55</sup> und der Agenturtheorie gleichermaßen zugrunde liegt, besteht nunmehr darin, dass jegliche Form des organisationalen Austauschs, sei es der von Gütern, Leistungen oder Menschen, mit zusätzlichen Aufwänden verbunden ist, die es aus betriebswirtschaftlicher Perspektive möglichst gering zu halten gilt.

---

vergieren können (vgl. Cohen et al. 1988: 332f.; vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 187f.; vgl. Weick 1985: 38f.; vgl. Kirsch 1988: 159f.).

<sup>54</sup> Von einer Vorstellung der Property Rights Theorie wird abgesehen, da der Transaktionskostenansatz und die Agenturtheorie in Bezug auf verhaltensrelevante Aussagen bereits eine Erweiterung der ursprünglichen und allgemeinen Untersuchung der Beschaffenheit und Rolle von Verfügungsrechten über Ressourcen darstellen (vgl. Ebers/Gotsch 2006: 248-259).

<sup>55</sup> Bekannt geworden ist der Transaktionskostenansatz bzw. seine Übertragung auf eine verhaltenswissenschaftliche Dimension durch Williamson (1975, 1981) und die Veröffentlichung seines Artikels „Markets and Hierarchies“ im American Journal of Sociology sowie des später erschienenen Aufsatzes mit dem Titel „The economics of Organizations. The Transaction Cost Approach“ (vgl. Bea/Göbel 2002: 122). Durch den Einbezug eines sich opportunistisch verhaltenden Akteurs sei die Organisationstheorie dank dieser ökonomisch erweiterten Sichtweise auf eine neue Grundlage gestellt worden (vgl. Berger 1995: 407).

### 2.4.3.1 Transaktionskostenansatz

Bei der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen, dem Aufsetzen von betrieblichen Vereinbarungen und Regelungen sowie dem Aushandeln von Vertragsbedingungen entstehen Transaktionskosten<sup>56</sup>, die die Effizienz der Faktorallokation – zum Beispiel durch eine unverhältnismäßige Verteilung von Zeit und Ressourcen – und somit in letzter Instanz auch die Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung negativ beeinflussen können. „Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. [...] In mechanischen Systemen achten wir auf Reibungen: Greifen die Zahnräder ineinander, sind die Teile geschmiert, gibt es unnötigen Schlupf oder andere Energieverluste? Das ökonomische Gegenstück zur Reibung sind Transaktionskosten: Harmonisieren die Tauschpartner, oder gibt es häufig Mißverständnisse und Konflikte, die zu Verzögerungen, Zusammenbrüchen und Fehlfunktionen führen?“ (Williamson 1990: 1).

Die Zielsetzung der Transaktionskostentheorie besteht in der Erforschung und dem Aufstellen von institutionalen Regelungen und Steuerungsmechanismen, die der Absicherung und Vorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens dienen sollen, um so eine Minimierung der entstehenden Kosten herbeiführen zu können. Das impliziert eine Verringerung der Unabwägbarkeiten und Unsicherheiten, die mit den Verhaltensannahmen über die Akteure einhergehen. Die begrenzte Rationalität ebenso wie das opportunistische Handeln<sup>57</sup>, das die Verfolgung von Eigeninteressen auch unter Einsatz von Täuschung und Zurückhaltung bedeutender Informationen beinhaltet, stellen Risikofaktoren dar, die Auswirkungen auf das Ausmaß der anfallenden Höhe an Transaktionskosten haben und institutionelle Regelungen überhaupt erst erforderlich machen (vgl. Williamson 1990: 50-57, 1981: 553-553f.). „Institutionenökonomische Teilansätze unterstellen dem Menschen *stark eigennütziges Verhalten*, welches auch vor List nicht zurückschreckt. Menschen sind, so wird behauptet – im allgemeinen Opportunisten, die lügen, stehlen, betrügen, verschleiern, vorsätzlich irreführen, um ihren Nutzen zu

<sup>56</sup> Eine Transaktion bezeichnet den Austausch von Gütern zwischen zwei Akteuren, wobei ein Gut nicht auf eine materielle Gegebenheit beschränkt ist, sondern alles umfasst, „was in irgendeiner Weise geeignet ist, für eine Partei einen Nutzen zu stiften“ (Jost 2001: 11). Die dabei entstehenden Transaktionskosten beinhalten alle „Opfer und Nachteile, die von den Tauschpartnern zur Verwirklichung des Leistungsaustausches zu tragen sind, insbesondere bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle [und] Anpassung“ (Picot et al. 2008: 57). Dazu gehören unter anderem Informations- und Suchkosten, Verhandlungs- und Vertragskosten, Überwachungskosten, Konflikt- und Durchsetzungskosten sowie Anpassungskosten (vgl. Ebers/Gotsch 2006: 278). Die Transaktionskosten steigen, je größer die Unsicherheit hinsichtlich der situativen Rahmenbedingungen ist, und verringern sich hingegen, je öfter eine Transaktion durchgeführt wurde und Standardprozedere und -verträge zum Einsatz kommen (vgl. Erlei/Jost 2001: 42f.).

<sup>57</sup> Nach Williamson (1990: 54) impliziert der Begriff „Opportunismus“ die unvollständige und verzerrte Weitergabe von Informationen und damit den Versuch, das Gegenüber absichtsvoll in die Irre zu führen und bewusst Tatsachen zu verschleiern.

vermehrten [...]“ (Bea/Göbel 2002: 139, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Berger 1995: 410).

In Bezug auf die dahinterliegenden Motive gleicht das menschliche Verhalten in diesem Verständnis einem stabilen und gleichförmigen Mechanismus, der auf konsistenten und verallgemeinerbaren Präferenzen der Akteure beruht. Getrieben ist es stets vom individuellen Nutzen, der sich in unterschiedlichen Zielsetzungen und Antriebsfaktoren wie Prämien, Gehalt oder aber auch Ansehen, Macht und Selbstbestätigung manifestieren kann. „Der Nutzen ergibt sich einmal aus dem (subjektiven) Wert der Ergebnisse, die mit dem Verhalten erreicht werden können [...] und zum anderen aus der (subjektiv eingeschätzten) Wahrscheinlichkeit, dass durch das jeweilige Verhalten [...] die gewünschten Ergebnisse [...] auch tatsächlich erreicht werden“ (Martin 2003: 17). Das gleiche zweckrationale Verhalten erwarten die Mitglieder einer Organisation auch von ihrem Gegenüber und sie gehen permanent davon aus, dass sein Handeln nach ähnlichen Gesichtspunkten erfolgt wie das eigene. Dadurch könne von einer Durchschaubarkeit bzw. Vorhersagbarkeit der Beweggründe des jeweils anderen ausgegangen und antizipierend die eigene Taktik daran ausgerichtet werden (vgl. Kieser 2006: 261).

#### 2.4.3.2 *Agenturtheorie*

Die Agenturtheorie baut auf diesem Grundgedanken über das menschliche Verhalten auf und untersucht auf der Ebene anwendungsbezogener Austauschbeziehungen das Verhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Den Kern dieser Theorie bildet der konkrete Vollzug einer Transaktion, indem ein Auftraggeber bestimmte Aufgaben oder Entscheidungskompetenzen unter Zuhilfenahme einer expliziten Vereinbarung an den Auftragnehmer überträgt. Hieraus ergibt sich nun die Problemstellung, wie „durch institutionelle Regelungen sichergestellt werden kann, dass der Agent eine Leistung erbringt, die dem vereinbarten Auftrag im Interesse des Prinzipals möglichst gut entspricht“ (Ebers/Gotsch 2006: 259; vgl. auch Preisendörfer 2011: 106f.). Das Verhältnis beider Parteien ist jedoch durch eine Asymmetrie der vorhandenen und verfügbaren Informationen über die andere Person und mögliche divergierende Interessen gekennzeichnet. So verfügt beispielsweise der Agent über mehr Informationen hinsichtlich seiner Absichten, Fähigkeiten und Erfahrungen, die er zur Erlangung der eigenen Nutzenmaximierung zum Nachteil des Auftraggebers zum Einsatz bringen kann (vgl. Kieser 2006: 261). Das Risiko einer Fehlinvestition nimmt zu, umso weniger der Prinzipal über die versteckte Agenda seines Austauschpartners weiß, wenn dieser eine eigennützige Intention verfolgt, indem er zuvor nicht mitgeteilte Absichten zum

Nachteil des Prinzipals umsetzt, oder seinen Wissensvorsprung zu Lasten der getroffenen Vereinbarung ausnutzt (vgl. Ebers/Gotsch 2006: 263f.; vgl. Picot et al. 2008: 74ff.; vgl. Preisendörfer 2011: 108; vgl. Wolf 2005: 277). Die Lösung des Opportunismusproblems besteht für Vertreter der Agenturtheorie in dem Versuch der direkten Verhaltenskontrolle vor allem durch das Aufsetzen intakter Informationssysteme. Durch den Einsatz bürokratischer Regelwerke, die gezielte Integration von Anreizkomponenten in die Vergütung, die Vorgabe strikter Berichtserstattungswege und im Zweifelsfall das Anwenden von Sanktionierungsmechanismen sollen die notwendigen Voraussetzungen dafür geschaffen werden (vgl. Ebers/Gotsch 2006: 262; vgl. Preisendörfer 2011: 110f.)

## 2.5 Systemorientierte Theorien

Im Unterschied zu verhaltensorientierten Theorien stehen in der Betrachtungsweise einer Organisation als ein System nicht die Bedürfnisse und die Verhaltensweisen ihrer Mitglieder im Vordergrund, sondern das Zusammenspiel und die Verflechtungen einzelner Teile und Einheiten. Systemorientierte Theorien sind geleitet von dem gemeinsamen Erkenntnisinteresse, natürliche und gesellschaftliche Regulationsmechanismen aufzudecken, die die Funktionsweise einer Organisation maßgeblich beeinflussen und bestimmen, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

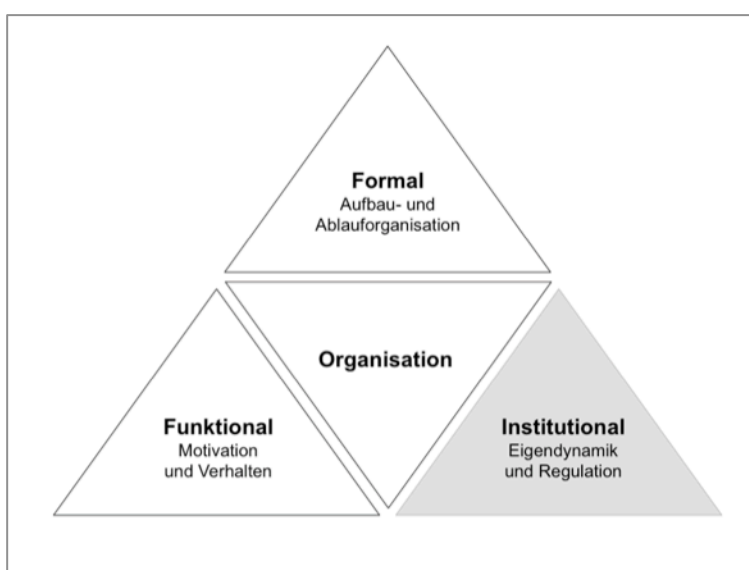


Abb. 9: Einordnung „Systemorientierte Theorien“  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 2.5.1 Systemtheorie

Schreyögg (2008: 67) merkt an, dass die Systemtheorie bereits von Beginn an eine große Anziehungskraft auf die Organisationslehre ausgeübt hat, auch wenn ihr Einfluss eher indirekter Natur war, indem sie das Verständnis über eine Organisation geprägt hat, ohne jedoch selbst eine eigenständige Theorie im engeren Sinne darzustellen (vgl. auch Scott 1974: 242, Luhmann 1987: 15, 19). Ihre enorme Popularität, insbesondere in den 70er Jahren, ist dabei auf die steigende Dynamik der Umwelt, die Abkehr von linearen Denkmodellen sowie der damit einhergehenden vernetzten Sichtweise auf betriebliche Vorgänge zurückzuführen (vgl. Rühli 2002: 129; vgl. Meffert 2002: 137). Der Fokus der Organisationsforschung richtete sich fortan verstärkt auf „die Beschreibung und Erklärung der zwischen den Systemelementen bestehenden relevanten Austauschbeziehungen und des Verhaltens der Systeme in ihrem Gesamtzusammenhang“ (Meffert 2002: 141).

Die Ausgangsbasis der Übertragung von Systemeigenschaften<sup>58</sup> auf den sozialen Bereich – in der Form, wie die Systemtheorie heute das Fundament für organisationstheoretische Überlegungen darstellt – ist vor allem auf Niklas Luhmann (1987) zurückzuführen, der sich aus einer soziologischen und wissenschaftstheoretischen Perspektive heraus mit den Besonderheiten, der Funktion und Beschaffenheit von sozialen Systemen<sup>59</sup> befasst hat. Die wesentlichen Merkmale, die für das Verständnis von Organisationen in einer systemorientierten Betrachtung von Bedeutung sind und in einem sich gegenseitig bedingenden Bezug zueinander stehen, liegen in der Eigenschaft der Autonomie eines sozialen Systems gegenüber seiner Umwelt, dem Vermögen zur Selbsterhaltung und der Fähigkeit zur entpersönlichten Kommunikation begründet. Ein System besteht dabei in seinen Grundzügen aus einer Vielzahl in sich geschlossener Operationen und wechselseitiger Abhängigkeiten einzelner Elemente und grenzt sich in

---

<sup>58</sup> Eine umfassende Definition legt Zeeuw (1968: 151) dar: „In Summe kann das Konzept des Systems definiert werden als bezogen auf jegliche Gruppe interagierender Elemente, die sich selbst von anderen (ähnlichen oder andersartigen) Gruppen von Elementen unterscheidet, indem sie Wirkungen hervorbringt oder Funktionen ausübt, die im täglichen Leben bemerkbar (und als wünschbar oder nicht wünschbar) sind, durch Verwendung von Mitteln, die Teil der Umwelt des Systems sind, wobei es mit der Umwelt interagiert, vorzugsweise so, dass die Elemente des Systems die Verwendung koordinieren und auf diese Weise die Verteilung möglicher Ressourcen selbst regulieren, um sich selbst zu erhalten oder zu entwickeln.“

<sup>59</sup> „In diesem Sinne orientieren wir die allgemeine Theorie sozialer Systeme an einer allgemeinen Systemtheorie und begründen damit die Verwendung des Begriffs ‚System‘. [...] Das heißt: Jeder soziale Kontakt wird als System begriffen bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte. Die allgemeine Theorie sozialer Systeme erhebt, mit anderen Worten, den Anspruch, den gesamten Gegenstandsbereich der Soziologie zu erfassen und in diesem Sinne universelle soziologische Theorie zu sein“ (Luhmann 1987: 33).

Summe von anderen Systemen und seiner Umwelt<sup>60</sup> ab. „Ein System, das sich selbst erzeugt, muss sich selbst beobachten, das heißt: sich selbst von seiner Umwelt unterscheiden können. Das wird zuweilen bestritten, aber da mit ‚Organisation‘ nicht die ganze Welt gemeint sein kann, muss irgendein Kriterium angegeben werden, das abgrenzt, was als Organisation bezeichnet wird“ (Luhmann 2000: 46f., vgl. auch 1987: 35). Eng einher mit dieser zentralen Charakteristik der Geschlossenheit geht das Prinzip der Autopoiesis, das beinhaltet, dass sich die Eigenschaften von Systemen durch ihre Elemente, also die Art, Beschaffenheit und Häufigkeit ihrer Beziehungen, selbst bestimmen (vgl. Schreyögg 2008: 72). Diese Auffassung steht im Einklang mit der Autopoiesistheorie<sup>61</sup> von Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela, die in ihren Grundzügen darlegt, dass soziale Systeme ebenso wie biologische Systeme in der Lage sind, sich aus sich selbst heraus zu erhalten<sup>62</sup>, indem sie deutlich erkennbare Grenzen aufweisen und aus der Umwelt nur diejenigen Stoffe aufnehmen und in eigene Materialien umwandeln, die für ihren Fortbestand von Bedeutung sind (vgl. Varela 1979: 5f., 10f., 13, 15f., 1987: 124f., 128f.; vgl. Maturana 1987: 95ff.; vgl. Schmidt 1987: 21f.; vgl. Maturana/Varela 2009: 41, 51, 55, erstmals 1984). Auch bei Luhmann beziehen Organisationen als lebende Organismen selektiv nur diejenigen Informationen als Bestandteile ihrer Umwelt in ihr eigenes Ordnungsprinzip ein, die einen wichtigen Kerngehalt für ihre Selbstreproduktion und folglich ihren Selbsterhalt darstellen.

---

<sup>60</sup> Der Umwelt wird in Luhmanns Ausführungen im Sinne einer Systemgrenze eine wichtige Bedeutung zuteil, aber sie determiniert nicht, wie von Vertretern der Kontingenztheorie angenommen, die internen Verhaltensweisen in einer Organisation. So gehen Entscheidungen letztlich aus einer unüberschaubaren Menge an Möglichkeiten hervor und sie können in ein und derselben Unternehmenssituation unterschiedlich ausfallen (vgl. Martens/Ortmann 2006: 427f.). Nicht organisationale Bestimmungsvariablen und Einflussgrößen nehmen insgesamt aber nur eine periphere Rolle ein und werden nicht näher untersucht, auch wenn sich eine Organisation als ein offenes System in einem permanenten Austausch mit der Umwelt befindet (vgl. Türk 1989: 9; vgl. Bertalanffy 1976: 548). Nach Luhmanns Verständnis ist die Organisation als autopoietisches System zudem aus sich selbst heraus erklärbar.

<sup>61</sup> Unter autopoietischen Systemen werden selbstreferentielle Netzwerke „von Prozessen der Produktion von Elementen, welche selbst wiederum diese Netzwerke von Prozessen der Produktion von Elementen realisieren“ verstanden (Weiss 1979: 244).

<sup>62</sup> Maturana und Varela vertreten im Rahmen ihrer autopoietischen Überlegungen zur Übertragbarkeit auf menschliche und soziale Phänomene einen strikt neurophysiologischen und biologischen Standpunkt. „Wenn alles, was in einem lebenden System stattfindet, durch dessen Struktur spezifiziert ist, und wenn ein lebendes System sich nur in Zuständen der Autopoiese befinden kann, weil es sonst zerfiel (und aufhörte, ein lebendes System zu sein), dann ist das Phänomen der Kognition, das dem Beobachter als erfolgreiches Verhalten in einem Medium erscheint, in Wirklichkeit die Realisierung der Autopoiese des lebenden Systems in diesem Medium. [...] Wenn wir [...] Kognition als ein Phänomen ansehen, das von unserem biologischen Sein produziert wird bzw. daraus hervorgeht, dann kann Kognition zu einem empirischen Problem gemacht werden, und wir können uns der Frage zuwenden: ‚Welche Art von biologischem Phänomen ist das Phänomen der Kognition?‘ [...] Dementsprechend ist es meine Absicht, Kognition als ein biologisches Phänomen zu untersuchen“ (Maturana 1987: 100f., 89, vgl. auch 1972: 13)

Entsprechend wird die Organisationsstruktur<sup>63</sup> als ein Instrument der Reduktion der Umweltkomplexität betrachtet, da nicht mehr die Organisation in ihrer Gesamtheit aus einer Vielzahl von Einflüssen auswählen muss, sondern diese Aufgabe von den entsprechend betroffenen und relevanten Stellen im Gefüge ausgeführt werden kann (vgl. Schreyögg 2008: 70). Gleichwohl verfügt ein System nicht über die Fähigkeit eines unmittelbaren Austausches mit seiner Umwelt. Es hat lediglich die Möglichkeit, Informationen über diese aufzunehmen und nicht auf direkten Wege aus ihr (vgl. Luhmann 2000: 53). Dazu muss die Organisation, anders als bei rein biologischen Systemen, „im Medium von Sinn zwischen sich selbst und der Umwelt unterscheiden können“ (Luhmann 2000: 53, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Schreyögg 2008: 71).

In diesem Punkt liegt auch die Unterscheidung zwischen einem natürlichen und einem sozialen System begründet. Soziale Systeme verfügen nicht über physisch bestimmte Grenzen, denn die Trennung stellt eine durch das System selbst erbrachte Leistung dar und ist als Resultat einer sozialen Setzung zu verstehen (vgl. Schreyögg 2008: 71; vgl. Probst 1987: 69; vgl. Malik 1996: 80). Ferner bestehen soziale Systeme aus der Kommunikation und dem Beziehungsgeflecht einzelner Einheiten. „Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt. Kommunikation gibt es somit nur als soziale Systeme und in sozialen Systemen. Sozialität ist kein unabhängig von Kommunikation (etwa als Eigenschaft des Menschen) gegebener Sachverhalt. Das alles gilt (wenn es zutrifft) auch für Organisationen“ (Luhmann 2000: 59, vgl. auch 388). Kommunikation findet diesem Verständnis folgend nicht als eine Handlung zwischen Individuen oder den Mitgliedern einer Organisation statt. Sie bildet das Medium des Austausches zwischen zwei sich nicht zugänglichen und füreinander wechselseitig geschlossenen psychischen Systemen (vgl. Martens/Ortmann 2006: 433). So grenzt Luhmann seinen eigenen Kommunikationsbegriff<sup>64</sup> insofern von der informationstheoretischen Auffassung ab, als dass er die Vorstellung einer direkten Übertragbarkeit von

---

<sup>63</sup> „Strukturen fassen die offene Komplexität der Möglichkeiten, jedes Element mit jedem anderen zu verbinden, in ein engeres Muster ‚geltender‘, üblicher, erwartbarer, wiederholbarer oder wie immer bevorzugter Relationen“ (Luhmann 1987: 74).

<sup>64</sup> Der Begriff „Kommunikation“ ist bei Luhmann trotz seiner Funktion der Vermittlerrolle zwischen zwei divergierenden psychischen Systemen ein rein technischer: „Die Zusammenfassung von Information, Mitteilung und Erfolgserwartung in einem Akt der Aufmerksamkeit setzt ‚Codierung‘ voraus. Die Mitteilung muß die Information duplizieren, sie nämlich einerseits draußen lassen und sie andererseits zur Mitteilung verwenden und ihr dafür eine geeignete Zweitform geben, zum Beispiel eine sprachliche (und eventuell lautliche, schriftliche, etc.) Form. Auf die technischen Probleme einer solchen Codierung gehen wir nicht näher ein. Soziologisch wichtig ist vor allem, daß auch dies eine Ausdifferenzierung der Kommunikationsprozesse bewirkt. Ereignisse müssen nun in codierte und nichtcodierte unterschieden werden. Codierte Ereignisse wirken im Kommunikationsprozeß als Information, nichtcodierte als Störung (Rauschen, noise)“ (Luhmann 1987: 197). Information dient für Luhmann (1987: 103, 212) lediglich der Reduktion von Komplexität, da sie als Selektionsprinzip eine Auswahl an Möglichkeiten abbildet.



Information aufgrund der Divergenz bzw. der unterschiedlichen Beschaffenheit psychischer Strukturen aufzuheben versucht. Die kontinuierliche Reproduktion und Selbsterhaltung resultiert aus der Verknüpfung dieser rekursiv aufeinander bezogenen Kommunikationen, die wiederum eine Unterscheidung des Systems von seiner Umwelt ermöglichen, es dadurch selbst erschaffen und erhalten (vgl. Martens/Ortmann 2006: 434; vgl. Luhmann 2000: 62). Zu keinem Zeitpunkt aber sind die agierenden Menschen<sup>65</sup> als solche Bestandteil eines sozialen Systems und somit einer Organisationstheorie. „Personen, verstanden als komplexe psychische Systeme, werden daher ebenso als Umwelt der Organisation konzipiert wie die physische und soziale Umwelt, z.B. die von der Organisation verwendeten Maschinen, Gebäude oder Gesetze“ (Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 171; vgl. auch Luhmann 1987: 92, Barnard 1970: 73, 234, Sievers 2000: 39).

Ein soziales System besteht nicht aus Menschen, ihren Einstellungen, Bedürfnissen und Motiven, sondern aus Rollen und Bündeln von Erwartungshaltungen und ist gemäß diesen Merkmalen von physischen Systemen abzugrenzen (vgl. Luhmann 2000: 82). Die Ausgangspunkte einer Organisationstheorie sind für Luhmann – im Gegensatz zu Vertretern des Human-Relations-Ansatzes oder institutionenökonomischer Theorien – von den Individuen losgelöste Entscheidungen im Sinne kurzfristiger Ereignisse und Operationen eines Systems. „Was immer eine Entscheidung ‚ist‘: innerhalb von Organisationssystemen kommt sie nur als Kommunikation zu Stande. Für uns ist demnach die Entscheidung ein kommunikatives Ereignis und nicht etwas, was im Kopf eines Individuums stattfindet“ (Luhmann 2000: 141f.). Das kommunikative Ereignis, das Entscheidungsprozessen<sup>66</sup> hier innewohnt, beschränkt sich allerdings auf eine spezifische Form von Output, der wiederum als Input für ein anderes Mitglied einer Organisation fungieren kann: „Wegen dieser Interdependenz, die durch ein vielfältiges Netz von teil-

<sup>65</sup> Bereits bei Barnard (1938) wird eine Trennung von Organisation und Person vorgenommen und der Systemgedanke eingeführt: „Was wir ‚Organisation‘ nennen, ist demnach ein System, das aus den Tätigkeiten von Menschen besteht. Diese Tätigkeiten verschiedener Personen werden durch Koordination zu einem System. Insofern sind ihre wichtigen Aspekte nicht-persönlicher Natur. Sie werden nach Art, Grad und Zeit durch das System bestimmt“ (Barnard 1970: 73f.). Im Gegensatz zu Luhmann bezieht Barnard in seiner Anreiz-Beitrags-Theorie paradoxerweise das durch den Systemgedanken ausgeklammerte Individuum, seine Bedürfnisse und Motive explizit in seine organisationstheoretischen Überlegungen ein (s. Kapitel 2.4.2.3).

<sup>66</sup> Der Begriff „Entscheidung“ umfasst ein breites Spektrum unterschiedlicher betrieblicher Vorgänge und es lässt sich keine klare Abgrenzung innerhalb der Organisationstheorien erkennen: „Typische Formen solcher Entscheidungskommunikationen sind: Gremienbeschlüsse, Absprachen, Beratungen, Verhandlungen, Vereinbarungen, Versprechungen, Garantierklärungen, Koalitionsbildungen, *strategy formulation*, Dienstpläne, Organisationsanweisungen, Organigramme, Befehle, Bitten, Erneuerungen, Versetzungen, Kündigungen. Auch allem, was wir landläufig Handeln nennen, kann ein Moment der Kommunikation von Entscheidungen innewohnen, etwa der Entscheidung zu gehorchen; zuzustimmen; sich zu bemühen; loyal zu sein; anderer Meinung zu sein; sich zu widersetzen – also auf kommunizierte Entscheidungen und Erwartungen zu ‚antworten‘“ (Martens/Ortmann 2006: 435f., Hervorhebung i.O.).

weise formalisierten Kommunikationsbeziehungen unterstützt wird, sind Entscheidungsprozesse ein organisiertes System von Beziehungen, und Organisieren ist ein Problem der Systemgestaltung“ (Simon 1981: 36). Für eine Organisation bedeutet diese Entkopplung von der Person, dass ihr Bestand nicht an einzelne Mitglieder und ihre Kompetenzen gebunden ist, wodurch sie stets in der Lage ist, ihr Verhaltensrepertoire zu vergrößern oder anzupassen und sich dabei flexibel an unterschiedliche Umwelten und Marktgegebenheiten auszurichten (vgl. Probst 1987: 50).

## 2.5.2 Evolutionstheoretische Ansätze

Evolutionstheoretische Ansätze legen ihren Schwerpunkt auf die natürliche Beschaffenheit von Systemen und greifen dabei auf biologische Erklärungsmuster zurück. Eine Organisation wird als Organismus verstanden, der naturgesetzlichen Mechanismen und Regeln folgt. Ferner wird angenommen, dass diese neueren Ansätze die Voraussetzungen für eine moderne Organisationstheorie schaffen und die Praxis der Organisationsforschung hinsichtlich des Bewältigens von Veränderungsprozessen bereichern können (vgl. Otto et al. 2007: 9; vgl. Kieser/Woywode 2006: 337, 341; vgl. Carroll 1988: 1; vgl. MacKelvey/Aldrich 1983: 108; vgl. Morgan 1997: 52). Die Gemeinsamkeiten von Organisationen und Organismen liegen laut Klaus-Stephan Otto (et al. 2007: 8ff.) in dem Willen zu überleben, der kontinuierlichen Veränderung über die Zeit, der Aufnahme von Stoffen, ihrer Verarbeitung und Wiedergabe an die Umwelt, dem hohen Grad an interner Vernetzung sowie den selbstorganisierenden Prozessen begründet. Im Gegensatz zu den gängigen und betriebswissenschaftlichen Konzepten der Organisationsforschung deutet diese Anschauungsweise darauf hin, dass weder das Individuum noch die einzelne Organisation den alleinigen Gegenstand der Forschung bilden könne, sondern der Blickwinkel verstärkt auf Populationen und die dahinterliegenden evolutionären Prozesse und Praktiken gerichtet werden müsse (vgl. Bea/Göbel 2002: 149).

Die Grundidee der Übertragbarkeit von natürlichen bzw. evolutionstheoretischen Vorgängen auf die Funktionsweise von Organisationen stützt sich dabei im Wesentlichen auf vier universelle Kernprinzipien<sup>67</sup> biologischer Veränderungs- und Anpassungspro-

---

<sup>67</sup> „Universell“ impliziert, dass Vertreter von evolutionären Ansätzen voraussetzen, dass diese Mechanismen auf unterschiedlichste Lebensformen, wie zum Beispiel Pflanzen, Tiere und Menschen, übertragen werden können und weiterhin auch auf menschliche Konstrukte wie Sprache, Gesellschaft und Glaubenssysteme (vgl. Kieser/Woywode 2006: 310). Die Kernprinzipien gehen dabei auf Darwin (1859) zurück und finden heute in einer post-Darwinistischen Anwendung erneut großen Zuspruch. „Attempting to explain evolution by a single-factor theory was the fatal weakness of the pre-Darwinian and most nineteenth century evolutionary theories. [...] Even Charles Darwin occasionally fell into this error, yet on the whole he was the first to

zesse, zu denen die Mutation, Reproduktion, Selektion und Speziation gehören und die auf menschliche Lebensformen anwendbar seien (vgl. hierzu und für die folgenden Ausführungen Kieser/Woywode 2006: 309ff., Aldrich 2001: 21-33, Mayr 1970: 2, MacKelvey 1982: 23-27). Den Bestandteil der Analyse stellt die Population dar, die sich durch einen gemeinsamen Genpool, damit einhergehenden ähnlichen Eigenschaften und spezielle Problembewältigungsstrategien von anderen Spezies abgrenzt. Dieser Genpool wird wiederum kontinuierlich bereichert durch sprunghaft auftretende Abwandlungen der Gene bzw. Mutationen, die eine bessere Anpassung an die Herausforderungen durch die Umwelt ermöglichen. Daneben sind Organismen in der Lage, sich zu reproduzieren, d.h. Kopien anzufertigen, die aber jeweils in den Ausprägungsmerkmalen vom Original abweichen und langfristig auch den Genpool verändern können. Des Weiteren werden durch den Vorgang der Selektion nur die Individuen Bestand haben und sich durchsetzen, die durch ihre ausgebildeten Fähigkeiten die bestmögliche Anpassung an ihre Umgebung erzielen. Neue Arten entstehen, wenn sich aus einem Genpool heraus unterschiedliche Gruppierungen herausbilden, die sich in einer isolierten Umwelt getrennt voneinander weiterentwickeln, so dass eine Vermischung der Mitglieder einer Population nicht mehr gegeben ist. Im Vollzug der Speziation verfestigen und verstärken sich schließlich diejenigen Eigenarten einer Spezies, die sich im Selektionsprozess als erfolgreich erwiesen haben.

Auf das Wirtschaftsleben übertragen bedeutet diese Leitidee, dass Organisationen, die sich am besten an die sie umgebende Umwelt anpassen, am flexibelsten ausgeprägt sind und in Konkurrenzverhältnissen bestehen, schließlich über eine lange Zeit erfolgreich auf dem Markt agieren können. Unternehmen hingegen, die sich nicht ausreichend auf die Bedingungen ihres wirtschaftlichen Umfeldes einstellen oder den Herausforderungen ihrer Branche nicht gewachsen sind, unterliegen dem starken Konkurrenzkampf – ein Kerngedanke, der den evolutionären Prinzipien „struggle for existence“ und „survival of the fittest“<sup>68</sup> entlehnt ist (vgl. MacKelvey/Aldrich 1983: 115; vgl. Darwin

---

make a serious effort to present evolutionary events as due to a balance of conflicting forces. The current theory of evolution – the ‘modern synthesis’ as Huxley (1942) has called it – owes more to Darwin than any other evolutionist and is built around Darwin’s essential concepts. Yet it incorporates much that is distinctly post-Darwinian” (Mayr 1970: 2f.).

<sup>68</sup> Vertreter evolutionstheoretischer Ansätze gehen davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit, aus dem Markt auszuschneiden, bei jüngeren Unternehmen generell größer ist als bei alt eingesessenen. Obwohl mit zunehmendem Alter die Veränderungsresistenz und Trägheit einer Organisation zunimmt, wird aber auch gleichzeitig die Reproduzierbarkeit fehlerfreier. Ebenso setzen sich in der modernen Gesellschaft vornehmlich diejenigen Unternehmen durch, die über eine stark ausgeprägte Zuverlässigkeit und Rechenschaftsfähigkeit verfügen. In statischen Umwelten weisen spezialisierte Unternehmen eine hohe Überlebensfähigkeit auf, während in einer dynamischen Umwelt die Generalisten überlegen sind (vgl. Kieser/Woywode 2006: 319-329; vgl. Freeman 1990: 4).

1959: 147, 163). Anders als in der Organisationsforschung vorrangig angenommen, funktioniere die Organisation nicht wie eine Maschine, entlang exakter Pläne und stabil ablaufender Prozesse, sondern sie verändert und reproduziert sich, ähnlich wie ein Organismus, aus sich selbst heraus und durchläuft dabei einen fortlaufenden Entwicklungsprozess (vgl. Otto et al. 2007: 2; vgl. Laszlo 1992: 56; vgl. Malik 1996: 38f.). „Dies lässt es angezeigt erscheinen, für die Entwicklung von Organisationen auf Kenntnisse zurückzugreifen, die auf diesem Gebiet eher ungewohnt sind, nämlich auf unser Wissen über die Funktionsweise von komplexen, natürlichen Systemen: Organismen in all ihren Erscheinungsformen hatten zu allen Zeiten das Problem, sich flexibel an veränderte Lebensbedingungen anzupassen, und die gesamte biologische Evolution kann durchaus als ein permanenter Prozess der Komplexitätsbewältigung verstanden werden“ (Malik 2009: 28).

#### *2.5.2.1 Population-Ecology-Ansatz*

Den innerhalb der Organisationstheorie fundiertesten und einflussreichsten evolutions-theoretischen Ansatz stellt laut Kieser und Michael Woywode (2006: 311) der Population-Ecology-Ansatz dar, dessen Begründung und Ursprung auf eine im *American Journal of Sociology* erschienene Studie von Michael T. Hannan und John Freeman (1977) zurückgeführt wird. „A population ecology perspective on organization-environment relations is proposed as an alternative to the dominant adaptation perspective. The strength of inertial pressures on organizational structure suggests the application of models that depend on competition and selection in populations of organizations“ (Hannan/Freeman 1977: 928, vgl. auch 930). Das Erkenntnis- und Forschungsinteresse gilt der Begründung der Varietät von Organisationen, der Beschreibung der Eigenschaften des organisationalen Wandels sowie dem Aufdecken von Mechanismen der Überlebensfähigkeit wirtschaftlicher Zusammenschlüsse (vgl. Bea/Göbel 2002: 149; vgl. Hannan/Freeman 1989: 7; vgl. Freeman 1990: 29). „The ecology of organizations is an approach to the macrosociology of organizations that builds on general ecological and evolutionary models of change in populations. The goal of this perspective is to understand the forces that shape the structures of organizations over long time spans“ (Hannan/Freeman 1989: xi).

Der Grundgedanke besteht darin, dass es für Organisationen einerseits überlebensnotwendig ist, sich den äußeren Lebensbedingungen anzupassen, sie andererseits aber nur im geringen Maße fähig sind, diese Veränderungen zielgerichtet und nach rationalen Kriterien beeinflussen und steuern zu können (vgl. Kieser/Woywode 2006: 311). Als Begründung führen Hannan und Freeman (1989: 67f.) unterschiedliche Inte-

ressensgruppen an, die durch politische Manöver eine Ausrichtung der Organisation an die Umwelt bzw. eine Reorganisation in eigennütziger Absicht verhindern, die Unvollkommenheit der Information über einzelne Aktivitäten und über Zweck-Mittel-Beziehungen ebenso wie die allgemeine Trägheit einer Organisation bedingt durch historisch gewachsene Strukturen. Eine Analyse des organisationalen Wandels dürfe demnach nicht auf der Ebene einer isolierten Organisation stattfinden. Sie erfordert die Betrachtung der Ganzheit einer Population<sup>69</sup> von Unternehmungen, die sich durch eine ähnliche Grundstruktur, einen identischen Bauplan oder die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Wirtschaftszweig auszeichnen, d.h. in diesem Sinn eine Gemeinschaft darstellen, die über ähnliche Mittel verfügt, um in einem bestimmten Umfeld überleben zu können (vgl. Kieser/Woywode 2006: 312; vgl. Hannan/Freeman 1988: 9, 1977: 934; vgl. Freeman 1990: 3). „The unit character of a population so defined depends on shared fate. All members share to some extent in the consequences of organizational success or failure” (vgl. Hannan/Freeman 1977: 934). Den Schwerpunkt legen die Populationsökonomern dabei vor allem auf den Aspekt der organisationalen Trägheit, der eine zeitnahe Adaption wesentlicher und erforderlicher Neuerungen verhindert oder diese erst stattfinden lässt, wenn die Entwicklungen, auf die sie sich beziehen, bereits schon wieder überholt sind (vgl. Hannan/Freeman 1977: 931; vgl. auch Hedberg 1984: 17, 31). So führen unter anderem irreversible Kosten – hierzu gehören die Investition in Maschinen, Betriebsmittel und die Ausbildung des Personals –, die Etablierung politischer Strukturen sowie Hindernisse in Form von Markteintrittsbarrieren zu starren Organisationsgefügen, die eher auf eine Sicherung des Bestands ausgerichtet sind als auf der ernstzunehmenden Absicht der Etablierung eines systeminhärenten Veränderungswillens beruhen (vgl. Hannan/Freemann 1984: 149f, 1989: 67ff.; vgl. Kieser/Woywode 2006: 312f.). Echter organisatorischer Wandel innerhalb einer Population wird folglich nicht aus der einzelnen Organisation heraus bewirkt. Er wird nahezu ausschließlich durch Gründung neuer sowie Schließung<sup>70</sup> bestehender Unternehmen und

---

<sup>69</sup> Im Umfeld des Population-Ecology-Ansatzes befassen sich auch MacKelvey und Aldrich (1983) mit der Entwicklung von Organisationen sowie den Erfolgskriterien und Gründen des Scheiterns. Im Unterschied zu Hannan und Freeman erheben sie dabei nicht die Organisation bzw. Population zum Basismaterial der Evolution, sondern einzelne Einheiten und Prozesse, sogenannte Organizational Comps, zu denen Verfahrensrichtlinien, Produktionstechniken, Baupläne, Computerprogramme, Organisationspläne, Stellenbeschreibungen, Führungsrichtlinien oder Unternehmensphilosophien gehören und bestimmen die Reproduktion (nicht die Elimination) als zentrales Prinzip evolutionärer Prozesse (vgl. Kieser/Woywode 2006: 312f.; vgl. MacKelvey 1982: 437f.; vgl. MacKelvey/Aldrich 1983: 112f.). Abgrenzung und Selektion sorgen für die Isolation einer bestimmten Population und führen dazu, dass sich am Ende die Comps erfolgreicher Unternehmen auch bereichs- und organisationsübergreifend durchsetzen (vgl. MacKelvey 1994: 316; vgl. Kieser/Woywode 2006: 316).

<sup>70</sup> Populationsökonomern vertreten im Gegensatz zur kontingenztheoretischen Forschung den Standpunkt, dass Organisation nicht in der Lage sind, sich antizipierend, kontinuierlich und zeitnah an veränderte Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Carroll 1988: 2). Laut Carroll (1988)

eine Verschiebung der Kräfteverhältnisse herbeigeführt (vgl. Kieser/Woywode 2006: 315; vgl. Hannan/Freeman 1988: 30; vgl. Freeman 1990: 2; vgl. Carroll 1988: 3; vgl. Meyer 1994: 109).

### 2.5.2.2 *Selbst-Organisation*

Eine ähnliche Herangehensweise an das Phänomen Organisation verfolgt das Konzept der Selbst-Organisation. Basierend auf der These, dass der Wandel von Organisationen nur in einem sehr geringen Rahmen aktiv steuerbar ist, gehen Vertreter dieses Ansatzes davon aus, dass sämtliche interne Vorgänge einer Organisation eigentlich dem Zufall geschuldet sind. Diese Perspektive grenzt sich somit deutlich von der Maschinenmetapher ab, die suggeriert, dass die Entwicklung eines Unternehmens durch stringente Planung forciert und konsequente Führung auf ein gesetztes Ziel hinbewegt werden kann. Sie verweist einer systemtheoretischen und biologischen Denkweise folgend darauf, dass das „Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile“ (Grochla 1976: 555, vgl. auch Wolf 2005: 133). „Die Maschinenmetapher betont die Wichtigkeit von Planung und Steuerung sowie die Optimierung der internen Prozessabläufe und ist hilfreich bei der Standardisierung von Prozessen. Die Organismusmetapher rückt eher die Bewährung des Unternehmens in seinem Umfeld, begrenzte Steuerbarkeit von Unternehmen und die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung in den Fokus“ (Otto et al. 2007: 11; vgl. auch Malik 2009: 35, Morgan 1997: 27-38).

Nach Friedrich A. von Hayek (1969: 97f.) ist Selbstorganisation<sup>71</sup> zwar das „Ergebnis menschlichen Handelns“, aber ihr Ursprung ist nicht „menschlichen Entwurfs“. Viel-

---

resultieren die meisten Veränderungsprozesse nicht aus einer bewusst initiierten Transformation oder Anpassung der Strukturen und Prozesse an die gesellschaftlichen oder technologischen Rahmenparameter, sondern sind einem natürlichen Prozess der Selektion und des Auslese geschuldet. Als Begründung verweisen Vertreter dieser Position vor allem auf das sich gegenseitig bedingende Verhältnis von Umweltveränderungen und der Sterblichkeit einer Unternehmung. „As with most current organizational theory, organizational ecology posits that organizations and environments move towards an isomorphism. Unlike other perspectives, however, the ecological view holds that the process of organizational founding and mortality are the driving forces behind this matching of organizations and environments. [...] As the environments shift, some organizational forms become obsolete and others become more viable“ (Carroll 1988: 3).

<sup>71</sup> Ansätze des evolutionären Managements, wie der St. Galler Ansatz, berufen sich auf das Konzept der spontanen Ordnung von Hayek (vgl. Kieser/Woywode 2006: 343). Dabei geht Hayek (1969: 32f.) davon aus, dass eine Gesellschaft sich zwar durch eine gewisse Ordnung auszeichnet, diese aber derart abstrakt und undurchdringbar ist, dass sie nur durch den Verstand nachgebildet und ihr so eine zielgerichtete Planung erst retrospektiv zugesprochen werden kann. „Es ist ferner eine sehr komplexe Ordnung, die – obzwar das Ergebnis der Tätigkeiten der Menschen – nicht in dem Sinn von Menschen geschaffen worden ist, daß sie die Elemente nach einem vorgefaßten Plan bewußt angeordnet hätten. [...] Unsere Macht über die Einzelheiten der Anordnung der Elemente aber ist in einer solchen Ordnung viel begrenzter als im Falle einer Ordnung, die wir durch Anordnung der einzelnen Teile hervorbringen. [...] All das ist im physikalisch-biologischen Bereich bekannt. Wir können niemals durch bewußte Anord-

mehr entsteht sie ungeplant als Folge spontaner Interaktionen einzelner Elemente eines Systems (vgl. Schreyögg 2008: 15; vgl. Kieser 2006: 346; vgl. Probst 1987: 11; vgl. Malik 2009: 120f.). Für den organisationstheoretischen Geltungsbereich zieht es die Konsequenz nach sich, dass sich auch Verhaltensweisen und Regeln von selbst entfalten, indem sie "emergieren", "evolvierten" oder "wachsen" und sämtliche Handlungsmuster ein Resultat der Selbstproduktion eines Systems sind (vgl. Bea/Göbel 2002: 179). „Um Selbstorganisation handelt es sich, weil eine resultierende Ordnung vom Beobachter aus unabhängig seiner Intervention oder der Intervention isolierbarer einzelner Gestalter/Gestaltungssysteme und Lenker/Lenkungssysteme feststellbar ist [...]. Humane soziale Systeme sind selbstorganisierend, d.h. ihre Ordnung ist nicht auf individuelle Interventionen oder Handlungen rückführbar“ (Probst 1987: 11, vgl. auch 68). Die Eigenschaften eines sich selbst organisierenden Systems liegen in seiner Komplexität, Redundanz, Selbstreferenzialität und Autonomie begründet. Infolgedessen besteht ein System aus sich gegenseitig bedingender und nahezu organischer und physischer Interaktionen, die jegliche Aufnahme und Adaption von Neuerungen stets dem obersten Ziel der Bestandssicherung unterordnen, die das Eruiieren von einzelnen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausschließen und die Vorhersehbarkeit von Entwicklungen und Verhaltensweisen so gut wie unmöglich machen.

### 2.5.2.3 Evolutionäres Management

Für das Management bedeuten diese Einsichten, dass die Prämisse der präzisen Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit einer Organisation nicht mehr tragfähig ist. Ähnlich wie bei Organismen bilden sich auch auf einer sozialen Ebene spontane Ordnungen<sup>72</sup> bzw. Verhaltensweisen heraus, die nicht auf der absichtsvollen Gestaltung durch den Menschen beruhen und das Resultat einer durch die Selbstorganisation bedingten evolutionären Entwicklung sind. Demnach entstehen Regeln „im Zuge der Evolution aus der Interaktion von Individuen miteinander und mit ihrer Umwelt durch einen der Mutation und Selektion analogen Prozeß“ (Malik/Probst 1981: 129; vgl. auch Malik 1996: 39). Das traditionelle lineare und rationale Denkgerüst der Managementlehre sei also nicht ausreichend, um der Vielschichtigkeit von eigendynamischen Systemen und ihren Besonderheiten gerecht zu werden. Die Unvollständigkeit der Informationen, die be-

---

nung der einzelnen Moleküle einen Kristall aufbauen. Aber wir können die Voraussetzungen schaffen, unter denen sich der Kristall bilden wird“ (Hayek 1969: 33, 35).

<sup>72</sup> „Beispiele für spontane Ordnungen sind etwa die Bindung von Kristallen und von organischen chemischen Verbindungen. Es wäre unmöglich, durch bewusste Anordnung die konkrete Position und Ausprägung, sowie die Gesamtheit aller Beziehungen zwischen den Elementen zu bestimmen. Die Elemente von Kristallen und chemischen Verbindungen arrangieren sich vielmehr selbst zu Kräften, die eben zur Bildung einer spontanen Ordnung führen“ (Malik 1996: 217; vgl. auch Hayek 1969: 35).

grenzte Rationalität, die wechselseitige Abhängigkeit einzelner Subsysteme und die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse gelten als wichtige Faktoren, die es bei der Führung von Unternehmen zu berücksichtigen gilt und deren Bewältigung neue organisatorische Herangehensweisen und Lösungen fordert.

Die Aufgabe des Managements besteht nun nicht mehr in der planvollen Lenkung einer Organisation und der Steuerung des zielgerichteten Verhaltens ihrer Mitglieder, sondern in der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für evolutionäre Lernprozesse und Mechanismen der Selbstorganisation (vgl. Kieser/Woywode 2006: 343; vgl. Malik 1996: 32, 46, 75; vgl. Otto et al. 2007: 4; vgl. Probst 1987: 66). „Was einen Manager oder einen Organisator besonders interessiert, sind die Verhaltensmöglichkeiten und Verhaltensweisen eines Systems und damit die Strukturen, die ein bestimmtes Verhalten ermöglichen oder verhindern. Uns interessieren damit die Strukturen, die Phänomene eines Systems wie Selbstregulierung, die Selbstorganisation, Anpassung, Veränderung, Lernen oder Sich-Weiterentwickeln erlauben“ (Probst 1987: 36). In den Mittelpunkt rückt erneut die kybernetische Fragestellung, wie auf ein derart komplexes organisationales Gefüge eingewirkt und dieses System in die richtigen Bahnen gelenkt werden kann – auch wenn nur von einer unscharfen und indirekten Kontrolle ausgegangen werden dürfe (vgl. Probst 1987: 40, 141; vgl. Malik 2009: 30, 36f.). Vertreter dieses Managementverfahrens<sup>73</sup> empfehlen die Abkehr von einem „aktivistischen Eingreifen“ und fordern stattdessen eine Hinwendung zu alternativen Modellen, mithilfe derer Betroffene ihre Probleme selbst lösen, Eigenverantwortung, Selbstkritik, persönliche Freiheit gefördert und Konflikte als wichtiger Bestandteil der Ideenfindung ausgeglichen werden (vgl. Malik/Probst 1981: 131; vgl. Probst 1987: 114-117; vgl. Malik 1996: 45). Organisationen der Zukunft seien keine beherrschbaren und gestaltbaren Entitäten mehr, jedoch offene und dynamische Systeme, deren Entwicklung lediglich unterstützt werden kann (vgl. Rieckmann 1978: 355; vgl. Probst 1987: 51, 116f.; vgl. Laszlo 1992: 98; vgl. Holtbrügge 2000: 110; vgl. Kirsch et al. 2010: 85, 87ff.; vgl. Doppler 2009: 5; vgl. Ulrich 1984: 113ff.). „Etwas vereinfacht gesprochen geht es darum, die einzelnen Mitglieder einer Organisation, insbesondere ihre Führungskräfte, mit einer Art ‚genetischem Code‘ auszustatten, mit einem Satz von Regeln also, die sicherstellen, dass jeder einzelne alle ihm – und oft nur ihm – zugänglichen Informationen nicht

---

<sup>73</sup> Luhmann (2000: 356) kritisiert folgerichtig: „Wenn die theoretische Kontroverse Planung vs. Evolution zu Gunsten der Evolutionstheorie gelöst wird, heißt das selbstverständlich nicht, dass man Planung besser lassen und auf Evolution warten sollte. Eine Systemleitung wäre schlecht beraten, wollte sie sich als Beobachter der Evolution ihres Systems – zur Ruhe setzen. Die geplante Selektion von Strukturen (Entscheidungsprämissen) und die Beobachtung des Systems mit Blick für auftauchende Restrukturierungsmöglichkeiten bleibt wichtig.“



nur nutzen kann, sondern diese Nutzung auch im Interesse des Ganzen steht“ (Malik 2009: 292).

### 2.5.3 Gesellschaftliche (neoinstitutionalistische) Ansätze

Gesellschaftliche oder neoinstitutionalistische Ansätze<sup>74</sup> befassen sich mit den Auswirkungen und der Rolle von Institutionen unter Berücksichtigung der Austauschbeziehungen zwischen einer Organisation als ein soziales System und ihrem gesellschaftlichen Umfeld und haben ihre thematischen Wurzeln in der Soziologie (vgl. Hinings/Tolbert 2008: 473f., 486; vgl. Meyer 2008: 790). „Im Mittelpunkt neoinstitutionalistischer Erklärungen stehen Institutionen, die als sozial etablierte Muster und Schemata das Handeln einzelner Organisationen prägen [...] und der Organisation von außen entgegentreten. Sie werden dabei als objektive Verhaltenserwartungen wahrgenommen, denen sich die Organisationsmitglieder anpassen müssen [...]“ (Müller 2009: 222). Generell zeichnet sich diese Auffassung durch eine Abkehr von den vorherrschenden rationalen und rein ökonomischen Erklärungsmodellen der Organisationslehre – im Besonderen vom Rational Choice Ansatz bzw. der Theorie der rationalen Entscheidung – aus und zieht konstruktivistische, gesellschaftliche und kulturelle Erklärungsmuster<sup>75</sup> heran (vgl. Preisendörfer 2011: 146f.; vgl. DiMaggio/Powell

---

<sup>74</sup> Der neoinstitutionalistische Diskurs geht auf Durkheim zurück und ist von Meyer und Rowan (1977, „Formal organizations as a myth“), DiMaggio und Powell (1983, „The iron cage revisited“) und Zucker (1977, „The role of institutionalization in cultural persistence“) durch die Lehre der Stanford University in Kalifornien maßgeblich vorangetrieben worden (vgl. Türk 1997: 127; vgl. Preisendörfer 2011: 146). Neben den populationsökonomischen Theorien gelten neoinstitutionalistische Ansätze, die sich durch eine Abwendung von rationalen Entscheidungsmodellen wie der Transaktionskostentheorie auszeichnen, derzeit in den USA als führend. Zunehmend beeinflussen sie auch die Organisationstheorien im deutschsprachigen Raum (vgl. Walgenbach 2006a: 389, 2002: 157; vgl. Müller 2009: 222; vgl. Kappelhoff 1997: 222, 234; vgl. Palmer et al. 2008: 740, 760). Haveman und David (2008: 574f., 589f.) argumentieren darüber hinaus, dass beide Ansätze signifikante Gemeinsamkeiten aufweisen. Als Begründung führen sie an, dass ihre Vertreter ein ähnliches Verständnis hinsichtlich der Legitimation einer Organisation teilen, die Zielsetzung einer Organisation weiter fassen als einen bloßen Performance-Gedanken, den Einfluss der Umwelt zur forschungsleitenden Prämisse erheben und sich dem organisationalen Wandel verschrieben haben. Es melden sich aber auch Kritiker zu Wort und es wird der Vorwurf laut, dass durch institutionalistische Theorien eine unzulässige Überbetonung der sozialen und gesellschaftlichen Komponenten unter Vernachlässigung einer politischen Perspektive (Macht, Interessen, Strategien der Akteure) vorgenommen wird (vgl. Walgenbach 2002: 165, 2006a: 390f.; vgl. Coleman 1988: 96; vgl. Türk 1997: 139; vgl. Müller 2009: 225; vgl. Meyer 2008: 807). Auch weist Walgenbach (2002: 158, 2006a: 401) darauf hin, dass neoinstitutionalistische Ansätze zwar in Form von empirischen Studien wichtige Denkanstöße für die Organisationsforschung liefern, aber kein zusammenhängendes Konzept oder eine in sich stringente Theorie darstellen (vgl. auch Türk 1997: 160).

<sup>75</sup> Zentrale Fragestellungen umfassen die Erzielung eines besseren Verständnisses der gemeinsamen Wesensmerkmale von Organisationen sowie der Eigenschaften menschlichen Verhaltens bedingt durch kulturelle und gesellschaftliche Determinanten: „How are we to regard behavior in organizational settings? Does it reflect the pursuit of rational interests and the exer-

1991: 2f.; vgl. Pirker 1997: 67f.; vgl. Palmer et al. 2008: 739). John W. Meyer und Brian Rowan (1977: 342) beschreiben das Erkenntnisinteresse dieser Forschungsrichtung wie folgt: „In conventional theories, rational formal structure is assumed to be the most effective way to coordinate and control the complex relational networks involved in modern technical or work activities. [...] This assumption is based on the view that organizations function according to their formal blueprints: coordination is routine, rules and procedures are followed, and actual activities conform to the prescription of formal structure. But much of the empirical research on organizations casts doubt on this assumption.“ Neoinstitutionalistische Theorien weisen einen starken Bezugspunkt zur Wissenssoziologie auf und berufen sich vorwiegend auf den Hauptgedanken von Peter L. Berger und Thomas Luckmann (2013), der besagt, dass die soziale Wirklichkeit durch die Mitglieder einer Gesellschaft gesetzt wird. Diesem Verständnis folgend nehmen Institutionen die Funktion der Vermittlung von festgelegten Übereinkünften hinsichtlich dieser ein und bilden in der Gestalt von kulturellen Theorien, Ideologien und Annahmen darüber, wie eine Gesellschaft zu funktionieren hat, Selbstverständlichkeiten und vorgefertigte Muster des Handelns ab (vgl. Walgenbach 2006a: 355; vgl. Türk 1997: 133; vgl. Zucker 1977: 728).

Angewendet auf eine Organisation umfasst der Begriff „Institutionalisierung“ „gesellschaftlich geteilte Wertvorstellungen, dass ein bestimmtes Element – sei es EDV, sei es Buchführung oder Investitionsrechnung – zu bestimmten Organisationen gehört. Institutionalisierung meint auch, dass die Elemente nicht mehr hinterfragt werden. Sie werden als gegeben und richtig betrachtet“ (Walgenbach 2006a: 356, Hervorhebung nicht übernommen). Im Gegensatz zu den institutionenökonomischen Ansätzen werden Institutionen und Organisationsstrukturen nicht als das Ergebnis von Handlungen und Entscheidungen der jeweils einzelnen Akteure beschrieben, sondern als „emergente Phänomene sozialer Systeme“ (Picot et al. 2008: 31), die in der Art und Weise ihres Aufbaus stets auch gesellschaftliche Anforderungen reflektieren (vgl. Türk 1997: 160). Bei der Übertragung dieses Denkmodells auf die Organisationsforschung lassen sich generell eine makroinstitutionalistische und eine mikroinstitutionalistische Perspektive unterscheiden.

Eine *makroinstitutionalistische Herangehensweise* untersucht den Einfluss der Umwelt auf eine Organisation und ihre Einbettung in einen institutionellen Kontext. Für ihre

---

cise of conscious choice, or is behavior primarily shaped by conventions, routines, and habits? Why is it that the behavior of organizational participants is often observed to depart from the formal rules and stated goals of the organization? Why and how do laws, rules, and other types of regulative and normative systems arise? Do individuals voluntarily construct rule systems that then bind their own behavior?” (Scott 1995: xiii; vgl. auch March/Simon 1976: 8).

Vertreter, zu denen John W. Meyer, Brian Rowan, Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell gehören, stellt die formale Struktur ein Bündel von herangetragenen Regeln und Erwartungen durch die Umwelt dar, welche für eine Organisation verbindlichen Charakter besitzen, indem sie der Herbeiführung von Legitimation im gesamtgesellschaftlichen Horizont dienen (vgl. Walgenbach 2006a: 353; vgl. Meyer/Rowan 1977: 343). Infolgedessen richten Organisationen ihre Strukturen nicht nur – wie innerhalb der Kontingenztheorie postuliert – an den technologischen Voraussetzungen ihrer Branche und dem Wettbewerb aus, sondern vordergründig an den Forderungen, die von institutioneller Seite als gesellschaftliche Erwartungen an sie herangetragen werden, um so eine öffentliche Akzeptanz zu erzielen (vgl. Walgenbach 2002: 159f.; vgl. Palmer et al. 2008: 739; vgl. Preisendörfer 2011: 147; vgl. DiMaggio/Powell 1983: 147; vgl. Meyer/Zucker 1989: 19, 22, 45). Als gängige gesellschaftliche Erwartungen werden die Nutzung moderner Informationstechnologien, zeitgemäße Managementpraktiken wie die Arbeit in Teams und der Einsatz eines Qualitätsmanagements nach objektiv nachvollziehbaren Standards genannt (vgl. Walgenbach 2006a: 358, 2002: 160). Zudem würden oftmals Praktiken angewandt, die zwar einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit im eigentlichen Sinn entgegenwirken, aber nach außen gerichtet die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung suggerieren (vgl. Preisendörfer 2011: 148). DiMaggio und Powell (1983: 150-154) gehen ferner davon aus, dass Veränderungen einer bestehenden Organisationsstruktur nur marginal einem Effizienzimperativ geschuldet sind und eigentlich dem generellen Streben nach „Isomorphie“ unterliegen (vgl. auch Türk 1997: 139). Als Auslöser für diese sich in modernen Organisationsformen abzeichnende Strukturgleichheit werden der Druck durch andere Organisationen, politische, rechtliche oder gesellschaftliche Regelungen, die Nachahmung von etablierten Praktiken zur Reduktion von Unsicherheit sowie die zunehmende Professionalisierung und normenbasierte Standardisierung aufgeführt (vgl. Türk 1997: 138f.; vgl. Walgenbach 2002: 161; vgl. Palmer et al. 2008: 743f.).

*Mikroinstitutionalistische Ansätze*<sup>76</sup> verstehen die Organisation selbst als eine Institution und erheben sie zum Grundelement moderner Gesellschaften (vgl. Walgenbach

---

<sup>76</sup> Neoinstitutionalisten ebenso wie Vertreter postmoderner Organisationstheorien beschäftigen sich innerhalb dieser Ausrichtung mit kulturellen Erklärungsmustern des Verhaltens in einer Organisation (vgl. Walgenbach 2006a: 391; vgl. Schreyögg/Koch 1999: 3). Oftmals findet jedoch eine deutliche Überzeichnung der Einflussmöglichkeiten durch kulturelle Rahmenbedingungen statt. Preisendörfer (2011: 116) bemerkt hierzu: „Ihre Grundidee besteht – überspitzt formuliert – darin, Organisationen nach dem Muster eines abgeschotteten Mikrokosmos bzw. eines isoliert lebenden Volksstammes zu sehen, mit einem eigenen Sprachcode, eigenen Werten und Normen und einem eigenen Symbolsystem.“ Da an späterer Stelle (Kapitel 4) eine deutliche Abgrenzung von Denkweisen erfolgt, die „eine Art gemeinsame Grammatik“, „ein übereinstimmendes mentales Modell“, „ein gemeinsames Drehbuch“ oder den Einsatz eines inszenierten „symbolischen Managements“ proklamieren, wird hier von einer ausführlichen Dar-

2006a: 382; vgl. Zucker 1987: 446). Entsprechend fungieren nicht nur bestimmte gesellschaftliche, rechtliche und politische Erfordernisse oder innerbetriebliche Verfahrensrichtlinien als Institutionen. Bereits jegliches Verhalten der Akteure wird durch sozial festgelegte Erwartungen und Regeln maßgeblich geleitet und bestimmt (vgl. Walgenbach 2006a: 356). In einer mikroinstitutionalistischen Perspektive richtet sich das Forschungsinteresse auf die Funktion und Bedeutung, die Institutionen innerhalb einer Organisation einnehmen. Lynne G. Zucker (1987: 445) kritisiert das makroinstitutionalistische Verständnis, demnach institutionale Elemente und Einflussfaktoren ausschließlich in der Umwelt einer Organisation angesiedelt sind (vgl. auch Scott/Meyer 1992: 1f.). „Implemented institutional elements commonly arise from within the organization itself or from imitation of other similar organizations [...], not from power or coercive processes located in the state or elsewhere” (Zucker 1987: 446, Hervorhebung nicht übernommen). Anders als in evolutionstheoretischen Konzepten wird hier die Veränderungsträgheit von Organisationen auf das wesentliche Merkmal der Dauerhaftigkeit institutionaler Tatbestände zurückgeführt und nicht mit der Vermeidung irreversibler Kosten begründet (vgl. Türk 1997: 128; vgl. Zucker 1977: 726, 1987: 446). Diese Beharrlichkeit manifestiere sich in der Besonderheit, dass menschliche Verhaltensweisen, die eine hohe institutionalisierte Ausprägung aufweisen, resistenter gegenüber Änderungen sind, alternative Strukturen oftmals als unrealistisch betrachtet und jegliche Neuerungen, die der gegenwärtigen Praxis zuwiderlaufen, zunächst abgelehnt werden (vgl. Zucker 1983: 357, 384, 1977: 730; vgl. Türk 1997: 128; vgl. Schreyögg 2008: 407).

---

stellung neoinstitutionalistischer, postmoderner, interpretativer sowie kulturwissenschaftlicher Erklärungsversuche einer Organisation – wie sie innerhalb organisationstheoretischer Literatur Anwendung finden – abgesehen (vgl. Bea/Göbel: 2002: 164; vgl. Schreyögg 2008: 75ff., 367; vgl. Lang et al. 2001: 204, 225, 237).

## 2.6 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung bildet einen Spezialzweig der Organisationsforschung ab, der sich auf unternehmerischen Wandel und Veränderungsprozesse konzentriert. Während die zuvor dargestellten Organisationstheorien das Phänomen Organisation jeweils aus einem bestimmten Blickwinkel heraus betrachten, d.h. hinsichtlich der Gestaltung von Strukturen und Prozessen, der Steuerung des Verhaltens von Individuen oder der Eigenarten eines Systems, wird die Organisation im Untersuchungsfeld der Organisationsentwicklung als ein ganzheitliches „soziotechnisches System“ verstanden, das nunmehr eine Zusammenführung struktureller, individueller und sozialer Komponenten erfordert. Im Mittelpunkt steht nicht allein das Streben nach einem besseren Verständnis der Merkmale und Funktionsweise einer Organisation, sondern „die Gestaltung und Bewältigung von Veränderungsprozessen unter möglichst großer Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten“ (Preisendörfer 2011: 116), wodurch die Organisationsentwicklung in ihrer theoretischen und praktischen Ausrichtung überwiegend auf der Verhaltensebene anzusiedeln ist, wie die folgende Abbildung zeigt.

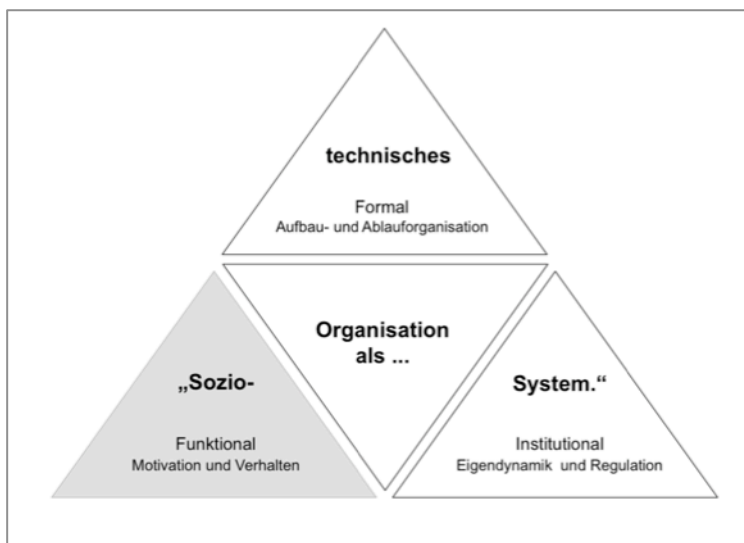


Abb. 10: Einordnung der „Organisationsentwicklung“  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 2.6.1 Wandelerfordernis und Wandelverständnis

Lange Zeit, bis weit in die 70er Jahre hinein, bildete die Ausgangsbasis der Organisationsforschung die Auffassung, dass Organisationen statische Gebilde sind, die eine hohe Kontinuität in ihren Strukturen, Prozessen und Gestaltungsmöglichkeiten aufweisen und infolgedessen exakt steuerbare und planbare Entitäten sind (vgl. Holtbrügge 2000: 99). Diese Sichtweise stand im Einklang mit einem weitgehend belastbaren, überschaubaren und aufschwungverwöhnten wirtschaftlichen Umfeld, in dem die größte Herausforderung für die Unternehmer darin bestand, die Aufgaben und Tätigkeiten so zu strukturieren, dass eine möglichst hohe Leistung in der Produktion erzielt und Reibungsverluste minimiert werden konnten. Spätestens die 70er Jahre haben jedoch gezeigt, dass dem Wachstum Grenzen gesetzt sind und Unternehmen auf lange Sicht nicht erfolgreich existieren können, ohne sich verstärkt an den Bedingungen der Umwelt sowie den Herausforderungen und Schwankungen der Weltmärkte auszurichten.

Heute, rund vierzig Jahre später, scheint die Vorstellung von Stetigkeit, Beständigkeit und Verlässlichkeit zukünftiger Entwicklungen obsolet geworden zu sein. Gewinnorientierte Organisationen sehen sich zunehmend der Schwierigkeit ausgesetzt, mit Ungewissheiten, unerwarteten Ereignissen, veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen umgehen zu müssen (vgl. Weick/Sutcliffe 2003: 13). „Ausgelöst werden diese Herausforderungen an die Organisationen durch die zunehmenden Unabwägbarkeiten der wirtschaftlichen Märkte, durch die rasante Entwicklung im Technologiebereich, durch die steigende Komplexität organisatorischer Aufgaben, durch die wachsenden Ansprüche der Organisationsmitglieder nach immaterieller Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit und letztlich durch die wenig stabilen gesellschaftlichen und politischen Strömungen unserer Zeit. Bei dieser Veränderung der Um- und Inwelt der Organisation muß sich auch die Organisation selbst wandeln, wenn sie überleben will“ (Koch et al. 1980: 10). Weiterhin werden als Ursache für die steigenden externen Wandelerfordernisse die Erhöhung der Wettbewerbsintensität, die Verkürzung von Marktzyklen, die zunehmende Sättigung der Märkte durch Überkapazitäten, Strategie- und Strukturveränderungen bei Konkurrenten, verändertes Nachfrageverhalten der Kunden und Auftreten der Kapitalgeber, Verknappung von Rohstoffen und Energie, die allgemeine Entwicklung der Wirtschaftsstruktur hin zu einem Dienstleistungssystem, aber auch Versäumnisse in Bezug auf die Innovationsfähigkeit in der Automobilbranche, der Elektroindustrie und im Maschinenbau aufgeführt (vgl. Bea/Göbel 2002: 400, 435f; vgl. Engelhardt et al. 2000: 36, 38; vgl. Schein 2000: 26; vgl. Becker/Langosch 2002: 7; vgl. Gadiesh/Olivet 1998: 68f.; vgl. Schreyögg/Noss 1995: 169; vgl. Kaune 2010: 15; vgl. Cummings/Worley 2008: 4ff.).

Diese Anforderungen und Erwartungen, die intern wie extern an heutige Organisationen herangetragen werden, münden letztlich in einem permanenten Anpassungs-, Veränderungs- und Verbesserungsdruck, dem es zu entsprechen gilt, indem die innerbetrieblichen Abläufe verstärkt an den Erfordernissen des Marktes, der Kunden, der Kapitalgeber und Investoren, aber auch den Wünschen und Bedürfnissen der potentiellen Leistungsträger ausgerichtet werden (vgl. Oelsnitz: 2009: 15; vgl. Becker/Langosch 2002: 7-12). Für Gebert (1974: 17f.) beinhaltet der Begriff „Veränderungsbereitschaft“ die Offenheit gegenüber neuen Verfahren und Produkten, das Interesse an der Suche nach einem neuen Selbstverständnis der Organisation und das damit einhergehende Hinterfragen der bisher verfolgten Unternehmensstrategie. Gefordert ist eine flexible Organisation, die Veränderungen nicht nur frühzeitig wahrnehmen und erkennen kann, sondern mittels kurzer Entscheidungswege neue Informationen in erforderliche Maßnahmen überführen und konsequent, d.h. mit hoher Geschwindigkeit, umsetzen kann (vgl. Bea/Göbel 2002: 401). „Der Umstand eines wachsenden Tempos der Veränderungen auf wirtschaftlichem, technologischem, politischem und sozialem Sektor stellt inzwischen einen Allgemeinplatz dar. Für die Organisation ergibt sich damit zunächst die Notwendigkeit, ihre Flexibilität zu steigern, da mit zunehmender Komplexität und Variabilität der Umwelt verschiedene Abläufe und Entscheidungen weniger programmierbar sind“ (Gebert 1974: 16; vgl. auch Schreyögg/Noss 1995: 170). Dieser Forderung nach einer beweglichen und veränderungsfähigen Organisation stehen allerdings nach wie vor vielfach statische und bürokratische Gefüge, Strukturen und Machtgebilde gegenüber (vgl. Bennis et al. 1975: 476; vgl. Lauterburg 1980: 51). So merkt Hans Dietrich Engelhardt (et al. 2000: 27) kritisch an, dass weiterhin, „rund 70 Jahre nach den ersten grundlegenden sozialwissenschaftlichen und industriesoziologischen Forschungen im Rahmen der später so genannten ‚Human-Resources/Human-Relations-Bewegung‘ in der überwiegenden Anzahl der Betriebe [...] häufiger kommandiert als delegiert, mehr kontrolliert als qualifiziert und stärker konkurriert als kooperiert“ wird (vgl. auch Becker/Langosch 2002: 8; vgl. bereits Bennis 1972: 40).

Gleichwohl stellt das Aufsetzen und Implementieren von neuen Strukturen und Prozessen, zum Beispiel durch eine Restrukturierung, Reorganisation oder Neuausrichtung, gegenwärtig für Unternehmen keine Besonderheit mehr dar. Es ist ein fester Bestandteil großer Konzerne und zunehmend auch mittelständischer Betriebe geworden. Die Zielsetzungen derartiger Veränderungsvorhaben bestehen zumeist in der Erhöhung der Effizienz durch Verschlankung und Kostenreduktionen, einer proaktiveren Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden, einer Beschleunigung der Umsetzung von Strategien und Entscheidungen sowie einer Umverteilung oder besseren Bündelung des

bestehenden Know-hows (vgl. Gadiesh/Olivet 1998: 69f.). Festzustellen ist, dass innerhalb der Organisationsforschung Einigkeit darüber besteht, dass nicht mehr der Wandel den Ausnahmezustand versinnbildlicht. Stillstand und Stagnation erweisen sich zunehmend als das eigentlich erklärungsbedürftige Phänomen (vgl. Holtbrügge 2000: 99; vgl. Schreyögg/Noss 2000: 35). Die Aufgabe des Managements besteht folglich darin, „diese Veränderungen [...] zu bewältigen, nicht passiv, im Sinn einer reaktiven Anpassung, sondern aktiv, gestaltend im Aufgreifen dieser Veränderungen, die damit, weil sie als Herausforderungen verstanden werden, durch eigene Einflußnahme neue Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen“ (Becker/Langosch 2002: 7; vgl. auch Burow/Hinz 2005: 123, Schreyögg/ Noss 1995: 170). Auseinander gehen die Ansichten hingegen über eine einheitliche Definition und das Verständnis darüber, welche Eigenschaften unternehmerischen Wandel kennzeichnen und vom Regelbetrieb einer Unternehmung abgrenzen (vgl. van de Ven 1995: 519). Übergreifend lassen sich zwei Betrachtungsweisen unterscheiden, in denen Wandel einerseits als temporärer Zustand und andererseits als ein permanenter Prozess beschrieben wird.

Die Grundideen der ersten Betrachtungsweise finden sich unter anderem in den betriebswissenschaftlichen Konzepten von Nordsieck (1972) und Kosiol (1976), dem Ansatz des geplanten Wandels von Werner Kirsch (et al. 1979) oder auch im Organisationsverständnis von Karl E. Weick (1985) wieder. Den Ausgangspunkt bildet dabei die forschungsleitende Prämisse der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, dass Organisieren nach einem instrumentalen Verständnis die Gestaltung dauerhafter, konsistenter und stabiler Strukturen beinhaltet, zyklischen Prozessen unterliegt und einer linearen zeitlichen Gerichtetheit folgt (vgl. Holtbrügge 2000: 103f.). Veränderungen der Struktur stellen mithin ein konzeptionelles und intendiert durchgeführtes Vorgehen dar, deren Erfordernis in der Regel aus einer von außen angestoßenen Notwendigkeit hervorgeht (vgl. Hedberg 1984: 18). Geplanter Wandel unterscheidet sich von kontinuierlichen Veränderungen durch „eine bewußte, absichtsvolle und kooperative Bemühung um die Verbesserung der Funktionsweise“ einer bestehenden Organisation (Bennis et al. 1975: 13). Kirsch (et al. 1997: 69) sieht die Aufgabe der Theorien des Wandels darin, Methoden und Verfahren zu entwickeln, die gezielt die Planung und Umsetzung „tiefgreifender Veränderungsprozesse“<sup>77</sup> auf der Ebene organisationaler Systeme unterstützen. „Ein geplanter Wandel liegt demnach vor, wenn man die Änderungen des Systems nicht dem Zufall überläßt, sondern versucht, in Antizipation zukünftiger Ereign-

---

<sup>77</sup> Für Kirsch (et al. 1979: 18) liegt ein tiefgreifender organisationaler Wandel dann vor, „wenn relativ *viele Merkmale* der *ganzen Organisation* (und nicht nur einzelner Subsysteme) relativ *stark* und mit einer *Vielzahl von Folgeänderungen* innerhalb und außerhalb der Organisation verändert werden, wobei sich eine *Vielzahl* von internen und externen Organisationsteilnehmern bzw. Interessenten *erheblich* in ihren Interessen betroffen fühlt“ (Hervorhebung i.O.).



nisse einen Plan für derartige Änderungen zu entwickeln, der das zukünftige gewandelte System symbolisiert und die Grundlage für eine Fülle von Nachfolgeentscheidungen zur Realisierung des Plans, aber auch für die täglichen ad hoc-Entscheidungen des laufenden Geschäfts bilden kann“ (Kirsch et al. 1997: 49). Für Weick (1985: 306, 309) können Organisationen nur dann über einen langen Zeitraum bestehen, wenn ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität aufrechterhalten werden kann. „Das Problem mit der totalen Flexibilität ist, daß sich Organisationen kein Gefühl der Einheit und Kontinuität bewahren können. [...] Jede soziale Einheit ist teilweise durch ihre Geschichte definiert, durch das, was sie getan und zu wiederholtem Male entschieden hat“ (Weick 1985: 307). Ähnlich verhält es sich nach Kurt Lewin (1963: 234, 1926: 33f.) auch mit Veränderungsprozessen, deren Abschluss stets wieder in einer Phase der Verankerung und Stabilisierung der erfolgten Neuerungen münden muss. Folglich können sich Unternehmen nicht permanent in einem unruhigen Zustand befinden, sondern bedürfen der Regelmäßigkeit und Konstanz in ihrer Ausrichtung ebenso wie auch im alltäglichen Handeln. „Jede Organisation muß, wenn sie auf Dauer überleben will, für ein Gleichgewicht zwischen den die bestehende Struktur stabilisierenden und den progressiven, akzelerierenden Kräften sorgen“ (Staehe 1990: 551).

Vertreter des Verständnisses eines permanenten Wandels hingegen kritisieren, dass der Wandel als eine seltene Form der Unterbrechung aufgefasst wird und die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsprozesses von Organisationen in den Hintergrund gerät (vgl. Schreyögg/Noss 2000: 33, 35). So stellt March (1990: 188) die Annahme auf, dass Organisationen sich fortwährend verändern – und „obwohl es oft den Anschein hat, als wären sie Veränderungen gegenüber resistent, werden sie häufig in eine Form transformiert, die sich beträchtlich von der ursprünglichen Form unterscheidet“ (vgl. auch Türk 1989: 24). Organisationen befinden sich in einem dauerhaften und routinemäßigen Zustand der Modifikation, der eine Reaktion auf demografische, ökonomische und politische Gegebenheiten darstellt (vgl. March 1990: 188, 1981: 564). Ähnlich beschreibt auch Staehe (1990: 547) den Großteil der Wandlungsvorhaben als nicht zwangsläufig beabsichtigt und eher dem Zufall geschuldet: „In Wirklichkeit sind fast alle Organisationsmaßnahmen solche der *Reorganisation*, denn die Annahme einer organisatorischen tabula rasa ist unreal“ (Hervorhebung i.O.). In einer postmodernen Betrachtungsweise<sup>78</sup> wird dieses Verständnis dahingehend zu-

---

<sup>78</sup> Vertreter postmoderner Ansätze gehen in Bezug auf den Wandel allgemein davon aus, dass „sich die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt nicht mehr eindeutig und fest umreißen lassen und deshalb die Idee einer operational geschlossenen Identität von Organisationen verworfen werden muss“ (Holtbrügge 2000: 124). Die als postmodern geltenden Organisationen zeichnen sich laut Weik und Lang (1999: 309) durch eine Rücknahme der Arbeitsteilung, flexible Netzwerke und eine tendenzielle Dezentralisierung aus (vgl. auch Weik 1998: 133-137). Der

gespitzt, dass organisationaler Wandel als „definitive, prinzipielle und dauerhafte Eigenschaft des Organisierens“ beschrieben wird, „und nicht bloß als Gestaltungsinstrument einer Organisation, das der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen dient“ (Holtbrügge 2000: 129; vgl. auch Weik 1998: 143f., Schreyögg/Koch: 1999: 17, Wächter 1983: 66). Gegenwärtig setzt sich der Standpunkt eines permanenten Wandels durch und Veränderungsprozesse werden auf die gleiche Stufe mit organisationalen Lernprozessen – im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Wissensbestände – gestellt, wie an späterer Stelle in Kapitel 2.6.4. ausführlich thematisiert wird (vgl. Schreyögg/Noss 2000: 45; vgl. Klimecki et al. 2000: 63).

## 2.6.2 Ursprung und Relevanz für Wandelprozesse

Die Entstehung der Organisationsentwicklung ist auf das gedankliche und normative Gebilde der Human-Relations-Bewegung zurückzuführen, in deren Umfeld sich in der Organisationsforschung zunehmend ein Spezialzweig herausbildete, der den Wandel zu einem expliziten Untersuchungsgegenstand der Organisationstheorien erklärt hat (vgl. Schreyögg 2008: 49). Nach Kubicek (et al. 1978: 283) kann seit Anfang der 60er Jahre von einem eigenen wissenschaftlichen Ansatz gesprochen werden, der resultierend aus den intensiven Forschungsbemühungen in den USA auch zunehmend in Europa<sup>79</sup> in der unternehmerischen Praxis insbesondere durch den Einsatz von Gruppen-

---

Begriff „Postmoderne“ umfasst gegenwärtig hauptsächlich losgelöst nebeneinander stehende Ansätze und variierende Ideen – zumeist entlehnt von französischen Philosophen wie Lyotard, Foucault oder Derrida – denen gemeinsam ist, dass sie sich im weitesten Sinne mit gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen befassen und eine lineare Managementauffassung verwerfen, an deren Stelle „die Erforschung von Beschleunigung, Strukturbrüchen und Chaos“ tritt (Holtbrügge 2000: 99; vgl. Schreyögg/Koch 1999: 4; vgl. Knyphausen-Aufseß 1999: 130; vgl. Gmür 1991: 35; vgl. Koch 1999: 87f.). Inwiefern diese Sichtweise einen Gegensatz zur Moderne darstellt und ob postmoderne Theorien zukünftig ein tragfähiges Grundgerüst der Organisationsforschung bilden werden, ist zu hinterfragen und anzuzweifeln (vgl. Gmür 1991: 17f.; vgl. Kirsch 1992: 431). „‘Postmoderne‘ und ‚postmodern‘ sind Wörter, die *in* sind. [...] Was zunächst auf Kunst, Architektur und Philosophie beschränkt war, hat nach und nach die Gesellschaftswissenschaften und – beinahe zum Schluss, möchte man sagen – auch die Organisations- und Managementforschung erfasst“ (Weik/Lang 1999: 309, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Bauer 1999: 65). Kritische Einwände, die an postmoderne Theorien herangetragen werden, können in Form eines aufbereiteten Überblicks bei Chan (2000: 42-47) nachgelesen werden.

<sup>79</sup> In Europa hat sich in der Organisationsentwicklung kein spezifischer theoretischer Fahrplan herausgebildet und es wurden hauptsächlich die Konzepte und Methoden aus dem amerikanischen Vorbild ohne eine kritische Auseinandersetzung übernommen (vgl. Sievers 1977: 7; vgl. Kubicek et al. 1978: 283; vgl. Trebesch 1980: 45; vgl. Freimuth 2005: 10). Ihre Etablierung als eigenständige wissenschaftliche Disziplin in Europa wurde zum einen durch die Vorstellung der Erkenntnisse auf dem 1. Europäischen Forum der Organisationsentwicklung in Aachen, zum anderen durch die Gründung einer eigenen Gesellschaft begünstigt (vgl. Trebesch 1980: 47; vgl. Staehle 1990: 832). „Im Juni kam es dann zur Gründung eines Vereins mit den Aufgaben, die auf dem Gebiet der OE tätigen Menschen und Institutionen im deutschsprachigen Raum

trainingsmethoden signifikanten Zuspruch fand (vgl. Trebesch 1980: 41; vgl. Schreyögg 2008: 417; vgl. Hanák 1982: 1; vgl. Freimuth/Barth 2011: 5; vgl. Gebert/Rosenstiel 2002: 380). Historisch betrachtet lässt sich der Leitgedanke der Organisationsentwicklung auf die grundlegenden Impulse aus der Klein- und Großgruppenforschung zurückführen, die durch Lewin in der Tradition des NTL-Institutes for Applied Behavior ins Leben gerufen wurde (vgl. Sievers 1977: 10; vgl. Schreyögg/Noss 1995: 172; vgl. Lohr 1963: 38; vgl. Lewin 1963: 72). „Die eigentliche Organisationsentwicklung entwickelte sich dann aus den weiterführenden Ansätzen der Laboratoriumsmethode<sup>80</sup> und dem Survey-Feedback-Verfahren, beide eng verbunden mit dem Aktionsforschungsansatz“ (Kaune 2010: 13; vgl. auch Kirsch et al. 1979: 70).

Der Anstoß zur Etablierung einer eigenständigen Lehre des organisationalen Wandels lässt sich im Wesentlichen auf die Erkenntnis zurückführen, dass Veränderungen einer etablierten Organisationsstruktur und der damit verbundenen Praktiken nicht nur einer stringenten Planung seitens des Managements bedürfen, sondern diese in einem hohen Maße hinsichtlich ihrer erfolgreichen Realisierung von den Einstellungen, Befindlichkeiten und emotionalen Reaktionen der Mitglieder einer Organisation abhängig sind. „In der klassischen Organisationslehre spielte das Problem der Bewältigung des organisatorischen Wandelprozesses keine größere Rolle. Die Änderungen des Strukturgefüges (Reorganisation) war eine *originäre Planungsaufgabe*: Im Zentrum steht die Bestimmung der optimalen organisatorischen Lösung, die der veränderten Situation oder neuen Rationalisierungsanforderungen Rechnung trägt. Die Umsetzung der neuen Lösung gilt als unproblematisch. Wenn überhaupt, so wird die Wandelfrage als Problem der richtigen Anweisung thematisiert“ (Schreyögg/Noss 1995: 171, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Schreyögg 2000: 26). In der unternehmerischen Praxis zeigte sich

---

zusammenzuführen, die Philosophie und Anwendung von OE zu verbreiten und das fachliche Qualifikationsniveau von OE in der Praxis zu heben“ (Staehele 1990: 832).

<sup>80</sup> Es gibt drei wesentliche Quellen, denen die Methoden der Organisationsentwicklung entlehnt sind (vgl. Gebert/Rosenstiel 2002: 380ff.). 1. Laboratoriumstraining oder gruppenspezifisches Training: Spontan zusammengesetzte sogenannte T-Gruppen (Trainingsgruppen) sollen sich in einem demokratischen Prozess über die sich abspielenden Prozesse bewusst werden und eine Rückmeldung darüber erhalten, welche Wirkung jeder Einzelne auf die anderen Gruppenteilnehmer ausübt. Zielsetzung ist es, eine Verhaltensänderung der Mitglieder herbeizuführen (vgl. French/Bell 1977: 37). Gebert und Rosenstiel (2002: 381) merken hierzu an, dass es erhebliche „Transferprobleme“ der gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse in den unverändert gebliebenen Unternehmensalltag gab. 2. Aktionsforschung: Diese Methode geht auf Lewin und seine Arbeiten im Research Center for Group Dynamics zurück. Das Grundprinzip besteht grob benannt darin, aus Erhebungen gewonnene Daten nicht nur an Experten weiterzugeben und durch sie auswerten zu lassen, sondern die Ergebnisse den Betroffenen selbst zurückzuspielen und großflächig zu verbreiten (vgl. French/Bell 1977: 41). Hieraus entstand die sogenannte Survey Feedback Methode. 3. Teilautonome Arbeitsgruppen: Die Idee der teilautonomen Arbeitsgruppen resultiert aus den Studien des Londoner Tavistock-Instituts und geht aus einer ganzheitlichen systemischen und sozio-technischen Herangehensweise hervor. Die Mitglieder dieser Gruppen erhalten die Möglichkeit, sich aktiv in die Arbeitsstrukturierung einzubringen und eigenständig unternehmerische Entscheidungen zu treffen (vgl. Walton/Susman 1987: 66).

zunehmend, dass die auf organisationaler Ebene angestoßenen Veränderungsprojekte, Lean Management Vorhaben oder Business Reengineering Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung zeigten: „Der Wandelprozeß schleppt sich dahin, die Organisationsmitglieder widerstreben der neuen Lösung, Unvorhergesehenes ereignet sich – die Umstellungspläne geraten zur Makulatur“ (Schreyögg/Noss 1995: 171).

Dahinter verbirgt sich aus einer wirtschaftlichen und unternehmerischen Sicht die Problematik, dass Veränderungsvorhaben die Leistungsfähigkeit und Produktivität eines Unternehmens deutlich beeinträchtigen können, wenn die internen Interessensgruppen, d.h. ihre Ängste, Befürchtungen und Befindlichkeiten<sup>81</sup>, nicht hinreichend berücksichtigt werden und die Mitarbeiter nicht zeitnah in das Veränderungsvorhaben eingebunden werden. „Veränderungen machen Angst, verlangen Mut, Kraft, Standpunkte, gefährden vertraute Beziehungen, bringen Verunsicherung, kippen berechenbare Machtstrukturen, zwingen zu Neuanfängen, gefährden Besitzstände und Erbhöfe“ (Burow/Hinz 2005: 135; vgl. auch Miller/Monge 1986: 732f.). Als typische Symptome, die in Folge eines unzureichenden Einbezugs der involvierten Akteure in einen Veränderungsprozess auftreten und zu deutlichen Effizienzverlusten führen können, werden von Organisationsforschern übereinstimmend angeführt: das Absinken der Motivation, die Verzögerung von Entscheidungen, die Zurückhaltung wichtiger Informationen, die Ignoranz gegenüber der Übernahme von nicht definierten und zugeordneten Aufgaben, die Abnahme der Bereitschaft zu Sonderleistungen, das Führen von Graben- und Machtkämpfen auf den Führungsebenen, die Tendenz zur bewussten Sabotage, die Vermeidung des Benennens von Fehlern, die sinkende Identifikation mit dem Unternehmen, die innere Kündigung sowie ein erhöhter Krankenstand (vgl. Becker/Langosch 2002: 188f.; vgl. Schmidt 1996: 89f.; vgl. Türk 1976: 154-158). Im heutigen, modernen oder auch postmodernen Verständnis einer Organisation, stellt der Einbezug von Praktiken zur Überwindung interner Widerstände, Abwehr- und Blockadehaltungen gegenüber strukturellen oder prozessualen Änderungen ein Schlüsselphänomen bei der Bewältigung unternehmerischer Veränderungsvorhaben dar (vgl. Gebert 1974: 18f.; vgl. Burow/Hinz 2005: 151f.; vgl. Watson 1975: 415). Als Widerstände bezeichnen Schreyögg (2008: 405) und Egelhardt (et al. 2000: 21) eine emotionale Sperre, die die Mitarbeiter gegen eine Änderung aufbauen und die sie dazu veranlasst, auf die neuen Herausforderungen zunächst mit einer defensiven Strategie zu

---

<sup>81</sup> Als greifbare Gründe für Widerstände gegen organisationale Veränderungen führen Bosetzky und Heinrich (1994: 246) folgende reale Befürchtungen seitens der Mitarbeiter an: Verlassen ihres Heimatortes, in Kauf nehmen eines längeren Arbeitsweges, Verlust von materiellen Vergünstigungen, Auseinanderbrechen von informellen Beziehungen, Reduktion der Sicherheit bei der Bewältigung ihrer Aufgaben, Zunahme der qualitativen und quantitativen Leistungsansprüche sowie Nachteile durch den Wechsel des Vorgesetzten.

reagieren. Diese wiederum manifestiert sich im Festhalten an routinierten Verhaltensgewohnheiten, im Verdrängen unangenehmer und irritierender Wahrnehmungsstimuli sowie in der Deklaration der alten Situation zur „goldenen Zeit“ (vgl. Schreyögg 2008: 406-409; vgl. Lewin 1963: 259, 1926: 22). Von wissenschaftlicher wie auch unternehmenspraktischer Seite her ist es daher für die Erforschung von Wandelprozessen unverzichtbar, die Gründe zu verstehen, die Menschen veranlassen, entweder Veränderungen abzulehnen und ihnen entgegenzuwirken, oder sie anzunehmen und umzusetzen (vgl. Schreyögg 2008: 405f.).

Einen bedeutenden Anhaltspunkt, wie in der unternehmerischen Praxis mit derartigen Abwehrhaltungen umgegangen werden kann, liefern die Studien von Lewin (1963, erstmals 1951), der basierend auf seinen theoretischen Überlegungen zur Entwicklung einer psychologischen Feldtheorie<sup>82</sup> als Begründer der Organisationsentwicklung gilt. Im Verlauf seiner Untersuchungen zur Überwindung der Speiseabscheu von Hausfrauen vor Innereien in amerikanischen Haushalten<sup>83</sup> fand das Forschungsteam heraus, dass der Einsatz von Diskussionsrunden gegenüber bloßen Vortragsgruppen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu einer Einstellungsänderung und damit einhergehenden Abkehr von bestehenden Vorurteilen führt (vgl. Schreyögg 2000: 30; vgl. Trebesch 1980: 31; vgl. Lewin 1963: 219ff.). Während in den Vortragsgruppen eine Ansprache der teilnehmenden Personen hauptsächlich durch den Einsatz von Fachleuten auf einer inhaltlichen und argumentativen Ebene erfolgte, erforderten die Diskussionsrunden eine aktive Teilnahme, also ein hohes Maß an Eigeninitiative der Gruppenteilnehmer (vgl. Schreyögg 2000: 31). Der größere Erfolg des Einsatzes von Diskussionsrunden sowie des dadurch ausgelösten gruppenspezifischen Prozesses wurde vordergründig auf drei Faktoren zurückgeführt, die auch im später von Lewin entwickelten Dreiphasen-Modell zum erfolgreichen Umgang mit unternehmerischen Veränderungsprozessen Berücksichtigung fanden (vgl. Schreyögg/Noss 1998: 4). So führen erstens die frühzeitige Information und bewusste Einbindung der betroffenen Personen am Veränderungsprozess zu einer Reduktion von Widerständen, wirkt zweitens der Dialog in-

---

<sup>82</sup> Die Feldtheorie nimmt an, dass jede Veränderung innerhalb eines psychologischen Feldes weder von der Vergangenheit noch der Zukunft allein bestimmt, sondern von der Gegenwart, d.h. dem momentanen Umfeld, der aktuellen Situation und den augenblicklichen Kontaktsituationen, gelenkt wird (vgl. Lewin 1963: 88). „Diese Auffassung steht im Gegensatz sowohl zur teleologischen Ansicht, wonach das Zukünftige Ursache des Verhaltens ist, wie zur assoziativistischen, wonach die Ursache in der Vergangenheit liegt. [...] Es wird dadurch vielmehr ein Zugang zum Problem der gerichteten Handlung geöffnet“ (Lewin 1963: 71).

<sup>83</sup> Einhergehend mit der befürchteten Verknappung der Lebensmittel während des Kriegseintritts der USA erhielt Lewin den Auftrag, Bedingungen zu erforschen, die den Abbau von Abwehrhaltungen der Hausfrauen gegenüber der Zubereitung von Innereien herbeiführen können (vgl. Schreyögg 2000: 30). Ähnlich wie bei Widerständen, die in Veränderungsprozessen in einer Organisation auftreten können, handele es sich hier um eine Barriere, die stark emotional geleitet und weniger rational bedingt ist (vgl. Schreyögg 2008: 409).

nerhalb einer Gruppe den Ängsten vor den zunächst als bedrohlich empfundenen Neuerungen entgegen und fördert drittens die Vermittlung einer kooperativen Vorgehensweise die Bereitschaft einzelner Personen, den Wandel bereitwillig mitzugestalten (vgl. Schreyögg 2000: 32; vgl. Becker/Langosch 2002: 192f.; vgl. Staehle 1990: 835). Nach Lewin (1963: 262f.) vollziehen sich Wandelprozesse stets musterartig und zyklisch. So bedarf es zunächst einer Auftauphase<sup>84</sup>, in der alte Gepflogenheiten in Frage gestellt werden, einer anschließenden Bewegungsphase, in der die wesentlichen Veränderungen umgesetzt und anhand von intervenierenden Methoden gefestigt werden müssen sowie einer abschließenden Stabilisierungsphase, die einen Rückfall in alte Prozesse und Verhaltensweisen verhindern soll (vgl. Lewin 1947: 34f.; vgl. Schreyögg 2008: 412, 29; vgl. Staehle 1990: 553; vgl. Schein 1975: 128).

Trotz aller bereits zu Beginn aufgeführten Kritikpunkte, gilt es in Anbetracht der zuvor geschilderten Erkenntnisse und Forschungsinhalte als das Verdienst der Organisationsentwicklung, dass sich der Blickwinkel in Wandelprozessen hin zu den personalen Aspekten der Organisation gerichtet hat (vgl. Schreyögg 2000: 31; vgl. Ulrich 1984: 35). Die wohl bedeutendste Einsicht besteht darin, dass Veränderungsvorhaben neben einer strukturellen und prozessualen Ebene auch eine menschliche Seite innewohnt (vgl. Schein 2000: 20). Diese Betrachtungsweise stellte zum Zeitpunkt ihres Entstehens nicht nur für die Unternehmensführung einen enormen Mehrwert dar, sondern auch für die Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen, die sich unter dem Einfluss des neoklassischen Ansatzes von Gutenberg bis dato eher dem Aufbau und Ablauf einer Organisation widmete (vgl. Trebesch 2000: 13; vgl. Meffert 2002: 137). Nicht zuletzt hat die Entstehung der Organisationsentwicklung darüber hinaus dazu geführt, dass Themen wie Kommunikation, Führung und Mitarbeiterentwicklung Einzug in die Organisationsforschung und unternehmerische Praxis erhalten haben (vgl. Freimuth/Barth 2011: 9; vgl. Freimuth 2005: 4f.; vgl. Trebesch 2000: 12; vgl. Trebesch/Minx 2011: 21; vgl. Becker/Langosch 2002: 6, 20ff.).

### **2.6.3 Definition und Organisationsverständnis**

Dennoch ist anzumerken, dass die Organisationsentwicklung ein nur schwer abgrenzbares Untersuchungsfeld repräsentiert, dessen wissenschaftliche Daseinsberechtigung stets in Frage gestellt wurde und auch gegenwärtig immer noch angezweifelt wird (vgl.

---

<sup>84</sup> Der Einsatz der Gruppendiskussion hatte sich in den Forschungsbemühungen Lewins als erfolgreiches Auftauverfahren erwiesen und bildete die Grundlage für später entwickelte Trainingsmodelle und die Survey Feedback Methode (vgl. Schreyögg 2000: 32).

Wächter 1983: 61; vgl. Sievers 1977: 18; vgl. Staehle 1990: 549). So existiert eine kaum überschaubare Anzahl an Definitionen, die die Vielseitigkeit der Perspektiven, Problemstellungen und Zielsetzungen dieser Disziplin – von einer Philosophie über eine sozialwissenschaftliche, psychologische, pädagogische Technologie und Trainingsmethode bis hin zu einer Wissenschaft – sowie der darunter subsummierten Ansätze demonstriert, von deren einzelner Nennung hier im Folgenden abgesehen wird (vgl. Staehle 1990: 883; vgl. Trebesch 2000: 51; vgl. Engelhardt et al. 2000: 63; vgl. Hinterhuber/Laske 1984: 8f.; vgl. Hedberg 1984: 14; vgl. Schein 2000: 31; vgl. Kahn 1977: 286f.; vgl. Becker/Langosch 2002: 4f., 14ff., 114; vgl. Trebesch 1984: 316f.; vgl. Sievers 1977: 13f.; vgl. Bennis 1972: 26; vgl. Kubicek et al. 1978: 302; vgl. Kirsch et al. 1979: 70; vgl. Cummings/Worley 2008: 2). „Es wurden 50 Definitionen über die Organisationsentwicklung (OE) gesammelt. Es hätten leicht 100 werden können, doch wurde die Zusammenstellung bei 50 abgebrochen“ (Trebesch 2000: 50, vgl. auch 56). Trotzdem lassen sich verschiedene Merkmale benennen, die zumindest die gemeinsamen Konturen der Organisationsentwicklung umreißen und gleichzeitig darauf hindeuten, dass ihre Wurzeln weniger in einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Themen Wandel und Veränderung begründet liegen als vielmehr in ihrer Anwendbarkeit in der unternehmerischen Praxis.

Seinem Ursprung nach ist der Begriff „Organisationsentwicklung“ abgeleitet vom englischen „Organizational Development“ und beinhaltet eine Betrachtung der Besonderheiten des geplanten, langfristigen und umfassenden organisationalen Wandels (vgl. Lauterburg 1980: 52; vgl. Staehle 1990: 830; vgl. Doppler 2011: 23). Auf einer übergeordneten Ebene besteht die Zielsetzung der Organisationsentwicklung im Einklang mit der Organisationsforschung darin, das Funktionieren von Organisationen zu optimieren und implizit oder explizit unter gleichwertiger Berücksichtigung des Organisationszwecks (Effektivität) sowie der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) zu einer Verbesserung der Organisationspraxis beizutragen (vgl. Scherer 2006: 20; vgl. Gebert 1974: 9). „Unter Organisationsentwicklung versteht man die Bemühungen zur Bewältigung des Wandels der ‚Organisationen‘, zumeist unter der doppelten Zielsetzung der Leistungserhöhung bzw. der Verbesserung der Überlebenschancen der Organisationen einerseits und der Verwirklichung von Anliegen der Organisationsmitglieder wie Erhöhung der Zufriedenheit und Ermöglichung einer besseren Selbstverwirklichung andererseits“ (French/Bell 1977: 8; vgl. auch Schein 1980: 23). Auf der personalen Ebene einer Organisation zielt die Organisationsentwicklung dementsprechend darauf ab, Veränderungen der individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder herbeizuführen (vgl. Staehle 1990: 830). Den Schwerpunkt

bilden die Themenfelder Mitarbeitermotivation, Problemlösungsfähigkeit und das Zusammenspiel von Individuen, Gruppen oder des gesamten soziotechnischen Systems (vgl. Rieckmann 1978: 385). Die verwendeten Modelle, Techniken und Methoden basieren auf einem anwendungsbezogenen und verhaltensorientierten Ansatz<sup>85</sup> und sind von dem normativen und harmonischen Selbstverständnis der Organisationsentwicklung geleitet, dass es sich bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen generell um einen partizipativen Prozess der Selbstveränderung einer Organisation handelt, der eine maßgebliche Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter erfordert (vgl. Engelhardt et al. 2000: 64, 66, 67; vgl. Becker/Langosch 2002: 29; vgl. Preisendörfer 2011: 116). Ferner entspringt die Organisationsentwicklung der Grundidee, dass die erfolgreiche Durchführung von Wandelprozessen der Steuerung, Konzeption und Begleitung durch einen Spezialisten bedarf und stets auch „eine gemeinsame Problemdefinition, Diagnose und Veränderung der Organisation von Seiten der Mitglieder in enger Zusammenarbeit mit dem Berater bzw. einem Berater-Team beinhaltet“ (Sievers 1977: 12; vgl. auch Schreyögg 2008: 417).

Die Organisation wird in der Organisationsentwicklung als ein soziotechnisches System verstanden. Diese Auffassung spiegelt sich auch in der Herangehensweise an ihren Untersuchungsgegenstand wider. Der generelle Trend in der Organisationsforschung hin zu einer systemischen Betrachtungsweise, die primär eine Abkehr von linearen Denkmodellen der Betriebswirtschaftslehre mit Verweis auf die Komplexität systemimmanenter Prozesse beinhaltet, findet konsequenterweise auch in der Erforschung von Wandelprozessen Berücksichtigung (vgl. Schiersmann/Thiel 2014: 57ff.). „Die heutige Unternehmensführungsdisziplin ‘Organisationsentwicklung’ ist das Ergebnis verschiedener Einflüsse. Grundsätzlich besteht eine enge ‚Seelenverwandtschaft‘ mit verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen und systemtheoretischen Managementvorstellungen“ (Kaune 2010: 13). Seinen Ursprung hat der Begriff „soziotechnisches System“ bereits in den 50er Jahren und wurde von Eric Trist und Ken Bamforth<sup>86</sup> (1951) entscheidend mitgeprägt (vgl. Staehle 1973: 9). Bei der Untersuchung von Produktivitätseinbußen durch hohe Fehlzeiten in einem britischen Bergbauunternehmen und anschließend durchgeführten Umstrukturierungsmaßnahmen fanden die Forscher

---

<sup>85</sup> Die Gleichsetzung der Organisationsentwicklung mit einer angewandten Verhaltens- bzw. Sozialwissenschaft führt nicht nur zu einem immanenten Konflikt zwischen Wissenschaft und Praxis (vgl. Staehle 1990: 548), sondern wird seit jeher aus theoretischer Sicht kritisch beurteilt: „Ein großer Teil der Literatur besteht jedoch aus isolierten Sozialtechniken. [...] Nur selten findet man eine explizite Beschäftigung mit den theoretischen Grundlagen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen“ (Kubicek et al. 1978: 284).

<sup>86</sup> Für eine ausführliche Beschreibung siehe hierzu: „Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System.“ In: *Human Relations* 1951, Februar, S. 3-38.



des Tavistock Institute<sup>87</sup> Ende der 40er Jahre heraus, dass eine bloße Umgestaltung des technischen Systems einer Organisation ohne eine hinreichende Berücksichtigung der Regeln und Mechanismen des sozialen Systems nahezu zum Scheitern verurteilt ist und umgekehrt (vgl. Klein 1978: 175; vgl. Trebesch 1980: 35). Der Systemgedanke resultiert aus der Annahme, dass Veränderungsprozesse weder allein von der Struktur noch der Person her erklärt werden können und die Beschäftigung mit ihren Eigenschaften und Merkmalen einen ganzheitlichen Bezugsrahmen erfordert, der einen wirkungsvolleren Einsatz der „OE-Techniken“ ermöglicht (vgl. Trebesch 2000: 10; vgl. Bennis et al. 1975: 205; vgl. Kubicek et al. 1978: 298; vgl. Zobrist 1978: 627f.; vgl. Sievers 1977: 18; vgl. Gebert 1974: 23; vgl. Kosiol 1962: 18). „Somit wird die Planung und Entwicklung optimaler soziotechnischer Systeme zu einem Arbeitsgebiet, das darauf wartet, von Ingenieuren und Sozialwissenschaftlern in Kooperation systematisch untersucht zu werden“ (Bennis et al. 1975: 208).

Die Organisationsentwicklung steht folglich im Spannungsfeld zwischen einem personalen und strukturalen Ansatz, das bis dato nicht zu einer Synthese beider Ansätze, sondern im Verlauf der Entwicklung über die Zeit stets zu einer Überbetonung des jeweils einen oder anderen Standpunktes bzw. einer zweigeteilten Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand geführt hat (vgl. Gebert 1974: 25; vgl. Kieser 2006: 158). So sah sie sich im Zuge der Human-Relations-Bewegung dem Vorwurf eines Psychologismus ausgesetzt, da der Forschungsschwerpunkt auf den Bedürfnissen, Motiven und Einstellungen der einzelnen Mitglieder einer Organisation lag und gruppendynamische bzw. psychotherapeutische Methoden mit Konzentration auf die Gewinnung von Selbsterkenntnis durch die handelnden Personen die Praxis maßgeblich dominierten (vgl. Staehle 1990: 831). „Der am Individuum orientierte Ansatz basiert auf dem Laboratoriumstraining. [...] Individuen – meist sind sie nicht miteinander bekannt – kommen zusammen und analysieren die in ihrer Gruppe ablaufenden sozialen Prozesse. Die Aufgabe des OE-Beraters besteht darin, diese Analyse zu unterstützen, indem er bspw. Beobachtungen der Gruppenprozesse, Diskussionsanregungen, Rollenspiele oder ‚Interventionen‘ anderer Art einbringt“ (Kieser 2006: 154f., Hervorhebung nicht übernommen). Die in diesen Trainingsgruppen erworbenen Einsichten lassen sich indes meist nur schwer auf den Unternehmensalltag übertragen (vgl. Kieser 2006: 155).

Als angewandte Verhaltenswissenschaft und systemisches Interventionsverfahren mündet die Organisationsentwicklung letztlich in einem mechanischen Standardproze-

---

<sup>87</sup> Eine Schilderung des Versuchsaufbaus, der vorgenommenen Umstrukturierungsmaßnahmen sowie der Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und das Arbeitsklima im untersuchten Kohlebergwerk kann bei Klein (1978: 174f.) und Trebesch (1980: 35f.) nachgelesen werden.

dere. Ihre Herangehensweise verschmilzt zunehmend mit praxisbezogenen Ansätzen des Change Managements<sup>88</sup>, die gleichermaßen bei einer individuellen Verhaltens- und Einstellungsänderung von kleinen sozialen, in den Wandel involvierten, Einheiten anknüpfen und wo Methoden wie Survey Feedback, Konfrontationstreffen oder die Prozessberatung<sup>89</sup> dazu beitragen sollen, strukturelle Veränderungen auf operationaler Ebene umzusetzen (vgl. Hanák 1982: 11; vgl. Kubicek et al. 1978: 300; vgl. Schreyögg 2008: 417; vgl. Trebesch 2000: 13f.; vgl. Doppler 2011: 24). Zusammenfassend verkörpert die Organisationsentwicklung somit gegenwärtig nicht mehr als eine individualpsychologische Technik. Daran ändert auch der Tatbestand des Einbezugs von Kleingruppen, mittels derer unter möglichst intensiver Einbindung der betroffenen Personen ein Wandel auf der individuellen, interpersonellen und intergruppenrelevanten Ebene einer Organisation durch Schulungen, Coachings und Diagnosen bewirkt und Hilfe zur Selbsthilfe gegeben werden soll, nichts (vgl. Kraus et al. 2006: 29; vgl. Staehle 1990: 884; vgl. Kieser 2006: 152; vgl. Schreyögg 2000: 33). „Darin liegt eine Ironie, wenn wir

---

<sup>88</sup> Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung hat der Begriff „Change Management“ erst in jüngster Zeit eine hohe Popularität erhalten und ist als Methode zur Bewältigung von Veränderungsprozessen für die Unternehmensführung in den Bereich der Managementtheorien einzuordnen (vgl. Kraus et al. 2006: 14f.). Zur Entstehung haben laut Trebesch und Minx (2011: 21) die hohe Akzeptanz der Systemtheorie, die zunehmend erforderliche Marktanpassung und Kundenorientierung sowie das daraus resultierende Bedürfnis nach schnell umsetzbaren Lösungen geführt. Wandelprozesse werden in diesem praxisorientierten Verständnis als ein strategisches Projekt aufgefasst, das es von der Analyse über die Erzielung von Commitment bis hin zur Erfolgskontrolle zu steuern und in den Unternehmensalltag zu überführen gilt (vgl. Wimmer 2011: 17). Ähnlich wie bereits in den 50er Jahren im Rahmen der Travistock Forschungen wurde auch in diesem Umfeld zunehmend festgestellt, dass die Umstrukturierung eines Unternehmens auf organisationaler Ebene ohne Berücksichtigung der vom Wandel betroffenen Personen zu erhöhten Widerständen und Reibungsverlusten führt (vgl. Rank/Stössl 2011: 70; vgl. Schertler 1984: 90; vgl. Picot 2002: 177). Folglich liegt es nahe, dass Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung hier Berücksichtigung finden (vgl. Schiersmann/Thiel 2014: 109-185). Im Change Management, ähnlich wie innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, wird jedoch ein expliziter Rückgriff auf den Begriff „Organisationsentwicklung“ bedingt durch seine normativ-ethische Konnotation und zuweilen realitätsferne Annahme einer Harmonievorstellung der Zielsetzungen von Individuum und Organisation vermieden (vgl. Staehle 1979: 32; vgl. Trebesch/Minx 2011: 21f.; vgl. Freimuth/Barth 2011: 9; vgl. Kieser 2006: 159; vgl. Pfriem 2003: 180; vgl. Trebesch 1984: 319). Kritiken zum Konzept des Change Managements und zur zunehmenden Verschmelzung mit der Organisationsentwicklung finden sich unter anderem bei: Bornwasser (2009: 187, 190), Schein (2000: 23f.), Staehle (1979: 38), Wächter (1983: 62, 66), Rehn (1980: 19f.), Trebesch (1980: 45), Klein (1978: 178), Kahn (1977: 281), Bennis (et al. 1975: 79, 83).

<sup>89</sup> Die Prozessberatung umfasst eine Reihe von Beratungsinterventionen, die dem Klienten keine eindeutige Lösung vorgeben, sondern bei der Erörterung des Problems Lösungsfindungsprozesse anstoßen, unterstützen und strukturieren bzw. die agierenden Personen befähigen, die zweckmäßigste Lösung selbst zu finden (vgl. Sievers 1977: 13; vgl. Kieser 2006: 153; vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 501). Staehle (1979: 31) äußert sich zu dieser Methode kritisch: „Die klassische Beratungssituation, in der ein OE-Berater quasi als Arzt auf einen mehr oder weniger passiven, als krank definierten Patienten [das Client System = die Organisation] einwirkt und dabei auch sein Wertsystem und seine Zielvorstellungen miteinbringt, wurde in den letzten Jahren immer mehr abgelöst von einem System der Prozessberatung, in dem der Change Agent klientenzentriert vorgeht und als Katalysator und Moderator auf die vom Client System selbst initiierten und gesteuerten Verhaltensprozesse mitwirkt.“

in einem gewisse Sinne das ‚sozio‘ in unserem eigenen OE-sozio-technischen System verloren und das ‚technische‘ überbetont haben, mit der Konsequenz, daß eine Reihe von Dingen, die wir taten, letztendlich nicht sehr wirksam waren“ (Schein 2000: 25).

#### **2.6.4 Organisationales Lernen als theoretische Grundlage**

Nicht zuletzt ist der Organisationsentwicklung aus diesem Grund aus wissenschaftlicher Perspektive immer wieder ein deutliches Theoriedefizit zu Lasten gelegt worden (vgl. Kubicek et al. 1978: 308; vgl. Schein 2000: 25; vgl. Sievers 1977: 18). Ebenso mehren sich die Stimmen aus der Praxis, dass hinter den Methoden und Techniken keine nachhaltigen und organisationsübergreifend gedachten Konzepte stehen und stets nur „das Getriebe der Organisationen geschmiert“ wird, ohne „tatsächlichen Wandel zu bewirken“ (Trebesch 1984: 316; vgl. auch Schreyögg/Noss 1995: 170). In Anbetracht der kritischen Entwicklung seit Beginn ihrer Gründung, scheint die Forderung und das Ansinnen nach einem neuen theoretischen Bezugsrahmen, der nicht mehr eine Theorie des Veränderns, sondern eine deskriptive Theorie sich ändernder Organisationen beinhaltet, als logische Konsequenz daraus hervorzugehen (vgl. Wächter 1983: 64; vgl. Sievers 1977: 17; vgl. Trebesch 2000: 10, 14; vgl. Kubicek et al. 1978: 308f.). Das theoretische Fundament löst sich zunehmend von temporär beschränkten Konstrukten des organisationalen Wandels, da sich Organisationen, anders als es noch das Drei-Phasen-Modell von Lewin suggeriert, in einem permanenten Prozess der Anpassung und Veränderung – der als Lernen verstanden werden kann – befinden (vgl. Trebesch/Minx 2011: 22; vgl. Freimuth/Barth 2011: 13; vgl. Oelsnitz 2009: 189). Organisationsentwicklung soll daher als ein Vorgang des fortwährenden Sich-Weiterentwickelns aufgefasst werden, der stets erneut aufeinander abgestimmt, feinjustiert und auf die Bedarfe einer Organisation sowie die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zugeschnitten werden muss (vgl. Schertler 1984: 95; vgl. Sievers 2000: 42; vgl. Hanák 1982: 57; vgl. Staehle 1990: 830; vgl. Hedberg 1984: 14f.; vgl. Wächter 1983: 61). „Lernen“ und „organisationaler Wandel“ werden folglich als zusammenhängende Begriffe konzipiert, denen die gemeinsame Assoziation zugeschrieben wird, dass in der Gestaltung eines Unternehmens stabile organisationale Lösungen nicht per se gegeben sind, sondern der Umgang mit einer immanenten Ruhelosigkeit erforderlich wird, was wiederum eine dauerhafte Veränderungsbereitschaft voraussetzt (vgl. Schreyögg/Noss 2000: 46, 1998: 10, 1995: 169f.; vgl. Schreyögg 2000: 42). „Organisationen werden aus dieser Perspektive als Systeme aufgefaßt, die über kollektive Lernprozesse Wissen akquirieren und ‚verarbeiten‘: Lernen kann man sich demzufolge als

Restrukturierung der Wissensbasis vorstellen“ (Schreyögg/Noss 1995: 177, Hervorhebung nicht übernommen; vgl. auch Pawlowsky/Neubauer 2001: 262f.).

In Wandelprozessen nimmt übereinstimmend laut Vertretern der Organisationsentwicklung das Phänomen Lernen deshalb zunehmend eine große Bedeutung ein, da Einstellungsänderungen Lernvorgänge vorausgehen, die eine langfristige Modifikation des Verhaltens bewirken sollen und ein „Ergebnis von Übungen und Erfahrungen darstellen, die in der Regel verstärkt wurden“ (Staehe 1990: 188; vgl. auch Becker/Langosch 2002: 37ff., Schreyögg/Noss 1995: 178, Laske et al. 1984: 244). In Bezug auf die gemeinsame axiomatische Grundbasis der Lerntheorien lässt sich festhalten, dass ihr Ursprung auf die klassischen Reiz-Reaktions-Theorien zurückführbar ist, die im Umfeld der Forschungsarbeiten von John B. Watson<sup>90</sup> (1930) und Burrhus F. Skinner<sup>91</sup> (1956) entstanden sind. Zwar wird in der gegenwärtigen Literatur von einer geradlinigen Auffassung des Lernens als Momentaufnahme zugunsten einer prozessorientierten Sicht Abstand genommen, dennoch sind die Kernelemente des Konzepts der lernenden Organisation überwiegend dem (neo-)behavioristischen Gedankengerüst entlehnt (vgl. Burow/Hinz 2005: 123, 125; vgl. Staehe 1990: 189; vgl. Schreyögg/Noss 1995: 176; vgl. Schreyögg 2008: 437). „Entsprechend den unterschiedlichen Auffassungen über Zweck und Ziel menschlichen Lernens (z.B. naturwissenschaftliche, psychoanalytische, humanistische Positionen) bestehen auch unterschiedliche Lerntheorien. Dies sind vor allem die behavioristischen Stimulus-Response-Theorien (S-R-Theorien) sowie die kognitiven und sozialen Lerntheorien“ (Staehe 1990: 188f., Hervorhebung i.O.). Einstellungsänderungen und Lernprozesse würden in ihren Grundzügen auf einem Verstärkungsprinzip beruhen und somit den Gesetzmäßigkeiten des operanten Konditionierens<sup>92</sup> folgen, wonach Individuen aus den Konsequenzen ihres Verhaltens lernen und im Zuge dessen neue Reaktionen auf die wahrgenommenen Reize ausbilden (vgl. Staehe 1990: 192; vgl. Geißler 1994: 61f.; vgl. March/Simon 1976: 14f.). Eine Abweichung von den traditionellen S-R Modellen zeichnet sich lediglich insofern ab, als dass

---

<sup>90</sup> „Der Behaviorismus ist dann – wie unsere vorausgegangenen Diskussionen schon deutlich gemacht haben – eine Naturwissenschaft, die das gesamte Gebiet menschlicher Anpassungsvorgänge umfaßt. Sein nächster Nachbar in den Wissenschaften ist die Physiologie“ (Watson 1968: 42). „Der Behaviorismus behauptet, daß das Bewußtsein weder ein erklärbarer noch nützlicher Begriff ist. Der Behaviorist [...] meint weiterhin, daß der Glaube an die Existenz eines Bewußtseins aus den alten Zeiten des Aberglaubens und der Magie herrührt“ (Watson 1968: 36).

<sup>91</sup> „We are concerned, then, with the causes of human behavior. We want to know why men behave as they do. Any condition or event which can be shown to have an effect upon behavior must be taken into account. By discovering and analyzing these causes we can predict behavior; to the extent that we can manipulate them, we can control behavior“ (Skinner 1956: 23).

<sup>92</sup> Nach Staehe (1990: 194) haben Skinners Lernprinzipien die Führungstheorie stark beeinflusst und fast alle materiellen und immateriellen Anreizsysteme in einer Organisation sind auf diese zurückführbar.

verstärkt der Fokus auf kognitive S-O-R Modelle gelegt wird, die eine vermeintliche Betrachtung der innerpsychischen Prozesse zulassen und diese nicht in Form einer Black-Box als Untersuchungsgegenstand ausblenden (vgl. Kirsch 1988: 18f.). „Als modifikationsbedürftig wurde vor allem die Stimulus-Response-Logik<sup>93</sup> und die ihr inhärente Überbetonung des reaktiven Lernens angesehen. Im Unterschied dazu werden zunehmend die proaktiven Lernpotentiale von Organisationen in den Mittelpunkt gestellt. [...] In das Blickfeld geraten dann die Speicherung und (Neu-)Verknüpfung von Informationen, was schließlich in die Vorstellung einmündet, daß eine Organisation organisationsspezifisches Wissen aufbaut“ (Schreyögg/Noss 1995: 177, Hervorhebung nicht übernommen). Kognitive bzw. soziale Lerntheorien oder auch Theorien der Informationsverarbeitung nehmen an, dass der Mensch nicht ausschließlich anhand eines „Trial-and-Error-Prozesses“ neue Verhaltensweisen erwirbt, er also durchaus in der Lage ist, „Umweltwahrnehmungen entsprechend den von ihm gespeicherten Plänen über die Gestalt der Umwelt“ zu strukturieren, um so zu neuen Einsichten zu gelangen (Staehele 1990: 194; vgl. auch Bandura 1979: 27). Neben den klassischen konditionierten Lernvorgängen nehmen somit das Lernen am Modell, das Imitationslernen oder auch das Identifikationslernen einen entscheidenden Stellenwert ein (vgl. Bandura 1979: 31ff.). „*Sozial* wird diese Lerntheorie genannt, weil sie Lernen nicht nur aus den durch die Person selbst erfahrenen Verhaltensfolgen erklärt, sondern auch aus der Beobachtung des Verhaltens anderer“ (Staehele 1990: 139, Hervorhebung i.O.).

Der Mensch wird darüber hinaus mit einem offenen kybernetischen System gleichgesetzt, das permanent Informationen als Input aus der Umwelt aufnimmt, diesen in seinem Gedächtnis (Kurzzeit- oder Langzeitgedächtnis) speichert und als verarbeiteten Output in die Außenwelt zurückträgt (vgl. Staehele 1990: 188, 195; vgl. Kirsch 1988: 15-17; vgl. Klimecki et al. 2000: 63, 67). Ein Wissenszuwachs im Individuum sei möglich, wenn durch aufgenommene und verarbeitete Information kognitive Modelle verändert und neue Verknüpfungen erstellt werden, die wiederum Auswirkungen auf die bestehende Abbildung der Umwelt – gedacht als eine „cognitive map“ – haben und Programm Anpassungen dieser bewirken (vgl. Staehele 1990: 195; vgl. Witte 1976: 389, 391f.). „Das Lernen solcher kognitiven Systeme beruht auf der ‚erfahrungsabhängigen‘

---

<sup>93</sup> March und Olsen (1979) gelten als die ersten Organisationstheoretiker, die bestehende Lernkonzepte auf die Organisation übertragen haben (vgl. Schreyögg 2008: 437). Im Rahmen ihrer entscheidungstheoretischen Überlegungen gehen sie davon aus, dass Lernprozesse durch die Feststellung einer Diskrepanz zwischen den aktuellen und erwünschenswerten Umweltzuständen initiiert werden, woraufhin sich die Mitglieder einer Organisation verstärkt in Entscheidungsprozesse einbringen, die wiederum zu Handlungen führen (Stimulus), auf die die Umwelt ihrerseits in veränderter Weise reagiert (Response). (vgl. Schreyögg 2008: 437f.; vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 193; vgl. March/Olsen 1976: 12ff., 67).

Veränderung von Nervennetzstrukturen. Als Basis solcher Veränderungen werden normalerweise die positiven oder negativen Folgen der Aktivität des Nervensystems angesehen, was eine Art ‚Bewertungsinstanz‘ innerhalb des Systems voraussetzt. Dies bezeichnen wir normalerweise als das ‚Sammeln‘ von Erfahrungen“ (Kirsch 1997: 293f.).

Den derzeit dominierenden und am deutlichsten auf die Spezifika einer Organisation hin zugeschnittenen Ansatz stellt das normative und praxisorientierte dreistufige Lernmodell von Chris Argyris und Donald Schön (1999) dar. Ihr Forschungsinteresse ist geleitet von den Fragen nach den Besonderheiten einer lernfähigen Organisation, der Beschaffenheit des Lernpotentials sowie den Mitteln zur Erreichung einer permanenten Lernfähigkeit (vgl. Argyris/Schön 1999: 11). „Unsere Forschungsmethode geht vom direkten beobachtbaren Verhalten in bestimmten Fällen aus und zielt darauf ab, verallgemeinerbare, empirisch widerlegbare Aussagen hervorzubringen. Wir streben eine allgemeine Theorie des organisationalen Lernens für Praktiker an, die die Arten des Lernens erweitern wollen, die wir für produktiv halten“ (Argyris/Schön 1999: 12). Argyris und Schön (1999: 11, 20) unterscheiden im Wesentlichen drei Lernebenen: das Lernen auf einer niedrigen Ebene, das sie als Einschleifen-Lernen (Single-loop learning) bezeichnen, das Lernen auf einer höheren und paradigmengleichenden Ebene, das sie als Doppelschleifen-Lernen (Double-loop learning) definieren und das Lernen auf einer Metaebene (Deutero-Learning), welches den beiden vorherigen übergeordnet ist. Während das Einschleifen-Lernen<sup>94</sup> die Funktion beinhaltet, im Fall von Abweichungen eines Systems vom Ist-Zustand durch eine einfache Korrektur oder Nachjustierung ohne größeres Aufsehen dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sind im Doppelschleifen-Lernen<sup>95</sup> die zugrunde liegenden Überzeugungen und Werte einer Organisation in den Lernvorgang involviert; dies erfordert nicht selten zunächst ein

---

<sup>94</sup> Dabei handelt es sich in der unternehmerischen Praxis zum Beispiel um die Entdeckung eines fehlerhaften Produkts und die Weitergabe dieser Informationen an die Fertigungsabteilung oder um die Feststellung eines Marketingmanagers, dass sein Umsatz hinter den Erwartungen zurückliegt und die daraus resultierende Abwandlung der Verkaufsstrategie (vgl. Argyris/Schön 1999: 36). „Das Einschleifen-Lernen reicht dort aus, wo die Irrtumsberichtigung darin bestehen kann, Organisationsstrukturen und Annahmen innerhalb eines konstanten Rahmens von Leistungswerten und -normen zu ändern“ (Argyris/Schön 1999: 37).

<sup>95</sup> Mit dem Doppelschleifen-Lernen geht in der Regel ein strategischer Richtungswechsel einher, der zur Folge hat, dass sich das Selbstverständnis von Abteilungen sowie die dahinterliegenden Anforderungen, Strukturen und Prozesse ändern. „Unter *Doppelschleifen-Lernen* verstehen wir ein Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen führt. Die Doppelschleife bezieht sich auf die beiden Rückmeldeschleifen, die die festgestellten Auswirkungen des Handelns mit den Strategien und Wertvorstellungen verbinden, denen die Strategien dienen. Strategien und Annahmen können sich gleichzeitig mit einem Wertewechsel oder als Folge davon ändern“ (Argyris/Schön 1999: 36, Hervorhebung i.O.).

„Entlernen“ bestehender Orientierungen und Leitlinien, was oftmals auch persönliche Konflikte in sich birgt und zu einer aktiven Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Interessensgruppen führen kann (vgl. Schreyögg 2008: 445ff.; vgl. Argyris/Schön 1999: 36). Das Deutero-Learning kann im weitesten Sinn als das „Lernen des Lernens“ bezeichnet werden und ermöglicht, Lernprozesse selbst zu thematisieren und eine dauerhafte Lernbereitschaft sicherzustellen (vgl. Schreyögg 2008: 447). Damit aus dem individuellen Lernen organisationales Wissen hervorgebracht werden kann, „muß das Lernen [...] in den Bildern der Organisation verankert werden, die in den Köpfen ihrer Mitglieder und/oder den erkenntnistheoretischen Artefakten existieren (den Diagrammen, Speichern und Programmen), die im organisationalen Umfeld angesiedelt sind“ (Argyris/Schön 1999: 31f.).

Zur Aussagekraft von organisationalen Lerntheorien äußert sich Rosenstiel (2003: 460) kritisch und merkt an, dass – ähnlich wie in der Organisationsentwicklung im Allgemeinen – auch auf diesem Gebiet derzeit auf kein geschlossenes Theoriegebäude verwiesen werden kann. Außerdem sei zu bemängeln, dass der Fokus fast ausschließlich auf das Individuum gerichtet wird und ein Transfer auf die übergeordnete organisationale Ebene ausbleibt. „Dann aber stellt sich die Frage, wie das auf diese Weise erworbene *relevante Wissen in den ‚Besitz‘ der Organisation* übergehen kann. Etwas pointiert kann man fragen: Was bleibt der Organisation von dem Wissen, das ein Mitglied erworben hat, wenn dieses Mitglied die Organisation verlässt?“ (Rosenstiel 2003: 46, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Berthoin Antal 2003: 89). Harald Geißler (1994: 8) wirft sogar die Frage auf, ob es sich bei dem Thema Lernen nicht schließlich nur um eine temporäre Modeerscheinung handelt und es gerade deshalb in der Praxis eine so hohe Zuwendung erfährt, weil Unternehmen nach wie vor Patentlösungen für einen besseren Wissenstransfer zwischen Bereichen sowie zur Steigerung der Innovationsfähigkeit fehlen.

### 3 Zwischenfazit – Das Ende des Homo Oeconomicus?

Die Darstellung der theoretischen Grundlagen der Organisationsforschung sowie des dahinterstehenden Verständnisses dessen, welche zentralen Eigenschaften das Phänomen Organisation auszeichnen, deuten unwiederbringlich darauf hin, dass die Themen Wandel und Veränderungsbereitschaft in Zukunft einen immer größeren Stellenwert in der Organisationsforschung einnehmen werden. Bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen steht nicht mehr die betriebswirtschaftliche Aufbau- und Ablauforganisation im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses, sondern der Mensch nimmt eine Schlüsselrolle bei der Überführung von Veränderungen in das operative Geschäft und den Unternehmensalltag ein. Denn nur, wenn mit den intendierten strukturellen und prozessualen Änderungen auf organisationaler Ebene auch ein Wandel der bisherigen Praktiken, Denkweisen und Einstellungen auf der personalen Ebene einhergeht, ist von einer erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung von Veränderungsprogrammen auszugehen. So trifft man in der unternehmerischen Praxis nicht selten auf die Äußerung, dass die schwierigste Aufgabe des Managements in Wandelprozessen darin besteht, eine Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder herbeizuführen. Ein Unternehmer hielt bereits im Jahr 1923, noch einige Zeit bevor die Human-Relations-Bewegung ihre Gestalt annahm, fest: „Wir müssen uns immer bewußt machen, daß wir in einer demokratischen Gesellschaft leben. Der managerielle Erfolg in Fragen der zwischenmenschlichen Organisation hängt in keiner Weise von menschlichen Kunstgriffen oder von routinierten Methoden ab ... Wir führen Männer und keine Roboter“ (Bendix 1956: 408). Bis heute lassen sich jedoch jenseits des Drei-Phasen-Modells von Lewin kaum wissenschaftlich fundierte Aussagen darüber treffen, wie sich Veränderungsprozesse in Form von psychischen und mentalen Vorgängen im Menschen vollziehen und welche Voraussetzungen den Wandel von bestehenden Verhaltensgewohnheiten beeinflussen und begünstigen können. Gleichzeitig wird der Mensch – jenseits des Ideals des durchschaubaren, berechenbaren, stetigen und durch Regeln steuerbaren Homo Oeconomicus – zum kritischen Erfolgsfaktor, der über das Gelingen und Scheitern von Veränderungsprozessen entscheiden kann.

Das Menschenbild in der Organisationsforschung ist mindestens seit der Human-Relations-Bewegung ein sehr viel komplexeres und vielschichtigeres, als zunächst vor allem innerhalb der Betriebswirtschaftslehre angenommen wurde. Diese Komplexität liegt nicht zuletzt in der Erkenntnis begründet, dass es Menschen sind, die das Geschehen einer Organisation mitgestalten und denen unterschiedliche Bedürfnisse und Motive für ihr Denken und Handeln zugrunde liegen. „Diese Menschen – und alle durch sie bewegten Güter, Rohstoffe, Anlagen, Leistungen – stellen die internen Ressourcen



dar, von denen ein Unternehmen lebt. In grober Verkürzung könnte man sagen: Ein Unternehmen lebt für den Markt, aber es lebt *von* den Menschen, die in ihm tätig sind“ (Becker/Langosch 2002: 14, Hervorhebung i.O.). Doch immer noch prägt die Sichtweise des Homo Oeconomicus die Auffassung des Menschen innerhalb der Organisationsforschung und kann – trotz einer zunehmenden Abwendung von linearen und rationalen Denkkonstrukten<sup>96</sup> – keineswegs als überwunden bezeichnet, sondern allenfalls als immanent und in anderer Gestalt wiederkehrend betrachtet werden. Der daraus resultierende mangelnde Einbezug der Wesenhaftigkeit des Menschen lässt sich in mehrfacher Hinsicht begründen und unter Bezugnahme auf die theoretischen Grundlagen sowie den aktuellen Forschungsstand wie folgt nachweisen: Der Mensch wird als Individuum weitestgehend auf Ursache-Wirkungs-Mechanismen reduziert, sein Verhalten wird als ein durch Strukturen und Umwelteinflüsse determiniertes betrachtet, sein Handeln vollzieht sich prinzipiell nutzenorientiert und opportunistisch, wenn er zu guter Letzt nicht sogar gänzlich aus der Forschung ausgeklammert wird. Hinweise darauf, dass eine derartige Perspektive auf das Phänomen Organisation und die Besonderheiten ihrer Akteure zu kurz greift, finden sich bereits in einigen Originalwerken wieder, die zur Erklärung einer Organisation und ihrer Funktionsweise im Rahmen der Organisationsforschung herangezogen werden.

In Bezug auf die *rationale Gestaltung* einer Organisationsstruktur bei Weber (1922) wird deutlich, dass es sich bei der Beschreibung der Bürokratie um einen Idealtypus handelt, dessen Starrheit, Regelmäßigkeit und Vorhersehbarkeit der Verfasser wohl zu keinem Zeitpunkt als erstrebenswerte Eigenschaft für die unternehmerische Wirklichkeit angesehen haben dürfte. Vielmehr kritisiert er selbst das darin enthaltene Menschenbild und weist auf die Diskrepanz zwischen betriebswirtschaftlichen Modellen und den Tatbeständen des realen Handelns der Akteure hin. Infolgedessen lehnt Weber (1988b) die Auffassung ab, dass alle Vorgänge in einer Organisation eindeutigen und festgeschriebenen Gesetzmäßigkeiten folgen:

„Auf der einen Seite Wissenschaften mit dem Bestreben, durch ein System möglichst unbedingt allgemeingültiger Begriffe und Gesetze die extensiv und intensiv unendliche Mannigfaltigkeit zu ordnen. [...] Der nie ruhende logische Zwang zur systematisierenden Unterordnung

---

<sup>96</sup> In der Organisationsforschung und Betriebswirtschaftslehre wird angenommen, dass durch den Einbezug der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen der Homo Oeconomicus ad acta gelegt wurde und ein komplexes Menschenbild die gegenwärtige Ausgangslage adäquat abbildet: „Das Wissen über Motive, Einstellungen und Verhaltensweisen von Unternehmen, den in ihnen tätigen Personen und den von der Unternehmenstätigkeit betroffenen Institutionen und Personen – insbesondere den Nachfragern – steht im Mittelpunkt der verhaltenswissenschaftlichen Forschung in der Betriebswirtschaftslehre. Demzufolge werden die Annahmen des rationalen Verhaltens eines ‚homo oeconomicus‘ als Basis der Forschung abgelehnt. Vielmehr werden Erkenntnisse aus der Psychologie und Soziologie sowie sozialpsychologische Aspekte zur Klärung herangezogen“ (Meffert 2002: 143; vgl. auch Schanz 1977: 28).

der so gewonnenen Allgemeinbegriffe unter andere, noch allgemeinere, in Verbindung mit dem Streben nach Strenge und Eindeutigkeit, drängt sie zur möglichsten Reduktion der qualitativen Differenzierung der Wirklichkeit auf exakt meßbare Quantitäten. [...] *Das alles bedeutet aber zunehmend Entfremdung von der ausnahmslos und überall konkret, individuell und in qualitativer Besonderung gegebenen und vorstellbaren empirischen Wirklichkeit, in letzter Konsequenz bis zur Schaffung von absolut qualitätslos, daher absolut unwirklich, gedachten Trägern rein quantitativ differenzierter Bewegungsvorgänge, deren Gesetze sich in Kausalgleichungen ausdrücken lassen*“ (Weber 1988b: 4f., Hervorhebung durch den Verfasser).

„Solche idealtypischen Konstruktionen sind z.B. die von der reinen Theorie der Volkswirtschaftslehre aufgestellten Begriffe und ‚Gesetze‘. *Sie stellen dar, wie ein bestimmt gestartetes, menschliches Handeln ablaufen würde, wenn es streng zweckrational, durch Irrtum oder Affekte ungestört, und wenn es ferner ganz eindeutig nur an einem Zweck (Wirtschaft) orientiert wäre.* Das reale Handeln verläuft nur in seltenen Fällen (Börse) und auch dann nur annäherungsweise so, wie im Idealtypus konstruiert“ (Weber 1922: 4, Hervorhebung durch den Verfasser).

„In den Privatbetrieben der Großindustrie sowohl wie *in allen modern organisierten Wirtschaftsbetrieben überhaupt reicht die ‚Rechenhaftigkeit‘, der rationale Kalkül, heute schon bis auf den Boden hinunter.* Es wird von ihm jeder Arbeiter zu einem Rädchen in dieser Maschine und innerlich zunehmend darauf abgestimmt, sich als ein solches zu fühlen und sich nur zu fragen, ob er nicht von diesem kleinen Rädchen zu einem größeren werden kann“ (Weber 1924: 413, Hervorhebung durch den Verfasser).

Roethlisberger und Dickson (1949) räumen bereits aus *verhaltenswissenschaftlicher Perspektive* und bezugnehmend auf die Untersuchungsergebnisse der Hawthorne Studien ein, dass Organisationen aus mehr als nur einer Ansammlung von Individuen bestehen und deuten auf die Erfordernis des Einbezugs zwischenmenschlicher Phänomene hin:

„However, the human organization of *an industrial plant is more than a plurality of individuals*, each motivated by sentiments arising from his own personal and private history and background. *It is also a social organization*, for the members of an industrial plant – executives, technical specialists, supervisors, factory workers, and office workers – *are interacting daily with one another* and from their associations certain patterns of relations, together with the objectives which symbolize them, constitute the social organization of the industrial enterprise“ (Roethlisberger/Dickson 1949: 554, Hervorhebung durch den Verfasser).

„The term ‚human organization‘ will refer, on the one hand, to the concrete individual with his rich personal and social background and, on the other hand, to the intricate *patterns of social relations* existing among the various individuals and groups within the plant“ (Roethlisberger/Dickson 1949: 566, Hervorhebung durch den Verfasser).

Weiterhin wendete sich Maslow (2010, erstmals 1954) gegen eine behavioristische Auffassung des Menschen, seiner Beweggründe und Verhaltensweisen und zeigt die Grenzen der Erforschung von kausalen Zusammenhängen im menschlichen Erleben und Verhalten auf. In seinem Werk *Motivation und Persönlichkeit* geht er über die bloße Auseinandersetzung mit den menschlichen Bedürfnissen weit hinaus und die Reduktion auf eine pyramidenförmige Anordnung dieser vermag dem Anliegen der Begründung einer geisteswissenschaftlichen Psychologie und des daraus resultierenden

positiven Menschenbildes nicht in Gänze gerecht zu werden (vgl. hierzu auch Maslow 1996: 83-129):

„Schließlich möchte ich ein Wort über dieses Buch als Übergang zu einer humanistischen Psychologie sagen oder dazu, was man jetzt als die Dritte Kraft zu nennen pflegt. Obwohl es von einem wissenschaftlichen Standpunkt aus noch verfrüht ist, *hat die humanistische Psychologie bereits die Tore für die Erforschung all jener psychologischen Phänomene geöffnet, die man transzendental oder transpersonal nennen kann, jener Fakten, die im Prinzip von den inhärenten philosophischen Grenzen des Behaviorismus und des Freudianismus unter Verschluss gehalten wurden*“ (Maslow 2010: 7, Hervorhebung durch den Verfasser).

„Hätte ich die These dieses Buches in einem einzigen Satz zusammenfassen müssen, hätte ich gesagt, daß *zusätzlich* zu dem, was die Psychologien jener Zeit über die menschliche Natur zu verkünden hätten, *der Mensch auch eine höhere Natur besäße* und daß diese instinktoide wäre, das heißt, Teil seines Wesens, und hätte das zutiefst ganzheitliche Wesen der menschlichen Natur betont, *im Gegensatz zu dem analytisch-sezierend-atonistisch-Newtonianischen Verfahren des Behaviorismus* und der Freudschen Psychoanalyse“ (Maslow 2010: 25, Hervorhebung durch den Verfasser).

Zwar beziehen verhaltenswissenschaftliche Ansätze explizit den Menschen in ihre Überlegungen mit ein und wenden ihr Hauptaugenmerk auf die Mitglieder einer Organisation, im Vordergrund einer betriebswissenschaftlich orientierten Organisationsforschung steht jedoch die Gestaltung optimaler Anreizsysteme und wirkungsvoller Steuerungsmechanismen, die die Auslöser menschlichen Verhaltens in letzter Konsequenz auf einen Reiz-Reaktions-Mechanismus zurückzuführen versuchen.

Auf die Widersprüchlichkeiten einer *systemtheoretischen Sichtweise* und der damit einhergehenden Problematik der Ausklammerung des Individuums oder der Person macht implizit schon Barnard (1970, erstmals 1938) aufmerksam:

„Eine Organisation entsteht, (1) *wenn Personen vorhanden sind, die miteinander in Kontakt treten können*, (2), wenn sie bereit sind, an Handlungen mitzuwirken und (3) wenn sie danach streben, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. [...] *Ex definitione gibt es keine Organisation ohne Personen*. Da jedoch, wie mehrfach betont, nicht die Personen, sondern ihre Dienste, Handlungen oder Einflüsse die konstitutiven Bestandteile von Organisationen sind, ist klar, daß die Bereitschaft, an einem Kooperations-System mitzuwirken, unentbehrlich ist“ (1970: 78f., Hervorhebung durch den Verfasser).

Gleichermaßen gesteht Kosiol (1962) in seinem strukturtechnischen Ansatz, in dem das Individuum und seine Eigenschaften zunächst lediglich als ein gedachtes Objekt Anwendung finden, ein, dass einer Organisation neben einer formalen Seite auch eine personale innewohnt:

„Betrachtet man die Unternehmung als Aktionsgebilde zur Erreichung von Zielen durch Willenshandlungen, so erscheint die Organisation als bestimmte Verfahrensweise dieser Handlungen, als Verfahrenstechnik, als Technik der integrativen Strukturierung. Aufgaben- und Arbeitsteilung sowie Aufgaben- und Arbeitsvereinigung sind dabei Probleme der Kooperationstechnik. *Sieht man dagegen in der Unternehmung eine ausgesprochen menschliche Veranstaltung, so rufen die Gruppe als organisiertes Beziehungsgebilde* und die Organisation als soziale Verknüpfungsform der Kooperationsgebilde *die soziologische (und psycholo-*

*gische) Fragestellung nach den interpersonalen (sozialen oder soziären) Beziehungen, Prozessen, Gebilden hervor“ (Kosiol 1962: 22, Hervorhebung durch den Verfasser).*

Darüber hinaus kritisieren Barnard (1970, erstmals 1928) und Simon (1981, erstmals 1945) schon seit Beginn der 30er Jahre das idealisierte Konzept des Homo Oeconomicus:

„Nächst Fehleinschätzung der Autorität, *sehe ich in der ökonomischen Theorie der letzten anderthalb Jahrhunderte und in der für sie charakteristischen Übertonung bestimmter Entwicklungsstufen menschlichen Verhaltens eine Ursache für die Konfusion über den Organisationsbegriff.* Auch wenn man einräumt, dass es von Nutzen sein kann, das ökonomische Element des sozialen Handelns von diesem zu isolieren, haben doch die von Adam Smith und seinen Nachfolgern entwickelten Theorien das Interesse an den spezifisch sozialen Prozessen, in denen ökonomische Faktoren nur ein Bestandteil sind, unterdrückt und die ökonomische Komponente viel zu stark in den Vordergrund gerückt (Barnard 1970: 7, Hervorhebung durch den Verfasser).“

„Während der homo oeconomicus maximiert – die beste Alternative aus der Menge aller ihm verfügbaren Alternativen auswählt, sucht sein Vetter, der *homo organisans*, befriedigende Lösungen – *er sucht nach einer Handlungsalternative, die befriedigend oder ‚gut genug‘ ist.* Beispiele für Befriedigungskriterien, die dem Geschäftsmann gut vertraut sind, den meisten Ökonomen jedoch nicht, sind ‚Marktanteil‘, ‚angemessener Gewinn‘ und ‚fairer Preis‘“ (Simon 1981: 31, Hervorhebung durch den Verfasser).

Gegenwärtig, beinahe ein Jahrhundert später, lassen sich Entwicklungen erkennen, die dem Verständnis einer Organisation als ein gezielter Zusammenschluss von miteinander in Interaktion tretenden Personen deutlich entgegenwirken, denn es wird tendenziell eine erneute Hinwendung zu rein ökonomischen und naturwissenschaftlichen Erklärungsmodellen<sup>97</sup> sichtbar (vgl. Wächter 1987: 213; vgl. Bosetzky/Heinrich 1994: V). Die derzeit vorherrschenden Ansätze in der Organisationsforschung stellen die Institutionenökonomik und Evolutionstheorien sowie ein systemtheoretisches Gedankenkonstrukt dar, denen gemeinsam ist, dass sie das Organisationsgeschehen in geradezu funktionalistischer und mechanischer Manier zu erklären versuchen (vgl. Martens/Ortmann 2006: 458). „Die Organisationsforschung sucht erneut die Nähe zu den Naturwissenschaften. In den älteren Ansätzen war es allerdings die Physik, auf die Bezug genommen wurde, während es heute vor allem die *Biologie* ist. ‚Evolution‘ und ‚Auto-poiese‘ von Systemen sind als solche entliehene Vorstellungen“ (Bea/Göbel 2002: 453, Hervorhebung i.O.). Die Metapher einer reibungslos funktionierenden Maschine weicht der Vorstellung einer Organisation als ein im Detail nicht kontrollierbarer Organismus oder komplexes Netzwerk aus Beziehungsgeflechten (soziales System), dessen Ur-

<sup>97</sup> „Was die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften betrifft, so sollten wir aufhören, die hochkomplexe Welt des gesellschaftlichen Lebens mit den Denkweisen und Methoden jener Naturwissenschaften verstehen zu wollen, die sich auf die physikalischen Aspekte einfacher und relativ gut isolierbarer Systeme beschränken. Wir sollten vielmehr die Denkweisen und Methoden jener Naturwissenschaften übernehmen, welche sich wie wir mit lebensfähigen komplexen Systemen befassen, und dies sind die Kybernetik, zahlreiche Sparten der Biologie, die Ökologie und vor allem die Evolutionstheorie“ (Ulrich 1984: 150).

sprung, Beschaffenheit und Ablauf nicht auf menschliche Aktivitäten zurückzuführen ist und ebenso wenig durch den Menschen gestaltbar und kontrollierbar ist. „We use the term population [...] to refer to *aggregates of organizations rather than members*. Populations of organizations must be alike in some respect, that is, they must have some unit character. [...] The ecological approach suggests that one focus on common fate with respect to environmental variations” (Hannan/Freeman 1977: 934, Hervorhebung durch den Verfasser). Der Betrachter verbleibt zwangsläufig mit der klärungsbedürftigen Frage im Dunkeln: Wer, wenn nicht der Mensch, setzt die Grenzen einer Unternehmung, trifft die Entscheidungen und prägt die Innenwelt durch sein tägliches Handeln entscheidend mit? Institutionenökonomische Theorien nehmen den nur über eine begrenzte Rationalität verfügenden Menschen dagegen explizit in ihre Überlegungen mit auf, jedoch vornehmlich in Gestalt einer betriebswirtschaftlichen Kennzahl, anhand derer es den durch opportunistisches Handeln drohenden Schaden möglichst gering zu halten gilt. Die stattfindende Interaktion wird in der verhaltenswissenschaftlichen Handlungstheorie zu einem Tauschgeschäft zwischen zwei autonom und ausschließlich auf ihren Vorteil bedacht agierenden Akteuren (vgl. Kappelhoff 1997: 221). „Theoretisch bietet die Transaktionskostentheorie damit einen ‚Tunnelblick‘ auf Organisationen. Dessen Stärke besteht darin, dass er in Form allgemeiner Tendenzaussagen einfache und allgemeine Erklärungen für beobachtbare Regelmäßigkeiten in den Strukturen von Organisationen und dem Verhalten ihrer Mitglieder bietet“ (Kieser 2006: 305).

So dürfte die Forderung der *Rückkehr der Gesellschaft* durch Günther Ortman, Jörg Sydow und Klaus Türk (1997: 9) nicht an Aktualität verloren haben und auch neoinstitutionalistische Theorien erfahren eine steigende Aufmerksamkeit (vgl. auch Bea/Göbel 2002: 141). „Organisation ist ein zweckmäßiges Mittel der Menschen zur Erreichung ihrer Ziele. Daran zumal vermochte insbesondere die betriebswirtschaftliche Organisationslehre anzuknüpfen, die sich seitdem schwertut mit allen weitergehenden organisatorischen Einsichten in jene Charakteristika von Organisationen, die sich diesem schier übermächtigen, rationalistischen und instrumentalistischen Verständnis von Organisationen nicht länger fügten“ (Ortmann et al. 1997: 15f.). Dennoch ist hier anzumerken, dass neoinstitutionalistische Ansätze ihr Augenmerk nicht primär auf die zwischenmenschliche Seite einer Organisation richten. Im Fokus stehen äußere und innere Determinanten, die als gesellschaftliche Einflüsse oder interne Verfahrensrichtlinien in Form von Institutionen das Handeln und Entscheiden der Akteure maßgeblich lenken. „Eine neoinstitutionalistische Analyse von Organisationen fragt also danach, ob und inwieweit sich in der Organisationsform wesentliche Prinzipien dieser Gesellschafts-

formation verkörpern und welche gesamt-gesellschaftlich-strukturierende Funktion den Organisationen zukommt“ (Türk 1997: 160). Darüber hinaus scheint der Vorwurf seitens der Organisationsforschung durchaus legitim, dass eine Überbetonung der sozialen Aspekte einer Organisation diese – ähnlich wie schon im Bürokratieansatz von Weber – zu einem passiven Gebilde erstarren lässt, das ausschließlich durch institutionale Erwartungen bestimmt wird und für die in ihr tätigen Menschen zu einem „iron cage“ oder „cultural prison“ wird (vgl. Kieser 2006: 390; vgl. Alvesson 2008: 15; vgl. DiMaggio/Powell 1983).

Trotz eindeutiger Tendenzen hin zu einer „Wiederentdeckung der Gesellschaft durch die Theorien der Organisationen“ (Ortmann et al. 1997: 9) lässt sich, wie bereits eingangs umrissen, die Hypothese aufrechterhalten, dass es der Organisationsforschung bis heute nicht gelungen ist, sich aus dem Korsett des Homo Oeconomicus und der damit zusammenhängenden Ermittlung von eindeutigen Wirkungszusammenhängen im menschlichen Verhalten sowie der Fokussierung auf das Subjekt zu befreien (vgl. auch Schanz 1977: 26, Türk et al. 2002: 264). Als Begründung führen Lisl Klein (1978: 183) und Hartmut Wächter (1987: 216) an, dass Ergebnisse, die sich analog einer naturwissenschaftlichen Vorgehensweise zuordnen und klassifizieren lassen, als griffiger, zuverlässiger und letztlich auch wissenschaftlicher wahrgenommen werden. „Böse Zungen behaupten, die Entwicklung der sozialwissenschaftlichen Theorienbildung bestehe aus einer Kette von pompösen Versuchen, triviale Aussagen des Alltagswissens durch Problematisierung, Abstraktion und sprachliche Verfremdung (Fremdwortbildung) auf die Stufe von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu heben. Dieser Vorwurf wird auch häufig gegenüber der Verhaltensformel von Kurt Lewin (1936) erhoben, die dem unbefangenen Leser so banal erscheint, und die gleichwohl in ihrer vollen Konsequenz bisher noch nicht einmal im wissenschaftlichen Bereich selbstverständlich geworden ist [...]“ (Bosetzky/Heinrich 1994: 87). Die tieferliegende Problematik einer monokausalen, naturwissenschaftlichen Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand und das Phänomen Organisation verbirgt sich im Hintergrund, solange jeweils nur ein bestimmter Aspekt, sei es die Struktur, das Verhalten oder das dahinterliegende System, näher beleuchtet wird. Die Ausklammerung der Wesenhaftigkeit des Menschen kann jedoch dann nicht mehr aufrechterhalten werden, wenn der Wandel als wissenschaftlich zu ergründendes Phänomen in den Mittelpunkt rückt – denn ohne eine explizite Betrachtung des Menschen können in letzter Konsequenz Veränderungsprozesse nicht hinreichend erfasst und erklärt werden. Spätestens in der Organisationsentwicklung kollidieren folglich eine naturwissenschaftlich-technische und eine sozial-verhaltenswissenschaftliche Position und führen zu einem Spannungsfeld, des-

sen Auflösung durch einen integrativen Ansatz bis heute allenfalls eine Forderung<sup>98</sup> geblieben ist (vgl. Wächter 1987: 216; vgl. Gebert 1974: 23; vgl. Kosiol 1962: 18). Genauer gesagt zeichnet sich auch hier ein Rückfall in behavioristische Erklärungsmodelle der Beschaffenheit und Komponenten individuellen Lernens als andauernder Veränderungs- und Entwicklungsprozess ab. Die damit einhergehende Abkehr eines episodenhaften Verständnisses organisationalen Wandels birgt zudem die Gefahr, dass auch seitens der Organisationsentwicklung keine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den mentalen und psychischen Vorgängen erfolgt, die einem geplanten Wandelprozess unterstellt sind. Im Verständnis dieser Dissertation stellen Veränderungsprozesse in Organisationen hingegen ein skizziertes Projekt mit einem dahinterliegenden Zeitplan und einer klaren Zielsetzung dar. Diese kann nicht nur darin bestehen, den Mitglieder einer Organisation zu einer permanenten Lernbereitschaft zu verhelfen, sondern es erfordert Mittel und Wege, die neuen Strukturen und Prozesse operationalisierbar und in einer zumeist sehr kurzen Zeitspanne auf den Arbeitsalltag übertragbar zu machen. Veränderungsprozesse sind bewusst gesetzte Initiativen, die wohlüberlegt

---

<sup>98</sup> Den Versuch einer Zusammenführung von Struktur und Person stellt die Strukturationstheorie nach Giddens dar (vgl. hierzu Giddens 1988: 51-91). „Mit der Formulierung der Theorie der Strukturierung möchte ich den Dualismus von Objektivismus und Subjektivismus überwinden“ (Giddens 1988: 41). Dabei geht er – zurückgreifend auf eine Metatheorie – von der These aus, dass sich die Struktur einer Organisation als gemeinsame Regeln und das Handeln der Individuen wechselseitig bedingen und voraussetzen (vgl. Holtbrügge 2000: 120; vgl. Walgenbach 2006b: 403, 409; vgl. Giddens 1980: 301). Beide Entitäten versucht er dadurch zusammenzuführen, dass er eine Struktur als etwas auffasst, das dem Menschen gewissermaßen inhärent ist und sich nicht außerhalb seiner Existenz befindet (vgl. Walgenbach 2006: 411f.). „Ich unterscheide zwischen ‚Struktur‘ als einem Allgemeinbegriff und ‚Strukturen‘ im Plural und beide von den ‚strukturellen Momenten sozialer Systeme‘. Der Begriff ‚Struktur‘ bezieht sich nicht nur auf Regeln, die in die Produktion und Reproduktion sozialer Systeme eingehen, sondern auch auf Ressourcen [...]. Struktur als rekursiv organisierte Menge von Regeln und Ressourcen ist außerhalb von Raum und Zeit, außer in ihren Realisierungen und ihrer Koordination als Erinnerungsspuren und ist durch eine ‚Abwesenheit des Subjekts‘ charakterisiert“ (Giddens 1988: 75, 77). Die Überwindung des bestehenden Dualismus wird jedoch kontrovers diskutiert, da nicht abschließend geklärt werden kann, inwiefern die handelnden Akteure sich der Struktur und somit den Gründen für ihr Handeln bewusst sein können, wenn die Struktur lediglich in der Gestalt von Erinnerungsspuren in einem Individuum präsent ist (vgl. Walgenbach 2006b: 421; vgl. Ortmann et al. 1997: 23). In der Organisationsforschung wird die Strukturationstheorie als wichtiger Denkanstoß der Zusammenführung subjektivistischer und objektivistischer Theorienprogramme gewürdigt, dennoch wird die Übertragbarkeit auf das konkrete Phänomen der Organisation angezweifelt (vgl. Walgenbach 2006b: 418-427). Zwar vertritt Giddens eine Gegenposition zu Organisationstheorien wie dem situativen Ansatz, demnach die Struktur das Verhalten bestimmt, dennoch bleibt fraglich, ob er nicht schlussendlich auch in eine objektivistische Sichtweise zurückfällt, indem er konträr dazu wohl die Struktur in das Individuum verlagert, diese aber, sei es durch bewusste oder unbewusste Prozesse, in letzter Konsequenz das Handeln und Verhalten einer Person gleichermaßen determiniert. Giddens selbst (1991: 204) weist derartige Kritik zurück: „Critics who argue either that structuration theory provides too little space for free action or, alternatively, underestimates the influence of structural constraint (both types of criticism have been made) miss the point. The theory of structuration is not a series of generalizations about how far ‘free action’ is possible in respect of ‘social constraint’. Rather, it is an attempt to provide the conceptual means of analyzing the often delicate and subtle interlacings of reflexively organized action and institutional constraint.“

in ein Unternehmen getragen werden müssen und eines konsequenten Managements bedürfen. Die Auflösung der Rationalität und Stringenz der Abläufe durch sich kontinuierlich aus sich selbst heraus weiterentwickelnde Systeme widerspricht der Auffassung einer planbaren Episode im Organisationsgeschehen. In Bezug auf das in populationsökonomischen Ansätzen vertretene Wandelverständnis ist somit zu kritisieren, dass Organisationen nicht einfach störungsfrei evolvieren und gänzlich autonom die erforderlichen Anpassungen an die Umwelt vornehmen. Die Einflüsse aus der Umwelt stellen in den meisten Fällen zwar die Ursachen für eine organisationale Veränderung dar, der eigentliche Wandel aber erfolgt stets aus der Organisation heraus. Er findet nicht auf der Makroebene, sondern auf der Mikroebene statt. „Will man die umfassende Organisationsstruktur ändern, kann man nicht auf sich spontan ergebende, sich ergänzende und akkumulierte Verhaltensvariationen vertrauen, sondern man kommt nicht umhin, einen Prozess des geplanten Entwurfs sowie eine ‚diskontinuierliche‘, für alle verbindliche Implementierung der neuen Struktur vorzusehen“ (Kieser 2006: 348f.).

Abschließend lässt sich in Anlehnung an Cary M. Lichtman und Raymond G. Hunt<sup>99</sup> (1971: 271) festhalten, „daß eine Organisationstheorie nicht besser sein kann, als die Annahmen, die sie über den Menschen macht“ (zit. nach Staehle 1990: 175). Schein (1980: 94) sieht im Konzept des „Complex Man“ eine adäquate Fassung des in einer modernen Industriegesellschaft lebenden Menschen. Die Komplexität besteht für ihn darin, dass Menschen in Organisationen heterogene und individuelle Bedürfnisse zugesprochen werden müssen und alle anderen vorangegangenen Menschenbilder in bestimmten Situationen ebenfalls zum Tragen kommen können (vgl. Staehle 1990: 177). Für einen Unternehmenslenker bedeutet dieses proklamierte Menschenbild, dass er stets ein guter Diagnostiker und Therapeut sein muss: „Wenn die Motive und Fähigkeiten seiner Untergebenen tatsächlich so vielgestaltig sind, dann muss er feinfühlig sein und eine diagnostische Begabung haben, um Unterschiede spüren und entsprechend würdigen zu können“ (Schein 1980: 95). Nach Oswald Neuberger (1985: 35f.) verkörpert der Complex Man hingegen nicht „die endlich erlangte Wahrheit über das eigentliche Wesen des Menschen“ und er sieht in diesem Konstrukt ein historisches Erzeugnis, das aus den Forderungen an Unternehmen bedingt durch den wirtschaftlichen Fortschritt hervorgegangen ist. „Im Grunde ist der ‚complex man‘ nicht die Fortführung des ‚self-actualizing man‘, sondern die Gegenbewegung dazu: Der einzelne hat sich dem System und seinen Veränderungen bereitwillig und aktiv unterzuordnen“

---

<sup>99</sup> „Theories of organization, dealing as they do with human collective undertakings, could hardly expect to escape the conceptual fallout from this ‚debate‘. Nor they have. And because we believe a theory of organization can be no better than the assumptions it makes about the human personality, we propose to review and comment on the ways different theories have chosen to resolve (or evade) the issue of relating persons and organizations“ (Lichtman/Hunt 1971: 271).



(Neuberger 1985: 36). Der Mensch, wie er sich auch gegenwärtig in der Organisationsforschung darbietet, wird zu einem „gefügigen Produkt seiner Umwelt“ (Staehele 1990: 177), das sich den unternehmerischen Entwicklungen und Einflüssen von außen anpassen hat.

Steht die Organisationsforschung also vor dem erneuten Anfang anstatt dem Ende des Homo Oeconomicus? Wenn ja, was aber sind die wesentlichen Eigenschaften des Menschen und die Merkmale, die seine Komplexität hervorbringen? Und welche Grundvoraussetzungen machen es so schwierig, Veränderungen auf struktureller und prozessualer Ebene auch auf personaler umzusetzen? Um einer Klärung dieser Fragen ein Stück weit näher zu kommen, ist es zunächst erforderlich, einen Schritt zurückzugehen und dort anzusetzen, wo die Organisationsforschung an ihre Grenzen stößt: bei der Wesenhaftigkeit des Menschen. Um einen möglichen Kritikpunkt bereits an dieser Stelle zu entkräften, soll dieses Vorgehen nicht bedeuten, eine ökonomische und betriebswirtschaftliche Perspektive auf den Menschen und seine Funktion innerhalb einer Organisation gänzlich außer Acht zu lassen. Gewinnorientierte Organisationen in der Gestalt von Unternehmen sind wirtschaftliche Gebilde, deren oberstes Ziel die Erhaltung und Sicherstellung der wirtschaftlichen Effizienz ist. Es sind keine losen Ansammlungen von Menschen, in denen es darum gehen kann, allen Bedürfnissen gerecht zu werden, als Führungskraft ein guter Therapeut zu sein und die individuellen Motive mit denen einer Organisation in allen Facetten in Einklang zu bringen. In diesem Sinne hat der Entwurf des Homo Oeconomicus bezogen auf den Zweck und das Ziel einer Organisation<sup>100</sup> durchaus seine Berechtigung. Die Indizien weisen dennoch unumgänglich darauf hin, dass es mehr denn je ein besseres Verständnis des Menschen, seiner Beschaffenheit des Denkens, seiner kognitiven Fähigkeiten und seiner Art und Weise zu handeln erfordert, um die durch eine dynamische Umwelt bedingten Veränderungsprozesse im Inneren einer Organisation zu einem tragfähigen Abschluss zu bringen.

---

<sup>100</sup> Die Besonderheiten einer gewinnorientierten und wirtschaftlichen Organisation macht Drucker (1998b: 26) in Bezug auf die Aufgabe und Rolle des Managements deutlich: „Die eigentliche Aufgabe des Managements ist die Führung der Arbeitenden und die Organisation der Arbeit. Arbeit muß geleistet werden; und das Mittel dazu sind die Arbeiter – vom Ungelernten bis zum höchstqualifizierten Facharbeiter, vom Karrenschieber bis zum Vorstandsmitglied. Das erfordert eine Organisation der Arbeit, die sie dem Menschen so weit wie möglich anpaßt, und eine Organisation der Arbeitenden, die sie so produktiv und ertragreich wie möglich arbeiten läßt. [...] Es erfordert die Berücksichtigung der Tatsache, daß es sich um Menschen handelt, die zum Unterschied von allen anderen Produktionsmitteln Persönlichkeiten [...] sind, die ihre Arbeit selbst kontrollieren, und bei denen es deshalb nicht ohne Begründungen, Anteilnahme, Lob und Anerkennung [...] abgeht.“

## **4 Der Mensch jenseits der Organisation**

Im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass in der Organisationsforschung mit einem vereinfachten und nahezu mechanistischen Menschenbild operiert wird, das im Wesentlichen als Begründung dafür herangezogen werden kann, dass Veränderungsprozesse nicht hinreichend beschrieben, erfasst und untersucht werden können. Um dieser unzureichenden und unreflektierten Vorstellung entgegenzuwirken, wird in diesem Abschnitt zunächst Abstand vom organisationalen Bezugsrahmen genommen mit der Zielsetzung, eine umfassendere Beschreibung des Menschen und seiner Besonderheiten zu erarbeiten, die nachfolgend das Gedankenmodell für eine Rückübertragung auf die Unternehmensspezifika bildet. Anzumerken ist vorab, dass die nachfolgende Gliederung lediglich eine generische ist und alle drei erörterten Aspekte einen unmittelbaren Zusammenhang zueinander aufweisen. So erfordert die Auseinandersetzung mit der Nicht-Hintergebarkeit der Gemeinschaft (Kapitel 4.1) bereits eine Betrachtung zwischenmenschlicher Kommunikation (Kapitel 4.2), die ihrerseits nicht ohne den Einbezug zeichen- und erkenntnistheoretischer Grundlagen (Kapitel 4.3) denkbar ist. Die Trennung richtet sich folglich nach jenen Kritikpunkten, die den zuvor skizzierten Sichtweisen auf eine Organisation entgegengebracht werden, um darzulegen, dass die Ausgangsbasis eines komplexen Menschenbildes weder auf der strukturellen noch der individuellen oder der systemischen Ebene allein ansetzen kann.

### **4.1 Über die Unzulänglichkeit der Betrachtung des Individuums – die Nicht-Hintergebarkeit der Gemeinschaft**

Dieses Kapitel nimmt zunächst kritisch Bezug auf die in der Organisationsforschung vorgenommene Beschreibung des Menschen als ein Individuum, dessen Verhalten scheinbar ausschließlich auf Reiz-Reaktions-Mechanismen zurückführbar ist und welche das Erkenntnisinteresse allein auf die innerpsychischen Prozesse des Einzelnen richtet, wie die folgende Abbildung zeigt. Ziel ist es, die Bandbreite aufzuzeigen, die eine Untersuchung menschlicher und somit auch zwischenmenschlicher Phänomene erfordert.

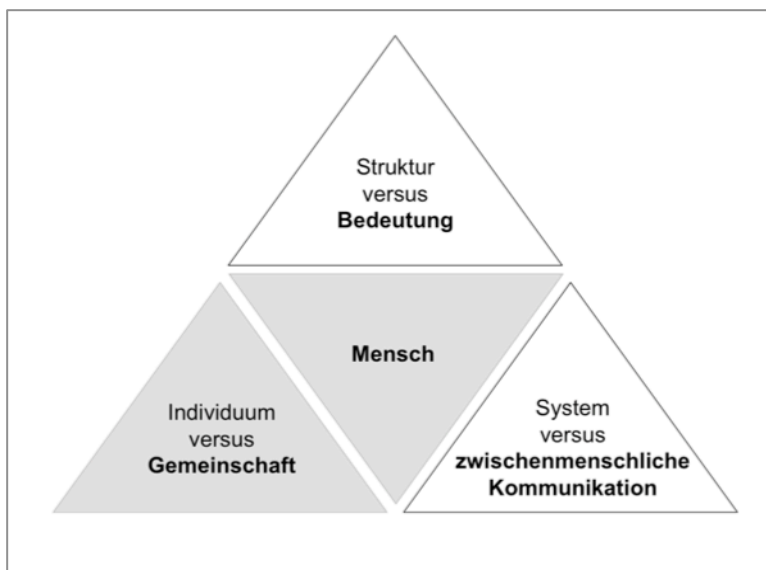


Abb. 11: Die Nicht-Hintergebarkeit der Gemeinschaft  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.1.1 Anthropologische Grundlagen und Voraussetzungen

„Das von nachdenkenden Menschen empfundene Bedürfnis nach einer Deutung des eigenen menschlichen Daseins ist kein bloß theoretisches Bedürfnis. Je nach den Entscheidungen, die eine solche Deutung enthält, werden Aufgaben sichtbar oder verdeckt. Ob sich der Mensch als Geschöpf Gottes versteht oder als arrivierten Affen, wird einen deutlichen Unterschied in seinem Verhalten zu wirklichen Tatsachen ausmachen [...]“ (Gehlen 1950: 1).

Die Auseinandersetzung mit der Fragestellung *Was ist der Mensch* zieht seit jeher eine scheinbar unüberwindbare Problematik nach sich, die nicht zuletzt auch stets in der Trennung einer naturwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Betrachtungsweise mündete und dies bis heute noch tut. Diese Spaltung hat ihren Ursprung in der Antike, als sich die Philosophie – unter Ausklammerung des konstituierenden Schöpfungsgedankens<sup>101</sup> ohne jedoch einer atheistischen Weltanschauung nachzugehen – veranlasst sah, eine Antwort auf eben diese Frage zu finden (vgl. Gehlen 1961: 7, 13). Durch die Verlagerung des Körpers ins Diesseits und somit in den Bereich der Naturgesetze im Unterschied zu einem beseelten Leib sowie immateriellen Geist, war der Weg für eine getrennte Untersuchung beider Phänomene geebnet und die damit einhergehende Komplexität in Form einer Wechselwirkung zweier unterschiedlicher Materien vermeintlich gebannt.

<sup>101</sup> „Der Mensch nach theologischer Ansicht und so, wie er in der scholastischen Philosophie von der Theologie her gesehen wurde, ist ein Geschöpf Gottes. Gott hat den Menschen unmittelbar geschaffen, indem er mit einem materiellen Leib eine geistige, individuelle und unsterbliche Seele vereinigt hat“ (Gehlen 1961: 13).

In dieser auf René Descartes zurückgehenden dualistischen Auffassung ist der Mensch sowohl mit einem Körper als auch einer Seele<sup>102</sup> ausgestattet (vgl. Descartes 1969: 43f., erstmals 1632, vgl. 2004: 237f., erstmals 1641). Beiden Entitäten kann aufgrund ihrer unterschiedlichen substantiellen Beschaffenheit jedoch keine offensichtliche Zusammengehörigkeit zugesprochen werden: „und obwohl der ganze Geist mit dem ganzen Körper vereint zu sein scheint, erkenne ich dennoch, dass, wenn ein Fuß oder ein Arm oder irgendein anderer Teil des Körpers abgetrennt worden ist, darum nichts vom Geist weggenommen worden ist“ (Descartes 2004: 239, vgl. auch 1996: 9f.; vgl. auch Rotschuh 1969: 15, Schröder 2004: 23, Lorenz 1990: 35f.). Für Descartes existieren Geist und Materie demzufolge isoliert voneinander und bedürfen einer getrennten Erforschung und Beschreibung. „So gibt es keinen besseren Weg, um zur Erkenntnis unserer Leidenschaften zu kommen, als den Unterschied zu untersuchen, der zwischen der Seele und dem Körper ist, mit dem Ziel, zu erkennen, wem von beiden wir jeweils die Funktionen zuteilen müssen, die wir in uns haben“ (Descartes 1996: 5). Während der Körper einer ausführenden Maschine gleicht, bündelt die Seele all diejenigen Eigenschaften des Menschen, die dem Bereich der Gedanken, Vorstellungen und Willensakte zugeordnet werden können und die eine derartige Mechanik übersteigen (vgl. Descartes 1996: 7, 11, 35). Als sichere Mittel der Unterscheidung einer Maschine von einem „wahren Menschen“ nennt Descartes die Fähigkeit, Gedanken anhand kombinierbarer Zeichen einer anderen Person mitzuteilen sowie das Handeln auf Basis von Einsicht und Vernunft, das als Universalinstrument eine Loslösung von der Einrichtung bestimmter Organe und einzelner Bewegungssequenzen begünstigt (vgl. Descartes 1997: 93, erstmals 1637). In dieser Sichtweise bleibt die Seele bzw. der Geist jedoch fortwährend ein autonomes Phänomen, das keine Verbindung zu physischen Prozessen und Eigenschaften aufweist (vgl. Schröder 2004: 10).

Arnold Gehlen<sup>103</sup> (1961: 13) sieht den Reiz und den nachhaltigen Bestand dieses Entwurfs vor allem in seiner Einfachheit begründet: „Das Schema war nämlich ungemein

---

<sup>102</sup> Die Suche nach einer möglichen Verbindung beider Entitäten lag auch Descartes nicht fern. So ging er davon aus, dass diese am ehesten auf die Aktivitäten im menschlichen Gehirn zurückzuführen sei und die Zirbeldrüse (als Hauptsitz der Seele) eine Einflussnahme der immateriellen Seele auf den materiellen Leib ermöglicht (vgl. Hammacher 1996: XXXIII, XXXVI; vgl. Descartes 1996: 53f., 57, 2004: 239, 245f.).

<sup>103</sup> Wichtig ist hier anzumerken, dass der nationalsozialistische Kontext Gehlens dem Verfasser dieser Arbeit durchaus bekannt ist. So wird Gehlen unter anderem zur Last gelegt, dass er Autoren mit jüdischem Hintergrund, wie Plessner, Husserl oder Freud, nicht explizit erwähnt, obwohl sich inhaltliche Bezugspunkte zu ihnen aufweisen lassen (vgl. Ottmann 1993: L13). Ebenso entspringe sein Verständnis der Kultur einem Biologismus, der eine hohe Affinität zu den nationalsozialistischen Grundlehren über den Menschen aufweist. Auch stellt seine Mitgliedschaft in der NSDAP (zwischen 1922 und 1935), verbunden mit der Ausübung unterschiedlicher Funktionen, ein nicht anfechtbares Faktum dar (vgl. Ottmann 1993: L13; vgl. Klee 2003: 176). Antisemitische Äußerungen oder die Befürwortung einer Rassentrennung sind in seiner anthro-

dauerhaft, weil es dualistisch war und deswegen – ich möchte sagen – eine gewisse empfehlenswerte Primitivität hatte. [...] Jawohl, der Mensch hat eine Seele, damit beschäftigt sich die Psychologie, mit ihren Ausdrucksformen beschäftigen sich die Sprachwissenschaften, Logik und andere Geisteswissenschaften.“ Doch diese Aufspaltung kann nicht länger durchgehalten werden, wenn es gilt, eine Antwort auf die zu Beginn dieses Kapitels gestellte Frage zu finden. Dabei hat es sich insbesondere die Philosophische Anthropologie als „die Lehre vom Menschen“ zur Aufgabe gemacht, diese fehlende Verbindung zwischen Natur und Kultur wiederherzustellen oder zumindest das Zusammenspiel beider Wesensmerkmale zu ergründen und den Menschen gesamtheitlich zu definieren (vgl. Gehlen 1971: 15). Es „ist eigentlich nichts anderes als eine vorneherein in einer Wissenschaft, die sich um den Menschen kümmert, auch zu vermutende Doppelseitigkeit der Fragestellung. Es gibt evidenterweise da eine biologische und eine kulturwissenschaftliche Thematik“ (Gehlen 1961: 12, vgl. auch 1950: 14). Die Philosophische Anthropologie<sup>104</sup> kann demnach herangezogen werden, um die Wesensart des Menschen in ersten Zügen schärfer zu umreißen und die charakteristischen Merkmale herauszuarbeiten, die eine ganzheitliche Betrachtung einbeziehen muss. Gleichzeitig zeigt sie aber auch auf, an welchen Stellen die grundlegenden Gedanken zur Abkehr von der Auffassung des Menschen als Individuum einer Fortführung und Erweiterung bedürfen.

---

polologischen Lehre jedoch nach Ansicht des Verfassers nicht ausfindig zu machen (vgl. hierzu auch Ottmann 1992: L 13; vgl. auch Der Spiegel: 1976, Autor unbekannt). Etwaige Aussagen, dass der Mensch auf Disziplin und Ordnung von oben her angewiesen ist, gehen eher als logische Konsequenz aus seiner Auffassung des Menschen als ein auf Kultur angewiesenes Mängelwesen und der sehr restriktiven Anwendung des Institutionenbegriffs als Mittel zur Eindämmung des prinzipiell unbegrenzten menschlichen Triebverhaltens hervor: „Diese Institutionen wirken wie Stützpfeiler und wie Außenhalte, deren Veränderlichkeit zwar die gesamte menschliche Geschichte und Kulturgeschichte zeigt. [...] Zerschlägt man die Institutionen eines Volkes, dann wird die ganze elementare Unsicherheit, die Ausartungsbereitschaft und Chaotik im Menschen freigesetzt“ (Gehlen 1961: 24). Es erfordert einen großen Interpretationsspielraum und eine hohe Spitzfindigkeit, diese Inhalte trotz Gehlens Historie eindeutig auf nationalsozialistisches Gedankengut zurückzuführen.

<sup>104</sup> Für Gehlen (1961: 12-16) umfasst die Anthropologie als wissenschaftliche Disziplin drei Bereiche, die eine Annäherung an den Menschen aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglichen: eine anatomisch-biologische Anthropologie, welche die physische Beschaffenheit des menschlichen Körpers und seine biologischen Anlagen untersucht, eine kulturspezifische und soziologische Anthropologie, die den Menschen im Umfeld gesellschaftlicher Zusammenhänge und Bedingungen erforscht sowie die von ihm vertretene Forschungsrichtung der „Philosophischen Anthropologie“, die sich beziehend auf beide Aspekte als breit gefächert angelegte Wissenschaft der Wesenhaftigkeit des Menschen widmet. „Die eigentlichen Schwierigkeiten einer philosophischen Anthropologie mit empirischer Methode ergeben sich aber erst, wenn man sich klar macht, daß es sich hier um eine ‚integrierende‘ Wissenschaft handeln muß“ (Gehlen 1961: 142), die Schnittstellen zu weiteren Disziplinen aufweist, welche implizit mit einer ähnlichen Thematik befasst sind. Dazu zählt Gehlen (1961: 142, 21) die Morphologie, Physiologie, Psychologie und die Sprachwissenschaft. Der Einbezug empirischer Methoden nimmt deshalb einen besonderen Stellenwert ein, da dieses Verfahren eine Loslösung der Abhandlung des Menschen unter ausschließlich ontologischen bzw. metaphysischen Gesichtspunkten und somit eine Erweiterung strikt philosophischer Fragestellungen zulässt (vgl. Gehlen 1971: 9).

#### 4.1.1.1 *Der Mensch als weltoffenes Wesen*

Max Scheler (1929) erhebt in seinen anthropologischen Überlegungen den Menschen aus der Natur und spricht ihm, bedingt durch den Besitz eines Geistes, eine Sonderstellung in der Welt zu. In seinem 1929 erschienenen Werk *Die Stellung des Menschen im Kosmos* befasst er sich mit der bedeutenden philosophischen Frage „Was ist der Mensch, und was ist seine Stellung im Sein“ und arbeitet in einer stufenweisen Herangehensweise die Eigenheiten der menschlichen Lebensform in Abgrenzung zur Pflanzen- und Tierwelt heraus (vgl. Scheler 1995: 5). Bei der Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung verweist Scheler auf drei Traditionen<sup>105</sup>, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven dem Menschen nähern und die weitestgehend unverbunden in einer naturwissenschaftlichen, theologischen und philosophischen Anthropologie ihre Wirkungskraft entfalten. „Ich habe es darum unternommen, auf breitester Grundlage einen neuen Versuch einer Philosophischen Anthropologie zu geben“ (Scheler 1995: 10). Zunächst einmal sei dabei eine Unterscheidung des Begriffes „Mensch“ erforderlich. Während der natursystematische Begriff die Besonderheiten vom Standpunkt seiner biologischen Anlagen heraus zu erklären sucht – hierunter fallen der aufrechte Gang, die Umgestaltung der Wirbelsäule, das Volumen des Gehirns, die besondere Anordnung der Organe sowie der Rückgang der Zähne und des Kiefers – umfasst der *Wesensbegriff* die Beschaffenheit des menschlichen Seins an sich (vgl. Scheler 1995: 11, 59).

Jedoch ist die Sonderstellung des Menschen nur in ihrer Gänze erfassbar und herleitbar, „wenn wir den gesamten Aufbau der biopsychischen Welt in Augenschein nehmen“ (Scheler 1995: 11). Dieser vollzieht sich insgesamt in einem vierstufigen Prozess<sup>106</sup>, der eine Entwicklung vom empfindungs- und vorstellungslosen Gefühlsdrang, über den Instinkt, das assoziative Gedächtnis und die Intelligenz bis hin zur höchsten Seinsstufe des Geistes einschließt (vgl. Scheler 1995: 12ff.). So schreibt Scheler (1995: 12ff.) bereits den Pflanzen einen „gewissen Innendrang“ zu, der in einem „Hin-

<sup>105</sup> Scheler (1995: 9) verweist hier auf drei unterschiedliche Menschenbilder, welche die Wissenschaft über den Verlauf der Zeit geprägt haben: Der Mensch als Abbild Gottes, der Mensch als Vernunftwesen und der Mensch als Homo faber, der durch seine praktische Intelligenz „handwerklich“ Einfluss auf seine Umwelt nimmt. „Es ist einmal der Gedankenkreis der jüdisch-christlichen Tradition von Adam und Eva, von Schöpfung, Paradies und Fall. Es ist zweitens der griechisch-antike Gedankenkreis, in dem sich zum ersten Mal in der Welt das Selbstbewußtsein des Menschen zu einem Begriff seiner Sonderstellung erhob in der These, der Mensch sei Mensch durch Besitz der ‚Vernunft‘ [...]. Der dritte Gedankenkreis ist der auch längst traditional gewordene Gedankenkreis der modernen Naturwissenschaft und der genetischen Psychologie, es sei der Mensch ein sehr spätes Endergebnis der Entwicklung des Erdplaneten – ein Wesen, das sich von seinen Vorformen in der Tierwelt nur durch die Komplikationsgrade der Mischungen von Energien und Fähigkeiten unterscheidet, die an sich bereits in der untermenschlichen Natur vorkommen.“

<sup>106</sup> Der Mensch umfasst alle vier „Wesensstufen des Daseins“ (vgl. Scheler 1995: 16).

zu-Gewendetsein“, zum Beispiel zum Licht, seinen Ausdruck findet, aber eine „objektlose Lust“, ein „objektloses Leiden“ und eine unspezifische Empfindung nie übersteigt. Rein und starr instinktives Verhalten, wie es vor allem im Bereich der Gliedertiere aber auch der Säugetiere auftritt, zeichnet sich dadurch aus, dass es ein festgelegtes Handlungsrepertoire bereitstellt, in dessen vorgefertigten Bahnen sich alle Aktivitäten vollziehen. „Versucht man das instinktive Verhalten psychisch zu deuten, so stellt es eine untrennbare *Einheit von Vor-Wissen und Handlung* dar, sodaß niemals *mehr* Wissen gegeben ist, als in den nächsten Schritt der Handlung gleichzeitig eingeht“ (Scheler 1995: 24, Hervorhebung i.O.). Instinktives Verhalten bedarf folglich keiner Einübung, Lernfähigkeit, Gewohnheit und keines Gebrauchs des Verstandes (vgl. Scheler 1995: 19). Der Schritt zu einer höheren Flexibilität und zunehmenden Loslösung von der Art- und Umweltgebundenheit vollzieht sich mit dem Erwerb des assoziativen Gedächtnisses, dessen Ausprägungsgrad nach Scheler mit steigender Unabhängigkeit des Körpers an eine festgelegte Bewegungsfolge zunimmt und bei Säuge- und Wirbeltieren eine wichtige Funktion besetzt (vgl. Scheler 1995: 24, 26, 29). Diese Fähigkeit zur Adaption und zum Erwerb erweiterter Verhaltensmuster spiegelt sich im Tatbestand der Dressur wider, d.h. dem Erlernen der Verknüpfung eines Reizes mit einer bestimmten Reaktion, der Reproduktion erfolgreicher Verhaltensweisen, aber auch der Nachahmung und dem Kopieren. „Alles assoziative Gedächtnis steht unter der determinierenden Kraft von Trieben, Bedürfnissen und deren Aufgaben, die diese selbst (oder der Zwang des Dresseurs) setzen“ (Scheler 1995: 27). Probierbewegungen, die sich im Spiel des Tieres ausdrücken, beruhen dabei noch nicht auf der Leistung von Gedächtnisvorgängen und Assoziationen, sondern auf einem gegebenen Trieb der Wiederholung (vgl. Scheler 1995: 25). Um Übung und Dressur handelt es sich erst, wenn sich ein Weiterentwicklungsprozess auf Basis des Erfolgs- und Misserfolgsprinzips vollzieht. Gleichwohl ist hier bereits der Übergang zur nächsten Stufe, der Intelligenz, angelegt, die Scheler durchaus auch Tieren<sup>107</sup> zuspricht. „Das assoziative Gedächtnis ist auch darin nie ‚rein‘, daß es, wie sich gezeigt hat, fast keine Assoziation gibt, die ganz ohne intellektuellen Einschlag ist“ (Scheler 1995: 28). Als intelligentes Verhalten eines Lebewesens bezeichnet Scheler von der physischen Seite heraus betrachtet eine Tätigkeit, die ohne mehrfaches Probieren sinngemäß auf die Erreichung eines spezifischen Ziels hin ausgerichtet ist, dieses mitunter aber auch verfehlen kann. Entscheidend ist ausschließlich, dass der Endsinn immer aus einem praktischen Handeln be-

---

<sup>107</sup> Die andauernde Debatte, ob Tiere Intelligenzhandlungen vollziehen, die sich den menschlichen deutlich annähern oder bestimmte Fähigkeiten lediglich dem assoziativen Gedächtnis zuzuordnen sind (vgl. Scheler 1995: 23, 34, 36), kann unter Rückgriff auf Bühlers Unterscheidung von Instinkt, Dressur und Intellekt an dieser Stelle außen vor gelassen werden und wird in Kapitel 4.1.2.6 systematisch herausgearbeitet.

steht, das sich nicht auf eindeutige, angelegte und arttypische Bewegungsformen zurückführen lässt (vgl. Scheler 1995: 32). Im Kontext eines psychischen Verständnisses meint es die „plötzlich aufspringende *Einsicht*<sup>108</sup> in einen zusammenhängenden *Sach- und Wertverhalt* innerhalb der Umwelt“, der nicht „reproduktiv verfügbar“ ist (Scheler 1995: 32, Hervorhebung i.O.).

Unter Erweiterung der zunächst physischen und psychischen Herleitung der Besonderheit des Menschen erfordert die vierte Stufe eine metaphysische Stellungnahme<sup>109</sup>, die aus der Herauslösung geistiger Aktivitäten aus dem Bereich des Organischen resultiert und von der Annahme einer hierarchischen kosmischen Ordnung ausgeht, deren höchste Form das menschliche Bewusstsein repräsentiert (vgl. Scheler 1995: 37, 51; vgl. Gehlen 1950: 11; vgl. Speck 1991: 146f.). Denn für Scheler ist es der „Geist“, der den Menschen signifikant vom Tier unterscheidet, der „*hoch* über dem, was man Intelligenz und Wahlfähigkeit nennt“ steht und der auch dann nicht erreicht würde, „wenn man sich diese Intelligenz und Wahlfähigkeit quantitativ beliebig, ja bis ins Unendliche gesteigert vorstellte“ (Scheler 1995: 37, Hervorhebung i.O.). Diese neue Wesenstatsache der Sonderstellung steht „*außerhalb* alles dessen, was wir ‚Leben‘<sup>110</sup> im weitesten Sinne nennen können“ und führt zur „Freiheit, Ablösbarkeit“ – [...] von dem Bann, von dem Druck, von der Abhängigkeit vom *Organischen* [...] – also auch von seiner eigenen triebhaften ‚Intelligenz‘“ (Scheler 1995: 37f., Hervorhebung i.O.). Der Mensch ist somit „weltoffen“, befreit von den Zwängen und der Beschränktheit dessen, was die Natur ihm an Möglichkeiten bereitstellt. Nur der Mensch nimmt sich als eine vom Organischen losgelöste Person wahr, kann sich durch seine Fähigkeit zur Selbs-

<sup>108</sup> Scheler bezieht sich auf die Affenversuche von Köhler (1915) und das „Aha-Erlebnis“, das seine Bezeichnung in der Tradition der Erforschung von Denkprozessen durch die Würzburg-Schule erhalten hat. Auf diese Versuche wird in Kapitel 4.1.2.6 näher eingegangen.

<sup>109</sup> Gehlen (1983: 255) bemängelt, dass Scheler dadurch lediglich die Beschreibung eines „abstrakten Modells des Menschen“ liefert, „durch dessen fein gearbeitetes Muster der einsame Philosoph hindurchscheint“. Als Begründer der Philosophischen Anthropologie vollziehe er nicht den entscheidenden Schritt hin zur Empirie: „er zog zahlreiche stachelige Probleme in sein Herz und bahnte so der Zukunft eine Gasse – [...] deren weitere, immer mehr von der Metaphysik zur Empirie hin drängende Entwicklung ihn allerdings kaum befriedigt hätte“ (Gehlen 1983: 253, vgl. auch 1971: 9). Im Gegensatz zur Empirie befasst sich die Metaphysik ausschließlich mit denjenigen Prinzipien, die „*allem Existierenden*“ gleichsam zugrunde liegen und von Natur aus gewissermaßen a priori gegeben sind (vgl. Albert 1974: 171).

<sup>110</sup> Zwar kritisiert Scheler (1995: 86f.) den Leib-Seele-Dualismus Descartes, sieht aber selbst im „Geist“ einen grundlegenden Gegensatz zum Leben – wenn auch unter Distanzierung von der Behauptung, dass dieser feindlicher und das Leben bekämpfender Natur ist. Dennoch wohnt ihm stets etwas Weltfremdes, regelrecht Übersinnliches, inne. „Wertvoll an der Lehre Descartes ist nur eines: die neue Autonomie und Souveränität des Geistes (allerdings bei ihm auf Ratio reduziert und diese mit Intelligenz vermischt), die Erkenntnis der Überlegenheit des Geistes über alles Organische und Nur-Lebendige, die er bei der mittelalterlichen Identifizierung der *forma corporeitatis* mit der Geistesseele nicht besaß. Alles andere ist größte Verkehrtheit“ (Scheler 1995: 72). „Der Gegensatz, den wir beim Menschen antreffen und der auch subjektiv als solcher erlebt wird, ist von viel höherer und tiefgreifender Ordnung: es ist der Gegensatz von Geist und Leben“ (Scheler 1995: 80).



trereflexion mit den Inhalten des Lebens bewusst auseinandersetzen, sich loslösen von der raumzeitlichen Welt, Triebimpulse unterdrücken, „Nein“ zu ihnen sagen und ist des Humors und der Ironie fähig, „die stets eine Überhebung über das eigene Dasein einschließen“ (Scheler 1995: 47, vgl. auch 41-55). „Diese Fähigkeit *der Trennung von Wesen und Dasein* macht das *Grundmerkmal* des menschlichen Geistes aus, das alle anderen Merkmale erst *fundiert*“ (Scheler 1995: 52, Hervorhebung i.O.). Angesichts dessen ist der Geist selbst etwas nicht Gegenständliches, er ist „reine, pure Aktualität“, ein „Akt der Ideierung“ und repräsentiert eine „Intention“ (vgl. Scheler 1995: 48f.).

#### 4.1.1.2 *Der Mensch als Mängelwesen*

Arnold Gehlen (1961: 12) sieht im Menschen ein „kompliziertes Wesen“, dessen Untersuchung sowohl die Berücksichtigung seiner biologischen Anlagen als auch kultureller Aspekte gleichermaßen erfordert. „Kann man nicht von den einmaligen und besonderen, einzigartigen biologischen Bedingungen des Menschen her verstehen, weshalb er ein Kulturwesen ist? Die beiden Seiten der Sache scheinen sich gegenseitig zu beleuchten oder illustrieren“ (Gehlen 1961: 21). Vielmehr leitet sich nach Gehlen (1961: 78, 1950: 91) das Konzept der Kultur aus den natürlichen Gegebenheiten und biologischen Anlagen ab. Unter Rückgriff auf Johann Gottfried Herders Begriff des Mängelwesens<sup>111</sup> räumt er dem Menschen eine besondere Stellung in der Natur ein und verweist auf die daraus resultierende Erfordernis der Schaffung einer zweiten, nicht-natürlichen und somit kulturellen Umwelt (vgl. Gehlen 1950: 85). Bedingt durch seine „mangelhafte Ausstattung mit organischen Waffen oder organischen Schutzmitteln, durch die Unsicherheit und den rückgebildeten Zustand seiner Instinkte, durch die be-

<sup>111</sup> Herder (2001, erstmals 1778) beschreibt in seinem Werk „Abhandlung über den Ursprung der Sprache“ den Menschen als ein Wesen, das sich vom Tier in erster Linie durch seine Sprachfähigkeit unterscheidet. Die Erfordernis einer Sprache, die das in der Tierwelt zur Verfügung stehende Zeichenarsenal übersteigt, leitet Herder (2001: 22f.) aus dem erweiterten menschlichen Wirkungskreis ab. „Nur aber – Der Mensch hat keine so einförmige und enge Sphäre, wo nur *eine* Arbeit auf ihn warte: eine Welt von Geschäften und Bestimmungen liegt um ihn. Seine Sinne und Organisation sind nicht auf eins geschärft [...]. Je kleiner also die Sphäre der Tiere, desto weniger haben sie Sprache nötig. Je schärfer ihre Sinne, je mehr ihre Vorstellung auf eins gerichtet, je ziehender ihre Triebe sind, desto zusammengezogener ist das Einverständnis ihrer etwannigen Schälle, Zeichen, Äußerungen“ (Herder 2001: 22f., Hervorhebung nicht übernommen). In der Sprache sieht Herder das Mittelglied zum Ausgleich der menschlichen Unspezialisiertheit. Der von Gehlen geformte Begriff des „Mängelwesen“ ist seinem Ursprung nach bei Herder (2001: 24f.) allerdings durchaus positiver besetzt: „Lücken und Mängel können doch nicht der Charakter seiner Gattung sein: oder die Natur war gegen ihn die härteste Stiefmutter, da sie gegen jedes Insekt die liebevollste Mutter war“ (Hervorhebung nicht übernommen). Was das Sprachverständnis bei Herder betrifft ist zu erwähnen, dass er sowohl beim Tier als auch beim Menschen von „Sprache“ spricht. Eine Unterscheidung wird angedeutet, aber nicht begrifflich präzise weitergeführt (vgl. Herder 2001: 42). Dem Tier ist die Sprache in Form eines Instinkts angeboren, der Mensch hingegen erhält ihren Zugang durch die Besonnenheit bzw. Reflexion oder auch Vernunft (vgl. Herder 2001: 34f., 37f.).

scheidenen Sinnesleistungen“, ist der Mensch darauf angewiesen, diese Defizite mit anderen Mitteln auszugleichen (Gehlen 1961: 18, vgl. auch 1971: 35). Im Gegensatz zum Tier, das aufgrund seiner angeborenen und starren Instinkte in seine Umgebung eingegliedert ist, muss der Mensch die ihn umgebende Natur planend und vorausschauend so verändern, dass er trotz seiner Instinktarmut<sup>112</sup>, seines „Nichtfestgestelltseins“, in ihr überhaupt erst überlebensfähig ist (vgl. Gehlen 1961: 16ff., 1950: 17). Die Bewegungsvielfalt, insbesondere durch die Freistellung der Hände, die das Greifen ermöglichen, und die Lernfähigkeit sind bedeutende Grundvoraussetzungen zur Bearbeitung und Erweiterung des eigenen Lebensraumes. „Man kann auch sagen, dass er biologisch zur Naturbeherrschung gezwungen ist“ (Gehlen 1961: 48).

Gehlen greift in diesem Zusammenhang Schelers Konzept der „Weltoffenheit“ auf. Er kritisiert jedoch, dass dieser den Dualismus nicht überwunden, sondern das Problem lediglich verlagert hat, indem er weiterhin eine Trennung zwischen der physischen und philosophischen Anthropologie forciert und ferner den Geist dem Leben<sup>113</sup> gegenüberstellt. „Der vorhin erwähnte Umstand, daß bei Scheler doch schließlich ein metaphysischer Dualismus zwischen dem Geist auf der einen Seite und der Leib-Seele auf der anderen herauskam, schien eigentlich alle Gewinne in Frage zu stellen [...]“ (Gehlen 1961: 16, vgl. auch 1983: 248). Dennoch impliziert die Weltoffenheit einen Gedanken-gang, der sich auch konsequent durch Gehlens anthropologische Überlegungen zieht. Nur der Mensch ist in der Lage, sich unmittelbarer Reiz-Reaktions-Mechanismen<sup>114</sup> und angeborener Verhaltensweisen zu entziehen, denn er ist, anders als das Tier, nicht mehr „triebgefesselt“ und existiert weitestgehend losgelöst von biologischen Abhängigkeiten (vgl. Gehlen 1961: 15f.). Da der Mensch sich nicht in einer von vorneher-ein restriktiven Nische bewegt, ist er unzähligen und zeitgleich auf ihn einwirkenden Reizen aus der Umwelt nahezu schutzlos ausgeliefert. Auf diese gilt es stets erneut in geeigneter Art und Weise zu reagieren. Bereits von Geburt an wirkt diese Vielfältigkeit

<sup>112</sup> Als rudimentäre Ausläufer echter Instinkte und Triebe sind beim Menschen noch der Saug-, Klammer- und Umarmungsreflex im frühen Kindesalter sowie sexuelle Auslöser oder das Kindchenschema erkennbar (vgl. Gehlen 1961: 110, 122; vgl. Plessner 1965: XVII).

<sup>113</sup> Gehlen (1961) kritisiert die lebensverneinende Haltung, die Scheler dem Menschen zuschreibt: „Er ist ein ‚Nein-Sager‘ zum Leben in sich selbst, wenigstens der Möglichkeit nach, und fähig, sich prinzipiell asketisch zu verhalten, die Triebimpulse in sich unterdrückend oder doch regulierend. Erst durch diese Selbstversagung gewinnt der Geist seine eigentliche Energie“ (Gehlen 1961: 15).

<sup>114</sup> Gehlen (1961: 105) spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Entdifferenziertheit“, Konvertierbarkeit oder Formbarkeit der Instinkte beim Menschen und schlägt vor, den Begriff der „Instinktresiduen“ zu verwenden. Unter Rückgriff auf Lorenz passe beim Menschen der auslösende Reiz nicht „wie ein Schlüssel in ein Schloss“, da er keine entsprechende Kette an kausalen Ereignissen durch das bloße Hineinstecken auslöst (vgl. Gehlen 1961: 110, 113, 106f., 60). Lorenz (1966: 117) bezeichnet diesen Vorgang auch als „Auslöse-Schema“, d.h. ein bestimmter Reiz verursacht vornehmlich bei niederen Tieren mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eine triebhaft festgelegte Reaktion, die der Arterhaltung dient.

an Eindrücken auf ihn ein, denn er tritt viel zu früh und regelrecht unfertig in die Welt ein (vgl. Gehlen 1961: 48). Angesichts des Grads der Ausreifung seiner Organe, Sinnesleistungen und Bewegungsfähigkeit, stellt der Mensch anthropologisch und soziologisch betrachtet eine Frühgeburt dar. Erst nach dem ersten Jahr zeigen sich bedeutende Fertigkeiten, die bei Säugetieren schon unmittelbar nach der Geburt in Erscheinung treten und die eigentlich überlebensnotwendig sind (vgl. Gehlen 1961: 20). Nach Adolf Portmann (1956: 49) müsste der neugeborene Mensch bereits Proportionen im Körperbau besitzen, die dem Entwicklungsgrad eines Erwachsenen gleichen, eine artgemäße Körperhaltung einnehmen und über die wesentlichen Mittel der Verständigung verfügen können, um den analogen Zustand eines echten Säugetieres zum Zeitpunkt des Eintritts in die Welt aufzuweisen. Im Verlauf des „extra-uterinen Frühjahrs“ jedoch erlernt der Mensch sukzessive den Werkzeuggebrauch, entwickelt den aufrechten Gang, erwirbt seine kommunikativen Fähigkeiten und beginnt, die beliebig vielen Bewegungskombinationen auszuführen, die dem Ausgleich der nicht vorhandenen instinktgesicherten „Einpassung“ in die Umwelt dienen (vgl. Gehlen 1971: 41f.; vgl. Portmann 1956: 68-77; vgl. auch Scherer 1972: 25).

Um der Reizüberflutung, die biologisch betrachtet einen „negativen Sachverhalt“ abbildet, entgegenzuwirken, bedarf es Mittel der Entlastung, die den Verhaltensspielraum eingrenzen, aber auch zulassen, aus einem bereits errungenen Erfahrungsschatz zu schöpfen (vgl. Gehlen 1961: 50). Dieses Entlastungsprinzip beruht auf der Vorrichtung, aus Nachteilen heraus Chancen zu entwickeln zu können, indem eine Steigerung der motorischen, sinnlichen und intellektuellen Fähigkeiten erfolgt (vgl. Gehlen 1950: 67). Hierzu gehören für Gehlen vor allem die Sprache und Institutionen. So vollzieht der Mensch durch die Symbolfunktion der Sprache eine Loslösung vom Hier und Jetzt, der gemeinsamen Wahrnehmungssituation und besitzt die Fähigkeit, zukünftige Ereignisse zu antizipieren und unterschiedlichste Szenarien der Reaktion gedanklich zu durchlaufen (vgl. Gehlen 1961: 35). „Sprachlaute ersetzen beim kleinen Kinde zunehmend die Antwortreaktionen sonstiger körperlicher Art und [...] zwischen unser Verhalten und die Wirklichkeit schiebt sich eine ‚Zwischenwelt‘ aktiv gesetzter Symbolik“ (Gehlen 1961: 51; vgl. auch Markowitsch/Welzer 2005: 35). Institutionen, deren Entstehung unmittelbar an die Symbolfunktion der Sprache geknüpft ist, entlasten den Menschen, da sie vorgefertigte Handlungsmuster bereitstellen, folglich Orientierung bieten und durch die Vorgabe normativer Richtlinien den menschlichen Antrieben deutliche Grenzen setzen (vgl. Gehlen 1961: 68). Sie kompensieren die „verlorengegangenen Instinkte“ des Menschen, da sie wichtige Außenstützen sind, die auf die Innenwelt Einfluss nehmen, Stabilität und Berechenbarkeit des menschlichen Verhaltens erzeu-

gen (vgl. Gehlen 1961: 68, 24, 70f., 76). Demnach sind es auch die Institutionen, die der Weltoffenheit einen strukturierten Rahmen geben und diese letztlich wieder in eine „relative Weltgeschlossenheit“ umwandeln (vgl. Berger/Luckmann 2013: 55). Diese Form der gesellschaftlichen und kulturellen Ordnung, in die der Mensch hineingeboren wird und die wiederum selbst Einfluss auf seine persönliche Entfaltung nimmt, ist die für ihn relevante Umwelt. Kultur ist die vom Menschen eingreifend und schaffend gestaltete Natur, eine künstliche zweite Welt, die sein Leben nicht weniger bestimmt und prägt als seine Physis (vgl. Gehlen 1950: 85). „Jedenfalls kennen wir den Menschen nur im Besitz von Kulturerrungenschaften, die, so primitiv man sie finden mag, doch auch so fundamental sind, daß die Existenz des Menschen ohne sie undenkbar wäre“ (Gehlen 1961: 78, vgl. auch 21, 80f.).

Die spezielle Beschaffenheit der Lebenssphäre des Menschen lässt sich nicht nur aus einer kulturspezifischen Sicht herleiten. Ebenso deuten Erkenntnisse aus dem Bereich der Biologie und Zoologie darauf hin, dass sich der Einfluss der Umwelt hinsichtlich der Einnahme einer Auslöserfunktion zum Menschen anders verhält als es bei tierischen Lebewesen der Fall ist (vgl. Gehlen 1950: 78f.). Eine hohe Anerkennung haben die Untersuchungen von Jakob Johann von Uexküll (1934, 1940) erfahren, in denen er aufzeigt, dass Tiere durchaus nicht nur ein Objekt in ihrer Umgebung darstellen, sondern als Subjekt eine Einbettung in diese erfahren und einen – wenn auch sehr begrenzten – Verhaltensspielraum besitzen, der sich aus der spezifischen Wahrnehmung sowie den Bewegungen in Raum und Zeit ergibt. Hierbei handelt es sich um das Zusammenspiel einer Merkwelt, die sich aus denjenigen Informationen, die der Organismus aus der Umwelt aufgrund seiner Sinnesorgane als Impulse aufnehmen kann, zusammensetzt und einer Wirkwelt, die alle Verhaltensweisen umfasst, die ein tierisches Lebewesen aufgrund seiner Wahrnehmung und Verwertung der eingehenden Reize zu vollbringen imstande ist (vgl. Plessner 2001: 159; vgl. Uexküll 1980: 123f.). „Wir gehen daher stets von einem Subjekt aus, das sich in seiner Umwelt befindet, und untersuchen seine harmonischen Beziehungen zu den einzelnen Objekten, die als Bedeutungsträger an das Subjekt herantreten“ (Uexküll/Kriszat 1970: 140, erstmals 1934). Auch Tiere bewegen sich nicht in einer inhaltsgleichen Sphäre und nehmen ihre Umwelt ausgehend von ihrer variierenden Ausstattung mit Sinnesorganen unterschiedlich wahr (vgl. Portmann 1970: XV). Je nach Ausprägung des Geruchs-, Tast- oder Sehsinns erfahren die Verhaltensweisen und Ausschnitte der Lebenswelt eine natürliche Begrenzung. So fährt der Seeigel, dessen Dasein durch die Wahrnehmung von Verdunkelungen und Schatten bestimmt ist und keine Farben und Formen kennt, seine Stacheln aus, um sich vor einem möglichen Angriff durch einen Gegner zu schützen

(vgl. Gehlen 1950: 79; vgl. Uexküll 1980: 227, 1970: 109f.; vgl. auch Bühler 2000: 103). Im Gegensatz zum Menschen kann er jedoch keine Bedeutungsunterscheidung zwischen vermeintlicher und tatsächlicher Bedrohung treffen und derselbe Schutzmechanismus tritt auch dann ein, wenn sich hinter dem Schatten lediglich ein Boot verbirgt. Uexküll (1980) bezeichnet das Verhältnis des Subjekts, dem Bedeutungsempfänger, zu den Objekten in der für ihn relevanten Umwelt, der Bedeutungsträger, als kontrapunktisch. Als Beispiel greift er auf die Lebenswelt der Zecke zurück, die weder sehen noch hören kann und ein Säugetier nur anhand seines Geruchs erkennt, ohne dabei eine Unterscheidung vorzunehmen, um welche Gattung es sich genau handelt. Das Gegenstück zum Auslösen der Reaktion des Fallenlassens bildet das allen Säugetieren gemeine Kriterium, dass der Schweiß nach Buttersäure riecht, die Haut warm und gut durchblutet ist. Dem auf die Sinnesorgane eintreffenden Stimulus folgt so mit hundertprozentiger Genauigkeit das entsprechende Verhalten. Es gibt kein Verzögern, kein Überlegen und kein Unterlassen. Zwar können höher entwickelte Tiere auch Bedeutungsregeln erlernen, nicht aber eine Relation zum Gegenstand erzeugen und inhaltliche Differenzierungen vornehmen: „Der Stein, der als beziehungsloser Gegenstand in der Hand des Beobachters liegt, wandelt sich in einen Bedeutungsträger, sobald er in Beziehung zu seinem Subjekt tritt. Da kein Tier jemals als Beobachter auftritt, darf man behaupten, daß kein Tier jemals zu einem ‚Gegenstand‘ in Beziehung tritt“ (Uexküll/Kriszat 1970: 108).

Gehlen (1950: 79) spricht von einem Gleichklang zwischen den organischen Voraussetzungen des Tieres und seiner Umwelt sowie seiner Art und Weise zu leben. Der Wirkungsbereich des Tieres ist im Gegensatz zu dem des Menschen im Zuge dessen eingeschränkt, bedingt durch die Ausstattung mit nur den überlebensnotwendigen Sinnesorganen und der Aufnahme weniger, diesen entsprechenden, artbesonderer Bedeutungsträger (vgl. Gehlen 1950: 82; vgl. Plessner 2001: 171). Mit seiner Umwelt ist es von daher verwachsen, wird eins mit ihr, Wahrnehmung und Verhalten, Auslöser und Reaktion gehen ineinander über und es entsteht eine Linearität zwischen der äußeren Welt und dem inneren Organismus (vgl. Plessner 2001: 159). „Die Lebensaufgabe von Tier und Pflanze besteht darin, die Bedeutungsträger bzw. Bedeutungsfaktoren gemäß ihrem subjektiven Bauplan zu verwerten“ (Uexküll/Kriszat 1970: 118). Die Weltoffenheit des Menschen hingegen unterliegt anderen Bedingungen und es kann prinzipiell jeder Moment in der Wahrnehmung, jeder beliebige Gegenstand, jede noch so verborgene Einzelheit zu einem bedeutungsvollen Ereignis werden. „Uns kann alles in der Umgebung etwas angehen; ganz abgelegene Dinge können zu Bedeutung gelangen, [...] während auch das aktivste und suchende Tier immer bloß nach den durch

seine Organisation ihm vorbestimmten Trägern von Bedeutung schnüffelt, wittert und fahndet“ (Portmann 1956: 65; vgl. auch Plessner 2001: 172).

Im Phänomen der Handlung sieht Gehlen das Potenzial der Überwindung – oder zumindest Ausklammerung – einer dualistischen Sichtweise und erhebt sie zur zentralen Komponente der Überlebensfähigkeit des Menschen (vgl. Gehlen 1961: 95, 18, 24, 1971: 19). Denn wenn das Ziel darin besteht, den Menschen in seiner Gänze zu erfassen, bedarf es konsequenterweise einer Zusammenführung des „Äußeren und Inneren“, der „Morphologie und Psychologie“, des „Leibes und der Seele“ (vgl. Gehlen 1950: 12). „Und als einen solchen Ansatz empfahl sich die *Handlung*, d.h. die Auffassung des Menschen als ein primär handelndes Wesen, wobei ‚Handeln‘ in erster Annäherung die auf Veränderung der Natur zum Zwecke des Menschen gerichtete Tätigkeit heißen soll“ (Gehlen 1961: 17, Hervorhebung i.O., vgl. auch 1950: 59). In Anlehnung an den Gestaltkreis Viktor von Weizsäcker<sup>115</sup> (1973, erstmals 1932) basiere das menschliche Handeln auf einem kreisförmigen Prozess des Ausprobierens, da stets eine Rückmeldung durch Reize und Signale aus der Außenwelt erfolgt, die im Innern Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg geben und die wiederum zu einer Verhaltensänderung führen (vgl. Gehlen 1961: 18, 22). Die Handlung ist also physisch und psychisch zugleich und eine Aufgliederung in zwei voneinander getrennte Entitäten erscheint Gehlen (1961: 19) für eine wissenschaftliche Untersuchung dieses Phänomens sinn- und zwecklos. Erst die Gegebenheit, dass menschliche Antriebe nicht an eine unmittelbare Ausführung gebunden sind, die Entfaltung neuer Verhaltenskonzepte zulassen und mit Inhalten, wie Bildern oder Erinnerungen, besetzt sind, führt zu einer Loslösung der Handlung von einem unmittelbaren Auslöser (vgl. Gehlen 1950: 59). „Selbst die organisch repräsentierten Minimaltriebe – Hunger und Sexualität – schließen an die Gesetze des höheren Interessenslebens an, sie sind ebenfalls hemmbar, vertagbar, in gewissen Grenzen ablenkbar [...]“ (Gehlen 1950: 63).

Der Mensch empfindet keine geradlinige Bedürfnisbefriedigung, wie sie mit der tierisch-natürlichen und instinktgeleiteten einhergeht, sondern sein Antriebsleben ist für

---

<sup>115</sup> Weizsäcker (1973: 223f., 31) fasst die Wahrnehmung und die Bewegung als einen einheitlichen Prozess auf und unterstellt dem Begriff der „Wahrnehmung“ bereits eine aktive Form des Handelns, weil die Wortbedeutung schon ein ‚Nehmen‘ beinhaltet. „Die Wahrnehmung ist gegenständliche Wahrnehmung, und das heißt, daß im Wahrnehmen eine objektive Möglichkeit verwirklicht wird. Die organische Bewegung ist vorsätzliche Bewegung, und auch dies bedeutet, daß der Vollzug erst entscheidet, wie sie nun ausfällt. Wahrnehmung sowohl wie Bewegung verhalten sich ebenso wie der Schachspieler, und dies macht also eine allgemeine Gemeinsamkeit der beiden aus. Indem wir sie so zusammenfassen, zwingen sie uns jetzt auch die Art ihrer Verbundenheit gründlicher zu betrachten. Die gegenständliche Wahrnehmung und die vorsätzliche Bewegung können jetzt als zwei Beispiele für einen neuen und von dem klassischen unterscheidbaren Wirklichkeitsbegriff verstanden werden“ (Weizsäcker 1973: 223f.).

Gehlen (1950: 361) eng mit den Eigenschaften der Handlung verknüpft. Er muss sich seine Welt erst waltend und schaffend erschließen. Das erfordert Umsichtigkeit, Antizipation und das Unterstellen eines affektiven oder rein befriedigungsmotivierten Verhaltens dem größeren Zweck der Zielsetzung einer bewusst hervorgebrachten Betätigung (vgl. Gehlen 1950: 361, vgl. auch 379). Durch die Handlung entsteht ein „Hiatus“ zwischen einem unmittelbaren inneren Drang und der Möglichkeit der Erfüllung oder des Aufschiebens, so dass der Organismus nur in eine Handlungsbereitschaft versetzt wird (vgl. Gehlen 1950: 361f.). Antriebe, Wünsche und Interessen können in der Innenwelt des Menschen als Vorstellungen Bestand haben, ohne durch ein bestimmtes Verhalten oder eine eindeutige Reaktion an die Außenwelt zu gelangen (vgl. Gehlen 1971: 52f.). Den befriedigenden Zustand stellt nicht mehr die Erfüllung eines Verlangens allein her, sondern schon die Auseinandersetzung mit einer Zielvorstellung oder der bloße Vollzug einer Tätigkeit an sich, als ein planvolles auf Etwas gerichtet sein, sind wesentliche Bestandteile der menschlichen Motivation. Dabei muss die Handlung von den tatsächlichen Bedürfnissen entkoppelt sein, damit ihre Eigenschaften wie intelligente Steuerung, Planung, Vorausschauen und Befreiung von der Momentaufnahme einer Situation überhaupt greifen können – „das menschliche Bedürfnis- und Antriebsleben enthält Fernwerte, Bilder des Vergangenen, Strebungen nach dem Abwesenden, Sehnsüchte nach zukünftigen Situationen und Umständen“ (Gehlen 1950: 369). Gehlen (1971: 44) bezeichnet den Menschen folglich als „situationsfrei“, d.h. er existiert weitestgehend losgelöst und unabhängig von einem akut in ihm aufsteigenden Drang oder einem gegenwärtigen Zustand. „Daher gestattet keine Situation von ihrem ‚Istbestand‘ her eine sichere Voraussage, was der Mensch in ihr zu tun und wie er sich verhalten wird. [...] Es besteht Freiheit zur Ausnützung der in jenem Bestand liegenden Möglichkeiten, zur Veränderung der Situation nach irgendeiner Richtung hin [...]“ (Gehlen 1971: 44).

#### 4.1.1.3 *Der Mensch als extrinsisches Wesen*

Helmuth Plessner (1965, erstmals 1928) beschreibt die Philosophische Anthropologie als ein wissenschaftliches Gebiet, das damals (wie auch heute) noch nicht über eindeutig umrissene Konturen verfügt und dessen inhaltliche Gestaltung von den neuen Erkenntnissen der Psychologie, Soziologie und auch der Biologie profitiert. Dennoch sei noch nicht absehbar, welche Disziplinen, zum Beispiel die Psychoanalyse, die Kultursoziologie oder Phänomenologie, in Zukunft eine prägende Rolle einnehmen werden. Gleichzeitig warnt er davor, dass „nichts der Sache so sehr schaden kann, als wenn man an sie die Maßstäbe einer aus verschiedensten Wissenschaften gewonnenen, zeittendenzbedingten Synthese heranträgt“ (Plessner 1965: IV). Seine eigenen

Überlegungen sind gekennzeichnet von dem Streben nach der Harmonisierung einer natur- und geisteswissenschaftlichen Betrachtung, wobei die biologische Stellung des Menschen ein wichtiger Baustein ist, der trotz geistiger Eigenschaften nicht an den Rand der Forschung gedrängt werden darf.

Diese Sichtweise drückt sich in der Distanzierung von Schelers fast zeitgleich veröffentlichtem Werk *Die Stellung des Menschen im Kosmos*<sup>116</sup> aus. Plessner (1965: XI) kritisiert die Herleitung einer Sonderstellung durch die Herauslösung des Geistes aus dem Bereich der Natur ohne Bezugnahme auf die biologische Beschaffenheit des Menschen: „Warum sollte in dieser Sicht nicht auch ein Vogelkörper Schauplatz von Triebverdrängung und Weltoffenheit sein – wenn der Geist in ihn fährt?“ Offen bleibe bei Scheler, in welcher Form der schöpferische Geist Einfluss auf den Körper nimmt und aus welcher Abhängigkeit heraus sich geistige Aktivitäten bilden (vgl. Plessner 1965: 5). Die Alternative könne indessen ebenso wenig darin bestehen, die kulturelle Einbettung des Menschen in seine Umwelt ausschließlich vom Standpunkt seiner physiologischen Spezifika her zu erklären (vgl. Plessner 1965: 5). Somit würden dann auch Phänomene wie das Bewusstsein, der Intellekt oder der Geist lediglich Produkte der Natur repräsentieren, die in darwinscher Manier aus der Entwicklungsgeschichte hervorgegangen sind (vgl. Plessner 1965: 5, 2001: 150). Diese Tendenz spiegelt sich für Plessner (1965: XIVf.) in Gehlens Entwurf der Handlung wider, hinter dem sich für ihn „ein biologisches Verhaltensmodell unter Strapazierung des Herderschen Begriffs vom Mängelwesen“ verbirgt, das aus einer anlagebedingten Notwendigkeit heraus das geistige und kulturelle Vermögen des Menschen ableitet. „Im Aspekt der Aktion wird jedenfalls die verhängnisvolle Aufspaltung menschlichen Seins in eine körperliche und eine nichtkörperliche Region vermieden. Ob sie nur umgangen und gewissermaßen aus dem Blickfeld der Analyse verbannt wird, ist eine Frage für sich“ (Plessner 1965: XV).

Die immer wiederkehrende Überbeanspruchung entweder des körperlichen oder des geistigen Aspekts ohne eine Verknüpfung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der jeweils eigentümlichen Ausprägungen führt Plessner ebenfalls auf das Verharrungsvermögen der dualistischen Lehre Descartes zurück (vgl. Plessner 1965: 39). Alles, was körperlich ist, wird dem Bereich der Natur zuteil und somit messbar, alles hingegen, was eine Qualität besitzt, wie zum Beispiel eine Wahrnehmung oder Empfindung, wird der Sphäre „seelisch-geistiger Ursachen“ zugeordnet (vgl. Plessner 1965: 39, 41). „Die

---

<sup>116</sup> Plessners Werk (1965: VII) „Die Stufen des Organischen und der Mensch“ unterlag der Rezeption, dass es sich hierbei um die Wiedergabe des Stufenmodells Schelers handelt: „Was lag näher, als das schwerfällige Werk eines Unbekannten für die Ausführung Schelerscher Gedanken zu halten, zumal es oberflächlich gesehen, ihrem Stufenmodell zu folgen schien?“



Losung: ‚Los von Descartes‘ würde heute schon eine große Anhängerschar aus den verschiedensten Zweigen der organischen Naturwissenschaft, der Medizin und Psychologie gewinnen, wenn endlich die Philosophie nach dem Vorgang einzelner mutiger Denker sich entschließen könnte, den ganzen großen Problemkomplex von Neuem in Angriff zu nehmen“ (Plessner 1965: 42). Die Aufgabe einer Philosophie über den Menschen und seinen Standpunkt in der Welt ist es nunmehr, beide Aspekte, Körper und Geist, Natur und Kultur, apriorische Voraussetzungen und Lebenserfahrungen<sup>117</sup> miteinander in Einklang zu bringen (vgl. Plessner 1965: 25f.). Plessner spricht auch von einer „Ästhetologie des Geistes“, die einerseits eine Überwindung der darwinistischen Sichtweise fördert und andererseits die Öffnung der Geisteswissenschaften für die Naturphilosophie fordert (vgl. Plessner 1965: 26, 28, 36). Im Mittelpunkt steht der Mensch – weder als Subjekt mit persönlichen Empfindungen wie es in der Psychologie der Fall ist, nicht als greifbares und berechenbares Objekt der Naturwissenschaft, noch als ein abstraktes Geschöpf, dessen Existenz allein mit Gesetzen der Logik und Metaphysik erklärbar ist. „Die Zeiten, in denen man hoffte, durch Messung der Reaktionszeiten bei Fidschiinsulanern einen Beitrag zur Grundlegung der Ethnologie zu leisten, sind vorüber“ (Plessner 1965: 24f., vgl. auch 6, 32f., 35).

Einen wichtigen Schritt hin zu einer ganzheitlichen Beschreibung des Menschen stellt dabei die Überwindung der vorherrschenden reduktionistischen und fraktionierenden Vorgehensweise der einzelnen Wissenschaften dar, die sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit ein und demselben Untersuchungsgegenstand befassen (vgl. Plessner 1965: 37). „Mit einem Wort: will man den Menschen, so wie er lebt und sich versteht, als sinnlich-sittliches Wesen in Einer d.h. der menschlichen Existenz entsprechenden Erfahrungsstellung, welche ‚Natur‘ und ‚Geist‘ umspannt, begreifen, so muß man die Mittel dazu schaffen“ (Plessner 1965: 25). Es bedürfe einer Wissenschaft, die diesem Doppelaspekt Rechnung trägt und ihn als Fundament begreift, d.h. ihn weder aufzulösen noch zusammenzuführen versucht (vgl. Plessner 1965: 32, 295, 1974: 20). Einer integrativen Philosophischen Anthropologie geht folglich die Einsicht voraus, den Menschen als ein „extrinsisches Wesen“ abzustecken, das eine Verschränkung seiner Innenwelt (Seele) mit der Außenwelt (Körper) erfährt (vgl. Plessner 1965: 300). Als

<sup>117</sup> Kamlah (1972: 19) beschreibt das Erkenntnisinteresse der Philosophischen Anthropologie im Hinblick auf die Lebenserfahrung wie folgt: „Die Termini der Anthropologie werden nicht in spezieller empirischer Forschung gewonnen und sind insofern *vorempirisch*. Andererseits sind sie keineswegs *nichtempirisch* wie die Termini a priori konstruierender Wissenschaften. Die Anthropologie stützt sich auf *Erfahrung*, auf ‚Lebenserfahrung‘ nämlich. Um diese Erfahrung zu gewinnen und eine ihr angemessene Terminologie auszubilden, genügt es wahrlich nicht, sein Leben am Schreibtisch im Umgang mit Papier zu verbringen. Dazu muß man aber auch nicht psychologische Tests beherrschen oder den afrikanischen Busch durchstreifen – doch der Unterschied zwischen ‚Empirie‘ und ‚Erfahrung‘ wird noch des öfteren zu bedenken sein“ (Hervorhebung i.O.).

solches bleibt er nicht der Subjektivität verhaftet, kann sich zum Objekt seiner eigenen Betrachtung machen und sich selbst gegenüber eine distanzierende Stellung einnehmen. Der Mensch als „Person“ ist für Plessner Objekt und Subjekt seines Lebens zugleich. In dieses ist er nunmehr nicht nur eingebettet und geht in ihm auf, sondern der Mensch ist in der Lage, über seine Existenz nachzudenken, Geschehenes zu reflektieren und seinen Standpunkt in der Welt zu definieren (vgl. auch Scherer 1972: 29). Während das Tier sein Dasein in der Gegenwart zentrisch bewältigt, gestaltet der Mensch aktiv und initiativ sein Leben (vgl. Portmann 1956: 67; vgl. Plessner 1965: 288, 1976: 189f.). Nur der Mensch erfährt sich als jemanden, der sich in Abgrenzung zur Mitwelt als ein Objekt erkennen und wahrnehmen kann; eine Form der höheren Repräsentation, über dessen Bandbreite kein noch so hoch entwickeltes Tier verfügt (vgl. Portmann 1956: 66; vgl. Juncker 1991: 175; vgl. Plessner 1965: 306). „Seine Artgenossen, seine ‚Mittiere‘ bilden für das Tier keine besonders ausgezeichnete und begrenzte Umgebung. Sie sind mit dem Umfeld als Ganzem verschmolzen und werden in ihm sinnentsprechend behandelt“ (Plessner 1965: 307). Einzig und allein durch den Austausch mit einem anderen „Ich“ gewinnt der Mensch seine Selbstkenntnis und nimmt sich im Verhältnis zu seinem Gegenüber als etwas anderes wahr, aber auch als einen Teil der Gesellschaft mit einer formbaren und variablen Position: „Der Einzelne ist völlig uninteressant“ (Plessner 1974: 29, vgl. auch 35; vgl. auch Speck 1991: 175).

#### 4.1.1.4 *Der Mensch als lebenspraktisches Wesen*

In seinen Vorlesungen befasst sich in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts erstmals Immanuel Kant explizit mit den Grundlagen einer neuen Wissenschaft über den Menschen und stellt einen wesentlichen Aspekt heraus, der auch für die Argumentation in den folgenden Kapiteln von Bedeutung sein wird und hier entsprechend bereits ange-rissen wird. Wenn wir den Menschen in seiner Gänze betrachten wollen, ist es nicht hinreichend, sich allein im Bereich der apriorischen Erkenntnismöglichkeiten oder metaphysischen Gesetzmäßigkeiten der Philosophie zu bewegen. Vielmehr bedarf es des Einbezugs seiner Lebenspraxis, die sich im freien Handeln sowie der Fähigkeit, sich selbst Zwecke und Ziele zu setzen, ausdrückt und den Menschen fortan zu dem macht, was er ist, oder zu sein strebt. Die Anthropologie als eine „Lehre von der Kenntnis des Menschen“ soll aus zwei gleichberechtigten Teilen bestehen, einer physiologischen Wissenschaft, die untersucht, was die Natur dem Menschen als Anlagen oder Erkenntnisvermögen bereitstellt und einer empirischen Wissenschaft<sup>118</sup>, die den Menschen als

<sup>118</sup> „Es scheint daher zu kommen: daß man die Wissenschaft des Menschen als einen an die Methaphysic angehängten Theil betrachtet hat, und daher nur so viel Achtsamkeit auf sie ge-

ein Erfahrungswesen zum Ausgangspunkt ihrer Untersuchungen macht (vgl. Kant 1983: 29; vgl. Brandt/Stark 1997: VIII, IX, XLVIII). Empirisch bedeutet dabei nicht, die Frage nach der Vernunft und dem Endzweck des Menschen vollends außer Acht zu lassen, sondern erfordert, dass sich das Hauptaugenmerk einer pragmatischen Anthropologie auf die Beweggründe und Motive des menschlichen Handelns richtet. Diesem Verständnis folgend wird für Kant die Diskussion um die Wechselwirkung zwischen Leib und Seele<sup>119</sup> obsolet, denn entscheidend ist, auf welche Weise der Mensch sich seine Welt erschließt und wie er dabei von seinen „erworbenen Kenntnissen und Geschicklichkeiten“ Gebrauch macht (vgl. Kant 1983: 29). Damit ist auch die Vernunft oder die Erkenntnis nicht etwa ein Phänomen, das dem Menschen fertig und vollends von Beginn seines Lebens an zur Verfügung steht, denn sie unterliegt einer stetigen Prägung durch Erweiterung und Ergänzung auf Basis eines Erfahrungsprozesses. „Wir bilden unseren Verstand durch Kenntnisse, indem wir unsere Begriffe erweitern; im Leben lernen wir Gebrauch von den Kenntnissen machen; d.h. wir bilden die Urtheilskraft, und weiter hin bei reiferem Alter, wenn wir den mannigfaltigen Gebrauch unserer Kenntnisse übersehen, auch die Vernunft“ (Kant 1781/82: 1036f., Schreibweise folgt dem Original). Während Kant sich in der *Kritik der reinen Vernunft* vorrangig unter der metaphysischen Fragestellung „Was kann ich wissen“ der Ergründung und Konstitution von Erkenntniskategorien widmet (vgl. Kant 2005: 115, erstmals 1781), vollzieht er in seiner pragmatischen Anthropologie, die der Frage „Was ist der Mensch“ untergeordnet wird, eigentlich bereits einen Schritt vom apriori der Verstandesbegriffe hin zum a posteriori einer Weltkenntnis. So ist zum Beispiel auch die Sinnlichkeit ein Vermögen, das erst aus dem Kontakt mit der Außenwelt hervorgeht, d.h. spezifische Sinnesorgane, die eine bestimmte Wahrnehmung ermöglichen, sind dem Menschen zwar gegeben, Vorstellungen entwickeln sich aber erst durch „die Gegenwart der Gegenstände“, die unsere Sinne streifen und berühren (vgl. Kant 1772/73: 31). „Der Verstand ist ein

---

wand, als die größten Theile der Methaphysic zuließen. [...] Aber die Methaphysic hat nichts mit den *Erfahrungserkenntnissen* zu thun. Die empirische *Psychologie* gehört eben so wenig, als die *empyrische Phisic zur Metaphisic*. Wenn wir die Kenntniß des Menschen als eine besondere Wissenschaft ansehen, so entspringen viele Vortheile daraus; denn man darf 1.) aus Liebe zu ihr nicht die ganze Metaphysic lernen [...]“ (Kant 1772/73: 8, Hervorhebung i.O., Schreibweise folgt dem Original).

<sup>119</sup> „Wer den Naturursachen nachgrübelt, worauf z.B. das Erinnerungsvermögen beruhen möge, kann über die im Gehirn zurückbleibenden Spuren von Eindrücken, welche die erlittenen Empfindungen hinterlassen, hin und her (nach dem Cartesius) vernünfteln; muß aber dabei gestehen: daß er in diesem Spiel seiner Vorstellungen bloßer Zuschauer sei und die Natur machen lassen muß, indem er die Gehirnnerven und Fasern nicht kennt, noch sich auf die Handhabung derselben zu seiner Absicht versteht, mithin alles theoretische Vernünfteln hierüber reiner Verlust ist. Wenn er aber die Wahrnehmung über das, was dem Gedächtnis hinderlich oder beförderlich befunden worden, dazu benutzt, um es zu erweitern oder gewandt zu machen, und hierzu die Kenntnis des Menschen braucht, so würde dieses einen Teil der Anthropologie in pragmatischer Absicht ausmachen, und das ist eben die, mit der wir uns hier beschäftigen“ (Kant 1983: 29).

Vermögen die Sinne sind Fähigkeiten“ (Kant 1772/73: 43, Hervorhebung nicht übernommen).

Wie später auch bei Plessner, ist es für Kant das Ich-Bewusstsein und damit verbunden die Fähigkeit, Urteile zu schließen, welche die Sonderstellung des Menschen begründet sowie das Zusammenspiel aus Natur und Kultur, aus Weltoffenheit und Weltgebundenheit, welches das menschliche Dasein in ein permanentes Spannungsverhältnis setzt (vgl. Kant 1781/82: 859, 1070, 1075; vgl. Brandt/Stark 1997: XXI). Das Menschenbild Kants ist jedoch weniger ein lebensbejahendes, als es eine pragmatische Sichtweise vermuten lassen würde. Eher reflektiert es die Auffassung des Menschen als ein ewig getriebenes Wesen, dem von Natur aus hingegen eine gewisse Trägheit anhaftet. Zum Handeln und zur Bearbeitung seiner Umwelt gezwungen und stets unzähligen Handlungsalternativen unterworfen, ist es der Schmerz, der ihn antreibt oder das dauerhafte Streben nach dem unerreichbaren Zustand von Zufriedenheit<sup>120</sup>. „Glückseligkeit ist eine Art von Ideal, wovon wir uns keinen Begriff machen können, [...] wenn wir unter Glückseligkeit die größte Summe von Freude verstehen, d. i. die völlige Befriedigung aller unserer Neigungen. Wir können uns nicht einmal die Möglichkeit davon vorstellen, ein aus lauter Vergnügen zusammengesetztes Leben zu genießen“ (Kant 1781/82: 1081). Über den Nutzen der Anthropologie sagt Kant (1772/73: 734) treffend an einer Stelle, dass sie lehren soll, wie man den Menschen besser verstehen und für sich gewinnen kann – und das erfordert die Reflexion seiner mannigfaltigen Nuancen im Denken und Handeln, die über eine punktuelle Verhaltensvollstreckung des Einzelnen weit hinausreichen dürften.

#### **4.1.2 Die Ausgangsbasis der Auseinandersetzung mit menschlichen Phänomenen**

Im vorherigen Kapitel wurde festgestellt, dass der Mensch eine durchaus höhere Komplexität aufweist, als es Reiz-Reaktions-Modelle und klassische Bedürfnistheorien voraussetzen und dass die Philosophische Anthropologie bedeutende Vorarbeiten auf diesem Gebiet geleistet hat, die zuweilen nur wenig Berücksichtigung in der wissenschaftlichen Theorienbildung finden. In diesem Kapitel geht es nun darum, noch einen

<sup>120</sup> „Wenn wir unsere Augen auf den Lauf der Dinge richten, so finden wir einen Trieb in uns, der uns augenblicklich zwingt, aus unserm Zustand heraus zu gehen. Wir werden durch einen Stachel dazu genöthigt, durch eine Triebfeder, wodurch alle Menschen (als Thiere) in Thätigkeit gesetzt werden: In Gedanken ist der Mensch immer nur gequält; er geht beständig aus dem gegenwärtigen Zustande heraus in einen andern, lebt immer in einer künftigen Zeit, und kann in der gegenwärtigen nicht verweilen, sondern ist stets dazu gezwungen, auf künftige Aussichten über zu gehen“ (Kant 1781/82: 1069f., Schreibweise folgt dem Original).

Schritt weiter zu gehen und den Übergang vom Individuum zur Gemeinschaft zu vollziehen. Zwar lassen sich deutliche Hinweise auf diesen Sachverhalt in den anthropologischen Grundannahmen erkennen, dennoch erfolgt kein expliziter Einbezug des jeweils anderen, wodurch sie einem Kundgabe- und Ausdrucksmodell verhaftet bleiben. Im Folgenden soll daher dargelegt werden, warum wir den Menschen nicht ausschließlich von seiner Position als ein einzelnes Wesen heraus zu bestimmen vermögen.

#### 4.1.2.1 Die Zusammenführung von Erlebnis, Benehmen und Geist

Karl Bühler legt in seinem Werk *Die Krise der Psychologie* bereits Anfang des 20. Jahrhunderts offen, dass eine Betrachtung des Menschen und seiner Wesenhaftigkeit nicht beim Individuum und dem einzelnen Bewusstsein anzusetzen vermag, sondern der Ausgangspunkt und Ursprung jeglichen Handelns und Verhaltens in der Gemeinschaft begründet ist und legt den Grundstein für eine gänzlich andere Herangehensweise – und zweifelsohne auch eine der breit gefächertsten – an den Menschen. Diese Sichtweise unterscheidet sich signifikant von der vorherrschenden Auffassung individuenzentrierter Theorien, da sie innerpsychische Prozesse, Bedürfnisse und Motive des Einzelnen nicht unabhängig und isoliert von einem gemeinschaftlichen Gefüge in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses rückt. So wirft Bühler die entscheidende, innerhalb der solipsistisch orientierten Erlebnispsychologie lange vernachlässigte Frage nach der Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit jeglicher Form des Ausdrucksverhaltens auf und stellt ihre Beantwortung in den Dienst der Gerichtetheit auf den jeweils anderen: „es sei die *teleologische* Betrachtung, zu der uns ebenso die Eigenbestrebungen jedes Aspektes wie die Bedürfnisse einer übergreifenden, einheitlichen Theorie hinführen“ (Bühler 2000: 87, Hervorhebung i.O.).

Anhand der kritischen und divergierenden Entwicklungen der Psychologie seinerzeit zeigt er einen möglichen Weg auf, ein gemeinsames Fundament zu schaffen, das alle drei vorherrschenden Forschungsrichtungen, die Erlebnispsychologie, die behavioristische Psychologie und die geisteswissenschaftliche Psychologie – und somit „das Erstgegebene der inneren Wahrnehmung, das den äußeren Sinnen Zugängliche am sinnvollen Benehmen der Lebewesen und ihre Verhaftung an die Gebilde des objektiven Geistes“ – in Einklang zu bringen versucht (Bühler 2000: 85). „Soviele Psychologien nebeneinander wie heute, sovielen Ansätze auf eigene Faust sind wohl noch nie gleichzeitig beisammen gewesen“ (Bühler 2000: 19). Die Beanspruchung des Ganzen der Psychologie kann demnach weder darauf aufbauen, eine Gleichbestimmtheit zwischen einem inneren erlebten Zustand und einer äußeren Verhaltensmanifestation vorauszusetzen, noch eine fortwährende Trennung subjektiver Erlebnisse von objektiven Gege-

benheiten unter Anerkennung einer gleichberechtigten Bedeutung beider Phänomene zu vollziehen oder gar nicht zugängliche, innerpsychische Prozesse gänzlich auszuklammern. „Warum also noch weiterhin von einer ‚naturwissenschaftlichen‘ Psychologie sprechen, die Seelisches rein ‚als eine kausalabhängige Reihe oder gar Spiegelung von Leiblichem‘ meinen darf? [...] Genauso wenig aber kann und darf man den anderen Zweig, die ‚geisteswissenschaftliche‘ Psychologie einzig und allein auf das intentionale Moment der Erlebnisse gründen“ (Bühler 2000: 105).

Den Beweis, dass Erlebnis, Benehmen und Geist zusammengehören und eine „höhere Einheit konstituieren“, jedes für sich genommen aber auch „ein eigenes Koordinatensystem für ihre erste Bestimmung“ erfordert, tritt Bühler (2000: 85f., 136, 49) fortan exemplarisch am Phänomen der Sprache<sup>121</sup> an. Damit verweist er, entgegen seines eigentlichen Vorhabens lediglich einen Aufsatz über den gegenwärtigen Stand der Psychologie zu verfassen, zugleich auf die Unzulänglichkeit bisheriger theoretischer Auseinandersetzungen mit diesem Untersuchungsgegenstand auf dem Gebiet der Sprachwissenschaft und schafft eine Relevanz für kommunikationstheoretische Untersuchungen, deren Bedeutung bis heute jedoch größtenteils im Verborgenen geblieben ist (vgl. Eschbach/Kapitzky 2000: 248f.; vgl. Eschbach 2012: XIX). „Ich bin nicht ausgezogen, um die Psychologie zu reformieren, sondern um die Axiome der Sprachtheorie zu finden“ (Bühler 2000: 49).

Bühlers Versuch der Zusammenführung der drei voneinander losgelöst existierenden psychologischen Strömungen konnte damals nicht die gewünschten Früchte tragen und muss aus heutiger Sicht hinsichtlich des Einflusses auf wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit menschlichen Phänomenen als ein gescheitertes Vorhaben bezeichnet werden. Als Begründung führen Achim Eschbach und Jens Kapitzky (2000: 247ff.) die wissenschaftshistorische Entwicklung an, da zeitgleich mit der Fertigstellung der *Krise der Psychologie* der Behaviorismus in Amerika bereits großen Zuspruch fand und nach Ende des zweiten Weltkrieges viele Forschungsgebiete auch in Europa vermehrt dominierte. Zudem erfordere ein derartiges Unternehmen von ihren Vertretern das Verlassen von über Jahre gewachsenen Standpunkten sowie die Aufgabe der

<sup>121</sup> Die Herleitung basiert auf folgendem deduktiven Schluss: Der Obersatz besagt, dass alle drei Aspekte, Erlebnis, Benehmen und ihre Korrelationen zu den Gebilden des objektiven Geistes, zum Aufbau einer Sprachwissenschaft erforderlich sind. Daraus ergibt sich die wissenschaftliche Relevanz und der Bedarf einer Erlebnispsychologie, einer behavioristisch orientierten Psychologie sowie einer geisteswissenschaftlichen Psychologie (Bühler 2000: 79). „Ich stelle die These auf, daß jeder der drei Aspekte möglich und keiner von ihnen entbehrlich ist in der einen Wissenschaft der Psychologie“ (Bühler 2000: 49). Der Untersatz besagt nun, dass die Sprache ein Gegenstand psychologischer Betrachtungen ist, woraus sich die Schlussfolgerung ableiten lässt, dass weder psychologische Erscheinungen noch die Sprache umfassend zu beschreiben sind, wenn von einem der drei Aspekte Abstand genommen wird (vgl. Bühler 2000: 79).

Forderung des Stellvertreteranspruches der eigenen Disziplin für den gesamten Bereich der Psychologie. Darüber hinaus bliebe es aufgrund der Fülle der dargebotenen Lösungswege, Ideen und Ansätze vielfach dem Leser überlassen, die erforderlichen Konsequenzen für den eigenen Wirkungsbereich und konkreten Anwendungsfall eigenständig zu ziehen. Dennoch haben Böhlers Gedankengänge, die im gleichen Atemzug mit einem Abriss der Entwicklung der Psychologie erkenntnistheoretische, sprachwissenschaftliche, philosophische, semiotische und biologische Fragestellungen nicht unberührt lassen – stets auch geleitet von der engen Verzahnung einer natur- und geisteswissenschaftlichen Anschauungsweise – keineswegs ihre Aktualität für den heutigen Wissenschaftsbetrieb eingebüßt.

Es besteht kein Zweifel daran, dass Bühler in seinen Werken auf eine zentrale Problematik menschlicher Phänomene hinweist, die nicht zuletzt aus dem immanenten Spannungsfeld zwischen Subjekt und Objekt, Naturwissenschaft und Geisteswissenschaft sowie dem Verhältnis von biologischen Voraussetzungen und kulturellen Errungenschaften herrührt und die bis heute mangels einer fundierten Rezeption die Wissenschaft scheinbar unbeirrbar immer wieder in die Sackgasse einer reduktionistischen Haltung zurückkehren lässt. Für Bühler ist der Mensch sowohl an den Leib als auch die Seele gebunden, d.h. beides bedingt sich gegenseitig und psychische und kollektive Erscheinungen sind ohne die Berücksichtigung der menschlichen Physiologie nicht hinreichend zu erfassen, aber ebenso aus ihnen allein heraus nicht erklärbar. „Wie man sich das Verhältnis von Leib und Seele auch denken mag, soviel steht jedenfalls fest, daß ein sehr enger Zusammenhang der seelischen Prozesse mit einem Teil der Körperfunktionen besteht und daß man die Entwicklung des Seelenlebens ohne Kenntnisse der Entwicklung des Körpers nie wird begreifen können“ (Bühler 1930: 66).

Böhlers Arbeiten selbst sind ferner geradezu ein herausragendes Beispiel der Überwindung einer reduktionistischen Geisteshaltung und zeugen von einem hohen Maß an Interdisziplinarität, die sich in einer fundierten Betrachtung und Einbindung von Erkenntnissen angrenzender wissenschaftlicher Disziplinen widerspiegelt, ohne jedoch den Eindruck des Eklektizismus zu erwecken oder dem Vorwurf einer Inkommensurabilität zu unterliegen (vgl. Eschbach/Kapitzky 2000: 250). Die sich daraus ergebenden Konsequenzen führen zu einem durchgängig anderen Verständnis der Wesenhaftigkeit des Menschen und setzen dem im Wissenschaftsbetrieb vorherrschenden Ausdrucksmodell ein *Eindrucksmodell* gegenüber, das jegliches Benehmen und Handeln sowie die Verwendung sprachlicher Mittel auf ihren Sinn und ihre Zweckgerichtetheit hin überprüft und die Zeichenentstehung und den Zeichengebrauch an den Anfang aller Überlegungen setzt. In den folgenden Kapiteln soll daher insbesondere auf Böhlers

Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Psychologie, seinen Steuerungsbegriff, seine dreigliedrige Axiomatik und sein semiologisches Verständnis eingegangen werden, um grundlegende Fähigkeiten und Fertigkeiten des Menschen herauszuarbeiten.

#### 4.1.2.1.1 Erlebnispsychologie

Bühlers Kritik an der Erlebnispsychologie wendet sich primär gegen ihre solipsistische und das individuelle Seelenleben nicht übersteigende Grundausrichtung. Im Mittelpunkt steht das einzelne Bewusstsein; wissenschaftliche Relevanz erhalten nur diejenigen Phänomene, die an das Erleben des einzelnen Subjekts geknüpft, d.h. allein der eigenen Wahrnehmung zugänglich sind (vgl. Bühler 1933: 131). „Nichts geändert an dem solipsistischen Ausgang, wenn man nachträglich vom Ich zum Du und zu Annahmen über fremdes Erleben und fremdseelisches Geschehen fortschreitet“ (Bühler 2000: 36). Dabei richten sich Bühlers Vorbehalte vor allem gegen eine Trennung der Psychologie wie sie Wilhelm Wundt (1920)<sup>122</sup> darlegt, wonach zwei Forschungsfelder, die Erlebnispsychologie und die Völkerpsychologie, nahezu losgelöst voneinander existieren und von denen sich die erste dem Aufdecken von physischen Korrelaten und Ausdrucksformen des individuellen Bewusstsein widmet, wohingegen die zweite soziale Phänomene ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Nach Wundt (1920: 30) sind daher in Anlehnung an die Methodik der Naturwissenschaften zwei Verfahren<sup>123</sup> innerhalb der Psychologie von entscheidender Bedeutung: die experimentelle Methode zum Erfassen der „einfacheren psychischen Vorgänge“ und die Beobachtung der „höheren psychischen Vorgänge“, die erst ihre Geltung erlangen, wenn sie sich in „Massenerscheinungen“ manifestieren. Unter letztere fallen die Kunst, Religion, Sitten und Mythen so-

<sup>122</sup> Die Auseinandersetzung zwischen Bühler und Wundt wird in der Psychologie auch als „Bühler-Wundt Kontroverse“ bezeichnet. Wundt degradiert darin die Forschungsmethode zur Untersuchung von Denkprozessen der Würzburger Schule – und in erster Linie Bühlers Vorgehen als Schüler K ül p e s – als „Scheinexperimente“, da die Ergebnisse auf geschilderten Wahrnehmungen und Erfahrungen einzelner Probanden basieren (Introspektion) und der Beobachter nicht in der Lage sei, ihren exakten Eintritt näher festzulegen (vgl. Lück 2000: 59-66). Wundt (1920: 25) selbst stellt sich auf den Standpunkt, dass die Psychologie nur über das Experiment und die Beobachtung äußerer Erscheinungen, d.h. einer naturwissenschaftlichen Methodik folgend, zu belastbaren Ergebnissen kommen kann. Die Würzburger Schule hingegen vertritt die Ansicht, dass Denkprozesse einen unanschaulichen und ganzheitlichen Charakter besitzen und dabei zielgerichtet auf eine Problemlösung hinarbeiten. Folglich münden Gedanken nicht stets als Resultat in äußerlich sichtbaren Zeichen und lassen sich ferner nicht, wie von Wundt (1920: 31) angenommen, in einzelne, physisch messbare Bewusstseinsströme zerlegen. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen inhaltlichen Ansichten Bühlers und Wundts kann bei Ungeheuer (1984: 387-445) nachgelesen werden. Eine detaillierte Beschreibung der Versuche Bühlers kann zudem in seiner Habilitationsschrift (1907: 3-18) eingesehen werden.

<sup>123</sup> Wundt (1920: 3) definiert die Psychologie als eine Erfahrungswissenschaft, die sich naturwissenschaftlicher Methoden bedient und sämtlichen Geisteswissenschaften als Grundlage dienen soll. Als solche findet sie einen Untersuchungsgegenstand vor, der sich nach Wundt (1920: 31, 34f.) prinzipiell in zwei Teile gliedert: Den bloßen Gegenstand der Erfahrung als einen Inhalt, der an uns herantritt, und eine Qualität, ein Empfinden, ein Erleben der Erfahrung.



wie im Speziellen die Sprache. Die Völkerpsychologie soll dabei der Tatsache Rechnung tragen, dass es neben den individuellen Bewusstseinsvorgängen objektive Erzeugnisse des Geistes gibt, deren Entstehung zwar auf „die physischen Eigenschaften des Einzelnen“ zurückzuführen seien, die jedoch an eine kollektive Erscheinungsform gebunden sind und folglich anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. „Wegen dieser Gebundenheit an die Gemeinschaft, speziell an die Volksgemeinschaft, pflegt man das ganze Gebiet dieser psychologischen Untersuchung der Geisteserzeugnisse als Völkerpsychologie zu bezeichnen und der individuellen oder [...] experimentellen Psychologie gegenüberzustellen“ (Wundt 1920: 29). Gemeinschaft meint hier hauptsächlich, dass das menschliche Dasein auf eine Verbindung des Individuums mit seiner geistigen Umgebung ausgerichtet ist und diese in unterschiedlichsten Ausprägungen, beispielsweise in Völkern, Staaten und Kulturgesellschaften, zum Vorschein treten kann (vgl. Wundt 1920: 364ff.). Für Wundt (1920: 366) ist die Sprache notwendige Grundvoraussetzung eines derartigen geistigen Zusammenschlusses. Sie nimmt eine psychologische Mittlerfunktion zwischen dem Einzelnen und der Allgemeinheit ein, „indem sie ihrem Ursprunge nach zu den individuellen Ausdruckbewegungen<sup>124</sup> gehört, aber durch die Entwicklung, die sie erfährt, zur unerlässlichen Form für alle gemeinsamen geistigen Inhalte wird“ (Wundt 1920: 366). Worte können also als äußere Erscheinung menschlicher Bewusstseinsvorgänge aufgefasst werden.

Insgesamt lassen sich die Ausdrucksbewegungen nach Wundt (1920: 207) in drei Klassen teilen, die jeweils den psychischen Ausprägungen des Affekts entsprechen und eine Intensität, eine Gefühlsqualität oder einen Vorstellungsinhalt transportieren können. Rein intensive Symptome finden ihre äußere Gestalt in gesteigerten und plötzlichen Bewegungen oder einer Hemmung dieser. Qualitative Gefühlsäußerungen, dazu gehören Lusteffekte, Erregungen und auch Depressionen, drücken sich in mimischen Bewegungen aus, insbesondere hervorgerufen durch Spannung und Lösung der Muskeln um die Mundpartie. Die dritte Klasse der Vorstellungsäußerungen nimmt die Gestalt pantomimischer Regungen an, dazu gehören die hinweisenden und darstellenden Gebärden. Ferner komme dieser Form der Ausdrucksbewegung eine hohe psychologische Bedeutung zu, da sie eine „genetische Beziehung“ zur Sprache, die als „psychophysische Lebensäußerung“ bezeichnet wird, aufweist (vgl. Wundt 1920: 208, 2006:

---

<sup>124</sup> Bühler (1933: III) schreibt einleitend in seinem Werk „Ausdruckstheorie“: „Es gibt, wie ich glaube, nur einen Punkt, der einer Aufklärung im voraus bedürftig ist, das auf den ersten Blick überraschende Faktum nämlich, daß hier der Ausdruck als eine Art von Sprache behandelt wird, aber der sprachliche Ausdruck kat' exochen des Menschen in den Hintergrund verschoben bleibt; ungefähr so, wie es durch die ganze Geschichte der Ausdruckslehre in der Regel gehalten worden ist. Wundt versuchte mit dieser Tradition zu brechen und erreichte dabei das eine, daß ein Bruch im Gefüge seiner Sprachtheorie auftrat. Nicht von ungefähr und aus persönlichem Versagen, sondern weil sich die Sache seiner Idee nicht beugte.“

43, erstmals 1911). „Jede Sprache besteht in Lautäußerungen oder in andern sinnlich wahrnehmbaren Zeichen, die, durch Muskelwirkungen hervorgebracht, innere Zustände, Vorstellungen, Gefühle, Affekte, nach außen kundgeben“ (Wundt 2006: 43).

Bühler legt in seiner Axiomatik der Sprachwissenschaft dar, dass die Voraussetzung eben dieser stringenten Parallelität zwischen einem inneren Vorgang und einem Ausdruck letztlich einem Trugschluss unterliegt, der dann zum Vorschein tritt, wenn die Betrachtung der Sprache beim Sinn und Zweck der Kundgabe ansetzt, wie an späterer Stelle weiter ausgearbeitet wird: „Obenan steht das *Parallelenaxiom* von der durchgehenden Bindung wahrnehmbarer Körperbewegungen an alle seelischen Regungen. [...] Zögernd nur da und dort einmal, aber ohne rechten Ernst und rechtes Vertrauen auf die Beantwortbarkeit, hat man zu Wundts Zeiten die Frage nach dem *Sinn eines Ganzen* gestellt. Hier wäre sie durchaus am Platze gewesen; denn solch ein konstitutives Axiom wie das von der durchgehenden Bindung alles Seelischen an wahrnehmbare Ausdrucksbewegungen müßte sich vor der Frage: wozu das Ganze? verantworten lassen“ (Bühler 2000: 51, 52, Hervorhebung i.O.). Im Gegensatz zum Versuch Wundts, alle sprachlichen Phänomene ausgehend von den Ausdrucksbewegungen und der dahinter liegenden Affekte zu erklären, geht Bühler von der Prämisse aus, dass nicht jede „seelische Regung“ auch in einer Geste mündet und stellt dieser eindimensionalen und starren Auslegung den Gegenentwurf eines dynamischen Eindrucksmodells gegenüber (vgl. Ch. Bühler 1984: 30). „Es gibt außer Reflexen glücklicherweise noch einiges andere im Organismus und im Bereiche des tierischen und menschlichen Behaltens“ (Bühler 2000: 42). In Bezug auf die Unzulänglichkeit der Erlebnispsychologie wird hier deutlich, dass sie den Übergang vom Individuum hin zum Kollektiv oder der Gemeinschaft nicht leisten kann, da sie stets den individuellen, innerpsychischen Prozessen verhaftet bleibt. Ohne eine Zusammenführung der Erlebnisse mit den Gebilden des objektiven Geistes bleibt ferner unklar, inwiefern das eine das andere bedingt und beeinflusst. „Wundt ist faktisch nicht über die Erlebnispsychologie hinausgekommen; das geht im Grunde schon aus der Tatsache hervor, daß er genau nach dem Muster der Einzelseele einen Träger<sup>125</sup> für die ‚gemeinsamen geistigen Erzeugnisse‘ sucht, um sie dann doch wieder restlos in die Einzelsubjekte einzubetten“ (Bühler 2000: 52; vgl. auch Wundt 2006: 25).

---

<sup>125</sup> Bei Wundt (2006: 19) heißt es: „Völkerpsychologie und Geschichte setzen beide die Gemeinschaft als eine dem Individuum übergeordnete geistige Einheit voraus. Darauf, daß die Gemeinschaft selbständige geistige Werte schafft, die in den seelischen Eigenschaften der Einzelnen wurzeln, selbst aber spezifischer Art sind und dem individuellen Seelenleben selbst wieder seine wichtigsten Inhalte zuführen, gründet sich die Völkerpsychologie.“

#### 4.1.2.1.2 Behavioristisch orientierte Psychologie

Den Gegenstand der behavioristischen Psychologie bilden indessen nicht die durch Introspektion zugänglichen subjektiven Erlebnisse, sondern in Betracht gezogen wird ausschließlich das sichtbare Verhalten. Über diesen Umweg soll es möglich sein, eindeutige Rückschlüsse auf psychische Motive, menschliche Beweggründe und innere Antriebe zu ziehen. „Der Behaviorismus schiebt die alte Erlebnispsychologie beiseite und erhebt den Anspruch, etwas Vollkommeneres an ihrer Stelle zu errichten, eine Wissenschaft vom *Benehmen*, von den objektiv zu bestimmenden Verhaltensweisen der Tiere und Menschen“ (Bühler 2000: 41, Hervorhebung i.O.). Ähnlich jedoch wie die Erlebnispsychologie oder Individualpsychologie geht diese Forschungsrichtung von der Annahme aus, dass sich die Innenwelt des Menschen stets in einer äußeren Regung spiegelt. Dies zwar nicht im Sinne einer Ausdrucksbewegung im Wundtschen Verständnis, allerdings in einer unverzüglich mit dem inneren Bewusstseinszustand einhergehenden sichtbaren Reaktion. „Man wird bald feststellen, daß die Selbstbeobachtung nicht der einfachste und natürlichste Weg, sondern ein unmöglicher Weg für das Studium der Psychologie ist. [...] Der Behaviorist behauptet, daß es zu jedem wirksamen Reiz eine Reaktion, und zwar eine unmittelbare Reaktion gibt“ (Watson 1968: 43, erstmals 1930, vgl. auch 47). Ziel ist es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, warum sich Menschen in einer gewissen Art und Weise verhalten und nicht anders, wie der Einzelne zu einer bestimmten Verhaltensweise veranlasst und sein Verhalten durch Konditionierung schließlich in andere Bahnen gelenkt werden kann (vgl. Watson 1968: 51). Die Frage nach der Bedeutung von Bewusstseinsvorgängen oder der menschlichen Seele für die Psychologie wird damit beantwortet, dass es sich bei der behavioristischen Methode um einen „zufriedenstellenden Weg“ handelt, um psychologische Probleme anzugehen und dass philosophische oder sozialwissenschaftliche Phänomene für die Erklärung menschlicher Verhaltensweisen, wenn überhaupt, nur eine periphere Rolle einnehmen (vgl. Watson 1968: 48f.). „Während unsere Weisheit in dem Satz gipfelte: Erkenne dich selbst, kamen die Behavioristen und lehrten: Betrachte das Benehmen (behavior) der Menschen und Tiere von außen. Du wirst, wenn du es nur systematisch genug vollbringst, auch damit zu wichtigen psychologischen Erkenntnissen gelangen“ (Bühler 2000: 38).

Auch die Sprache unterliegt einem simplen Reiz-Reaktions-Verständnis. Sprachliche Lautäußerungen fungieren lediglich als Reize, die beim Gegenüber eine augenblickliche Verhaltensweise auslösen sollen. „Ich kann dir natürlich den verbalen Reiz geben: ‚Triff mich morgen um ein Uhr zum Lunch im Ritz.‘ Deine unmittelbare Reaktion wird lauten: ‚Gut, ich werde kommen‘“ (Watson 1968: 48). Der gesamte Spracherwerb und

mit ihm das Erlernen einzelner Wörter erfolgt auf Basis eines Konditionierungsmechanismus, der im Laufe der Entwicklung durch „die Ausbildung von Ausdrucks- und Satzgewohnheiten“ ergänzt wird (vgl. Watson 1968: 231). An die Stelle von Objekten können Wörter treten und ein bestimmtes Benehmen hervorrufen; sie stellen im behavioristischen Geltungsbereich Substitute für die Gegenstände in der Welt dar. Neues im Denken und in der Lautäußerung entsteht, indem Wörter kombiniert und so lange „hin und her geschoben“ werden, bis am Ende ein anderes Wortmuster daraus entsteht (vgl. Watson 1968: 247). „Sprache im alltäglichen Sinn ist trotz ihrer komplexen Strukturen zu Beginn eine sehr einfache Verhaltensweise. Sie ist in Wirklichkeit eine Manipulationsgewohnheit“ (Watson 1968: 229).

Wenn Bühler (2000: 37f.) dem Behaviorismus im Umfeld der Steuerung des sinnvollen Benehmens seine Berechtigung einräumt, dürfte damit folglich weniger die radikale Form um Watson und seine Anhänger<sup>126</sup> gemeint sein, deren Mission darin bestand, die „Bewusstseinspsychologie völlig zu beseitigen“, um ausschließlich die objektive Beobachtung sichtbaren Verhaltens als wissenschaftliches Verfahren in der Psychologie gelten zu lassen und die ferner postuliert, dass eine bestimmte Situation bei jedem beliebigen Menschen stets ein und dasselbe Verhalten hervorruft (vgl. Ch. Bühler 1927: 4). „Nun gut, praktische Leute, wie die Behavioristen sind, legen ihre ganzen wissenschaftlichen Bemühungen von vornherein auf dies Endgeschäft des Voraussagens an; sie inventarisieren die Verhaltensweisen, welche jedem Lebewesen zur Verfügung stehen. [...] Eine Korrelationsforschung größten Stils soll die Krönung dieses Werkes sein“ (Bühler 2000: 39, Hervorhebung nicht übernommen). Vielmehr zeigt Charlotte Bühler in ihren *Soziologischen und psychologischen Studien über das erste Lebensjahr*<sup>127</sup> (1927) den Weg einer relativierenden Anwendung behavioristischer Prinzipien auf und bettet sie in einen ganzheitlichen Ansatz des Verstehens psychischer Mechanismen ein. „Durch dieses Studium kam ich zu einer Synthese deutscher und amerikanischer Methodik, wie sie mir für die Probleme, die mich seit langem beschäftigen, fruchtbar erschien“ (Ch. Bühler 1927: XI; vgl. auch Schenk-Danzinger 1963: 9, 18). So habe der Behaviorismus zwar eine „große Lücke ausgefüllt“, da die mensch-

<sup>126</sup> „Es ist hier nicht der Ort, die Schwächen, Entgleisungen und die notwendige Ergänzungsbedürftigkeit dieses echt amerikanischen Programms sauber herauszustellen“ (Bühler 2000: 39).

<sup>127</sup> Während ihres Aufenthalts in den USA stand Charlotte Bühler in einem engen Austausch mit Thorndike, der zusammen mit Watson zu den Begründern des amerikanischen Behaviorismus gehört (vgl. Ch. Bühler 1927: XI). Über Thorndike schreibt Ch. Bühler (1927: 3ff.): „Er selbst stellt sich durchaus auf Seite der letzten Gruppe [der Behavioristen], die beides betrachten. Er sagt sehr richtig: ‚Verhalten schließt Bewußtsein und Handlung ein (P. 15)‘. [...] K. Bühler hat kürzlich diesen Gegensatz prägnant charakterisiert, er vergleicht Thorndikes Instinktschema mit der Phonetik in der Sprachlehre und zeigt, wie die Phonetik zwar von den Sinneinheiten der Sprache abstrahieren kann, daß die Sprachlehre aber nicht mit der Phonetik allein ohne Berücksichtigung der Sinneinheiten aufzubauen ist.“

lichen Verhaltensweisen als expliziter Untersuchungsgegenstand der Psychologie herausgehoben wurden, dennoch fehle der „Ganzheitsgedanke“ und die Aufgabe bestehe zumeist nur darin, ein „Inventar, eine Materialsammlung von Verhaltensweisen anzulegen“ (Ch. Bühler 1927: 11). Entscheidend jedoch sei, dass anhand der Beobachtung von Reaktionen das Feld des menschlichen Lebens und Erlebens nicht restlos zu erklären ist. „Aber, so fragen wir, wie kommt es, daß das Kind monatelang, wenn wir ihm lalala vormachen, nichts nachahmt, eines Tages aber plötzlich sich abmüht lalala zu formulieren. [...] Dies ist nicht durch die Reizlage bedingt, die was den äußeren Reiz betrifft, genau die gleiche schon hundertmal gewesen sein kann“ (Ch. Bühler 1927: 9).

Entgegen aller berechtigten Kritik vermag der Behaviorismus bis heute in einem gänzlich richtig zu liegen: Wir können in der Tat nur das Verhalten im Sinne einer äußeren Reaktionen unseres Gegenübers beobachten, die dahinterliegenden psychischen Vorgänge und mit ihnen ihren tieferen Sinn müssen wir erschließen. Dieser Prozess des Schlussfolgerns selbst unterliegt allerdings weder der Genauigkeit noch Gleichförmigkeit eines behavioristischen Schemas, wie später unter Bezugnahme auf Bühlers Skizze einer allgemeinen Sematologie dargelegt wird (vgl. Bühler 1999: 9). Oder anders formuliert: „Wenn Watson sich vergeblich bemüht, das Vorstellungsleben in den Sprachäußerungen objektiv zu fassen, so ist das einfach eine methodische Verirrung“ (Ch. Bühler 1927: 11).

#### 4.1.2.1.3 Geisteswissenschaftliche Psychologie

Auf die Problematik einer Psychologie, die sich dem Aufdecken von Kausalzusammenhängen widmet und dabei vorzugsweise den Versuch unternimmt, anhand naturwissenschaftlicher Verfahren vom Physischen auf das Psychische zu schließen oder umgekehrt, verweist Wilhelm Dilthey (1910), indem er das Augenmerk auf die Rolle und Bedeutung der Spezifika der Gebilde des objektiven Geistes richtet und den Bedarf einer geisteswissenschaftlichen Theoriebildung herausstellt. Während der objektive Geist in der Erlebnispsychologie eher als ein herausgelöstes Randgebiet in Erscheinung tritt und im Behaviorismus eine gänzliche Ausklammerung erfährt, stellt die Berücksichtigung kollektiver Phänomene in einer geisteswissenschaftlichen Herangehensweise das Fundament der Erforschung psychischer Besonderheiten und Vorgänge dar. Gegenstand der Untersuchung ist nun nicht mehr das Individuum oder das Subjekt, sondern die Einbettung des Menschen in seinen kulturellen und geschichtlichen Werdegang (vgl. Dilthey 1910: 9). Die Naturwissenschaft allein sei nicht in der Lage, die Sinnzusammenhänge aufzudecken, die an die besonderen Eigenschaften des menschlichen Erlebens geknüpft sind, allein deshalb müssen sich die „Geisteswis-

senschaften zu der physischen Seite anders verhalten als zu der psychischen“ (Dilthey 1910: 6). Dilthey (1910: 47) macht aber auch deutlich, dass für ihn beide Wissenschaften eine Existenzberechtigung für die Psychologie haben und eine geisteswissenschaftlich ausgerichtete Forschung nicht achtlos an den physiologischen Grundvoraussetzungen vorbeigehen kann, denn auch die Naturwissenschaft behandelt schließlich eine substantielle Seite des Menschen. Als Beispiel zieht er die Sprache heran, deren Studium einer Beschäftigung mit der Physiologie der Sprachorgane bedarf, ebenso wie der Auseinandersetzung mit der Bedeutung einzelner Wörter sowie dem ganzen Sinn von Satzzusammenhängen (vgl. Dilthey 1910: 6). Die Erfordernis der Abgrenzung der Geisteswissenschaften ist dennoch dadurch gerechtfertigt, dass ihr Untersuchungsgegenstand weder quantifizierbar, noch das Resultat eines naturwissenschaftlichen Erkenntnisprozesses ist. Vielmehr geht es um das Verhältnis von „Leben, Ausdruck und Verstehen“, das eine Einsicht in die Struktur des kollektiven Wissens und ein Nachvollziehen der Beziehung dieser drei Aspekte voraussetzt: „Der Geist hat sich in ihnen objektiviert, Zwecke haben sich in ihnen gebildet, Werte sind in ihnen verwirklicht, und eben dies Geistige, das in sie hinein gebildet ist, erfaßt das Verstehen“ (Dilthey 1910: 47, vgl. auch 11ff., 24, 60, 66).

Das Verstehen hebt die „Beschränkung der Individualerlebnisse“ auf und schafft überhaupt erst eine Vermittlung zwischen der Momentaufnahme des persönlichen Empfindens und der Überführung der subjektiven Wahrnehmung in den größeren Zusammenhang einer gemeinsamen Lebenserfahrung (vgl. Dilthey 1910: 71, 60, 73). Erst durch das gegenseitige Verstehen überwinden wir die individuelle Qualität einer Erfahrung, können wir Erlebtes teilen, ein einvernehmliches Wissen zur Basis des gesellschaftlichen Miteinanders erheben und eine Gleichartigkeit im Gefühlsleben herbeiführen (vgl. Dilthey 1910: 71ff., 82). Jede Äußerung des Einzelnen, sei es ein Wort, ein Satz oder eine Gebärde, manifestiert sich auf diese Art und Weise in der Sphäre des objektiven Geistes als etwas Gemeinsames, leitet als solches das individuelle Denken und Handeln und ermöglicht überhaupt erst ein Verstehen des anderen (vgl. Dilthey 1910: 77, 122). Die Mechanismen der Gebilde des objektiven Geistes unterliegen keinem starren Kausalzusammenhang mehr, der voraussetzt, dass eine Ursache stets einer Wirkung zugeordnet werden kann. Stattdessen fordern sie einen dynamischen Wirkungszusammenhang, der aus dem Zusammenspiel zweier oder mehrerer Individuen hervorgeht und dessen Eigenart darauf gründet, dass diese sich gemeinsam Zwecke setzen sowie Werte und Regeln im Miteinander erzeugen (vgl. Dilthey 1910: 84f., 96, 98). Anders als beim Erklären geht es beim Verstehen somit vordergründig um das Erfassen sinnvoller Gebilde unter Einbindung in ihren spezifischen Tatbestand

(vgl. Eckardt 2010: 235f.). So kann beispielsweise bereits die Wahrnehmung ein und desselben Tons unterschiedliche Denkleistungen des Bewusstseins hervorrufen, können Empfindungen, Erinnerungen, Vorstellungen und Urteile von Situation zu Situation variieren und eine bestimmte Gemütslage zu unterschiedlichen Eindrücken führen (vgl. Dilthey 1910: 51, 57f.; vgl. Kanitscheider/Wetz 1998: VII). Jedes Individuum stellt einen „Kreuzungspunkt von Zusammenhängen“ dar, in gleichem Maße geformt durch die Gemeinschaft und die persönliche, historische Erfahrungswelt (Dilthey 1910: 64). Ob und in welchem Ausmaß ein Sinneseindruck Einfluss auf eine Einstellungsänderung oder gar Handlungsbereitschaft ausübt, ist nicht universell beschreibbar und fortwährend bedingt durch die individuell sowie variabel erfolgende Einordnung und Bewertung der wahrgenommenen Ereignisse (vgl. Fellmann 2003: 101). „In den einzelnen tatsächlichen Lebensbezügen, die zwischen dem Ich einerseits und Dingen und Menschen andererseits auftreten, entstehen die einzelnen Zustände des Lebens: differenzierte Lagen des Selbst, Gefühle von Druck oder Steigerung des Daseins, Verlangen nach einem Gegenstand, Furcht oder Hoffnung“ (Dilthey 1910: 63). Der Geist ist für Dilthey kraft Vernunftgesetzen und apriorischer Voraussetzungen des Denkens allein nicht erklärbar. Erst in Abhängigkeit seiner Ausprägung in der Gemeinschaft zu einer bestimmten Zeit wird er erkennbar und nachvollziehbar. Von dieser „menschlich-geschichtlichen-gesellschaftlichen“ Wirklichkeit ausgehend ist es die Aufgabe der Geisteswissenschaft, den Rückbezug zur Einzelpersonlichkeit vorzunehmen (vgl. Dilthey 1910: 48, 59, 80, 82). „So ist in jeder Art dieses Zusammenwirkens ein Bezug des Lebens, der mit dem Wesen des Menschen zusammenhängt und die Individuen miteinander verbindet – gleichsam ein Kern, den man nicht psychologisch erfassen kann, der aber in jedem solchen System von Beziehungen zwischen Menschen sich äußert“ (Dilthey 1910: 85).

Die Gedankengänge Diltheys weisen einige bedeutende Parallelen zu Böhlers in der *Krise der Psychologie* entwickelten Axiomatik auf, innerhalb derer die Gemeinschaft zum Ursprungsort jeglichen menschlichen Daseins erhoben wird und sich im Zuge dessen das Fremdverstehen als ein wesentlicher und durchaus vielschichtiger Bestandteil des zwischenmenschlichen Zusammenwirkens herauskristallisiert. Dennoch gelingt es Dilthey nicht, das Gebiet des Ausdrucks gänzlich zu verlassen, die Konsequenzen einer am Verstehen orientierten Wissenschaft weiterzudenken und die angerissenen Themenfelder zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammenzuführen. „Die Ideen und Anregungen Diltheys sind in der Psychologie der Gegenwart vielgestaltig in die Halme geschossen. Er war ein Mann der fruchtbaren Ansätze und daran zu reich, um selbst etwas zu einem systematischen Abschluß zu bringen“ (Böhler 2000: 42,

Hervorhebung i.O.). In Diltheys nicht weiter ausgeführtem Begriff des „Verstehens“ dürfte auch die Kritik Bühlers begründet liegen, der einerseits einräumt, dass die geisteswissenschaftliche Psychologie als sehr umstritten gilt, sich andererseits aber vorstellen kann, dass „die unabsehbare Fülle der Gebilde des ‚objektiven Geistes‘ als Ausgangsbasis für die psychologische Forschung gewählt werden kann“ (Bühler 2000: 43). Zwar betont Dilthey, dass es im zwischenmenschlichen Kontakt auch immer darum geht, Rückschlüsse auf das Seelenleben des jeweils anderen zu ziehen, dennoch setzt er unreflektiert voraus, dass anhand des Verfahrens der Interpretation allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten aufgedeckt werden können, die sich prinzipiell in jedem Kulturkreis ähneln und konsequenterweise jeder Gesprächssituation zugrunde liegen müssten (vgl. Lessing 1996: 268f.). „Dilthey schrieb in seiner Abhandlung von 1894: ‚Alles psychologische Denken enthält diesen Grundzug, daß das Auffassen des Ganzen die Interpretation des Einzelnen ermöglicht und bestimmt‘“ (Bühler 2000: 130). In der Bezugnahme auf Dilthey finden sich bei Bühler zudem einige Stellen, hinsichtlich derer sich nicht gänzlich ausschließen lässt, dass es sich weniger um eine positive Würdigung seiner Arbeiten als eher um polemische Äußerungen<sup>128</sup> handelt, die darauf hindeuten, dass er auch in einer von den Geisteswissenschaften dominierten Psychologie durchaus Gefahren sieht.

Offensiver und nachdrücklicher wendet sich Bühler gegen Eduard Spranger (1921, 1924), einen Schüler Diltheys, dessen Versuch der Anwendung eines geisteswissenschaftlichen Erkenntnisverfahrens in der Psychologie schließlich auch einer sehr restriktiven Denkweise verhaftet bleibt (vgl. Bühler 2007: 133). Spranger (1965: 2f., erstmals 1921) bemängelt, dass die Psychologie ihren Untersuchungsgegenstand zumeist streng auf das Subjekt eingrenzt und es von vorneherein fraglich bleibt, wie es generell möglich ist, an die „Innerlichkeit eines anderen überhaupt heranzukommen“. Bedeu-

---

<sup>128</sup> Folgende Passagen lassen vermuten, dass sich Bühlers Kritik nicht nur gegen Sprangers „Geisteswissenschaftliche Psychologie“, sondern auch gegen Dilthey richtet:

„Die Ausführung der Wundtschen Idee [der Völkerpsychologie] freilich befriedigt heute keinen mehr. Man kann als Psychologe naive und reifere Fragen an die objektiven Geistesgebilde stellen; ein bewundernswerter Interpret und Belauscher war Dilthey“ (Bühler 2000: 43).

„Was Dilthey an der Psychologie seiner Zeit zurechtzurücken berufen war, ist letzten Endes nichts anderes gewesen als der da und dort offen erkannte und erstrebte, viel häufiger aber nur verkappt herrschende Physikalismus älteren Gepräges. Man hielt sich z.B. an das Vorbild der Physik in den Formeln der klassischen Assoziationstheorie“ (Bühler 2000: 132).

„War etwas falsch, schief oder unzulänglich in den Grundlagen der Psychologie und Dilthey berufen, es zurechtzurücken, dann ist von vorneherein wahrscheinlich, daß das Neue, was er bringen konnte, dem Gehalte nach mit einer alten philosophischen Idee verwandt war. [...] ‚Einsicht in eine Welt allgemein gültiger Formen‘ das klingt nach platonischer Ideenschau, während im ersten Satz das Ganze seine Glieder trägt und bestimmt im Sinne Aristoteles. Nichts liegt dieser Anmerkung ferner als die sterile Einfächerungssucht eines Antiquitätenkrämers. Sie ist vielmehr getragen von Hochachtung vor dem Seherblick Diltheys und prospektiv gerichtet“ (Bühler 2000: 130f.).



tend sei demnach auch für die Psychologie die Hinwendung zu den Gebilden des objektiven Geistes und somit der Einbezug geschichtlich-gesellschaftlicher Phänomene in das seelische Geschehen. Subjekt und Objekt können für Spranger (1965: 5) immer nur in Relation zueinander gedacht werden. Befindet man sich auf der objektiven Seite, bedarf es einer geisteswissenschaftlichen Herangehensweise und folglich der verstehenden Psychologie (vgl. Spranger 1965: 5). „Indem ich also das Subjekt mit seinem Erleben und Gestalten in die Gebilde der geschichtlichen und gesellschaftlichen Geisteswelt verflochten denke, befreie ich es schon aus [...] der Inselhaftigkeit bloßer Ich-Zustände und setze es in Beziehung zu gegenständlichen Gebilden oder Objektivitäten“ (Spranger 1965: 3). „Verstehen“ setzt für Spranger (1965: 354, 360) voraus, dass es weitaus mehr als nur einer „Form des rein objektiven Erkennens“ bedarf, sondern dass es ein Sich-Hineinversetzen in den Verstandenen fordert, da der Zugang zur Erlebniswelt eines Fremden nur auf indirektem Wege möglich ist. Angewandt als eine Methodik beinhaltet es eben nicht nur das oberflächliche „Sympathisieren“, ein bloßes Nacherleben oder einen vagen „seelischen Gleichklang“ (Spranger 1966: 18f.). Vielmehr meint es auf einer höheren Ebene „geistige Zusammenhänge in der Form objektiv gültiger Erkenntnis als sinnvoll aufzufassen“ (Spranger 1966: 18f.). Ein sinnvoller Zusammenhang sei immer dann nachweisbar, wenn eine Unterordnung in ein „Wert Ganzes“ erfolgt. Einzelne Erlebnisse erhalten demnach ihren Sinngehalt, sobald sie eine Relevanz für das gesamte Leben und eine Loslösung von der geschlossenen Struktur des Individuums erfahren. „Zum echten Verstehen ist ein über den Standpunkt des unmittelbaren Lebensbewußtseins hinausgehendes Wissen um objektiv-geistige Zusammenhänge der verschiedensten Art erforderlich. Z.B. kann man die Jugend nur dann verstehen, wenn man nicht mehr in ihr befangen ist [...]“ (Spranger 1966: 20f., Hervorhebung nicht übernommen, vgl. auch 19f.). Die gegenwärtige Psychologie hingegen beschränke sich überwiegend auf die Zuordnung eines geistigen Zustandes zu einem physischen Ablauf, also eines Seelenvorgangs zu einem Nervenprozess oder auf die Untersuchung der Verbindung eines messbaren Reizes und einer bestimmten Empfindung, wie es sich die Psychophysik zum Ziel gesetzt hat (vgl. Spranger 1965: 6). Für Spranger (1965: 11) sind es aber zunächst einmal die im „historischen Prozess entstandenen Werte“, das „geistige Leben“ oder die „objektive Kultur“, die das individuelle Seelenleben prägen und die nicht anhand der Verfahren des Begreifens und Erklärens erfasst werden können. Denn im individuellen Seelenleben gibt es mehr als den Selbsterhaltungstrieb oder rein nutzenorientiertes Handeln: „Wenn ich verstehe, was ein anderer sagt, wenn ich ein Kunstwerk ‚genieße‘ [...], wenn ich von einem anderen geliebt werde, so sind dies Erlebnisse“ (Spranger 1965: 19).

In alledem dürfte Bühler Spranger wohl in Grundzügen zustimmen, wäre da nicht schlussendlich der Versuch, das Subjektive und Objektive in der Gestalt von Sinnbändern<sup>129</sup>, die zwischen der Wertauffassung des Individuums und dem Spektrum kultureller Gegebenheiten verlaufen, zusammenführen zu wollen und letzteres zu Ungunsten eines Einbezugs physiologischer Besonderheiten an die Spitze der Psychologie zu stellen. Bühlers skeptische Beurteilung des Vorgehens Sprangers bezieht sich somit vornehmlich auf seine propagierte Zweiheitslehre, in der Objekt und Subjekt eine Zusammenführung erfahren müssten, die allein aus strukturtechnischen Gründen angezweifelt werden darf (vgl. Bühler 2000: 90, 93, 168, 176). „Mag der objektive Geist sein, was er will, sobald ich objektive und subjektive Strukturen und eine, wenn auch relative Unabhängigkeit der beiden voneinander ansetze, brauche ich ein ‚unstrukturiertes‘ Medium zwischen beiden, um sie kausal zusammenzubringen“ (Bühler 2000: 177). Bühler fährt an gleicher Stelle fort: „Der Psychologe braucht nicht lange zu suchen, um das Medium und mit ihm die Lücke anzugeben, die im Sprangerschen System klafft, es ist der Leib, an den wir armen Erdgeborenen gebunden sind und mit ihm die Totalität der psychophysischen Korrelationen.“ Diese nicht aufgelöste Gegenüberstellung zieht sich unausweichlich durch Sprangers gesamtes Verständnis der Psychologie. Konsequenterweise bedarf es der geisteswissenschaftlichen Psychologie für die Beschreibung der objektiven und kulturell bedingten Phänomene, der naturwissenschaftlichen Psychologie zur Erfassung aller „Elemente im individuellen Bewusstsein“, der verstehenden Psychologie, wann immer „sinnvolle“ Gebilde ins Spiel kommen und der erklärenden Psychologie zur Zerlegung der psychischen Prozesse in die kleinstmöglichen „sinnfreien“ Einheiten (vgl. Bühler 2000: 91; vgl. Spranger 1965: 4-7). Bühler stellt in Frage, inwiefern die Psychologie überhaupt jemals keine Wissenschaft vom sinnerfülltem Leben gewesen sein kann: „O nein! Vorher schon können Sinnesdaten z.B. als

---

<sup>129</sup> Spranger (1966: 21) bestimmt als verbindendes Element zwischen Subjekt und Objekt die Sinnbänder, die kategoriale Formen darstellen, anhand derer die individuellen Erlebnisse in einen größeren Zusammenhang eingeordnet werden können. „Wäre die Seele jederzeit eine völlig in sich geschlossene Struktur, so müßte es möglich sein, daß der Einzelne jederzeit sich selbst ganz versteht. Wir haben festgestellt, daß das nicht der Fall ist. Der Erlebende selbst versteht sich nur aus größeren Zusammenhängen, die über ihn hinausreichen. [...] Vielmehr müssen die Sinnzusammenhänge, von denen aus verstanden wird, immer überlegen, die teleologischen Geistesstrukturen immer übergreifend sein, damit die Einlagerung der individuellen Struktur in geistige Zusammenhänge überindividueller Art erfaßt wird“ (Spranger 1966: 25). So ist die Einzelseele von vorneherein „verschlungen“ in den objektiven Geist, der wiederum nur existieren kann, wenn er von lebendigen Individuen getragen wird (vgl. Spranger 1966: 26). Die primitivste Form seines Eindringens in das Individuum stellt der Instinkt dar (vgl. Spranger 1966: 26). Es bleibt allerdings fraglich, wie eine derartige Definition des objektiven Geistes haltbar ist, wenn in Betracht gezogen wird, dass dieser selbst erst ein Resultat menschlichen Schaffens ist und nicht per se eine biologische Grundkomponente darstellt, die menschliches Handeln quasi auf natürlichem Wege in die den Werten der Allgemeinheit entsprechenden Bahnen lenkt. Ebenso lässt Spranger offen, von welcher Beschaffenheit diese Sinnbänder sein müssen, damit der überindividuelle Geist auf das einzelne Subjekt überhaupt Einfluss nehmen kann.

*Anzeichen* fungieren, wie wenn ich warm verspüre und sage, ‚man hat zu stark geheizt‘“ (Bühler 2000: 97, Hervorhebung i.O.).

Aber nicht nur die Trennung von sinnvollen und sinnlosen Erlebnisgrößen führt zu Discrepanzen hinsichtlich der Bestimmung des Aufgabenfeldes der Psychologie, sondern auch die Schwierigkeit, die eine Spaltung von Subjekt und Objekt ohne das explizite Gedankengerüst einer Brücke oder verbindenden Einheit mit sich bringt. Das macht sich vor allem in Sprangers Werk *Psychologie des Jugendalters* (1924) bemerkbar, wenn er über die körperlichen und seelischen Veränderungen von Jugendlichen<sup>130</sup> spricht und diese einzuordnen versucht. „Wird mir die große seelische Veränderung, die beim Übergang aus dem Kindesalter in das Pubertätsalter vor sich geht, irgendwie psychologisch klarer dadurch, daß bestimmte Drüsen eine verstärkte Tätigkeit entfalten oder nicht entfalten? Diese Erklärung leistet ebensoviel wie die Behauptung, Sokrates sitze deshalb im Gefängnis, weil er seine Beinmuskeln bewegt habe und auf diese Art hineingekommen sei. Wohlverstanden: wir halten jene physiologischen Feststellungen nicht für gleichgültig oder wertlos. Sie sind von der größten Wichtigkeit für die Physiologie und interessant auch für die physiologische Psychologie. Aber in der eigentlichen Psychologie helfen sie uns keinen Schritt weiter“ (Spranger 1966: 35). Bühler widerspricht der Ansicht, dass sich die geisteswissenschaftliche Psychologie nicht mit physiologischen Gegebenheiten befassen zu braucht und ihrer unberücksichtigt einen Alleinvertreteranspruch geltend machen darf. Er kommentiert wie folgt Sprangers Ansinnen: „Selbst, wenn es so wäre, daß die Reifung der Keimdrüsen mit all ihren Folge- und Begleiterscheinungen, mit der gewaltigen Umprägung des ganzen Körpers und des ganzen physiologischen ‚Benehmens‘ sozusagen nur wie Gott im Bilde Michelangelo mit der Fingerspitze die schlummernde Seele Adams zum Erwachen rief, selbst dann wäre die zweite Warumfrage unerlässlich, weil Adam ohne Gott und der junge Mensch ohne Keimdrüsenentwicklung in alle Ewigkeit unaufgerüttelt blieben“ (Bühler 2000: 179).

Vorwegzunehmen ist hier, dass eine geisteswissenschaftliche Herangehensweise dennoch eine Schlüsselrolle zur Erfassung der spezifisch menschlichen Wesensmerkmale einnimmt. „Die Psychologie soll für die Geisteswissenschaften aufzeigen und bestimmen die Attribute und Modi des Menschseins“ (Bühler 1936: 4f.). Dasjenige, was den Menschen auszeichnet und von anderen Lebewesen unterscheidet, ist seine Fä-

---

<sup>130</sup> Spranger zieht die Jugendpsychologie als Untersuchungsgegenstand heran, da sie ihren Forschungsschwerpunkt darauf legte, fast ausnahmslos allein aus der körperlichen Entwicklung (Pubertät) heraus die seelischen Veränderungen eines Jugendlichen zu erklären (vgl. Eckardt 2010: 236). Zudem ging er davon aus, dass „in keinem Lebensalter der Mensch ein so starkes Bedürfnis nach Verstandenwerden hat wie in der Jugendzeit“ (Spranger 1966: 17).

higkeit vermittelt Sprache zu kommunizieren. „Voll bis zum Rande mit symbolischen Gebilden ist der Lebensraum, den die Menschen schaffen und ausgestalten, und der Quellpunkt aller Symbolik ist die Sprache“ (Bühler 1936: 5). Den Untersuchungsgegenstand der geisteswissenschaftlichen Psychologie bilden daher Symbole, die weder aus dem Erleben des Einzelnen heraus noch ausgehend von der Annahme einer bloßen Reaktionsfähigkeit auf einen materiellen Auslöser erfasst werden können. „Die Welt der reinen Naturwissenschaften dürfte keine Symbole enthalten, während die Gegenstände der Geisteswissenschaften gesättigt sind mit symbolischem Gehalt“ (Bühler 2000: 100).

#### 4.1.2.2 *Das Sinn- und Zweckhafte im menschlichen Erleben und Benehmen*

Am Anfang sprachwissenschaftlicher und ebenso psychologischer Überlegungen steht nicht das Individuum mit allen seinen zunächst nur ihm zugänglichen Erlebnissen, Erfahrungen, Gefühlen, Willensakten und Wertvorstellungen, sondern die *Gemeinschaft*. Hierin liegt der Quellpunkt der Semantik bei Mensch und Tier begründet. Das ist der Ausgangspunkt Bühlers Axiomatik einer Sprachwissenschaft<sup>131</sup>. Unter Bezugnahme auf Wundts Parallelenaxiom, das Sprache als Kundgabephänomen begreift, stellt er heraus, dass Kundgabe und Kundnahme nur als korrelative Begriffe zu definieren sind und dass semantische Einrichtungen von Beginn an „im Dienste eines geordneten Gemeinschaftslebens stehen“ müssen (Bühler 2000: 59, vgl. auch 53, 81). Dahinter steht schließlich auch die Frage nach der Zweckmäßigkeit eines Ausdrucks, denn welche Funktion erfüllt dieser, wenn er nicht auf die Innenwelt des jeweiligen Gegenübers gerichtet ist. „Rein logisch betrachtet ist die Alternative Darwins unvollständig; denn wenn die geballte Faust nicht mehr zuschlägt, so kann die Bewegung immer noch einen Zweck erfüllen, vorausgesetzt, daß der andere, dem sie gilt, als Wahrnehmender darauf reagiert“ (Bühler 2000: 54, vgl. auch 1933: 97f.). Der nach außen getragenen

<sup>131</sup> Die wesentlichen Voraussetzungen einer vom Gemeinschaftsgedanken her abgeleiteten Theorie der Sprachwissenschaft legt Bühler (2000: 71) in seiner dreigliedrigen Axiomatik dar (Hervorhebung durch den Verfasser):

I. Wo immer echtes Gemeinschaftsleben besteht, muß es eine gegenseitige Steuerung des sinnvollen Benehmens der Gemeinschaftsmitglieder geben. Wo die Richtpunkte der Steuerung nicht in der gemeinsamen Wahrnehmungssituation gegeben sind, müssen sie durch einen Kontakt höherer Ordnung, durch spezifisch semantische Einrichtungen vermittelt werden. *Dies ist der Quellpunkt der Semantik bei Tier und Mensch.*

II. Soll der Eigenbedarf und die Eigenstimmung der an einem Gemeinschaftsakt beteiligten Individuen bei der gegenseitigen Steuerung zur Geltung gelangen, so müssen sie zur Kundgabe und Kundnahme gelangen. *Das öffnet das Gebiet der Semantik dem Aspekt der Erlebnispsychologie und fordert ihn.*

III. *Durch Zuordnung der Ausdruckszeichen zu den Gegenständen und Sachverhalten gewinnen sie eine neue Sinndimension.* Damit eine unabsehbare Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit als Kommunikationsmittel. Das eine durch das andere.

Gefühlsregung wohnt somit erst dann eine Sinnhaftigkeit inne, wenn sie auf einen Adressaten trifft, für den sie wiederum einen zeichenhaften Charakter besitzt, anhand dessen ein Rückschluss einerseits auf die innere Befindlichkeit des Zeichengebers gezogen, andererseits das eigene Verhalten und Handeln daran ausgerichtet werden kann. Ferner führt nicht jede Stimmungslage, jeder gefasste Gedanke, jeder vollzogene Entschluss unmittelbar zu einer Körperbewegung. Sollen innerpsychische Zustände im gemeinsamen Kontaktverstehen eine Rolle spielen, müssen sie zunächst einmal kundgegeben werden. „Nein, man müsste schon beide Begriffsmomente, das von der Wahrnehmbarkeit und das von der Ausdrucksfunktion der Körperbewegungen bis zur Unbrauchbarkeit des ganzen Begriffs verallgemeinern, verwässern, um das konstitutive Axiom der Wundtschen Sprachtheorie als eine Konsequenz der psychophysischen Parallelitätsannahme zu begreifen. ‚Vorgänge des Bewußtseins nach außen kundgeben‘ – wem kundgeben?“ (Bühler 2000: 53).

So ist es der Zeichenempfänger, dessen Wahrnehmung und Auslegung einer Geste, eines Wortes oder eines Satzes dem Ausdrucksverhalten des Zeichenempfängers seine Bedeutung verleiht. „Wir sind, wenn wir hörend aufnehmen, mehr und anderes als rein akustische Rezeptoren; und wenn wir selbst sprechen, sind wir mehr und anderes als taube Sender. Sondern wir nehmen das Gehörte innerlich mitkonstruierend (oft förmlich nachsprechend) auf und erzeugen die eigenen Sendungen unter der wirksamen Kontrolle unseres mithörenden Ohres“ (Bühler 1999: 268, erstmals 1934). Entscheidend ist, dass das Erleben und Benehmen im Rahmen eines seelischen Kontaktverstehens durch Zeichen gesteuert wird und das erfordert eine Vergegenwärtigung der Gefühlswelt der anderen Person, ebenso wie ein Nachvollziehen seiner Beweggründe. Dem Einzelnen sind und bleiben stets nur die eigenen Bewusstseinsvorgänge, Empfindungen und Gefühlslagen zugänglich. Steuerung als zwingende Voraussetzung der Organisation des Gemeinschaftslebens impliziert folglich „die Einstellung der Individuen aufeinander“ und verfolgt die Zielsetzung des Herbeiführens eines gemeinsamen Verstehens entlang der Tätigkeiten und Äußerungen des jeweils anderen (vgl. Bühler 2000: 61f.).

Auch der Sinn einer sprachlich vermittelten Äußerung resultiert demnach erst aus dem *Sprachzweck* respektive der Verwendung eines Zeichens mit der dahinterliegenden Absicht, jemandem etwas mitzuteilen, sein Verhalten, seine Gedankengänge oder Erfahrungswelt zu führen und zu leiten (vgl. Bühler 2000: 159, 109, 115f.). Bühler (2000: 148) setzt den *Sprachsinn* mit dem *Sprachzweck* gleich: „Wenn sich auch der zweite Sprachgebrauch von Sinn = Bedeutung eine ähnliche Zurückführung gefallen läßt, stehen einer einheitlichen und exakten Definition des schwer faßbaren Begriffes keine

prinzipiellen Schwierigkeiten mehr im Wege.“ Die Sprache als Mittel zum Austausch ist ein „menschliches Zweckgebilde“, dem wir uns bedienen, um das Zusammenleben zu organisieren, zu regulieren und aufeinander abzustimmen (vgl. Bühler 2000: 151). Erst durch die Zuordnung einer Bedeutung zu einem Zeichen in einer gemeinsamen Kommunikationssituation erhält dieses einen Sinngehalt, indem mit der Benutzung die Absicht verfolgt wird, ein bestimmtes und gegebenenfalls sogar intendiertes Ereignis im Hörer auszulösen (vgl. Bühler 2000: 152). Das meint indessen nicht, dass der Sprecher stets wahllos als Sinnggeber in Aktion treten kann: „Den Sinn eines solchen Wortes auch wenn es nie zuvor von einem anderen gebraucht worden wäre, kann der Erstbenützer nicht frei bestimmen. Der Sinn ist vorbestimmt nach einem Strukturgesetz der deutschen Sprache“ (Bühler 2000: 151f.). Gleichermäßen stellt dieser jedoch keine „Seinseigenschaft“ dar, die dem materiellen Träger aus einer natürlichen Beziehung heraus zu eigen ist, sondern existiert nur in Relation zu seiner Interpretation und somit zum jeweiligen Wirkungszusammenhang und Geltungsmoment (vgl. Bühler 2000: 156).

Bühler führt als Beispiel die Phonetik an, die sich im Wesentlichen mit den unterschiedlichen Möglichkeiten und Formen der Erzeugung sprachlicher Laute befasst. Sie kann und muss zunächst, das liegt in ihrem Untersuchungsgegenstand begründet, das Zeichenhafte außer Acht lassen und sich der physikalischen Seite eines gesprochenen Wortes widmen (vgl. Bühler 1936: 157). Kommunikation ist und bleibt in diesem Verständnis einem Prozess der Übertragung von Schallwellen verhaftet, die es gilt, über die entsprechenden Rezeptoren aufzunehmen und akustisch zu verarbeiten. So kann die Phonetik bedeutende Erkenntnisse zu einer Sprachwissenschaft aus dem Bereich des Physiologischen beisteuern, jedoch niemals resultierend aus der bloßen Fähigkeit zur Produktion eines bestimmten Lautes das ganze Gebiet der Kundgabe und Kundnahme abdecken (vgl. Bühler 2000: 68, 85, 1936: 161, 1933: 99). Die Ausgangsbasis zur Entwicklung einer Theorie der Sprache sind nicht die produzierten Laute, sondern die „konkreten Sprechereignisse“ (vgl. Bühler 1931: 153): Denn nur, „wenn das wahrgenommene Zeichen eine jener Auflösungen vollzieht, die wir in der üblichen Terminologie als *Einstellungen* oder *Umstellungen* zu bestimmen pflegen, hat es vielfach seinen Beruf erfüllt und wir dürfen sagen, es sei von dem Zeichenempfänger richtig verwertet oder verstanden worden“ (Bühler 2000: 155, Hervorhebung i.O., vgl. auch 1999: 225, 1931: 153).

Der Begriff des „Verstehens“ ist in diesem Zusammenhang nicht ausschließlich als spezifisches Phänomen den menschlichen Eigenschaften zuzuordnen und nimmt auch

im Tierreich eine maßgebliche Funktion hinsichtlich der Steuerung<sup>132</sup> des sinnvollen Benehmens ein. Folgerichtig kann der Prozess der Verarbeitung eines Zeichens weder dem Erlebnisaspekt allein verhaftet bleiben, noch kann es bereits in erster Instanz darum gehen, zu Struktureinsichten<sup>133</sup> oder sonstigen tiefgründigen Erkenntnissen zu gelangen (vgl. Bühler 2000: 155, vgl. auch 66, 105, 123). „Folgt das Verhalten eines Tieres dem wahrgenommenen Zeichen, wie das Schiff einer Steuermarke, die der Steuermann in der Ferne erblickt, so werden wir sagen, das Tier habe das Zeichen *verstanden*, auch wenn über das Erleben dabei noch nicht das mindeste ermittelt ist“ (Bühler 2000: 155, Hervorhebung i.O.). Daraus lässt sich ableiten, dass Verstehen nicht erst auf einer geisteswissenschaftlichen Ebene sowie im Umfeld eines weitreichenden Sich-Hineinversetzens in den anderen angesiedelt ist, wie es zum Beispiel bei Dilthey der Fall ist, sondern prinzipiell über zwei Möglichkeiten der Wahrnehmung zugänglich ist: einer äußeren, die Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg des Steuerungsversuches anhand des Benehmens des Partners gibt und einer inneren, anhand derer die Steuerungswirkung des Partners im eigenen Erleben als Impuls festgestellt wird und darauf aufbauend eine Bezugnahme auf dessen Mitteilungsabsicht erfolgt. Es ist allerdings davon auszugehen, dass diese beiden Momente im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikationssituation nahtlos ineinander übergehen (vgl. Bühler 2006: 106, 118f.). Inwiefern das gewünschte Ziel beim Gegenüber tatsächlich erreicht wird, „kann ich einzig und allein an seinem Benehmen ersehen, erhören, ertasten“ – nur über den „Widerstand“ und die „Eigenreaktionen des Partners“ kann eine Resonanz vernommen und eine Bewertung vorgenommen werden (Bühler 2000: 119). Nach Bühler (1999: 13f., 2000: 188f.) ist das Verstehen in eben diese gemeinsame Kontaktsituation eingebettet und er nennt drei Möglichkeiten, die erschöpfend be-

<sup>132</sup> Bühler bedient sich bezüglich des Steuerungs Begriffes der Kybernetik, ohne jedoch die gesamten Spezifika der Kommunikation daraus abzuleiten oder gar einem mechanistischen Kommunikationsbegriff zu verfallen (vgl. Eschbach/Kapitzky 1999: 93; vgl. Ungeheuer 2004: 129ff.; vgl. Bühler 2000: 116f., 142).

<sup>133</sup> Bühler (2000: 155) äußert sich hierzu wie folgt: „Wer in den Strukturbegriff verliebt ist und ihn vom Verstehen nicht trennen möchte, dem würde ich zunächst vorhalten, daß es nicht nur *Struktureinsichten*, sondern auch *Strukturwirksamkeiten* kurz, aber mißverständlich gesagt, oder ein systembedingtes Geschehen gibt. Und er müßte dann jene noch einsichtsfreie Verwertung der Zeichen, die wir im Auge haben, zum mindesten als eine mögliche Vorstufe des Verstehens gelten lassen“ (Hervorhebung i.O.). Weiter schreibt er (2000: 161): „Was an echter Struktureinsicht beim Verstehen eines Satzes aufblitzt, verteilt sich bei genauerem Zusehen auf das sachlich-logische und das grammatische Gebiet.“ Ob und wie ein Satz verstanden wird, hängt jedoch ausschließlich von der Interpretationsleistung des Hörers ab (vgl. Bühler 2000: 105). Dabei kann – bezogen auf das um konkrete Sprechereignisse erweiterte Organon-Modell – eine Nachricht durch das Zusammenspiel von Ausdruck, Appell und Darstellung vielerlei Botschaften enthalten, die es nachzuvollziehen gilt: Welche Sachinformationen stecken hinter der Äußerung? Was wird über die sprechende Person ausgesagt? In welcher Beziehung steht mein Kommunikationspartner zu mir? Und was erwartet er von mir und meinem Handeln? (vgl. Bühler 1999: 28)

schreiben, an welchen Stellen dieses ansetzen kann. Erstens: Person A versteht Person B durch die Steuereinwirkungen, die durch B an A vollzogen werden, zweitens Person A versteht Person B auf Basis der Steuereinwirkungen, die A selbst an B vornimmt und drittens können Sachverhalte Aufschluss über die Einstellungen, Motive und Befindlichkeiten von Person A und Person B geben (vgl. Bühler 2000: 118). In Bezug auf die zwischenmenschliche Kommunikation lässt sich aus diesem Verständnis weiterhin ableiten, dass das Verstehen eines Satzes nicht zwangsläufig nach sich zieht, den dahinterliegenden „Wahrheitswert zu erkennen“, denn ausschlaggebend ist nachzuvollziehen, was der Mitteilende bezogen auf die Situation mit seiner Äußerung „gemeint hat“ (vgl. Bühler 2000: 159). Die solipsistisch ausgerichtete Erlebnispsychologie versucht gegensätzlich das Verstehen aus einem Ich- und Du-Erlebnis heraus zu erklären. Durch die Einnahme der Perspektive des anderen wird der Versuch unternommen, das fremde Erleben im eigenen Ich nachzuempfinden. Für Bühler (2000: 81, 107) ist es hingegen die zuvor beschriebene wahrgenommene Steuerung durch den anderen, die wir an uns selbst erfahren und anhand derer wir das Erleben unseres Gegenübers zu erschließen versuchen. Dazu müssen zwei Aktionszentren in einer wechselnden Bezugnahme zueinander stehen und erst aus diesem Zweiheitsmoment heraus kann auch der Begriff des „Verstehen“<sup>134</sup> konzipiert werden (vgl. Bühler 2000: 109).

#### 4.1.2.3 *Das Verständnis von Gemeinschaft*

Unter Bezugnahme auf das vorherige Kapitel lässt sich festhalten, dass semantische Einrichtungen nicht „Nebenprodukt, sondern ein konstitutiver Faktor jedes tierischen und menschlichen Gemeinschaftslebens“ sind und ihnen erst dann ein Sinngehalt zuteil wird, wenn sie in Relation zu ihrer Kommunikationsleistung gesetzt werden, d.h. einen noch fehlenden Kontakt herstellen oder etwas darüber verraten, was in dem Sprecher vor sich geht (Bühler 2000: 59, vgl. auch 153, 157, 1976: 26). Der Begriff der „Gemeinschaft“ ist bei Bühler folglich grundlegender und einschneidender als dasjenige, was gemeinhin unter Gesellschaft verstanden wird. Er umfasst weniger die Rolle und Bedeutung gesellschaftlicher Konstrukte (z.B. Institutionen) als vielmehr das Grundstreben nach einer gemeinsamen Kontaktsituation. *Gemeinschaft* meint hier, dass der Mensch nahezu von Beginn seines Lebens die eigenen Aktivitäten auf den anderen hin ausrichtet. Voraussetzung für dieses Streben ist dabei nicht zwangsläufig die Sprachfähigkeit des Menschen. Schon in den ersten Monaten lassen sich im Be-

<sup>134</sup> Bühler unterscheidet mögliche Formen der Kontakttiefe und somit auch des Verstehens: „Ein flüchtiges Lächeln der Heiterkeit, etwa über das komische Gebaren eines Dritten, wenn sich die Blicke von A und B, zwei einander fremder Menschen, auf der Straße oder im Eisenbahncoupé treffen, das braucht kein tiefer seelischer Kontakt zu sein“ (Bühler 2000: 114).



reich der Ausdrucks- und Appellfunktionen beim Säugling Tätigkeiten nachweisen, denen der Zweck einer, wenn auch noch sich im Anfangsstadium befindlichen, Kontaktabahnung zugeschrieben werden kann. „In der Ausgangslage, der Exposition dieses Dramas, steht die primitivste Gebärdenresonanz, wenn z.B. das zwei Monate alte Kind auf das Schreien eines anderen Kindes<sup>135</sup> mit dem eigenem Schreien anspricht“ (Bühler 2000: 110). Zudem treten in diesem Alter gezielte Reaktionen hinsichtlich der Sinneswahrnehmungen wie Sehen, Tasten und Hören auf sowie „die soziale Hinwendung zum Menschen“, indem beim Anblick eines Erwachsenen, hervorgerufen durch Reize des Gesichts oder der Stimme, diesem ein erstes Lächeln entgegengebracht wird (vgl. Bühler 1930: 100). „Eine der reichsten Quellen der Freude für das Kind ist der andere Mensch, den das Kind etwa mit sechs Wochen vor allen anderen Gegenständen, mit denen es in Berührung kommt, dadurch auszeichnet, daß es [...] ihm und nur ihm zulächelt“ (Bühler 1930: 104). Erst jedoch mit ungefähr acht Monaten findet eine Differenzierung unterschiedlicher Gesichtseindrücke statt und das Kind beginnt, diese nicht mehr nur nachzuahmen und reagiert „sinnvoll mit eigenen, selbstständigen Bewegungen“ auf die Gebärden; das ist wiederum ein Anhaltspunkt dafür, „dass diese verstanden werden“ und ihnen eine Bedeutung zuteil wird (Bühler 1930: 227). Später dann, im Übergang zum zweiten Lebensjahr, treten die ersten Worte zum Vorschein, die nicht mehr wie die Lallworte aus einer phonetischen Aneinanderreihung von einzelnen Lauten bestehen und ebenfalls insofern als sinnvoll bezeichnet werden können, als dass sie sich in noch rudimentären Zügen auf eine Person oder einen Gegenstand beziehen (vgl. Bühler 1930: 227). „So hatte z.B. ein Kind den Namen des Dienstmädchens, den man ihm vorsagte, als *dedda* (Berta) schon wochenlang nachgesprochen, aber offenbar ohne einen Sinn damit zu verbinden. Da sprach es eines Tages das Wort *dedda* wieder aus und wendete sich dabei dem Mädchen zu [...]“ (Bühler 1930: 228, Hervorhebung i.O.).

Auch wenn sich der Ursprung der Kontaktabahnung bereits im Umfeld von Signalen und Anzeichen nachweisen lässt, bringt für Bühler zweifelsohne die Sprache die höchste Form des Gemeinschaftslebens hervor, als deren Grundlage „interpersonale Vermittlungsprozesse“ deklariert werden können, welche die Steuerung des sinnvollen Verhaltens und Benehmens im Tierreich bei weitem überschreiten dürften (vgl. Wintermantel 1984: 202; vgl. Bühler 1936: 19). „Jede dieser drei Sinnfunktionen der Sprachzeichen eröffnet ein eigenes Gebiet sprachwissenschaftlicher Phänomene, wo-

---

<sup>135</sup> Generell lässt sich unter Zuhilfenahme der geistigen Entwicklung des Kindes Bühlers Argumentation an drei Stellen untermauern: erstens im Bereich der Kontaktabahnung, zweitens hinsichtlich des Sprachverständnisses und drittens mit Bezug auf die charakteristischen Merkmale des Denkens.

bei der Darstellungsfunktion eine gewisse Vorrangstellung einzuräumen ist. Sie bildet den Kern des Sprechereignisses, wenn auch die Ausdrucks- und die Appellfunktion als unabhängige Momente an ihr verstanden werden“ (Wintermantel 1984: 202). Das Sprechereignis ist für Bühler dabei stets ein *Handeln* in Bezugnahme auf die jeweils andere Person und grenzt sich so maßgeblich von dem Kommunikationsverständnis ab, das impliziert, dass es sich hierbei lediglich um die Verpackung eines Gedankens in „grammatisch-semantische Strukturen“ mit dem Ziel der Auslösung einer bestimmten Reaktion beim Gesprächspartner handelt (vgl. Wintermantel 1984: 203; vgl. Bühler 1999: 51f.). Indem der eine dem anderen etwas über die Dinge mitteilt, stellt Kommunikation eine „zielgesteuerte Tätigkeit“ dar und kann im Weberschen Verständnis als ein soziales Handeln bezeichnet werden (vgl. Bühler 1999: 25). Dieses besagt, dass ein Handeln immer dann sozial ist, wenn es seinem Sinn oder seiner Zielsetzung nach „auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist“ (Weber 1988b: 542, erstmals 1922). „Denn jedes konkrete Sprechen steht im Lebensverbände mit dem übrigen sinnvollen Verhalten eines Menschen; es steht unter Handlungen<sup>136</sup> und ist selbst eine Handlung“ (Bühler 1999: 52). Während Sprechhandlungen in einer konkreten Situation hic et nunc auftreten und der Lösung eines „Problems des Augenblicks“ geschuldet sind, ist das Sprachwerk von dieser losgelöst und stellt ein subjektentbundenes intersubjektiv fixiertes Phänomen dar (vgl. Bühler 1999: 53f., 49).

Für Bühler ist der Mensch ferner nicht nur passives Element einer Gemeinschaft. Gestaltend greift er in sie ein und erfährt rückwirkend durch sie eine Prägung seiner persönlichen Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse: „Auch die Gemeinschaftsforderungen durchbrechen die individuellen Belange; sie durchbrechen sozusagen den Monadenraum des Individuums, teils um es höher zu heben und ihm weitere Horizonte zu spannen im Gemeinschaftsleben, teils um es zu Opfern aufzurufen“ (Bühler 1936: 17). Belege dafür, dass der Ausgangspunkt der Betrachtung des Menschen nicht beim Individuum<sup>137</sup> ansetzen kann, finden sich indessen nicht nur bei Bühler wieder. Entsprechende Positionen aus dem Gebiet der Soziologie, Philosophie, Geistes- und Sprachwissenschaft, aber auch dem Umfeld einer eher naturwissenschaftlich geprägten Betrachtung werden im Folgenden zur Stützung der Argumentation herangezogen.

<sup>136</sup> Bühler definiert in seinem Aufsatz „Die Zukunft der Psychologie und die Schule“ (1936: 13f.) den Begriff „Handlung“ wie folgt: „Aber Materialien sind nirgendwo in der Welt das Ganze. [...] Es gehört beim Menschen auch die sogenannte innere Entscheidung, die innere Handlung, es gehören die Akte dazu: z.B. das *Urteil* und die *Wertentscheidung*. In diesem ganz weiten Sinne also kann man allgemein sagen: Element des sinnvollen Verhaltens ist die Handlung, weil aus Handlungen das Leben selbst, das sinnvolle, sich aufbaut“ (Hervorhebung i.O.).

<sup>137</sup> Vgl. hierzu das Sozialitätsaxiom nach Eschbach (1984: 100f.): „Die erste und leitende Idee sehe ich in der spezifischen *Sozialität* des Menschen, d.h. im Gemeinschaftsleben der Menschen, das ich als den Quellpunkt aller Handlungen betrachte, seien sie nun symbolischer oder nichtsymbolischer Natur“ (Hervorhebung i.O.).

#### 4.1.2.3.1 Sprache als soziales Produkt

Ferdinand de Saussure (1967: 11, erstmals 1916) steckt die Sprachwissenschaft als einen Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen ab, der zugleich physisch, psychisch und physiologisch, also individuell, allem anderen voran aber ein „soziales Produkt“ ist. „Man kann sich also vorstellen eine Wissenschaft, welche das Leben der Zeichen im Rahmen des sozialen Lebens untersucht; diese würde einen Teil der Sozialpsychologie bilden und infolgedessen einen Teil der allgemeinen Psychologie; wir werden sie Semeologie (von griechisch *sēmeïon*, ‚Zeichen‘) nennen“ (Saussure 1967: 19, Hervorhebung i.O.). Es ist davon auszugehen, dass beim authentischen Saussure<sup>138</sup> die Gemeinschaft, ähnlich wie bei Bühler, einen konstituierenden Charakterzug einnimmt und ihr eine wesentlichere Bedeutung zuteil wird, als lediglich auf eine Konvention, die die fehlende Beziehung zwischen Signifiant und Signifié begründet, zu verweisen (vgl. Saussure 1967: 137). „Die Sprache {langue} hat eine physische und eine psychische Seite. Der {unverzeihliche} Irrtum aber [...], besteht darin, zu glauben, daß die psychische Seite *der Begriff*, die physische Seite hingegen der *Laut*, die *Form*, das *Wort* sei. Die Dinge sind ein wenig komplizierter“ (Saussure 2003: 128, Hervorhebung i.O.). Auf den authentischen Saussure wird in Kapitel 4.3.6.2.3 näher eingegangen.

#### 4.1.2.3.2 Gemeinschaft versus Gesellschaft

Ferdinand Tönnies (2012: 231, erstmals 1878) setzt den Menschen als soziales Wesen und die Gemeinschaft an den Anfang aller soziologischen Untersuchungen: „Wir wollen also nicht nur die Gesinnungen und Beweggründe erforschen, die Menschen zu Menschen hinführen, sie zusammenhalten, zum Zusammenhandeln und Zusammenwirken veranlassen oder anregen, sondern besonders auch die Erzeugnisse menschlichen Denkens, die daraus hervorgegangen und das gemeinsame Wesen zu stützen, zu tragen bestimmt sind, erkennen und untersuchen.“ Dabei unterscheidet er den Begriff „Gemeinschaft“ von „Gesellschaft“, indem er ihn entwicklungs-technisch an die erste Stelle menschlichen Zusammenlebens stellt und ihm einen fundamentalen Charakter zuschreibt als gesellschaftlichen Phänomenen. *Gemeinschaft* basiert für Tönnies (2012: 225ff.) auf einer psychologischen Bezogenheit, einer innerlichen Aufeinandergerichtetheit, einer persönlichen Beziehung oder seelischen Verbundenheit ihrer Mitglieder und resultiert nicht erst aus einem äußeren, vom einzelnen Subjekt gelösten, offiziellen Rechten- und Pflichtenkatalog, wie es unter anderem bei einem gesellschaft-

<sup>138</sup> Siehe hierzu Jäger (2003: 11-55). Er führt den Beweisgang, dass der authentische Saussure kaum Übereinstimmungen mit den Inhalten des in die Wissenschaft eingegangenen *Cours de linguistique générale*, wie er durch Bally und Sechehaye verfasst wurde, aufweist und Zweifel an der Darstellung seiner Person „als Begründer des Strukturalismus“ nicht nur berechtigt, sondern auch zwingend erforderlich sind.

lichen Konstrukt wie dem Staat der Fall ist. „Ich habe geglaubt feststellen zu sollen, daß alle sozialen Verhältnisse, sozialen Werte und sozialen Verbindungen, insofern als sie für ihre Subjekte – die sozialen Menschen – vorhanden sind, durch deren *Willen* geschaffen, gesetzt oder eingerichtet werden, daß eben diese psychologische Bedingtheit ihr Wesen ausmacht [...]“ (Tönnies 2012: 223, Hervorhebung i.O.). Im Zentrum der Gemeinschaft steht der Wunsch nach „Zusammengehörigkeit“, „Zusammenwirken“ und „Zusammenschaffen“ und weniger die diesem nachgelagerten „konkreten soziale Gebilde“ (Opielka 2006: 23). Tönnies (2012: 226) benennt neben der Gemeinschaft der Abstammung und der Religion als dritte Ausformung einer *inneren Gemeinschaft*, die durch die Merkmale der „Verwandtschaft, Nachbarschaft und Freundschaft“ gekennzeichnet ist, die Sprachgemeinschaft. „So wird die Sprachgemeinschaft aus einer bloß äußeren Tatsache ein höchst bedeutsames einigendes Verhältnis, je mehr die Sprache als seelisches verbindendes Element und zugleich als gemeinschaftlich besessener *Wert* ins Bewußtsein emporsteigt“ (Tönnies 2012: 226, Hervorhebung i.O.).

Jost Herbig (1984) schreibt dem Konzept der Gemeinschaft auch aus evolutionstheoretischer Sicht eine große Bedeutung zu und erkennt hierin einen trennscharfen Wesensunterschied zwischen Mensch und Tier. „Eine Fähigkeit unterscheidet uns grundsätzlich von den Affen – nämlich die, um eines höheren Ziels willen auf ein schmackhaftes Mahl zu verzichten. [...] Affen fressen, was sie kriegen können, sie leben von der Hand in den Mund. [...] Der Mensch verzichtet nicht nur, er sucht Nahrung zu dem einzigen Zweck, sie mit anderen zu teilen“ (Herbig 1984: 39f.). Im Teilen und Geben sieht Herbig (1984: 281) keine „wirtschaftliche Transaktion“, sondern eine Ausdrucksform von Zuneigung, Opferbereitschaft und Freundschaft, aber ebenso Handlungen, die ein „gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis“ in sich bergen. „Die Darwinsche Blindheit hat sich bis zum heutigen Tag von einer Wissenschaftsgeneration auf die nächste vererbt. Die Frage, ob nicht Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Menschengruppen, Verständigung und friedlicher Austausch zum beiderseitigen Nutzen vorteilhaft sein konnten, ist diesen Darwinjüngern nie in den Sinn gekommen“ (Herbig 1984: 21).

Ähnlich wie Tönnies beschreibt Hartmut Rosa (et al. 2010: 9) die Gemeinschaft als eine positiv besetzte Idee des menschlichen Zusammenlebens, mit der emotionale Eigenschaften wie „Wärme, Geborgenheit, Liebe und Vertrautheit“ einhergehen. Auch lässt sich eine Parallele erkennen zu dem, was Rosa (et al. 2010: 21f.) mit „Gemeinschaft als ontologische Kategorie“ bezeichnet. In diesem Verständnis bezieht sich Gemeinschaft nicht nur auf gemeinsame Normen, Werte oder Traditionen, sondern hiermit ist „eine ursprüngliche, vorgängige und unhintergehbare Form des ‚Mit-seins‘ (Hei-

degger) gemeint, an der jeder Mensch notwendig und automatisch teilhat“ (Rosa et al. 2010: 22). Wichtig ist jedoch darauf hinzuweisen, dass Tönnies (2012: 226, 231) beide Begriffe, „Gemeinschaft“ und „Gesellschaft“, wertend einander gegenüberstellt und die Entwicklung von einer eher familiären, dörflichen Gemeinschaft hin zu einem städtischen, sich zunehmend entfremdenden Leben, kritisch verfolgt (vgl. auch Rosa et al. 2010: 41). Während die Gemeinschaft für ihn feindseliges Verhalten ausschließt, bestimmt es in der Gesellschaft maßgeblich das Miteinander. „In den Begriff der *Gesellschaft* wird aber das Verhältnis der Indifferenz [...] oder der Feindseligkeit, als ein vorher gegebener Zustand angenommen, welcher sich dann in gewissen einzelnen Fällen zu einer Übereinstimmung verschmilzt oder ausgleicht“ (Tönnies 2012: 55, Hervorhebung i.O.; vgl. auch Bickel 1990: 27). An einer anderen Stelle heißt es: „Wie nun Gemeinschaft auf Gewohnheit und Pflichtgefühl, so beruht Gesellschaft durchaus auf Begierde und Furcht oder auf Wünschen [...]. Der Wille selbst, als Gefühl oder als Wunsch, hat hier mit einer anderen menschlichen Person als der eigenen gar nichts zu tun: ob er nun auf ein *Haben* (fremde Gegenstände) oder auf ein Geschehen-Machen (fremde Tätigkeiten) ausgeht; er ist durchaus *sachlich* und nicht persönlich“ (Tönnies 2012: 57, Hervorhebung i.O.). Rosa (et al. 2010: 10) und Michael Opielka (2006: 9) bemerken, dass Gemeinschaft zunehmend als ein eher altertümliches Konstrukt verstanden wird, das nicht in die moderne, versachlichte und nüchterne Beschaffenheit des gesellschaftlichen Zusammenlebens passt und dem „Gedanken der Unabhängigkeit des Einzelnen“ widerstrebt. „Dennoch begleitet das Konzept der Gemeinschaft die Moderne bis heute. Auch gegenwärtige Semantiken legen hiervon Zeugnis ab: ‚Gemeinschaft‘ ist bis heute ein Ort, der mit ebenso heiligen wie profanen, mit ebenso verheißungsvollen wie fatalen Konnotationen aufgeladen ist“ (Rosa et al. 2010: 10). Opielka (2006: 11) plädiert dafür, Gesellschaft und Gemeinschaft nicht als gegensätzliche Begriffe zu behandeln und die Gemeinschaft als ein untergeordnetes System der Gesellschaft zu konzipieren.

#### 4.1.2.3.3 Der verallgemeinerte Andere

George Herbert Mead (1968, erstmals 1934) beschäftigt sich in seinem Werk *Geist, Identität und Gesellschaft*<sup>139</sup> mit der Fragestellung, was den Menschen befähigt, sich

<sup>139</sup> Mead selbst hat dieses Werk zu seinen Lebzeiten nicht herausgegeben. Es handelt sich um eine Zusammenführung studentischer Mitschriften durch seinen Schüler Charles William Morris, wodurch eine nachträglich stärkere sozialbehavioristische Färbung der ursprünglichen Inhalte nicht gänzlich auszuschließen ist und näher untersucht werden müsste. Zum Beispiel wird der Begriff „Institution“ definiert als „eine gemeinsame Reaktion seitens aller Mitglieder der Gemeinschaft auf eine bestimmte Situation“ (Mead 1968: 308), aber auch das Sprachverständnis bleibt trotz aller Kritik an der strikten Auffassung Watsons einer behavioristischen Sichtweise verhaf-

als ein Individuum erkennen zu können und gelangt zu der Schlussfolgerung, dass die Ich-Wahrnehmung erst in Abgrenzung zu einer anderen Personen und der Gemeinschaft möglich ist (vgl. Eschbach 1984: 100). Identität ist nichts von Geburt an Gegebenes, als etwas, das der Mensch aus sich selbst heraus erkennt. Stattdessen ist sie eng an das Sprachvermögen geknüpft, also dem Austausch mit einem Mitmenschen, und unterliegt im Verlauf des Lebens einem Entwicklungsprozess (vgl. Mead 1968: 177). „Der Einzelne erfährt sich – nicht direkt, sondern nur indirekt – aus der besonderen Sicht anderer Mitglieder der gleichen gesellschaftlichen Gruppe oder aus der verallgemeinerten Sicht der gesellschaftlichen Gruppe als Ganzer, zu der er gehört“ (Mead 1968: 180f.). Gemeinschaft ist in diesem Verständnis nicht etwa ein kollektives oder gesellschaftliches Konstrukt, das geradezu über den Mitgliedern schwebt<sup>140</sup> und von dort aus, wie auch immer man sich diesen Eingriff vorstellen mag, das Handeln beeinflusst. Als ein wesentlicher Bestandteil der Persönlichkeit ist die Gemeinschaft mit dem einzelnen Subjekt verwoben. „In der Form des verallgemeinerten Anderen beeinflusst der gesellschaftliche Prozeß das Verhalten der ihn abwickelnden Individuen, das heißt, die Gemeinschaft übt Kontrolle über das Verhalten der einzelnen Mitglieder aus, denn in dieser Form tritt der gesellschaftliche Prozeß oder die Gemeinschaft als bestimmender Faktor in das Denken des Einzelnen ein“ (Mead 1968: 198). Mead (1968: 192) sieht in der Rolleneinnahme, die spielerisch im Kindesalter beginnt, ein ausnahmslos menschliches Phänomen, das im Tierreich auch im Spiel von höherentwickelten Säugetieren nicht aufzufinden ist und den Menschen darin schult, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. „Beim sogenannten Spiel der Tiere stoßen wir auf etwas Ähnliches; eine Katze spielt mit ihrem Kätzchen, Hunde spielen miteinander [...]. In einer solchen Situation nimmt jedoch der Hund keine definitive Rolle in dem Sinne ein, wie ein Kind absichtlich die Rolle des anderen spielt“ (Mead 1968: 192).

#### 4.1.2.3.4 Erfahrung als Gemeinschaftsgut

Charles Sanders Peirce (1960, erstmals 1904) legt dar, dass eine Logik der Erkenntnis und eine Metaphysik nicht vom Standpunkt des Individuums heraus zu vollenden sind und warnt davor, dass man „sich hüten müsse, es allzu individualistisch zu

---

tet. So sei u.a. „entscheidend für die Kommunikation, daß das Symbol in der eigenen Identität das gleiche wie im anderen Individuum auslöst“ (Mead 1968: 191).

<sup>140</sup> Es entsteht der Eindruck, dass hinsichtlich der Gemeinschaft, Gesellschaft oder den Gebilden des objektiven Geistes auch in einem kulturwissenschaftlichen Verständnis suggeriert wird, dass das Subjekt und das Objekt zwei gänzlich voneinander unabhängige Entitäten repräsentieren. Baltzer (1999: 38) bemängelt, dass oftmals ein „Dualismus von individuellem und kollektivem Subjekt“ kritiklos hingenommen wird und das „Soziale wie ein übergroßes Subjekt gedacht wird“. Handlungen ebenso wie Einstellungen werden somit „einzelnen menschlichen Personen“ zugesprochen und nicht als kollektive Erscheinung in Betracht gezogen (vgl. Baltzer 1999: 38).

verstehen“ (Kempski 1992: 205). Besitzt ein Einzelner eine Erkenntnis, die andere nicht mit ihm teilen, wird es ihm mitunter schwerfallen, die Gemeinschaft von ihrer Richtigkeit zu überzeugen und eine bestehende Geisteshaltung zu durchdringen. „Hier interessiert uns zunächst nur, daß der Mensch nicht ganz ist, solange er einzeln ist, daß er wesenhaft ein mögliches Mitglied der Gesellschaft ist. Insbesondere: eines Menschen Erfahrung ist nichts, wenn sie allein steht. Wenn er sieht, was andere nicht sehen können, ist es eine Halluzination“ (CP 5.402 zit. nach Kempski 1992: 205). Cornelius Bickel (1990: 32) sieht über Mead vermittelt einen Zusammenhang zwischen Tönnies Gemeinschaftsbegriff und der Peirceschen „Community of investigators“, da es sich bei beiden Begriffen um „Weltanschauungsgemeinschaften“ handelt, die die Art und Weise zu denken und zu handeln eines Einzelnen aus einem Kollektivgedanken heraus formen. Während Tönnies Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Gemeinschaft soziologisch geprägt ist, argumentiert Peirce auf einer semiotischen Ebene und stellt sie an den Anfang jeglicher Form der Erkenntnis (vgl. Bickel 1990: 32), wie in Kapitel 4.3.3 näher beschrieben wird.

#### 4.1.2.3.5 Biologische Sozialität

Hans J. Markowitsch und Harald Welzer (2006) weisen anhand ihrer Untersuchungen des autobiografischen Gedächtnisses nach, dass Gemeinschaft und Sozialität nicht nur im Bereich der Geisteswissenschaften und Soziologie anzusiedeln sind. Sie stehen in einem engen Verhältnis zur biologischen und neurologischen<sup>141</sup> Entwicklung des Menschen. „Wenn wir über die Phylo- und Ontogenese von Menschen sprechen, fallen Natur- und Kulturgeschichte zusammen, und diese Erkenntnis beseitigt aus unserer Sicht gleich zwei der größten Denkhindernisse der modernen Wissenschaftsgeschichte, nämlich zum einen den auf Descartes zurückgehenden Leib-Seele-Dualismus, der viele Philosophen, Psychologen, Kultursoziologen und -historiker genauso wie Neurowissenschaftler bis heute in Atem hält. Zum anderen werden die Fragen nach Natur und Kultur, Anlage und Umwelt, Instinkt und Lernen usw. obsolet, die prästendieren, es gäbe im Bereich des Humanen das eine ohne das andere“ (Markowitsch/Welzer 2006: 22). So ist das menschliche Gehirn für sich allein genommen nicht in der Lage, auf Basis neurowissenschaftlicher Prozesse Bedeutung zu bilden. Dieses Vermögen resultiert aus der Bezugnahme auf eine Gemeinschaft und der ihr zugrundeliegenden „sozialen Interaktionen“ (vgl. Markowitsch/Welzer 2006: 36f.). Eine besondere Stellung bei der Persönlichkeitsentwicklung kommt dem autobiografischen Gedächtnis zu. Es stellt sicher, dass dem „Ich“ – trotz zahlreicher Veränderungsimpulse physischer und gesell-

<sup>141</sup> Auch schon Bühler (1960: 40f., 44f., 49) zieht stets neurologische Aspekte in seine Überlegungen zur Kindesentwicklung mit ein.

schaftlicher Natur – eine gewisse Konstanz zuteil wird und „basiert auf dem höchst subtilen Zusammenspiel biologischer, psychologischer, sozialer und kultureller Prozesse, die interdependent sind“ (Markowitsch/Welzer 2006: 215, vgl. auch 223). Dabei geht die Entfaltung dieser speziellen Form des Erinnerungsvermögens eng mit dem Spracherwerb einher und setzt gleichermaßen ein gewisses Niveau der Gehirnreifung sowie das Verfügen über einen Zeitbegriff voraus; einleitende Wesenszüge sind die Verwendung von Personalpronomen und das Selbsterkennen des Kindes im Spiegel (vgl. Markowitsch/Welzer 2006: 14, 197). „Erst wenn es gelernt hat, über Emotionen zu reflektieren, sie in ein Zeitschema einzupassen (,Ich werde nicht immer traurig bleiben'), und Handlungen mit primär emotionalen Beweggründen von Handlungen mit rational-kognitiven Beweggründen trennt, kann es Erinnerungen so speichern, daß sie grundsätzlich wieder als Erlebnisse abrufbar sind“ (Markowitsch/Welzer 2006: 124, Hervorhebung nicht übernommen).

Die Funktionsfähigkeit des menschlichen Gehirns ähnelt zunächst der vieler Säugetiere, bis sich im neunten Monat ein signifikanter Entwicklungssprung, der auch als Neun-Monats-Revolution<sup>142</sup> bezeichnet wird, vollzieht, mit dem auch die von Bühler (1930: 227) beschriebene bewusste Hinwendung zu einer Person und ein Wiedererkennen dieser eintritt. In diese Zeit fällt die Herausbildung der sogenannten „shared attention“, die ein „Sich-in-den-anderen-Hineinversetzen“ begünstigt (vgl. Markowitsch/Welzer 2006: 166). „Kinder können genau in dieser Entwicklungsphase jene entscheidende soziale Kompetenz erwerben und anwenden, die sie zu vollen Mitgliedern ihrer sozialen Gemeinschaft machen wird, weil erst mit neun Monaten auf Hirnebene die Voraussetzungen dafür vorliegen, wobei auch hier Interaktionsprozesse eine Schlüsselposition einnehmen“ (Markowitsch/Welzer 2006: 173). „Soziales Selbstverstehen“ ist nach

---

<sup>142</sup> Laut Damasio bilden sich in dieser Zeit auf neuronaler Ebene „Konvergenzzonen“, „in denen emotionale Zustände, neue kognitive Fähigkeiten und soziale Interaktionsprozesse zusammenwirken“ (Markowitsch/Welzer 2006: 174). Weiterhin sind die zunehmende Verbindung der linken und rechten Gehirnhälfte und die Fortentwicklung des Hippocampus dafür verantwortlich, dass Informationen zusammengeführt, abgegrenzt und gespeichert werden können: „Wenn ein kleines Kind sich aber auch über längere Zeiträume hinweg daran erinnert, wie es mit bestimmten Objekten verfahren kann, zeigt das einen beträchtlichen Fortschritt in der Entwicklung seines Gedächtnisses an. Denn das semantische Gedächtnis kann eine theoretisch unbegrenzte Menge von Informationen speichern – eben all das, was wir uns im Laufe der Zeit an Wissen über die Welt aneignen“ (Markowitsch/Welzer 2006: 176; vgl. auch Hürter 2013: 1-3). Aber auch auf neuronaler Ebene wird ein enormer Entwicklungsschritt vollzogen, der zu einer immer ausgeprägteren Vernetzung der Gehirnareale führt: „Die Anzahl neuronaler Verschaltungen wächst ausschließlich beim Menschen noch nach der Geburt in fötaler Geschwindigkeit und Größenordnung weiter. In jeder Sekunde entstehen unter jedem Quadratzentimeter der Gehirnoberfläche ca. 30.000 Synapsen [...] – und zwar bis zum 6. Lebensjahr. [...] Auch einzelne Gehirnareale und -organe kommen erst mit der Pubertät zur endgültigen Ausreifung [...]“ (Markowitsch/Welzer 2006: 19).



Markowitsch und Welzer (2006: 220) analog zu Mead dann erreicht, wenn das Kind andere Personen und sich selbst von ihnen unterscheiden kann.

#### 4.1.2.3.6 Gesellschaftliche Wirklichkeit

Peter L. Berger und Thomas Luckmann (2013) weisen auf den Aspekt hin, dass der Mensch mit seiner Geburt bereits in eine Welt eintritt, die keiner ausschließlich natürlichen entspricht, sondern als eine gesellschaftlich konstruierte von einer Sozialität<sup>143</sup> durchdrungen ist, der wir uns gar nicht erst entziehen können. Alles, was wir zu wissen vermögen, lernen wir von anderen und mit anderen. Die spezifische menschliche Entwicklung findet unter dem Einfluss der Gesellschaft durch die Weitergabe bestehender Normen, Werte und Handlungsmaxime statt (vgl. auch Bühler 1958: 69). Die Beziehung zwischen einem Subjekt und der Gesellschaft ist eine dialektische, d.h. beide stehen in einer konstanten Wechselwirkung miteinander, wobei bereits der Einzelne nicht ohne eine Färbung durch „Kollektivgebilde“ denkbar ist (vgl. Berger/Luckmann 2013: 65). Unter dieser Voraussetzung erschafft der Mensch ähnlich einem Produkt seine soziale Umwelt, die dann wiederum auf ihn zurückwirkt, als deren unmittelbarer Produzent er sich jedoch nicht mehr wahrnimmt (vgl. Berger/Luckmann 2013: 65). „So kann man zwar sagen: der Mensch hat eine Natur. Treffender wäre jedoch: der Mensch macht seine eigene Natur – oder, noch einfacher: der Mensch produziert sich selbst“ (Berger/Luckmann 2013: 51f.).

Dieser Gedankengang ist Alfred Schütz (1979) entlehnt, der in seinem Werk *Strukturen der Lebenswelt*<sup>144</sup> die soziale Umgebung des Menschen als die für ihn reale und maßgebliche bestimmt (vgl. Berger/Luckmann 2013: 23f.). „Ferner nehme ich schlicht gegeben hin, daß in dieser Welt auch andere Menschen existieren, und zwar nicht nur leibliche wie andere Gegenstände und unter anderen Gegenständen, sondern mit einem Bewusstsein begabt, das im wesentlichen meinem gleich ist. So ist meine Lebenswelt von Anfang an nicht meine Privatwelt, sondern intersubjektiv [...]“ (Schütz/Luckmann 1979: 26, vgl. auch 28, 293). Diese Lebenswelt ist schließlich geprägt von beständig wechselnden Kontaktmomenten, Beziehungen und Verbindungen, in deren Bahnen sich der Mensch jeden Tag aufs Neue bewegt (vgl. Schütz/Luckmann

---

<sup>143</sup> Berger und Luckmann (2013: 65) führen unter anderem die Internalisierung, „das heißt buchstäblich eine Einverleibung, durch welche die vergegenständlichte vergesellschaftliche Welt im Verlauf der Sozialisation ins Bewußtseins zurückgeholt wird“, als Beleg dafür an.

<sup>144</sup> Luckmann (1979: 16) beschreibt im Vorwort seine Aufgabe, die Pläne Schützs aufgrund seines unterwarteten Todes zu vollenden, als keine leichte. „Dieses Buch kann nicht so sein, wie Schütz es geschrieben hätte. Ja, es ist nicht einmal so, wie ich denke, daß er es geschrieben hätte: ein völliges Aufgehen meiner eigenen Gedanken und Arbeiten in seiner Konzeption war weder möglich, noch hätte Schütz es unter den gegebenen Umständen so gewollt, dessen bin ich sicher.“

1979: 27). Auch Georg Simmel (1923) stellt dem einzelnen, in die Welt eintretenden menschlichen Wesen, eine „übermächtige, objektive Kultur“ gegenüber, in der es fortan gilt, sich nach und nach zurechtzufinden und seinen eigenen Standpunkt zu definieren (vgl. Rosa et al. 2010: 24). „Irgendeine Anzahl von Menschen wird nicht dadurch zur Gesellschaft, daß in jedem für sich irgendein sachlich bestimmter oder ihn individuell bewegender Lebensinhalt besteht; sondern erst, wenn die Lebendigkeit dieser Inhalte die Form der gegenseitigen Beeinflussung gewinnt, wenn eine Wirkung von einem auf das andere – unmittelbar oder durch ein Drittes vermittelt – stattfindet, ist aus dem bloß räumlichen Nebeneinander oder auch zeitlichen Nacheinander der Menschen eine Gesellschaft geworden“ (Simmel 1923: 5f.).

#### *4.1.2.4 Die Besonderheiten der Darstellungsfunktion der Sprache*

Zur gegenseitigen Steuerung oder auch Beeinflussung bedarf es der Verwendung von Zeichen, die entweder ein bestimmtes Benehmen hervorzurufen suchen, etwas über einen inneren Zustand mitteilen oder denen eine Zuordnung zu Sachverhalten und Gegenständen in der Welt zugrunde liegt (vgl. Bühler 1976: 25, erstmals 1934; vgl. Bühler 2012a: 154, erstmals 1931). Mit diesen drei Sinndimensionen müsste das gesamte Gebiet der Sprachwissenschaften gänzlich abzudecken sein: „Ich bin allerdings der Meinung, daß die [...] Kundgabe, Auslösung und Darstellung den Kosmos der reinen Sprache restlos konstituieren“ (Bühler 2000: 72; 1999: 26). Hieraus ergeben sich bestimmte Eigenheiten des zwischenmenschlichen zeichenvermittelten Verkehrs, die bereits in den vorherigen Kapiteln darauf hindeuten, dass stets eine Interpretationsleistung durch die wahrnehmende Person zu erfolgen hat, der Bedeutungsgehalt einem Zeichen nicht in irgendeiner Modalität stofflich mitgegeben ist und es lediglich eines Ablesens dieses Inhalts bedarf. Bühler gibt zu bedenken, dass bereits im Bereich der Anzeichen keineswegs diese Voraussetzung eines exakten Zusammenhangs zwischen der Bedeutung und dem materiellen Zeichenträger bzw. der Ausdrucksgebärde gegeben ist. „Ob meine Deutung richtig oder unrichtig ist, steht auf einem anderen Blatt; vielleicht habe ich einen geschickten Schauspieler vor mir, oder einen Herzkranken und ich greife mit der Deutung daneben“ (Bühler 2000: 127). Wann immer ein geradliniger und eindimensionaler Rückschluss von einem materiellen Phänomen auf ein immaterielles Ereignis erfolgt, spricht Bühler (1999: 46) von „dem Fehler der Stoffentgleisung“. Was damit gemeint ist, lässt sich an zwei Beispielen verdeutlichen: zum einen unter Bezugnahme auf die Psychoanalyse Sigmund Freuds, zum anderen aber auch

anhand eines aktuelleren Forschungsvorhabens im Bereich der Gesichtsmimik, aus dem sich Erkenntnisse auf zeichentheoretischer Ebene<sup>145</sup> gewinnen lassen.

Bühler (2000: 192-207) nimmt in seinem Kapitel *Freud, der Stoffdenker* kritisch Stellung zum Vorgehen der Psychoanalyse, die ähnlich wie die geisteswissenschaftliche Psychologie, nur in umgekehrter Richtung, eine Überbetonung der physischen und materiellen Erlebnisse zur Grundlage der psychologischen Forschung erhebt – und deren Anspruch das „Ganze der menschlichen Seele zu begreifen“ er als nicht haltbar zurückweist. „Denn bis in die letzten Gedanken hinein kann man nachweisen, daß er genau wie am Kunstwerk auch an den seelischen Gebilden und Verläufen nur das Stoffliche, nur die eine Seite kurz gesagt, zu sehen vermag“ (Bühler 2000: 192). Sigmund Freud (2013a: 53f., erstmals 1869) unterstellt, dass psychische Verläufe einer eindeutigen Gesetzmäßigkeit folgen und dass generell jegliche Form eines früheren Kindheitserlebnisses ihre Spuren und Nachwirkungen im Erwachsenenalter hinterlässt. Hinter jeder Verhaltensweise, aber auch den Normen einer Gesellschaft, verbergen sich unbewusste Prozesse, die dem „Ich“ nicht geradewegs zugänglich sind, die aber anhand eines tiefen Eindringens in das Unterbewusstsein durch ein in sich schlüssiges Verfahren nachvollziehbar gemacht werden können. „Wir haben uns in der auf Psychoanalyse begründeten Psychologie gewöhnt, die unbewußten seelischen Vorgänge zum Ausgang zu nehmen, deren Eigentümlichkeiten uns durch die Analyse bekannt geworden sind. Wir halten diese für die älteren, primären, für Überreste aus einer Entwicklungsphase, in welcher sie die einzige Art von seelischen Vorgängen waren“ (Freud 1978: 424, erstmals 1911, vgl. auch 2013a: 22f.). Die Urszenen des Lebens, wie das „Topfsitzen“, der „Objektverlust“ oder gar die Kastrationsangst entscheiden über den späteren Charakter einer Person und führen, im Falle von Unregelmäßigkeiten im kindlichen Entwicklungsverlauf, zu neurotischen Zügen (vgl. Bühler 2000: 194, 197; vgl. Freud 1978: 406ff., vgl. 2013a: 65ff.). Bühler (2000: 175) stellt vehement in Frage, dass Erlebnisse als ein Stoff im Körper oder der Psyche des Menschen nachwirken können und weist ferner darauf hin, dass ein wesentlicher Aspekt der psychischen Entwicklung gänzlich außer Acht gelassen wird: „Ein und dasselbe Milieu weckt selektiv beim einen Menschen diese, bei einem anderen vielleicht entgegengesetzte Charakterzüge.“

---

<sup>145</sup> Auch in der Semiotik als wissenschaftliche Disziplin kann das „Stoffdenken“ nachgewiesen werden und verfolgt seit jeher eine lange Tradition (vgl. Bühler 1999: 7). „Hier genügt es, ein brauchbares genus proximum des Zeichenbegriffes, das die Scholastiker gefunden haben, aufzugreifen und aus ihm eine einzige, aber grundlegende, den ganzen Forschungsbetrieb und die Ergebnisse der Sprachwissenschaften bestimmende Eigenschaft der Sprache ins rechte Licht zu rücken“ (Bühler 1976: 28). Da eine ausführliche Auseinandersetzung mit den zeichentheoretischen Grundlagen in Kapitel 4.3. vorgenommen wird, erfolgt an dieser Stelle keine explizite Berücksichtigung dieser Thematik.

Im Rahmen seiner Entwicklung des „Facial Action Coding System“ hat Paul Ekman zusammen mit Wallace V. Friesen eine internationale Standardklassifikation der mimischen Muskelbewegungen im Gesichts- und Kopfbereich festgelegt, die bis heute als ein allgemein anerkanntes Nachschlagewerk für sämtliche Facetten der Mimik angewendet wird (vgl. Ekman 1982: 178-184). Sogenannte Action Units, wie das Heben einer Augenbraue, Stirnrunzeln, Herunterlassen des Blicks oder Herabsinken des Unterkiefers sollen dabei Aufschluss über die Intentionen einer Person geben und Kriminalbeamte in die Lage versetzen, einen Lügner zu entlarven oder gar einen Terroristen frühzeitig zu erkennen (vgl. Ekman/Friesen 1982: 185f.). Ekman nimmt an, dass das „Gesicht das Fenster des Geistes“ ist und aus ihm gelesen werden kann, wie aus einem offenen Buch (vgl. Traufetter 2007: 201f.; vgl. auch Ekman/Friesen/Ellsworth 1974: 21f., 81). Während die Sprache das Potenzial zur Verdrehung oder Hinrückung der Tatsachen bereithält, begleite den Gesichtsausdruck eine Ehrlichkeit, die nicht bewusst kontrolliert und gesteuert werden kann (vgl. Traufetter 2007: 201; vgl. Ekman 1989: 2, 6). Nun geht es an dieser Stelle nicht darum, das Für und Wider der Annahme einer Universalität der Gesichtsausdrücke zu diskutieren, dennoch hält das Ergebnis der Studien eine Überraschung parat, die Bühler seinerzeit bereits hätte voraussagen können. Ein Mann in einem billigen, braunen Jackett, den Blick auf den Boden gesenkt, erreicht verstört und gehetzt die Personenschleuse eines Flughafens, vergräbt immer wieder die Hände in den Hosentaschen, als ob er nervös nach etwas sucht (vgl. Traufetter 2007: 201). „‘Der Mann ist verzweifelt‘, flüsterte Ekman einem der umstehenden Officer zu. Ein Uniformierter nahm den Verdächtigen daraufhin beiseite und fragte ihn nach Ziel und Zweck seines Flugs. ‚Es stellte sich heraus, dass er zwar nichts Böses im Schild führte‘, erzählt Ekman. ‚Aber er war auf dem Weg zur Beerdigung seines Bruders, der ganz unerwartet gestorben war“ (Traufetter 2007: 201).

„Zu allem Zeichenhaften in der Welt gehören der Natur nach Wesen, die es dafür halten und mit ihnen als Zeichenhaftem umgehen“ (Bühler 1999: 47). Semantik ist zunächst kein Phänomen, das im Bereich der menschlichen Kommunikationsmittel angesiedelt ist und kann schon auf dem Gebiet der Signale und Anzeichen im Tierreich nachgewiesen werden. So lassen sich an Tieren „mimische und andere Ausdrucksbewegungen in reicher Fülle“ feststellen sowie Lautäußerungen, die zwar eine Kundgabefunktion erfüllen, aber nicht derart nuanciert und abgestuft in Erscheinung treten, wie es bei der menschlichen Sprache der Fall ist (vgl. Bühler 2012a: 1, erstmals 1908, vgl. 2000: 68). Das spezifisch Menschliche ergibt sich analog zu Bühlers Axiomatik aus der Darstellungsfunktion der Sprache, die es ermöglicht, mit Hilfe des Hervorbringens sprachlicher Laute komplexe Sachverhalte in Form von Aussagesätzen zu artikulieren

(vgl. Bühler 1976: 120). „Die Semantik im Tierreich erföhre dann eine Beleuchtung von oben, von dem reicheren menschlichen System her, und erwiese sich (so weit wir sie heute kennen) *um eine volle Dimension ärmer* als die menschliche Sprache“ (Bühler 2000: 58, Hervorhebung i.O.).

Wie bereits im Kapitel zu den anthropologischen Grundlagen ausführlich dargestellt (s. insbesondere Gehlen), ist nur der Mensch in der Lage, sich von der gegenwärtigen Situation zu lösen, planvoll und vorausschauend<sup>146</sup> zu handeln, seine Gefühlslage zu beschreiben sowie Erlebnisse und Erfahrungen mit jemand anderem zu teilen. Im Unterschied zu Signalen und Anzeichen, die einer gemeinsamen Wahrnehmungssituation<sup>147</sup> bedürfen, sind die zu Darstellungszwecken verwendeten Symbole *entstofflicht* (vgl. Bühler 1936: 19). Das wiederum führt zu zwei „Freiheitsgraden“, die Bühler (2000: 73) am Beispiel der Organisation einer Bienenkolonie näher ausführt. Zum einen müssen wir als der Sprache mächtige Wesen nicht stets „Stoffproben“ bei uns tragen, um unserem Gesprächspartner einen Inhalt oder Sachverhalt zu vermitteln. Wenn eine Biene hingegen zu ihren Artgenossen zurückkehrt, um weitere Helfer für das Sammeln von Nektar zu gewinnen bzw. sie darüber zu unterrichten, dass sie ein Feld mit reichlich davon aufgetan hat, führt sie zunächst einen „Werbetanz“ auf, mit dem Ziel, den Rest zum Ausfliegen zu bewegen und gibt anschließend jedem als „Erkennungszeichen“ eine Probe des Blütenduftes mit (vgl. Bühler 2000: 73). „Erst dann, wenn sie imstande wäre, ihren Gedächtniseindruck anderen Artgenossen weiter zu vermitteln, *ohne wieder etwas von der alten Stoffprobe zu benötigen*, erst mit dieser Unabhängigkeit wäre im ersten Punkt die Vergleichsbasis mit der Menschensprache erreicht“ (Bühler 2000: 73, Hervorhebung i.O.). Zum anderen besteht eine „Unangeheftetheit“ und „Ablösbarkeit“ des Zeichens von den Dingen, die es repräsentiert. Zurückgreifend auf das Bienenbeispiel ist hiermit gemeint, dass selbst, wenn die Biene derartige Stoffproben eigenständig erzeugen und eine Geruchssprache entwickeln könnte – wie etwa durch die Markierung von Fundorten mit einem Eigenduft – läge hier keine ideelle oder immaterielle Relation vor, innerhalb derer grundsätzlich ein Austausch der Zuordnung eines Gegenstandszeichens möglich wäre oder eine „Freiheit des Bedeutungsverleihs“<sup>148</sup> auch nur annähernd denkbar (vgl. Bühler 1999: 67, 271, 2000: 75). Im

<sup>146</sup> Schon bei den niedersten Tieren lässt sich feststellen, dass sie nicht immer erst dann in Aktion treten, wenn ein unmittelbarer Reiz als Auslöser fungiert oder eine „zwingende äußere Not“ besteht. Ein Indiz hierfür ist das Sammeln auf Vorrat (vgl. Bühler 2000: 55f.).

<sup>147</sup> Ein Beispiel stellt die „Deixis am Phantasma“ dar. Hier findet das Zeigen nicht mehr mithilfe einer äußerlich sichtbaren Geste statt, sondern diese Handlung vollzieht sich in der Vorstellung einer anderen Person (vgl. Bühler 1999: 45, 80).

<sup>148</sup> D.h. nicht, dass ein Sprecher allein „das Lexikon beliebig malend erweitern“ oder die Grammatik frei erfinden kann (vgl. Bühler 1999: 203). Gemeint ist damit, dass die Relation eines Zeichens und seiner Bedeutung auf geteilten und impliziten Übereinkünften beruht. „Schließlich

menschlichen Bereich sind es nun nicht mehr die stoffgebundenen Zeichenträger, die einen Hinweis auf etwas anderes geben, sondern „Situation und Kontext“, an denen sich die Interpretation einer Äußerung orientiert (vgl. Bühler 1999: 149f.). Die Sprache kann demzufolge auch als „leistungsfähigstes Kontaktmedium“ der semantischen Einrichtungen bezeichnet werden, das den Menschen dazu befähigt, „mit hörbaren Lauten so gut wie alles, woran und worüber wir zu denken vermögen, in ihrer Art zur Darstellung zu bringen“ (Bühler 2000: 81, vgl. auch 76, 114, 1999: 30), die aber gleichsam bedingt durch eben diese Eigenschaft eine Fallibilität in sich birgt, die an späterer Stelle unter Bezugnahme auf die kommunikationstheoretischen Überlegungen Gerold Ungeheuers näher beleuchtet wird.

#### 4.1.2.5 Die Beschaffenheit menschlichen Erkenntnisvermögens

Eine semeologische Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand der Sprache beinhaltet aber nicht nur die Betrachtung der Verwendung eines Zeichens in einer gemeinsamen Kontaktsituation, sondern Bühler (1936: 13) lenkt das Augenmerk darauf, dass bereits die Wahrnehmung einem zeichenhaften Prozess unterliegt, indem die Sinnesdaten als Signale, Anzeichen oder Symbole fungieren. Bühler (1930: 135) nimmt an, dass sich im „praktischen Leben ein gut Teil der Denktätigkeiten des Menschen in den Wahrnehmungen oder in unmittelbarem Anschluss“ an sie ereignet. Auslösendes und steuerndes Moment stellen dabei die Sinneseindrücke dar. Die Tradition der Würzburger Schule<sup>149</sup> grenzt sich deutlich von bestehenden Postulaten „Wundtscher Prägung“ ab, indem sie den übergreifenden Standpunkt vertritt, dass im Bereich der Wahrnehmung und des Denkens nicht von einer „eindeutigen Beziehung“ zwischen einem Auslöser und einer dazugehörigen beinahe isoliert auftretenden Empfindung auszugehen ist (vgl. Eckardt 2010: 109; vgl. Eschbach 2012: XII). „Wir sagen Anzeichen, weil der Gehalt des Wahrnehmungsurteils, weil der *Sachverhalt*, den wir in der Wahrnehmung zu erfassen vermeinen, den Bereich der Empfindungsdaten stets überschreitet“ (Bühler 2000: 100f., Hervorhebung i.O.). So sehen wir in den seltensten Momenten die reine Qualität der Farbe rot, sondern beziehen ihre Bedeutung auf Basis des eigenen Erlebens, Empfindens und Einordnens in eine bestehende, „wohlgeordnete Wahrnehmungswelt“ (vgl. Bühler 2000: 101). Den physikalischen Prozess, der hinter

---

muß es doch so etwas wie Strukturgesetze einer Sprache auch im Bereich des Usuellen geben. Denn ohne diese Annahme wäre die Idee einer wissenschaftlichen Grammatik und mit ihr die hergebrachte Sprachwissenschaft überhaupt ein hoffnungsloses, ein rein aufs Ungefähr gestelltes Unternehmen. Und das ist sie nicht“ (Bühler 2000: 150; vgl. auch 149, 153, 157 und 1976: 129). Jedoch erfahren Nennwörter „ihre spezifische Bedeutungserfüllung und -präzision“ erst „im synsemantischen Umfeld“ (Bühler 1999: 81).

<sup>149</sup> Ein Überblick über die unterschiedlichen Perioden sowie prägende Persönlichkeiten der Würzburger Schule kann bei Janke und Schneider (1999: 27-57) eingesehen werden.

der Erkennung einer Farbe steht, nehmen wir als solchen gar nicht erst bewusst wahr. Um nur einige wenige Möglichkeiten der Verarbeitung eines Sinneseindrucks in Bezug auf das Farbbeispiel „rot“ zu nennen: Sie kann verbunden mit einer Ampel zum Stehenbleiben auffordern, auf einem Verkehrsschild auf eine Gefahrenzone hinweisen, uns zu Rückschlüssen über den Charakter einer Person verleiten, die sie trägt, eine Erinnerung an eine bestimmte Situation hervorrufen, ein damit einhergehendes Gefühl wieder aufleben lassen oder in einem Bild etwas über den Gemütszustand des Künstlers verraten. Ebenso werden wir in einem Gemälde nicht nach Strichen oder Farbtupfern suchen. Vielmehr richtet sich unser Bewusstsein auf den Eindruck, den es bei uns persönlich hinterlässt sowie die Suche nach Hinweisen, die Rückschlüsse auf die Schaffensweise und Absicht des Urhebers zulassen. Ob wir in einem gezeichneten Bild die alte oder junge Frau erkennen, hängt nicht zuletzt davon ab, unter welchen Bedingungen und mit welchen Voraussetzungen sich unser Blick dem Kunstwerk nähert. Die einzelnen Linien und ihre Beschaffenheit<sup>150</sup> aber treten in beiden Momenten in den Hintergrund. „Und in der Tat – sind die Fälle nicht ebenso zahlreich, sind sie nicht sprichwörtlich geworden, in denen jemand Farben sieht, aber kein Bild, Bäume, aber keinen Wald, in denen er Töne hört, aber keine Musik?“ (von Ehrenfels 1922: 88; vgl. auch Bühler 2000: 96f. und Koffka 2008: 33).

Interessant ist, dass geradezu das Wort „Sinn“ von seiner etymologischen Seite her betrachtet sowohl ein physikalisches als auch ein geistiges Verständnis impliziert. Im ersten Fall verweist es auf die biologischen Grundlagen und Leistungen der Verarbeitung von Eindrücken durch die Sinnesorgane, wohingegen in zweiter Angelegenheit die Bedeutung einer Aussage oder Handlung gemeint ist, ebenso wie ein Urteil darüber, ob eine bestimmte Tätigkeit oder Äußerung als „sinnvoll“ oder „sinnlos“ eingestuft werden kann (vgl. Bühler 1930: 134). Für Bühler verhält es sich mit den Wahrnehmungen und Sinneseindrücken ähnlich wie mit der Sprache: Auch hier lässt sich der Nachweis erbringen, dass sie einer „Zwecktätigkeit“ unterliegen bzw. diese auslösen und steuern (vgl. Bühler 2000: 100). „Wer die menschlichen Wahrnehmungen zergliedern und verstehen will, muß beides ins Auge fassen, ihre biologischen Leistungen [...], welche sie erfüllen, und die bewußte Bedeutung, die in ihnen und durch sie das Material von Sinneseindrücken gewinnt“ (Bühler 1930: 134). Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass das Physische, wie die rein akustische Wahrnehmung eines Sprachlautes, keine sinnfreie Erscheinungsform im menschlichen Bewusstsein ein-

---

<sup>150</sup> Bühler (2000: 98) führt folgendes Beispiel an: „Unsere Augen wandern beim fließenden Lesen ruckweise über die Zeilen hin und nehmen Wortbild für Wortbild auf. Doch die Gedanken, Gefühle, Interessen des Lesenden weilen indessen nicht bei den Formen, die schwarz auf dem weißen Papiergrund stehen, sondern bei den Gegenständen, von welchen die Rede ist.“

nehmen kann. „Wenn ich den einfachsten Sinngehalt wie ‚süß‘ oder ‚rot‘ im System meiner Wirklichkeitserkenntnisse als Zeichen, als Anzeichen interpretiere, indem ich konstatiere: Das beachtete Etwas, das Ding ist süß oder rot, so ist damit genau versehen schon ein erster *Sinngehalt* der Wahrnehmung gegeben“ (Bühler 2000: 127, Hervorhebung i.O.). Die Verarbeitung von Sinnesdaten ist damit weitaus mehr als das Erfassen oder Verarbeiten eines materiellen Reizes, der zunächst auf die Netzhaut trifft und dann ins Bewusstsein tritt. Entscheidend ist der Eindruck, der durch einen zunächst physikalisch ablaufenden Prozess hervorgerufen wird. „Aber damit ist nur die eine Seite der Sache erledigt. Es ist die zweite, komplementäre und unentbehrliche Betrachtung, die Blickrichtung auf das *intentionale Moment*, welches uns lehrt, daß die Sinnesdaten noch eine andere semantische Funktion erfüllen“ (Bühler 2000: 100, Hervorhebung i.O.).

Diese Anschauungsweise erfordert nun eine nähere Beschreibung und Auseinandersetzung mit den Eigenschaften eines Zeichens<sup>151</sup> sowie seiner Verarbeitung durch das Bewusstsein. Eschbach (1984: 101) spricht im Bezugsrahmen seiner semiotischen Axiomatik von der „Nicht-Hintergebarkeit der Zeichen“, die besagt, dass sich Wahrnehmung, Erfahrung und Erkenntnis auf Basis von Urteilen vollstrecken und ihnen folglich zeichenhafte Prozesse unterstellt sind. „Nun ist ein Urteil nichts anderes als ein Zeichen, so daß wir sagen können, daß alles Wahrnehmen, Erfahren und Denken in Zeichen geschieht“ (Eschbach 1984: 101). Bei Franz Brentano (1874) und seinen Schülern Christian von Ehrenfels (1890), Carl Stumpf (1939) und Edmund Husserl (1911) lassen sich bereits erste Hinweise finden, die Bühlers Argumentation einer verzeichneten Wahrnehmung untermauern und die darauf hindeuten, dass sich das menschliche Erkenntnisvermögen nicht im bloßen Erfassen der Eigenschaften eines physischen Objekts erschöpft. Allen Wissenschaftlern ist zudem gemeinsam, dass ihre Forschungsbemühungen mit Beginn des 20. Jahrhunderts in eine Zeit fallen, in der die Unzufriedenheit gegenüber dem vorherrschenden naturwissenschaftlichen Paradigma immer mehr zunahm, bedingt durch die Tatsache, dass es seine hohen Versprechungen nicht erfüllen und seinen Erwartungen nicht gerecht werden konnte (vgl. Eschbach 2011: 22; vgl. Koffka 2008: 15). Ferner kann angenommen werden, dass diese philo-

---

<sup>151</sup> Bei Bühler zeichnen sich signifikante Überlegungen für die Grundlegung einer allgemeinen Theorie der Zeichen ab, die jedoch von ihm im Detail nicht ausgearbeitet bzw. vollendet worden sind. „Eine allgemeine Semeologie, in der die konstitutiven Begriffe exakt definiert und allem, was Zeichenfunktionen trägt und erfüllt in der Welt, ein systematischer Platz angewiesen wäre, das wäre in der Tat sowohl für die Psychologie wie für die Sprachforschung eine Hilfe von kaum zu überschätzender Bedeutung“ (Bühler 2012a: 145, erstmals 1931). Infolgedessen werden in diesem Kapitel bereits entscheidende Merkmale einer solchen Theorie angedeutet, die aber erst in Kapitel 4.3 unter Rückgriff auf die triadische Zeichenrelation von Peirce in einen expliziten semiotischen Kontext eingeordnet werden.



sophischen – entlang ihres Erkenntnisinteresses eng mit der Psychologie verbundenen – Arbeiten Bühler nicht nur im Rahmen der Denkpsychologie beeinflusst haben dürften (vgl. Bühler 2000: 22, 33, 66, 131, 157, 219; vgl. auch Benanni 2003: 117).

#### 4.1.2.5.1 Intentionalität des Bewusstseins

Es wird vor allem der Lehre Franz Brentanos<sup>152</sup> (1874) zugeschrieben, eine Auseinandersetzung mit dem Begriff der „Intentionalität“ in der Psychologie und auch der Philosophie – nicht zuletzt auch durch das Wirken seiner Schüler und Anhänger – maßgeblich gefördert und vorangetrieben zu haben (vgl. Kraus 1973: XIX). So würdigt ebenfalls Bühler (2000: 89) seinen Einfluss: „Es ist das unvergängliche Verdienst Franz Brentanos, das Merkmal des [...] Hinweisens, Gerichtet-, Bezogenseins der seelischen Erscheinungen, jenes Merkmal, das kraft einer Art Stammesvernunft den fruchtbarsten psychologischen Klassifikationsversuchen seit Aristoteles, häufig unerkant oder verschleiert, zugrunde lag, begrifflich scharf gefasst erfaßt und gebührend gewürdigt zu haben“ (vgl. auch Bühler 1930: 440). Brentanos Überlegungen (1874: 115) finden ihren

<sup>152</sup> An dieser Stelle wird Brentano herangezogen, um die Argumentation zu stützen, dass Intentionalität ein Phänomen darstellt, das sich einer strikt naturwissenschaftlichen und rein physikalischen Betrachtung des menschlichen Erkenntnisvermögens entzieht. Von einer detaillierten Auseinandersetzung mit Brentanos Werken soll jedoch aus zwei Gründen abgesehen werden. *Erstens* müsste eine genaue Analyse des Verständnisses Brentanos hinsichtlich seines eigenen Begriffs der Intentionalität vorgenommen werden und darauf aufbauend eine Begutachtung der kritischen Auseinandersetzung mit diesem durch seine Schüler sowie ihrer jeweils vorgenommenen Weiterentwicklungen. Kraus (1973: XXV) fasst die Vielschichtigkeit Brentanos Lehre wie folgt zusammen: „Auch andere ehemalige Schüler Brentanos unternahmen es, die Lehre zu verbessern, aber alle unter Beibehaltung der Annahme, es handle sich beim Bewusstsein um eine ‚Beziehung‘ in dem gemeinüblichen Sinne, der die Existenz beider Termini der sogenannten Relation fordert. Man bemerkte, daß das ‚intentionale Objekt‘ als etwas im Bewusstsein irgendwie Existierendes nicht beibehalten werden könne und suchte es zu beseitigen, ohne aber an der ursprünglichen Lehre, das Bewusstsein sei eine Korrelation zweier existenter Termini, zu rütteln. Das tat nun aber Brentano, der stets sein eigener strengster Kritiker gewesen ist, selbst. Er hat nicht nur die Lehre von der ‚mentalinen Inexistenz‘ des Objekts aufgegeben, er hat auch in dem Anhang zur ‚Klassifikation‘ 1911 gezeigt, daß Bewusstsein nicht eine Relation genannt werden darf, wenn man unter Relation das verstehen will, was gewöhnlich darunter verstanden wird: etwas, wozu die Existenz zweier korrelativer Termini gehört“ (vgl. auch Brentano 1911: 31f.). *Zweitens* müsste kritisch geprüft werden, inwiefern die Annahmen Brentanos mit dem in Kapitel 4.3 vertretenen Zeichenverständnis verträglich sind. Die Auffassung, dass sich die Inhalte des Bewusstseins stets auf einen Gegenstand beziehen, wird zudem kritisch hinterfragt, da diese Objektbezogenheit bei undifferenzierten Stimmungen, Empfindungen und Gemütszuständen nicht nachgewiesen werden könne. „Also von den Gegenständen der s.g. äussern Wahrnehmung haben wir kein Recht zu glauben, daß sie so, wie sie uns erscheinen, auch in Wahrheit bestehen. Ja sie bestehen nachweisbar nicht ausser uns. Sie sind im Gegensatze zu dem, was wahrhaft und wirklich ist, blosse Phänomene“ (Brentano 1874: 14, Schreibweise folgt dem Original). Brentano (1925: 179f.) wehrt sich in seinem zweiten Band der „Psychologie vom empirischen Standpunkte“ vehement gegen den Vorwurf eines Subjektivismus und Psychologismus, der ihm aufgrund der zuvor beschriebenen Position unterstellt wird. „Als ich bei einer freundschaftlichen Begegnung Husserl und dann gelegentlich auch andere, die den von ihm neu eingeführten Terminus im Munde führen, um eine Erklärung suchte, sagte man mir, man meine damit eine Lehre, welche die Allgemeingültigkeit der Erkenntnis bestreitet [...]. In diesem Sinne verstanden, bin ich nicht bloß kein Psychologist, sondern habe einen solchen absurden Subjektivismus aufs entschiedenste verworfen und bekämpft“ (Brentano 1925: 179f.).

Ausgangspunkt dabei in der Antike und münden darin, dass geistige Vorgänge durch eine „Beziehung auf einen Inhalt“ charakterisiert sind. Diese Eigenschaft grenzt psychische von physischen Phänomenen ab, zu denen Brentano „das Hören eines Tones, das Sehen eines farbigen Gegenstandes, das Empfinden von Warm oder Kalt [...], ferner jedes Urtheil, jede Erinnerung, jede Erwartung, jede Folgerung, jede Überzeugung oder Meinung“ zählt (Brentano 1874: 103, Schreibweise folgt dem Original). Wesentliches Merkmal aller psychischen Prozesse ist folglich die intentionale Bezugnahme des Bewusstseins auf die Gegenstände in der Welt (vgl. Brentano 1874: 116, vgl. auch 127). „Man erwäge auch folgendes: Man kann nicht bloß sagen, wer denkt, denke etwas, sondern auch er denke etwas als etwas: wie man z.B. einen Menschen als Menschen oder auch in unbestimmter Weise als Lebewesen denkt“ (Brentano 1925: 213). In Anlehnung an die Scholastik<sup>153</sup> spricht Brentano auch von der „intentionalen Inexistenz eines Gegenstandes“, d.h. der Mensch ist in der Lage, sich mental auf Gegenstände zu beziehen, die nicht unmittelbar physisch gegeben, sondern nur in seiner Vorstellung präsent sind. Dieses Vorstellen, das nicht gleichzusetzen ist mit dem Vorstellten, „bildet die Grundlage des Urtheilens<sup>154</sup>, [...] ebenso des Begehrens, sowie jeden anderen psychischen Actes“ (Brentano 1874: 104, Schreibweise folgt dem Original). Urteilen umfasst nicht nur die gedankliche Leistung, etwas als wahr oder falsch zu erachten und tritt bereits dort in Erscheinung, „wo Viele den Ausdruck Urteil nicht gebrauchen, wie z.B. bei der Wahrnehmung psychischer Akte und bei der Erinnerung“ (Brentano 1874: 34).

Für Brentano liegen hierin auch die Grenzen des Materialismus oder einer rein physikalischen Betrachtung der Seelenvorgänge begründet. „Was will man, wenn man sagt,

---

<sup>153</sup> Brentano (1925: 6f.) bezieht sich auf die drei Grundeinteilungen der psychischen Phänomene durch Aristoteles: „Er fand hier und dort, um es mit einem Ausdrucke, den wir schon früher einmal den Scholastikern entlehnten, zu bezeichnen, die gleiche Weise der intentionalen Inexistenz. Und aus demselben Prinzip ergab sich dann auch die Trennung von Tätigkeiten, welche die frühere Einteilung verbunden hatte, in verschiedene Klassen. Denn die Beziehung auf den Gegenstand ist beim Denken und Begehren verschieden. Und darein eben setzte Aristoteles den Unterschied der beiden Klassen. Nicht auf verschiedene Objekte glaubte er sie gerichtet, sondern auf dieselben Objekte in verschiedener Weise.“ In einer Fußnote weist Brentano darauf hin, dass die Scholastiker anstelle von „intentional“ bevorzugt den Begriff „objektiv“ verwendeten, der noch stärker in den Vordergrund rückt, dass das psychische Objekt, sei es gedacht oder begehrt, in beiden Fällen eine Vergegenwärtigung im Bewusstsein erfährt. Wichtig ist hier darauf hinzuweisen, dass innerhalb der Scholastik von einer Trennung der Materie und Form ausgegangen wurde: „Der Erz einer Statue ist z.B. der Stoff; die Idee der Bildsäule die Form, und nun wird aus beiden die wirkliche Bildsäule“ (Albert 1974: 172).

<sup>154</sup> Vgl. auch Brentano (1911: 35). Hier unterscheidet er Urteilen und Vorstellen wie folgt: "Wenn wir sagen, Vorstellung und Urteil seien verschiedene Grundklassen psychischer Phänomene, so meinen wir damit nach dem zuvor Bemerkten, sie seien zwei gänzlich verschiedene Weisen des Bewußtseins von einem Gegenstande. Dabei leugnen wir nicht, daß alles Urteilen ein Vorstellen zur Voraussetzung habe. Wir behaupten vielmehr, daß jeder Gegenstand, der beurteilt werde, in einer doppelten Weise im Bewußtsein aufgenommen sei, als vorgestellt und als anerkannt oder gelehnet."

Wissenschaft von den physischen, Wissenschaft von den psychischen Phänomenen? [...] So sagen wir, die Gegenstände unserer Sinne, so wie die Empfindung sie uns zeige, seien bloße Phänomene; Farbe, Geschmack, Schall seien nicht außerhalb unserer Empfindung wahrhaft und wirklich bestehend, wenn sie auch auf [...] wirklich Bestehendes hindeuten“ (Brentano 1874: 11f.). Weiterhin zieht er die Schlussfolgerung, dass die innere Wahrnehmung im Gegensatz zur äußeren Wahrnehmung als die „einzige unmittelbar evidente“ aufgefasst werden kann und schon dem Begriff eben dieses Charakteristikum einer nicht wegzudenkenden Intentionalität inhärent ist (vgl. Brentano 1874: 119). „Die sogenannte äussere Wahrnehmung ist also streng genommen nicht eine Wahrnehmung; und die psychischen Phänomene können somit als diejenigen bezeichnet werden, in Betreff deren allein eine Wahrnehmung im eigentlichen Sinne des Wortes möglich ist“ (Brentano 1874: 119).

#### 4.1.2.5.2 Gestaltqualitäten

In eine ähnliche Richtung argumentiert Christian von Ehrenfels<sup>155</sup> (1922, erstmals 1890), der den Beweis erbringt, dass im Bewusstsein hervorgebrachte Qualitäten und Inhalte nicht identisch sind mit der materiellen Beschaffenheit ihrer Auslöser. „In der Zeit (1890), als Christian Ehrenfels seine berühmt gewordene Abhandlung über Gestaltqualitäten veröffentlichte, war infolge der damals in Naturforscherkreisen herrschenden mechanistischen und materialistischen Auffassungen vom Naturgeschehen das Ganzheitsdenken völlig zum Erliegen gekommen“ (Ehrenstein 1960: 121). Vielmehr war die Wissenschaft versucht, das Seelenleben analog „einem physikalischen Effekt oder einer chemischen Substanz“ in seine grundlegendsten Bestandteile zu zerlegen (vgl. Ehrenstein 1960: 121). „Von Ehrenfels dagegen wagt – bezeichnenderweise zunächst noch vorsichtig in Gestalt einer Frage – die Annahme, daß zur Summe der Töne im Einzelbewusstsein noch etwas Neues hinzutrete, welches in den Summanden selbst nicht enthalten ist; und dieses Neue bezeichnet er als ‚Gestaltqualitäten‘“ (Ehrenstein 1960: 122; vgl. auch Ehrenfels 1922: 11, Bühler 1960b: 89).

Als Beispiel führt Ehrenfels die Musik an: So setzt sich eine Melodie zwar aus einzelnen Tönen zusammen, dasjenige, was der Zuhörer jedoch wahrnimmt, ist stets mehr als die Summe dieser separaten Einheiten (Übersummativität). Eine Melodie kann mit-

<sup>155</sup> Bühler äußert sich folgendermaßen über Ehrenfels: „Nur den abendländischen Psychologen des 19. Jahrhunderts machen die *Gestaltwahrnehmungen* ein gewisses Kopfzerbrechen, besonders den überwiegend physiologisch orientierten Theoretikern in bezug auf die Psychophysik von Fechner. Auch diejenigen, welche zur Schule der ‚klassischen Assoziationstheorie‘ gehörten, wussten nichts Rechtes damit anzufangen. Dann aber kam von philosophischer, d.h. erkenntnistheoretischer Seite her der Brentano-Schüler Christian von Ehrenfels und bahnte mit seinem neugeprägten und aufrührenden Begriffswort *Gestaltqualitäten* (1890) eine Neubesinnung an“ (Bühler 1960b: 11, Hervorhebung i.O., vgl. auch 91).

hin auch dann erhalten bleiben, wenn sie mit einer anderen Tonart unterlegt und einige Töne durch andere ersetzt werden, solange die Strukturbeziehungen keine relevanten Unterbrechungen erfahren (vgl. Ehrenfels 1922: 9, 16; vgl. Eckardt 2010: 111; vgl. Brentano 1905: 163ff.). Gleichermaßen, wohl aber in umgekehrter Weise, dürfte es sich auch mit der Sprache verhalten, denn ein grammatisch und von der Anordnung der Worte inhaltsgleicher Satz, kann, in einer unterschiedlichen Tonalität hervorgebracht, zu Bedeutungsunterschieden führen. Wie für Bühler die Phonetik allein nicht das gesamte Gebiet der Sprachwissenschaft zu ergründen vermag, warnt Ehrenfels die Psychologie davor, dass man über die Beschaffenheit von „Einzelempfindungen“ keine Aussagen über die „komplexen Bewusstseinsinhalte“ hervorbringen kann – daher muss der Ansatzpunkt von vornerein dieses Ganze sein (vgl. Eckardt 2010: 111). Die menschliche Wahrnehmung entzieht sich somit entgegen dem Postulat des Materialismus oder Physikalismus einer eindeutigen Zuordnung von „Reiz und Sinneseindruck“ und die Abhängigkeit einer „Reiz-Empfindungs-Beziehung“ ist nicht in einer determinierten Relation gegeben (vgl. Eckardt 2010: 111; vgl. Ehrenfels 1897: 173; vgl. Bühler 1967: 94, erstmals 1934). „Wären die Vorstellungen etwa den Atomen gleich zu achten, und bestünde alles psychische Leben nur darin, schon fertige Vorstellungsinhalte aus einem Bewußtsein in ein anderes zu übertragen, so könnte es Befremden erregen [...], daß durch die Vereinigung mehrerer solcher Elemente in einem Bewußtsein ein neues Element entstehen solle“ (Ehrenfels 1922: 12).

#### 4.1.2.5.3 Das Ganze und seine Teile

Carl Stumpf<sup>156</sup> (1939: 23) geht wie Ehrenfels ebenfalls davon aus, dass bereits innerhalb der Sinneswahrnehmung nachgewiesen werden kann, dass das Ganze etwas anderes darstellt als die Summe seiner Teile und dass es sich bei Bewusstseinsindrücken um „ganzheitliche Erscheinungen“ handelt, die nicht in gesonderte Empfindungsinhalte zerlegbar sind (vgl. auch Smith 1988: 19, Eckardt 2010: 111, Bühler 1960a: 13). Der Kerngedanke Bühlers, dass Sinneseindrücke als Signale, Anzeichen oder Symbole die menschliche Wahrnehmung maßgeblich bestimmen, lässt sich bei Stumpf, wenn auch in einer nicht derart ausdifferenzierten Form, in dem Terminus ‚Attribute der Sinnesempfindungen‘ erkennen, den er wie folgt näher beschreibt: „So ist in

<sup>156</sup> Kaiser-el-Safti (2011: 10) hebt Stumpf als einen zu Lebzeiten vielbeachteten Philosophen, Psychologen und Musikwissenschaftler hervor, der jedoch nach seinem Tod regelrecht „in Vergessenheit geriet“. Als möglichen Grund führt sie den Einbezug der Musik in seine philosophischen Überlegungen an: „Und doch sind beide eng miteinander verknüpft, die ‚Tonpsychologie‘ und die ‚Erkenntnislehre‘. Das haben die Zeitgenossen nicht verstanden und das dürfte auch heute noch auf Unverständnis stoßen. Erkenntnistheorie ist eine der abstraktesten Disziplinen der Philosophie, während Musik sich doch eher an das emotionale Erleben im Alltag zu wenden scheint“ (Kaiser-el-Safti 2011: 10).

jeder Gesichtswahrnehmung jede wahrgenommene Farbe irgendwie ausgedehnt und umgekehrt jede Ausdehnung irgendwie farbig gegeben. Man kann nicht Rot als reine Qualität sehen oder auch nur vorstellen, immer nimmt es einen, wenn auch noch so kleinen, Teil des Gesichtsfeldes ein“ (Stumpf 1939: 22).

Diese Sichtweise unterscheidet sich sowohl bei Bühler als auch bei Stumpf von dem Theoriengebäude scholastischer Theorien, die auf der Annahme fußen, dass einer materiellen Erscheinung oder einer Substanz eine „bestimmte Anzahl von Eigenschaften“ zugeordnet ist (vgl. Stumpf 1939: 15). „Denn was mit dem ‚Tragen‘ der Eigenschaften gemeint ist, kann selbstverständlich nur ein Verhältnis sein, das durch diese und ähnliche Ausdrücke metaphorisch bezeichnet wird. [...] Niemand, auch Aristoteles und Locke nicht, würde uns lehren können, wie das, was sie Substanz nennen, die Eigenschaften trägt“ (Stumpf 1939: 19). Stumpf (1993: 21) kritisiert weiterhin die in der Metaphysik Johann Friedrich Herbarts<sup>157</sup> vertretene Annahme, dass ein „Ding“ nur eine einzige Eigenschaft besitzen kann oder „es müsse diese Eigenschaft selbst sein. Eine Substanz im vollen Sinne sei also immer nur eine einzige einfache Qualität.“ Die Lösung der immanenten Problematik der Verbindung zwischen Materie<sup>158</sup> und Form kann für Stumpf aber genauso wenig darauf aufbauen, dass in letzter Konsequenz nur die phänomenalen Eigenschaften eine Relevanz für das menschliche Bewusstsein erhalten. So verwirft er den Standpunkt von John Locke, der beinhaltet, dass die Substanz als solche nicht erkennbar ist und „die Begriffe aus der Wahrnehmung stammen“ (Stumpf 1939: 17). „Gibt man Lockes Voraussetzungen zu, so ist jedenfalls die Lehre, daß wir die Dinge und alle ihre Eigenschaft aus der Substanz heraus erkennen, ein

<sup>157</sup> Herbart (1834: 1) begreift die Psychologie als eine Wissenschaft, die nur in Abhängigkeit zur Metaphysik aufzubauen ist. „Hingegen der Psychologie liegt kein Stoff zum Grunde, der sich klar vor Augen legen, bestimmt nachweisen, einer regelmäßig und ohne Sprung von unten aufsteigenden Abstraction unterwerfen ließe. Die Selbstbeobachtung verstümmelt die Thatsachen des Bewußtseyns schon in der Auffassung, reißt sie aus ihren nothwendigen Verbindungen und überliefert sie einer tumultuarischen Abstraction, welche nicht eher einen Ruhepunkt findet, als bis sie bey den höchsten Gattungsbegriffen, dem Vorstellen, Fühlen, und Begehren, angelangt ist; denen nun durch Determination (also auf dem, für eine empirische Wissenschaft verkehrten Wege) das beobachtete Mannigfaltige so gut es gehen will, untergeordnet wird. Wenn nun zu den unwissenschaftlich entstandenen Begriffen von dem, was in uns geschieht, die Voraussetzung von Vermögen, die wir haben, hinzugefügt wird, so verwandelt sich die Psychologie in eine Mythologie; von der zwar Niemand bekennen will, daß er im Ernste daran glaube, von der man aber gleichwohl die wichtigsten Untersuchungen dergestalt abhängig macht, daß nichts Klares davon übrig bleibt, wenn jene Grundlage weggenommen wird“ (Herbart 1834: 1, Schreibweise folgt dem Original).

<sup>158</sup> „Der Begriff *Materie* ist vor allen Dingen ein total verschiedener von dem, was man heutzutage unter ‚Materie‘ versteht. Während unser Denken noch in so manchen Gebieten das Gepräge der aristotelischen Begriffsbildung trägt, ist hier durch den Einfluß der Naturwissenschaften ein materialistisches Element schon in die gewöhnliche Vorstellungsweise eingedrungen. Mit oder ohne Atomismus denkt man sich die Materie als ein körperliches Ding, allgemein verbreitet, wo nicht leerer Raum ist, von gleichartigem Grundwesen, wiewohl gewissen Modifikationen unterworfen“ (Albert 1974: 171, Hervorhebung i.O.).

Irrtum. Entweder erschließen wir die Substanzen erst aus den Eigenschaften, oder es gibt überhaupt keine Substanzen, die von der Gesamtheit der Eigenschaften noch zu unterscheiden wären“ (Stumpf 1939: 17f.). Noch einen Schritt weiter geht für ihn David Hume, der die hinter den Eigenschaften liegende materielle Beschaffenheit eines Gegenstandes als „Illusion“ bezeichnet und lediglich dem ausgelösten Vorstellungsverlauf eine Existenz im menschlichen Bewusstsein einräumt (vgl. Stumpf 1939: 18). Dagegen nimmt Stumpf selbst an, dass es sich um eine unauflösbare Einheit beider Entitäten handeln muss, die wiederum „zu höheren Einheiten und Ganzheiten verbunden“ eine Qualität hervorzubringen im Stande sind, die allein durch ein Herunterbrechen oder eine Zergliederung in „Teildinge“ nicht erklärbar wäre (vgl. Stumpf 1939: 26). „So nennen wir einen Klang, dessen Teiltöne nicht unterschieden werden, als Ganzes scharf oder mild, glatt oder rau, voll oder leer usw. [...] Man spricht daher von Gestaltqualitäten, besser bzw. allgemeiner von Gestaltseigenschaften“ (Stumpf 1939: 237).

Ein vergleichbarer Gedankengang lässt sich auch in Böhlers Organon-Modell erkennen, anhand dessen er unter anderem darlegt, dass ein Zeichen nicht gleichbedeutend mit einem Schallphänomen zu betrachten ist (vgl. Bühler 1999: 43, 329). Das Prinzip der „abstraktiven Relevanz“ zieht in Erwägung, dass ein Zeichen nicht mit allen seinen Eigenschaften in den Interpretationsprozess Eingang findet, also nicht die konkrete und gesamte Klangmaterie, sondern nur einige relevante Momente maßgeblich für die Nennfunktion eines sprachlichen Zeichens sind. „Mit den Zeichen, die eine Bedeutung tragen, ist es also so bestellt, daß das Sinnding, dies wahrnehmbare Etwas hic et nunc nicht mit der ganzen Fülle seiner konkreten Eigenschaften in die semantische Funktion eingehen muss“ (Bühler 1999: 44). So kann ein und dasselbe Wort in unterschiedlichsten Betonungen ausgesprochen werden, seine Grundfunktion der Bezeichnung eines Gegenstandes bleibt dennoch erhalten. Zudem können wir das Gesagte verstehen, auch wenn wir nicht jedes Wort separat oder jeden dahinterliegenden Laut akustisch vernehmen (vgl. Bühler 1999: 46, 1976: 35f.). „Im Falle des Zeichenseins sind es immer nur abstrakte Momente, kraft derer und mit denen das Konkretum ‚als‘ Zeichen fungiert. Ich habe diesen sprachtheoretisch grundlegenden Tatbestand als das *Prinzip der abstraktiven Relevanz* bezeichnet und am Unterschied von Phonetik und Phonologie erläutert“ (Bühler 1999: 40, Hervorhebung i.O., vgl. auch 44). Des Weiteren findet stets eine Vervollständigung des sinnlich Wahrgenommenen durch das eigene Bewusstsein und die jeweils spezifischen Erfahrungsinhalte statt – ein Prozess, den Bühler als „apperzeptive Ergänzung“ bezeichnet. Grundlegend ist analog zur Denkpsychologie die *„Lehre vom Primat des Ganzen“*: Was an einer Stelle des Feldes geschieht, ist grundsätzlich davon abhängig, was im ganzen Feld geschieht und daher ‚vom Ganzen

her' bestimmt" (Selz 1991: 29, Hervorhebung i.O.). Eine sprachliche Äußerung wird dieser Leitvorstellung folgend nicht durch die puzzleartige Zusammensetzung von Worten entschlüsselt, sondern mithilfe ihrer Einordnung in ein Symbolfeld respektive der Einbettung in einen Bezugsrahmen bzw. semantischen Kontext erschlossen (vgl. Bühler 1999: 299f.).

#### 4.1.2.5.4 Aktcharakter der Wahrnehmung

Auch die Erörterungen Edmund Husserls (1911, 1913) weisen eindeutige Parallelen zur Gestalttheorie und den darin enthaltenen Annahmen über die Beschaffenheit des menschlichen Wahrnehmungsvermögens auf. Husserl setzt sich in seinen *Logischen Untersuchungen* zudem explizit mit den Besonderheiten eines Zeichens auseinander und führt gedanklich fort, was sich in Ansätzen bei Stumpfs<sup>159</sup> kritischer Begutachtung des Verhältnisses von Form und Materie abzeichnet. Darüber hinaus lässt sich ein Einfluss auf Böhlers zeichentheoretische Überlegungen vermuten, innerhalb derer er immer wieder andeutet – wenn auch indirekt durch die Hervorhebung der Fehlbarkeit der Bedeutung eines Anzeichens –, dass ein Zeichen ein anderes Wesensmerkmal besitzen muss als eine bloße Stellvertreterfunktion ihm zuschreibt (vgl. Bühler 2000: 120). Bühler (2000: 157) bezieht sich an einer Stelle der *Krise der Psychologie* auf Husserl wie folgt: „Schon Husserl hat gesehen, daß irgendein Grund oder Grad von Undurchsichtigkeit des Zusammenhangs zwischen A und B zum Begriff der echten Anzeigefunktion gehört.“

Husserl (2009a: 90, erstmals 1913) beschäftigt sich zunächst mit der Frage, ob eine naturwissenschaftliche Erklärung der menschlichen Erkenntnis überhaupt möglich sein kann, wenn wir davon ausgehen, dass kein unmittelbarer Zugang zu den „realen Dingen“<sup>160</sup> in der Welt gegeben ist. Aufgabe einer Erkenntnistheorie sei es jedoch nicht,

<sup>159</sup> Nach Münch (2006: 16) ist kritisch zu hinterfragen, inwiefern Stumpf überhaupt der Philosophie zuzuordnen und Husserl, auch wenn er sein Schüler war, von seinem Denken beeinflusst worden ist. „Es wäre auch denkbar, dass der einzige Philosoph von Bedeutung, den Stumpf als Schüler hatte, Edmund Husserl, gar nicht von den eigenen philosophischen Überlegungen profitierte. Es wäre möglich, dass Stumpf für ihn lediglich die Rolle eines Unterstützers und Vermittlers übernahm, der im Besitz von Insider-Informationen zur Philosophie Brentanos [...] war.“

<sup>160</sup> Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Frage nach der Beschaffenheit, Existenz und dem „wahrhaft Seiendem“ von Gegenständen oder Objekten kann bei Külpe (1912) nachgelesen werden. Külpe (1912: 4ff.) beschäftigt sich in seinem Werk „Die Realisierung“ mit der Problemstellung, ob die Setzung von etwas Realem, entsprechend der Annahme eines „Dinges an sich“ bei Kant, legitim, seine Bestimmung zulässig und eine nähere Beschreibung möglich ist. Dabei setzt er die Existenz von etwas Realem und Wirklichem insofern als gegeben voraus, als dass es sich hierbei zwar um ein nicht nachgewiesenes Wissen, aber dennoch eine wichtige Hypothese handelt. In der Wahrnehmung und dem Denken sieht er eine entscheidende Vermittlerfunktion zwischen dem Objekt und seines „Repräsentativsein“ im Bewusstsein (vgl. Külpe 1912: 6, 12; vgl. Herrmann 1996: 3f.). Die Grundlage einer Realwissenschaft bildet die Semasiologie, die sich mit der Beziehung eines Zeichens zu den gegebenen Objekten befasst und

eine Aussage darüber zu treffen, ob die Existenz natürlicher Objekte überhaupt gegeben sein kann; das gehöre in den Bereich der Metaphysik. Ebenso wenig umfasse sie die empirische Problemstellung, in welchem Ausmaß wir ein Wissen die reale Beschaffenheit von Gegenständen jemals gewinnen können (vgl. Husserl 2009a: 90). Vielmehr obliegt es ihr, eine der Logik folgende Grundlagenwissenschaft zu sein, die vor der empirischen Theorienbildung, vor einer Realwissenschaft oder aber vor der Psychologie ihre Gültigkeit erlangt (vgl. Husserl 2009a: 90). „Diese Aufklärung vollzieht sich im Rahmen einer Phänomenologie der Erkenntnis, einer Phänomenologie, die, wie wir sahen, auf die Wesensstrukturen der „reinen“ Erlebnisse und der zu ihnen gehörigen Sinnesbestände gerichtet ist“ (Husserl 2009a: 90). Einen wichtigen Bestandteil der Phänomenologie bildet dabei in Anlehnung an Brentano die Prämisse, dass das Bewusstsein eine Bezogenheit<sup>161</sup> auf die Dinge in der Welt auszeichnet bzw. dass in einem Bewusstseinsakt die Gegenstände erst ihre Konstitution erfahren, was evidenterweise einen Bestand der Dinge an sich in Frage stellt (vgl. Husserl 2009b: 73f., 187, 313, erstmals 1911). „Immerfort bin ich mir vorfindlich als jemand, der wahrnimmt, vorstellt, denkt, fühlt, begehrt usw.; und darin finde ich mich zumeist aktuell bezogen auf die mich beständig umgebende Wirklichkeit. [...] Die ‚Wirklichkeit‘, das sagt schon das Wort, finde ich | als daseiende vor und nehme sie, wie sie sich mir gibt, auch als daseiende hin“ (Husserl 2009b: 59, 61).

Ähnlich wie Bühler<sup>162</sup> nimmt Husserl an, dass dasjenige, was der menschlichen Wahrnehmung, dem Denken und somit auch der Erkenntnis vorausgeht, Zeichen sind, die

---

Aufschluss über das menschliche Erkenntnisvermögen geben soll, die aber „zum größten Teile noch ein unerfülltes Postulat ist“ (Külpe 1912: 15). „Die Logik erscheint uns von hier aus als eine Theorie der Begriffe und der durch sie ermöglichten Formen der Darstellung“ (Külpe 1912: 9).

<sup>161</sup> Husserls (2009b: 191) Definition des Begriffs der „Intentionalität“ lautet: „Der Begriff der Intentionalität, in der unbestimmten Weite gefasst, wie wir ihn gefasst haben, ist ein zu Anfang der Phänomenologie ganz unentbehrlicher Ausgangs- und Grundbegriff. Das Allgemeine, das er bezeichnet, mag vor näherer Untersuchung ein noch so Vages sein; er mag in einer noch so großen Vielheit wesentlich verschiedener Gestaltungen auftreten; es mag noch so schwierig sein, in strenger und klarer Analyse herauszustellen, was das pure Wesen der Intentionalität eigentlich ausmache, welche Komponenten der konkreten Gestaltungen dasselbe eigentlich in sich tragen, und welchen es innerlich fremd sei – jedenfalls sind Erlebnisse unter einem bestimmten und höchst wichtigen Gesichtspunkte betrachtet, wenn wir sie als intentionale erkennen und von ihnen aussagen, daß sie Bewußtsein von Etwas sind.“

<sup>162</sup> An dieser Stelle ist wichtig darauf zu verweisen, dass Husserl im Gegensatz zu Bühler nur im Bereich der Anzeichen argumentiert und keine weitere Unterscheidung von Zeichenklassen vollzieht. Zwar spricht Husserl davon, dass dem Ausdruck eine kommunikative Funktion unterstellt ist, die beim Hörer ein Erlebnis hervorzurufen vermag, er nimmt aber im Folgenden hauptsächlich die Perspektive des Kundgebers ein, deutet jedoch immer wieder an, dass es sich im Falle des Sprechens um ein wechselseitiges Erlebnis beider Parteien handelt (vgl. Husserl 2009a: 94ff.). „Den Inhalt der Kundgabe bilden die kundgegebenen psychischen Erlebnisse. [...] Der Hörende nimmt wahr, dass der Redende gewisse psychische Erlebnisse äußert und insofern nimmt er auch diese Erlebnisse wahr; aber er selbst erlebt sie nicht; er hat von ihnen keine ‚innere Wahrnehmung‘, sondern eine ‚äußere Wahrnehmung‘. Das wechselseitige Verständnis



er als psychische Erlebnisse auffasst. Als wesentliche Eigenschaft dieser bemerkt er, dass hier ein anderer Zusammenhang vorliegen muss, als dass „ein Wortlaut sich als physisches Objekt in der bloßen sinnlichen Vorstellung konstituiert“ (Husserl 2009a: 102). Ein für das symbolische Denken konstitutive Faktum stellt folglich die Bedeutung eines Zeichens dar und die Intention, die sich für den Wahrnehmenden dahinter verbirgt. Für Husserl (2009a: 239) ist es der Aktcharakter, der eine Einheit zwischen der „physischen Wortbedeutung“ und „dem beseelten Moment der Bedeutung“ herstellt, eine „Verschmelzung“ beider Phänomene herbeiführt und „dem das Wort seine sinn-gemäße Beziehung auf das Gegenständliche der Anschauung verdankt“. Diese Beziehung ist demnach nichts dem „Wortlaut wesentlich Zugehöriges; es gehört vielmehr zum Worte nach seinem sinnvollen (bedeutungsmäßigen) Wesen“ (Husserl 2009a: 239). Die Wahrnehmung ist übereinstimmend mit Bühler charakterisiert durch eben dieses intentionale Moment, das sich einer materiellen und physikalischen Betrachtung entzieht. „Intention“ kann bei Husserl auch (2009b: 202) mit dem Erfassen des Sinns eines Gegenstandes oder dem Erlebnis gleichgesetzt werden, das durch die unterschiedlichen Betrachtungsmöglichkeiten durch diesen ausgelöst wird. „Der Baum schlechthin, das Ding in der Natur, ist nichts weniger als dieses Baumwahrgenommene als solches, das als Wahrnehmungssinn zur Wahrnehmung unabtrennbar gehört. Der Baum [...] kann abbrennen, sich in seine chemischen Elemente auflösen usw. Der Sinn aber – Sinn dieser Wahrnehmung, ein notwendig zu ihrem Wesen Gehöriges – kann nicht abbrennen, er hat keine chemischen Elemente, keine Kräfte, keine realen Eigenschaften“ (Husserl 2009b: 205).

#### 4.1.2.6 Die Abgrenzung des Intellekts von Instinkt und Dressur

Die Darstellungsfunktion der Sprache ist, wie in Kapitel 4.1.2.4 herausgearbeitet, als spezifisch menschliches Wesensmerkmal zu bezeichnen. In dieser Dimension ist auch der Intellekt angesiedelt, eine Fähigkeit, die Bühler (2000: 41) ausschließlich dem Menschen zuschreibt. Während der Instinkt ein von Geburt an festgelegtes Verhaltensrepertoire bereitstellt und die Dressur das Erlernen bestimmter Reaktionen auf Reize bewirken kann, bildet der Intellekt<sup>163</sup> ein besonderes Vermögen der menschlichen Er-

---

erfordert eben eine gewisse Korrelation der beiderseitigen in Kundgabe und Kundnahme sich entfaltenden psychischen Akte, aber keineswegs ihre volle Gleichheit“ (Husserl 2009a: 94).

<sup>163</sup> In Übereinstimmung mit dem Argumentationsgang seiner dreigliedrigen Axiomatik unterscheidet Bühler (2000: 41) zwischen Instinkt, Dressur und Intellekt: „Ich habe darum *Instinkte, Dressur und Intellekt* als die drei Grundrichtungen, *die drei Dimensionen sinnvollen Verhaltens von Tier und Mensch* charakterisiert“ (Hervorhebung i.O.). Weiter geht Bühler (1930: 2) davon aus, dass auch der Geist ohne die Grundbegriffe des Intellekts und der Dressur nicht zu erklären ist: „Der Instinkt ist, wie die Dinge heute liegen, die tiefste Stufe und zugleich der Nährboden, aus dem alles Höhere herauswächst; es gibt auch beim Menschen kein Gebiet und keine

kenntnisfähigkeit ab, das eine weitestgehende Loslösung von den ersten beiden Prinzipien ermöglicht. „Wie wäre es aber mit einer dritten Einrichtung, welche die Vorteile von Instinkt und Dressur vereinigt? Eine solche Einrichtung ist tatsächlich im Plane der Entwicklung vorgesehen und heißt Intellekt“ (Bühler 1930: 9, Hervorhebung nicht übernommen).

#### 4.1.2.6.1 Vorrichtungen des Instinkts

Der Instinkt erfordert für Bühler, ähnlich wie bei Scheler, keine besondere Form der Einübung. Ihm haftet eine „erstaunliche Präzision und Sicherheit“ an, die zu einer zweckmäßigen Realisierung überlebensnotwendiger Verhaltensweisen führt (vgl. Bühler 1930: 5). Ebenso schreibt Bühler (2000: 39) analog zur Philosophischen Anthropologie dem Menschen eine hohe Instinktunsicherheit zu, die sich daraus ableiten lässt, dass er regelrecht unfertig auf die Welt kommt. „Die geradezu erbarmungswürdige Hilflosigkeit des neugeborenen Menschen kommt von seiner Armut an fertigen Instinkteinrichtungen her. Das Kind schreit im Zustande des Unbehagens, z.B. wenn sein Organismus nach Nahrung verlangt oder wenn man es in seiner Bewegungsfreiheit zu stark behindert oder in ein zu kaltes Bad hält“ (Bühler 1930: 80). Dennoch sind dem Menschen Reflexe mit in die Wiege gelegt, hierzu zählen der Saug-, Schließ- und Greifreflex, die nicht sofort von Geburt an festzustellen sind, die sich Verlauf der Entwicklung aber zunehmend ausbilden oder gar wie das Greifen und Umherblicken einem Lernprozess unterstehen. Weiterhin sind ihm „gewisse elementare Triebe“ und „Spannkräfte“ angeboren, „die das Leben in Gang halten“ und einen „Lebensplan vorzeichnen“ (Bühler 1930: 80f.). So muss sich ein Kind das Gehen auf zwei Beinen zwar erst mühsam aneignen, doch auch hinter diesem Mechanismus vermutet Bühler (1930: 80) ein instinktives Verhalten, das erst dann einsetzt, wenn seine Zeit gekommen ist. Augenscheinlich ist, dass Bühler im Gegensatz zu Gehlen (1950: 85) die fehlende Instinktstarrheit nicht auf einen Mangel zurückführt, sondern die sich daraus ergebenden Potenziale<sup>164</sup> in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt – bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Tatsache, dass auch beim Menschen Anlagen den Entwicklungsprozess be-

---

Form geistiger Betätigung, die nicht irgendwie von Instinkten getragen werden.“ Diese Sichtweise dürfte konträr zu Schelers (1995: 37f.) Annahme der Sonderstellung des Menschen stehen, die besagt, dass der Geist bzw. der Intellekt „*außerhalb* alles dessen, was wir ‚Leben‘ im weitesten Sinne nennen können“ steht (Hervorhebung i.O.).

<sup>164</sup> Bei Bühler (1930: 1) heißt es: „Hilfloser als die meisten Tiere tritt es in die Welt ein, ganz passiv, noch jeder geistigen Regung bar; drei Jahre später steht ein geistiges Wesen vor uns, das alle Tiere weit überholt hat. Sehr weit, denn es spricht eine menschliche Sprache, fällt Urteile, zieht Schlüsse, hat eine, wenn auch noch sehr primitive und lückenhafte Weltanschauung und ein erstes Verhältnis zu Wahr und Falsch, Gut und Böse, Schön und Häßlich.“

stimmen und vieles davon durch Einübung seine Präzision<sup>165</sup> erfährt. „Nur dem allgemeinen Leitgedanken, meine ich, dürfen wir vertrauen, daß die Natur keine überflüssigen Einrichtungen, kein Bewußtsein schafft, wo es ohne Beeinträchtigung der Lebensfähigkeit einer Tiergruppe auch fehlen könnte“ (Bühler 1930: 4, vgl. auch 81.).

#### 4.1.2.6.2 Mechanismus der Dressur

Die Dressur basiert auf dem Prinzip eines stereotypen Lernprozesses, gewährleistet eine Anpassung an die Lebensumstände und eine Reaktion auf Veränderungen durch die Umwelt (vgl. Bühler 1930: 5, 41). Eine bedeutende Rolle nimmt für Bühler übereinstimmend mit Scheler die Entwicklung des assoziativen Gedächtnisses<sup>166</sup> ein, dessen signifikante Ausprägung erst im Bereich der Wirbeltiere<sup>167</sup> angenommen wird (vgl. Bühler 1930: 7; vgl. Scheler 1995: 24, 26, 29). „Wenn man einer Netzspinne ein lebendes Beutetier ins Nest vor die Füße hinlegt, so stürzt sie nicht etwa darüber her, sondern zieht sich wie vor einem Feinde zurück und würde vermutlich eher verhungern, als den ungewohnten günstigen Fall auszunützen; ihr Instinkt funktioniert nur dann, wenn alles in der vorgesehenen Ordnung abläuft. Der Hund dagegen lernt in hohem Ausmaß neue Möglichkeiten zu nutzen“ (Bühler 1930: 5). Gleichermaßen kennzeichnet das Lernen und die dahinterliegende Verknüpfung von Assoziationen eine wichtige Funktion des Erwerbvermögens im Bereich des Menschlichen (vgl. Bühler 1930: 82). „Und an der Spitze aller Wirbeltiere marschiert der Mensch. Kein anderes Geschöpf muß in seinem Leben so viel lernen wie der Mensch“ (Bühler 1930: 8). So treten beim sechs bis sieben Tage alten Kind Verhaltensweisen auf, die nicht mehr wahllos und unkoordiniert hervorgebracht werden. Sie resultieren aus einem „Lernen durch Neukombination“, das sich dadurch auszeichnet, dass eine Bewegung einem Reiz zugeordnet und zweckmäßig mit einer anderen kombiniert wird (vgl. Bühler 1930: 83). „Außerdem benutzt der Erwachsene bald das Mittel der Sprache, um mit dem Kinde kleine künstliche

<sup>165</sup> Bühler sieht keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Instinktarmut auf der einen und einer daraus hervorgehenden Plastizität des menschlichen Verhaltens auf der anderen Seite bzw. hält er fest, dass dieses Verhältnis seinerzeit nicht belegbar war sowie es auch heute noch nicht nachgewiesen ist. „Man denke nur an die menschliche Zunge, die an dem Saugen und Schlucken, einem zur Zeit der Geburt gebrauchsfertigen Mechanismus beteiligt und dann später trotzdem zur Einübung der überaus fein abgestuften und mannigfaltigen Bewegungen des Sprechens geeignet ist“ (Bühler 1930: 81).

<sup>166</sup> Das assoziative Gedächtnis entspricht bei Bühler (1930: 5) dem Begriff der „Dressur“. „Echte Dressurleistungen aber gibt es nicht ohne Assoziationen“ (Bühler 1930: 32).

<sup>167</sup> Aber auch im Bereich des Instinkts ist eine einfache Form des Lernens, beispielsweise das Vermeiden einer Gefahrensituation, schon bei den Amphibien anzutreffen: „Eine Motte wird, soviel wir wissen, durch ‚schlechte Erfahrungen‘ nicht gewitzigt sein, sondern fliegt immer wieder, und wenn es das tausendste Mal wäre, gegen das Licht, bis sie zugrunde geht. Ein Frosch dagegen, der seinen Weg anfangs hemmungslos über Kupferdrähte weg nahm, flieht diese Drähte, nachdem sie ihm öfters einen elektrischen Schlag eingebracht haben“ (Bühler 1930: 33).

Abrihtungen einzuüben [...]. Kurz: das Kind ist ein Dressurwesen, etwa wie ein gelehrtiger Hund, und nichts verrät äußerlich, daß es bald gewaltige Fortschritte über das geistige Niveau des Hundes hinaus machen wird“ (Bühler 1930: 83). Voraussetzung für eine „leistungsfähige Dressur“ ist, dass das Verhalten nicht mehr einem Zufallsprinzip folgt, sondern dass ein Sinneseindruck unwiderruflich mit einer bestimmten Reaktion verbunden wird, die bestenfalls ohne vorheriges Probieren zum Erfolg führt (vgl. Bühler 1930: 99).

#### 4.1.2.6.3 Freiheitsgrade des Intellekts

Der Intellekt muss anderen Gesetzen des Denkens folgen, denn unter Rückgriff auf den Instinkt und die Dressur sowie der damit einhergehenden Verarbeitung eines Sinneseindrucks im Bereich der Signale oder Anzeichen, lässt sich die Bandbreite des menschlichen Erkenntnisvermögens, das unter anderem das Fällen von Urteilen oder Gelangen zu Einsichten umfasst, nicht erklären. Nach Bühler (2011: 130) resultiert die Urteilsfähigkeit des Menschen aus dem Erwerb der Sprache und somit der Bezugnahme zu Gegenständen und Sachverhalten. Dieses Phänomen lässt sich in der zweiten Hälfte des ersten Lebensjahres verorten, wenn das Kind beginnt, Dinge in der Welt bzw. die durch sie hervorgerufenen Sinneseindrücke zu benennen. „Wir können nach all dem von der Annahme ausgehen, daß gewisse ein wortige Sprachäußerungen des Kindes schon im Stadium der Namen gebung den Sinn von Aussagesätzen haben, zwar eine gewisse Wahrscheinlichkeit nicht absprechen, sie aber doch auch noch nicht für bewiesen halten“ (Bühler 2011: 130, Schreibweise folgt dem Original, vgl. auch 1920: 139, 141). Einen Urteilsakt zeichnet aus, dass in ihm „ein Überzeugungserlebnis zu finden ist, eine Gewißheit, die sich auf einen Sachverhalt erstreckt“ (Bühler 2011: 125). Das bedeutet allerdings nicht, dass Sprache die Voraussetzung für das Denken ist. Vielmehr setzt das Denken schon von Geburt an zusammen mit den sinnlichen Empfindungen ein. Mit ungefähr neun Monaten ist jeder Mensch in der Lage, die ersten Wahrnehmungsurteile zu fällen; zuvor erfolgt das Denken zwar auch in Zeichen, aber eben nicht in sprachlichen. Weiterhin ist für Bühler (1907: 24ff., 2012a: 86) mit Verweis auf die Phänomene des „vorsprachlichen“ und „übersprachlichen“ Denkens<sup>168</sup>, dieses nicht mit einem inneren Sprechen gleichzusetzen. Erst die Benutzung sprachlicher Symbole jedoch ermöglicht es dem Menschen, sich im Verhältnis zu den Gegenstän-

---

<sup>168</sup> „B. Erdmann hat dagegen mit Recht betont, daß wir auch ein sprachliches Denken annehmen müssen und zwar in doppelter Form als vorsprachliches und übersprachliches Denken, das eine, um das Denken der noch nicht sprachmächtigen Kinder, das andere, um das geniale Denken erklären zu können. [...] Aber man wird die Grenze des übersprachlichen Denkens nicht bis zu genialen Intuitionen hinausschieben dürfen; man wird doch nicht alle angeführten wortlosen Gedanken als solche bezeichnen können“ (Bühler 1907: 24).

den, zu anderen und zu sich selbst zu betrachten, bewusst eine Unterscheidung beispielsweise zwischen warm und kalt, gut und böse vorzunehmen sowie seine Gedankeninhalte einem Gegenüber mitzuteilen. Das menschliche Denken erfolgt demnach nicht einzig und allein durch die Abbildung von bloßen Vorstellungsbildern. Entscheidend ist das Erkennen von Relationen: „Allein die Fähigkeit des Vergleichens und ein gewisses Grundkapital an Relationserkenntnissen ist doch unentbehrlich und tatsächlich auch überall, wo überhaupt von logischer Ordnung des Gedächtnisstoffes die Rede sein kann, vorhanden“ (Bühler 1930: 184).

In der klassischen Assoziationstheorie ist man lange Zeit<sup>169</sup> davon ausgegangen, dass das menschliche Denken auf einer relativ schematisch und passiv<sup>170</sup> ablaufenden Verknüpfung von Vorstellungsbildern basiert. „Die Bedeutung der Vorstellungen für unser Denken war früher sehr überschätzt worden. Auf weite Strecken hin verschwinden gerade beim intensiven Nachdenken die Vorstellungen oft gänzlich“ (Bühler 2012b: 85, erstmals 1912, vgl. auch 2000: 23, 1907: 2, 29). Dabei handelt es sich „um ein System diffuser Reproduktionen“, die immer dann in nahezu gleicher Art und Weise aktiviert werden, wenn ein bestimmter Reiz auf das Gehirn trifft (vgl. Selz 1924: 5). „Natürlich hat die klassische Assoziationspsychologie die Tatsache nicht übersehen, daß keineswegs alle mit dem gleichen Ausgangsglied assoziierten Vorstellungen bei seiner Wiederkehr auch von neuem ins Bewusstsein treten. Sie erklärt dies damit [...], daß nur die stärkste Assoziation [...] zum Siege“ führt und auch im Bewusstsein repräsentiert wird (Selz 1924: 6, 9; vgl. auch Bühler 2000: 26f.). Ein Wort erhält zum Beispiel seine Bedeutung durch die Zuordnung eines Vorstellungsbildes zu seinem materiellen Zeichenträger und leitet eine weiterführende Assoziationskette ein, innerhalb derer ähnliche sowie naheliegende Begriffe gleichsam ins Bewusstsein treten (vgl. Selz 1924: 7). Frühere Erfahrungen können auf diesem Weg mit aktuellen Erlebnissen und Sinnesindrücken in Einklang gebracht und die relevanten von den belanglosen Inhalten unterschieden werden (vgl. Selz 2011: 76, 78, erstmals 1913). Otto Selz und Bühler halten dagegen, dass sich das Denken im Bereich des Intellekts durch planvolle, „wohlgeordnete“ und einem „teleologischen Charakter“<sup>171</sup> folgende Prozesse auszeichnet, die

<sup>169</sup> Auch heute noch wird diese Theorie herangezogen, um die Verarbeitung von Sinneseindrücken zu erklären und zu untersuchen. Ein herausragendes Beispiel stellen in der Betriebswirtschaftslehre das Marketing und die darin enthaltenen Markentheorien dar (vgl. Zimmermann 2006: 33.; vgl. Esch 2004: 24; vgl. Foscht/Swoboda 2005: 30). Weiterhin liegt dieses Denkmodell auch dem organisationalen Lernen zugrunde.

<sup>170</sup> Für Bühler (1907: 1) enthält das Denken eine schaffende und aktive Komponente: „Denken ist Verknüpfung, Denken ist Zerlegung. Denken ist Urteilen. Denken heißt Apperzipieren. Das Wesen des Denkens liegt in der Abstraktion. Denken ist Beziehen. Denken ist Aktivität, ist ein Willensvorgang.“

<sup>171</sup> „Es stellte sich heraus, daß determinierte, d.h. im Sinne eines bestimmten Zieles verlaufende Prozesse von einer ganz anderen Gesetzmäßigkeit beherrscht sind. Eine Zielsetzung zieht

sich an „den Forderungen der gedachten Gegenstände“ orientieren und in deren Mittelpunkt das Problemlösen steht (vgl. Selz 1922: IX, 325, 1924: 11; vgl. Bühler 2000: 25, 31f., 1907: 19). Selz (1991: 75) spricht in diesem Zusammenhang auch von „geistigen Verhaltensweisen“, die im Gegensatz zum Ablauf von Assoziationen als eine bloß zufallsgetriebene Verknüpfung anschaulicher Bewusstseinsinhalte durch eine Zweckmäßigkeit und Zielgerichtetheit gekennzeichnet sind. „Die älteren Versuche, den übergeordneten Ablauf des intellektuellen Geschehens verständlich zu machen, krankten in der Regel mehr oder weniger an demselben historisch begründeten und gerechtfertigten Fehler. Man konstruiere als Untergrund des Ablaufs ein diffuses Spiel von konkurrierenden Reproduktionstendenzen [...]. Es gehört zu den wesentlichen Bestandteilen der hier vertretenen Theorie des geordneten Denkverlaufs<sup>172</sup>, daß sie mit den beschriebenen Auffassungen des intellektuellen Geschehens vollständig bricht“ (Selz 1922: VIII). Anders wäre kaum erklärbar, wie der Mensch zu neuen Einsichten gelangen oder jemals andersartige Lösungen hervorbringen kann, die sich ja gerade nicht aus einem Rückgriff auf ein bestehendes, sich erschöpfendes Wissensrepertoire ableiten lassen und das Vermögen einer Lernfähigkeit in den engen Bahnen der Dressur überschreiten. So würde auch der Spracherwerb lediglich ein bewusstes Erlernen von Wortbedeutungen und ihrer Kombination nach den Regeln der Grammatik einschließen, was ein hoffnungsloses Unterfangen nicht nur im Sinne einer ökonomischen Erschließung der Welt darstellen würde. „So erlernen wir alle Regeln unserer Muttersprache und wenden sie an, ohne sie zu begrifflichem Bewußtsein zu erheben. Und zwar erlernen wir nicht nur grammatische Regeln, sondern wir erlernen und entdecken auch zahllose inhaltliche Ausdrucksmöglichkeiten, die wir mit größerer oder geringerer Virtuosität verwenden“ (Selz 2011: 86). Die Beschaffenheit eines Satzes, sein Gefüge oder

---

nämlich unmittelbar nicht die Reproduktion von Bewußtseinserlebnissen, sondern die Reproduktion gewisser mehr oder weniger allgemeiner intellektueller oder motorischer Operationen nach sich. Hierbei besteht die Gesetzmäßigkeit, daß durch die Zielsetzung diejenigen Operationen ausgelöst werden, welche zur Verwirklichung eines Zieles der betreffenden Art erfahrungsgemäß geeignet sind. Hiermit war ein neuer Gesichtspunkt für das Verständnis einer organisierten produktiven Tätigkeit eröffnet“ (Selz 2011: 79). Diese Auffassung des Denkens sowie das damit verbundene Postulat eines „doppelten Tatbestand der *Eigenart* und der *Eigengesetzlichkeit* der Gedanken“ bildet den Kern des Gedankengerüsts der Würzburger Schule und grenzt ihre Lehre von der Assoziationspsychologie ab (Bühler 2000: 31, Hervorhebung i.O.) Inwiefern Selz der Würzburger Schule ohne zu berücksichtigende Einschränkungen zuzurechnen ist, diskutiert Herrmann (1996: 4-11).

<sup>172</sup> Anzumerken ist, dass Selz keine Theorie im Sinne einer Konsolidierung seiner aus den Versuchen hervorgehenden Ergebnisse verfasst hat. Vordergründig handelt es sich um unterschiedliche Thesen, die die Annahme widerlegen, dass das menschliche Denken ausschließlich den Gesetzmäßigkeiten ablaufender Assoziationsketten folgt. „Eine Symphonie, ein Drama, eine wissenschaftliche Theorie, eine Maschine sind zu komplizierte Dinge, um aus dem Hinweis auf die allgemeinen Assoziations- und Reproduktionsgesetze ohne weiteres verständlich zu werden“ (Selz 2011: 78).

die dahinterliegende Grammatik treten zumeist auch erst dann ins Bewusstsein, wenn ein „Verstoß“ gegen sie aufgedeckt wird (vgl. Bühler 1907: 45, 2012a: 86f.)

Im assoziations-theoretischen Verständnis sind Denkprozesse nur auf Basis einer „ewigen Wiederkehr des Gleichen“ durch „konstante Zuordnungen“ zu erfassen und das jeweils hervorgerufen durch ähnliche „Auslösungsbedingungen“ (Selz 1922: XII). Für Selz (1911: XI, 111) aber untersteht das Denken einem produktiven und aktiven Prozess, indem durch „Operationen der Mittelfindung und Mittelanwendung“ die Lösung einer gestellten Aufgabe vorgenommen wird (vgl. auch 1922: 528f.). Die unterste Stufe bezeichnet er als „determinierte Mittelaktualisierung“. Hier erfolgt die Lösungsfindung durch ein Einbeziehen bereits „angewendeter oder anerkannter Mittel“. Bei der „zufallsbedingten Mittelabstraktion“ hingegen unterliegt diese einem eher unbewusst ablaufenden Prozess. So können wir zum Beispiel in einer bestimmten Situation noch so sehr versuchen, eine Lösung für eine Aufgabenstellung zu finden, es wird uns anhand des momentan verfügbaren Wissens jedoch nicht gelingen. Abrupt in einem späteren Moment dann doch, obwohl keine Auseinandersetzung mit dem eigentlichen Problem stattgefunden hat, erlangt sie ihre Konturen (vgl. Selz 1922: 575). Produktiv meint dabei nicht, dass neue Gedanken plötzlich und aus dem Nichts heraus entstehen. Unter Nutzung des bestehenden Wissens werden intellektuelle Denkopoperationen durchgeführt, die verschiedenen Wegen der Lösungsfindung folgen können. Hierzu gehören die Möglichkeiten der Rückkehr zum Ausgangspunkt<sup>173</sup>, die „Verwertung bekannter Erscheinungen in neuen Zusammenhängen“, die „Nachkonstruktion erlebter Zusammenhänge“, das Herstellen von Beziehungen bzw. Analogien, das aktive Suchen nach einer logischen Herleitung sowie das bewusste Ausprobieren andersartiger Herangehensweisen (vgl. Selz 2011: 80, 79). Auch kann das Ergebnis gar einem Zufall geschuldet sein, wenn sich im Zuge der „Reproduktion bekannter Tatsachen die Mittel zur Verwirklichung eines Ziels nicht auffinden“ lassen (Selz 2011: 80, vgl. auch 79; vgl. Bühler 2012a: 79, 1907: 47, 65). So können einerseits durch die „Anwendung bewähr-

---

<sup>173</sup> Als entscheidendes Kriterium, das gegen einen assoziativen Ablauf der Bewusstseinsvorgänge spricht, führt Selz (1922: 122) die mögliche Rückkehr zum gesetzten Ausgangspunkt an. Eine Assoziation erreicht im Unterschied dazu in einem bestimmten Vorstellungsbild ihren Endpunkt. „Denn die Rückkehr zum Ausgangspunkt beim Stocken oder Versagen eines Lösungsversuches wird als eine vielleicht schon phylogenetisch begründete, jedenfalls aber durch Erfahrung sich bewährende und daher regelmäßig angewandte Lösungsmethode ohne weiteres verständlich. Ein von der Zuordnung von Zielen und Lösungsmethoden nicht beherrschter assoziativer Ablauf von Bewußtseinserebnissen müßte hiergegen beim Fehlen aufgabenmäßiger Assoziationen den aufgabenwidrigen Assoziationen freies Spiel lassen“ (Selz 1922: 122). Des Weiteren führt er als Beleg an, dass zwischen dem vorhandenen Wissen und dem Einsatz einer Lösung kein assoziatives Verhältnis bestehen kann, sondern ein „Motivationszusammenhang“ gegeben sein muss. Erst durch diesen wird die Tatsache nachvollziehbar, dass eine Lösungsmethode auch dann in Erwägung gezogen wird, wenn das Wissen um sie gerade erst erworben wurde und bis zu diesem Zeitpunkt keine vorherige Anwendung stattgefunden hat (vgl. Selz 1922: 149).

ter Lösungsmethoden“ neue Erkenntnisse erworben, oder aber andererseits „neue Lösungsmethoden“ gefunden werden, die aufgrund ihrer Bewährung eine künftige Verwendung erfahren und sich im Anschluss daran etablieren (vgl. Selz 1922: 127). „Es ist mit dem schaffenden Denken genauso wie mit anderen produktiven Tätigkeiten, daß ein Fonds von *Operationen* dazu gehört; die entscheidenden letzten Konstanten im Denken sind gar nicht Vorstellungsbilder, die kettenförmig [...] in uns abrollen, sondern bestimmte, einfache und komplexe Denkoperationen an dem wechselnden Material von Vorstellungsbildern“ (Bühler 2000: 32, Hervorhebung i.O.).

Als Beispiel einer präzisen Unterscheidung von Dressur und Intellekt lassen sich Wolfgang Köhlers (1915: 22-30, 1918) Studien von Anthropoiden heranziehen, in denen er das tierische Problemlösungsverhalten untersucht und dessen Forschungsergebnisse Bühler in der *Geistigen Entwicklung des Kindes* (1930) einer ausführlichen Analyse unterzieht. Aus Köhlers Experimenten ging zusammenfassend hervor, dass auch Schimpansen nicht nur nach dem Prinzip des „Trial und Error“ operieren, sondern durchaus bei der Lösung eines Problems Pfade einschlagen können, die eine ausgeprägte Flexibilität und Kreativität in ihrem Verhalten vermuten lassen (vgl. Rothmann/Teuber 1915: 15). So stellte sich in unterschiedlichsten Versuchen heraus, dass ein Schimpanse, um eine an der Decke befestigte Banane zu erreichen, nach einigen Anstrengungen des Hoch- und Runterspringens den Vorstoß unternahm, im Käfig befindliche Kisten zu stapeln, um an ihnen emporzuklettern. Oder aber eine Banane lag in unerreichbarer Weite außerhalb des Käfigs und er versuchte, über einen langen Zeitraum zunächst erfolglos sich dieser mit der Hand zu nähern. Nach einigen missglückten Versuchen kam Sultan<sup>174</sup> schließlich auf die Idee, sich ein Hilfsmittel ähnlich einem Stock zu bauen, das eine Verlängerung seines Armes und ein Gelangen an den gewünschten Gegenstandes bewirkte (vgl. Bühler 1930: 10; vgl. Rothmann/Teuber: 1915: 15). Ausgehend von diesen Entdeckungen nimmt Köhler an, dass Affen auf Basis von Einsicht<sup>175</sup> handeln, die aus einer Umstrukturierung der räumlichen Gegeben-

<sup>174</sup> Bei den Schimpansen konnte im Verlauf der Untersuchungen eine unterschiedliche Ausprägung „intelligenter Verhaltensweisen“ nachgewiesen werden. „Auffallend rasch lernte ‚Sultan‘, nur durch Zusehen die Türen öffnen, ja sogar den Schlüssel in ein Schloß stecken“ (Rothmann/Teuber 1915: 16).

<sup>175</sup> Die Untersuchungen auf dem Gebiet der „Einsicht“ sollten vor allem eine Sensibilität dafür erzielen, dass nicht alle tierischen und menschlichen Verfahrensweisen zum Problemlösen einem Assoziationslernen unterstehen und dass der Umgang mit dem „Denken“ in den Grenzen einer evolutionstheoretischen und naturwissenschaftlichen Argumentation Erklärungslücken nach sich zieht (vgl. Köhler 1968, erstmals 1938). „Jetzt wird es klar sein, daß wir nach dieser Theorie alle an einer sonderbaren Täuschung leiden. Wir glauben ja, daß wir in einer gegebenen Situation diesen und nicht irgendeinen anderen Schluß ziehen, uns für diese und nicht für eine andere Handlung entscheiden, weil dieser Schluß und diese Entscheidung unmittelbar durch die Eigenschaften der betreffenden Situation gefordert sind. [...] Aber selbst dann besteht meist wenigstens ein Bewußtsein von diesem höchst charakteristischen Zug des Denkens: Wir



heiten sowie dem vermeintlichen Gebrauch von Werkzeugen hervorgeht. Bühler (1930: 19) stimmt mit Köhler darin überein, dass es sich bei diesen Tätigkeiten der Affen tatsächlich nicht um ein „variierendes Probieren“ handeln kann und der Lösungsfindung ein „inneres (psychophysisches) Geschehen“ vorausgehen muss, das ein zielgerichtetes Verhalten unerwartet hervortreten lässt. „Kein Zweifel, das Verhalten in den vorbildlichen Versuchen von Köhler trägt den Charakter (objektiv) zweckmäßiger oder, wie man dafür auch sagen kann, (objektiv) sinnvoller Handlungen. Denn die Tiere erreichen damit auf einfache Art gegebene Ziele“ (Bühler 1930: 18). Er hält dem jedoch entgegen, dass das Verhalten der Affen nicht als Resultat eines einsichtigen Handelns in der Sphäre des Intellekts<sup>176</sup> gedeutet werden darf. „Denn es gibt, wie ich meine, zwei Arten von Erfindungen<sup>177</sup>, von denen nur eine das Prädikat einsichtig verdient, während wir die andere Art *Einfälle* nennen dürfen“ (Bühler 1930: 19, Hervorhebung i.O.). Einfälle zeichnen sich unterdessen dadurch aus, dass ihnen „eine blinde, d.h. uneinsichtige Leistung des Assoziationsmechanismus“ anhaftet, aufgrund derer selbst der Entdecker im Nachhinein nicht beschreiben kann, wie er auf diesen einen bestimmten Lösungsweg gekommen ist (vgl. Bühler 1930: 19, 1967: 16ff.). Bühler (1967: 18) bezeichnet diese Art der eher spontanen Eingebung als „Aha-Erlebnis“ und bezieht sich damit auf ein „inneres Aufleuchten“, das sich im Falle eines plötzlichen Einblicks in einen zuvor noch nicht dagewesenen Zusammenhang einstellt. „Köhlers Schimpansen werden wohl dieses Aha-Erlebnis oder ein Analogon dazu gehabt haben. Aber Einsicht dürfen

---

fühlen, daß eine bestimmte Entscheidung gefunden werden soll, eine Entscheidung, die in der richtigen Beziehung zu den gegebenen Problembedingungen steht. In der Erkenntnis der Beziehungen, die in der vorliegenden Situation gerade einen besonderen Denkschritt oder eine besondere Fortsetzung gegebener Verläufe erforderlich machen, zeigt der Mensch das, was er *Einsicht* nennt. Er zeigt Einsicht oft in rein intellektuellen Tätigkeiten, so wenn er sagt, daß dieses oder jenes folgt oder daß zwei Ansichten nicht miteinander vereinbar sind. Er verhält sich so aber auch in seinem moralischen Urteilen, wenn er z.B. sagt, daß ein bestimmtes Gerichtsverfahren unbillig war oder daß eine eben vorgekommene Grausamkeit nicht geduldet werden darf“ (Köhler 1968: 20, Hervorhebung i.O.). Deutlicher als der Titel der deutschen Ausgabe Köhlers Werkes „Werte und Tatsachen“ spiegelt die englische Fassung „The place of value in a world of facts“ seine kritische Einstellung gegenüber einer rein naturwissenschaftlichen Auffassung des Lebens wider (vgl. Köhler 1968: 1-24).

<sup>176</sup> Die in den Versuchen beschriebene Fähigkeit der Affen repräsentiert mitunter einfach eine besonders leistungsfähige Form des assoziativen Gedächtnisses oder ein stark ausgeprägtes Lernvermögen, das bereits einen „wichtigen Anfang des Denkens“ darstellt und in Ansätzen erste menschliche Züge ausweist, aber nicht auch nur annähernd eine ähnliche Ausprägung wie beim Menschen erfährt (vgl. Bühler 1930: 21). „Möglich, daß dabei dann und wann einmal ein Funke des kostbaren Lichtes, das wir Einsicht nennen, aufblitzt. Denn warum sollte das nicht der Fall sein in einer Geistesverfassung, die so nahe an das Menschliche streift? Aber daß theoretische Vorsicht auch hier noch sehr am Platze ist, das zeigen z.B. die Erfahrungen über die ‚Kenntnisse‘ des Affen auf dem Gebiete der primitiven Statik. [...] Wie stark ist der Schimpanse doch an die ihm von Natur einzig geläufigen statischen Verhältnisse des Baumes gebunden!“ (Bühler 1930: 24).

<sup>177</sup> Einfälle ordnet Bühler (1930: 86) dem Bereich der Dressur zu, wohingegen Erfindungen dem Intellekt zuzuschreiben sind: „Es ist ja charakteristisch für die Dressur, daß die Verknüpfungen nur unter den speziellen Bedingungen, unter denen sie gestiftet wurden, auch wieder wirksam werden, während sich die Erfindungen als viel unabhängiger erweisen.“

wir ihnen bloß darum nicht zuschreiben, denn nach der ganzen Art, wie jenes Erlebnis beim Menschen zu entstehen pflegt, scheint es mir auch ohne Einsicht bei jedem Einfall eintreten zu können; es würde in nichts anderem bestehen als darin, daß mit einem Schlag aller Vorstellungswettstreit, jedes Gewirr von Reproduktionstendenzen aufhört zugunsten eines einheitlichen, stark determinierten Ablaufs in einer bestimmten Richtung“ (Bühler 1930: 21). Echte Einsicht<sup>178</sup> folgt den Gesetzmäßigkeiten vernunftgeleiteten Denkens, d.h. es inkludiert einen zielgerichteten und explizit auf die Findung der Lösung hin ausgerichteten Gedankengang, aus welchem anhand von anfangs getroffenen Annahmen eine Schlussfolgerung hervorgeht (vgl. Bühler 1930: 21). Auch wenn „Sachverhältnisse (,Sachbezüge‘) das Verhalten der Affen bestimmen“ mögen oder durch das Anwenden und Ausbauen der zur Verfügung stehenden Mittel ein Lösungsfindungsprozess vollzogen wird, reicht die Benutzung von Werkzeugen nicht über die partielle Anwendung eines „Bemächtigungsmittels“ hinaus (Bühler 1930: 21). Nur der Mensch bedient sich ihrer als „Bearbeitungsmittel“, greift so verändernd in seine Umwelt ein, baut auf Errungenem auf und erfährt eine „weitgehende Befreiung des Geistes von der Augenblickssituation“ (Bühler 1930: 23). „Robinson auf seiner Insel ist ein Mensch, den der Dichter in immer neue Situationen hineinstellt, Robinson läuft nicht planlos hin und her wie ein Huhn am Gartenzaun, bis es der Zufall an ein Loch führt, er hilft sich nicht durch Probieren aufs Geratewohl, sondern macht Erfindungen durch Überlegung und Einsicht“ (Bühler 1930: 9). Stößt der Affe auf eine neue Verhaltens- oder Verfahrensweise, wird er bis dato nicht dazu fähig sein, dieses Erfolgsprinzip bzw. erworbene Wissen an seine Artgenossen weiterzugeben und auch sie werden unter identischen Bedingungen erneut ähnliche Versuche unternehmen müssen, um an die Frucht zu gelangen. „Man weiß, daß noch nie ein Forschungsreisender Gorillas oder Schimpansen mit Menschen verwechselt hat [...]. Keine Ritzen auf Sand oder Lehm, die den Wert der darstellenden Zeichnung oder auch nur eines spielend hervorgebrachten Kritzelornamentes gehabt hätten, und keine darstellende Sprache, z.B. Laute, denen der Wert von Namen zukämen. Alles zusammen muß doch wohl innere Gründe haben“ (Bühler 1930: 27; vgl. auch Markowitsch/Welzer 2006: 40, 49f.).

---

<sup>178</sup> Bühler (1930: X) bemerkt, dass im Bereich der Tierdressur die Assoziationstheorie ein „ausreichendes Erklärungsprinzip“ darstellen kann. Bei Kindern zeigt sich im Alter von sechs bis sieben Jahren, dass „eine mechanische Dressur“ kaum noch tauglich ist, „wenn schon Einsicht vorhanden ist“ (Bühler 1930: 197).

### 4.1.3 Abschließende Bemerkungen über den Menschen

Eng verbunden mit der produktiven Auffassung von Denkprozessen innerhalb der Würzburger Schule ist auch das Menschenbild Bühlers, das sich beachtlich von der gängigen stereotypen Sichtweise der Theorien im Bereich des Verhaltens abgrenzt. An die Stelle der Nutzenorientierung tritt die Schaffensfreude oder Funktionslust, die er einem rigide ablaufenden Wiederholungszwang und der reinen Befriedigung eines Bedürfnisses, d.h. der unmittelbaren Erreichung eines erschlaffenden Endzustandes, gegenüberstellt. Im Einklang mit Bühler und Selz stellt auch Max Wertheimer (1957: 13, 239, erstmals 1945) das produktive Denken dem „sinnlosen Kombinieren“ der Assoziationspsychologie gegenüber. Produktiv schließt dabei eine Tätigkeit ein, die sich von einer Wiederholung – als eine wiederkehrende „stückhafte und sachblinde Verbindung“ – darin unterscheidet, dass sie prospektiv, „einsichtig“, „lebendig“ und „selbstständig“<sup>179</sup> ist (vgl. Metzger 1957: XV). „Produktive Prozesse sind oft von dieser Art: aus dem Verlangen nach wirklichem Verständnis beginnt man alles neu in Frage zu stellen und zu untersuchen. Ein bestimmter Bereich in dem Feld der Untersuchung wird entscheidend, wird zum Brennpunkt; aber es wird nicht herausgelöst. Eine neue, eine tiefere strukturelle Erfassung der Problemlage entwickelt sich [...]“ (Wertheimer 1957: 193).

Um die Differenzierung seines Standpunktes herauszuarbeiten, nimmt Bühler kritisch Bezug auf Freuds Bild des Menschen als ein Opfer seiner Triebe, der im ständigen Konflikt mit der moralischen Instanz des Über-Ichs versucht ist, diesen auftretenden Spannungen Entlastung zu verschaffen (vgl. Freud 1978: 405, 2013b: 13, erstmals 1920). „In der psychoanalytischen Theorie nehmen wir unbedenklich an, daß der Ablauf der seelischen Vorgänge automatisch durch das Lustprinzip reguliert wird, das heißt, wir glauben, daß er jedesmal durch eine unlustvolle Spannung angeregt wird und dann eine solche Richtung einschlägt, daß sein Endergebnis mit einer Herabsetzung dieser Spannung, also mit einer Vermeidung von Unlust oder Erzeugung von Lust zusammenfällt“ (Freud 2013b: 9). Dasjenige, was das Seelenleben prägt und im späteren Verlauf zu psychischen Irritationen führen kann, ist nicht mehr und nicht weniger als eine ständige Diskrepanz zwischen „Triebverzicht“ und „Triebbefriedigung“, „Unlust“ und „Lust“ sowie die frühkindliche Erfahrung des „Verschwindens“ und „Wiederkeh-

<sup>179</sup> Resultierend aus seinen Feldforschungen schildert Wertheimer (1957: 193) ein mit dieser Denkart einhergehendes Erlebnis als einen einschneidenden Moment der Einsicht: „Ich sah, was für eine lebendige und ursprüngliche Teilnahme erweckt wurde; ich beobachtete, wie bei den Hörern dramatische Dinge sich ereigneten; ich erlebte, wie am entscheidenden Punkt manche Studenten ausriefen: ‚Jetzt verstehe ich!‘ Für sie war es eine entscheidende Wendung: wo vorher die *Kenntnis* einer Anzahl von *Tatsachen* bestanden hatte, da waren ihnen nun wirklich *die Augen geöffnet* für ein tieferes Verständnis in einem umfassenden Überblick“ (Hervorhebung i.O.).

rens“ (vgl. Freud 2013b: 9-14; vgl. Bühler 2000: 207-229). Mit anderen Worten ist es eine ureigene und verdrängte Verlustangst, die sich in Form eines hartnäckigen Stoffes ihren Weg durch die psychischen Bahnen ebnet (vgl. Freud 2013b: 18). „Freud wandte sich den animalischen Trieben im menschlichen Wesen zu, schob eine, vielleicht den vehementesten von ihnen in den Vordergrund und errichtete ein erstaunliches Ganzes von Theorien über [...] die Geschichte und Modifikation der Libido [...]“ (Bühler 2000: 34). Bühler (2000: 222, 214) hält als Argument das Spiel des Kindes dagegen, dessen Sinn und Zweck sich nicht darin erschöpfen kann, teilnahmslos immer wieder dieselben Bewegungen auszuführen, sei es aus der Einübung späterer wichtiger Verhaltensweisen oder dem bloßen Entladen eines Kraftüberschusses heraus. Es ist der Formwille, die Begeisterungsfähigkeit darüber, die Welt verstehen zu lernen und gestaltend in sie einzugreifen, die das Kind dazu antreibt, sich „bis zur Ermüdung“ immerzu derselben Tätigkeit zuzuwenden (vgl. Bühler 2000: 223). „An diesem Formwillen des spielenden Kindes muß jedes einseitige Stoffdenken der Theoretiker seine naturbestimmte Grenze finden“ (Bühler 2000: 230f.). Bühler fährt fort: Das spielende Kind „greift an allen Ecken und Enden mit seiner eigenen, schaffenden, umschaffenden, und wie man weiß, unbekümmert schweifenden Phantasie ein.“ Das kindliche Spiel überschreitet den Bereich der Dressur, indem es durch eine lebendige Auseinandersetzung mit allem Formel- und Zeichenhaften charakterisiert auf einer Ebene der Symbolik angesiedelt ist, wie sie sich nur im Bereich einer menschlichen Gemeinschaft nachweisen lässt und wodurch das Kind immer mehr zu einem Teil dieser wird (vgl. Bühler 2000: 230, 209). Ausreichend ist, wie im Bereich der Gestaltpsychologie, dabei nicht die Annahme eines in die Vergangenheit gerichteten bloßen Reproduktionsmechanismus. Es bedarf, „um den Tatsachen gerecht zu werden, eines *produktiven Gegenwartsprinzips*“ (Bühler 2000: 237, Hervorhebung i.O., vgl. auch 184).

Aus dieser Perspektive heraus gilt es nun auch die Gebilde des objektiven Geistes zu verstehen und zu erfassen. „Das Objektive selbst, ehe es eigentlich da ist, wirkt im Schaffensprozeß mit, es schafft sich selbst ebensosehr, wie es geschaffen wird“, sobald es nämlich anfängt, und in dem Maße, wie es eine Struktur erhält“<sup>180</sup> (Bühler 2000: 164). Den objektiven Geist begreift Bühler (2000: 165) als etwas Aktives, auf den Menschen von seiner Kindheit an Einwirkendes, als einen vitalen Prozess, der in den Lebensbezug des Einzelnen eingreift, seine Persönlichkeit prägt und den Schaffenden rückwirkend mit einem hohen Gefühl der Freude belohnt (vgl. auch Freyer 1928: 149). Als solcher ist dieser nicht in einer individuellen, sondern nur in einer symbolischen oder gemeinschaftlichen Kategorie und nur im Bereich des Intellekts denkbar, der ihm

---

<sup>180</sup> Bühler bezieht sich hier auf Freyer (1928).

jenseits jeder Statik die Freiheit einräumt, auf Bestehendem aufzubauen, Entwicklungen Einfluss zu nehmen und Neues zu schaffen. Während dem Verhalten eine ausführende und vollstreckende Komponente zuteil wird, birgt dieses Schaffen oder auch Handeln ein kreiendes und schöpferisches Momentum in sich, einen puren Wohlgefallen an dem Hinwirken auf das Bewältigen einer Aufgabe. Dabei ist dieses Schöpferische und Schaffende, wie die Worte vielleicht vermuten lassen, nicht erst einem genialen Künstler, Maler oder Dichter zuzuschreiben, der leidend, opfernd, ohne vorabgefertigten Plan sich einer fremden Macht hingibt und all sein Handeln in den Dienst der Erfordernisse seines Werkes stellt (vgl. Selz 1991: 160f.). Selz (1991: 163) sieht es als „eines der Grundgesetze unseres Seelenlebens“ an, dass der Mensch eine „Lust am Gelingen“ und an der Steigerung dessen, zu was er fähig ist, besitzt. „Der Jubel des Kleinkindes über seine ersten gelungenen Steh-, Geh- und Sprechversuche, die Werkfreude des zeichnenden, bauenden und bastelnden Kindes und die Schöpferfreude des gestaltenden Erwachsenen sind Zweige am selben Stamme [...]. Überall ist die Lust am Gelingen die Triebkraft der seelischen Entwicklungen [...]“ (Selz 1991: 163).

Eine ähnliche Idee findet sich auch bei Hans Freyer (1928: 5, 19f., 78, 84), der das Streben des Menschen nach Sinnhaftigkeit in den Dienst seines Daseins stellt. „Zwischen Affekt aber und Ausdruck, zwischen Wille und Bewegung geht kein kausaler Faden, sondern besteht das innige Verhältnis, daß sie Gehalt und Erscheinung, Zeichen und Sinn des nämlichen Gebildes und allererst zusammen dieses ganz sind“ (Freyer 1928: 19). Anders als bei Georg Wilhelm Friedrich Hegel<sup>181</sup> steht für Freyer der objektive Geist nicht zwischen dem Einzelnen und der Sphäre einer absoluten, von seinem Träger losgelösten Erscheinung, sondern sein Geltungsbereich umfasst eine fortdauernde Verbindung zwischen Subjekt und Objekt (vgl. Freyer 1928: 14; vgl. Köhler/Pöggeler 2006: 2, 4, 6, 13f.). So wohnt jedem subjektiven Augenblick etwas objektiv Geistiges inne, gleichermaßen aber auch jeder Erscheinung des objektiven Geistes ein Teil der gedanklichen Welt – seien es Vorstellungen, Wünsche oder Empfindungen – des Subjekts (vgl. Freyer 1928: 25, 75, 82, 88, 135). Die Gebilde des objektiven Geistes<sup>182</sup> walten nicht als etwas Materielles<sup>183</sup> und heben sich über eine Kul-

<sup>181</sup> Der Begriff des „objektiven Geistes“ und seine Prägung geht auf Hegel (1807) zurück. Hegel (1986: 329) fasst allgemein den Geist als ein „menschliches Gesetz“ auf: „Er ist in der Form der Allgemeinheit das *bekannte* Gesetz und die *vorhandene* Sitte [...]“ (Hervorhebung i.O.). „Der Geist ist hiermit das sich selbst tragende, absolut reale Wesen. Alle bisherigen Gestalten des Bewußtseins sind Abstraktionen desselben; sie sind dies, daß er sich analysiert, seine Momente unterscheidet und bei einzelnen verweilt“ (Hegel 1986: 325).

<sup>182</sup> Freyer (1929: 33, 53) ordnet den Gebilden des objektiven Geistes „Sprachen, Schrifttümer, Staaten, Bauformen, Kirchen, Künste und Systeme der Wissenschaft“ zu. Es sei aber nicht ausreichend, diese, trotz ihrer „erlebnistranszendentalen Existenz“, als etwas dem „Subjektiv-Seelischen“ Gegenübersetztes zu konzipieren, sondern sie müssen mit diesem verbunden gedacht werden. „Darum müssen sie wieder angeknüpft werden: der lebendige Prozeß, der

tur oder Gemeinschaft empor. Sie wirken *in* und *durch* den Menschen, der sein Handeln an ihnen ausrichtet. „Jede Hand, die den Griff eines Pfluges je umspannte, hat, wenn das auch kühn klingt, seine Form um ein Weniges gewandelt, indem sie ihn in den aktuellen Prozeß des Lebens wieder einbezog. Jede Handlung, in der ich mich einer geltenden Sitte gehorsam oder gedankenlos füge, wandelt den Sinngehalt der Sitte um, macht ihn reicher oder ärmer, lockerer oder fester“ (Freyer 1928: 83). Erfüllung und Vollendung erfährt der Mensch durch das Erfassen eines Sinns, das Verstehen einer Bedeutung und in dem Vollzug eines Schaffensprozesses, nicht allein in dem Erreichen der Spitze einer Pyramide von Bedürfnissen unterschiedlicher Beschaffenheit<sup>184</sup>.

Es zeichnet sich zunehmend die durchaus berechtigte Frage ab, ob der Geist überhaupt streng genommen jemals als ein rein individuelles Phänomen gedacht werden kann. Natürlich kann es nicht das Ziel sein, von einem Psychologismus in einen Soziologismus zu verfallen. Dennoch sind unter Bezugnahme auf das Kapitel zum *Verständnis von Gemeinschaft* Zweifel mehr als berechtigt. Unsere Gedanken, Überzeugungen, Vorstellungen, Gefühlsmomente und Wünsche mögen uns zwar subjektiv erscheinen, sie sind aber durchaus gebunden an die Darstellungsfunktion der Sprache und geprägt von einer Einflussnahme durch die Gemeinschaft, aus welcher heraus wir erst eine Abgrenzung der eigenen Person entwickeln. Karl Mannheim (2009: 87, erstmals 1928) spricht von einer „Seinsverbundenheit des Erkennens“<sup>185</sup>, die ein miteinander Denken,

---

durch allen objektiven Geist hindurchgeht und seine Formen mit den Energien der subjektiven Welt in dynamische Verbindungen setzt, muß begrifflich erfaßt werden“ (Freyer 1928: 75). Ferner kann der objektive Geist auch als ein geteiltes Verständnis darüber aufgefasst werden, was in einer Gemeinschaft als richtig und falsch gilt, als gemeinsam gültige Regeln und Wertvorstellungen über die Art und Weise des Zusammenlebens.

<sup>183</sup> „Die Tatsache, daß menschlicher Geist sich in gewissen Gebilden und Ordnungen der sinnlichen Welt realisiert hat und nun in diesen materiellen Gehäusen lebt: diese Tatsache des objektiven Geistes braucht nicht ausdrücklich aufgewiesen, nicht künstlich sichtbar gemacht zu werden; es ist nicht nötig, den Existenzbeweis zu führen. [...] Denn was umfängt uns doch, uns Kulturmenschen, als unsere Umwelt? Nicht ‚Natur‘, nicht ein eigengesetzlicher und geistesfremder Zusammenhang wildwachsender Kräfte, sondern ein dichtes Gewirr aus diesen und aus den Objektivationen des Geistes“ (Freyer 1928: 16).

<sup>184</sup> Durkheim (2011: 198) stellt das Verhältnis von Bedürfnisbefriedigung und Handlungen, die dieses überschreiten, in folgenden Zusammenhang: „Unsere sinnlichen Neigungen sind notwendigerweise egoistisch; sie haben unsere eigene Individualität als Ziel, und nur sie. Wenn wir unseren Hunger befriedigen, unseren Durst usw., ohne daß irgendeine andere Tendenz hier mitspielt, befriedigen wir unsere eigenen Bedürfnisse und sonst nichts.“ „Die andern hingegen stammen aus der Gesellschaft; sie übertragen diese in uns und binden uns an etwas, das uns übersteigt. Da sie kollektive Wesen sind, sind sie unpersönlich; sie richten uns auf Zwecke aus, die uns mit anderen Menschen gemeinsam sind [...]“ (Durkheim 2011: 207).

<sup>185</sup> Mannheims Annahme über die Seinsverbundenheit des Denkens hat – eingebettet in einen generellen Streit über die Ausrichtung der Wissenssoziologie – von vielen Seiten vehemente Kritik erfahren (vgl. Barboza/Lichtblau 2009: 9). Barboza und Lichtblau (2009: 15, 13f.) vermuten, dass eine frühere Veröffentlichung seines Werkes unter dem ursprünglichen Titel „Soziologie des Geistes“, die jedoch bedingt durch den Nationalsozialismus „scheiterte“, weniger eine wissenssoziologische Debatte im Rahmen einer Ideologienlehre ausgelöst und sich

ein sich aneinander Orientieren, eine gegenseitige Steigerung des Wissens sowie ein voneinander Lernen impliziert (vgl. auch Schütz/ Luckmann 1979: 293). „Will man dieses Denken in aller Kürze charakterisieren, so muß man es dem Denken in den exakten Naturwissenschaften gegenüberstellen [...]“, denn es unterscheidet sich dadurch, dass es nicht nur die Bewusstseinsvorgänge „in uns“ in das Erkenntnisinteresse einbezieht (Mannheim 2009: 87). Das Denken unterliegt folglich keiner in sich begründeten schlüssigen Logik. Es wird bestimmt durch „außertheoretische Faktoren“, die sich im Bereich des Historischen sowie Sozialen befinden, den Denkstil eines Kollektivs prägen und so zugleich auch den Einzelnen beeinflussen (vgl. Mannheim 2011: 35, erstmals 1931, 2009: 120). Das erfordert ein Verstehen und Nachvollziehen des Wissens einer Zeit aus seiner „innersten Eigenart“ heraus, „weshalb in diesem Gebiete auch der historisch-soziale Aufbau des Subjektes für die Erkenntnistheorie von Bedeutsamkeit wird“ (Mannheim 2009: 87f.). Es liegt der Schluss nahe, dass es gerade diese Gemeinsamkeiten im Denken sind, die ein Verstehen des jeweils anderen gar ermöglichen und die uns die Sicherheit verschaffen, dass eine fremde Person die jeweils eigenen Bewusstseinsvorgänge einordnen und nachvollziehen kann. Émile Durkheim (2011: 198, erstmals 1914) führt als verbindendes Element „gemeinsame Begriffe“ an, die der Mensch zwar für sich alleine verwerten und bewerten mag, die aber als „das Ergebnis einer kollektiven Tätigkeit“ der Allgemeinheit unterstehen. „Mit ihrer Hilfe treten die Geister miteinander in Verbindung. Ohne Zweifel individualisiert jeder von uns die Begriffe, die er von der Gemeinschaft erhält, indem er sie denkt [...], aber es ist keine persönliche Angelegenheit, die auf diese Art und Weise einer Individualisierung unterworfen ist“ (Durkheim 2011: 199).

## 4.2 Über die Grenzen systemischer Austauschprozesse – die Eigenarten der Kommunikation als Mittel von Gemeinschaftshandlungen

Die klassische Systemtheorie, wie sie auch in der Organisationsforschung zum Tragen kommt, setzt unreflektiert voraus, dass Kommunikation immer reibungslos abläuft, stets zielführend ist und ihr selbstregulierende Kräfte<sup>186</sup> zu eigen sind. In diesem Theorierahmen erschöpft sich ein Kommunikationsprozess in der Übertragung einer Information oder eines Bewusstseinsgehalts von einem Sender zu einem Empfänger. Ziel ist es darzulegen, dass es sich hier um ein weitaus vielschichtigeres Phänomen handelt, das mehr Unwägbarkeiten bereithält, als es ein bloßer Austausch zweier aufeinander ansprechender Systeme vermuten lassen mag. Dieses Kapitel widmet sich folglich den Bedingungen und Möglichkeiten des Verstehens sowie den Eigenheiten zwischenmenschlicher Kommunikation. Die folgende Abbildung zeigt, an welcher Stelle in der Organisationsforschung die Kritik dieses Kapitels ansetzt.

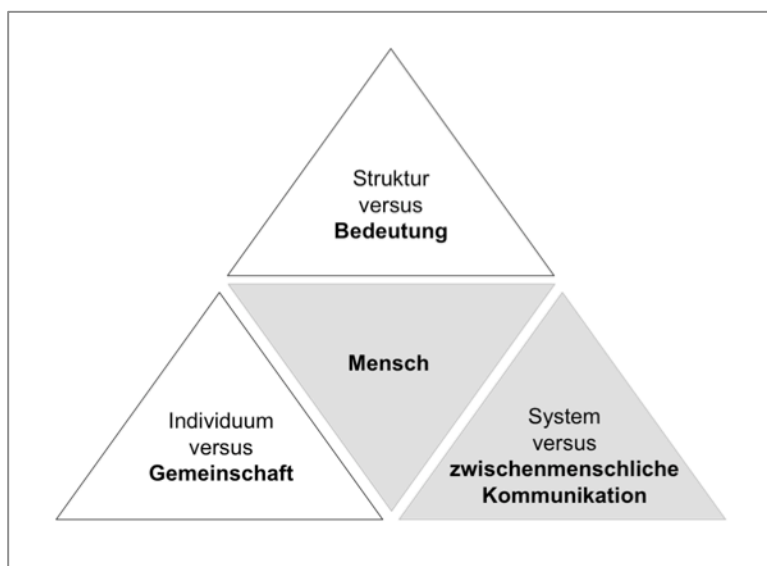


Abb. 12: Kommunikation als Mittel von Gemeinschaftshandlungen  
(Quelle: eigene Darstellung)

<sup>186</sup> Die Kritik bezieht sich auf die prinzipielle Voraussetzung einer Fehlerunanfälligkeit, insbesondere bedingt durch die Ausklammerung der Person als solche. In Anlehnung an Bühler wurde gezeigt, dass die Kybernetik hinsichtlich des Steuerungsbegriffs einen wertvollen Beitrag zur Erforschung der Grundlagen von Kommunikationsprozessen liefern kann. Ebenso geht Ungeheuer (2004: 20) davon aus, dass die Selbstregulierung im Sinne der Erzielung von Kooperation ein durchaus tragendes Element für ein gesellschaftliches System darstellt. Dennoch gilt es zu berücksichtigen, dass der Systembegriff für den zwischenmenschlichen Bereich zu eng gefasst ist. „Eine Reduktion von menschlichen Kommunikationshandlungen auf quantifizierbare Aktionen ist aber nur unter Ausschluß wesentlicher Eigenschaften des Kommunikationsvorgangs zu erreichen“ (Ungeheuer 2004: 20f.).



#### 4.2.1 Die Eckpfeiler einer Theorie der Kommunikation

Es ist insbesondere Gerold Ungeheuers Verdienst, in den 60er und 70er Jahren erneut auf die Unzulänglichkeiten eines eindimensionalen Sender-Empfänger-Modells zur Beschreibung der zwischenmenschlichen Kommunikation hingewiesen zu haben (vgl. Eschbach/Kapitzky 2000: 248f.). Dabei greift er die grundlegenden Gedanken Bühlers auf und führt die Konsequenzen für eine konkrete Kommunikationssituation weiter aus (vgl. Eschbach 1998: 334). „Man mag dabei an die lange Reihe seiner sprachwissenschaftlichen Aufsätze denken, doch diese sind weniger entscheidend als das 1927 erschienene Buch *Die Krise der Psychologie*. Dort findet man jene grundlegenden Ansätze, die Bühler zu einem der bedeutendsten Theoretiker nicht eigentlich der ‚Sprache‘, sondern eher der sprachlichen Kommunikation machen“ (Ungeheuer 2004: 128, Hervorhebung i.O., vgl. auch 129-147). Auch Eschbach (2011: 13) sieht in Bühlers Werk einen entscheidenden Beitrag zur Fundierung einer Kommunikationswissenschaft, die gegen jenes stoffliche Denken gerichtet ist, das in der Informationstheorie von Claude Shannon und Warren Weaver (1949) seinen weit verbreiteten Ausgangspunkt findet, sich durch die Sprachwissenschaft in Form der Annahme eines linguistischen Austausches zieht und auch heute noch einen wesentlichen Bestandteil kommunikations- und medienwissenschaftlicher Theoriengewinnung darstellt. So zeichnet sich in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Literatur vielfach – mal mehr und mal weniger explizit – weiterhin das Konstrukt der Transportmetapher ab, welches sich nicht selten hinter sprachlichen Formulierungen wie der „Übermittlung von Nachrichten“, einer „Übertragung von Bedeutungen“ oder dem „Austausch von Gedanken“ verbirgt (vgl. Ungeheuer 2004: 146).

Kommunikation ist in diesem Bezugsrahmen der einseitige physikalische Transfer eines Bewusstseinsinhaltes von einem Ausgangspunkt zu einem Endpunkt, von einem Produzenten zu einem Rezipienten (vgl. Ungeheuer 1977: 7ff., erstmals 1959). Aus einem Arsenal an zur Verfügung stehenden Wissensinhalten wählt der Sender eine spezifische Information aus, kodiert und übermittelt diese als ein Signal an den darauf ansprechenden Empfänger, dessen Aufgabe wiederum in der Entschlüsselung des eingehenden Datenmaterials besteht. Probleme der Verständigung treten hauptsächlich dann auf, wenn aufgrund technischer Bedingungen die Schallwellen den Adressaten unvollständig erreichen, dieser nicht in der Lage ist, eine richtige Dekodierung der sprachlichen Laute vorzunehmen und daraus resultierend das eingehende Signal wirkungslos bleibt (vgl. Shannon/Weaver 1998: 4f.). Die Suche nach der Ursache von derartigen Fehlleistungen findet dabei nur selten auf der Ebene des Empfängers statt. Es wird eher davon ausgegangen, dass Einflüsse der Umwelt, wie aufkommender

Lärm, dazu führen können, dass das Signal eine Veränderung in seiner ursprünglichen Beschaffenheit erfährt (vgl. Shannon/Weaver 1998: 18f.; vgl. Ungeheuer 2004: 18). Einer entsprechenden Eindimensionalität unterliegt die Auffassung von Kommunikation als ein linguistischer Wortwechsel. Ein derartiges Verständnis lässt sich unter anderem bei Roland Burkart (2002: 59f.) nachlesen: „Wenn also Menschen im Prozeß der kommunikativen Interaktion *symbolisch* vermittelt zueinander in Beziehung treten und dabei wechselseitig vorrätige Bedeutungen ins Bewußtsein rufen, dann aktualisieren sie ja genau genommen jeweils bei sich selbst ‚gespeicherte‘ Erlebnisdimensionen. Sie rufen – indem sie Symbole gebrauchen – im eigenen Bewußtsein eine Ansammlung von (subjektiven) Erfahrungen mit jenen ‚Gegenständen‘ wach, welche durch die jeweiligen Symbole repräsentiert werden. Nur wenn wenigstens Teile dieser gespeicherten Erlebnisdimensionen bei *beiden* Kommunikationspartnern vorhanden sind, kann Kommunikation gelingen bzw. Verständigung zustande kommen [...]“ (Hervorhebung i.O.). Dabei wird vorausgesetzt, dass der Empfänger über einen ähnlichen Zeichenvorrat wie der Sender verfügt, beide diesbezüglich eine möglichst große Schnittmenge aufweisen und die gemäß dem materiellen Zeichenträger vorhandene Bedeutung aktiviert wird. Auch „eine semantische Theorie ist adäquat mindestens so konstruiert, daß jedem Satz aus der betrachteten Sprache L auch tatsächlich eine semantische Beschreibung und zwar jeweils eine nach gewissen empirischen Minimalkriterien der Überprüfung<sup>187</sup> [...] befriedigende Beschreibung zugeordnet werden kann“ (Ungeheuer 1987: 72).

Beiden Beschreibungen des Ablaufs eines Kommunikationsprozesses ist gemeinsam, dass sie generell von der Möglichkeit der Duplikation einer Information ausgehen und einer geradlinigen Übertragbarkeit eines Bewusstseinsinhaltes via des Mediums der Sprache auf eine andere Person (vgl. Ungeheuer 2004: 13). Das zieht als Konsequenz für die Möglichkeit des Herbeiführens einer Übereinkunft folgende Interdependenz nach sich: Je weniger stör anfällig ein Signal übertragen wird und je größer die Überschneidung der semantischen Wissensvorräte, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines fehlerfreien Gedankenaustausches. Der Kerngehalt einer kommunikativen Kontaktsituation überschreitet indessen niemals das Hervorbringen einer Mitteilung auf der Ebene eines Sachverhaltes<sup>188</sup> und im Vordergrund steht ausschließlich das „Infor-

<sup>187</sup> Ein Beispiel für eine semantische Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand der Sprache kann bei Hoppe (1985: 179-189) eingesehen werden. Aber auch hier findet sich in einer Randbemerkung ein Hinweis auf die Problematik einer vorrangig logisch betriebenen Sprachwissenschaft: „Die Sprache ist nicht ein fertiges, fixiertes, statisch vorgegebenes, objektiviertes System aller sprachlichen Möglichkeiten, das man durch Fixierung eines morphologischen Paraphrasensystems inhaltlich erfassen könnte“ (Hoppe 1985: 180).

<sup>188</sup> Eine Aufgabe der Kommunikationswissenschaft bestünde mitunter auch darin, bestehende Begrifflichkeiten zu hinterfragen und neue zu etablieren. „Mißtrauisch gegen vorgegebene Formeln unserer Sprache wird man fragen müssen, ob man Ausdrücke wie ‚eine Information besit-

miert werden über Ereignisse“ (vgl. Ungeheuer 2004: 160). Information stellt eine messbare und quantifizierbare Größe dar, die durch Auswahl und Kombination zur Verfügung stehender Zeichen nach semantischen Regeln in verschlüsselter Form an den Gesprächspartner weitergereicht werden kann (vgl. Ungeheuer 2004: 208). „One has the vague feeling, that information and meaning may prove to be something like a pair of canonically conjugate variables in quantum theory [...]“ (Shannon/Weaver 1963: 28). Ungeheuer (2004: 162) äußert seine Kritik an informationstheoretischen Ansätzen wie folgt: „Zu eng sind gewisse kybernetische Ansätze, die zwar mit den wichtigen Begriffen der Steuerung und Rückkopplung arbeiten, deren psychologische und soziologische Voraussetzungen aber zu dürftig sind. Inadäquat schließlich sind jene, von der Informationstheorie beeinflussten Kästchen-Strich-Schemata, die über den Termini ‚Kodierung‘ und ‚gemeinsames Zeichenrepertoire‘ nicht hinauskommen und sich am liebsten bei wahrscheinlichkeitsbezogenen Kalkülen aufhalten.“

Es ist kaum von der Hand zu weisen, dass derartige Modelle aufgrund ihrer Nähe zu naturwissenschaftlichen Erklärungsmustern einen gewissen Reiz auf die Wissenschaft ausüben dürften (vgl. Ungeheuer 2004: 18). Auf die zahlreichen Forschungsvorhaben im Bereich der Computerlinguistik<sup>189</sup> soll an dieser Stelle gar nicht erst eingegangen werden. Zumindest befindet sich bis heute keine noch so gut programmierte Maschine im Besitz der Errungenschaft, eine annähernd gleichwertige Leistung zu vollbringen wie der sprechende Mensch. Und so ist es bereits die Alltagserfahrung, die uns lehrt, dass im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation die Exaktheit einer Programmiersprache bei weitem nicht gegeben ist. „Kommunikation vollzieht sich eben nicht in der Art zweier Felsbrocken, die bei einem Erdbeben miteinander kollidieren, sondern in der Form, daß Wahrnehmungsdaten in Wahrnehmungsurteile umgeformt oder transkribiert werden“ (Eschbach 2011: 11). Wenn wir also davon ausgehen, dass Kommunikation den unabdingbaren Einbezug eines interpretierenden Bewusstseins erfordert und die Annäherung an den Untersuchungsgegenstand nicht ohne die Berücksichtigung des Eindrucks zu vollenden ist, müssen vorab gänzlich andere Grundannahmen getroffen werden, um die wesentlichen Merkmale zwischenmenschlicher Kommunikation erfassen zu können. „Aber was passiert kommunikativ genau? Die Beantwortung dieser Frage ist deswegen unerlässlich, weil man vermuten kann, daß solche Fälle den kommunikativen Mechanismus deutlicher bloßlegen, wenigstens in

---

zen‘ und ‚eine Nachricht weitergeben‘ so wörtlich, d.h. aber so ernst nehmen kann, wie es bei der vorgelegten Interpretation geschehen ist. Suggestieren diese Redewendungen nicht einen Mechanismus, der für eine Erklärung des Sich-gegenseitig-Informierens, für ein Verständnis der Mitteilungsvorgänge, allgemein der sprachlichen Kommunikation überhaupt nicht brauchbar ist?“ (Ungeheuer 2004: 13).

<sup>189</sup> Siehe hierzu zum Beispiel Grishman (1999) und Lenke/Lutz/Sprenger (1995: 225-243).

einigen Teilen, als die gepanzerten Formulierungen einer wohlgesetzten Rede“ (Ungeheuer 2004: 166).

Ungeheuer (2004) stellt in Form von Hypothesen und Postulaten, die einen deutlichen Bezug zu Bühlers dreigliedriger Axiomatik aufweisen, entscheidende Wesensmerkmale von Kommunikationsprozessen einer allgemeinen Theorienbildung voran und grenzt sie deutlich von den zentralen Charakteristika eines Sender-Empfänger-Modells ab. Kommunikation findet demnach zwischen mindestens zwei Menschen statt, die keineswegs nacheinander einen Bestandteil des semantischen Wissensvorrates transferieren, hingegen jedoch unter anderem mittels Sprache in eine soziale Interaktionssituation eintreten, deren Grundlage nicht das Übermitteln von Informationen darstellt, sondern das Nachvollziehen von Intentionen ebenso wie das Rückschließen auf mögliche Denkinhalte des jeweils anderen (vgl. Ungeheuer 2004: 132f., 137, 1987: 41). Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass jegliche kommunikative Tätigkeit einen aktiven Part beinhaltet, denn mit der passiven Aufnahme einer lautlichen Äußerung und ihrer physikalischen Verarbeitung ist der Kommunikationsakt längst noch nicht in Gänze vollzogen. Stattdessen müssen enorme „Anstrengungen“ unternommen werden, die Mitteilung im Sinne der agierenden Person zu deuten und das Vorhaben der gegenseitigen Koordination von Verstehenshandlungen zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen (vgl. Ungeheuer 2004: 170, 5ff., 11, 20ff.). Ob und in welchem Ausmaß die an einer „Gemeinschaftshandlung beteiligten Individuen“ das Ziel des Verstehens in letzter Konsequenz auch erreichen, zeigt sich mitunter nicht immer in einer äußerlich sichtbaren Reaktion (vgl. Ungeheuer 1987: 41). Es vollzieht sich oftmals in einer inneren Handlung<sup>190</sup>, die nur einer Person selbst zugänglich ist und die sich der Wahrnehmung über die Sinnesorgane durch den Gesprächspartner verschließt (vgl. Ungeheuer 1987: 41).

#### **4.2.2 Wechselseitige Interaktion**

Die wesentliche Aufgabe kommunikationswissenschaftlicher Forschung<sup>191</sup> besteht somit darin, sich dem Phänomen der Handlungsbeeinflussung anzunähern und die grundlegenden Eigenschaften dieser Form der zwischenmenschlichen Wechselwir-

---

<sup>190</sup> Unter dem Begriff der „inneren Handlung“ fasst Ungeheuer (2004: 5) folgende Phänomene zusammen: Erfahrung, Wahrnehmung, Denken, Gefühl, Wissen und Kognition.

<sup>191</sup> Die Grundlagen einer Kommunikationswissenschaft bilden demnach nicht die oftmals hiermit in Verbindung gebrachten medienwissenschaftlich ausgerichteten Theorien. Eschbach (2011: 14) nennt als entscheidende Vordenker dieser Disziplin Charles Sanders Peirce, Ludwik Fleck, Thomas S. Kuhn, Norbert Elias, Peter Berger und Thomas Luckmann, Arnold Hauser und Karl Mannheim.

kung oder auch Sozialhandlung<sup>192</sup> interdisziplinär zu untersuchen. So ergeben sich nicht nur deutliche Berührungspunkte mit dem vermeintlich naheliegenden Forschungsgebiet der Sprachwissenschaft, sondern auch im Bereich der Wahrnehmungslehre mit der Psychologie oder in Bezug auf die Rolle von Kommunikation als konstitutiver Faktor des menschlichen Zusammenlebens Überschneidungen mit der Soziologie (vgl. Ungeheuer 2004: 216; vgl. auch Eschbach 2011: 7). Anders aber als es linguistische und semantische Theorien<sup>193</sup> voraussetzen, kann eine Kommunikationswissenschaft nicht beim Individuum und seinem Sprachvermögen fern jeglicher Praxis ansetzen, denn es bedarf stets des Einbezugs der konkreten Sprechsituation (vgl. Ungeheuer 1987: 73, 2004: 7, 218; vgl. Knobloch 1998: 219). „In der Linguistik wird leicht so getan, als ob Bedeutungen von Sätzen und Wörtern, sprachwissenschaftlich sinnvoll in ein System gebracht, nur aufgerufen oder strikt in mentale Operationen abgeleitet zu werden brauchten, um effektive sprachliche Verständigung zu erreichen“ (Ungeheuer 2004: 170). Für Ungeheuer (1987: 73) hingegen ist es der „dialogische Partnerkontakt“, der den „Bezugsrahmen abgibt“ und welcher das Augenmerk weg von einem „unilateralen Diskurs“ hin zu einer interaktiven Gesprächssituation lenkt. D.h. neben einem inhaltlichen Nachvollziehen, das für sich allein genommen schon eine größere Vielschichtigkeit als das bloße Erfassen eines Nachrichtengehaltes inkludiert, beeinflussen verschiedenartige personelle aber vornehmlich auch interpersonelle Faktoren den Zielerreichungsgrad eines beidseitigen Verstehens (vgl. Ungeheuer 1987: 78f.). Hierzu gehören zum Beispiel auch „jene im Sprachsignal kundgegebenen Gefühlslagen, die nicht vermittels sprachlicher Bedeutungen oder Inhalte im spezifischen Sinne des Wortes zum Ausdruck kommen“ (Ungeheuer 2004: 182). „Die benachrichtigende Kommunikation wird überlagert und begleitet von jenen zwischenmenschlichen Kontakten, die der Überredung, der Sinnesänderung, der Meinungsbildung dienen“ (Ungeheuer 2004: 160, vgl. auch 1971: 191).

Ungeheuer (1987: 82f.) setzt den Begriff der „Interaktion“ mit „gegenseitiger Handlungsbeeinflussung“ gleich. „Aber schon die Tatsache, daß ich mich entscheide und nicht einfach nur reaktionslos zur Kenntnis nehme, beweist kommunikative Beeinflussung, – demonstriert Eingriff in eine bestimmte Phase meines persönlichen Verhaltens

<sup>192</sup> Ungeheuer (1987: 81f.) bezieht sich auf den Gemeinschaftsbegriff bei Bühler und sieht in der Sozialhandlung ein wichtiges Element des menschlichen Lebens.

<sup>193</sup> Ungeheuer (2004: 214f.) beschreibt das Verhältnis von Sprachwissenschaft und Kommunikationswissenschaft wie folgt: „Die Sprachwissenschaft untersucht den Aufbau und den Zusammenhang der sprachlichen Inhalte, deren Beziehungen zu den Sachverhalten der Welt und zu den seelisch-geistigen Kräften des Menschen, sie erforscht die Struktur der sprachlichen ‚Texte‘ (die menschliche Rede) im Hinblick auf innere (d.h. von den Inhalten bedingte) und äußere (d.h. von der Sprachgestalt herrührende) Gesetzmäßigkeiten. [...] Gegenstand der Kommunikationswissenschaft hingegen ist nicht das Feld der Inhalte. Sie setzt dieses voraus und stützt sich auf sprachwissenschaftliche Ergebnisse.“

durch eine sprachliche Handlung“ (Ungeheuer 2004: 2). Eine Sprechhandlung verfolgt den Zweck, den Willen, die Einstellungen, die Gefühlswelt und die Gedanken des jeweiligen Gegenübers zu manövrieren und so Einfluss auf seine innere Erfahrungswelt zu nehmen (vgl. Ungeheuer 2004: 146). Rhetorik oder auch Suggestion sind unterdessen keine Phänomene, die erst in einer wohldurchdachten Rede mitklingen, ihre Wirkung in bewusst eingesetzter persuasiver Kommunikation entfalten oder einer „Kunst-Sprache“ gleichkommen, sondern ein „ständiges Element aller kommunikativen Kontakte“ (Ungeheuer 2004: 170, vgl. auch 160; vgl. auch Kopperschmidt<sup>194</sup> 1972: 8). Sie begleiten insofern den Kommunikationsprozess, als dass über das Erfassen der Syntaktik, Grammatik oder Wortbedeutung hinaus eine „intendierte Zielvorstellung“ hermeneutischen Prinzipien folgend bei der wahrnehmenden Person hervorgerufen werden soll (vgl. Kopperschmidt 1972: 9). Anstelle einer sprachlichen Äußerung im Sinne eines Ausdrucksverhaltens tritt eine „sprachliche Anweisung“ durch den Sprecher an den Hörer heran, mit dem Ziel, in ihm einen Erkenntnisvorgang auszulösen (vgl. Ungeheuer 2010: 73). Dabei äußert dieser „weniger, was er meint, er weist vielmehr an, was der Hörer meinen soll“ (Ungeheuer 2010: 73). Kommunikation gestaltet sich folglich als ein asymmetrischer Prozess, indem der Hörer sich der Subjektion des Sprechers unterwirft – ein den Vorgang bedingendes Kräfteverhältnis, das sich nur dann auflösen lässt, wenn die Rollen im Verlauf eines Gesprächs getauscht werden (vgl. Ungeheuer 2010: 74).

Nicht die Rationalität eines in sich geschlossenen sprachlichen Strukturgefüges bestimmt eine Kommunikationssituation. Es sind die irrationalen Schattierungen eines Beziehungsgeflechts, die emotionalen Zustände, versteckten Motive und persönlichen Befindlichkeiten, die ein derartiges Interaktionsmoment lenken und leiten (vgl. Ungeheuer 1971: 194f.). „Die Wirksamkeit jedoch dieses Einwirkens ist nicht allein mit dem Funktionieren sprachlich-kommunikativer Mechanismen gesichert; sie ist vielmehr durch soziale Relationen gewährleistet, in denen die Kommunikationspartner zueinander und jeweils für sich stehen [...]“ (Ungeheuer 2004: 2). Die Schwierigkeiten und Komplikationen einer sprachlichen Wechselbeziehung ergeben sich daraus, dass das durch die Kommunikation verfolgte Ziel „innerhalb‘ der anderen Person“ liegt und die

---

<sup>194</sup> Kopperschmidt (1977: 216f.) bemängelt, dass der Begriff „Rhetorik“ überwiegend für eine explizit angewandte Technik der Persuasion angewendet wird und ihr Einsatz dem Sprecher unterstellt, dass er „es mit der Wahrheit nicht ganz so genau nimmt“. Eine dialektische bzw. hermeneutische Rhetorik könnte jedoch auch die Sprachforschung bereichern: „Eine solche Rhetorik [...] hat sich fraglos bisher nicht gegenüber dem geltenden Verständnis dieser Disziplin durchsetzen können, das Rhetorik weithin – statt sie aus ihrer Beziehung zur Dialektik und deren Wahrheitsverständnis zu entwickeln – als eine gegenüber der Grammatik der Normalsprache sich abhebende Grammatik ästhetischer Kunstsprache interpretiert“ (Kopperschmidt 1977: 217).

Aufgabe des Hörers darin besteht, ein „Wissen zu evozieren“, das eine möglichst hohe Annäherung an die Mitteilungsabsicht des anderen realisiert (Ungeheuer 2010: 13, Hervorhebung nicht übernommen). „Da es [...] aus dem Innern einer Person in das Innere einer anderen keinen direkten Weg des Kontaktes gibt, müssen äußere Handlungen dazwischen geschoben werden, die ja gerade durch die Eigenschaft der Wahrnehmbarkeit [...] gekennzeichnet sind“ (Ungeheuer 2010: 14).

#### 4.2.3 Fallibilität und Verstehen

Angesichts dieses nicht überwindbaren Tatbestands – es sein denn wir verfügen in naher Zukunft über das „Vermögen der Engel zur intuitiven Verständigung“ oder entwickeln telepathische Kräfte – ist davon auszugehen, dass Kommunikation eine immanente Fallibilität beiwohnt (Eschbach 2011: 11, vgl. auch 2013: 192; vgl. Juchem 1985: 10, 14). Diese Eigenschaft liegt in der elementaren Möglichkeit des Nicht-Verstehens der Intention des Sprechers durch den Hörer begründet. Die Ursachen können sowohl auf die in einen Kommunikationsakt involvierten Personen als auch auf die Besonderheiten des zur Anwendung gelangenden Zeichensystems selbst zurückgeführt werden. „Was ich mir darüber hinaus zur Kenntnis bringen kann, wird mir sprachlich mitgeteilt, d.h. in einem kommunikativen Verfahren, zu dessen konstitutiven Merkmalen es eben *nicht* gehört, daß sicher Verständnis des Mitgeteilten überhaupt erreicht werden kann“ (Ungeheuer 2004: 2, Hervorhebung i.O.).

In Bezug auf die *personelle Ebene* weist Ungeheuer (1987: 303, 308) auf die Divergenz der Erfahrungsinhalte hin, mit denen beide Kommunikationspartner in eine soziale Interaktion eintreten. Dahinter verbirgt sich die Prämisse über den Menschen als ein Erfahrungswesen, die er an den Anfang seiner Überlegungen zu einem Entwurf einer allgemeinen Kommunikationstheorie stellt. „*Menschen sind in der Lage, etwas zu erfahren*“, das kann bewusst und in eigener Absicht geschehen, aber auch durch die Außenwelt mehr oder weniger auferlegt sein (Ungeheuer 1987: 303, Hervorhebung i.O., vgl. auch 313). Zur persönlichen Erfahrungswelt zählt Ungeheuer (1987: 308) alle diejenigen Phänomene, „von denen man sagt, daß ein Mensch sie hat: Erinnerungen, Wissen, Gedanken, Gefühle, Absichten, Hoffnungen [...]. Auch ‚verstehen‘ gehört dazu“. Erfahrung als ein inneres Erlebnis oder durch eine sinnliche Empfindung gewonnenes Wissen macht einen bedeutenden Bestandteil des menschlichen Erkenntnisvermögens aus. Generell hat der Mensch die Option, etwas primär an sich selbst zu erfahren oder beispielsweise in Form von übermittelten Erzählungen durch einen anderen, d.h. sich Erfahrungen auch sekundär zu eigen machen. Analog zu den Anfang des

Kapitels dargelegten anthropologischen Grundlagen bildet die Erfahrung ein nur subjektiv durchdringbares Phänomen ab. Soll sie mit anderen geteilt werden, muss sie unter Zuhilfenahme von sprachlichen Zeichen dem Gesprächspartner zugänglich gemacht werden. Durch Kommunikation gilt es nunmehr, diese „Innen-Außen-Dichotomie“ zu überwinden und mit einer möglichst hohen Präzision über eine äußere Handlung ein inneres Erleben in einer anderen Person zu bewirken (vgl. Ungeheuer 1987: 306). „Die Erfahrung selbst und ihre Inhalte gehören in diesen Innenbereich, denn kein Mensch kann vom anderen erfahren, daß und was dieser erfährt, – er kann es nur zu wissen glauben“ (Ungeheuer 1987: 307). Und dieses Wissen fußt nicht auf einer endgültigen Gewissheit. Es basiert lediglich auf einer vagen Vermutung darüber, was der andere zu vermitteln versucht hat. „Werden zwischen Menschen Gleichheit von Erfahrungsinhalten angenommen, so ist sie vermittelt, erarbeitet, geglaubt oder konstituiert, wie es Menschen eben möglich ist“ (Ungeheuer 1987: 308).

Die durch den Hörer im Zuge dessen vorgenommene Hypothesenbildung wird dabei von unterschiedlichsten Eindrücken beeinflusst, die nicht zwangsläufig sprachlicher Natur sind, ebenso wie durch getroffene Vorannahmen, die sich auf das Ziehen einer Schlussfolgerung auswirken. Diese bereits gefasste, vorgebildete Meinung und Position bestimmt maßgeblich die Art und Weise der Interpretation eines Sachverhaltes oder auch die Einordnung einer neuen Erfahrung in die persönliche soziale Realität (vgl. Ungeheuer 1987: 310, 2004: 3). Vor dem Hintergrund der gebildeten „Vor-Urteile“ nehmen wir eine Kategorisierung der Erfahrungsinhalte vor, bewerten, rechtfertigen oder verwerfen sie und manchmal lassen wir sie gar nicht erst zu. „Jeder Akt innerer oder äußerer Erfahrung erschließt neues Wissen (und damit: Information) oder bestätigt altes, über die Natur oder über die Menschen“ (Ungeheuer 2010: 66). Die innere Erfahrung oder Handlung ist dabei niemals identisch mit dem über die Außenwelt vermittelten Inhalt. Die „individuelle Welttheorie“ kann als „Matrix der Konstruktion“ verstanden werden, indem sie „Relationselemente“ zur Einordnung der Sinneseindrücke bereitstellt (vgl. Ungeheuer 1987: 58). „Bei sprachlicher Verständigung [...] geht es um die Vermittlung individuell differenzierter Welttheorien, die in Aufbau und Inhalt im Prinzip weit entfernt sind vom semantischen System einer Sprache [...]“ (Ungeheuer 1987: 58). Entgegen einer rationalen Stellungnahme und Beurteilung durch das wahrnehmende Bewusstsein, wie es das Wort „Urteil“ vermuten lassen mag, bestehen Vorurteile aus einer Menge undurchsichtiger „Wirksamkeiten“, z.B. undifferenzierten Gefühlslagen, einem „Wust von Vorstellungen und Imaginationen“, Annahmen über sich selbst und seinen Standpunkt, aber auch über die Welt und das Leben an sich; ebenso umfassen sie durch die Vergangenheit prägende Erlebnisse, gegenwärtige Empfindun-



gen, in die Zukunft gerichtete Vorstellungen oder geordnete sowie konfuse Gedanken (vgl. Ungeheuer 1987: 310, 58). Weiterhin bildet die Gesamtheit aller dieser Vorurteile keine Konstante, da das Gefüge kontinuierlichen Veränderungen und Ergänzungen durch neu hinzutretende Erfahrungsinhalte unterliegt (vgl. Ungeheuer 1987: 310).

Unter der Voraussetzung, dass der Mensch darauf angewiesen ist, über den Umweg der äußeren Erfahrung einer anderen Person einen inneren Zustand kenntlich zu machen und Kommunikationshandlungen, verstanden als „vermittelte Interaktionen“, die Verbindung zwischen zwei von einander zunächst unabhängig existierender Bewusstseine herstellen, müssen wir uns insbesondere das hierbei *verwendete Mittel*, seine Besonderheiten und Eigenschaften, näher ansehen (vgl. Ungeheuer 1987: 116, 1990: 83). So kann nicht nur die Einordnung einer Äußerung in die persönliche Erfahrungswelt Fehlinterpretationen bewirken, sondern bereits den zum Zwecke der Kommunikation verwendeten Zeichen wohnt gewissermaßen eine Unbestimmtheit und Vagheit inne. Auch hier lässt sich ein indirekter Bezug zu Bühlers semiotischer Fundierung von Wahrnehmungs- und Denkprozessen, wie unter anderem in Kapitel 4.1.2.5 dargelegt, erkennen. Und zwar insofern, als dass Ungeheuer unter Bezugnahme auf die Arbeiten von Gottfried Wilhelm Leibniz, Christian Wolff und Johann Heinrich Lambert<sup>195</sup> den Begriff der „Cognitio symbolica“ aufgreift und ihn zu den „Grundproblemen zwischenmenschlicher Kommunikation“ erhebt (vgl. Schmitz 1990a: 13). Auch Ungeheuer richtet sich gegen die reduktionistische Auffassung materieller Konzeptionen sowie „einseitig bezogener Sprechakte“ und legt dar, wie bereits Bühler in seinem Aufsatz zur *Phonetik und Phonologie*<sup>196</sup>, dass eine stofflich, regelgeleitete und strukturalistisch orientierte Sprachwissenschaft niemals isoliert eine Kommunikationswissenschaft sein kann (vgl. Schmitz 1990a: 8, 10; Ungeheuer 1990: 35f.; vgl. Knobloch 1999: 239). Die Auseinan-

<sup>195</sup> Für eine ausführliche Erörterung siehe Ungeheuer (1990) und Schiewer (1996).

<sup>196</sup> Ungeheuer (2004: 12) kritisiert die linguistische und strukturalistische Auffassung, die besagt, dass eine „kommunikative Interpretation“ mit einer „Art semantischer Dekodierung der syntaktisch strukturierten Formulierung des Sprechers“ gleichzusetzen ist. Diese Kritik steht im Einklang mit Bühlers Ausführungen zur Phonetik, in denen er die Grenzen einer systematischen und klassifizierenden Sprachwissenschaft aufzuzeigen versucht (vgl. auch Eschbach 2006: 6). „Fast überflüssig ist zu betonen, daß das Ganze der Phonologie ebenso wie das der Phonetik noch eine zweite Seite hat. Man wird sich im motorischen Aspekt, auf dem Gebiet der Erzeugungsanalyse der Sprachlaute, noch einmal mit der Sache zu befassen haben und dort auf neue Probleme stoßen. Und für den Sprachpsychologen im engeren Sinne des Wortes steht, wie ich glaube, gerade das Faktum der Cooperation, die nicht nur im Sprecher, der sich selbst hört, sondern auch im angesprochenen Hörer stattfindet, im Mittelpunkt des Interesses“ (Bühler 2012b: 177, Schreibweise folgt dem Original). Darüber hinaus hält Ungeheuer die Unterscheidung zwischen theoretischer und angewandter Sprache nach dem Langue-Parole-Prinzip weder für eine Sprach- noch Kommunikationswissenschaft für vertretbar. „Wahrscheinlich war Bühler derjenige, der das vorgelegte Problem unter allen seinen Zeitgenossen am besten durchschaut hat. Er war auch derjenige, der, kommunikativen Vollzug und extrakommunikative Beobachtung wohl unterscheidend, eine Überbrückung beider Aspekte versuchte. Leider sind die Gedanken Bühlers heute fast in Vergessenheit geraten“ (Ungeheuer 2004: 30).

dersetzung mit der symbolischen Erkenntnis richtet das Augenmerk auf ein unter dem Postulat der Kantschen<sup>197</sup> und Hegelschen<sup>198</sup> Erkenntnistheorie fast gänzlich in Vergessenheit geratenes Untersuchungsfeld von Erkenntnisprozessen, das semiotische Überlegungen als Bezugspunkt bestimmt (vgl. Schmitz 1990a: 13f., 21). Im Mittelpunkt steht die Frage, wie wahrhaft Erkenntnis jemals sein kann<sup>199</sup>, wenn dasjenige, was wir als Informationen in einem Denkprozess verarbeiten, Zeichen sind, die im Bewusstsein nicht, wie der Strukturalismus annimmt, lediglich der Repräsentation einer Idee zu einem materiellen Gehalt gleichkommen. Jedenfalls hat bis dato niemand ohne eine entsprechende Relation beider Entitäten erklären können, wie ein „materielles Repräsentamen (alias Zeichenträger) zwischen einem immateriellen Zeichenobjekt und einem ebenso immateriellen Interpretanten vermitteln soll“ (Eschbach 2006: 6, vgl. auch 2003: 373; vgl. auch Schmitz 1990a: 19). Eine Kommunikationswissenschaft kommt folglich nicht umhin, sich mit derartigen „Gedankendingen“ zu befassen, ebenso wie mit der „menschlichen Fähigkeit zur Phantasie, zur Imagination und zur Einbildung“ (Schmitz 1990a: 14f.). „Bei der vorherrschenden Abhängigkeit menschlichen Denkens und Erkennens von symbolischen Veranstaltungen ist die frei schweifende Imagination eine ergiebige Irrtumsquelle, die sichere Erkenntnis unmöglich macht“ (Ungeheuer 1990: 93). Nach H. Walter Schmitz (1990a: 15) hat Francisco Suárez den Vergleich der Sprache mit „Chimären“ geprägt, als einen Ausdruck, der alles zusammenfasst, „was Menschen nach sinnlicher Erfahrung oder in gedanklicher Konstruktion imaginieren können“. Was haben nun aber Zeichen und derartige Geistesbilder gemeinsam?

Gleichermaßen wie die Chimären gehören sprachliche Zeichen zu den mentalen Konstruktionen des menschlichen Geistes. Imagination und Deutung sind Eigenschaften unseres Erkenntnisvermögens, „von denen sich menschliches Denken nicht freihalten

<sup>197</sup> Im Gegensatz zu einer symbolischen Erkenntnis gilt hier die in der „Kritik der reinen Vernunft“ noch von Kant vertretene Auffassung, dass synthetische Urteile a priori und nicht auf Basis von Erfahrung gefällt werden. Diese aufzudecken und zu endgültigen Wahrheiten zu gelangen ist im Wesentlichen die Aufgabe der Metaphysik (vgl. Kant 2013: 102f.). „Wird die Erkenntnis, wie im Falle von Kants *Kritik*, beispielsweise als letztlich logische betrachtet, so entstammt infolgedessen auch das Wahrheitskriterium dem Bereich der Logik“ (Schiewer 1996: 6, Hervorhebung i.O., vgl. auch 113f.).

<sup>198</sup> Auch Hegel (1986: 68) vertritt die Auffassung, dass die Wahrheit eine Existenz außerhalb des menschlichen Geistes besitzt, zu der wir über das „Werkzeug“ der Erkenntnis gelangen können und so schließlich „absolutes Wissen“ erreichen. Es sei dabei die Aufgabe der Wissenschaft, sich von dem Unwahren zu lösen und die über allem stehenden irreversiblen Wahrheiten aufzudecken: „Die Wissenschaft muß sich aber von diesem Scheine befreien, und sie kann dies nur dadurch, daß sie sich gegen ihn wendet. Denn sie kann ein Wissen, welches nicht wahrhaft ist, weder als eine gemeine Ansicht der Dinge nur verwerfen und versichern, daß sie eine ganz andere Erkenntnis und jenes Wissen für sie gar nichts ist, noch sich auf die Ablehnung eines besseren in ihm selbst berufen“ (Hegel 1986: 71).

<sup>199</sup> „Wenn also bis auf wenige, eher mutmaßliche Ausnahmen nur die zeichenvermittelte Erkenntnis offensteht, diese aber in ihrer Blindheit [...] oder wegen der Bildsamkeit [...] jederzeit in Widersprüche und zu Chimären führen kann, dann ist auch das Erkenntnisziel, gesichertes und mitteilbares Wissen zu erlangen, beständig gefährdet“ (Schmitz 1990a: 19).

kann“ (Schmitz 1990a: 15f.). Der Begriff „Chimäre“ wird in diesem Kontext, wie auch später bei Ungeheuer (1990: 34), primär auf die fiktive Beschaffenheit der Sprache im Sinne ihrer Unsicherheit im Sprachgebrauch bezogen und auf die menschliche Fähigkeit, vorstellungsbasierte Welten zu schaffen, die der eigentlichen Realität nicht entsprechen (vgl. Schmitz 1990a: 13, 16, 20). Hierzu gehört die Möglichkeit einer „zweiten Wirklichkeitssetzung“ beispielsweise im Traum, durch die Phantasie oder auch Sinnestäuschungen (vgl. Schmitz 1990a: 13). Ein ähnlicher Aspekt drückt sich in Brentanos (1874) „Intentionalität des Bewusstseins“ aus, die dem Tatbestand Rechnung trägt, dass der Mensch sich gedanklich auf Inhalte und Gegenstände beziehen kann, die nicht in der unmittelbaren Wahrnehmung gegeben sind. Im Hinblick auf die Eigenschaften von Zeichen wäre aber auch ein weiteres Verständnis denkbar. Angesichts dessen, dass es sich bei Chimären nicht nur um der Fabelwelt entspringende Figuren, sondern auch um Mischwesen handelt, wird mitunter auf eine Besonderheit sprachlicher Zeichen hingedeutet, die Ehrenfels (1922) damit gemeint haben dürfte, wenn er sagt, dass der gesamte Eindruck nur etwas anderes sein kann als die ihn zusammensetzenden einzelnen Teile. Denn das, was wir gemeinhin Interpretation oder Deutung nennen, muss eine andere Eigenschaft besitzen als eine schier dem Wortlaut zugeordnete Vorstellung<sup>200</sup> (vgl. Ungeheuer 1990: 106). „Betrachtet man freilich die Geschichte des Gebrauchs von ‚Chimäre‘ und der mit dem Wort verbundenen Überlegungen etwas genauer, dann erkennt man, daß unter diesem ‚chimärischen‘ Blickwinkel die Fundamente der Semiotik und die Eigenarten semiotischer Lebenspraxis der Menschen sichtbar werden“ (Ungeheuer 1990: 34). Jeder Kommunikationsprozess steht auf einem „unsicheren Erkenntnisgrund“, denn wir können stets nur Spekulationen darüber anstellen, welche Intention sich hinter einem sprachlichen Ausdruck verbirgt (vgl. Ungeheuer 1990: 46).

Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass im zwischenmenschlichen Kommunikationsgeschehen Interpretationen nie bis zur Vollendung, zu einer „cognitio intuitiva“, dem Erlangen einer endgültigen Klarheit getrieben werden und dieser Vor-

---

<sup>200</sup> Leibniz (1996: 14f., erstmals 1704) verweist auf die Mängel dieser Annahme wie folgt: „Da die Worte jetzt von den Menschen als Zeichen für ihre Ideen gebraucht werden, kann man zunächst fragen, wie die Worte dazu bestimmt worden sind; und man stimmt darin überein, daß das nicht durch eine natürliche Verbindung, die es zwischen bestimmten artikulierte Lauten und bestimmten Ideen gäbe, geschehen ist (denn in diesem Falle gäbe es nur eine Sprache unter den Menschen), sondern durch eine *willkürliche Festsetzung*, derzufolge ein bestimmtes Wort auf Grund eines Willensaktes zum Zeichen einer bestimmten Idee wurde“ (Hervorhebung i.O.). Ob sich dieses Verständnis – vor allem vor dem Hintergrund des „Entwurfs einer *characteristica universalis*“ bzw. der Entwicklung einer Universalsprache – mit den zeichentheoretischen Annahmen in Kapitel 4.3. deckt, würde einer tiefergehenden Analyse bedürfen. Zweifel aufgrund der streng systematischen Ausrichtung dieses Vorhabens liegen jedoch nah (vgl. Eschbach 1993: 39), wie in Kapitel 4.3.1 näher beschrieben wird.

gang bereits schon vorher einen Abbruch erfährt (vgl. Juchem 1998: 358). Wie in Kapitel 4.3 unter Bezugnahme auf Charles Sanders Peirce dargelegt wird, spielen in diesem Fall Gewohnheiten eine entscheidende Rolle, da die Kommunikationspartner entsprechend dem, „was sie zu glauben wissen“, ein für sie zufriedenstellendes Interpretationsergebnis herleiten (vgl. Juchem 1998: 358; vgl. Knobloch 1999: 236). Und ferner darf zu Recht angenommen werden, dass die Sprache eine konstituierende und erkenntniskritische Funktion einnimmt. Ob es eine endgültige oder nur vor dem eigenen Interpretationshintergrund ausreichende Erkenntnis oder Wahrnehmung der Welt geben kann, tritt wie bei Oswald Külpe (1912) und dem von ihm vertretenen kritischem Realismus in den Hintergrund und entzieht sich vielleicht sogar dem, was wir jemals zu wissen und erkennen in der Lage sein werden. Sprache bildet, formt und gestaltet die alltägliche Realität, in der wir Menschen leben (vgl. Eschbach 2003: 373). So ist jeder Kommunikationsakt stets ein Teil dieses Vorgangs. Ungeheuer (1990: 41) formuliert treffend mit Verweis auf Gottlob Frege: „Man bewirkt Veränderungen in der gemeinsamen Außenwelt, die, von dem anderen wahrgenommen, ihn veranlassen sollen, einen Gedanken zu fassen und ihn für wahr zu halten“. Das ist eine präzise Beschreibung des kommunikativen Vorgangs.“

#### **4.2.4 Kommunikation als Problemlösungstheorie**

Zusammenfassend lässt sich nun berechtigterweise die Frage stellen, ob ein Verstehen überhaupt jemals erreicht werden kann oder ob es sich dabei nicht um ein „ausichtsloses Unterfangen“ handelt (vgl. Juchem 1998: 357; vgl. Ungeheuer 2010: 17). Nachdem im vorherigen Kapitel denkbare Ursachen für die Fallibilität sprachlicher Kommunikation näher beleuchtet wurden, soll nun noch einmal der Fokus auf die Möglichkeiten des Verstehens gerichtet werden.

Bisher wurde dargelegt, dass ein Kommunikationsakt dann als erfolgreich bezeichnet werden kann, wenn der durch den Sprecher intendierte Inhalt vom Hörer verstanden wurde und anhand äußerlich wahrnehmbarer Zeichen eine Rückmeldung erfolgt, die für den Sprecher insofern hinreichend ist, als dass sie ihn in dem Glauben lässt, dass das von ihm Gemeinte richtig interpretiert worden ist. Hinter dieser Zielsetzung der gegenseitigen Verständigung verbergen sich aber ferner unterschiedliche Kommunikationszwecke, d.h. das Verstehen einer Mitteilung führt noch nicht zwangsläufig dazu, dass die damit beabsichtigte Handlung durch das Gegenüber auch vollzogen wird (vgl. Ungeheuer 2010: 11). So können zwar die Worte, Inhalte, Ursachen, Gründe, Absichten oder Ziele einer sprachlichen Äußerung erfasst worden sein, das bedeutet aber

noch nicht, dass „der Hörer von der Richtigkeit des vom Sprecher gemeinten Sachverhalts“ überzeugt ist und den dahinterliegenden Handlungsplan akzeptiert hat (Ungeheuer 2010: 10, vgl. auch 1987: 117; vgl. auch Kutschera 1982: 79-85). Kommunikation ist folglich keine zufällige autopoietische Operation. Sie ist stets eine planvolle und zielgerichtete Handlung, die der Lösung des praktischen Problems<sup>201</sup> der Verständigung zwischen zwei miteinander in Interaktion tretender Individuen geschuldet ist. „Menschliches Handeln zeichnet sich dadurch aus, daß in einem Akt *innerer Handlung* das Handlungsziel vorweggenommen wird (Intention), welches im konkreten Handlungsvollzug eingeholt werden soll“ (Ungeheuer 2010: 2, Hervorhebung i.O.). In Anlehnung an diese Definition lässt sich außerdem eine deutliche Abgrenzung der Handlung vom Begriff des „Verhaltens“ vornehmen. Im Gegensatz zum Verhalten, das eher einer spontanen Aktivität gleicht und an die gegenwärtige Situation gebunden ist, liegt einer Handlung ein „Weil- und Um-zu-Motiv“ und somit eine antizipierte Absicht zugrunde, die auf ein „alter ego“ gerichtet ist (vgl. Schütz 1932: 162f., 53, 57, 93f.). Alfred Schütz (1932: 165) nimmt die Unterscheidung wie folgt vor: „Ein soziales *Verhalten* im prägnanten Sinne entbehrt hingegen des Entwurfscharakters und ist schon deshalb allein kein Fremdwirken“ (Hervorhebung i.O.). Das heißt allerdings nicht, dass die dahinterliegenden Motive dem Handelnden zwangsläufig während des Vollzugs bewusst sind, oder vorab nach einem der Logik folgenden Muster durchdekliniert werden. In den meisten Fällen werden die Beweggründe erst in einer nachträglichen Betrachtung rekonstruiert. Darauf aufbauend wird dann eine Einordnung in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang vorgenommen (vgl. Schütz 1932: 65). „Für diese ist wesentlich, daß

---

<sup>201</sup> Ungeheuer sieht im Ansatz der Problemlösungstheorie auch die grundlegende Herangehensweise an die Entwicklung einer allgemeinen Kommunikationstheorie (vgl. Schmitz 1990a: 9). „Zwei Dinge scheinen mir jedoch die unabdingbaren Voraussetzungen für eine sinnvolle Betätigung als Wissenschaftler zu sein: 1. das Vorhandensein einer Problemstellung, die zu anderen in einem rational einsehbaren Verhältnis steht und die mit einigen von ihnen einen relativ geschlossenen Problemkreis bildet; 2. die Setzung von Maximen für wissenschaftliche Arbeit“ (Ungeheuer 2004: 125). Ferner stellt für Ungeheuer (2004: 126) das Problemlösen eine menschliche Eigenschaft dar, die das Alltagsleben sowie die Wissenschaft gleichermaßen bestimmt. „Sie *schaffen* sich Probleme, schöpferisch und phantasiereich, und bilden einen ihrem Erkenntnisvermögen angepaßten Kodex von Regeln aus, denen die Lösungsverfahren und die Darstellungen der Ergebnisse unterworfen sind. Der Drang dieser Individuen, sich dergestalt als professionelle Problemlöser zu betätigen, ist die Grundlage für wissenschaftliche Arbeit, für wissenschaftliche Aktivität“ (Ungeheuer 2004: 126, Hervorhebung i.O.). Anders jedoch als in der tagtäglichen Kommunikation, ist es die Aufgabe des Wissenschaftlers, sich von Vorurteilen zu befreien und den eigenen, vorgefassten Standpunkt offenzulegen, damit er nicht bereits im Vorfeld das Erkenntnisinteresse und Vorgehen unnötig beschränken oder einengen kann. „Unter Methoden verstehe ich hier problemorientierte Lösungsverfahren, die gewissen allgemeinen Kriterien der Wissenschaftlichkeit unterliegen. Aus dieser Bestimmung wird sofort klar, daß Methoden abhängen von der Problemstellung, zu deren Lösung sie eingesetzt werden sollen: Probleme fordern die ihnen angepaßten Methoden“ (Ungeheuer 2004: 127). Entlang der Problemstellung ist es folglich auch möglich, die starren wissenschaftlichen Grenzen zu überwinden, insofern es dem methodischen Finden einer Lösung und somit der Theorienbildung dienlich ist (vgl. Schmitz 1990a: 11).

von dem Um-zu-Motiv ausgegangen wird, also von dem konkreten Entwurf eines Handelns als einem konstituierten fertigen Sinnzusammenhang, welchem gegenüber alle Weil-Motive *modo plusquamperfecti* betrachtet werden“ (Schütz 1932: 104). Der Sinn aber ist stets der Handlung selbst unterstellt, indem sie auf die Erzielung einer Wirkung in einem fremden Bewusstsein gerichtet ist (vgl. Schütz 1932: 104, 5f.). „Wir entwerfen also das fremde Handlungsziel als Ziel unseres eigenen Handelns und phantasieren nun den Hergang unseres an diesem Entwurf orientierten Handelns“ (Schütz 1932: 125, Hervorhebung nicht übernommen). Die Verwendung des Begriffs „soziales Verhalten“ beinhaltet die Kritik an der für Schütz nicht stringent genug vorgenommenen Unterscheidung von sozialem Handeln und Verhalten durch Weber. „Weber macht zwischen Handeln als Ablauf und vollzogener Handlung, zwischen dem Sinn des Erzeugens und dem Sinn des Erzeugnisses, zwischen dem Sinn eigenen und fremden Handelns, bzw. eigener und fremder Erlebnisse, zwischen Selbstverstehen und Fremdverstehen keinen Unterschied“ (Schütz 1932: 5, Hervorhebung nicht übernommen). Soziales Handeln ist für Schütz (1932: 5) nicht durch seine einseitige Orientierung auf den anderen als solches *per se* gekennzeichnet. Es findet seine Entsprechung nur unter Berücksichtigung der Deutung und Auslegung durch die jeweils andere Person, wodurch das Handeln erst seinen Sinnzusammenhang erfährt.

In der alltäglichen Interaktionssituation wird unerschwerlich vorausgesetzt, dass eine Übereinstimmung durch Kommunikation erzielt werden kann und dass der andere die Erfahrungen, Gedanken und Gefühle teilt bzw. zumindest nachzuvollziehen in der Lage ist. Ein ständiges Hinterfragen würde jedem Kommunikationsakt nicht zuletzt auch seinen Nutzen und der Anwendung eines sprachlichen Zeichensystems jegliche Effizienz absprechen. Sprachliche Fehlleistungen, wie Freud sie genannt hat, liegen – wenn wir den gleichen Kulturkreis als Voraussetzung unterstellen – weniger in der linguistischen Ebene begründet, zum Beispiel hervorgerufen durch Versprechen, Verhören oder Vertauschungen (vgl. Block 1985: 43), sondern sind mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit dem zwischenmenschlichen Bereich und somit der Beziehungsebene geschuldet (vgl. auch Marum 2011: 214, erstmals 1936). Meistens wird die Fehlbarkeit den Gesprächspartnern erst dann bewusst, wenn inhaltliche und modale Ebene nicht ineinandergreifen, einer Mitteilung vor dem Hintergrund des persönlichen Empfindens eine abweichende Bewertung zuteil wird oder die Motive des Sprechers eine nicht intendierte Auslegung erfahren (vgl. Ungeheuer 2004: 8). In den wenigsten Fällen im Alltagsleben findet kruziale Kommunikation<sup>202</sup> statt, wie es etwa in Form von theoretisch geführ-

---

<sup>202</sup> Hier wäre kritisch zu hinterfragen, ob Kommunikation in einer Face-to-Face Situation jemals unabhängig „von den sie umgebenden Tätigkeiten und Erfahrungen zu leisten ist“ (Ungeheuer 1987: 321). Ungeheuer (1987: 322) sieht in der kruzialen Kommunikation die höchste Schwie-

ten wissenschaftlichen Diskussionen der Fall sein kann, d.h. Kommunikation ist in der Regel überlagert von Sozialhandlungen, die über ihre Fallibilität hinwegzutäuschen<sup>203</sup> vermögen (vgl. Ungeheuer 2010: 50). Eine wichtige Rolle spielt dabei nach Ungeheuer (1987: 322) die Sympathie, die wir dem Gesprächspartner in einer sozialen Interaktion entgegenbringen. „Denn in hohem Maße regeln diese Tätigkeiten die kommunikative Erfolgskontrolle, und häufig kann es geschehen, daß eine Kommunikationshandlung eigentlich schon längst zusammengebrochen ist, die äußeren Gebaren des Sprechens und Verstehens aber beibehalten werden, beibehalten werden können, weil sie aufgefangen worden sind im Netz des sozio-perzeptiven Kontakts [...]“ (Ungeheuer 1987: 322, vgl. auch 2010: 17). Kommt es jedoch zu Missverständnissen, bleibt den Kommunikationspartnern, um diese offenzulegen und zu beseitigen, als einziges Mittel der Ursachenüberprüfung nur die Sprache selbst. Die Anwendung von Paraphrasen, die Darlegung einer Argumentation mit anderen Worten sowie der Einsatz von Meta-Kommunikation bergen allerdings die gleichen Hindernisse und Gefahren wie der zuvor vollzogene Kommunikationsakt (vgl. Ungeheuer 2004: 16f., 168, 1987: 117). Diese erneut auftretenden Schwierigkeiten können nur dann mit hoher Wahrscheinlichkeit aufgelöst werden, wenn sich beide am Gespräch beteiligten Personen auf eine möglichst einheitliche „Erfahrungsbasis“ berufen können, „d.h. wenigstens auf eine solche Gesamtheit von Erfahrungen, die sie jeweils zwar für sich, aber im gleichen Wahrnehmungshorizont gemacht haben“ (Ungeheuer 1987: 117).

Hinsichtlich der persönlichen Erfahrungswelt und individuellen Welttheorie gilt es abschließend in diesem Kapitel noch einige relativierende Bemerkungen anzuschließen und die eingangs aufgeworfene Frage, ob Verstehen möglich ist, so zu einem bejahenden Abschluss zu bringen. Zwar mögen Erfahrungen unterschiedliche Qualitäten beinhalten und Standpunkte voneinander abweichen, dennoch kann und darf von der Annahme ausgegangen werden, dass sie sich innerhalb eines bestimmten Kulturkreises sehr stark ähneln. Menschen sind nicht nur rein biologisch schon mit den gleichen Sinnesorganen ausgestattet, so dass eine korrespondierende Art und Weise der

---

rigkeitsstufe zwischenmenschlicher Kommunikationsakte mit der größten Fehleranfälligkeit: „Es hat den Anschein, daß jeder Versuch, frei von allen sozio-perzeptiven Verbindlichkeiten zu kommunizieren, in die größten Erfolgsschwierigkeiten gerät, da dann kruziale Kommunikation in reinsten Gestalt verwirklicht werden soll.“ Denn bereits „jede Aufnahme kommunikativen Kontaktes zwischen Menschen ist der Beginn einer Sozialhandlung“ (Ungeheuer 1987: 116).

<sup>203</sup> „Das Prinzip der Fallibilität sprachlicher Kommunikation [...] stellt im System der Kommunikationshandlungen einen Defekt heraus, der irreparabel ist, der also nicht durch irgendwelche Verbesserungen an der Kommunikationspraxis behoben werden kann. Im Vergleich zum alltäglichen Kommunikationsverhalten erscheint diese Behauptung deswegen als rationalistisch und artifiziell, ja geradezu als falsch, weil Menschen offensichtlich davon auszugehen scheinen, daß Kommunikation in der ein oder anderen Weise gelingen kann, – daß sie jedenfalls für menschliche Zwecke und Bedürfnisse funktioniert“ (Ungeheuer 2010: 16f., Hervorhebung i.O.).

Wahrnehmung vorausgesetzt werden kann, vielmehr sind es aber doch die in Kapitel 4.1.3 beschriebenen Bedingungen der Gemeinschaft, die hier greifen und auf einen vereinenden Bezugspunkt schließen lassen. Ungeheuer (2010: 17) spricht von einem „gemeinsamen Band“ bzw. einem „gemeinsamen Boden“, „dem jedes Individuum des Menschengeschlechts entwachsen ist“ und dem es obliegt, dass das Gelingen von Kommunikation prinzipiell zu einem erreichbaren Ziel wird. Er lässt aber im Gegensatz zu Bühler den konstituierenden Charakter der Gemeinschaft nahezu unberücksichtigt. In Anlehnung an Berger und Luckmann (2013) kann die Möglichkeit des Verstehens damit belegt werden, dass die Lebenswelt des Menschen eben keine individuell geschaffene, sondern eine „gesellschaftlich konstruierte“ oder genauer gesagt eine semiotisch konstituierte ist. Weiterhin ist unter Bezugnahme auf Mead (1968) davon auszugehen, dass der Mensch von seiner Kindheit an lernt, sich in den anderen hineinzusetzen und die Rolle des „verallgemeinerten Anderen“<sup>204</sup> zu übernehmen (vgl. Juchem 1985: 7, 11). In diesem Sinne ist „die Einzelpersönlichkeit [...] nicht ein Letztes. Sie ist wiederum eingebettet in das Ganze des sozialen und Kulturzusammenhanges; in das Ganze der Welt. Auch diese, der Persönlichkeit übergeordneten Ganzheiten beherrschen das zeitlich begrenzte Erleben, die Inhalte; sie bestimmen, sie färben in spezifischer Weise“ (Marum 2011: 221, erstmals 1936).

### **4.3 Über die Monokausalität einer strukturalistischen Sichtweise – Kommunikation als zeichenvermittelter Prozess**

Die Struktur einer Organisation wird, wie zu Beginn dargelegt, als eine dieser zugrunde liegenden Grammatik aufgefasst. Erfährt sie eine Modifikation, so das dahinterliegende Wunschbild, ändert sich im Zuge dessen auch das Verhalten ihrer Mitglieder. Ebenso wenig jedoch wie die Analyse des Lexikons und der Syntax dazu verhelfen kann, die Besonderheiten zwischenmenschlicher Kommunikation zu umreißen, vermag die Veränderung einer organisationalen Struktur beinahe wie von selbst neue Verhaltens- und Denkweisen hervorzubringen. Menschen handeln nicht per definitionem analog zu vorgegebenen, sich außerhalb des Bewusstseins befindlichen Gefügen, sondern auf der Basis von Bedeutungen, die diese für sie und ihr alltägliches Leben haben. Das folgende Kapitel richtet unter Bezugnahme auf die Semiotik den Fokus auf das menschi-

---

<sup>204</sup> Marum (2011: 214) macht darauf aufmerksam, dass bereits das deutsche Wort „Verstehen“ die Fähigkeit des „Sich-Hineinversetzen-Könnens“ in den anderen beinhaltet: „Die Vorsilbe ‚ver‘ bedeutet so viel wie ‚fort‘, ‚weg‘. Man muss den eigenen Standort verlassen und verlassen können, um den andern zu erkennen.“



che Interpretationsvermögen und die Spezifika des dahinterliegenden Deutungsprozesses, wie die folgende Abbildung zeigt.

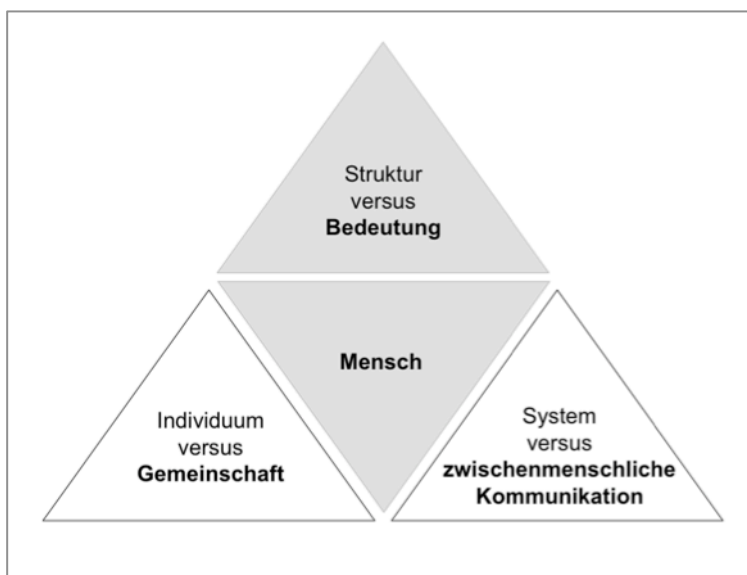


Abb. 13: Kommunikation als zeichenvermittelter Prozess  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.1 Exkurs: Zur Planung einer Sprache

Bevor eine Darlegung der semiotischen Grundlagen erfolgt, soll zum Einstieg in dieses Kapitel ein Beispiel herangezogen und geschildert werden, das eine unmittelbare Analogie zwischen der organisationstheoretischen und organisationspraktischen Geisteshaltung und der durch strukturalistische Annahmen geprägten Sprachwissenschaft ins Gedächtnis ruft. Im Jahr 1887<sup>205</sup> wurde von dem polnisch-jüdischen Augenarzt Dr. Ludwik Lejzer Zamenhof der Versuch unternommen, eine Sprache zu definieren und zu etablieren, die über jegliche kulturelle Spezifika hinweg eine gemeinsame Verständigung ermöglichen sollte. Seine Motivation entsprang dem Umstand, dass in seiner damals noch russischen Heimatstadt Białystok eine Vielzahl unterschiedlicher Völkergruppen aufeinander traf, die nur mühsam bis gar nicht miteinander in einen sprachlichen Austausch treten konnten bzw. diese Bestrebungen gar nicht erst unternahmen. „Die Atmosphäre war ständig von Hass und Feindseligkeiten zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen geprägt. Zu einem Kontakt kam es nicht, weil alle ihre eigene Sprache hatten.“<sup>206</sup> Sein Ziel war es nunmehr, eine Zweitsprache zu entwickeln,

<sup>205</sup> Es wird davon ausgegangen, dass zu diesem Zeitpunkt in der Stadt 66% der Bewohner jüdischer, 18% polnischer, 8% russischer, 6% deutscher und 2% weißrussischer Herkunft waren (vgl. Blanke 1985: 220). Die Entwicklung einer Plansprache sollte „vor allem der Erleichterung der Lage der Juden dienen“ (Blanke 1985: 221).

<sup>206</sup> <http://esperanto.uni-paderborn.de/eo.php>, Stand 29.08.2014

die frei jeglicher religiöser und ethnischer Hintergründe eine Neutralität gewährleistet, um im Zuge dessen durch Senkung des kulturell bedingten Konfliktpotenzials eine Völkerverständigung herbeizuführen. Auch heute noch wird Esperanto als eine „leicht erlernbare und neutrale Plansprache“<sup>207</sup> angepriesen, die ihrer Beschreibung nach die Überwindung der „Schwierigkeiten natürlich gewachsener Sprachen“<sup>208</sup> verspricht und einen länderübergreifenden Austausch in Gang setzt. „Esperanto gehört keinem Land<sup>209</sup>, keinem Volk, keinem Kontinent. Als ‚Hilfssprache‘ bedeutet es einen Schritt aufeinander zu. Jeder Sprecher verlässt seine eigene muttersprachliche Komfortzone und redet auf einer neutralen Ebene mit anderen.“<sup>210</sup> Dabei scheint ein derartiges Vorhaben doch reichlich simpel. Man programmiere eine Art Basiscode, der von verschiedenartigen Sprachen einige charakteristische Merkmale aufgreift und kombiniere diese zu etwas Neuem, reduziere dabei die Anzahl der grammatischen Regeln, eliminiere die unregelmäßigen Verben sowie Deklinationen, füge Fremdwörter hinzu und entlehne die Endungen der spanischen Lautmalung, so dass eine Abgrenzung vom Englischen<sup>211</sup> deutlich erkennbar wird (vgl. Blanke 1985: 226-234, 253-280).

Vor rund vier Jahren feierte Esperanto seinen 125. Geburtstag. Zwar setzte in den 60er und 70er Jahren eine verstärkte Verwendung auf „Konferenzen, Seminaren und Kongressen“ ein, „eine Weltsprache ist sie nie geworden“ (Blanke 1985: 237; Kämpf: 2012). Auch der Plan, dem Esperanto-Begründer in der Nähe von München ein Denkmal in Form einer Stadt, der „Parkurbo Esperanto“, zu setzen und von dort aus den „Grundstein für diese internationale Bewegung zu legen“, konnte nie in die Tat umgesetzt werden (Kämpf: 2012). Selbst wenn diverse Internetseiten suggerieren, dass es sich hierbei weiterhin um eine moderne Erscheinung<sup>212</sup> handelt, kann die Anzahl der Menschen, die Esperanto sprechen, jedoch als sehr gering beurteilt, wenn auch nicht genau identifiziert werden (vgl. Blanke 2006: 75). „Die Schätzungen reichen von 500.000 weltweit bis zu zwei Millionen. Die meisten davon in Europa. In Deutschland soll es rund 100.000 Menschen geben, die die sogenannte ‚Plansprache‘ beherr-

<sup>207</sup> [www.esperanto.de](http://www.esperanto.de), Stand 29.08.2014

<sup>208</sup> [www.esperanto.de](http://www.esperanto.de), Stand 29.08.2014

<sup>209</sup> Jespersen (1976: 149, 154) beschreibt aus linguistischer Perspektive die Erfordernis einer allumfassenden Weltsprache, die nicht Englisch sein soll, wie folgt: „Nationale Eifersüchteleien sind heutzutage so stark, daß es außer Frage steht, als allgemein anerkanntes Verständigungsmittel für internationale Beziehungen eine der bereits vorhandenen Sprachen einzuführen, die alle gebildeten Menschen kennen sollten und bei ihren Beziehungen zum Ausland (gleichgültig mit welchem) benutzen könnten.“

<sup>210</sup> <http://www.esperanto.de/was-ist-esperanto>, Stand 29.08.2014

<sup>211</sup> So ähnelt neben vielen Wörtern und Ausdrücken zum Beispiel die Frage nach der Uhrzeit „¿Kíoma hora estas?“ von der Aussprache und den Endungen her dem Spanischen.

<sup>212</sup> <http://www.dw.de/esperanto-im-aufschwung/a-16403589>, Stand 28.08.2014

schen.<sup>213</sup> Unter Berücksichtigung der Mitgliedschaften in Organisationen, wie dem Esperanto-Weltbund, deutet ebenfalls eine sehr kleine Anhängerschaft darauf hin, dass es sich keinesfalls um ein Massenphänomen handelt, sondern, wenn überhaupt, eine begrenzte Interessensgemeinschaft. So sind laut einer Erhebung im Jahr 2011 gerade einmal 5.321 Einzelmitglieder, 502 aus Deutschland, und 10.480 Personen durch andere Verbände aktiv.<sup>214</sup> Aktuelle fundierte wissenschaftliche Studien oder linguistische Untersuchungen auf diesem Gebiet sind erstaunlicherweise rar. Im Gegensatz dazu müsste eigentlich ein reges Interesse darin bestehen zu eruieren, in welchem Ausmaß eine künstlich erzeugte Sprache<sup>215</sup> den Stellenwert einer natürlichen erreichen kann.

Das Vorhaben, eine künstliche Sprache zu entwickeln<sup>216</sup>, sie von jeglicher kultureller Konnotation zu befreien, neue Bedeutungen zu setzen und so die Welt zusammenzuführen, darf zurecht heute als gescheitert deklariert werden. Abgesehen von der bemerkenswerten ideologischen Intention, die sich hinter der Entwicklung einer derartigen Plansprache verbergen mag, lässt sich der mangelnde Erfolg rein wissenschaftlich betrachtet allein schon auf linguistische Fehlannahmen zurückführen. In der interkulturellen Linguistik<sup>217</sup> wird davon ausgegangen, dass die synthetische Konstruktion eines verbalen Kommunikationsmittels prinzipiell zu einem Erfolg führen kann und damit sogar eine „Sprachverbesserung“ einhergeht (vgl. Blanke 1985: 49f.). Als wissenschaftliche Disziplin hat sie es sich zur Aufgabe gemacht, Methoden zu entwickeln, um die Kommunikation zwischen Menschen mit divergierenden kulturellen Hintergründen zu erleichtern und auf ein neutrales Fundament zu stellen. Diese Absicht beruht auf der Prämisse, dass Sprachen künstlich und unter laborähnlichen Bedingungen konzipiert, entwickelt und anschließend implementiert werden können. Im Englischen wird für die-

---

<sup>213</sup> <http://www.dw.de/esperanto-im-aufschwung/a-16403589>, Stand 28.08.2014

<sup>214</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Esperanto>, Stand 28.08.2014

<sup>215</sup> Blanke (1985: 13, 219) ordnet das Esperanto wie folgt in die Linguistik ein: „Nicht nur Fragen des Aufbaus, sondern auch die der Funktion und Entwicklung von Plansprachen betreffen Grundfragen der Linguistik. [...] Esperanto ist eine Sprache und gehört somit zur Linguistik“ (vgl. auch 2006: 27f., 51).

<sup>216</sup> Ein guter Überblick der linguistischen Schwierigkeiten, die sich bei der Entwicklung einer künstlichen Sprache stellen, sowie des Modifizierungsbedarfs findet sich bei Fischer (2004: 75-86) und Collinson (1976: 116-132). Manders (1976: 235) sieht, wie viele andere Verfechter einer Plansprache, in den Mängeln allerdings keinen Grund ihre Leistungsfähigkeit in Frage zu stellen und führt diese auf ihren sich noch im Ausbau befindlichen Entwicklungsstand zurück.

<sup>217</sup> Der Untersuchungsgegenstand der Interlinguistik sind Plansprachen, woraus auch ihre Daseinsberechtigung als eigenständige wissenschaftliche Disziplin in der Linguistik resultiert: „Die Entstehung der Interlinguistik als wissenschaftliche Disziplin ist eng mit der Entwicklung und der Geschichte der Plansprachen verbunden. [...] Die Plansprachen sind in erster Linie Produkt interlinguistischer Bestrebungen, nämlich Mittel zu Erleichterung der internationalen Kommunikation“ (Blanke 1985: 294; vgl. auch Meysmans 1976: 111f., Jacob 1976: 217, Wüster 1976: 272). Esperanto wird als der bisher „nachhaltigste Lösungsversuch“ zur Schaffung einer international zugänglichen Plansprache bezeichnet (vgl. Hauptenthal 1976: 5).

ses systematische Vorgehen auch der Begriff „language engineering“ verwendet (vgl. Blanke 1985: 49; vgl. Wüster 1976: 274). „Daß der Mensch in der Lage ist, nicht nur schlechthin eine Sprache bewußt zu schaffen, sondern diese auch in die Praxis einzuführen, ist ein Phänomen, das in seiner Bedeutung nur durch die interdisziplinäre Forschung erfaßbar wird“ (Blanke 1985: 17). Geplant impliziert in diesem Verständnis „eine von einzelnen Personen oder Personengruppen nach bestimmten Kriterien bewußt geschaffene Sprache zum Zwecke der Erleichterung der internationalen sprachlichen Kommunikation“ (Blanke 1985: 53). Eine Sprachveränderung kann demnach durch „Einzelpersönlichkeiten“ oder „staatliche Institutionen“ am effektivsten auf lexikalischer Ebene erzielt werden, indem beispielsweise neue Bezeichnungen festgelegt und zum Standard erhoben werden (vgl. Blanke 1985: 43). Dieses strukturierte und konzeptionelle Vorgehen innerhalb der Sprachwissenschaft funktioniert deshalb, weil letztlich „jede ‚Sprache‘ in jeden gesunden menschlichen Kopf eingeführt werden“ kann (Courtenay 1976: 61).

Otto Jespersen (2007: 11f., erstmals 1929), der als Begründer der konstruktiven Plansprachenwissenschaft bezeichnet wird, sieht den Vorteil einer künstlich zusammengesetzten Sprache darin, ein Instrument zur Bedeutungsübermittlung zur Verfügung zu stellen, das immer dann greift, wenn die natürlich erworbenen Verständigungshilfen diesen Transfer nicht leisten können (vgl. auch Blanke 2006: 2f., Jespersen 1976: 149). Seine Abhandlungen über eine „Internationale Sprache“ beginnt er wie folgt: „This book is a plea for an artificial international auxiliary language [...]. I shall therefore prefer to speak of a *constructed* language, and instead of terming the existing languages natural, I shall use the more appropriate term national language. [...] This implies that our international language is meant to be only a sort of substitute for national languages whenever these are not capable of serving as means of communication“ (Jespersen 1976: 149, Hervorhebung i.O.). Auf die Frage „welche Eigenschaften eine derartige Sprache besitzen müsse“, gibt August-Theodor von Grimm (1976: 7) die Antwort, dass ihre Begriffe scharf, d.h. ohne jegliche Form der Zweideutigkeit, umrissen sein müssen, sie einer strengen Logik folgt und auf einfachen Gesetzen beruht – zugleich aber „wohlklingend, für Dichtkunst und Gesang geeignet sein“ soll. Weiterhin herrsche „in der interlinguistischen Literatur [...] Übereinstimmung darüber, daß sich eine internationale Plansprache durch größtmögliche Leichtigkeit auszeichnen müsse und in dieser Hinsicht Ethnosprachen zu übertreffen habe“ (Blanke 1985: 83).

In den folgenden Ausführungen soll dargelegt werden, warum die zuvor geschilderte linguistische Sichtweise zu kurz greift. Vorwegzunehmen ist an dieser Stelle bereits, dass Sprache, analog zur Organisationsentwicklung, gerade eben keine Ingenieurs-

wissenschaft ist. Sie ist ein lebendiges und dynamisches Instrument des zwischenmenschlichen Austauschs und entsteht aus der Gemeinschaft heraus. Das macht sie so schwierig zu verallgemeinern, aber auch kulturell derart spezifisch. Übersetzt in die deutsche Sprache heißt Esperanto „ein Hoffender“ und die Zuversicht in die Möglichkeit der Entwicklung einer Universalsprache entlang eines stringenten phonetischen, grammatischen, syntaktischen und morphologischen Bauplans scheint heute innerhalb der Sprachwissenschaft noch immer ungebrochen (vgl. Blanke 2006). Wolf Schneider (1994) mag auch künftig mit seiner wenig erfolgsversprechenden Prognose richtig liegen, wenn er in seinem *Nachruf aufs Esperanto* die nicht aufhebbare Realitätsferne und Starrheit<sup>218</sup> kritisiert: „Gemeinsam ist dem Esperanto mit allen anderen Kunstsprachen, die je zusammengebastelt werden könnten, dass ihnen außer der Macht auch die Wärme fehlt, und selbst ihre strikte Logik geht uns im Grunde auf die Nerven. Kunstsprachen bieten keine Kinderlieder und keine Verse an, keine Flüche, keine Witze, keine Redensarten. Ihre Wörter sind eindeutig und folglich einschichtig, sie haben keine Aura und keine Tiefe.“<sup>219</sup>

#### 4.3.2 Semiotik als Wissenschaft zeichenvermittelter Prozesse

In den vorherigen Kapiteln wurde angedeutet, dass es zur Klärung des menschlichen Wahrnehmungs- und Erkenntnisvermögens sowie der Beschreibung von zwischenmenschlichen Kommunikationsprozessen einer expliziten Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Zeichens bedarf. Denn dasjenige, was das menschliche Leben und Zusammenwirken maßgeblich bestimmt, ist der zeichenvermittelte Verkehr und damit verbunden das gemeinsame Aushandeln von Bedeutungen sowie die Konstitution einer Welt von geteilten Ideen und Übereinkünften. „Es gibt heute keinen Begriff, der die

<sup>218</sup> Auch Wandruszka (1971: 36) bemängelt die regelgeleitete Sicht auf den Untersuchungsgegenstand der Sprache: „Interlinguistik bedeutet kritische Linguistik. Linguisten sind oft gegenüber der Sprache, dem Gegenstand der Wissenschaften, erstaunlich unkritisch. Sie verwenden ihren ganzen kritischen Scharfsinn darauf, all die unterschiedlichen Instrumentalstrukturen unserer Sprache gerade in ihrem jeweiligen besonderen So-sein, So-und-nicht-anders-sein, zu erklären, zu begründen, zu rechtfertigen. [...] Unsere Sprachen sind keine Systeme aus immanenten Oppositionen, Korrelationen, Solidaritäten, keine aus oppositiven Mikrosystemen konstruierten Makrosysteme, die der Strukturalismus überall zu entdecken versuchte. Sie sind auch nicht auf den unfehlbaren operationellen Regelprozeßmechanismen aufgebaut, die der Transformationalismus postuliert. Jede Reduktion auf idealtypische Monosysteme zerstört die spezifischen Qualitäten, die unsere natürlichen Sprachen von unfehlbaren kybernetischen Sprachen unterscheiden.“

<sup>219</sup> Schon Mauthner (1923: 2, 19) schreibt über das „Wesen der Sprache“: „In dieser Einsicht liegt der Verzicht auf die Selbsttäuschung, ein Buch zu schreiben gegen die Sprache in einer starren Sprache. Weil die Sprache lebendig ist, so bleibt sie nicht unverändert vom Anfang eines Satzes bis zu seinem Ende. [...] Wo ist das Abstraktum ‚Sprache‘ Wirklichkeit? In der Luft, im Volke, zwischen den Menschen.“

Beziehung des Menschen zur Welt und der Welt zum Menschen allgemeiner zu bestimmen vermag als der Begriff des Zeichens“ (Oehler 1995: 94). Die Semiotik, verstanden als eine interdisziplinäre Wissenschaft, zeigt Lösungswege auf, wie von der immer wiederkehrenden reduktionistischen Sichtweise auf den Menschen und seine mentalen Fähigkeiten Abstand genommen werden kann. Zugleich spiegelt die eigene Geschichte wider, dass eine Überwindung des noch vorherrschenden einseitigen, monokausalen Denkens eines Kraftakts bedarf, der bei weitem nicht zu einem Ende gelangt ist. Es scheint bedauernswerterweise ein unumwerfliches Faktum zu sein, dass auch in Zukunft viele Anstrengungen unternommen werden müssen, um den bevorzugten kausal-mechanistischen Erklärungsversuchen entgegenzuwirken (vgl. Eschbach 1993: 29). So steht aber auch die Semiotik selbst in einer Tradition der anfänglichen Bezugnahme auf ein vereinfachtes Zeichenmodell, das sich bis heute durch die gegenwärtige Literatur zieht. Einen Beleg für eine diesem scholastischen Paradigma folgende Vergegenwärtigung liefert die Organisationsforschung selbst, indem sie, wenn auch nur zögerlich, versucht, das Unternehmen als eine Institution im Sinne einer „symbolisch-konstituierten Organisationswelt“ in das Forschungsinteresse miteinzubeziehen (vgl. Schreyögg 2008: 75). Dem gleichen schematischen Prinzip, wie es auch bei der Skizzierung des Menschenbildes zur Anwendung gelangt, folgend, haben wir es im unternehmerischen Kontext nun nicht mehr nur mit einem klar umrissenen Bauplan, sondern mit Symbolen zu tun, die beziehungsweise auf einen dyadischen Zeichenbegriff für etwas anderes stehen, als sie eigentlich von ihrer materiellen Beschaffenheit her sind (vgl. Schreyögg 2008: 76; vgl. auch Burkart 2002: 46ff.). Entlang der berühmten Aliquid stat pro aliquo-Formel der Scholastiker rückt nun die Unternehmenskultur mit samt ihren „unmittelbar zugänglichen Zeichen“ in den betriebswissenschaftlichen Blickwinkel und manifestiert sich in einer beharrlich äußeren Form wie der Art und Weise der Begrüßung, der Architektur eines Gebäudes, dem Design des Logos oder gar einer unternehmensspezifisch entwickelten Sprache (vgl. Schreyögg 2008: 75ff.). Symbolisches Management soll folglich dazu verhelfen, durch den gezielten Einsatz und die Inszenierung von Symbolen das Verhalten der Organisationsmitglieder zu steuern (vgl. Schreyögg 2008: 77). „Symbole unterscheiden sich von Zeichen dadurch, dass ihnen ein nur für eine spezielle Gruppe oder Gemeinschaft kennzeichnender Sinn beigemessen wird (z.B. Regenwolke als Zeichen nahenden Unheils oder als Ankündigung des Regengottes)“ (Schreyögg 2008: 76). Wie bereits angedeutet, darf eine derartige zeichentheoretische Vereinfachung oder gar Verirrung allein schon aus relationalen Gründen angezweifelt werden.

Eschbach (1993: 29) weist eindrücklich darauf hin, dass ein solches stoffliches Denken auch im Bereich der Semiotik der Überwindung bedarf und bemängelt, dass die unterschiedlichen Erkenntnisse auf diesem Gebiet bisher nicht in einem „ordentlichen, konzisen Ansatz<sup>220</sup>“ zusammengeführt worden sind. „Stattdessen hat sich die Semiotik verblüffenderweise immer damit begnügt, Phänomene zu katalogisieren und zu deuten, die auf dem Niveau der gehobenen Umgangssprache auch und am Rande etwas mit Zeichen zu tun haben, bei nüchterner und ehrlicher Betrachtungsweise aber auch unter völligem Verzicht auf jegliches semiotisierende Vokabular genauso beschrieben und erklärt werden könnten“ (Eschbach 1993: 29; vgl. auch Oehler 1984: 45, Bentele/Brystina 1978: 9f.). Das Ziel dieser Wissenschaft kann demnach nicht darin bestehen, die Erkenntnis bereitzustellen, dass „dunkle Wolken Zeichen eines aufziehenden Unwetters“ sind (Eschbach 1993: 29). Die prominenten Klassifizierungsversuche eines Zeichens in Symptome, Indizes oder Ikonen scheinen so trivial, dass es hier nicht einmal eigenständiger Forschungsbemühungen bedürfte (vgl. Eschbach 1993: 29, 1986: ix). „Wenn überhaupt zu Recht von einer zweitausendfünfhundertjährigen Geschichte<sup>221</sup> der Semiotik die Rede sein darf [...], müssen wir uns vor detaillierten Betrachtungen mit einigen Absonderlichkeiten vertraut machen, die in dieser Form wohl kaum eine zweite Disziplin charakterisieren“ (Eschbach 1993: 30). Hierunter fallen grob benannt alle diejenigen Vorhaben, welche die Semiotik in den Dienst einer physikalisch-materiellen, psychophysisch-mechanischen, medizinisch-naturwissenschaftlichen und linguistisch-strukturalistisch orientierten Wissenschaft<sup>222</sup> gestellt haben oder noch stellen, ohne zuvor die eigene „Schräglage“ zurechtgerückt zu haben (vgl. Eschbach 1993: 35f.). „Es ist unbedingt erforderlich, das semiotische Feld abzugrenzen, um in aller Unmißverständlichkeit deutlich zu machen, wie der Gegenstandsbereich der Zeichentheorie beschaffen ist und was außerhalb dieses Bereichs liegt“ (Eschbach 1993: 38; vgl. auch Nöth 1975: 4f.). Die Entwicklung eines „Axiomensystems der Zeichentheorie“ soll dazu beitragen, den Untersuchungsgegenstand klar zu umreißen und den eigenen Standpunkt innerhalb des Kanons unterschiedlicher Wissenschaften zu definieren (vgl.

<sup>220</sup> Eschbach (1987: 45ff., 51) spricht auch von einer „Krise der Semiotik“, die er auf folgende Merkmale zurückführt: terminologische Unsicherheiten, mangelnde theoretische Fundierung und fehlende generelle Methodik sowie stetiger Rückfall in alte Erklärungsmuster. Zu letzterem gehört auch die Bezugnahme auf behavioristisch, individualistisch oder strukturalistisch geprägte Annahmen. „The crisis in semiotics is not an isolated phenomenon in one small area of science: it is directly related to the crisis in the whole of the modern sciences“ (Eschbach 1987: 51).

<sup>221</sup> Für eine detaillierte Darstellung siehe Eschbach (1978: 10-26). Als wichtiger Ausgangspunkt des Entstehungsprozesses der Semiotik wird das 1690 von Locke veröffentlichte „Essay Concerning Human Understanding“ betrachtet (vgl. Holenstein 1988: 9). „Von entscheidender Bedeutung ist allerdings seine Auffassung, daß Wörter nicht nur Ideen bezeichnen, sondern ihre Bedeutung auch davon abhängt, daß diese Ideen im Geist des Sprechers bezeichnen“ (Eschbach 1978: 11).

<sup>222</sup> Einen guten Überblick über die unterschiedlichen Anwendungsfelder gibt Nöth (1985: 16-24).

Eschbach 1993: 39). Eschbach erhebt neun Axiome zu den Grundprinzipien einer sich mit dem Phänomen der Zeichen befassenden wissenschaftlichen Disziplin, deren Ergänzung „durch weitere Sätze“ nicht ausgeschlossen ist. Hierzu gehören<sup>223</sup> zum Beispiel die in Kapitel 4.1 dargelegte Nicht-Hintergebarkeit der Gemeinschaft (Sozialitäts-Axiom), die bereits angedeutete Tatsache, dass die Bedeutung eines Zeichens stets unscharf ist (Diakrise-Axiom) sowie die Vergegenwärtigung, dass alles „Wahrnehmen, Erfahren, und Denken in Zeichen geschieht“ und diesen eine dreistellige Beziehung zugrunde liegt (Axiom von der Nicht-Hintergebarkeit der Zeichen; Relations-Axioms), wie an späterer Stelle unter Bezugnahme auf Charles Sanders Peirce ausgeführt wird (vgl. Eschbach 1993: 39f., 42f.). „Die Grundlage einer kritischen Semiotik muss ein triadisches Zeichenmodell bilden, in dessen theoretischem Zentrum der Repräsentationsprozeß stattfindet, in dem ein Akt der Vermittlung, Deutung oder Interpretation vollzogen wird, denn erst unter dieser Voraussetzung kann überhaupt von einem Akt der Zeichenkonstitution die Rede sein“ (Eschbach 1993: 36).

John Deely (1990: 74) sieht das Potenzial einer sich vom Stoffdenken distanzierenden Semiotik insbesondere darin, keine eigenständig existierende Disziplin und isoliert bestehende Theorie zu verkörpern, sondern eine allgemeingültige Herangehensweise bereitzustellen, die als eine Art Grundlagenwissenschaft oder „Matrix“<sup>224</sup> zur Erkenntnisgewinnung in unterschiedlichsten Forschungsgebieten, sowohl im Bereich der Geistes- als auch Naturwissenschaften, beitragen kann (vgl. auch Deely 1990: 3, 81, Eco 1981: 177, Scott 2004: 10, Sebeok 1986: 17). „The claims, like the possibilities, are considerable: semiotics, on the foundation of semiotic doctrine, is bound to rewrite the entire history of culture and philosophy [and] can establish new conditions of common framework and cross-disciplinary channels of communication [...]“ (Deely 1982: xvf.). Insbesondere im Bereich der Anthroposemiotik<sup>225</sup>, die einen wesentlichen Beitrag zur Klärung zwischenmenschlicher Zeichenphänomene und der Besonderheiten der Verarbeitung physikalischer Reize der Außenwelt durch das menschliche Bewusstsein

<sup>223</sup> Für eine Darlegung der Axiomatik siehe Eschbach (1984: 100-104).

<sup>224</sup> Eschbach (1993: 37) gibt aber auch zu bedenken, dass es nicht das Ziel der Semiotik sein kann, sich an beinahe allen wissenschaftlichen Debatten zu beteiligen. Sie muss das zeichentheoretische und -praktische Feld als eigenständige Disziplin – mit einer abgrenzbaren Aufgabenstellung sowie klar umrissenen Grenzen – besetzen und für sich beanspruchen. „Zu dem semiotischen Sündenfall ist es in dem Moment gekommen, als die Semiotik in die übergroßen Fußstapfen der Philosophie trat und sich selbst zum neuen Organon *aller* Wissenschaften proklamierte [...], auf daß sie sich in Zukunft überall meinte einmischen zu dürfen“ (Eschbach 1993: 37, Hervorhebung i.O.)

<sup>225</sup> Deely (1994: 1) definiert diesen Begriff folgendermaßen: „For anthropology is the science constituted through the systematization of discourse concerning *anthropos*, the human creature, and so seeks to describe and explain what that creature is so designated specifically in its contrast to the many other creatures and types of creatures comprising the physical and objective universe around us“ (Hervorhebung i.O.).



leisten kann, liegt für ihn der eigentliche, allgemeingültige Wirkungsbereich der Semiotik begründet (vgl. Deely 1990: 3, 28, 51; vgl. Eschbach/Koch 1987: 2). Im Mittelpunkt dieser Sichtweise stehen folglich der Zeichenbenutzer, die Zeichenverarbeitung und der Zeichengebrauch im Rahmen zwischenmenschlicher Kommunikations- und Interaktionsprozesse bzw. „Bedeutungssituationen“ (vgl. Eschbach 1978: 7, 1986: 1f.). Denn wie im Hinblick auf die Entwicklung einer allgemeinen Kommunikationstheorie herausgestellt wurde, kann eine Wissenschaft der Zeichen gleichermaßen nicht ohne den Einbezug des Wechselspiels zwischen einem Zeichenproduzenten und einem Zeichenrezipienten<sup>226</sup> vollendet werden. Der Untersuchungsgegenstand der Semiotik ist folglich die Verwendung von Zeichen „im sozialen Kontext“ (vgl. Eschbach 1978: 7). „If we ask what it is that semiotic studies investigate, the answer is, in one word, action. The action of signs“ (Deely 1990: 22, vgl. auch 1994: 1, 8). In diesem Verständnis besteht der Forschungsauftrag in der Analyse der Rolle von Zeichen in Erkenntnisprozessen, der Betrachtung der Möglichkeiten des Mitteilens dieser Erkenntnisse und der Auseinandersetzung mit den Bedingungen der Bedeutungsvermittlung (vgl. Eschbach 1978: 22). Den Zugang zur Erkenntnis, zum Wissen und zur Erfahrung bildet das praktische Handeln bzw. der Gebrauch von Zeichen und auch Strukturen erhalten ihre reale Existenz erst durch das menschliche Wirken. „They exist actually only as virtualities of the action itself which sustains being, and – especially – as the patterns of relations resulting from those virtualities as sustenative“ (Deely 1994: 1, Hervorhebung i.O.). Für Deely ist die Semiotik keine explizite Methode. Sie ist eine innere Haltung, ein „point of view“, der die Beschäftigung mit kognitiven und interpersonellen Phänomenen leitet und eine gemeinsame Wissensgrundlage schafft (vgl. Deely 1990: 9, 11; vgl. Sebeok 1986: 19, 23). Den Kerngehalt der Semiotik stellen in Anlehnung an Peirce weniger das Zeichen als ein statisches Phänomen<sup>227</sup> und seine möglichen Erscheinungsformen, Klassifizierungen oder Typisierungen dar, sondern es gilt, den Prozess der Semiose mit allen seinen Eigenschaften zu erfassen und zu beschreiben, d.h. den Fragestellungen nachzugehen, wie Zeichen verarbeitet werden und letztlich ihre Bedeutung entsteht (vgl. Deely 1990: 11; vgl. auch Eschbach 1993: 43). „Although belonging to the cogni-

<sup>226</sup> Bühler (2005: 15) beschreibt dieses unumgängliche Verhältnis so: „Noch einmal: der empirische Sprachforscher findet sich und was er untersuchen will zusammen in der Welt vor: wenn er Augen und Ohren auftut, so begegnet er sinnlich Wahrnehmbarem, das den Anspruch erhebt, nach seiner Zeichennatur betrachtet und wissenschaftlich bestimmt zu werden, weil es als Zeichen von den Produzenten in die Welt gesetzt und von den ‚Verbrauchern‘ ist man versucht zu schreiben) Empfängern als Zeichen entgegengenommen wird“ (Hervorhebung i.O.).

<sup>227</sup> In diesem Verständnis einer allgemeinen Semiotik steht nicht der Interpretationsprozess als solcher im Vordergrund, sondern die denkbaren Erscheinungsformen eines Zeichens: „So befaßt sich auch die allgemeine Semiotik mit dem, was ein Zeichen zu einem Zeichen macht, mit den Strukturen und deren Elementen, die für Zeichen konstitutiv sind, und mit der Möglichkeit der Aufteilung der Zeichen in Typen“ (Holenstein 1988: 10; vgl. auch Scott 2004: 10).

tive dimension of experience, semiotics does not have its roots in a theory first of all. First of all it is rooted in a process, the process of semiosis, specifically as that process is responsible for the very possibility and for whatever there is of actuality in the experience of any living being“ (Deely 1990: 51, vgl. auch 2, 28, 74). Diese Auffassung unterscheidet sich insofern von klassischen, dyadischen Zeichentheorien, als dass nicht das begrenzte Entschlüsseln eines Zeichens die eigentliche Leistung des menschlichen Bewusstseins ist. Stattdessen ist dieser Vorgang in einen fortlaufenden Interpretationsprozess eingebunden: „Peirce offers the possibility that meaning is more than an operation of mental decoding, since semiosis is an open-ended process in which each moment of interpretation alters the field for subsequent interpretations“ (Parmentier 1994: xv).

Der Begriff „Semiotic Anthropology“ lässt sich auf Milton Singer (1984: 6) zurückführen, der in seinem Werk *Man's Glassy Essence* den Nachweis erbringt, dass die Auseinandersetzung mit kulturellen Besonderheiten und Phänomenen – sei es durch Ethnografen, Anthropologen oder Kulturwissenschaftler – nicht möglich ist, ohne zuvor ein zeichen- oder symboltheoretisches Verständnis entwickelt zu haben (vgl. auch Posner et al. 2003: 3283, Mertz 2007: 338). Diese Kritik richtet sich gegen die strukturalistische Anthropologie von Claude Lévi-Strauss und implizit auch den auf Marvin Harris zurückgehenden Kulturmaterialismus. „In fact, structural anthropology would be incapable of dealing with these problems as long as structural analysis was confined only to an analysis of the *relations* between cultural phenomena and did not interest itself in the symbolic nature of the phenomena“ (Singer 1984: 7, Hervorhebung i. O). Lévi-Strauss (1978: 345, erstmals 1958) sieht eine Gleichartigkeit in der anthropologischen Forschung und den Methoden der Linguistik. So geht er von der Übertragbarkeit der strukturalistischen Herangehensweise auf den Forschungsbereich der Ethnologie aus. Ein Vorbild liefere die Phonologie, die auf die „Entdeckung allgemeiner Gesetze“ sowie die Einordnung der menschlichen Laute in ein ganzheitliches, übergeordnetes System ausgerichtet ist (vgl. Lévi-Strauss 1978: 45f., 70, 1987: 412; vgl. auch Nöth 1985: 83f.). Sein Ziel war es, anhand der kulturellen Erscheinungen Rückschlüsse auf allgemeingültige Denkmuster zu ziehen und eine mathematisch orientierte Klassifizierung dieser vorzunehmen. Zum Zwecke der Beweisführung vergleicht er die Sprache mit den Heiratsregeln: Können ähnlich wie bei Wörtern die dahinterliegenden Regelmäßigkeiten entschlüsselt und die jeweiligen Zuordnungen festgelegt werden, gelange der Betrachter zu generischen Strukturtypen und universalen Einsichten (vgl. Lévi-Strauss 1978: 12, 71-74, 299, 301f., 308f.). „Die Sprache besteht aus Morphemen – etwa einigen Tausend – und begrenzte Berechnungen genügen, um in der Häufigkeit der Phoneme

bezeichnende Regelmäßigkeiten zu finden. [...] Der augenblickliche Stand der strukturalen Forschungen in der Anthropologie ist also folgender: es ist gelungen, Phänomene zu isolieren, die zu demselben Typus gehören wie diejenigen, deren strenge Untersuchungen die Spieltheorie oder Informationstheorie bereits gestatten. Die anthropologischen Tatsachen stehen auf einer Stufe, die der der anderen Phänomene nahe genug liegt, daß man auf eine analoge Behandlung hoffen darf“ (Lévi-Strauss 1978: 345f.). Ähnlich postuliert auch Harris (2001, erstmals 1968), dass die Spezifika einer Kultur auf eindeutige Regularien zurückzuführen und aus ihnen heraus erklärbar sind, folglich (evolutionstheoretische) Resultate unterschiedlicher materieller Einflüsse aus der Umwelt darstellen. „The essence of cultural materialism is that it directs attention to the interaction between behavior and environment as mediated by the human organism and its cultural apparatus“ (Harris 2001: 654). Kulturelle Erscheinungen, wie Erzählungen, Mythen, Feierlichkeiten, Glauben oder Rituale, lassen sich in einem derart naturwissenschaftlich geleiteten Verständnis aber nur schwer bis überhaupt nicht erfassen (vgl. Singer 1984: 6; vgl. Lotman 1970: 835, 1971: 842f., 849; vgl. Lotman/Uspenskij 1986: 860; vgl. Anderson 1990: 129-141). Eine symbolische Anthropologie geht hingegen davon aus, dass Symbole, ihre Bedeutung und ihr Gebrauch die Ausgangsbasis zur Untersuchung kultureller Systeme bilden (vgl. Dolgin et al. 1977: 5f.; vgl. Applebaum 1987: 410, 477, 479). „Because we know that *culture is not available to us in propositional form*, any more than personality is, we cannot express our own culture, our own mode of life, our own beliefs, in such a way without stripping them of much of their richness, their ambiguity, their living power to direct our lives and give them meaning; and we cannot understand the fullness of the culture of another people by reducing their beliefs to a syllogism“ (Dolgin et al. 1977: 3f., Hervorhebung i.O.). In einem semiotischen Bezugsrahmen stellt die Kultur demnach „einen komplizierten und von vielen Faktoren abhängigen Mechanismus dar“ sowie ein durch die Menschen geschaffenes und Lebenserfahrung gewonnenes „soziales Phänomen“ (Lotman 1971: 849; vgl. auch Lotman/Uspenskij 1986: 849, 857). „Die Semiotik der Kultur besteht nicht nur darin, daß sie als Zeichensystem funktioniert. Vielmehr muß betont werden, daß *das Verhältnis zum Zeichen und zur Zeichenhaftigkeit* selbst eines der wichtigsten typologischen Charakteristika der Kultur darstellt“ (Lotman/Uspenskij 1986: 860, Hervorhebung i.O.). Das Erkenntnisinteresse leiten nicht mehr die Strukturen und das System als losgelöstes Ganzes, sondern die Beziehungen der Elemente untereinander sowie die Entstehung der Bedeutung kultureller Phänomene im Vollzug der zwischenmenschlichen Interaktion (vgl. Lotman/Uspenskij 1986: 874; vgl. auch Eschbach 1974: II).

Singer (1984: vii) führt dabei seine Forderung einer anthroposemiotischen Betrachtungsweise, die er auch als eine moderne Form der Semiotik bezeichnet, auf die Arbeiten von Peirce (1839-1914) und Saussure (1857-1913) zurück, die er im Verlauf seiner Erörterungen einem Vergleich unterzieht. Er wählt dieses Vorgehen, um die strukturalistisch und materialistisch geprägte kulturwissenschaftliche Theorienbildung auf ein zeichentheoretisches Fundament zu stellen und sich einer Antwort auf die Frage „What kind of general theory of signs and symbols is likely to prove most fruitful and adequate for a general theory of culture?“ zu nähern (Singer 1984: 33; vgl. auch 1991: 20f.). Der grundlegende Unterschied beider für die Semiotik bedeutenden Theoretiker resultiert für Singer aus der Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand. So beschreibt er das Verhältnis beider Ansätze zueinander wie folgt: „The point at which Saussure excludes from his definition of language as a system, and from his definition of a linguistic sign, the relations of language to natural objects, social institutions, culture, geography, and the rest is precisely where the Peircean semiotics differ – by including the relations of signs to objects, people, and social institutions *within* the definition of signs and symbol systems“ (Singer 1984: 5, Hervorhebung i.O.). David Scott (2004: 10) sieht analog zu Singer einen Gegensatz in der Tatsache begründet, dass Peirce („semiotic“) vorrangig den erkenntnistheoretischen und hermeneutischen Aspekt der Zeichenverarbeitung untersucht, während sich Saussure („semiologie“), einem linguistisch geprägten Interesse nachgehend, dem Stellenwert eines Zeichens im System einer Sprachtheorie widmet (vgl. auch Singer 1984: vii). „In Peirce, it is the mechanism of interpretation (or hermeneutics) that are given more extensive elaboration than in Saussure, while the latter focuses more particularly on the internal structure of the sign (or semiology)“ (Scott 2004: 10). Beiden ist jedoch gemeinsam, dass sie einen Zugang zu kulturwissenschaftlichen Phänomenen – für eine fundierte theoretische Auseinandersetzung ebenso wie die empirische Forschung – bereitstellen, der es ermöglicht, sich immateriellen Gebilden des objektiven Geistes anzunähern (vgl. Parmentier 1994: xi; vgl. Singer 1984: 3; vgl. Scott 2004: 3, 10). Dennoch bestehe der Vorteil von Peirces zeichentheoretischen Überlegen<sup>228</sup> darin, dass er sich mit dem vielschichtigen Prozess der Entstehung von Bedeutung befasst, wohingegen die Theorie Saussures einen „pre-established, fixed code shared equally by ideal hearer“ voraussetzt (Parmentier 1994: xi; vgl. auch Singer 1984: viii). Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass die inhaltliche Gegenüberstellung auf der Basis desjenigen Saussures erfolgt, wie er bedingt durch den *Cours de linguistique générale* (1916) Einfluss auf die Sprachwissenschaft

---

<sup>228</sup> Singer (1984: vii) bezeichnet schon zu Beginn seiner Ausführungen die Peircesche Semiotik als das Fundament einer „Semiotischen Anthropologie“: „The subtitle of this book reflects a decision to apply Peirce’s theory of signs, *semiotic*, to anthropology“ (Hervorhebung i.O.).

genommen hat (vgl. Scott 2004: 10). Die Divergenzen und weitreichenden Folgen dieser strukturalistisch geprägten Darlegung werden im Detail in Kapitel 4.3.6.2 geschildert und es darf hier bereits vermutet werden, dass es sich um eine größere Schnittmenge der semiotischen Ausführungen von Peirce und dem authentischen Saussure handelt, als zunächst anzunehmen ist.

### 4.3.3 Zeichen und Erkenntnis

Es ist sicherlich wichtig zu wissen, wie wir unsere Gedanken klar machen können, aber sie können noch so klar sein, ohne wahr zu sein“ (Peirce 1968: 95, erstmals 1878).

Charles Sanders Peirce, der heute vielfach als Begründer der modernen Semiotik bezeichnet wird, legt dar, dass der Schlüssel einer Theorie zur Erkenntnis, zum Wahrnehmen und Denken in einer Theorie der Zeichen begründet liegt (vgl. Eschbach 2013: 198; vgl. Oehler 1995: 35, 77; vgl. Apel 1967: 19; vgl. Pape 2000: 69). Vor einem zunächst naturwissenschaftlich und mathematisch geleiteten Forschungsinteresse gelangt Peirce zu der Schlussfolgerung, dass all unser Denken bereits in Zeichen erfolgt und vor diesem Hintergrund auch die philosophische Lehre eines apriorischen Erkenntnisvermögens oder die Annahme allgemeingültiger, nicht auf Erfahrung fußender Wahrheiten, kritisch hinterfragt werden muss (vgl. Oehler 1993: 10, 82; vgl. Apel 1967: 26; vgl. Peirce 1966: 417). Anders als es die auf das Individuum fokussierte philosophische Erkenntnistheorie oder Logik seinerzeit annahm, legt Peirce dar, dass weder die Philosophie noch der Mensch alleine in der Lage sind, zu letztgültigem irreversiblen Wissen zu gelangen. Wahrheit, verstanden als „vor aller Erfahrung stehende Begriffe und Sätze“, ist im philosophischen Umfeld etwas, das außerhalb unseres Bewußtseins liegt und auf das wir intuitiv schon stoßen werden, wenn wir nur die richtigen Denkwege einschlagen (vgl. Oehler 1968b: 98). Für Peirce hingegen gibt es keine intuitive Erkenntnis als eine Einsicht in Zusammenhänge ohne eine Ableitung aus vorherigen Erkenntnissen, auch können wir die Welt in ihrer ursprünglichen Beschaffenheit als solche nicht wahrnehmen. „Wir können vernünftigerweise nicht hoffen, als Individuen jene letztlich wahre Philosophie zu erreichen, auf die wir aus sind; wir können sie daher nur für die *Gemeinschaft* der Philosophierenden zu erlangen suchen“ (Peirce 1967: 5.265, Hervorhebung i.O.). Intuition lehnt Peirce deshalb ab, da jedes Zeichen bereits ein anderes Zeichen voraussetzt und Denken folglich einen Prozess des Schließens<sup>229</sup>

<sup>229</sup> „Da es unmöglich ist, intuitiv zu erkennen, daß eine gegebene Erkenntnis nicht durch eine vorhergehende bestimmt ist, besteht der einzige Weg, auf dem wir das erkennen können, in einem hypothetischen Schluß aus beobachteten Fakten“ (Peirce 1967: 5.260). Schlußfolgern kann dabei entweder deduktiv, induktiv oder hypothetisch sowie durch eine Kombination dieser

von bekannten Inhalten auf etwas Unbekanntes darstellt, was dem Unterliegen von Irrtümern und das Hervorbringen falscher Rückschlüsse nicht ausschließt (vgl. CP 5.258, 5.259; vgl. Nöth 1985: 35; vgl. Short 2007: 289). „Wir können nicht mit völligem Zweifel anfangen. Wir müssen mit all den Vorurteilen beginnen, die wir wirklich haben, wenn wir mit dem Studium der Philosophie anfangen“ (Peirce 1967: 5.265). Der Mensch besitzt keine Intuition, da er nicht über die gedankliche Fähigkeit<sup>230</sup> verfügt, Dinge oder Zusammenhänge zu erkennen, die zeichentheoretisch nicht erfassbar sind. Allerdings räumt Peirce ein, dass wir uns im Alltagsleben nur schwer von dem Glauben an dieses Vermögen verabschieden mögen, weil wir meinen, es bei bestimmten Entscheidungen, die wir treffen, fühlen zu können. „Wir haben keinen Begriff von einem absolut Unerkennbaren“ (Peirce 1967: 5.265); nur was als Zeichen unsere Gedanken bestimmt, ist Teil dessen, was wir zu kennen vermögen und uns vertraut ist (vgl. Oehler 1993: 67; vgl. Peirce 1967: 5.251).

Peirce, der sich selbst als Bewunderer, nicht als Kritiker, der Erkenntnislehre Immanuel Kants<sup>231</sup> beschreibt und eine fortführende Position hinsichtlich seiner in der *Kritik der reinen Vernunft* (1781) vertretenen Annahmen einnimmt, stellt jedoch mit seinen zeichentheoretischen Überlegungen in Frage, dass der Mensch jemals zu einem Wissen a priori<sup>232</sup> gelangen kann, da dasjenige, was die Grundlage für die Erkenntnisgewinnung bildet, ohne die Einbindung einer Dimension des schlussfolgernden Denkens

---

Verfahrensweisen erfolgen. Im Zuge der Beschreibung der Merkmale der Abduktion wird in Kapitel 4.3.5 näher darauf eingegangen. Eine ausführliche Darstellung findet sich zudem bei Peirce (1967: 5.272-5.283).

<sup>230</sup> Die Fähigkeiten des Menschen leitet Peirce (1967: 5.265) aus vier Unvermögen ab, die er als Thesen einer Prüfung unterzieht und die seine Arbeiten bzw. sein Forschungsinteresse maßgeblich bestimmen: „1. Wir haben kein Vermögen der Introspektion, sondern alle Erkenntnis der inneren Welt ist durch hypothetisches Schlußfolgern aus unserer Erkenntnis äußerer Fakten abgeleitet. 2. Wir haben kein Vermögen der Intuition, sondern jede Erkenntnis wird von vorhergehenden Erkenntnissen logisch bestimmt. 3. Wir haben kein Vermögen, ohne Zeichen zu denken. 4. Wir haben keinen Begriff von einem absolut Unerkennbaren.“

<sup>231</sup> Peirce (1967: 287) beschreibt sein Verhältnis zu Kant wie folgt: „Aber meine Muttermilch in der Philosophie war die *Kritik der reinen Vernunft* gewesen, und zu jener Zeit kannte ich nicht nur beide Auflagen mit beinahe mechanischer Fertigkeit und hatte intensiv über jeden Punkt nachgedacht, sondern ich hatte sie auch mit den Schriften anderer großer Philosophen, Spionza, Leibniz und den englischen philosophischen Klassikern, verglichen und hatte mehrere Jahre dem Studium der Scholastik gewidmet [...]“ (Hervorhebung i.O.).

<sup>232</sup> Kant befasst sich vor allem mit dem Aufdecken von synthetischen Urteilen a priori, die eine Erkenntnis bzw. ein Wissen jenseits bereits bestehender Erfahrung ermöglichen (vgl. Peirce 1967: 5.348). „Es liegt also hier ein gewisses Geheimnis verborgen, dessen Aufschluß allein den Fortschritt in dem grenzenlosen Felde der reinen Verstandeserkenntnis sicher und zuverlässig machen kann: nämlich mit gehöriger Allgemeinheit den Grund der Möglichkeit synthetischer Urteile a priori aufzudecken, die Bedingungen, die eine jede Art derselben möglich machen, einzusehen und diese ganze Erkenntnis (die ihre eigene Gattung ausmacht) in einem System nach ihren ursprünglichen Quellen, Abteilungen, Umfang und Grenzen, nicht durch einen flüchtigen Umkreis zu bezeichnen, sondern vollständig und zu jedem Gebrauch hinreichend zu bestimmen“ (Kant 2013: 63, vgl. auch 52). Für Peirce (1967: 5.348) besteht die zentrale Fragestellung darin, „wie synthetisches Denken {reasoning} überhaupt möglich ist“ (vgl. auch Short 2007: 27).

nicht zu beschreiben ist. Im Unterschied zu Kant tritt für Peirce der Zweck des Denkens hinsichtlich der Hervorbringung von Urteilen, Meinungen, Ansichten, Annahmen, Überzeugungen respektive eines Fürwahrhaltens<sup>233</sup> in den Vordergrund seiner Überlegungen, wobei letzteres nicht zu verstehen ist als eine individuelle diskursive Einsicht und den Stellenwert einer subjektentbundenen kollektiven Letztmeinung einnimmt (vgl. Peirce 1968: 89; vgl. Oehler 1968b: 103). „Das einzige Denken, das also möglicherweise erkannt wird, ist Denken in Zeichen. Aber Denken, daß nicht erkannt werden kann, existiert nicht“ (Peirce 1967: 5.251). Wir haben kein Vermögen ohne Zeichen zu denken – „We have no power of thinking without signs“ (CP 5.266) – das ist der Ausgangspunkt einer Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der menschlichen Erkenntnis.

Die Konsequenzen, die sich aus dieser Prämisse ergeben, lenken den Blickwinkel im Kontext seiner pragmatischen Maxime<sup>234</sup> nunmehr nicht auf die Gegenstände an sich, ihre materielle Beschaffenheit und ihr letztgültiges wahrhaftes Sein, sondern auf ihre Wirkungen im menschlichen Bewusstsein, d.h. auf die Verarbeitung der eingehenden Sinnesdaten in Form eines Interpretationsprozesses, die sich daraus ergebenden Konsequenzen für mögliche Handlungsweisen sowie die Bedingungen zur Herausbildung gemeinsam geteilter Deutungsschemata. „Ich wünsche nur aufzuzeigen, wie unmöglich es ist, daß wir einen Begriff in unserem Geist haben sollten, der sich auf etwas anderes bezieht als auf empfangene, wahrnehmbare Wirkungen von Gegenständen. Unser Begriff von etwas *ist* unser Begriff von seinen wahrnehmbaren Wirkungen [...]“ (Peirce 1968: 61, Hervorhebung i.O.). Ähnlich wie Bühler (2000: 100f.) geht Peirce davon aus, dass sich das Denken in Wahrnehmungsurteilen vollzieht, indem die eingehenden Sinnesdaten anhand möglicher Verstandesbegriffe kategorisiert, vor dem bestehenden Wissenshintergrund bewertet und eingeordnet werden (vgl. auch Eschbach TS: 2). „Die ganze Frage besteht darin, was die *wahrgenommenen Fakten* sind, so wie sie uns in den direkten Wahrnehmungsurteilen gegeben werden. Unter einem Wahrnehmungsurteil verstehe ich ein Urteil, das in Satzform aussagt, worin eine Eigenschaft eines Wahrnehmungsinhaltes besteht, der unserem Verstande direkt gegenwärtig ist“ (Peirce 1970: 5.54, Hervorhebung i.O.). Daraus folgt, dass aber auch dieses Urteilen selbst einem Zeichenprozess gleichbedeutend ist, denn die durch die Außenwelt erhaltenen Impulse werden in eine Beziehung oder Relation zu den „Gedankenzeichen“

<sup>233</sup> Auf diesen Begriff wird in Kapitel 4.3.6.1 näher eingegangen.

<sup>234</sup> Als „Geburtsurkunde des Pragmatismus“ bezeichnet Oehler (1993: 18, 23) die Abhandlung von Peirce zu „How to make our ideas clear“ (1877). Hier verwendet er zwar den Begriff nicht explizit, befasst sich aber mit der Ausgangsfrage, „wie wir überhaupt zu unseren Meinungen kommen, wie wir dazu gebracht werden, eine Aussage für wahr zu halten, mit anderen Worten, wodurch in uns der Zustand des Zweifels durch den Zustand des Für-Wahr-Haltens (belief) abgelöst wird“ (Oehler 1993: 24).

gesetzt und unterliegen einem stetigen Vorgang des Deutens (vgl. Oehler 1993: 14, 54; vgl. Peirce 1967: 5.214). Objekte sind nicht als etwas Mittelbares gegeben, sie gehen immer nur als immaterielle Zeichen in die Bewusstseinsvorgänge ein (vgl. Oehler 1993: 50, 69). Dieser Grundsatz impliziert weiterhin, dass wir keinen unmittelbaren Zugang zur Welt besitzen und das Verhältnis von Mensch und Umwelt ein nicht durch die Gegenstände, sehr wohl aber ein durch Zeichen vermitteltes ist.

Peirce schließt jedoch zu keinem Zeitpunkt eine Realität jenseits der zeichenvermittelten Erkenntnis aus, auch wenn es im ersten Moment so scheint, als ob diese dem Menschen verwehrt bleibt. „Dinge-an-sich“ haben Bestand und existieren – und das ohne unser sie erkennendes Bewusstsein. „Reale Dinge sind nicht von meinem Denken abhängig, sondern haben eine Existenz, die von der Tatsache verschieden ist, daß sie von mir wahrgenommen werden [...]“ (Peirce 1967: 8.30). Karl-Otto Apel (1967: 45) bezeichnet es in diesem Zusammenhang als schwierig, eine Einordnung der philosophischen Position Peirces<sup>235</sup> vorzunehmen, bevor er explizit Bezug auf seine pragmatische Sichtweise<sup>236</sup> nimmt. In seinen Ausführungen zur *Theory of Inquiry* (1877/78) beschreibt sich Peirce (1967: 287) selbst als zaghaften Realisten, der in seinem Standpunkt so weit gefestigt war, um sich vor einem „individualistischen Nominalismus zu retten“. Klaus Oehler (1993: 71, 1995: 15) sieht im Pragmatismus eine Zusammenführung des Realismus und Idealismus: Der Realismus besagt verkürzt zusammengefasst, dass die Bewusstseinsinhalte durch die Außenwelt vermittelt und somit für alle Menschen gleich sind (d.h. die Dinge existieren außerhalb unseres Bewusstseins exakt so, wie der Verstand sie preisgibt), und der Idealismus, dass eine Realität als ein ausschließlich durch das Subjekt konstituiertes Phänomen zu begreifen ist (d.h. die Dinge existieren nur in der Gestalt, wie sie in unserem Geist vorgestellt werden) (vgl. Peirce 1967: 8.16, 8.17; vgl. Oehler 1995: 16; vgl. Trabant 1996: 27ff.). Während der Realis-

<sup>235</sup> Die fehlende klare Stellungnahme hinsichtlich seiner eigenen Position mag auch darin begründet liegen, dass Peirce (1968: 83, 85) sich selbst als Verfechter einer Philosophie sieht, die sich vom Operieren mit kategorisierenden Weltanschauungen löst: „Als die Philosophie aus ihrem langen Schlummer erwachte, und bevor die Theologie sie vollständig beherrschte, ist es anscheinend die Taktik des Professors gewesen, irgendeine philosophische Position einzunehmen, die er unbesetzt fand und die stark genug erschien, um sich in ihr zu verschanzen und von Zeit zu Zeit einen Ausfall zu machen, um den anderen eine Schlacht zu liefern.“ Weiter schreibt er (1967: 8.12): „Die üblichen Erklärungen des Realismus-Nominalismus-Streites sind ebenso falsch wie unverständlich. [...] Wenn wir nun daran denken, daß es zwei völlig verschiedene Gesichtspunkte gibt, von denen aus *Realität*, wie sie gerade definiert wurde, betrachtet werden kann, so wird klar, daß es sich hier um eine wirkliche Frage handelt, die verschiedene Denker natürlich auf gegensätzliche Weise beantworten werden“ (Hervorhebung i.O.). Für eine ausführliche Einsicht in seine Erörterungen siehe 5.312, 8.12 und 8.14-8.17.

<sup>236</sup> Für Peirce (CP 8.206) umfasst der „Pragmatismus“ kein System oder eine strikt festgelegte wissenschaftliche Position. Vielmehr ist es für ihn eine bestimmte Denkweise, die gegenüber bestehenden philosophischen Konzepten eine neue Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand des menschlichen Erkenntnisvermögens bedingt.



mus zu keiner befriedigenden Lösung gelangt, wie die Entstehung von Allgemeinbegriffen ohne den Einbezug des Zeichengebrauchs zu erklären ist, lässt der Nominalismus offen, inwiefern sich die unterschiedlichen Bewusstseinsinhalte gleichen können, wenn die Wahrnehmung der Gegenstände in der Welt nur von individuellen Bezugnahmen auf diese gekennzeichnet ist (vgl. Trabant 1996: 27ff.). Das Reale ist aber für Peirce (1968: 81) nur als etwas zu definieren, „dessen Eigenschaften unabhängig sind von jeder Meinung über sie“. Das setzt wiederum voraus, dass selbst wenn unsere Beziehungen zu den Gegenständen von unterschiedlicher Qualität und Intensität sein können, die Wahrnehmung dennoch Gesetzmäßigkeiten folgen muss, die es ermöglichen, durch „logisches Denken“ zu einer Kenntnis darüber zu gelangen, „wie die Dinge wirklich und wahrhaftig sind“ (Oehler 1968b: 109). Es gibt eine reale Welt und die sich in ihr befindlichen Gegenstände lenken unser Denken und unsere Erkenntnis, indem sie in einen immateriellen Zeichenprozess eingehen, was gleichsam aber bedeutet, dass der Mensch lediglich mit Vermutungen über das tatsächlich Gegebene operieren kann. Unser Bewusstsein liefert keine Abbildung der Gegenstände; sobald sie unseren Verstand berühren, meint „real“ das Ergebnis eines hypothetischen Schlusses<sup>237</sup>, oder anders gesagt, den Sinngehalt, der in einem Denkprozess von uns als ein Zeichen interpretiert wurde (vgl. Peirce 1967: 5.313; vgl. Oehler 1993: 94).

#### 4.3.4 Wahrheit als gemeinschaftliche Überzeugung

Signifikant ist jedoch, dass Peirce sich von einer Erkenntnistheorie auf der Ebene des Subjekts, wie in Kapitel 4.1.2.3.4 bereits angedeutet, abwendet und sie als eine Wissenschaft im Feld sozial-gesellschaftlicher Bedingungen näher bestimmt. Das entspricht einem Vorgehen, das eigentlich radikal mit der individualistisch geprägten Tradition der Philosophie bricht. Seine Definition der Realität geschieht demnach nicht vom Standpunkt des Einzelnen aus, sondern setzt voraus, dass die Wirklichkeit letztlich die Summe von Annahmen über die Welt reflektiert, die von einer Gemeinschaft akzeptiert und geteilt werden. Es ist die gemeinsame Übereinkunft, die akzeptierte Meinung, der „Common-Belief“ darüber, wie die Dinge in der Welt einzuordnen sind und wie im Hinblick auf die Begriffe, Gegenstände und ihre Eigenschaften zu handeln ist (vgl. Peirce 1968: 89). „So zeigt eben der Ursprung des Begriffs der Realität, daß

<sup>237</sup> Peirce (1967: 5.310) unterscheidet zwischen der bloßen Existenz eines Gegenstandes und seiner Repräsentation im Bewusstsein: „Dieses ideale Erste ist das partikuläre Ding-an-sich. Es existiert *als solches* nicht. D.h. es gibt kein Ding, das in dem Sinne an sich wäre, daß es nicht in Bezug auf den Verstand steht, obwohl die Dinge, die in Bezug auf den Verstand stehen, zweifellos, auch wenn man von dieser Relation absieht, existieren“ (Hervorhebung i.O., vgl. auch 1967: 8.13).

dieser Begriff wesentlich den Gedanken einer *Gemeinschaft* einschließt, die ohne definite Grenzen ist und das Vermögen zu einem definiten Wachstum der Erkenntnis besitzt. Und daher bestehen jene beiden Reihen von Erkenntnissen – das Reale und das Nicht-Reale – aus solchen, die in einer genügend weit in der Zukunft liegenden Zeit kontinuierlich von der Gemeinschaft immer wieder bestätigt werden, und aus solchen, die unter denselben Bedingungen, immer wieder geleugnet werden“ (Peirce 1967: 5.311, Hervorhebung i.O.). Die Realität ist somit nicht mehr als Auslöser eines Erkenntnisprozesses zu verstehen, sie stellt eher einen erstrebenswerten Endzustand und mithin ein Ideal dar, das es gilt, in einem gemeinschaftlichen Konsens zu finden (vgl. Oehler 1995: 17; vgl. Apel 1967: 48). Gleiches gilt auch für den Begriff der „Wahrheit“, der fortan die Starrheit einer logischen Einsicht in komplexe, kaum ergründbare Zusammenhänge des Lebens überschreitet. Wahr ist, was die Interpretationsgemeinschaft für einen bestimmten Zeitraum für gültig befindet. Wahrheit ist Veränderungen und einem permanenten Wandel unterworfen, der sich durchaus schleichend vollziehen kann (vgl. Peirce: 1967: 8.12; vgl. Oehler 1968b: 150, 1995: 89). Gültige Erkenntnis wird nicht mehr nur durch die Kategorien unseres Verstandes oder die bloße materielle Qualität eines Objekts hervorgebracht. Wahrheit ist ein Konstrukt der Gemeinschaft – „eine soziale und öffentliche Angelegenheit“ – die aufgrund dieser Eigenschaft nicht mehr an die Einfälle oder Ideen des Subjekts gebunden ist (CP 6.430; vgl. Apel 1967: 59). „Solange wir keine Einsiedler werden, werden wir notwendigerweise unsere Ansichten untereinander beeinflussen; daraus entsteht nun das Problem, wie wir eine Überzeugung nicht bloß in einem Individuum festlegen, sondern in der Gemeinschaft“ (Peirce 1967: 5.378).

Ähnlich verhält es sich mit der Wissenschaft, obwohl ihr Vorgehen in Bezug auf die Erkenntnisgewinnung ein durch Forschungsmethoden transparenteres ist, als es in der alltagspraktischen Meinungsbildung der Fall sein dürfte. Auch hier spricht Peirce von einer Experimentiergemeinschaft, die sich durch die Anwendung der empirischen Methode einem Untersuchungsgegenstand annähert, indem zunächst entsprechende Hypothesen über diesen aufgestellt und anschließend überprüft werden (vgl. Oehler 1968a: 25; vgl. Peirce 1968: 83). „*In the long run*“, mit dem Stellen der richtigen Fragen, so nimmt Peirce optimistisch an, gelangt die Forschung zu einer „einzigsten Wahrheit“<sup>238</sup> (vgl. Oehler 1993: 13, 70, 74, 93ff., 1968: 141; vgl. Apel 1967: 61). Diese These ist aus heutiger Perspektive unter Berücksichtigung der Möglichkeiten des wissen-

---

<sup>238</sup> „Nichts steht also dem entgegen, daß wir die Dinge der Außenwelt so erkennen, wie sie wirklich sind; und es ist höchst wahrscheinlich, daß wir sie so in zahlreichen Fällen erkennen, obwohl wir niemals sicher sein können, daß dies in irgendeinem speziellen Falle tatsächlich so ist“ (Peirce 1967: 5.311, vgl. auch 5.316, 5.351).

schaftlichen Fortschritts mit Skepsis und Vorsicht zu beurteilen, dennoch macht sie darauf aufmerksam, dass Sachverhalte, die wir für eine allgemeingültige Erkenntnis halten, durchaus modifiziert und revidiert werden können. „Existieren diese Dinge nicht wirklich, nur weil sie hoffnungslos außerhalb der Reichweite unseres Wissens liegen? [...] Wer hätte vor ein paar Jahren gesagt, daß wir jemals wissen könnten, aus welchen Substanzen Sterne bestehen, deren Licht vielleicht mehr Zeit dazu benötigt hat, uns zu erreichen, als die Menschengattung existiert?“ (Peirce 1968: 91). Apel (1967: 76f.) bezeichnet dieses Verfahren der sukzessiven, langfristig angelegten und in die weite Zukunft gerichteten Annäherung an die realen Gegebenheiten respektive wahrhaften Tatsachen als das eigentliche Verständnis eines „a priori“ bei Peirce, zu dem die Wissenschaft nur gelangt, wenn die eigenen Interessen hinter die der „unbegrenzten Gemeinschaft der Forscher“ gestellt werden (vgl. auch Apel 1970: 30; vgl. auch Peirce 1967: 5.356).

Der von Peirce vertretene und entwickelte Pragmatismus lehrt, dass der Mensch nicht als Individuum zu begreifen ist: In den Mittelpunkt rückt der Mensch als ein handelndes Wesen, rücken geteilte Erfahrungen und im Zuge dessen, wenn auch nicht explizit benannt bei Peirce, die intersubjektive Verständigung<sup>239</sup> (vgl. Oehler 1995: 35, 1968: 141, 1990: 44). Und der mangelnde Einbezug des Gemeinschaftsgedankens dürfte es nicht zuletzt gewesen sein, den Peirce bei William James<sup>240</sup> kritisiert. Zwar hat James den Pragmatismus für eine breite Masse zugänglich werden lassen, sich jedoch so weit von der Peirceschen Grundausrichtung entfernt, dass Peirce seinen eigenen Ansatz fortan mit dem etwas sperrigeren und unattraktiveren Begriff des Pragmatizismus<sup>241</sup> bezeichnet. James (2009: 174) bezieht seine Version des Pragmatismus auf die subjektive Erfahrungsebene und ein Geführtwerden der Gedanken, ohne zu benennen wie und

<sup>239</sup> Neben der Grundvoraussetzung, dass Denken und Erkenntnis nur in semiotischen Kategorien begreifbar ist, deutet Peirce (2000: 212) darauf hin, dass der Zweck eines Zeichens darin besteht, eine Art Mittel zur Kommunikation zu sein. „Er war der erste, der beobachtete, daß kognitive Probleme in Wahrheit Probleme semiotischer Interaktion sind, auf jeden Fall als solche interpretierbar sind, und daß die Funktion, die ein Zeichen in kognitiven Prozessen hat, von den Eigenschaften des Zeichens abhängt, das heißt von dessen Struktur“ (Oehler 1993: 71).

<sup>240</sup> Ebenso kritisiert Peirce seinen ehemaligen Schüler Dewey, der im Gegensatz zu James' „subjektiv-psychologischer Auslegung“ eine soziologisch orientierte Ausrichtung des Pragmatismus vertritt und „tadelte ihn wegen mangelnder logischer Subtilität“ (Apel 1967: 21; vgl. auch Oehler 1993: 26, Peirce 1970: 8.241).

<sup>241</sup> Peirce, den mit James eine jahrelange Freundschaft und auch Dankbarkeit verband (vgl. Oehler 1993: 18f., 21f., 33, 36), äußert sich zu dessen populärer Begriffserweiterung wie folgt: „So then, the writer, finding his bantling ‚pragmatism‘ so promoted, feels that it is time to kiss his child good-by and relinquish it to its higher destiny; while to serve the precise purpose of expressing the original definition, he begs to announce the birth of the word ‚pragmaticism‘, which is ugly enough to be safe from kidnappers“ (CP 5.414). Apel (1967: 27) und Oehler (1995: 45) merken an, dass James zu Peirces Begriffskorrektur nie Stellung bezogen hat und weiterhin auszuschließen ist, dass es sich bei seiner Fassung lediglich um eine Fehlinterpretation handelt, da seine Version die Merkmale einer eigenen „Richtungsbestimmung“ aufweist.

wodurch eine Übereinstimmung in der Gemeinschaft erzielt werden kann: „Wenn wir von Wahrheit sprechen, so sprechen wir unserer Theorie gemäß von Wahrheiten in der Mehrzahl, von Führungen, die sich im Gebiete der Tatsachen abspielen und die nur die eine Eigenschaft gemeinsam haben, daß sie *lohn*en. Sie lohnen eben deshalb, weil sie uns zu dem Teile eines Systems hinführen, das an verschiedenen Punkten in die Sinneswahrnehmung eindringt, die wir in Gedanken abbilden können oder nicht können, mit denen wir aber jedenfalls in derjenigen Art von Verkehr stehen, die man allgemein als Verifikation bezeichnet. Wahrheit ist für uns nur ein allgemeiner Name für Verifikationsprozesse, so wie Gesundheit, Reichtum, Körperkraft Namen für andere Prozesse, denen man nachstrebt, weil es lohnt, ihnen nachzustreben. Die Wahrheit wird im Laufe der Erfahrungen erzeugt, so wie die Gesundheit, der Reichtum, die Körperkraft erzeugt wird“ (Hervorhebung i.O.). Weiterhin erschöpft sich James' Bezugnahme auf zeichentheoretische Erkenntnisse darin, in seiner Vorlesung über den Pragmatismus beinahe nur in einer Randbemerkung darauf zu verweisen, dass die Dinge im menschlichen Bewusstsein keine Abbilder darstellen, sondern es Zeichen sind, die unsere Vorstellungen bestimmen und leiten (vgl. James 2009: 171). Eine hohe Konformität der James'schen Fassung des Pragmatismus mit der Peirceschen Grundintention findet sich in dem Merkmal wieder, dass diesem wissenschaftlichen Standpunkt zwangsläufig eine Kritik am rationalen Wahrheitsbegriff vorausgeht. Dieser besagt gegenteilig zum Pragmatismus, dass die „Wahrheit nicht erzeugt“ wird, „sie herrscht unbedingt und ist eine einzigartige Beziehung, die nicht auf einen Prozeß wartet, sondern über den Kopf der Erfahrung hinweg jedesmal die ihr entsprechende Wirklichkeit trifft“ (James 2009: 175). Das James'sche Verständnis von Wahrheit weicht jedoch insofern von Peirces Standpunkt ab, als dass es sich bei ihm nicht um ein im Kollektiv verankertes Phänomen handelt. Bei James fällt darunter eher ein individuelles Grundstreben des Menschen, das es ermöglicht, sich immer wieder neuen äußeren Lebensbedingungen anzupassen (vgl. Oehler 2000b: 10f.).

Oehler (1995: 38, 43f.) bemerkt in seinem Vergleich beider wissenschaftlicher Standpunkte, dass es Peirce, anders als James, nie darum ging, die individuelle Sinneswahrnehmung zu untersuchen und daraus resultierend spezifische Verhaltensweisen zu bestimmen. Ihm war daran gelegen, allgemeingültige Erkenntnisse im Bereich einer Wissenschaftslogik aufzudecken. Peirces grundlegendes und seinen erkenntnistheoretischen Überlegungen vorgelagertes Zeichenverständnis weiche bei James' Bezugnahme auf den Pragmatismus eher einem Interesse an der „moralischen und praktischen Bedeutung von Begriffen“ (Oehler 1995: 45; vgl. auch Peirce 1967: 5.313, James 2006: 117-139, erstmals 1908). Zudem vertrete James die Auffassung eines

deskriptiven Naturalismus, der besagt, dass das „Denken [...] es primär mit Objekten zu tun [hat], die unabhängig von ihm existieren“, die sich aber durchaus über den Verlauf der Zeit verändern können (Oehler 1995: 38). Bei Peirce ist es aber gerade das Zeichen selbst, das eine Mittlerfunktion zwischen den individuellen Bewusstseinsvorgängen und den Gebilden des objektiven Geistes einnimmt. Eine Theorie der Zeichen ist somit weder auf der subjektiven Wahrnehmungsebene allein, noch aus der Sphäre allgemeingültiger Begriffe heraus zu vollenden, wie später vor allem in Kapitel 4.3.6 unter Berücksichtigung der Konstitution von Bedeutungen sichtbar wird.

#### 4.3.5 Die triadische Zeichenrelation

Wie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, wird ein Zeichen in unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen, auch der Semiotik selbst, vielfach als etwas aufgefasst, das in einer zweidimensionalen Relation für etwas anderes steht und eine Stellvertreterfunktion einnimmt. Peirce zeigt hingegen auf, dass ein Zeichen nur in einer triadischen Relation denkbar ist, als ein immaterieller Bewusstseinsgehalt, der das Resultat des schlussfolgernden Denkens ist. „Da ein Zeichen nicht mit dem bezeichneten Ding identisch ist, sondern von dem letzteren in verschiedener Hinsicht differiert, muß es selbstverständlich einige Merkmale besitzen, die an sich zu ihm gehören und nichts mit seiner repräsentativen Funktion zu tun haben“ (Peirce 1967: 5.278). Diese von ihm vorgenommene Wende, die folglich eine Abkehr des aristotelischen Gedankenguts reflektiert, wird heute als *Semiotic Turn* bezeichnet (vgl. Oehler 1995: 95, 2000b: 6; vgl. Deely 1990: 5). Peirce selbst konnte seinerzeit mit seinen Ideen die gängige Forschungspraxis nur schwer durchdringen und sein eigentliches Wirken begann erst nach seinem Tod. Oehler (1993: 15f.) und Apel (1967: 20) führen diesen Tatbestand darauf zurück, dass er trotz seiner genialen Züge generell als ein nur schwer umgänglicher Zeitgenosse galt, der trotz vielseitiger Forschungsbemühungen nie eine Professur innehielt. Zudem wurden seine zahlreichen Schriften posthum als *Collected Papers* (Bd. I-VI 1931-35 und Bd. VII/VIII 1958) herausgegeben, wodurch eine sehr späte Rezeption seiner Abhandlungen in der Philosophie einsetzte; wenn den Schriften überhaupt Beachtung geschenkt wurde (vgl. Nöth 1985: 34f.; vgl. Apel 1967: 21; vgl. Oehler 1993: 7). Ferner hat Peirce selbst nie eine gesamtheitliche Darlegung seiner semiotischen Gedanken vorgenommen, so dass diese über den Verlauf seiner Aufsätze erst ihre Gestalt annehmen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung erfahren (vgl. Nöth 1985: 34f.; vgl. hierzu auch Short 2007). Nichtsdestotrotz zeigt der beständige Rückfall in dyadische Zeichentheorien, dass die Rolle und Bedeutung von Zeichen für das

menschliche Kognitions- und Kommunikationsvermögen noch lange kein wissenschaftliches Allgemeingut darstellt (vgl. Short 2007: ix). „Charles Sanders Peirce, dessen semiotische Pionierleistungen zu seinen Lebzeiten keine angemessene Würdigung erfahren haben, entwickelte vor dem Hintergrund seiner triadischen Kategorienlehre u.a. das Interpretantenkonzept, das gemeinsam mit dem (bezeichneten) Objekt und dem Repräsentamen für die Wirkung eines Zeichens steht, die sich den Handlungsgewohnheiten einer Interpretationsgemeinschaft verdankt“ (Eschbach 2011: 14).

Grundsätzlich spricht Peirce dem Menschen drei Wahrnehmungs- oder auch Denkvermögen zu, mit denen ausgestattet er in den Kontakt zur Welt tritt. Dabei handelt es sich um drei universale Kategorien – Qualität, Relation und Repräsentation, mithilfe derer wir die Sinnesdaten einordnen (vgl. Peirce 1970: 320, 1993: 45f.; vgl. Oehler 1995: 81). Peirce nimmt eine Reduktion der zwölf Verstandesbegriffe von Kant (2013: 140) vor und legt dar, dass mit diesen der gesamte Bereich möglicher Erscheinungsformen im menschlichen Bewusstsein zu bewältigen ist (vgl. Peirce 1983: 54f., 1977: 43; vgl. Apel 1967: 49; vgl. Nöth 1985: 35). „Alle höherstufigen Relationen lassen sich nach Peirce auf dreistellige Relationen reduzieren; zwei- und dreistellige Relationen können nicht reduziert werden“ (Oehler 1993: 55; vgl. auch Peirce 1970: 5.209).

Die Kategorie der Erstheit „ist das, was so ist, wie es eindeutig und ohne Beziehung auf irgend etwas anderes ist“ (Peirce 1983: 55). Peirce (1970: 5.66) fasst hierunter eine unspezifische Gefühlsqualität, eine nicht näher umrissene Empfindung sowie eine unreflektierte Gemütsbewegung (vgl. auch Nöth 1985: 36). Er bezweifelt jedoch, dass der Mensch überhaupt dazu fähig ist, diese Kategorie geistig zu realisieren. Denn selbst wenn wir davon ausgehen, dass es sich in diesem Fall zum Beispiel um Eigenschaften wie rot, bitter oder hart handelt (vgl. Bentele/Brystina 1978: 12), nehmen wir in Bezug auf Bühler in den meisten Fällen bereits eine Deutung vor und die Farbe des Apfels kann als Anzeichen für seinen süßen Geschmack fungieren. Bei Peirce findet sich dazu eine ähnliche Stellungnahme: „Wenn man sich ein Rot vorstellt oder sich an es erinnert, so ist diese Vorstellung entweder lebhaft oder schwach. [...] Der Qualität selbst kommt weder Lebhaftigkeit noch Stumpfheit zu. [...] Sie ist, für sich genommen, in der Tat eine bloße Möglichkeit. Möglichkeit, die Seinsweise der Erstheit, ist der Embryo des Seins. Sie ist nicht Nichts. Sie ist nicht Existenz“ (Peirce 1983: 56ff.). Der im Englischen verwendete Begriff „may-bes“ zeigt deutlich, dass es sich bei der Erstheit um noch nicht realisierte oder erfahrbare Augenblicke einer sinnlichen Einwirkung handelt (vgl. CP 1.304). Die Erstheit können wir folglich nicht einmal denken oder gar ausdrücken, denn sie ist dazu berufen, eine nicht näher bestimmbare Erscheinung zu sein, die aber prozessual betrachtet den Drang zur Weiterentwicklung hervorbringt und un-

erkennbar in eine nächste Kategorie übergeht (vgl. Peirce 1.317, 1.318; vgl. Short 2007: 75f.). Peirce (CP 1.284) verwendet in diesem Zusammenhang auch den Begriff „Phaneron“, der alles umfasst, was an unsere Sinnesorgane herantritt, ohne in irgendeiner Form spezifiziert zu sein: „and by the *phaneron* I mean the collective total of all that is in any way or in any sense present to the mind, quite regardless of whether it corresponds to any real thing or not“ (Hervorhebung i.O.).

Die Zweitheit „ist die Idee dessen, was so ist, wie es ist, als das Zweite im Hinblick auf ein Erstes [...] ungeachtet jeden Gesetzes, obwohl es einem Gesetz entsprechen mag (Peirce 1970: 5.66, Hervorhebung i.O.). In diesem Fall wird bereits eine Relation hergestellt und es erfolgt eine Abgrenzung von einem Sinngehalt zu einem anderem, d.h. es werden Unterscheidungen von Eigenschaften vorgenommen, die Wahrnehmung nimmt vergleichende Züge an und es findet eine Auseinandersetzung mit der Welt statt (vgl. Nöth 1985: 36; vgl. Oehler 1993: 58 ). Peirce (1993: 55) wendet zur Erläuterung folgendes Beispiel an: „Eine Tür steht ein wenig offen. Ich versuche sie zu öffnen. Etwas hindert mich daran. Ich presse mich gegen sie und erfahre ein Gefühl der Anstrengung und ein Gefühl des Widerstandes.“

Erst in der Kategorie der Drittheit, die eine vermittelnde Funktion hinsichtlich der Erstheit und Zweitheit einnimmt, entfalten sich kognitive Prozesse und somit alle höheren geistigen Aktivitäten wie das Deuten, Fürwahrhalten und Urteilen (vgl. Oehler 1993: 54, 56, 58). „Drittheit finden wir überall dort, wo ein Ding eine Zweitheit zwischen zwei Dingen erzeugt. In allen diesen Fällen wird man finden, daß das Denken eine Rolle spielt. Mit Denken ist etwas Ähnliches wie die Bedeutung eines Wortes gemeint, die ‚verkörpert‘ werden kann, d.h. sie kann dies oder das bestimmen, ist jedoch nicht auf etwas Existierendes beschränkt“ (Peirce 1983: 57).

Das Zeichen<sup>242</sup> selbst ist nur in der dritten Kategorie, in Form eines Repräsentaments<sup>243</sup>, denkbar (s. Abbildung 13; vgl. CP 1.541, 2.228, 1983: 123). „Ein *Zeichen* ist

<sup>242</sup> Peirce (1982b: 141f., erstmals 1873) beginnt seine Überlegungen ausgehend von einem dyadischen Zeichenverständnis und leitet daraus die Unzulänglichkeit dieses Modells ab: „A sign is an object which stands for another to some mind. [...] A weathercock is a sign of the direction of the wind. It would not be so unless the wind made it turn round. There is to be such a physical connection between every sign and its object. Take a painted portrait. It is the sign of the person for whom it is intended. It is a sign of that person in virtue of its likeness to that person: but it is not enough – it cannot be said of any two things that are alike one is a sign of the other but the portrait is a sign of that person because it was painted after that person and represents him. The connection here is an indirect one.“

<sup>243</sup> Dem Repräsentamen spricht Peirce drei Erscheinungsformen in Abhängigkeit zu diesem selbst (Icons, Indizes, Symbole), dem Objekt (Qualizeichen, Sinzeichen, Legizeichen) und dem Interpretanten (Rhema, Dicot, Argument) zu. „The representamen, for example, divides by trichotomy into the general or *symbol*, the *index*, and the *icon*“ (CP 5.72, Hervorhebung i.O.). Da hier der Fokus auf den Nachweis gelegt wird, dass Objekte keinen mittelbaren Einfluss auf den menschlichen Geist ausüben und hinsichtlich der Bedeutung eines Zeichens das Fürwahrhalten

ein Repräsentamen, dessen Interpretant eine Erkenntnis des menschlichen Geistes ist“ (Peirce 1983: 123, Hervorhebung i.O.). Es umfasst insofern gleichsam Erstheit, Zweitheit und Dritttheit, als dass es zunächst einmal eines, wenn auch nicht bewusst wahrnehmbaren, Anstoßes eines Zeichenprozesses bedarf, weiterhin aber eine Abgrenzung zu anderen Erfahrungsinhalten erfolgen und eine Interpretationsleistung vorgenommen werden muss (vgl. Oehler 1993: 54). Die drei Wesensmerkmale des Zeichens sind nicht auf eine der Eigenschaften reduzierbar (vgl. Deely 1990: 33).

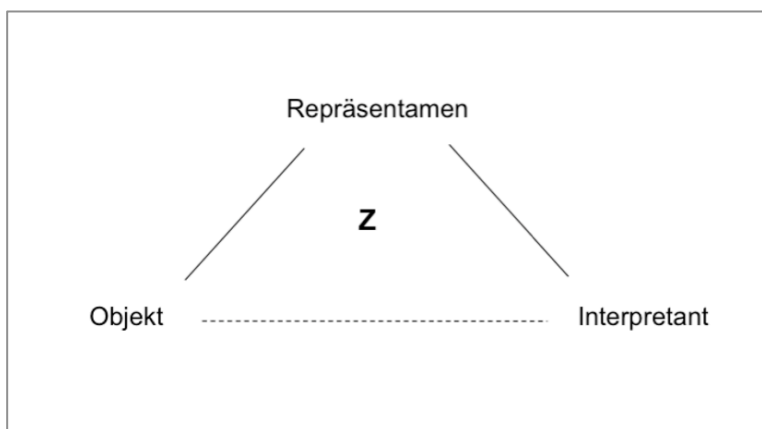


Abb. 14: Die triadische Zeichenrelation nach Peirce  
(Quelle: eigene Darstellung)

„Das Objekt, O, bestimmt das Zeichen, Z, und Z bestimmt das interpretierende Zeichen I, so daß es durch Z von O bestimmt wird“ (Peirce 2000: 212). Anders als zweistellige Zeichenmodelle unreflektiert voraussetzen, nimmt das Objekt nicht als etwas Materielles Einfluss auf den Zeichenprozess. Entscheidend ist die Wirkung, die es beim Betrachter hervorruft. Die gestrichelten Linien zwischen Objekt und Interpretant (Abbildung 14) deuten darauf hin, dass es sich hier um eine Relation handelt, die das menschliche Bewusstsein gedanklich erst herstellen muss. Peirce unterscheidet das *dynamische* und das *unmittelbare Objekt*, wovon ersteres „das Objekt selbst“ bezeichnet, ohne dass eine Repräsentation erfolgt ist, jedoch dazu führt, dass ein Zeichenprozess initiiert wird. Das dynamische Objekt ist „die Realität, die Mittel und Wege findet,

und Herausbilden von Gewohnheiten eine essentielle Rolle spielt, wird von einer detaillierten Beschreibung dieser Dimensionen der triadischen Zeichenrelation abgesehen. Wichtig ist an dieser Stelle noch einmal anzumerken, dass ein Zeichen stets eine immaterielle Beziehung darstellt und auch ein Kunstwerk dieser Eigenschaft unterliegt, d.h. keine abbildende Relation verkörpert – wie oftmals den ikonischen Zeichen unterstellt wird –, denn ein Zeichen besitzt nie die gleichen Merkmale wie das Objekt selbst. Ein Objekt, wenn es unser Bewusstsein berührt, ist immer schon ein verzeichnetes. Peirce spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „Perceptuum“ als dasjenige, was wahrgenommen werden soll und bereits Eingang in das interpretierende Bewusstsein erhalten hat; „das Ding an sich“ oder auch „das unmittelbare Objekt“ ist dem menschlichen Verstand als solches nicht zugänglich (vgl. Eschbach TS: 2f.; vgl. CP 5.53, 5.54). Eine ausführliche Darstellung der Zeichenrelation kann bei Peirce (1983: 64-88, 1970: 5.37, CP 3.359-3.365, CP 5.72) eingesehen werden.



das Zeichen zu bestimmen, ihre Darstellung zu sein“ und ist nicht gleichzusetzen mit einem greifbaren Gegenstand (Peirce 2000: 145). Letzteres ist bereits durch Zeichen repräsentiert und umfasst die Vorstellung, eine Auffassung oder Idee, die ein Gegenstand hervorzurufen vermag. Es ist der Gegenstand, wie wir ihn erfahren (vgl. Oehler 2000a: 21; vgl. Pape 1983: 27).

Die Verbindung zwischen einem Objekt und Vorstellungsinhalt erfolgt nicht mehr geradlinig, sondern über die Vermittlung und das In-Beziehung-Setzen auf der Ebene des Interpretanten. Es gilt nun die Feststellung, dass das Zeichen nicht per se auf natürlichem Wege eine Sache oder einen Gegenstand bezeichnet, also aus sich selbst heraus für etwas steht, denn nichts ist ein Zeichen, das nicht als solches interpretiert wird (vgl. Deely 1990: 35). „Der Interpretant ist die Bestimmung dessen, was vom Zeichen bestimmt wird, in einem Zuordnungsverhältnis zum Objekt zu stehen {to correspondence to the object}“ (Peirce 2000: 224). In Bezug auf den Interpretanten nimmt Peirce ebenfalls eine Differenzierung zwischen einem unmittelbaren, dynamischen und finalen Interpretanten vor. Der unmittelbare Interpretant bezeichnet einen noch nicht weiter analysierten Inhalt im Bewusstsein. Es handelt sich dabei um eine „Idee (in einem stark erweiterten Sinne), die erfaßt werden muß, damit das Zeichen seine Funktion überhaupt erfüllen kann [...]. Er kann eine Gefühlsqualität sein, die mehr oder minder vage ist, oder die Vorstellung einer Anstrengung oder Erfahrung oder eines durch die Stimmung einer früheren Erfahrung wachgerufenen Erlebnisses [...]“ (Peirce 2000: 225). Der dynamische Interpretant ist die „tatsächliche Wirkung“, die von einem Zeichen ausgeht und unterscheidet sich von einem unmittelbaren Interpretanten darin, dass er ein „tatsächliches Ereignis“ nach sich zieht (vgl. Peirce 2000: 224f.; vgl. Oehler 2000a: 21). Das kann ein Gefühl, eine Handlung oder eine Gewohnheit sein (vgl. Peirce 2000: 225).

Das Konzept des finalen Interpretanten wirft ein anderes Licht auf gängige Annahmen der Zeichentheorie insbesondere hinsichtlich der Bedeutung eines Zeichens und verweist auf den Aspekt, dass einem Zeichen nicht ein charakteristischer und eindeutiger Gedankeninhalt zugesprochen werden kann. Der Prozess des Deutens eines Zeichens endet in diesem Verständnis nicht abrupt mit dem Erschließen einer dahinterstehenden Idee oder Vorstellung, da das Erfassen des Zeichens in einen unendlichen Interpretationsvorgang eingebettet ist – ad infinitum, denn jedes Zeichen zieht wieder ein anderes nach sich und setzt bereits ein vorhergehendes voraus (vgl. Oehler 1993: 14, 54; vgl. Peirce 1967: 5.183). „But we must also note that there is certainly a third kind of Interpretant, which I call the Final Interpretant, because it is that which *would finally* be decided to be the true interpretation if consideration of the matter were carried so far that

an ultimate opinion were reached“ (CP 8.184, Hervorhebung i.O.). Final impliziert entgegen der zu vermutenden Wortbedeutung daher nicht, dass es sich um einen „in der hic et nunc vorliegenden Situation abschließbaren Zuweisungsprozeß“ handelt (Eschbach 1979: 51). Der finale Interpretant, der einer teleologischen Idee entspringt, umfasst lediglich dahingehend die letzte „Wirkung eines Zeichens“, als dass sich Deutungsschemata und Gewohnheiten<sup>244</sup> herausbilden, die einem zweckdienlichen Prinzip folgend von der Last eines schier unendlichen Auslegens und Schlussfolgerns befreien (vgl. Peirce 2000: 225). Der Verlauf der Semiose<sup>245</sup> bzw. der Interpretationsvollzug zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass er potentiell kontinuierlich und unerschöpflich fortgeführt werden könnte, sofern es die Ökonomie des menschlichen Verstandes zuließe und die Sozialität des Menschen nicht dazu führte, gemeinsam geteilte Übereinkünfte auszubilden (vgl. Eschbach 1979: 51, 2011: 21).

Damit einher geht die These, dass die Bedeutung eines Zeichens nicht deduktiv oder induktiv erschlossen wird und bei der Interpretation die Eigenschaften eines abduktiven Schlusses zum Tragen kommen. „Das Vermögen, Schlüsse zu ziehen, ist von all unseren Fähigkeiten die, in deren vollen Besitz wir zu allerletzt kommen, denn es ist nicht so sehr eine natürliche Gabe als eine lange und schwierige Kunst“ (Peirce 1967: 5.359). Während Deduktion und Induktion einen bestehenden Tatbestand rechtfertigen und nachweisen, indem sie entweder einen Schluss von etwas Allgemeinem auf etwas Besonderes zulassen oder umgekehrt, entwirft Peirce die Abduktion als ein Verfahren, das in Form eines hypothetischen Schlusses den gedanklichen Vorgängen eine gewisse Kreativität<sup>246</sup> einräumt und das Erlangen neuer Erkenntnisse zulässt, dem aber

<sup>244</sup> Auf die Funktion und Rolle der Gewohnheit wird in Kapitel 4.3.6.2 näher eingegangen.

<sup>245</sup> Der Begriff „Semiose“ stellt den Zeichen- und somit Deutungsprozess an den Anfang semiotischer Theorienbildung und beinhaltet die triadische Zeichenrelation. „It is important to understand what I mean by *semiosis*. All dynamical action, or action of brute force, physical or psychical, either takes place between two subjects [...] or at any rate is a resultant of such actions between pairs. [...] But by ‚semiosis‘ I mean, on the contrary, an action, or influence, which is, or involves, a coöperation of *three* subjects, such as a sign, its object, and its interpretant, this tri-relative influence not being in any way resolvable into actions between pairs“ (CP 5.484, Hervorhebung i.O., Schreibweise folgt dem Original).

<sup>246</sup> „Abduction makes its start from the facts, without, at the outset, having any particular theory in view, though it is motivated by the feeling that a theory is needed to explain the surprising facts. [...] Abduction seeks a theory“ (CP 7.218). Das Neue, das im Rahmen dieser Form des Schlussfolgerns entstehen kann, ist dabei nicht als etwas zu verstehen, das vorher noch nicht dagewesen ist und aus dem Nichts emporsteigt, sondern als eine Verknüpfung von Erfahrungen, die derart zuvor noch nicht vollzogen wurde (vgl. Pape 1994: 32). Kreativ impliziert folglich einen schöpferischen Umgang mit bereits bestehendem Wissen und Erfahrungsinhalten, der dazu führt, dass neue Verbindungen oder Relationen hergestellt werden. Pape (1994) verweist auf das Beispiel von Pablo Picasso, der einen Fahrradsattel und einen Lenker zu einem Stierkopf zusammenfügt. „Picasso sieht z.B. irgendwo einen Sattel und einen Fahrradlenker hängen –, die Möglichkeit einer neuen, allgemeineren Ordnung, die über den Anlaß der einzelnen Erfahrung hinausweist“ und fügt zwei bestehende Ideen zu einem neuen Bedeutungsgehalt zusammen (Pape 1994: 24).

ebenso eine Mehrdeutigkeit, Fallibilität und Fehlerhaftigkeit<sup>247</sup> innewohnt (vgl. Oehler 1990: 44). „Die Deduktion beweist, daß etwas der Fall sein *muß*; die Induktion zeigt, daß etwas *tatsächlich* wirksam ist; die Abduktion vermutet bloß, daß etwas der Fall *sein mag*“ (Peirce 1970: 5.171, Hervorhebung i.O., vgl. auch 1967: 2.619-2.626). Die Abduktion bezieht die Möglichkeiten mit ein, „überraschende Erfahrungen“ zu machen, abweichende Wahrnehmungsurteile zu formen, Überzeugungen zu bilden und neue Ideen zu entwickeln (vgl. Peirce 1983: 95). Der Sinngehalt eines Zeichens bleibt demzufolge stets schattenhaft und der Mensch kann nur auf Basis von Hypothesen Vermutungen darüber anstellen, für was es zu stehen scheint. „Die abduktive Vermutung {suggestion} kommt uns wie ein Blitz. Sie ist ein Akt der *Einsicht*, obwohl extrem fehlerbarer Einsicht. Zwar waren die verschiedenen Elemente der Hypothese schon vorher in unserem Verstande; aber erst die Idee, das zusammenzubringen, welches zusammenbringen wir uns vorher nicht hätten träumen lassen, läßt die neu eingegebene Vermutung vor unserer Betrachtung aufblitzen“ (Peirce 1970: 5.182, Hervorhebung i.O.). Peirce (1970: 5.183) grenzt die Abduktion von einem Akt des Schließens ab, der einen klar umrissenen Ausgangspunkt und Endpunkt hat sowie eindeutigen Gesetzen der Logik folgt und verweist auf die entsprechend der Semiose geltenden Bedingungen eines prinzipiell bis ins Unendliche fortsetzbaren Prozesses. Der Zweck einer Hypothese besteht dabei darin, ihre Richtigkeit im empirischen Feld zu überprüfen und, erweist sich ein Weg als gangbar und bestehen „keinerlei Gründe für eine Ablehnung“ (Peirce 1970: 5.197), Gewohnheiten oder Verhaltensweisen des Verstandes hervorzubringen, die vor stetig neuen Unwägbarkeiten bewahren und Beständigkeit im Denken und Handeln gewährleisten (vgl. auch Peirce 1967: 5.367, 5.145). Peirce betrachtet die Abduktion als zentrales Element seines Pragmatismus, da sich hierin der Übergang vom Denken, dem Deuten eines Zeichens, zum Handeln, dem Gebrauch eines Zeichens, vollzieht.

#### 4.3.6 Zur Entstehung von Bedeutung

Was aber nun ist die Bedeutung eines Zeichens? Die Bedeutung eines Zeichens ist der inhaltliche Gehalt, den für wir „fürwahrhalten“, der sich in unseren Gewohnheiten manifestiert und im Gebrauch erst konstituiert wird. Auf diese beiden Aspekte wird in den folgenden zwei Kapiteln näher eingegangen.

<sup>247</sup> So beinhaltet das lateinische Verb „abducere“ die Möglichkeiten des „Abführens“ und „Wegführens“, wohingegen „inducere“ und „deducere“ eher ein „Hinführen“ einschließen.

#### 4.3.6.1 Fürwahrhalten und Gewohnheit

Peirce schreibt dem Fürwahrhalten<sup>248</sup> (belief) drei zentrale Eigenschaften zu: „erstens ist es etwas, dessen wir gewahr sind, zweitens beschwichtigt es die Reizung des Zweifels, und drittens bedeutet es die Festlegung einer Regel des Handelns oder, kurz gesagt, einer *Gewohnheit* in unserer Natur“ (Peirce 1968: 53f., Hervorhebung i.O.). Den gegenteiligen Zustand eines Fürwahrhaltens stellt der Zweifel (doubt) dar, der das menschliche Gemüt in Unruhe versetzt, das Gefühl von Unzufriedenheit mit sich bringt und das Verlangen hervorruft, sich aus dieser Situation zu befreien (vgl. Peirce 1982a: 149, 1967: 5.374). Der Zweifel ist der Antrieb des menschlichen Geistes zu einem Fürwahrhalten zu gelangen. Ist letzteres der Fall, „entspannt sich das Denken wieder und kommt zur Ruhe“ (Peirce 1968: 55) – solange bis wir erneut ins Schwanken geraten und eine Unentschlossenheit in Bezug auf unser Handeln bemerken (vgl. auch Peirce 1968 49ff., 53). Für Peirce (1968: 49) besteht die Funktion des zeichenvermittelten Denkens in der „Erzeugung von Fürwahrhaltungen“, die wiederum zu einer Beständigkeit und Verlässlichkeit im menschlichen Verhalten<sup>249</sup> führen (vgl. auch Peirce 5.398). Wichtig ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass Peirce damit keineswegs die behavioristischen Absichten<sup>250</sup> verfolgte, die gar nicht so lange nach seinem wissenschaftlichen Wirken zum aufstrebenden Paradigma avancierten. Vielmehr geht es ihm darum aufzuzeigen, dass Meinungen und Überzeugungen darin münden, dass wir etwas auf eine bestimmte Art und Weise zu tun pflegen. Sie nehmen so zwar Einfluss auf unsere möglichen Verhaltensweisen, ob nun vollzogen oder gedacht, und nähern sich gemeinschaftlichen Normen an, führen jedoch weder in Bezug auf den Einzelnen noch im Hinblick auf das Kollektiv zu voraussagbaren und gesetzmäßig zuordenbaren sichtbaren Aktionen. In der Interpretationsgemeinschaft festgelegte Fürwahrhaltungen unterstützen dabei, entsprechend den Eigenschaften von Dingen zu handeln, ohne sie dabei fortwährend in Frage zu stellen, sich ständig erneut mit ihnen auseinanderzusetzen und jedes Mal „Grundsatzdebatten“ führen zu müssen (vgl. Peirce 1968: 61; vgl. Eschbach 2011: 15). Der potentiell unendlich fortsetzbare Zeichenprozess erfährt demnach seine Entlastungsfunktion in den ausgebildeten Handlungsgewohnheiten

<sup>248</sup> Peirce Theorie zum „Fixation of Belief“ ist signifikant beeinflusst von den Arbeiten des englischen Psychologen Alexander Bains (1818-1903), siehe hierzu Oehler (1968: 110f., 1993: 19).

<sup>249</sup> „Das Wesen der Überzeugung ist die Einrichtung einer Verhaltensweise, und verschiedene Überzeugungen unterscheiden sich durch die verschiedene Art der Handlungen, die sie hervorbringen“ (Peirce 1967: 5.398).

<sup>250</sup> Apel (1967: 23) weist ebenfalls darauf hin, dass Peirce keinerlei behavioristische Intentionen pflegte: „Und auch hier erwies sich, daß der Vorläufer – Peirce –, auf den sich die amerikanischen Behavioristen und Semibehavioristen (wie z.B. *G.H. Mead* und *C. Morris*) gerne beriefen, die Unmöglichkeit einer Reduktion von Sinn, Sinnintention und Sinnverstehen auf faktisches Verhalten von vorneherein berücksichtigt hatte“ (Hervorhebung i.O.; vgl. auch Oehler 1968a: 33). Mead war mit dem Pragmatismus von James und den semiotischen Ansichten Peirces vertraut und stand ab 1892 im regelmäßigen Austausch mit Dewey (vgl. Oehler 1993: 140).

(habits). Das können aber auch Denkweisen und Deutungsmuster sein, die nicht zwangsläufig ein bestimmtes Verhalten hervorbringen (vgl. Peirce 1968: 59). Ob eine Überzeugung nun richtig oder falsch ist, wie in Kapitel 4.3.4 beschrieben, spielt dabei nicht die entscheidende Rolle, denn es kommt allein darauf an, dass sie schlichtweg ein den Geist zufriedenstellendes Ergebnis liefert (vgl. Peirce 1967: 5.375).

Peirce nennt vier Methoden – die der Beharrlichkeit, der Autorität, des Apriori und der Wissenschaft –, die ein Fürwahrhalten fixieren und eine Überzeugung festlegen können. Einige Aspekte sollen im folgenden herausgegriffen werden, da sie grundlegende menschliche Charakterzüge skizzieren, die auch für Veränderungsprozesse von Relevanz sind. Die *Methode der Beharrlichkeit* schließt das prinzipielle Streben des Menschen nach Kontinuität in Bezug auf seine Person, sein Handeln und sein Verhältnis zur Welt ein, d.h. haben sich Meinungen und Einstellungen in Form von bestimmten Handlungsweisen erst einmal bewährt, werden sie nur ungern Veränderungen unterzogen. Der Mensch gewöhnt sich daran, aufkommende Problemstellungen in gängiger Manier zu bewerkstelligen, so dass es allein schon die Bequemlichkeit nicht zulässt, einen anderen Lösungsweg zu beschreiten oder ihm gar auch nur Aufmerksamkeit zu schenken (vgl. Oehler 1968b: 105f.). Etwas ist gut und hat seine Berechtigung, weil es schon immer so gemacht wurde. Wird das Fürwahrhalten gestört oder torpediert, begegnet der Mensch diesem mentalen Eingriff mit Ablehnung und Widerwillen (vgl. Oehler 1968b: 106). „Es kann allerdings auch zu Unbequemlichkeiten führen, wenn z.B. jemand sich in seiner Überzeugung nicht beirren läßt, daß Feuer ihn nicht verbrennt [...]. Aber dann wird derjenige, der diese Methode gewählt hat, doch nicht zugestehen, daß ihre Unbequemlichkeiten größer als ihre Vorzüge seien“ (Peirce 1967: 5.377). In der Gemeinschaft hält Peirce diese Methode für nicht durchsetzungsfähig, denn die Dynamik des Miteinanders sorgt für eine gegenseitige Beeinflussung der Meinungen und ein Einzelner wird sich mit einer abweichenden Sichtweise über die Welt nur schwer durchsetzen können. In der Regel führt der Druck der Mehrheit dazu, dass die eigene Haltung irgendwann hinterfragt wird und in sich zusammenfällt (vgl. Peirce 1967: 5.378; vgl. Oehler 1968b: 106).

Eine andere Möglichkeit, zu einem Fürwahrhalten zu gelangen, beschreibt die *Methode der Autorität*. In diesem Fall werden, in ihrer stärksten Ausprägung, Meinungen und Ansichten auferlegt und mit aller Vehemenz, sei es zum Beispiel durch den Staat, die Politik oder Religion, verteidigt, „Abweichler bestraft und ausgeschaltet“ (Oehler 1993: 89). Dennoch liegt nach Peirce (1967: 5.381) die größte Stärke dieser Methode darin, dass sie die Schwäche besitzt, trotz ihrer zwingenden Kräfte zum Sturz gebracht zu werden. So werden Institutionen niemals in der Lage sein, „alle Ansichten über jedes

Thema“ zu kontrollieren und reglementieren. Ebenso verfügt der Mensch über das Vermögen, bestehende Ansichten zu hinterfragen und seinen Standpunkt, oftmals im Vergleich zu anderen gültigen Referenzmodellen, neu zu bestimmen. „Diese Menschen besitzen eine weitsichtigere Art von sozialem Gefühl; sie sehen, daß Menschen in anderen Ländern und in anderen Zeitaltern sich an Lehren gehalten haben, die sehr verschieden von denen waren, in deren Überzeugung man sie selbst aufzog“ (Peirce 1967: 5.381). Echte geteilte Überzeugungen, so scheint es, entstehen nur, wenn sie gemeinschaftlich ausgehandelt und ihnen ein Gefühl der Teilhabe an der Letztmeinung unterstellt werden kann.

Diesen Aspekt umfasst die *Methode des Apriori*, innerhalb derer durch einen diskussionsgeleiteten Austausch unterschiedliche Ansichten per Selbstbestimmung eine Zusammenführung erfahren (vgl. Oehler 1968b: 107f.; vgl. Peirce 1967: 5.382, 5.383). In Bezug auf die wissenschaftliche Forschung bemängelt Peirce (1967: 5.386), dass diese nicht mehr zwangsläufig den Bedingungen des Untersuchungsgegenstandes folgt und Inhalte, die der Vernunft affin erscheinen, bedingungslos vorausgesetzt werden, ohne sie entlang der Erfahrung bzw. Empirie zu überprüfen (vgl. auch Oehler 1968b: 108). So wird die Gültigkeit von Ansichten im Zuge dessen zu einer „Geschmacksfrage“ und es entsteht Raum, das Augenmerk auf die Durchsetzung eigener Interessen zu legen und das Handeln an den Parametern von Eitelkeiten auszurichten (vgl. Oehler 1968b: 108; vgl. Peirce 1967: 309). Was Peirce (1970: 5.413) mit seiner Kritik an dieser Methode gemeint haben dürfte, wird besonders anhand der Skizze seiner Idealvorstellung der Philosophie deutlich: „Denn dort arbeiten die Forscher zusammen, anstatt daß jeder das Werk fast aller anderen als von Anfang bis Ende fehlgeleitet verachtet; dort steht einer auf des anderen Schultern und vervielfältigt so die unbestreitbaren Ergebnisse; [...] dort wird jede Hypothese, die Aufmerksamkeit verdient, einer strengen, aber fairen Prüfung unterworfen [...]“ (vgl. auch Peirce 1968: 85). Von dieser Subjektivität befreien könne letztlich nur die *Methode der Wissenschaft*, die auf lange Sicht der Forschungsgemeinschaft eine Annäherung an das tatsächlich Gegebene ermöglicht (vgl. Peirce 1967: 5.346; s. Kapitel 4.3.4).

Wie die Methoden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu beurteilen sind, soll an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden.<sup>251</sup> Interessant ist jedoch auf ein immer deutlicher werden-

---

<sup>251</sup> Peirce (1967: 5.384) selbst vertritt im Rahmen seines Realitätsverständnisses und der Annahme einer unbegrenzten Experimentiergemeinschaft die Auffassung, dass nur die Methode der Wissenschaft eine Annäherung an das tatsächlich Gegebene hervorbringen kann, ohne sie dabei als die einzig wahre zu deklarieren (vgl. auch Oehler 1968b: 109). „Es gibt reale Dinge, deren Eigenschaften völlig unabhängig von unseren Meinungen über sie sind; dieses Reale wirkt auf unsere Sinne nach regelmäßigen Gesetzen ein, und obwohl unsere Sinnesempfindungen so verschieden sind, wie unsere Beziehungen zu den Gegenständen, können wir doch,

des Paradoxon hinzuweisen. Seinen semiotischen Voraussetzungen nach zu urteilen – und gemäß dem Umstand, dass der Prozess der Semiose nicht bis in die Unendlichkeit vorangetrieben wird – wohnt dem Menschen eine gewisse Veränderungsunfähigkeit inne, die ihn an lieb gewonnenen Überzeugungen und Handlungsgewohnheiten festhalten lässt. Gleichsam aber arbeiten die Impulse der Gemeinschaft gegen ihn, indem sie eine Veränderungsfähigkeit erfordern, die, aus der Notwendigkeit der Bildung eines gemeinsamen Konsens, der seinerseits dem andauernden Wandel der Zeit unterliegt, einen essentiellen Bestandteil des menschlichen Lebens ausmacht. Auf eine mögliche Erklärung verweist John Dewey (2004, erstmals 1922), der, stark beeinflusst von Peirces Ideen und Gedanken, grundlegende Züge des Pragmatismus in seine eigene wissenschaftliche Sichtweise einfließen lässt und so das philosophische Erkenntnisinteresse um den Einbezug sozialer, gesellschaftlicher und moralischer Aspekte<sup>252</sup> des menschlichen Lebens erweitert (vgl. Oehler 1993: 138). In seinem Werk *Die menschliche Natur. Ihr Wesen und ihr Verhalten* attestiert er der Gewohnheit eine enorme „Standfestigkeit“<sup>253</sup> und „Bewegungshemmung“, die nur schwer durch Neuerungen zu durchbrechen ist (vgl. Dewey 2004: 82). „Aber die Gewohnheiten hinter diesen Einrichtungen, die ihre durchaus nicht willkürlich erfolgte Gestaltung objektiven Verhältnissen verdanken, die Gewohnheiten des Denkens und Fühlens, wandeln sich nicht so leicht“ (Dewey 2004: 82). Dewey löst den beschriebenen Widerspruch derart, dass das menschliche Beharrungsvermögen die Tatsache verschleiern, dass sich Überzeugungen und Gewohnheiten fortwährend gemeinschaftlichen Neuerungen öffnen und anpassen. Hinter allen Veränderungen, die sich vollziehen, vermutet der Mensch zwar „Abwandlungen der Gewohnheiten des äußeren Tuns“, die fundamentalen Denkmuster einer Gemeinschaft hält er indessen für weiter beständig (Dewey 2004: 83). „Politische und rechtliche Einrichtungen können anders gestaltet, sogar abgeschafft werden, aber der Grundstock des volksmässigen Denkens, der nach ihrem Muster gestaltet wurde, beharrt“ (Dewey 2004: 82). Diese Gedankengänge weisen Ähnlichkeiten zu einer Abhandlung von Peirce (CP 1.335) auf, in welcher er den Wandel („change“) thematisiert. Hier beschreibt er, dass äußere Veränderungen eher in der Gestalt von unauffälligen Erfahrungen Einfluss auf die Innenwelt nehmen, weniger also als bewusst gemachte

---

indem wir uns auf die Gesetze der Wahrnehmung stützen, durch schlußfolgerndes Denken mit Sicherheit feststellen, wie die Dinge wirklich und in Wahrheit sind [...]“ (Peirce 1967: 5.384; vgl. auch Oehler 1995: 71). Für eine umfassende Bewertung der Methoden und eine detaillierte Erörterung ihrer Vor- und Nachteile siehe Peirce (1967: 5.385-5.387).

<sup>252</sup> Vgl. hierzu zum Beispiel Deweys Aufsatz zum Pragmatismus und der Pädagogik (2009: 206-246).

<sup>253</sup> Der hier geschilderte Gedankengang impliziert nicht, dass das Durchbrechen von Gewohnheiten ein hoffnungsloses Unterfangen darstellt. An späterer Stelle, in Kapitel 5.2, sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie bestehende Denkmuster durchaus einem Wandel unterzogen werden können.

Wahrnehmungen und Eindrücke. Allerdings nur so lange, bis uns ein unerwartetes Ereignis einholt, das unsere persistente Wahrnehmungswelt jäh ins Ungleichgewicht geraten lässt, mit der Folge, dass ein Gefühl der inneren Abwehrhaltung ausgelöst wird. „Now that which particularly characterizes sudden changes of perception is a *schock*. A *schock* is a volitional phenomenon. The long whistle of the approaching locomotive, however disagreeable it may be, has set up in me a certain inertia, so that the sudden lowering of the note meets me with a certain resistance“ (CP 1.335, Hervorhebung i.O.). Dewey betrachtet die Gewohnheit weiterhin, im Unterschied zu einem physiologischen Vorgang, als ein wesentlich im sozialen Bereich verankertes Phänomen. Als solche nimmt der Mensch sie als eine treibende Kraft wahr, die aber nicht ihm selbst zugehörig ist und eher einer außenstehenden Macht gleicht, die Einfluss auf sein Verhalten ausübt (vgl. Dewey 2004: 26, vgl. auch 20). Wie Peirce (CP 6.481, 7.358, 7.359) sieht Dewey (2004: 29) eine Unumgänglichkeit in dem Tatbestand, dass es der Herausbildung einer bestimmten Art und Weise zu denken oder zu handeln bedarf, wenn wir nicht stets vom Nullpunkt ausgehend wieder Bedeutungen festlegen oder gar erfinden möchten. Die Ausbildung von Gewohnheiten ist somit keine Option, sondern ein unabwendbarer Bestandteil des Menschen in seinem Umgang mit der Welt. „Wenn wir einen richtigen Gedanken fassen könnten ohne eine richtige Gewohnheit, dann könnten wir ihn wohl auch ohne Zuhilfenahme einer Gewohnheit ausführen. Aber ein Wunsch bekommt seine endgültige Form erst in Zusammenhang mit einer Idee, und eine Idee bekommt Gestalt und Festigkeit nur, wenn sie eine Gewohnheit hinter sich hat“ (Dewey 2004: 29, Hervorhebung nicht übernommen).

#### 4.3.6.2 Praxis und Gebrauch

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Rolle des Fürwahrhaltens und unter Berücksichtigung Peirces semiotischer Ansichten, rückt auch für ihn selbst immer mehr eine Theorie der Bedeutung in den Vordergrund, die das Deuten eines Zeichens als einen aktiven und lebendigen Prozess auffasst, da einem materiellen Zeichenträger hinsichtlich seines Bewusstseinsinhalts, den er hervorbringt, keine quasi natürliche Endbedeutung zugesprochen werden kann (vgl. Peirce 1970: 5.2). Nun mag der Kritiker anmerken, dass eine Gewohnheit schließlich nichts anderes sei, als eine dem Zeichen im menschlichen Geist zugeschriebene Idee. An dieser Stelle würde man Peirce jedoch unrecht tun, denn er geht durchweg davon aus, dass die Bedeutungskonstitution keiner durch Gesetze festgelegten Zuordnungsweise folgt. „In general, we may say, that *meanings* are inexhaustible. We are to apt to think that what one *means* to do and the *meaning* of a word are quite unrelated meanings of the word ‚meaning‘, or that they



are only connected by both referring to some actual operation of the mind“ (CP 1.344, Hervorhebung i.O.).

#### 4.3.6.2.1 Semiotik und Significs

Peirce stand von 1903 bis 1911 in engem Kontakt mit Victoria Lady Welby<sup>254</sup> (1837-1912), die sich mit der Problematik der Entstehung von Bedeutung auseinandersetzt und, entgegen der allseitig vertretenen Auffassungen ihrer Zeit, ein theoretisches Gerüst der Bedeutungsentstehung entwirft, das ein Zeichen in Bezug zu seiner Verwendung durch den Zeicheninterpreten setzt, dieses also als ein wesentliches und dynamisches Mittel zur Verständigung in das Forschungsinteresse einbezieht (vgl. Schmitz 1990b: i, v; vgl. Welby 1983: 54; vgl. Hardwick 1977: xxi; vgl. Deledalle 1990: 135). „The interpretative function is, in truth, the only one in any direct sense ignored or at least casually treated. And yet it is that which naturally precedes and is the very condition of human intercourse, as of man’s mastery of his world“ (Welby 1911: vii; vgl. auch 72f.).

In einem Briefwechsel (23.12.1908)<sup>255</sup> schreibt Peirce: „‘Significs’ would appear, from its name, to be part of Semeiotic *which inquires into the relation of signs to their Interpretants [...]*“ (Peirce 1966: 403, Hervorhebung durch den Verfasser). Für Welby (1983: 1) ist „Bedeutung“ ein zentrales Phänomen, dem sie sowohl für die Philosophie als auch für andere Wissenschaften, wie zum Beispiel die Psychologie<sup>256</sup>, eine tragende Rolle zuspricht und schlägt für diesen speziellen Forschungszweig den Begriff „Significs“ vor. Ausgangspunkt ist die Prämisse, dass Bedeutung mehr und etwas anderes zu sein scheint, als eine durch die lautliche Realisation eines Wortes hervorgebrachte Vorstellung. „There is, strictly speaking, no such thing as the Sense of a word, but only the sense in which it is used [...]. The Meaning of a word is the intent which it is desired to convey – the intention of the user“ (Welby 1983: 5). Bedeutung ist folglich keine schematische Verwirklichung einer Idee mehr, sondern eine abhängig vom Zeichen-

<sup>254</sup> Schmitz (1983: 123f.) merkt an, dass den Arbeiten von Lady Welby kaum Beachtung geschenkt wird und sie geradezu in Vergessenheit geraten sind, obwohl sie eine wertvolle Grundlagenarbeit, vor allem auch hinsichtlich der Entwicklung einer Theorie jenseits eines Sender-Empfänger-Modells, für die Kommunikationswissenschaft beinhalten.

<sup>255</sup> Der enge Briefwechsel mit Peirce entsprang der Bitte Lady Welbys, eine Rezension über ihr Buch „What is meaning“ zu verfassen (vgl. Schmitz 1983: 126).

<sup>256</sup> „Turning now from Logic to Psychology, the first question which suggests itself is whether Interpretation, – its genesis, its processes, and its developments, – has hitherto received the same attention from psychologists which they so conscientiously bestow on all other mental processes. That is a mental process no one would deny; and as such by universal agreement it falls in within the scope of psychological inquiry“ (Welby 1985: 186, erstmals 1896)

empfänger<sup>257</sup>, dem Kontext, dem Kommunikationsanlass etc. vollzogene Interpretationsleistung im Hier und Jetzt (vgl. Welby 1983: 19). Welby unterscheidet drei Aspekte der sinnlichen Wahrnehmung, „sense“, „meaning“ und „significance“, deren Diskussion und Erörterung zu großen Teilen auch den Inhalt des Briefwechsels zwischen ihr und Peirce maßgeblich bestimmt (vgl. Peirce 1966: 412ff., 1977). „Significance is the deepest and most lofty of these, and thus agrees with my *Final Interpretant*; and Significance seems to be an excellent name for it. Sense seems to be the logical analysis or definition, for which I should prefer to stick to the old term *Acception* or *Acceptation*. By *Meaning* she means the *intention* of the utterer“ (CP 8.184, Hervorhebung i.O.). Mit dem Begriff „Meaning“ schließt Welby die Mitteilungsabsicht des Sprechers in eine Theorie der Bedeutung ein, während „Significance“ darauf verweist, dass der interpretierte Inhalt einer Äußerung nicht zwangsläufig den Bestrebungen des Sprechers entsprechen muss (vgl. Welby 1983: 2, 4, 46, 48; vgl. auch Eschbach 1983: xxvi). Peirce (1966: 413) sieht demnach eindeutige Parallelen zwischen seinem erkenntnistheoretisch geleiteten Entwurf einer triadischen Zeichenrelation und der Übertragbarkeit auf einen konkreten semiotischen Interaktionsprozess, gibt aber auch zu bedenken, dass in seinen Erörterungen die Beschaffenheit und Wirkung eines Zeichens im menschlichen Bewusstsein im Vordergrund steht, weniger der Vollzug eines Aktes des Sprechens als solcher. „Your ideas of Sense, Meaning, and Significance seem to me to have been obtained through a prodigious sensitiveness of Perception that I cannot rival, while my three grades of Interpretant were worked out by reasoning from the definition of a Sign what sort of thing *ought* to be noticeable and *then* searching for its appearance“ (Peirce 1966: 414, Hervorhebung i.O., vgl. auch 1966: 416; vgl. auch Schmitz 1985: cli). Zwar schließt Peirce den Zeichenempfänger als solchen nicht explizit in seine Überlegungen ein, der Gemeinschaftsgedanke durchzieht aber als eine nicht hintergehbare Konstante sein gesamtes semiotisches Verständnis.

#### 4.3.6.2.2 Sprachspiel

Eine weitere Parallele zeigt sich zwischen Peirce und dem späten Ludwig Wittgenstein, der in seinen *Philosophischen Untersuchungen* – entgegen seiner früheren Auffassung der Sprache als einem strengen Gesetzen folgenden logischen Instrument – den Blickwinkel auf die Verwendung von Zeichen in der jeweils spezifischen Aushandlungssituation lenkt. Charles S. Hardwick (1977: xxxi) stellt die Vermutung auf, dass eine mögliche indirekte Verbindung von Peirce sowie Lady Welby über den britischen

<sup>257</sup> Die sich hieraus ergebenden Konsequenzen und Bedingungen sind in Kapitel 4.2 beschrieben worden. Deshalb wird an dieser Stelle von einer Fortführung dieses Aspekt abgesehen.

Philosophen Frank Plumpton Ramsey<sup>258</sup> hin zu Wittgenstein bestand. Obwohl Wittgensteins Ausführungen eine offensichtlich pragmatisch orientierte Prägung aufweisen, bezieht er sich aber nie selbst auf die Arbeiten von Peirce. Weiterhin liegt die Vermutung nahe, dass Ramsey der Briefwechsel zwischen Peirce und Welby bekannt war (vgl. Eschbach 1986: 31).

Im *Tractatus logico-philosophicus* vertritt Wittgenstein (2014, erstmals 1921) noch die strikte Auffassung, dass wir die Welt wahrnehmen, so wie sie uns erscheint. Das Verstehen eines Wortes oder Satzes ist für ihn an die Tatsache gebunden, den hinter ihm stehenden Wahrheitsgehalt zu erkennen (vgl. TB 4.024, 4.2, 5.6., 6.124). Vermittels der Logik<sup>259</sup>, so nimmt Wittgenstein an, ist es dem Menschen möglich, die Welt in ihrer ursprünglichen Beschaffenheit zu begreifen, wenn wir nur die dahinterliegenden Strukturen und Mechaniken erkennen. „Die logischen Sätze beschreiben das Gerüst der Welt, oder vielmehr, sie stellen es dar. Sie ‚handeln‘ von nichts. Sie setzen voraus, daß Namen Bedeutung, und Elementarsätze Sinn haben: und dies ist ihre Verbindung mit der Welt [...]“ (TB 6.124). Worte bezeichnen insofern die Welt, als dass sie den vorfindlichen Gegenständen Namen geben (vgl. TB 5.4711, 5.473). „Sind alle Gegenstände gegeben, so sind damit auch alle *möglichen* Sachverhalte gegeben (TB 2.0124, Hervorhebung i.O.). Werden nun die Worte mit all ihren Einzelbedeutungen kombiniert, entsteht daraus ein sinnvolles Satzgefüge. „Ein Name steht für ein Ding, ein anderer für ein anderes Ding und untereinander sind sie verbunden, so stellt das Ganze – wie ein lebendes Bild – den Sachverhalt vor“ (PB 4.0311).

<sup>258</sup> Auch Schmitz (1985: cliii) verweist darauf, dass Ramsey, den mit Wittgenstein eine enge freundschaftliche Beziehung verband, einen signifikanten Einfluss auf seine späteren Werke hatte und ihm die pragmatische Anschauungsweise auf die Philosophie näherbrachte. Ramsey selbst bezieht sich auf Peirce in einer Rezension des Aufsatzes von Odgen und Richards „The Meaning of Meaning for Mind“ (vgl. Hardwick 1977: xxxi). Anzumerken ist ferner, dass Odgen über einen langen Zeitraum der Privatsekretär von Lady Welby war und so aller Voraussicht nach die Gedankengänge Welbys seine eigenen Arbeiten leiteten (vgl. Eschbach 1986: 31). Eschbach (1986: 28f.) bezweifelt, dass Ramsey die einzige Quelle der Inspiration für Wittgenstein war, die ihn zu einem Überdenken seiner philosophischen Ansichten und zur Selbstkritik an seinem Frühwerk veranlasste. Ebenso könne davon ausgegangen werden, dass Wittgenstein, auch hier ohne konkrete Nennung, von den Arbeiten Böhlers profitierte. „Über direkte und/oder indirekte Beziehungen zwischen Karl Bühler und Ludwig Wittgenstein sind in den letzten Jahren [...] wiederholt Spekulationen angestellt worden, die sich alle in einem Punkt ähneln: Da aufgrund der restriktiven und geheimniskrämerischen Editions politik der Verwalter des Wittgenstein-Nachlasses konkrete Belege etwa in der Form expliziter Zitate, brieflicher Kontakte u.ä. – sollten sie denn überhaupt existieren – bislang der wissenschaftlichen Diskussion nicht zugänglich gemacht wurden, sind diese Versuche auf mehr oder minder zweifelhafte Indizienbeweise angewiesen gewesen, die insgesamt betrachtet allerdings die Annahme nahelegen scheinen, daß eine Beziehung zwischen Bühler und Wittgenstein faktisch bestanden hat. [...] Nimmt man es als gegeben hin, daß Wittgenstein nach der Publikation des *Tractatus* verstummte, so besagt dies natürlich keinesfalls, daß er während der Phase des Schweigens auch darauf verzichtete, zu lesen, über philosophische Probleme nachzudenken und das niederzuschreiben, was ihm einfiel“ (Eschbach 1986: 27ff., Hervorhebung i.O.).

<sup>259</sup> Für Wittgenstein (PB 6.13) ist die Logik im Kontext des *Tractatus* „keine Lehre, sondern ein Spiegelbild der Welt“.

In seinen späteren *Philosophischen Untersuchungen* (1953), die erst zwei Jahre nach seinem Tod<sup>260</sup> erschienen sind, nimmt Wittgenstein seine früheren Gedanken wieder auf und unterzieht sie einer kritischen Betrachtung, indem er die Ansicht Augustinus als Bezugspunkt einer geistigen Haltung heranzieht, die er selbst noch in dem zuvor dargelegten Zitat vertreten hat und argumentiert fortan gegen sie. „Denke nun an diese Verwendung der Sprache: Ich schicke jemanden einkaufen. Ich gebe ihm einen Zettel, auf diesem stehen die Zeichen: ‚fünf rote Äpfel‘. Er trägt den Zettel zum Kaufmann; der öffnet die Lade, auf welcher das Zeichen ‚Äpfel‘ steht; dann sucht er in einer Tabelle das Wort ‚rot‘ auf und findet ihm gegenüber ein Farbmuster [...]. ‚Wie weiß er aber, wo und wie er das Wort ‚rot‘ nachschlagen soll und was er mit dem Wort ‚fünf‘ anzufangen hat?‘ [...] Die Erklärungen haben irgendwo ein Ende. – Was ist aber die Bedeutung des Wortes ‚fünf‘? – Von einer solchen war hier gar nicht die Rede; nur davon, wie das Wort ‚fünf‘ gebraucht wird“ (PU 1; vgl. auch Wittgenstein 1980: 15-19, erstmals 1933/4). Wittgenstein bezeichnet die vorherrschende philosophische Vorstellung über die Beziehung zwischen einem Wort und seiner Bedeutung als eine „primitive“, da sie suggeriert, dass Menschen eindeutige Lautgebilde in einem Akt der Bezeichnung den Dingen zusprechen, sie gewissermaßen mit einem Inhalt etikettieren und damit der gesamte Bereich des Erwerbs und Verstehens einer Sprache abzudecken sei (vgl. PU 2). „Wir benennen die Dinge und können nun über sie reden. Und uns in der Rede auf sie beziehen‘ – Als ob mit dem Akt des Benennens schon das, was wir weiter tun, gegeben wäre“ (PU 27).

Dasjenige, was über die bloße Notationsfunktion eines Zeichens hinausgeht, verdeutlicht Wittgensteins Betrachtungsweise der Verständigungshandlung als ein „Sprachspiel“, in dem Ausdruck, Bedeutung und Handlung eine Zusammenführung erfahren: „Denke dir ein Sprachspiel, in welchem B und A auf dessen Frage die Anzahl der Platten, oder Würfel in einem Stoß meldet [...]. So eine Meldung könnte also lauten: ‚Fünf Platten‘. Was ist nun der Unterschied zwischen der Meldung, oder Behauptung, ‚Fünf Platten‘ und dem Befehl ‚fünf Platten!‘? – Nun, die Rolle, die das Aussprechen dieser Worte im Sprachspiel spielt. Aber es wird wohl auch der Ton, in dem sie ausgesprochen werden, ein anderer sein, und die Miene, und noch manches andere“ (PU 21, vgl. auch PU 7). Erst unter den Bedingungen der gemeinsamen Interaktionssituation wird die Bedeutung eines Zeichens ähnlich dem Vollzug eines durch Regeln geleiteten

<sup>260</sup> Zu seinen Lebzeiten hat Wittgenstein nur den *Tractatus logico-philosophicus* selbst veröffentlicht. Ob die *Philosophischen Untersuchungen* in Gänze tatsächlich den von Wittgenstein erstellten Originalnotizen entsprechen oder einer Bearbeitung und Selektion durch die Herausgeber unterzogen wurden, ist aufgrund des erschwerten Zugangs zum Wittgenstein-Nachlass kaum nachvollziehbar (vgl. Schulte 2001: 12ff.). Auszugehen sei lediglich beim ersten Teil der *Philosophischen Untersuchungen* davon, dass eine Veröffentlichung durch Wittgenstein gewünscht war und sich in der Vorbereitung befand.

Spiels festgelegt. Sprache und Sprechen gehören folglich unauflösbar zusammen (vgl. Eschbach 1986: 35; vgl. PU 22). Bedeutung kann zwar nicht beliebig erfunden und zugeordnet werden, jedoch in einer bestimmten Kontaktsituation eine unterschiedliche Auslegung erfahren. Die Spielregeln folgen dabei den Bedingungen der Gemeinschaft, durch deren wirksames Band der Mensch die Spielzüge nicht individuell setzen, sie aber stets erneut aushandeln sowie mit unterschiedlichen Absichten belegen kann (vgl. Wittgenstein 1980: 48f., 145f.). Ein Wort verstehen meint daher nicht, diesem einen gedanklichen Inhalt zuzuordnen, sondern seinen Gebrauch zu kennen. Zu wissen, welcher Name einer bestimmten Schachfigur zuteil wird, heißt noch nicht, sie derart geschickt handhaben zu können, dass die möglicherweise zugrunde liegende Intention, den Mitspieler schachmatt zu setzen, verwirklicht werden kann (vgl. PU 31, 10). Die Regeln eines Spiels stellen für Wittgenstein einen Leitfaden dar und folgen keiner logischen Notwendigkeit. „Man kann sagen, der Begriff ‚Spiel‘ ist ein Begriff mit verschwommenen Rändern – ‚Aber ist ein verschwommener Begriff überhaupt ein Begriff?‘ – Ist eine unscharfe Photographie überhaupt ein Bild des Menschen? Ja, kann man ein unscharfes Bild immer mit Vorteil durch ein scharfes ersetzen? Ist das unscharfe nicht gerade oft das, was wir brauchen?“ (PU 71). In diesem Zusammenhang spricht Wittgenstein auch von familienähnlichen Begriffen, da der ihnen zugesprochenen Bedeutung keine klaren Grenzen gesetzt sind. Es sind ihnen lediglich unscharfe Ränder gegeben, die unter Berücksichtigung des Zwecks und im Gebrauch erst ihre Abgrenzung sowie nähere Bestimmung erfahren (vgl. PU 67, 69). So geben Übereinkünfte und Regeln zwar eine Richtung vor, aber sie befreien nicht, einmal mehr und manchmal weniger, von dem Zweifel darüber, ob der einzuschlagende Weg tatsächlich der richtige ist. Denn Deuten impliziert immer in den Bahnen bereitstehender Leitplanken eine Wahl<sup>261</sup> bei der Auslegung eines Zeichens zu haben. Ob wir uns führen lassen und beispielsweise blind einem Wegweiser folgen, obliegt nicht dem Zeichen selbst, sondern einzig und allein dem interpretierenden Bewusstsein (vgl. PU 85).

Auf einen übereinstimmenden Sachverhalt bezieht sich bereits Peirce in seinen pragmatischen Überlegungen, wenn er die Beschaffenheit eines Diamanten in Beziehung zu seiner Bezeichnung „hart“ setzt und Oehlers (1968: 20) Einschätzung scheint valide, „daß manche seiner Formulierungen wie Vorwegnahmen von Sätzen des späten Wittgenstein erschienen“. „Wäre es falsch zu sagen, daß der Diamant weich wäre?“ (Peirce 1968: 69) „Um mit dem einfachsten, das möglich ist, zu beginnen, wollen wir

---

<sup>261</sup> Eine gegenteilige Ansicht vertritt Wittgenstein (PB 3.261) noch im *Tractatus logico-philosophicus*: „Jedes definierte Zeichen bezeichnet *über* jene Zeichen, durch welche es definiert wurde; und die Definitionen weisen den Weg“ (Hervorhebung i.O., vgl. auch PB 3.311, 5.473).

uns fragen, was wir meinen, wenn wir ein Ding hart nennen. [...] Der ganze Begriff dieser Eigenschaft, wie jeder anderen, liegt in ihren gedachten Wirkungen. Es gibt absolut keinen Unterschied zwischen einem harten und einem weichen Ding, so lange sie nicht auf die Probe gestellt werden“ (Peirce 1968: 67).

#### 4.3.6.2.3 Der authentische Saussure

Weiterhin lässt sich darlegen, dass auch Ferdinand de Saussure (1857-1913) im Einklang mit der hier vertretenen Auffassung der Bedeutungskonstitution stand und eine größere Nähe zu Peirce und Wittgenstein aufweist, als der *Cours de linguistique générale* (folgend mit CLG abgekürzt) preisgibt. Als Pionier der Sprachwissenschaft ist Saussure heute noch das Aushängeschild der Linguistik, insbesondere wenn es darum geht, die semantische Bedeutung von Worten zu erklären und sich auf dem Gebiet der Semiotik zu versuchen. In Anbetracht der Tatsache, dass seit den 50er Jahren Stimmen laut werden, die Charles Bally und Albert Sechehaye ausdrückliche Mängel bei der Wiedergabe der Vorlesungsmitschriften nachweisen, müsste hinsichtlich der fehlenden Kenntnisnahme davon ausgegangen werden, dass entweder nur wenige Personen den authentischen Saussure kennen, oder gar seine *Notes item*<sup>262</sup> in letzter Konsequenz keine Beachtung finden, weil sie dazu führten, die doch so plausibel erscheinende zweigleisige Geradlinigkeit eines strukturalistischen Langue-Parole-Konzepts ad absurdum zu führen (vgl. auch Jäger 1975: 15, 18).

Im CLG werden grundsätzlich zwei Aspekte der Sprache, die „Langue“ als das übergeordnete sprachliche System und die „Parole“ als der individuelle Gebrauch unterschiedlicher Wörter, im Sinne der Nutzung einer Teilmenge der Langue, unterschieden<sup>263</sup>. Sprache ist infolgedessen nicht an ihre Verwendung durch die Subjekte gebunden und wird als ein abstraktes System existierender Zeichen verstanden, aus dessen Fundus der Sprecher schöpfen kann, um gedankliche Inhalte zum Ausdruck zu bringen oder eingehende akustische Momente einzuordnen. Das vermeintliche von Saussure

<sup>262</sup> Hierbei handelt es sich um fragmentarische Schriften Saussures, die von ihm selbst nie veröffentlicht wurden. Jäger (2003: 11f.) nennt als maßgebliche Dokumente, die Saussure als einen Denker darstellen, der sich gegen die damals gängige Praxis der Sprachwissenschaft stellte, unter anderem die von Godel 1954 und 1957 herausgegebenen uninterpretierten und uneditierten Notizen sowie die kritischen Arbeiten zum CLG von Engler, die sich auf Texte des 1958 zur Verfügung gestellten Nachlass Saussures stützen. „Ich möchte deshalb nachdrücklich die These vertreten, daß ohne eine systematische Einbeziehung der ‚Notes‘ und ohne eine Beachtung ihres intentional aphoristischen Duktus eine den originären Denkintentionen Saussures angemessene Interpretation seines Denkens nicht möglich ist“ (Jäger 2003: 47).

<sup>263</sup> Im CLG (1967: 17) heißt es: „Die Sprache vom Sprechen unterschieden, ist ein Objekt, das man gesondert erforschen kann.“

im CLG (1967: 14<sup>264</sup>, 76ff., 136f.) propagierte Zeichenmodell ist ein dyadisches und setzt sich aus dem realisierten Laut (Signifiant, Signifikant, Bezeichnendes) und der Vorstellung (Signifié, Signifikat, Bezeichnetes) zusammen. Ein Zeichen ist die Verbindung einer physischen Seite mit einem psychischen Gehalt<sup>265</sup>, die lediglich insofern keine natürliche ist, als dass eingeräumt wird, dass das Verhältnis arbiträr ist und die Zuordnung auf Konventionen beruht, wie auch immer diese Festlegung eines Wortes auf eine exakte Bedeutung bewerkstelligt werden mag, ohne zuvor über die Sprache zu verfügen (vgl. CLG 1967: 11). Zeichen unterliegen im CLG (1967: 84) einer Unveränderlichkeit, denn die historisch gegebenen Tatsachen schließen eine willkürliche und situationsbezogene Bedeutungssetzung aus. „Daß eine wesentliche Eigenschaft der Sprache die Beständigkeit ist, hat seinen Grund nicht nur darin, daß sie in der Gesamtheit verankert ist, sondern auch darin, daß sie in der Zeit steht“ (CLG 1967: 87). Die Aufgabe der Sprachwissenschaft ist es folglich, „die Beschreibung und Geschichte von allen erreichbaren Sprachen zu liefern, was darauf hinausläuft, die Geschichte der Sprachfamilien zu schaffen und nach Möglichkeit die Grundsprachen jeder Familie zu rekonstruieren“ (CLG 1967: 7).

Ulrich CH. M. Thilo<sup>266</sup> (1989: 24, 29) weist in seiner Publikation über die Wirkung des CLG darauf hin, dass es sich bei diesem Werk um eine Zusammenführung von Aufzeichnungen aus Vorlesungen handelt, die Bally und Sechehaye nicht einmal persönlich besucht haben, und dass die darin wiedergegebenen Gedanken Saussures eher der zum damaligen Zeitpunkt bereits gängigen sprachwissenschaftlichen Theorienbildung entsprechen könnten. So orientierte sich die Sprachwissenschaft signifikant am Vorbild der Naturwissenschaft und das zentrale Interesse bestand darin herauszufinden, wie die linguistische Forschung diesen Prinzipien folgend zu Erkenntnissen der akustischen Verarbeitung von sprachlichen Lauten gelangen kann (vgl. Jäger 1975: 288). Demnach sei nicht auszuschließen, dass die beiden Autoren die vorliegenden Skripte und somit die Gedankengänge Saussures um ihr eigenes sprachtheoretisches Vorwissen ergänzt haben (vgl. Thilo 1989: 57). Dennoch kommt Thilo (1987: 55, 58f., 24) zu dem Schluss, dass Saussure dank Bally und Sechehaye durch den Cours gewirkt hat und eine die Grenzen der Linguistik überschreitende Bekanntheit erlangt hat,

---

<sup>264</sup> Diejenigen Anmerkungen, die sich auf den Cours de linguistique générale beziehen, werden bewusst in der Quellenangabe mit der Herkunft „CLG“ gekennzeichnet, um darzulegen, dass es sich hier nach Meinung des Verfassers nicht um das Gedankengut Saussures handelt.

<sup>265</sup> Das meint, dass „die Sprache in der Sprachgemeinschaft in Gestalt einer Summe von Eindrücken, die in jedem Gehirn niedergelegt sind“ existiert (CLG 1967: 23).

<sup>266</sup> Thilo hat bei Trabant promoviert, der in seiner Darlegung der „Elemente der Semiotik“ darauf verzichtet, die Notizen Saussures einzubeziehen und ausgehend vom CLG kritisiert, dass Saussure die Sprachwissenschaft auf der Ebene der Langue ansiedelt und so eine nicht haltbare Trennung zwischen dem „Individuellen“ und „Sozialen“ vornimmt (vgl. Trabant 1996: 43).

auch wenn die drei in Genf gehaltenen Vorlesungen (1907, 1908/09 und 1910/11) nur einen Bruchteil seines vorherigen wissenschaftlichen Wirkens reflektieren.

Deutlich nachdrücklicher kritisieren Ludwig Jäger und Christian Stetter den CLG samt seiner Autoren und legen Anhaltspunkte offen, die darauf hindeuten, dass der authentische Saussure in seinen handschriftlichen, zu seinen Lebzeiten nicht veröffentlichten, Notizen einen Gegenentwurf zu seiner eigenen Wirkungsgeschichte und das an ihn geknüpfte sprachwissenschaftliche Paradigma liefert (vgl. Jäger 1975: 3, 54, 186, 2003: 11, 13; vgl. Stetter 1979: 124). In Anlehnung an Rudolf Engler und seine kritischen Arbeiten zum CLG bezeichnet Jäger (1975: 3f., 17) den strukturalistischen Saussure als eine fiktive Figur, die es derart, wie sie rezipiert wurde, nie gegeben hat. Als Belege führt Jäger (2013: 40f., 43) die *Notes item* ebenso wie Editionsfehler von Bally und Sechehaye an. Es sei ihnen vor allem der Vorwurf zu machen, dass sie Saussures Notizen zwar kannten, diese aber als unvollständige und veraltete Ideen abgetan und sich nicht weiter mit ihnen auseinandergesetzt haben. Weiterhin bemängelt Jäger (2003: 41), dass beide Autoren dem Zwang unterlagen, eine möglichst vollständige Theorie der Sprache zu liefern, um so der Lehre Saussures gerecht zu werden. Es sei aber gerade charakteristisch für Saussures wissenschaftliches Vorgehen, dass er einzelne Aspekte zur kritischen Auseinandersetzung mit der Sprachwissenschaft als Aphorismen niedergeschrieben hat, da seine Gedanken um einen Untersuchungsgegenstand kreisten, dessen Komplexität für Saussure gerade eben keine unmittelbar eindeutige Theoriebildung in der Publikationsform eines in sich stringenten Buches zuließ (vgl. Jäger 2003: 44). Auch wird vermutet, dass er die formulierten Einsichten in seinen Notizen<sup>267</sup> bewusst zurückhielt, da er sie selbst als zu reformierend einschätzte und seinen Studenten die daraus resultierenden Vielschichtigkeiten des Untersuchungsgegenstandes aus didaktischen Gründen vorenthielt (vgl. Jäger 2003: 15ff., 23f., 42). „Die Grundlinien der Sprachidee Saussures und die mit ihr verknüpften Überlegungen zu einer revidierten Linguistik [...] markieren deutliche theoretische Grenzen sowohl zur zeitgenössischen Sprachwissenschaft, insbesondere zur Leipziger Schule, in deren wissenschaftlichen Horizont sich sein Studium vollzogen hatte [...]“ (Jäger 2003: 14). Bei genauerer Betrachtung seiner Texte aus dem Nachlass wird deutlich, von welcher tiefgreifender Tragweite seine Erkenntnisse für die gängigen Annahmen und Methoden der Sprachwissenschaft gewesen wären – und es vermutlich auch heute noch sind. Diese vom CLG abweichenden Gedankengänge weisen zugleich eine Nähe zu Peirce auf, die im Folgenden anhand von drei Aspekten belegt

---

<sup>267</sup> Bis heute wird ein Großteil der Schriften Saussures wie auch seine Biografie unter Verschluss gehalten, wodurch sich der Beleg von Thesen zum authentischen Saussure deutlich erschwert.



werden soll: dem Verständnis Saussures der Sprachwissenschaft, der von ihm vertretenen Zeichenidee und seinem pragmatischen, parole-orientierten Bedeutungsbegriff.

Saussure (2003: 77f.) kritisiert in seinen Notizen, dass die Sprachwissenschaft<sup>268</sup> ihren Untersuchungsgegenstand nicht als ein gegebenes Faktum voraussetzen darf, das es auf die Historie hin zu untersuchen gilt und das nicht mehr als einer Beschreibung von auffindbaren Regelmäßigkeiten bedarf (vgl. auch 119, 121). „Findet die Sprachwissenschaft als ersten und unmittelbaren Gegenstand einen *gegebenen* Gegenstand vor, eine Gesamtheit von Dingen, die sinnlich wahrnehmbar sind, wie das in der Physik, der Chemie, der Botanik, der Astronomie etc. der Fall ist? Keinesfalls und zu keinem Zeitpunkt [...]“ (Saussure 2003: 78, Hervorhebung i.O.)<sup>269</sup>. Daraus folgt, dass dieser maßgeblich durch die Art und Weise, wie wir uns ihm nähern, dem „point de vue“<sup>270</sup>, bestimmt wird. Und das geschieht mit allem vorwissenschaftlichen Wissen, das wir haben und allen Vorurteilen, die wir besitzen. Der Sprachwissenschaftler darf für den authentischen Saussure (2013: 83f., 125) nicht Forschung an der toten Materie betreiben. Er muss die Sprache als eine lebendige Erscheinung begreifen, die einem kontinuierlichen Wandel unterliegt und im Augenblick der Betrachtung nur eine Momentaufnahme ist. „Genauso wie es im Schachspiel absurd wäre, zu fragen, was eine Königin, ein Bauer, ein Läufer oder ein Springer außerhalb des Schachspiels betrachtet wäre; genauso hat es keinen Sinn, wenn man wirklich *die Sprache {langue}* betrachtet, herausfinden zu wollen, was jedes Element für sich selbst genommen ist“ (Saussure 2003: 132, Hervorhebung i.O.). Unter dieser Vergegenwärtigung der Rolle der Sprachwis-

<sup>268</sup> An anderer Stelle formuliert Saussure (2003: 161) seine Einschätzung zur gegenwärtigen Sprachwissenschaft sogar deutlich prägnanter und attestiert der Forschung, dass sie sich in einer gänzlich „falschen Lage“ befindet. „Die Sprache {langue} von der Seite des lautlichen Phänomens aus zu betrachten ist sicher die einfachste Art von allen, sich ihr zu nähern, so einfach, daß das [...] in Wirklichkeit gar keine Art ist, sich ihr zu nähern; aber selbst, wenn man dieses Verfahren zuläßt, ist es außerordentlich erstaunlich, daß es von Anfang unmöglich ist, über gegebene *Individuen* nachzudenken, um dann anschließend zu verallgemeinern; daß man als Sprachwissenschaftler im Gegenteil mit *der Verallgemeinerung beginnen muß*, wenn man etwas erhalten will, das dem entspricht, das anderenorts das Individuum ist“ (Saussure 2003: 93, Hervorhebung i.O.).

<sup>269</sup> Die in der deutschen Übersetzung wiedergegebenen Notes item reflektieren weitestgehend den aphoristischen Charakter der Originalaufzeichnungen Saussures und enthalten viele Einschübe und Randbemerkungen (vgl. Jäger 2003: 56). Aufgrund der besseren Lesbarkeit der angeführten Passagen wird auf eine Kennzeichnung dieser verzichtet.

<sup>270</sup> Saussure (2003: 79f.) nennt vier verschiedene „Gesichtspunkte auf die Sprache“, von denen keiner die Sprachwissenschaft aus sich selbst heraus bestimmen kann. Dazu gehören der Gesichtspunkt des Sprachzustandes, der Gesichtspunkt der transversalen Identitäten, der anachronisch, künstlich, gewollte Gesichtspunkt und der historische Gesichtspunkt. „Wenn es nur die Tatsache wäre, daß in der Sprache {langue} alles getrennt *in seiner Epoche* und *im zeitlichen Verlauf* betrachtet werden muß, ohne einem der beiden Gesichtspunkte den geringsten Vorrang vor dem anderen einzuräumen, dann wäre die Sprachwissenschaft eine ziemlich einfache Wissenschaft [...]. Müssen wir unsere innerste Überzeugung aussprechen? Es ist zu befürchten, daß die genaue Auffassung dessen, was die Sprache {langue} ist, zu Zweifeln an der Zukunft der Sprachwissenschaft führt“ (Saussure 2003: 155, Hervorhebung i.O.).

senschaft tun sich Berührungspunkte zu Peirces Auseinandersetzung mit der zeitgenössischen Philosophie auf. Beide erkennen, dass es im Bereich der Sprache, der Zeichen sowie der menschlichen Erkenntnis verwobenere Beziehungen geben muss, als eine rationale Erklärung aufdecken kann. Sprache zeichnet sich für Saussure ebenso wie für Peirce das menschliche Erkenntnisvermögen dadurch aus, dass sie kein reines Produkt der Logik verkörpert, sondern ein Phänomen abbildet, das unauflösbar im Bereich des Sozialen verankert ist. Die Sprachwissenschaft ist für Saussure folglich nicht als eine Naturwissenschaft zu betreiben, denn sie ist im Feld hermeneutisch-geisteswissenschaftlicher Rahmenbedingungen angesiedelt. „Implizites Element [...], das alles andere hervorbringt, daß Sprache {langue} unter den Menschen zirkuliert, daß sie *sozial*<sup>271</sup> ist. Wenn ich von dieser Bedingung absehe, wenn ich mir beispielsweise einen Spaß daraus mache, eine Sprache in meinem Kämmerlein zu schreiben, dann wird nichts von dem, was ich über ‚die Sprache‘ {‚la langue‘} sagen werde, wahr sein oder notwendig wahr sein. Das ist der grundlegende Irrtum, vor allem der Philosophen des 19. Jahrhunderts“ (Saussure 2003: 159, Hervorhebung i.O.).

Eine weitere Gemeinsamkeit lässt sich bei genauerer Betrachtung der Notizen Saussures zum Peirceschen Zeichenverständnis aufweisen. An unterschiedlichsten Stellen deuten die festgehaltenen Ideen darauf hin, dass Saussure ebenfalls auf einen dreistelligen Zeichenbegriff hinarbeitet, der nur wenige Übereinstimmungen mit dem seiner Semiologie unterstellten gemein hat (vgl. auch Engler 1983: 535). Zwar bezieht sich Saussure auf eine lautliche und eine gedankliche Figur, aus denen sich ein Zeichen zusammensetzt, aber nicht in Gestalt zweier diametraler Begrifflichkeiten. Das Zeichen ist für Saussure eine immaterielle gedankliche Realisation, die nicht an die stoffliche Seite des Zeichenträgers gebunden ist. Einen Dualismus von Materie und Geist lehnt Saussure (2003: 79, 128f.) vehement ab und warnt, dass von einem Zeichen nicht mehr und nicht weniger übrig bliebe als eine „lautliche Figur“, beharre der Sprachwissenschaftler auf dieser Trennung. „Die beiden Elemente der Luft gehören der materiellen Ordnung an, die beiden Elemente des Wortes umgekehrt der geistigen Ordnung an; unser Gesichtspunkt wird durchgängig der sein, daß nicht nur die Bedeutung, sondern auch das Zeichen eine reine Bewußtseinsache ist“ (Saussure 2003: 77). Saussures Kritik (2003: 128) richtet sich somit gegen jenes Oppositionsdenken, das im CLG zum Dreh- und Angelpunkt seiner sprachwissenschaftlichen bzw. semiotischen Lehre erhoben wird. Die Problematik der Sprachwissenschaft bestehe hingegen gerade darin zu glauben, dass Laut und Vorstellung additive Gebilde mit einer strikt trennbaren Existenz sind, die im Wort nunmehr übergangslos eine Verknüpfung erfah-

<sup>271</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 4.1.2.3.

ren sollen (vgl. Saussure 2013: 117). „Eine lautliche Figur wird von dem Augenblick an eine Form, in dem [...] man sie in das Spiel der Zeichen einführt, das man Sprache {langue} nennt, ebenso wie ein *Stück Stoff*, das im untersten Schiffsraum verborgen liegt, in dem Augenblick zum *Signal* wird, in dem man es heißt“ (Saussure 2003: 99, Hervorhebung i.O.). Für Saussure (2003: 109), im Einklang mit Peirce, lenken Zeichen unser Denken und in Abgrenzung zu der Annahme, dass nicht unser Denken erst die Zeichen hervorbringt, scheint es für Saussure ein hoffnungsloses und „bedeutungsloses“ Unterfangen zu sein, sich in der Sprachwissenschaft „ausschließlich auf die historische Abfolge bestimmter Identitäten zu richten“.

Zeichen und Bedeutung stellen im authentischen Verständnis immer eine unauflösbare Einheit dar und die Signifikation wird anders, als im CLG propagiert, nicht nur auf der Ebene der Langue vollzogen, indem den „semiologischen Größen“ semantische Werte<sup>272</sup> zugewiesen werden (vgl. Saussure 2003: 100, 105, 115). Wenn überhaupt, ist es die Ebene der Parole und somit der Gebrauch eines Zeichens in der Sprechsituation, der eine Bedeutungskonstitution zulässt. „Die Sprache {langue} ist ein Phänomen; sie besteht in der Ausübung eines menschlichen Vermögens“; sie ist „die „Gesamtheit übereinstimmender Formen [...] in einer ‚Gemeinschaft von Individuen‘“ (Saussure 2003: 164). Die problematische Unterscheidung zwischen „Langue“ und „Parole“<sup>273</sup> lässt sich basierend auf den Notizen Saussures in der im CLG vorgenommenen Schärfe nicht aufrechterhalten. So liegt die Vermutung nahe, dass Saussure mit „Langue“ die Sprache als Ganzes bezeichnet, deren zentrales Charakteristikum darin besteht, dass sie durch den Menschen erst ihre Gestalt resultierend aus der Anwendung erfährt. „Es ist die Gemeinschaft, die den Wert hervorbringt, er existiert nicht *vor* ihr und *außerhalb* von ihr, nicht in seinen einzelnen Elementen noch bei den Individuen [...]“ (Saussure 2003: 174, Hervorhebung i.O.).

<sup>272</sup> Im CLG (1967: 27) hingegen wird Saussure unterstellt, dass „die Sprache ein System“ ist, „das nur seine eigene Ordnung zulässt“. „Um sich zu vergegenwärtigen, daß die Sprache nichts anderes als ein System von bloßen Werten ist, genügt es, die beiden Bestandteile zu berücksichtigen, welche beim Ablauf der Vorgänge im Spiele sind, nämlich die Vorstellungen und die Laute. Psychologisch betrachtet ist unser Denken, wenn wir von seinem Ausdruck durch die Worte absehen, nur eine gestaltlose und unbestimmte Masse. [...] Die Sprache ist ferner vergleichbar mit einem Blatt Papier: das Denken ist die Vorderseite und der Laut die Rückseite; man kann die Vorderseite nicht zerschneiden, ohne zugleich die Rückseite zu zerschneiden [...]“ (CLG 1967: 132ff.).

<sup>273</sup> Auch Bühler (1996: 57) bemerkt, dass die Überlegungen Saussures zur Trennung von Langue und Parole sowie von Ausdruck und Vorstellung – wie im CLG dargestellt – in sich nicht schlüssig sein können. „Der logische Charakter der *Sprachgebilde* ist von keinem neueren Linguisten und direkt aus der eigenen erfolgreichen Forschungsarbeit heraus so treffend beschrieben worden wie von *F. de Saussure*. [...] Ausgeschlossen ist von de Saussures noch nicht überwundene Metzgeranalyse, nach welcher la langue ein Gegenstand ‚konkreter Art‘ sei und daß er ‚lokalisiert‘ werden könne, ‚in demjenigen Teil des Kreislaufs, wo ein Lautbild sich einer Vorstellung (= Sachvorstellung) assoziiert‘ (S. 17)“ (Bühler 1996: 58, Hervorhebung i.O.).

Und so schließt sich der Kreis zu dem eingangs geschilderten Beispiel der Planung einer Sprache: Ohne den aktiven Deutungsprozess und Gebrauch eines Zeichens im Rahmen von Verständigungshandlungen ist und bleibt das Zeichen wie die Sprache leer und belanglos. Wenn also der Mensch die Sprache nicht verwendet und für seine Zwecke nutzt, ist sie nicht mehr als eine leblose Struktur ohne einen Anknüpfungspunkt im Bereich des Lebendigen. Vor dem Hintergrund der eigenen Lebenserfahrung, der vorfindbaren Situation, aber vor allem unter Einbezug des Interaktionspartners, werden Bedeutungen entworfen, ausgehandelt und näher bestimmt (vgl. Eschbach 1981: 21, 23, 1976: 11, 1986: 1). Das sind die wesentlichen Grundannahmen des dargelegten pragmatischen Verständnisses des Phänomens der Bedeutungssetzung (vgl. Peirce 1970: 5.2, 5.411, 5.412).

## 5 Implikationen für die Entwicklung von Organisationen

In diesem Kapitel werden Rückschlüsse aus den in Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnissen auf die in Kapitel 1 und 2 dargelegten theoretischen Grundlagen und Annahmen der Organisationsforschung gezogen. Ziel ist es, die Implikationen aufzuzeigen, die sich aus der Perspektive eines erweiterten, komplexen Menschenbildes für die gängige Forschungspraxis ergeben, wie die folgende Abbildung darstellt.

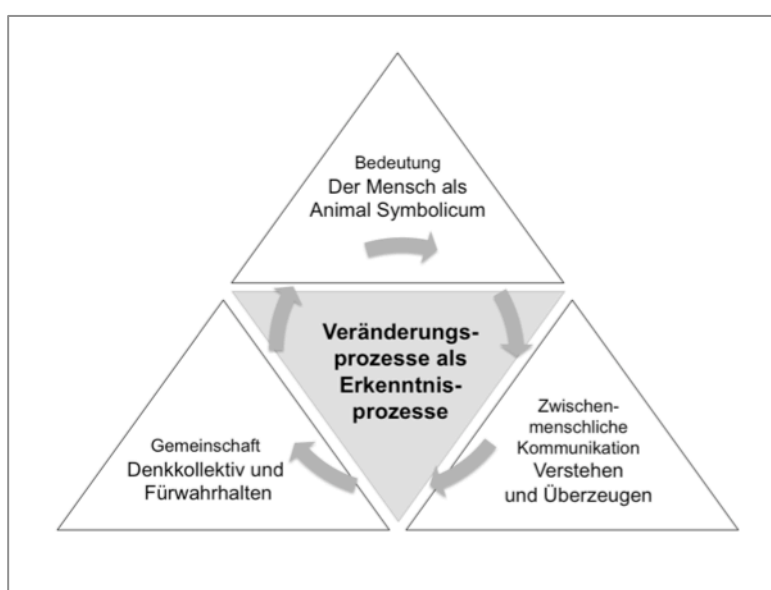


Abb. 15: Implikationen für die Entwicklung von Organisationen  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 5.1 Der Mensch als Animal Symbolicum

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse des vorangehenden Kapitels zeigt sich, dass die beiden in dieser Dissertation skizzierten Menschenbilder – das innerhalb der Organisation und das jenseits der Organisation liegende – nicht weiter voneinander entfernt sein könnten. Im Zwischenfazit *Das Ende als Homo Oeconomicus?* zeichnen sich bereits Unstimmigkeiten ab, die bei einer ausführlicheren Untersuchung der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Menschen in Kapitel 4 ihre Konturen erfahren. Es ist berechtigt die Frage zu stellen, warum überhaupt mehr als ein Jahrhundert später, nachdem die hier genannten Wissenschaftler in ihren sprachwissenschaftlichen, psychologischen, philosophischen, soziologischen, biologischen und zeichentheoretischen Argumentationen bereits darauf hingearbeitet hat, den Beleg zu liefern, dass der Mensch nicht jenes propagierte Einzelwesen ist, innerhalb wissenschaftlicher Theoriebildung scheinbar unbeirrbar immer wieder erneut mit diesem Menschenbild gearbeitet wird. Über die Antwort können nur Vermutungen angestellt werden, die nicht zuletzt weitere Fragen aufwerfen. Können wir uns nicht von einer mechanischen Sichtweise entfernen, weil wir uns diese Einfachheit erhoffen? Wollen wir uns der Komplexität gar nicht erst stellen, da sie keine geradlinigen Lösungswege anbietet? Möchten wir überhaupt mit den Konsequenzen leben, das vermeintlich Gesetzte und Bestehende kritisch zu hinterfragen? Wünschen wir etwa mit allen Mitteln, an einer stringenten Regelmäßigkeit und Konformität im Bild über den Menschen festzuhalten?

Nun soll an dieser Stelle nicht wiederholt werden, was zuvor schon gesagt wurde. Dennoch ist bemerkenswert, wie groß die Diskrepanz beider Sichtweisen auf den Menschen ist, von der weiterhin angenommen werden darf, dass sie bis heute dazu führt, dass eine wissenschaftliche Beschreibung von Veränderungsprozessen nicht zu den erforderlichen Fortschritten führt. Die folgende Tabelle veranschaulicht noch einmal, von welchen divergierenden Begriffswelten ausgegangen wird.

Der Mensch als Homo Oeconomicus	Der Mensch als Animal Symbolicum
Nutzen	Gestalten
Verhalten	Handeln
Zwänge	Opportunitäten
Reiz-Reaktion	Interpretation
Bedürfnisbefriedigung	Schaffensfreude

Kausal-mechanistisch	Uneindeutig-komplex
Individuum	Gemeinschaft
Bedeutung nehmen	Bedeutung geben
Passiv und starr	Aktiv und antizipierend
Regelgeleitet	Sinnstiftend
Gegenwartsbestimmt	Zukunftsgerichtet
Verarbeiten	Verstehen
Assoziationsmechanismen	Denkprozesse
Lernen	Erkenntnis
Information	Kommunikation

Abb. 16: Vergleich "Homo Oeconomicus" und "Animal Symbolicum"  
(Quelle: eigene Darstellung)

Eine präzise Antwort lässt sich jedoch auf die Frage geben, ob der Mensch dem Typus des Homo Oeconomicus jemals gerecht werden kann. In aller Kürze sei hier die eigene Position mit einem „Nein“ bezogen: So sehr wir uns drehen und wenden und den Homo Oeconomicus mit immer neuen, flexibleren und differenzierenden Attributen bis hin zum Complex Man belegen, der Mensch entspricht diesem Abbild nicht, er wird es nie tun und er kann es rein anthropologisch betrachtet schon gar nicht. Wann immer es „menschlich“ wird, befinden wir uns nicht mehr auf dem Gebiet der Naturwissenschaft, gelangen wir nicht auf direktem Wege von A nach B, gibt es nicht nur noch eine Wirkung auf eine mögliche Ursache, entfernen wir uns von Exaktheit und Präzision. Diese Auffassung impliziert nicht, dass gewisse Teile des menschlichen Daseins nicht bedürfnisorientiert oder reizgeleitet ablaufen. Weiterhin wird nicht bezweifelt, dass auch die Methode der Introspektion eine wichtige Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisbildung über in die Innenwelt des Menschen, seine Gefühle, sein Empfinden und seine Beweggründe darstellen kann. In Zweifel gezogen wird allerdings, dass dieses Wissen über den Menschen für sich genommen seine Wesenhaftigkeit in Gänze erfassen kann (vgl. Cassirer 1990: 16). „Auch wenn es uns gelänge, sämtliche Tatsachen zusammenzutragen und zusammenzufügen, hätten wir doch bloß ein ärmliches, bruchstückhaftes Abbild, einen bloßen Torso von der Natur des Menschen“ (Cassirer 1990: 16).

Der von Ernst Cassirer (1990: 50, erstmals 1944) geprägte Begriff des „Animal Symbolicum“ entspricht dem in Kapitel 4 gezeichneten Menschenbild und beschreibt diesen als ein Wesen, das gar nicht anders kann, als sich in einer Welt voller Bedeutungen zu bewegen. In einer Welt, die nicht nur naturwissenschaftlichen Zwängen unterliegt, sondern konträr dazu die geistige Freiheit geradezu erfordert, gestaltend Einfluss zu nehmen und daran sogar Freude zu empfinden. Unter Bezugnahme auf von Uexkülls biologische Untersuchungen lehnt Cassirer (1990: 50f.) die Annahme des Menschen als ein „Animal Rationale“ ab, denn sein Leben bestimmt weder die Vernunft noch die materielle Welt – und es sind vor allem die „symbolischen Formen“ wie die Sprache, die Kultur, die Mythen und die Kunst, in denen eine Auseinandersetzung des Menschen mit sich selbst, den anderen und den Besonderheiten des Lebens stattfindet. Die unmittelbare Verbindung zwischen Reiz und Reaktion wird beim Menschen getrennt durch einen „komplexeren Denkprozess“ (Cassirer 1990: 49), der einzig und allein in Zeichen abläuft und der mit dem Wort der Interpretation bezeichnet werden kann. Der Mensch lebt nicht im Hier und Jetzt, nicht für die gegenwärtige Situation, nicht in der durch momentane Bedürfnisse bestimmten „Welt harter Tatsachen“, „sondern vielmehr inmitten imaginärer Emotionen, in Hoffnungen, Ängsten, in Täuschungen und Enttäuschungen, in seinen Phantasien und Träumen“ (Cassirer 1990: 50). Er ist nicht darauf ausgelegt, stumpfer Informations- und Befehlsempfänger zu sein. Seine nicht hintergehbare semiotische Grundausstattung begibt ihn auf eine lebenslange Suche, die ein Streben nach Sinn, Bedeutung und Erfüllung einschließt – allesamt Eigenschaften, die einen zentralen Stellenwert in Veränderungsprozessen einnehmen und ebenso Phänomene, die scheinbar nur allzu gerne eine Ausklammerung erfahren.

## 5.2 Veränderungsprozesse als Erkenntnisprozesse

Die beschriebenen Merkmale eines umfassenderen Menschenbildes legen die Schlussfolgerung nahe, dass es einer Erweiterung der forschungsleitenden Maxime innerhalb der Organisationsforschung bedarf. Für Veränderungsprozesse im Speziellen bedeutet dies, dass sie nicht länger nur als Lernprozesse durch ein Individuum verstanden werden können. Im Gegenteil: Der Änderung von Einstellungen, Denkmustern und Werten liegen *Erkenntnisprozesse* zugrunde, die eine höhere Komplexität und Dimension menschlicher Fähigkeiten einschließen, als dass es die hier in Kapitel 2 dargelegten strukturellen, individuumzentrierten und systemorientierten Theorien erfassen können. Das in der Organisationstheorie vertretene Wandelverständnis grenzt

sich somit von der hier vertretenen Auffassung insbesondere dadurch ab, dass eine Theorie der Veränderung einer Organisation nicht ausschließlich bei der Einzelpersonlichkeit ansetzen kann und konträr dazu in der Gemeinschaft ihren Ausgangspunkt finden muss. Im unternehmerischen Kontext künstlich initiierte Veränderungsprozesse mit dem Ziel, eine Organisation von einem Zustand in einen anderen zu überführen, stellen keinen schleichenden Wissensfortschritt dar. Ein auferlegter Wandel ist immer ein akuter und radikaler Eingriff in bestehende und gemeinsam geteilte Überzeugungen durch die in ihr agierenden Menschen. Veränderungen dieser besonderen Art vollziehen sich demnach nicht kontinuierlich und beinahe von selbst, indem ein System emergiert oder die Mitglieder einer Organisation einen Lernzuwachs erfahren. Sie lösen zwangsläufig Irritationen im menschlichen Streben nach Gleichförmigkeit und Kontinuität aus. Dabei handelt es sich weniger um einen bewussten und einer sich auflehnenen Absicht folgenden Widerstand, wie in der Organisationsentwicklung angenommen wird, als vielmehr eine notwendige innere Form der Abwehrhaltung, die immer dann in Erscheinung tritt, wenn etwas Neues nahezu übergangslos in die bestehende Wahrnehmungswelt eindringt und die gängigen Annahmen, mit denen tagtäglich operiert wird, auf den Prüfstand stellt. In Veränderungsprozessen gerät folglich das als stabil empfundene Fundament der Deutungssicherheit aus den Fugen. Vorgehensweisen, die zumeist über Jahre eine Gültigkeit erfahren haben, verlieren ihre Relevanz und es entsteht Unsicherheit im Handeln in Bezug auf die Gegenstände und Sachverhalte. Die eigene Sichtweise beinhaltet ferner, dass es nicht im gängigen Duktus darum gehen kann, in einem ersten, dieser Folgeerscheinung entgegenwirkenden Schritt, den einzelnen Betroffenen zu einem ebenso einzelnen Beteiligten zu machen und die Wandelerfordernisse von oben nach unten in eine Organisation zu tragen. Auf der Ebene eines Kollektivs müssen neue Gewohnheiten im Denken erst erzeugt werden, muss den Menschen erklärt werden, warum sie heute anders handeln sollen, als sie es gestern noch getan haben, der dahinter liegende Sinn aufgezeigt sowie in einer von Unklarheiten gekennzeichneten Atmosphäre der Spielraum geschaffen werden, neue Deutungsschemata gemeinsam entwerfen zu können. Den Untersuchungsgegenstand können folglich nicht nur die individuellen Verhaltensmuster der Mitglieder einer Organisation bilden. In den Mittelpunkt des Forschungsinteresses rückt die Fragestellung nach den Bedingungen und Möglichkeiten der Umsetzbarkeit von bewusst herbeigeführten Veränderungserfordernissen in einer sich etablierten Interpretationsgemeinschaft, tritt anstelle des bloßen Ausführens und Adaptierens einer Verhaltensweise die Notwendigkeit des Erzielens eines Verstehens der dahinterliegenden Gründe sowie Auswirkungen für das eigene Tun oder Unterlassen.



Ludwik Fleck beschreibt anhand der *Entstehung und Entwicklung einer medizinischen Tatsache* (1983, erstmals 1935) wie ein feststehendes Denkkollektiv durchdrungen und bestehende Handlungsweisen eine Modifikation erfahren können. Seine Kritik richtet sich zunächst auf die kausal-mechanistischen Methoden der Medizin, die den Prinzipien naturwissenschaftlicher Theoriebildung folgend von der Annahme ausging, dass wenn einmal eine Gesetzmäßigkeit erkannt wird, diese schematisch, ohne die Berücksichtigung möglicher Einzelfälle und individueller Krankheitsverläufe, gleichermaßen auf andere Phänomene übertragen werden kann (vgl. Fleck 1983: 43; vgl. Schäfer/Schnelle 1983: 12f.). „Es gibt keine genaue Grenze zwischen dem, was gesund ist, und dem, was krank ist, und nirgends trifft man wirklich ein zweites Mal auf dasselbe Krankheitsbild. Aber diese unerhört reiche Vielheit [...] muß gedanklich bezwungen werden, denn dies ist die Erkenntnisaufgabe der Medizin. [...] Und so ist es mit jeder ärztlichen Frage: immer wieder und wieder wird es notwendig, den Blickwinkel zu wechseln, von einem konsequenten Denkstandpunkt zurückzutreten“ (Fleck 1983: 37, 42). Von dieser Unzufriedenheit mit den Methoden seines eigenen Forschungsfeldes ausgehend, befasst sich Fleck mit der Problemstellung, wie wissenschaftliche Erkenntnis überhaupt möglich ist und gelangt zu dem gleichen Schluss wie Peirce: Dasjenige, was wir für wahr halten, entspringt nicht den gegebenen Tatsachen, sehr wohl aber werden diese Tatsachen erst durch ein Denkkollektiv<sup>274</sup> zu solchen erhoben (vgl. auch Peirce 1967: 5.315). Haben sich bestimmte Annahmen, selbst wenn sie Irrtümer sein mögen, erst einmal gefestigt und hat sich ein spezifischer Denkstil, der sich in Form von Vorannahmen und Vorurteilen durch das Kollektiv zieht, als tragbar erwiesen, ist es keine leichte Aufgabe, diesen zu durchbrechen oder „umzustilisieren“<sup>275</sup>. Er wird als evident betrachtet und seine Berechtigung bedarf keiner expliziten Beweisführung, die zu einer Widerlegung führen könnte, mehr (vgl. Fleck 1983: 46, 139).

Hans Vaihinger (1913: 323, 11f.) stellt sogar die These auf, dass das Denken per se irrtumbefahret ist, da die menschliche Psyche mit Analogien arbeitet, die ihr helfen, eine geistige Ordnung zu schaffen und sie „von dem bloßen Druck eindringenden Ma-

<sup>274</sup> Fleck (1983: 111f.) beschreibt den Zusammenhang von Denkkollektiv und Denkstil wie folgt: „Alle beständigen Denkkollektive, als Träger organischer Denkstile, verfügen über eine identische allgemeine innere Struktur, wenn sie auch im einzelnen verschiedene Formen annehmen kann. Die das Kollektiv erhaltende und seine Mitglieder vereinende Kraft erwächst aus der Gemeinschaft in *kollektiver Stimmung*. Diese Stimmung erzeugt eine Bereitschaft zum gleichgerichteten Wahrnehmen, Bewerten und Anwenden des Wahrgenommenen, d.h. einen gemeinsamen Denkstil“ (Hervorhebung i.O.).

<sup>275</sup> „Ist ein ausgebautes, geschlossenes Meinungssystem, das aus vielen Einzelheiten und Beziehungen besteht, einmal geformt, so beharrt es beständig gegenüber allem Widersprechenden. [...] Wenn eine Auffassung genug stark ein Denkkollektiv durchtränkt, wenn sie bis ins alltägliche Leben und bis in sprachliche Wendungen dringt, wenn sie im Sinne des Wortes zur Anschauung geworden ist, dann erscheint ein Widerspruch undenkbar, unvorstellbar“ (Fleck 2012: 40f., erstmals 1935).

terials“ zu befreien. Diese Analogien sind jedoch Fiktionen, also reine Mutmaßungen darüber, wie Eigenschaft und Gegenstand zusammenhängen. Der Mensch handelt, *als ob* seine getroffenen Annahmen richtig wären und richtet seine praktischen Tätigkeiten auf ein dahingehendes antizipiertes Ziel aus. D.h. wir können etwas für „praktisch wahr“ halten, auch wenn es das „theoretisch“ nicht zwangsläufig ist (vgl. Vaihinger 1913: XI, 6f., 17, 316). Fiktionen sind demnach „Hilfsoperationen“ des Denkens, die sich vom tatsächlichen „Sein“ bzw. der objektiven Welt unterscheiden (vgl. Vaihinger 1913: 4, 19, 169, 288, 316, 323, 584, 591). „Das Resultat dieser ganzen Betrachtung ist also, dass das Denken, um vorwärts zu kommen, einen *Kunstgriff* gebraucht; es fingiert ein Ding, schreibt diesem Eigenschaften zu und verbindet beide Momente im Urteil. Das Denken würde, dies ist hier das Bemerkenswerte, nicht vorwärts kommen ohne diese Fiktion eines Dinges: es kann in dem Wirrwarr der Empfindungen sich nur auf diese Weise orientieren, sich vorwärtsbewegen. Allein tatsächlich sind ‚Ding‘ und ‚Eigenschaft‘ nur logische Fiktionen, nur Mittel, welche das Denken anwendet [...], um den Erkenntnisprozess einzuleiten“ (Vaihinger 1913: 307, Hervorhebung i.O.).

Sogenannte in Erkenntnisprozessen ausgebildete „Widerstandsavisos“<sup>276</sup> sorgen dafür, dass sich Meinungen und Einstellungen festigen, nicht konforme Aussagen und Inhalte gar nicht mehr erst in die Wahrnehmung eindringen und so schließlich vermeintlich objektive Fakten geschaffen werden, die zu einer allgemeingültigen Position erhoben werden (vgl. Fleck 1983: 76f.). „Das Denken ist eine kollektive Tätigkeit wie der Chorgesang oder das Gespräch. Es unterliegt spezifischen Veränderungen mit der Zeit; es zeigt die geschichtliche Kontinuität dieser Veränderungen auf. Sein Ergebnis ist ein gewisses Bild, sichtbar nur für den, der an dieser sozialen Tätigkeit teilnimmt, oder ein Gedanke, ebenso klar nur für die Mitglieder des Kollektivs. Was wir denken und wie wir sehen, hängt von dem Denkkollektiv ab, dem wir angehören“ (Fleck 1983: 81f.). Fleck (1983: 46f.) bezeichnet die „Last der Tradition“, die Bedingung des Erkenntnisvermögens, dass etwas Neues nur auf Basis von etwas Altem entstehen kann sowie den Einfluss von bereits vorgefertigten Stellungnahmen über die Welt als wesentliche so-

<sup>276</sup> D.h. nicht, dass neue Ideen keinen Einzug in das Denken erhalten können. Für Fleck (1983: 75f.) ist es insbesondere die Aufgabe einer Wissenschaft der Erkenntnis, die Bedingungen der Veränderungen von Denkstilen zum Ausgangspunkt ihrer Forschung zu erheben: „Diese Wissenschaft, die verschiedene Denkstile vergleicht und den Kreislauf der Gedanken innerhalb der verschiedenen Denkstile untersucht, stellt fest, daß das Erkennen drei grundsätzliche Etappen durchläuft: Eine Entdeckung erscheint zunächst erst als schwaches Widerstandsaviso, das die sich im schöpferischen Chaos der Gedanken abwechselnden Denkoszillationen hemmt. Aus diesem Aviso entsteht auf dem Weg des sozialen, stilisierenden Kreisens der Gedanken ein beweisbarer, d.h. ein Gedanke, der sich im Stilsystem unterbringen läßt. Die weitere Entwicklung verändert ihn in einen – im Rahmen des Stils – selbstverständlichen Gedanken, in eine spezifische, unmittelbar erkennbare Gestalt, in einen ‚Gegenstand‘, demgegenüber sich die Mitglieder eines Kollektivs wie gegenüber einer außerhalb existierenden, von ihnen unabhängigen Tatsache verhalten müssen. So sieht die Evolution dessen aus, was wir ‚wirklich‘ nennen.“

ziale Faktoren, die einem Denkstil zwangsläufig eine zumindest gefühlt hohe Beständigkeit zuteil werden lassen, auch wenn dieser einem sukzessiven Wandel über die Zeit unterliegt (vgl. Fleck 1983: 81f.; vgl. Schäfer/Schnelle 1983: 16).

Thomas S. Kuhn (2014, erstmals 1969), der sich in seinem Vorwort auf die größtenteils unbekannteren Arbeiten Flecks bezieht und sie als eine Vorwegnahme seiner Ideen bezeichnet, weist auf einen interessanten Gedankengang hin, der auch für Veränderungsprozesse von Bedeutung ist. In Analogie zur Wissenschaft und der Entstehung neuer Theorien bzw. forschungsleitender Paradigmen formuliert er die These, dass unser Wissen nicht kumulativ auf ein Ideal hinarbeitet, sondern es revolutionärer Einschnitte und kritischer Momente bedarf, um bestehende Weltanschauungen aufzubrechen (vgl. Kuhn 2014: 8, 75, 103, 108). Übereinstimmend mit den Wahrnehmungsmöglichkeiten des Menschen gibt es nur ein relativ kurzes Zeitfenster, einen Moment der „Anomalie“, der uns dazu befähigt, bestehende Begriffskategorien überhaupt zu überdenken und andersartige an ihre Stelle zu setzen. „In der Wissenschaft tritt das Neue [...] nur mit einer sich durch Widerstand manifestierenden Schwierigkeit zutage, und zwar von einem durch Erwartungen gebildeten Hintergrund. Am Anfang wird nur das Erwartete und Übliche wahrgenommen – selbst unter Umständen, unter denen später Anomalien beobachtet werden. Weitere Bekanntschaft führt jedoch zu dem Bewusstsein, daß etwas falsch ist, oder sie bezieht den Effekt auf etwas, das vorher falsch gelaufen ist. Dieses Bewusstsein der Anomalie eröffnet eine Periode, in der Begriffskategorien umgemodelt werden, bis das anfänglich Anomale zum Erwarteten geworden ist“ (Kuhn 2014: 76). Entscheidend für eine Wahrnehmungsänderung ist jedoch, dass sie nicht nur eine Person an sich oder für sich feststellt, denn auch für Kuhn bedarf es der Gemeinschaft, um einen Paradigmenwechsel herbeizuführen. „Wenn in der Entwicklung einer Naturwissenschaft ein einzelner oder eine Gruppe erstmalig eine Synthese hervorbringt, die in der Lage ist, die meisten Fachleute der nächsten Generation anzuziehen, verschwinden allmählich die alten Schulen. Zum Teil wird ihr Verschwinden durch den Übertritt ihrer Mitglieder zum neuen Paradigma verursacht. Es gibt aber immer einige, die sich an die eine oder andere alte Einsicht klammern; sie werden einfach nicht mehr zur Fachwissenschaft gezählt, die ihre Arbeit daraufhin ignoriert“ (Kuhn 2014: 33).

Daraus ergibt sich für die Organisationsforschung folgende Konsequenz: Zwar kann ein Einzelner einen Denkanstoß für eine Neuerung geben. Soll eine andersartige Idee aber zum Allgemeingut erhoben werden, bedarf es der Bewegung einer kritischen Masse, die diese Ansicht teilt, die eine Überzeugung verbreitet bzw. popularisiert und ihre Legitimation herbeiführt, indem sie Einwände und Vorbehalte in den Hintergrund

treten lässt. Auf diese Weise kann ein gefasster Gedanke wieder eine objektive Form erlangen und Beständigkeit gewinnen (vgl. Fleck 1983: 92f.). Erst jedoch wenn die Stimmungslage es zulässt, wird eine noch nicht fixierte Anschauungsweise auf fruchtbaren Boden fallen können, wird der Mensch sich dazu angehalten fühlen, seine Interpretationsgewohnheiten zu hinterfragen (vgl. Fleck 1983: 109). „Man kann etwas Neues und Abgeändertes nicht einfach und sofort sehen. Zuerst muß sich der ganze Denkstil verändern, muß die ganze intellektuelle Stimmung ins Wanken kommen, muß die Gewalt der gerichteten Denkbereitschaft aufhören“ (Fleck 1983: 78). Und nur dann, wenn wir die Dringlichkeit und Notwendigkeit einer Abkehr von Altbewährtem verspüren und ein Problem auftritt, beginnen wir zu zweifeln, eröffnet sich die Aussicht, Bestehendes kritisch zu hinterfragen, andersartige Denkweisen zuzulassen und neue Handlungsweisen zu erzeugen. Veränderungsprozesse scheitern zumeist nicht an den überarbeiteten Strukturen und Prozessen, nicht an der Lernfähigkeit eines Individuums, sondern an der Hartnäckigkeit einer für valide befundenen Geisteshaltung oder auch gesetzten Wirklichkeit. Ihre erfolgreiche Umsetzung gestaltet sich deshalb als so vielschichtig, weil sie ein Phänomen der Gemeinschaft sind und weil sie Verwerfungen des eigenen Standpunktes und Änderungen des Blickwinkels für die Menschen mit sich bringen.

### **5.3 Die Rolle von Kommunikation in Veränderungsprozessen**

Unter Berücksichtigung dieses Verständnisses gilt es auch die Rolle von Kommunikation in Veränderungsprozessen zu überdenken. Kommunikation wird im unternehmerischen Kontext immer noch verstanden als ein Mittel zur linearen Informationsvermittlung (vgl. Picot et al. 2003: 79ff., 85, 89, 91f.), dem in Veränderungsprozessen ein besonderer Stellenwert beigemessen wird, da Wandel nur dann möglich ist, wenn die Erneuerungen auch entsprechend an die relevanten Empfänger weitergegeben werden. Daneben sollen durch Kommunikation bestenfalls noch aufkeimende Gerüchte minimiert, die Betroffenen eingebunden, ihre Vorbehalte reduziert oder dem „Flurfunk“ entgegengewirkt werden (vgl. Deutinger 2013: 3f.). Eine Definition liest sich nicht selten wie folgt: „Change Kommunikation ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses. Ihre Kernaufgabe ist der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten“ (Deutinger 2013: 3).

Die Ausführungen in Kapitel 4 haben gezeigt, dass ein derartiges Verständnis von Kommunikation nicht hinreichend ist, um auch nur annähernd nachvollziehen zu können, was sich in einer derartigen Interaktionssituation tatsächlich abspielt. Menschen streben nicht nach einem gehaltlosen Informiertwerden und verarbeiten nicht teilnahmslos Mitteilungen. Sie sind auf der Suche nach Kontaktverstehen, nach zwischenmenschlichen Beziehungsmomenten, danach, Inhalte in ein Gesamtbild einordnen, diese nachvollziehen sowie ein Handeln daraus ableiten zu können. Kommunikation kommt in Veränderungsprozessen demnach insofern eine tragende Rolle zu, als dass sie Verstehens- oder Interpretationshilfen bereitstellen muss, die es den Mitgliedern einer Organisation ermöglichen, eine Übereinstimmung darin zu finden, wie sich die Ausgangssituation eines Unternehmens gestaltet, warum der angestrebte Zustand überhaupt ein anderer als der bestehende sein muss, welche Handlungsweisen für die Zielerreichung relevant sind und inwiefern das ganze Veränderungsvorhaben eine Bedeutung für die eigene Person sowie das Arbeitsumfeld hat. Denn nicht zuletzt muss es das Ziel sein, eine Grundstimmung oder -haltung herbeizuführen, die es gestattet, dass bestehende Denkweisen hinterfragt werden, Offenheit für Neues entsteht und innerhalb derer sich ein Bild für die Zukunft abzeichnet, für das es sich auch lohnt, mit altbewährten Mustern zu brechen. Den Bezugsrahmen des Einsatzes von Kommunikation, verstanden als gegenseitige Handlungsbeeinflussung, kann folglich nicht länger das Vorgehen bilden, zielgruppenaffine Sachinformationen über die unterschiedlichsten Kanäle zu streuen. Vielmehr gilt es, die Menschen gedanklich auf den Weg der Veränderung mitzunehmen, einen Bezugs- bzw. Begriffsrahmen zur Einordnung der neuen Inhalte bereitzustellen und sie an der Ausgestaltung mitwirken zu lassen, wenn nicht sogar für die Sache zu begeistern. Der gängige, die Fach- und Sachliteratur durchziehende Kommunikationsbegriff, geht aber über einen Mechanismus des Überredens auf der Inhaltsebene nicht hinaus. Immer dann jedoch, wenn eine andere Geisteshaltung hervorgebracht werden soll, wird der Kommunikation die entscheidende Aufgabe zuteil, Menschen von etwas zu überzeugen. Was aber ist der Unterschied zwischen Überreden und Überzeugen?

Hellmut Geißner (1998: 391) arbeitet in seinem Aufsatz *sympetithein: Von der Notwendigkeit des Überzeugens* heraus, dass im letzteren Fall immer schon ein „Miteinander nachdenken“ beinhaltet ist, ein gemeinsames Eintreten in eine Interaktionssituation und das Phänomen des Überzeugens daher nicht im „individuellen Bewußtsein“ verortet werden kann. Nur das Überzeugen als einvernehmlich geteilte Übereinkunft kann zu einer echten Änderung im Fürwahrhalten führen, während das Überreden sehr wahrscheinlich nicht über eine zeitweilige Verhaltensausführung beim Subjekt hinaus-

geht, mit der kein grundlegender Einstellungswandel einhergehen dürfte. Geißner bezieht sich auf Kant (1956: 687)<sup>277</sup>, der den Unterschied beider Phänomene wie folgt voneinander abgrenzt: „Ist es für jedermann gültig, dann heißt das Fürwahrhalten ‚Überzeugung‘, gilt es nur für das einzelne Subjekt, dann ‚wird es Überredung genannt“ (Geißner 1998: 397). Weiterhin bemerkenswert ist der von Geißner (1998: 397) dargelegte Gedanke, dass es, um jemanden zu überzeugen, nicht zwangsläufig guter rationaler Argumente bedarf und dieser als wechselseitig beschriebene Prozess eher auf einer sozial-emotionalen, also beziehungsrelevanten Ebene, anzusiedeln ist. Er verweist dazu auf Blaise Pascal (1965, 1963), der in der „Kunst zu überzeugen“ mehr als eine auf Mitteln der Logik basierende schlüssige und explizite Beweisführung<sup>278</sup> sieht. „Überzeugende Meinungen gelangen nicht durch den Verstand in die Seele, sondern durch das Herz ‚du coeur dans l’esprit‘<sup>279</sup>. Jeder der beiden Wege hat seine Gründe: der Verstand geht von richtigen oder falschen Axiomen aus, das Herz von der ‚volonté‘, dem gemeinsamen Streben aller Menschen“ (Geißner 1998: 395).

---

<sup>277</sup> Werke in sechs Bänden. Band 2: Kritik der reinen Vernunft. Herausgegeben von Wilhelm Weinschedel. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.

<sup>278</sup> „Ein jeder weiß, daß es zwei Zugänge gibt, durch die Meinungen in die Seele Einlaß finden, und die ihre wichtigsten Vermögen vorstellen, nämlich das Verstehen und den Willen. Der natürlichste Zugang ist das Verstehen, denn man sollte nur bewiesenen Wahrheiten zustimmen. Der häufigste aber, mag es auch widernatürlich scheinen, ist der des Willens, denn der größte Teil der Menschen wird fast stets nicht durch den Beweis, sondern durch das Gefallen bestimmt, etwas zu glauben. Dieser Weg ist niedrig, unwürdig und befremdend, deshalb lehnen ihn alle ab; jeder beteuert, nur das zu glauben und sogar nur das zu lieben, wovon er weiß, daß es dies verdiene“ (Pascal 1938: 89, erstmals 1728).

<sup>279</sup> „Ich spreche also nur von den Wahrheiten, die wir fassen können, und von ihnen sage ich, daß der Geist und das Herz gleichsam die Tore sind, durch die sie von der Seele eingelassen werden, daß aber sehr wenige durch das des Geistes gehen, während sie in Massen durch die vermessenen Launen des Willens ohne den Rat der Überlegung dort eindringen“ (Pascal 1938: 91).

## 6 Conclusio und Ausblick

Zu Beginn dieser Dissertation wurden drei Hypothesen aufgestellt, die beinhalten, dass Veränderungen in der Gemeinschaft ansetzen müssen und nicht beim Individuum, dass verhaltenswissenschaftliche und subjektzentrierte Ansätze zu kurz greifen, um den Menschen in seiner Gänze, mit allen seinen anthropologischen respektive semiotischen Grundvoraussetzungen zu umreißen und dass eine systemorientierte Sicht allein nicht in der Lage ist, die hinter einer Einstellungsänderung geistigen und mentalen Vorgänge aufzudecken. Diese vorab getroffenen Annahmen haben sich im Zuge der Ausarbeitung eines Menschenbildes aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive als bestätigt erwiesen und spitzen sich in der Schlussfolgerung, dass Veränderungsprozesse Erkenntnisprozesse darstellen, zu. Wenn der Mensch in Veränderungsprozessen zum kritischen Erfolgsfaktor wird, darf das besondere Augenmerk nicht mehr allein auf die organisationalen Bedingungen oder individuellen Gegebenheiten gerichtet werden. Es ist demnach nicht die Organisation selbst, die sich verändert, sondern es sind die Menschen, gedacht als ein Kollektiv, welche die Veränderungen befürworten, tragen und zu einem elementaren Bestandteil ihres alltäglichen Handelns machen. Veränderungen können nicht ausschließlich vertikal befohlen und auferlegt werden. Sie müssen auf horizontaler Ebene ausgehandelt, verstanden und gelebt werden. Ansonsten bleiben sie nichts weiter als inhaltsleere Gebilde, die in der unternehmerischen Wirklichkeit keine Legitimation erlangen und Ablehnung erfahren.

Abschließend scheint es, als stünde die Organisationsentwicklung als wissenschaftliche Disziplin selbst vor einem Wandel, der eigentlich weg führen müsste von der erneuten Hinwendung zu systemtheoretischen, evolutionstheoretischen, naturwissenschaftlichen und lerntheoretischen Erklärungsmodellen, wie in Kapitel 3 dargelegt wurde. Richtet man den Blick auf die Praxis, würde dieses Vorgehen das Verlassen eines Standpunktes erfordern, der nicht zuletzt dem Trugschluss unterliegt, dass das Umsetzen von Wandelerfordernissen analog einer Ingenieursaufgabe funktioniert: stringent, geradlinig, eindeutig, passgenau und mit sofortiger Wirksamkeit. Der Titel *Unten ist nichts angekommen* reflektiert die gegenwärtige Situation und deutet darauf hin, dass das eine Organisation prägende Denken immer noch ein linear vertikal mechanisches ist und es bleibt fraglich, ob in nächster Zeit eine tatsächliche Umorientierung zu erwarten ist.

Diese Arbeit stellt einen ersten Schritt dar, die dem bisherigen Forschungsstand entsprechenden Unzulänglichkeiten aufzudecken. Ein nächster müsste umfassen, die getroffenen Erkenntnisse und Annahmen in ein solides theoretisches Fundament zu

überführen, das dem hier erarbeiteten Menschenbild gerecht wird und das ebenso zu einem besseren Verständnis von Veränderungsprozessen in Organisationen beitragen kann. Und wahrscheinlich gilt es auch sich davon zu befreien, immer gleich in allgemeingültige Weisheiten und Empfehlungen für die Praxis verfallen zu wollen. Veränderungen zu etablieren erfordert schließlich, sich einer durch den Menschen bedingten Komplexität zu stellen und über viele Hebel mit unterschiedlichen Methoden eine Organisation über einen längeren Zeitraum in Bewegung zu setzen. Ein derartiges Vorhaben beansprucht Geduld, Ausdauer und das Leben mit Unsicherheiten, da sich Altes nicht auf direktem Wege in etwas Neues überführen lässt. Vor allem dann nicht, wenn dazwischen der Mensch steht, der darauf ausgelegt ist, an Gewohntem zunächst festzuhalten und seine Anschauungsweisen zu verteidigen. So stellt die hier vorgenommene kritische Betrachtung zwar keine Patentlösungen für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen bereit, sie lehrt jedoch eine gewisse Demut vor der Aufgabe ihrer Bewältigung.



## 7 Literatur

ABRAMOWSKI, GÜNTER (1966): Das Geschichtsbild Max Webers. Universalgeschichte am Leitfaden des okzidentalen Rationalisierungsprozesses. Stuttgart: Ernst Klett Verlag.

ALBACH, HORST (1993): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. In: Brockhoff, Klaus (Hrsg.) (2002): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 29-45.

ALBERT, FRIEDRICH (1974): Lange Geschichte des Materialismus. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

ALDRICH, HOWARD (2001): Organizations Evolving. London: SAGE Publications.

ALVESSON, MATS (2008): The Future of Critical Management Studies. In: Barry, Daved; Hansen, Hans (Hrsg.) (2008): The SAGE Handbook in New Approaches in Management and Organization. Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press, S. 13-27.

ANDERSON, MYRDENE (1990): Culture: Evolution or Development? In: Koch, Walter (Hrsg.) (1990): Aspekte einer Kultursemiotik. Bochum: Universitätsverlag Dr. Norbert Brockmeyer, S. 129-141.

APEL, KARL-OTTO (1970): Einführung: Peirces Denkweg vom Pragmatismus zum Pragmatizismus. In: Peirce, Charles S. (1970): Semiotische Schriften II. Vom Pragmatismus zum Pragmatizismus. Herausgegeben von Karl-Otto Apel. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 11-215.

APEL, KARL-OTTO (1967): Einführung: Der philosophische Hintergrund der Entstehung des Pragmatismus bei Charles Sanders Peirce. In: Peirce, Charles S. (1967): Semiotische Schriften I. Zur Entstehung des Pragmatismus. Herausgegeben von Karl-Otto Apel. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 13-155.

APPLEBAUM, HERBERT (1987): Perspectives in Cultural Anthropology. New York: State University of New York Press.

ARGYRIS, CHRIS (1975): Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme gegenseitiger Anpassung. In: Türk, Klaus (Hrsg.) (1975): Organisationstheorien. Hamburg: Hoffmann und Campe, S. 215-234.

ARGYRIS, CHRIS (1973): On Organizations of the Future. Beverly Hills, London: Sage Publications.

ARGYRIS, CHRIS (1964): Integrating the Individual and the Organization. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons.

ARGYRIS, CHRIS; SCHÖN, DONALD A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlage, Methodik, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.

BALTZER, ULRICH (1999): Gemeinschaftshandeln. Ontologische Grundlagen einer Ethik des sozialen Handelns. München: Verlag Karl Alber.

BANDURA, ALBERT (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart: Ernst Klett.

BARBOZA, AMALIA; LICHTBLAU, KLAUS (2009): Einleitung. In: Mannheim, Karl (2009): Schriften zur Wirtschafts- und Wissenssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-31.

BARNARD, CHESTER I. (1970): Die Führung großer Organisationen. 17. Auflage. Essen: Girardet Verlag.

BARNARD, CHESTER I. (1969): Organisation und Management. Stuttgart: Poeschel Verlag.

BAUER, ROBERT (1999): Postmoderne(,) Moderne Organisationsforschung: Gianni Vattimos Beitrag. In: Schreyögg, Georg (Hrsg.) (1999): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 29-85.

BAUER, ROBERT (1996): Brüchige Strukturen. Theoretische Grundlagen postmoderner Organisationsforschung. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.

BEA, XAVER FRANZ; GÖBEL, ELISABETH (2002): Organisation. Theorie und Gestaltung. 2., neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

BECKER, HORST; LANGOSCH, INGO (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

BENDIX, REINHARD (1956): Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung. Frankfurt am Main: John Wiley & Sons.

BENNANI, AZELARABE LAKHIM (2003): Karl Bühler und Carl Stumpf und die Brentanoschule. In: Kaiser-el-Safti, Margret; Ballod, Matthias (2003) (Hrsg.): Musik und Sprache. Zur Phänomenologie von Carl Stumpf. Würzburg: Königshausen & Neumann, S.117-151.

BENNIS, WARREN G. (1993): Essays on the Development and Evolution of Human Organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

BENNIS, WARREN G. (1972): Organisationsentwicklung. Ihr Wesen, ihr Ursprung, ihre Aussichten. Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe: Verlag für Unternehmensführung Dr. Max Gehlen.

BENNIS, WARREN G.; BENNE, KENNETH D.; CHIN, ROBERT (1975): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Ernst Klett Verlag.

BENTELE, GÜNTER; BRYSTINA, IVAN (1978): Semiotik. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.

BERGER, JOHANNES (1995): Warum arbeiten die Arbeiter. Neomarxistische und Neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 1995, Jg. 24, Dezember, S. 407-421.

BERGER, PETER L.; LUCKMANN, THOMAS (2013): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. 25. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

BERGER, ULRIKE; BERNHARD-MEHLICH, ISOLDE (2006): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006):

Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 269-215.

BERTALANFFY, LUDWIG (1976): Zu einer allgemeinen Systemtheorie. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1976): Organisationstheorie. 2. Teilband. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, S. 542-554.

BERTHOIN ANTAL, ARIANE (2003): Die Akteure des Organisationslernens. Auswirkungen einer Sichtenerweiterung. In: Brentel, Helmut et al. (Hrsg.) (2003): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 87-97.

BICKEL, CORNELIUS (1990): ‚Gemeinschaft‘ als kritischer Begriff bei Tönnies. In: Schlüter, Carsten; Clausen, Lars (Hrsg.) (1990): Renaissance der Gemeinschaft? Stabile Theorie und neuen Theoreme. Berlin: Duncker & Humblot, S. 47-65.

BLANKE, DETLEV (2006): Interlinguistische Beiträge. Zum Wesen und zur Funktion internationaler Plansprachen. Herausgegeben von Sabine Fiedler. Frankfurt am Main: Peter Lang.

BLANKE, DETLEV (1985): Internationale Plansprachen. Eine Einführung. Berlin: Akademie-Verlag.

BLOCK, STEPHAN VON (1985): Sprachliche Fehlleistung oder Fehler. In: Ölberg, Hermann M.; Schmidt, Gernot (Hrsg.) (1985): Sprachwissenschaftliche Forschungen. Festschrift für Johann Knobloch. Innsbruck: Verlag des Instituts für Sprachwissenschaften der Universität Innsbruck, S. 43-51.

BONAZZI, GIUSEPPE (2008): Geschichte des organisatorischen Denkens. Herausgegeben von Veronika Tacke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

BORNEWASSER, MANFRED (2009): Organisationsdiagnostik mit Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.

BOSETZKY, HORST; HEINRICH, PETER (1994): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln: Kohlhammer.

BRANDT, REINHARD; STARK, WERNER (1997): Einleitung zu Kants Vorlesungen über die Anthropologie. In: Kant, Immanuel (1997): Gesammelte Schriften. Kant's Vorlesungen. Herausgegeben von der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen. Band II. Vorlesungen über Anthropologie. Berlin: Walter de Gruyter & Co., S. VII-XXIX.

BRENTANO, FRANZ (1925): Psychologie vom empirischen Standpunkt. Zweiter Band. Von der Klassifikation der psychischen Phänomene. Mit neuen Abhandlungen aus dem Nachlass. Herausgegeben von Oskar Kraus. Leipzig: Felix Meiner.

BRENTANO, FRANZ (1911): Von der Klassifikation der psychischen Phänomene. Neue, durch Nachträge stark vermehrte Ausgabe der betreffenden Kapitel der Psychologie vom empirischen Standpunkt. Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot.

BRENTANO, FRANZ (1905): Von der psychologischen Analyse der Tonqualitäten in ihre eigentlich ersten Elemente. Vortrag, verfaßt für den Internationalen Psychologiekongreß in Rom am 27. April 1905. In: Ders. (2009): Schriften zur Sinnespsychologie.

Band 2. Herausgegeben von Thomas Binder und Arkadiusz Chrudzimski. Frankfurt, Paris, Ebikon, Lancaster, New Brunswick: Ontos Verlag, S. 161-181.

BRENTANO, FRANZ (1874): Psychologie vom empirischen Standpunkte. Erster Band. Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot.

BUDÄUS, DIETRICH (1975): Entscheidungsprozesse in Organisationen. In: Türk, Klaus (Hrsg.) (1975): Organisationstheorien. Hamburg: Hoffmann und Campe, S. 54-69.

BÜHLER, CHARLOTTE (1984): Karl Bühler. Eine biographische Skizze. In: Eschbach, Achim (Hrsg.) (1984): Bühler-Studien, Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 25-31.

BÜHLER, CHARLOTTE (1927): Soziologische und psychologische Studien über das erste Lebensjahr. Jena: Verlag von Gustav Fischer.

BÜHLER, KARL (2012a): Schriften zur Sprachtheorie. Herausgegeben von Achim Eschbach. Tübingen: Mohr Siebeck.

BÜHLER, KARL (2012b): Phonetik und Phonologie (1931). In Ders. (2012): Schriften zur Sprachtheorie. Herausgegeben von Achim Eschbach. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 175-202.

BÜHLER, KARL (2005): Der Zeichenbegriff. In: Kodikas/Code. An International Journal of Semiotics, 2005, Vol. 28, No. 1-2, S. 15-17.

BÜHLER, KARL (2000): Die Krise der Psychologie. Herausgegeben von Achim Eschbach und Jens Kapitzky. Band 4. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

BÜHLER, KARL (1999): Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.

BÜHLER, KARL (1976): Axiomatik der Sprachwissenschaften. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.

BÜHLER, KARL (1967): Abriß der geistigen Entwicklung des Kleinkindes. In Zusammenarbeit mit Dr. Lotte Schenk- Danzinger. 9., erweiterte Auflage. Heidelberg: Quelle & Meyer.

BÜHLER, KARL (1960a): Das Gestaltprinzip im Leben des Menschen und der Tiere. Bern, Stuttgart: Verlag Hans Huber.

BÜHLER, KARL (1960b): Christian Ehrenfels und Albert Einstein. In: Weinhandl, Ferdinand (Hrsg.) (1960): Gestalthaftes Sehen. Ergebnisse und Aufgaben der Morphologie. Zum hundertjährigen Geburtstag von Christian von Ehrenfels. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 86-92.

BÜHLER, KARL (1936): Die Zukunft der Psychologie und die Schule. In: Brommer, Alois (Hrsg.) (1936): Schriften des pädagogischen Institutes der Stadt Wien. Heft 11. Wien, Leipzig: Deutscher Verlag für Jugend und Volk.

BÜHLER, KARL (1933): Ausdruckstheorie. Das System an der Geschichte aufgezeigt. Jena: Verlag von Gustav Fischer.

BÜHLER, KARL (1930): Die geistige Entwicklung des Kindes. 6., durchgesehene Auflage. Jena: Verlag von Gustav Fischer.

BÜHLER, KARL (1907): Tatsachen und Probleme zu einer Psychologie der Denkvorgänge. I. Über Gedanken. Habilitationsschrift. Leipzig: Wilhelm Engelmann.

BUNGARD, WALTER (1995): Lean Management auf dem Prüfstand. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

BURKART, ROLAND (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundfragen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

BUROW, OLAF-AXEL; HINZ, HEINZ (2005): Die Organisation als kreatives Feld. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung. Kassel: University Press.

BURRELL, GIBSON; MORGAN, GARETH (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann.

CARROLL, GLENN R. (1988): Ecological Models of Organizations. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

CASSIRER, ERNST (1990): Versuch über den Menschen. Einführung in die Philosophie der Kultur. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

CHAN, ANDREW (2000): Critically Constituting Organization. Volume 5. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

CHILD, JOHN (1975): Prognose und Erklärung von Organisationsstrukturen. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1975): Organisationstheorie. 1. Teilband. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 118-140.

CHILD, JOHN (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, S. 1-22. In: Scott, Richard (Hrsg.) (1994): *Organizational Sociology*. Aldershot u.a.: Dartmouth, S. 13-35.

COHEN, MICHAEL D.; MARCH, JAMES G.; OLSEN JOHANN P. (1988): Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten. In: March, James G. (Hrsg.) (1988): *Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

COLEMAN, JAMES S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *The American Journal of Sociology*, 1988, Vol. 94. Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, S. 95-120.

COLLINSON, WILLIAM E. (1976): Esperanto und seine Kritiker (1924). In: Hauptenthal, Reinhard (Hrsg.) (1976): *Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 113-133.

COURTENAY, BAUDOIN DE (1976): Zur Kritik der künstlichen Weltsprachen (1907). In: Hauptenthal, Reinhard (Hrsg.) (1976): *Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 59-111.

CUMMINGS, THOMAS; WORLEY, CHRISTOPHER G. (2008): *Organization Development and Change*. Mason, USA: Cengage Learning.

CYERT, RICHARD M.; MARCH, JAMES G. (2008): An Epilogue. In: March, James G. (2008): *Explorations in Organizations*. California: Stanford University Press, S. 52-79.

CYERT, RICHARD M.; MARCH, JAMES G. (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

CYERT, RICHARD M.; MARCH, JAMES G. (1975): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie organisationaler Ziele. In: Türk, Klaus (Hrsg.) (1975): Organisationstheorien. Hamburg: Hoffmann und Campe, S. 69-83.

DARWIN, CHARLES (1959): The Origin of Species by Charles Darwin. Herausgegeben von Morse Peckham. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

DEELY, JOHN (1994): The Human Use of Signs: Or Elements of Anthropeosemiosis. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.

DEELY, JOHN (1990): Basics of Semiotics. Bloomington, Indianapolis: Indiana University Press.

DEELY, JOHN (1982): Introducing Semiotic. Its History and Doctrine. Bloomington: Indiana University Press.

DELEDALLE, GÉRARD (1990): Victoria Lady Welby and Charles Sanders Peirce: Meaning and Signification. In: Schmitz, H. Walter (Hrsg.) (1990): Essays on Significs. Papers presented on the Occasion of the 150th Anniversary of the Birth of Victoria Lady Welby (1837-1912). Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publications, S. 133-151.

DER SPIEGEL (1976): Arnold Gehlen. Nachruf. Verfasser unbekannt. Ausgabe 2. Februar, S. 148. Quelle: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-41330798.html>, Stand 22.05.2014.

DESCARTES, RENÉ (2004): Meditationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

DESCARTES, RENÉ (1997): Von der Methode des richtigen Vernunftgebrauchs und der wissenschaftlichen Forschung. 2., verbesserte Auflage. Hamburg: Felix Meiner Verlag.

DESCARTES, RENÉ (1996): Die Leidenschaften der Seele. Herausgegeben von Klaus Hammacher. Hamburg: Felix Meiner Verlag.

DESCARTES, RENÉ (1969): Über den Menschen (1632) sowie Beschreibung des menschlichen Körpers (1648). Heidelberg: Verlag Lambert Schneider.

DEUTINGER, GERHILD (2013): Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

DEWEY, JOHN (2009): Pragmatismus und Pädagogik. In: Martens, Ekkehard (Hrsg.) (2009): Philosophie des Pragmatismus. Ausgewählte Texte von Ch. S. Peirce, W. James, F.C.S. Schiller, J. Dewey. Stuttgart: Reclam, S. 206-246.

DEWEY, JOHN (2004): Die menschliche Natur. Ihr Wesen und ihr Verhalten. Zürich: Pestalozzianum Verlag.

DIMAGGIO, PAUL J.; POWELL, WALTER W. (1991): The new Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, London: The University of Chicago Press.

DIMAGGIO, PAUL J.; POWELL, WALTER W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Socio-

logical Review, 48, S. 147-160. In: Scott, Richard W. (Hrsg.) (1994): Organizational Sociology. Aldershot u.a.: Dartmouth, S. 471-495.

DOLGIN, JANET L.; KEMNITZER, DAVID S.; SCHNEIDER, DAVID M. (1977): Symbolic Anthropology. A Reader in the Study of Symbols and Meanings. New York: Columbia University Press.

DONALDSON, LEX (2001): The Contingency Theory of Organizations. London: Sage Publications.

DOPPLER, KLAUS (2011): Change Management – Zwischenbilanz und Perspektiven. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 4, 2011, S. 23-26.

DOPPLER, KLAUS (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 2, 2009, S. 4-14.

DRUCKER, PETER (1998a): Einführung: Auf dem Weg zu neuen Organisationsformen. In: Hesselbein, Frances et al. (Hrsg.) (1998): Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf, München: Econ Verlag, S. 15-23.

DRUCKER, PETER (1998b): Die Praxis des Managements. Ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. 6. Auflage, unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1969. Düsseldorf, München: Econ Verlag.

DURKHEIM, ÉMILE (2011): Der Dualismus der menschlichen Natur und seine sozialen Bedingungen. In: Eschbach, Achim und Nora (Hrsg.) (2011): Bausteine der Kommunikationswissenschaft. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 196-210.

EBERS, MARK; GOTSCH, WILFRIED (2006): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 247-309.

ECKARDT, GEORG (2010): Kernprobleme in der Geschichte der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ECO, UMBERTO (1981): Der Einfluß Roman Jakobsons auf die Entwicklung der Semiotik. In: Krampen, Martin et al. (Hrsg.) (1981): Die Welt als Zeichen. Klassiker der modernen Semiotik. Berlin: Severin und Siedler, S. 173-205.

EHRENFELS, CHRISTIAN VON (1922): Das Primzahlengesetz entwickelt und dargestellt auf Grund der Gestalttheorie. Leipzig: O.R. Reiland.

EHRENFELS, CHRISTIAN VON (1897): Psychologie. In: Ders. (1988): Psychologie, Ethik, Erkenntnistheorie. Philosophische Schriften. Band 3. Herausgegeben von Fabian Reinhard. München, Wien: Philosophia Verlag, S. 173-181.

EHRENSTEIN, WALTER VON (1960): Christian von Ehrenfels' Kriterium der Gestalthöhe. In: Weinhandl, Ferdinand (Hrsg.) (1960): Gestalthaftes Sehen. Ergebnisse und Aufgaben der Morphologie. Zum hundertjährigen Geburtstag von Christian von Ehrenfels. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 121-132.

EICHHOLZ, REINOLD E. (2000): Unternehmens- und Mitarbeiterführung. 2., verbesserte und erweiterte Auflage. München: C.H. Beck.

EKMAN, PAUL (1989): Weshalb Lügen kurze Beine haben. Über Täuschungen und deren Aufdeckung im privaten und öffentlichen Leben. Berlin, New York: Walter der Gruyter.

EKMAN, PAUL; FRIESEN, WALLACE (1982): Measuring facial movement with the Facial Action Coding System. In: Ekman, Paul (Hrsg.) (1982): Emotions in the human face. Second edition. London, New York, New Rochelle, Melbourne, Sydney: Cambridge University Press, S. 178-212.

EKMAN, PAUL; FRIESEN, WALLACE; ELLSWORTH, PHOEBE (1974): Gesichtssprache. Wege zur Objektivierung menschlicher Emotionen. Wien, Köln, Graz: Böhlhaus.

ENDRUWEIT, GÜNTER (2004): Organisationssoziologie. 2. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

ENGELHARDT, HANS D.; GRAF, PEDRO; SCHWARZ, GOTTHART (2000): Organisationsentwicklung. 2., überarbeitete Auflage. Augsburg: ZIEL.

ENGLER, RUDOLPH (1983): Das sprachliche Zeichen bei Saussure, Bally, Sechehaye. In: Zeitschrift für Phonetik, Sprachwissenschaft und Kommunikationsforschung, 36/5, 1983, S. 533-542.

ERLEI, MATTHIAS; JOST, PETER-J. (2001): Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes. In: Jost, Peter-J. (Hrsg.) (2001): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 35-76.

ESCH, FRANZ-RUDOLF (2004): Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen.

ESCHBACH, ACHIM (TS): Der andere Bühler: Phänomenologie der Wahrnehmung und des Denkens. Universität Essen.

ESCHBACH, ACHIM (2013): An ihren Zeichen sollt ihr sie erkennen. Fritz Mauthner und die Semiotik des 19. Jahrhunderts. In: Hartung, Gerald (Hrsg.) (2013): An den Grenzen der Sprachkritik. Fritz Mauthners Beiträge zur Sprach- und Kulturtheorie. Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 189-205.

ESCHBACH, ACHIM (2012): Karl Bühler: Leben und Werk. In: Bühler, Karl (2012): Schriften zur Sprachtheorie. Herausgegeben von Achim Eschbach unter Mitarbeit von Jens Artelt. Tübingen: Mohr Siebeck, S. XI-XXIII.

ESCHBACH, ACHIM (2006): Vorwort. In: Daniel, Annika (2006): Semiotische Fundamente gesellschaftlicher Wirklichkeitskonstruktion. Essener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung. Band 16. Herausgegeben von Achim Eschbach und H. Walter Schmitz. Aachen: Shaker Verlag, S. 5-6.

ESCHBACH, ACHIM (2003): Semiotik und Kommunikationswissenschaft. Über die Tieferlegung der Fundamente. In: Richter, Helmut; Schmitz, H. Walter (Hrsg.) (2003): Kommunikation – ein Schlüsselbegriff in der Humanwissenschaften? Münster: Nodus Publikationen, S. 321-377.

ESCHBACH, ACHIM (1998): Gerold Ungeheuers Bühlerstudien. In: Krallmann, Dieter; Schmitz, H. Walter (Hrsg.) (1998): Perspektiven einer Kommunikationswissenschaft. Internationales Gerold-Ungeheuer-Symposium, Essen 6.-8.7.1995. Band 2. Münster: Nodus Publikationen, S. 329-341.



ESCHBACH, ACHIM (1993): Semiotik der Schrift. In: Kodikas/Code. An International Journal of Semiotics, Vol. 16, 1993, No. 1/2, S. 29-55.

ESCHBACH, ACHIM (1987): The Crisis in Semiotics. In: Eschbach, Achim; Koch, Walter A. (Hrsg.) (1987): A Plea for Cultural Semiotics. Bochum: Studienverlag Dr. Norbert Brockmeyer, S. 45-53.

ESCHBACH, ACHIM (1986): Perspektiven des Verstehens. Bochum: Studienverlag Dr. Norbert Brockmeyer.

ESCHBACH, ACHIM (1984): Karl Bühlers Axiomatik und das Axiomensystem der Zeichentheorie. In: Graumann, Friedrich Carl; Herrmann, Theo (Hrsg.) (1984): Karl Bühlers Axiomatik. Fünfzig Jahre Axiomatik der Sprachwissenschaften. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, S. 53-105.

ESCHBACH, ACHIM (1983): Significs as a Fundamental Science. In: Welby, Victoria Lady (1983): What is Meaning? Studies in the Development of Significance. Reprint of the edition London, 1903. Herausgegeben von Achim Eschbach. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, S. ix-xxxiii.

ESCHBACH, ACHIM (1981): Vorwort. Charles W. Morris und das Programm der behavioristischen Semiotik. In: Ders. (Hrsg.) (1981): Zeichen über Zeichen über Zeichen. 15 Studien über Charles W. Morris. Tübingen: Gunter Narr Verlag.

ESCHBACH, ACHIM (1979): Pragmasemiotik und Theater. Ein Beitrag zur Theorie und Praxis einer pragmatisch orientierten Zeichenanalyse. Tübingen: Gunter Narr Verlag.

ESCHBACH, ACHIM (1978): Einleitung. In: Smart, Benjamin Humphrey (1978): Grundlagen der Zeichentheorie: Grammatik, Logik, Rhetorik. Frankfurt am Main: Syndikat, S. 7-35.

ESCHBACH, ACHIM (1974): Zeichen – Text – Bedeutung. Bibliographie zur Theorie und Praxis der Semiotik. München: Wilhelm Fink Verlag.

ESCHBACH, ACHIM; ESCHBACH, NORA (2011): Vorwort der Herausgeber. In: Ders. (Hrsg.) (2011): Bausteine der Kommunikationswissenschaft. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 11-31.

ESCHBACH, ACHIM; ESCHBACH, NORA (2011): Kleine Geschichte der Kommunikationswissenschaft. In: Ders. (Hrsg.) (2011): Bausteine der Kommunikationswissenschaft. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 11-31.

ESCHBACH, ACHIM; KAPITZKY, JENS (2000): Nachwort. In: Bühler, Karl (2000): Die Krise der Psychologie. Herausgegeben von Achim Eschbach und Jens Kapitzky. Band 4. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 243-252.

ESCHBACH, ACHIM; KAPITZKY, JENS (1999): Ein Quellpunkt der Kommunikationswissenschaft. In: SEMA. Rezension in Sachen Kommunikation, 2, 1999, S. 89-94.

ESCHBACH, ACHIM; KOCH, WALTER A. (1987): A Plea for Cultural Semiotics – Introductory Remarks. In: Ders. (Hrsg.) (1987): A Plea for Cultural Semiotics. Bochum: Studienverlag Dr. Norbert Brockmeyer, S. 1-4.

ETZIONI, AMITAI (1973): Soziologie der Organisationen. 4. Auflage. München: Juventa Verlag.

FELLMANN, FERDINAND (2003): Radikale Hermeneutik. Verstehen in der Erlebnisgesellschaft. In: Kühne, Bertram et al. (Hrsg.) (2003): Kultur verstehen. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 97-117.

FISCHER, RUDOLF-JOSEF (2004): Sprachwandel im Esperanto am Beispiel des Suffixes -i-. In: Blanke, Detlev (Hrsg.) (2004): Spracherfindung – Sprachplanung – Plansprachen. Beiträge der 13. Jahrestagung der Gesellschaft für Interlinguistik e.V., 28.-30.11.2003. Berlin: Mitteilungsblatt der Gesellschaft für Interlinguistik e.V., S. 75-86.

FLECK, LUDWIK (2012): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv. 9. Auflage. Herausgegeben von Lothar Schäfer und Thomas Schnelle. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

FLECK, LUDWIK (1983): Erfahrung und Tatsache. Gesammelte Aufsätze. Herausgegeben von Lothar Schäfer und Thomas Schnelle. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

FOSCHT, THOMAS; SWOBODA, BERNHARD (2005): Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

FREEMAN, JOHN H. (1990): Organizational Cycle and Natural Selection. In: Cummings, L. L.; Staw, Barry M. (Hrsg.) (1990): The Evolution and Adaptation of Organizations. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.

FREIMUTH, JOCHEN (2005): Zur Kritik an der Organisationsentwicklung. Eine systemische und historische Einordnung. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, 2005, S. 4-14.

FREIMUTH, JOCHEN; BARTH, THOMAS (2011): 30 Jahre Organisationsentwicklung. Theorie und Praxis vs. Theorie oder Praxis. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 4, 2011, S. 4-16.

FRENCH, WENDELL L.; BELL, CECIL H. Jr. (1977): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt.

FRESE, ERICH (2005): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

FRESE, ERICH (2002): Organisation. Hundert Jahre betriebswissenschaftliche Organisationswissenschaft in Deutschland: Aus der nationalen Nische in die Welt der internationalen Paradigmen. In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard (Hrsg.) (2002): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 224-246.

FREUD, SIGMUND (2013a): Abriss der Psychoanalyse. Herausgegeben von Hans-Martin Lohmann. Stuttgart: Reclam.

FREUD, SIGMUND (2013b): Jenseits des Lustprinzips. Herausgegeben von Lothar Bayer und Hans-Martin Lohmann. Stuttgart: Reclam.

FREUD, SIGMUND (1978): Elemente der Psychoanalyse. Werksausgabe in zwei Bänden. Band 1. Herausgegeben von Anna Freud und Ilse Grubrich-Simitis. Frankfurt am Main: S. Fischer.

FREYER, HANS (1928): Theorie des objektiven Geistes. Eine Einleitung in die Kulturphilosophie. 2. Auflage. Leipzig: B.G. Teubner.

GADIESH, ORIT; OLIVET, SCOTT (1998): Unternehmensstrukturen zukunftsweisend gestalten. In: Hesselbein, Frances et al. (Hrsg.) (1998): Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf, München: Econ Verlag, S. 68-83.

GAY, PAUL DU (2005): The Values of Bureaucracy. Oxford, New York: Oxford University Press.

GEBERT, DIETHER (1974): Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.

GEBERT, DIETHER; BOERNER, SABINE (1998): Die Organisation im Dilemma – Symptome und Folgerungen für die Theorie und Praxis des organisationalen Wandels. In: Glaser, Horst et al. (Hrsg.) (1998): Organisation im Wandel der Märkte. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 115-135.

GEBERT, DIETHER; ROSENSTIEL, LUTZ VON (2002): Organisationspsychologie. Person und Organisation. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

GEHLEN, ARNOLD (1983): Philosophische Anthropologie und Handlungslehre. Gesamtausgabe Band 4. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.

GEHLEN, ARNOLD (1971): Studien zur Anthropologie und Soziologie. 2. durchgesehene und veränderte Auflage. Neuwied, Berlin: Luchterhand.

GEHLEN, ARNOLD (1961): Anthropologische Forschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

GEHLEN, ARNOLD (1950): Der Mensch. Seine Natur und seine Sonderstellung in der Welt. 4., verbesserte Auflage. Bonn: Athenäum-Verlag.

GEIßLER, HARALD (1994): Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

GEIßNER, HELLMUT (1998): sympeithein: Von der Notwendigkeit des Überzeugens. In: Krallmann, Dieter; Schmitz, H. Walter (Hrsg.) (1998): Perspektiven einer Kommunikationswissenschaft. Internationales Gerold Ungeheuer-Symposium, Essen, 6.-8.7.1995. Band 2. Münster: Nodus Publikationen, S. 391-407.

GERTH, HANS H.; MILLS, C. WRIGHT (1947): From Max Weber: Essays in Sociology. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co, LTD.

GESSNER, WILFRIED (2003): Wissenschaft oder Mode? Das Dilemma der Managementkonzeptionen. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, 2003, S. 4-12.

GIDDENS, ANTHONY (1991): Structuration theory: past, present and future. In: Bryant, Christopher G. A.; Jary, David (1991): Giddens's theory of structuration. A critical appreciation. London, New York: Routledge, S. 201-222.

GIDDENS, ANTHONY (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

GIDDENS, ANTHONY (1980): Structuration Theory and Sociological Analysis. In: Modgil, Sohan et al. (Hrsg.) (1980): Anthony Giddens. Consensus and Controversy. London, New York, Philadelphia: Falmer Press, S. 297-317.

GLASL, FRIEDERICH (2000): Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen um? In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 90-117.

GMÜR, MARKUS (1991): Managementlehre: post- oder noch modern? Abschiedsvorstellung eines Teilprojekts der Moderne. Diskussionsbeiträge herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki. In: Management – Forschung und Praxis, Nr. 2. Konstanz: Lehrstuhl für Management, Fakultät für Verwaltungswissenschaft.

GRIMM, AUGUST-THEODOR VON (1976): Programm zur Bildung einer allgemeinen Sprache (1960). In: Hauptenthal, Reinhard (Hrsg.) (1976): Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 7-12.

GRISHMAN, RALPH (1999): Computational linguistics. Digital Reprint. An introduction. Cambridge, Melbourne: Cambridge University Press.

GROCHLA, ERWIN (1980): Handwörterbuch der Organisation. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel Verlag.

GROCHLA, ERWIN (1976): Systemtheorie und Organisationstheorie. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1976): Organisationstheorie. 2. Teilband. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 554-567.

GROCHLA, ERWIN (1975): Entwicklung und gegenwärtiger Stand der Organisationstheorie. In: Ders. (Hrsg.) (1975): Organisationstheorie. 1. Teilband. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 2-34.

GROCHLA, ERWIN (1972): Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

GROCHLA, ERWIN; WEGENER-FUCHS, GERTRUD (1975): Einführung in die betriebswirtschaftlich-pragmatischen Ansätze. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1975): Organisationstheorie. 1. Teilband. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 34-41.

GUTENBERG, ERICH (1973): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 20. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.

GUTENBERG, ERICH (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. In: Brockhoff, Klaus (Hrsg.) (2002): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 366-382.

HALL, RICHARD H. (1963): The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment. In: American Journal of Sociology, Vol. 69, 1963, Nr. 1 (July), S. 32-40.

HAMMACHER, KLAUS (1996): Einleitung. In: Descartes, René (1996): Die Leidenschaften der Seele. Hamburg: Felix Meiner Verlag, S. XV-LXXXIX.

HANÁK, STELIAN C. (1982): Neuere Tendenzen in der Organisations-Entwicklung in den USA. Eine kritische Würdigung der Entwicklung der Jahre 1970-1980. Diessenhofen: Rüegger Verlag.

HANNAN, MICHAEL T.; FREEMAN, JOHN (1989): Organizational Ecology. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press.

HANNAN, MICHAEL T.; FREEMAN, JOHN (1988): Density Dependence in Growth of Organizational Populations. In: Carroll, Glenn R. (Hrsg.) (1988): *Ecological Models of Organization*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, S. 7-33.

HANNAN, MICHAEL T.; FREEMAN, JOHN (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review*, Vol. 49, 1984, Nr. 2 (April), S. 149-164.

HANNAN, MICHAEL T.; FREEMAN, JOHN (1977): The Population Ecology of Organizations. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 82, 1977, S. 929-964.

HARDWICK, CHARLES S. (1977): Introduction. In: Peirce, Charles S. (1977): *Semiotic and Significs. The Correspondence between Charles S. Peirce and Victoria Lady Welby*. Bloomington, London: Indiana University Press, S. xv-xxxiv.

HARRIS, MARVIN (2001): *The Rise of Anthropological Theory*. Updated Edition. Lanham: AltaMira Press – Rowman & Littlefield.

HAUPENTHAL, REINHARD (1976): Einleitung. In: Ders. (Hrsg.) (1976): *Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 1-7.

HAVEMAN, HEATHER A.; DAVID, ROBERT J. (2008): Ecologists and Institutionalists: Friends or Foes? In: Greenwood, Royston et al. (Hrsg.) (2008): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications, S. 573-596.

HAYEK, FRIEDRICH AUGUST VON (1969): *Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze*. Tübingen: Paul Siebeck.

HEDBERG, BO (1984): Organizations as Tents – Über die Schwierigkeiten Organisationsstrukturen flexibel zu gestalten. In: Hinterhuber, Hans H.; Laske, Stephan (Hrsg.) (1984): *Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik*. Freiburg: Rombach, S. 48-67.

HEGEL, GEORG W. F. (1986): *Phänomenologie des Geistes. Werke 3*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

HELFEN, MARKUS (2001): Soziale Netzwerke und Organisation. Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen. In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hrsg.) (2001): *Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 179-216.

HERBART, JOHANN F. (1934): *Lehrbuch zur Psychologie*. 2. Auflage. Königsberg: August Wilhelm Unzer.

HERBIG, JOST (1984): *Im Anfang war das Wort. Die Evolution des Menschlichen*. München, Wien: Hanser Verlag.

HERDER, JOHANN G. (2001): *Abhandlung über den Ursprung der Sprache*. Bibliographisch ergänzte Ausgabe. Stuttgart: Reclam.

HERRMANN, THEO (1996): *Otto Selz und die Würzburger Schule*. Forschungsberichte aus dem Otto-Selz-Institut für Psychologie und Erziehungswissenschaft der Universität Mannheim. Forschungsbericht Nr. 46. Vortrag gehalten am 26.07.1996 in Würzburg anlässlich der Tagung „Würzburger Schule der Denkpsychologie“. Quelle: [https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/2189/1/OSI\\_Bericht\\_No46\\_Herrmann1996.pdf](https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/2189/1/OSI_Bericht_No46_Herrmann1996.pdf), Stand 07.03.2014.

HERZBERG, FREDERICK (1968): *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press.

HININGS, CHRISTOPHER R.; PUGH, DEREK, S.; HICKSON D. J.; TURNER C. (1975): Ein Ansatz zur Analyse des Bürokratiephänomens. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1975): *Organisationstheorie*. 1. Teilband. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 106-117.

HININGS, CHRISTOPHER R.; TOLBERT, PAMELA S. (2008): Organizational Institutionalism and Sociology: A Reflection. In: Greenwood, Royston et al. (2008) (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications, S. 473-491.

HINTERHUBER, HANS H.; LASKE, STEPHAN (1984) (Hrsg.): *Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik*. Freiburg: Rombach.

HOLENSTEIN, ELMAR (1988): Einführung. *Semiotica universalis*. In: Jakobson, Roman (Hrsg.) (1988): *Semiotik: Ausgewählte Texte 1919-1982*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 9-41.

HOLTBRÜGGE, DIRK (2000): Entwicklung, Evolution oder Archäologie? – Ansätze zu einer postmodernen Theorie des organisatorischen Wandels. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.) (2000): *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 99-143.

HOPPE, ALFRED (1985): Selbstorganisation semantischer Strukturen in der Sprache. In: Ölberg, Hermann M.; Schmidt, Gernot (Hrsg.) (1985): *Sprachwissenschaftliche Forschungen*. Festschrift für Johann Knobloch. Innsbruck: Verlag des Instituts für Sprachwissenschaften der Universität Innsbruck, S. 179-189.

HOUNSHELL, DAVID (1984): *From the American System to Mass Production. 1800-1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Baltimore, London: Hopkins University Press.

HÜRTER, TOBIAS (2013): Ich bin zwei. *DIE ZEIT*, Nr. 25/2013, <http://www.zeit.de/2013/25/gehirn-haelften-doppelnatur>, S.1-3. Stand 03.12.2013.

HUNT, JOHN W. (1972): *The Restless Organisation*. Sydney, New York, London, Toronto: John Wiley & Sons.

HUSSERL, EDMUND (2009a): *Logische Untersuchungen*. Die Texte folgen den 2., umgearbeiteten Auflagen, Halle 1913 und 1921. Norderstedt: Rolf Nölle.

HUSSERL, EDMUND (2009b): *Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie*. Erstes Buch. Allgemeine Einführung in die reine Phänomenologie. Nachwort (1930). Hamburg: Felix Meiner Verlag.

IBM (2008): *Making Change Work*. Studie. Quelle: [http://www.935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2009/making\\_change\\_work.pdf](http://www.935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2009/making_change_work.pdf), Stand 01.11. 2014.

JACOB, HENRY (1976): *Sprachplanung (1948)*. In: Haupenthal, Reinhard (1976) (Hrsg.): *Plansprachen*. Beiträge zur Interlinguistik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 217-234.

JÄGER, LUDWIG (2003): Einleitender Kommentar: Wissenschaft der Sprache. In: Saussure, Ferdinand de (2003): *Wissenschaft der Sprache*. Neue Texte aus dem Nachlaß. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 11-56.

JÄGER, LUDWIG (1975): Zu einer historischen Rekonstruktion der authentischen Sprachidee F. De Saussures. Inaugural-Dissertation, eingereicht an der Philosophischen Fakultät Düsseldorf. Bübingen: Geli-Druckerei.

JAMES, WILLIAM (2009): Der Wahrheitsbegriff des Pragmatismus. In: Martens, Ekkehard (Hrsg.) (2009): Philosophie des Pragmatismus. Ausgewählte Texte von Ch. S. Peirce, W. James, F.C.S. Schiller, J. Dewey. Stuttgart: Reclam, S. 161-187.

JAMES, WILLIAM (2006): Pragmatismus und radikaler Empirismus. Herausgegeben von Claus Langbehn. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

JANKE, WILHELM; SCHNEIDER, WOLFGANG (1999): Geschichte des Instituts. Einführung. In Ders. (Hrsg.) (1999): Hundert Jahre Institut für Psychologie und Würzburger Schule der Denkpsychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hofgrefe, S. 27-57.

JESPERSEN, OTTO (2007): An International Language. New York: Routledge.

JESPERSEN, OTTO (1976): Interlinguistik – eine neue Wissenschaft (1930). In: Hauptenthal, Reinhard (Hrsg.) (1976): Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 148-163.

JOST, PETER-J. (2001): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

JUCHEM, JOHANN G. (1998): Verstehen: ein aussichtsloses Unterfangen? Ungeheuer und Leibniz. In: Krallmann, Dieter; Schmitz, H. Walter (Hrsg.) (1998): Perspektiven einer Kommunikationswissenschaft. Internationales Gerold-Ungeheuer-Symposium, Essen 6.-8.7.1995. Band 2. Münster: Nodus Publikationen, S. 357-371.

JUCHEM, JOHANN G. (1985): Einleitung. In: Ungeheuer, Gerold (1987): Kommunikationstheoretische Schriften I. Sprechen, Mitteilen und Verstehen. Herausgegeben von H. Walter Schmitz und Johann G. Juchem. Aachen: Rader Verlag, S. 1-18.

KÄMPF, PATRICIA (2012): Esperanto: Die Weltstadt, die es nie gab. [http:// www.merkur-online.de/lokales/wuermtal/graefelfing/graefelfing-esperanto-weltstadt-2354729.html](http://www.merkur-online.de/lokales/wuermtal/graefelfing/graefelfing-esperanto-weltstadt-2354729.html), Stand 28.10.2014.

KAHN, ROBERT L. (1977): Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge. In: Sievers, Burkardt (Hrsg.) (1977): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett, S. 281-302.

KAISER-EL-SAFI, MARGRET (2011): Die Aktualität von Carl Stumpf. In: Martin Ebling; Kaiser-el-Safti, Margret (Hrsg.) (2011): Die Sinne und die Erkenntnis. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 9-55.

KAMLAH, WILHELM (1972): Philosophische Anthropologie. Sprachkritische Grundlegung und Ethik. Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.

KANITSCHIEDER, BERNULF; WETZ, FRANZ JOSEF (1998): Hermeneutik und Naturalismus. Tübingen: Mohr Siebeck

KANT, IMMANUEL (2013): Die Kritik der reinen Vernunft. Stuttgart: Reclam.

KANT, IMMANUEL (1983): Anthropologie in pragmatischer Hinsicht. Herausgegeben von Wolfgang Becker. Stuttgart: Philipp Reclam jun.

KANT, IMMANUEL (1781/82): Die Vorlesung des Wintersemesters 1781/82 [?], Menschenkunde, Petersburg. In: Ders. (1966): Gesammelte Schriften. Kant's Vorlesungen. Herausgegeben von der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen. Band II. Vorlesungen über Anthropologie. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

KANT, IMMANUEL (1777/78): Die Vorlesung des Wintersemesters 1777/78. Mit- und Nachschriften von Pillau. In: Ders. (1966): Gesammelte Schriften. Kant's Vorlesungen. Herausgegeben von der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen. Band II. Vorlesungen über Anthropologie. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

KANT, IMMANUEL (1772/73): Die Vorlesung des Wintersemesters 1772/73. Mit- und Nachschriften von Collins, Philippi, Brauer et al. In: Ders. (1966): Gesammelte Schriften. Kant's Vorlesungen. Herausgegeben von der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen. Band II. Vorlesungen über Anthropologie. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

KAPPELHOFF, PETER (1997): Rational Choice, Macht und korporative Organisation der Gesellschaft. In: Ortmann, Günther et al. (Hrsg.) (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 218-259.

KATZ, DANIEL (1975): Die motivationale Grundlage organisationalen Verhaltens. In: Türk, Klaus (1975) (Hrsg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, S. 193-215.

KATZ, DANIEL; KAHN ROBERT L. (1966): The Social Psychology of Organizations. 2<sup>nd</sup> edition. New York, Santa Barbara, Brisbane: John Wiley & Sons.

KAUNE, AXEL (2010): Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

KEMPSKI, JÜRGEN VON (1992): Prinzipien der Wirklichkeit. Schriften 3. Herausgegeben von Achim Eschbach. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

KIENBAUM (2014/2015): Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten. Change-Management-Studie. Quelle: [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum\\_Change-Management-Studie\\_20142015.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Change-Management-Studie_20142015.pdf), Stand 17.07.2015.

KIESER, ALFRED (2006): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 63-93.

KIESER, ALFRED (2006): Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 93-133.

KIESER, ALFRED (2006): Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 133-169.

KIESER, ALFRED (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 215-247



KIESER, ALFRED (1975): Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung. In: Türk, Klaus (Hrsg.) (1975): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, S. 32-53.

KIESER, ALFRED, EBERS, MARK (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.

KIESER, ALFRED; KUBICEK, HERBERT (1992): Organisation. 3., völlig neubearbeitete Auflage. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

KIESER, ALFRED; WOYWODE, MICHAEL (2006): Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 309-353.

KIRCHLER, ERICH; MEIER-PESTI, KATJA; HOFMANN, EVA (2004): Menschenbilder in Organisationen. Wien: Facultas Verlag.

KIRSCH, WERNER (1997): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf die evolutionäre Organisationstheorie. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Barbara Kirsch.

KIRSCH, WERNER (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München: Verlag Barbara Kirsch.

KIRSCH, WERNER (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie von Entscheidungsproblemen. 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Barbara Kirsch.

KIRSCH, WERNER; ESSER, WERNER-MICHAEL; GABELE, EDUARD (1979): Das Management des geplanten Wandels. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.

KIRSCH, WERNER; SEIDL, DAVID; AAKEN, DOMINIK VAN (2010): Evolutionäre Organisationstheorie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

KLEE, ERNST (2003): Das Personenlexikon zum Dritten Reich. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

KLEIN, LISL (1978): Was die Sozialwissenschaften bieten und welche Probleme sich bei der Anwendung ergeben. In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (1978): Organisationsentwicklung in Europa. Band 1B. Fälle. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Verlag, S. 165-187.

KLIMECKI, RÜDIGER; LAßLEBEN, HERMANN; THOMAE, MARKUS (2000): Organisationales Lernen. Zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.) (2000): Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 63-99.

KNOBLOCH, CLEMENS (1999): Inwiefern wissenschaftliche Gegenstände sprachlich konstituiert sind (und inwiefern nicht). In: Wiegand, Herbert E. (Hrsg.) (1999): Sprache und Sprachen in den Wissenschaften. Geschichte und Gegenwart. Festschrift für Walter de Gruyter & Co. anlässlich einer 250jährigen Verlagstradition. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 221-247.

KNOBLOCH, CLEMENS (1998): Anmerkungen zur Kommunikationssemantik. In: Krallmann, Dieter; Schmitz, H. Walter (Hrsg.) (1998): Perspektiven einer Kommunikationswissenschaft. Internationales Gerold-Ungeheuer-Symposium, Essen 6.-8.7.1995. Band 1. Münster: Nodus Publikationen, S. 219-231.

KNYPHAUSEN-AUFSEß, DODO ZU (1999): Auf dem Weg zu einer postmodernen Organisationstheorie ohne französische Philosophie. In: Schreyögg, Georg (Hrsg.) (1999): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 12-157.

KOCH, JOCHEN (1999): Postmoderne Organisationstheorien in der Perspektive Lyotards. In: Schreyögg, Georg (Hrsg.) (1999): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 85-127.

KOCH, ULRICH; MEUERS, HANS; SCHUCK, MANFRED (1980): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Peter Lang.

KÖHLER, WOLFGANG (1968): Werte und Tatsachen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.

KÖHLER, WOLFGANG (1918): Aus der Anthropoidenstation auf Teneriffa. IV. Nachweis einfacher Strukturfunktionen beim Schimpansen und beim Haushuhn. Über eine neue Methode zur Untersuchung des bunten Farbensystems. Nr. 2. Berlin: Verlag der Königlichen Akademie der Wissenschaften.

KÖHLER, WOLFGANG (1915): Aus der Anthropoidenstation auf Teneriffa. II. Optische Untersuchungen am Schimpansen und am Haushuhn. Nr. 3. Berlin: Verlag der Königlichen Akademie der Wissenschaften.

KÖHLER, DIETMAR; PÖGGELER, OTTO (2006): *Einführung*. In: Hegel, Georg W. F.: Phänomenologie des Geistes. Herausgegeben von Dietmar Köhler und Otto Pöggeler. 2., bearbeitete Auflage. Berlin: Akademie Verlag, S. 1-35.

KOFFKA, KURT (2008): Zu den Grundlagen der Gestaltpsychologie. Ein Auswahlband. Herausgegeben von Michael Stadler. Wien: Verlag Krammer.

KOONTZ, HAROLD; O' DONELL, CYRIL J. (1975): Zur Management-Spanne (Span of Management). In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1975): Organisationstheorie. 1. Teilband. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 62-79.

KOPPERSCHMIDT, JOSEF (1977): Von der Kritik der Rhetorik zur kritischen Rhetorik. In: Plett, Heinrich F. (Hrsg.) (1977): Rhetorik. Kritische Positionen zum Stand der Forschung. München: Wilhelm Fink Verlag, S. 213-230.

KOPPERSCHMIDT, JOSEF (1972): Rhetorik. Einführung in die persuasive Kommunikation. Herausgegeben vom Institut für Umweltplanung der Universität Stuttgart. 2., unveränderte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Ulm.

KOSIOL, ERICH (1976): Organisation der Unternehmung. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

KOSIOL, ERICH (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Wiesbaden: Gabler Verlag.

KOSIOL, ERICH (1962): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

KRAUS, GEORG; BECKER-KOLLE, CHRISTEL; FISCHER, THOMAS (2006): Change Management. 2. Auflage. Berlin: Cornelsen.

KRAUS, OSKAR (1973): Vorwort und Einleitung des Herausgebers. In: Brentano, Franz (1973): *Psychologie vom empirischen Standpunkt*. Erster Band. Unveränderter Abdruck der Ausgabe von 1924. Hamburg: Felix Meiner Verlag, S. XVII-XCVIII.

KROEBER-RIEL, WERNER (1999): *Konsumentenverhalten*. 7., verbesserte und ergänzte Auflage. München: Franz Vahlen.

KUBICEK, HERBERT; LEUCK, HANS GEORG; WÄCHTER, HARTMUT (1978): *Organisationsentwicklung: Entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig*. In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (1978): *Organisationsentwicklung in Europa*. Band 1A. Konzeptionen. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Verlag, S. 281-337.

KÜLPE, OSWALD (1912): *Die Realisierung*. Ein Beitrag zur Grundlegung der Realwissenschaften. Erster Band. Leipzig: Verlag von S. Hirzel.

KUHN, THOMAS S. (2014): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. 24. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

KUTSCHERA, FRANZ VON (1982): *Grundfragen der Erkenntnistheorie*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

LANG, RAINHART; WINKLER, INGO; WEIK, ELKE (2001): *Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs*. In: Weik, Elke; Lang, Rainhart (Hrsg.) (2001): *Moderne Organisationstheorien*. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 201-253.

LASKE, STEPHAN; SCHNEIDER, URSULA; WOLFF, ROLF (1984): *Organisationsentwicklung als Alltagsentwicklung*. In: Hinterhuber, Hans H.; Laske, Stephan (Hrsg.) (1984): *Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik*. Freiburg: Rombach, S. 227-247.

LASZLO, ERWIN (1992): *Evolutionäres Management*. Globale Handlungskonzepte. Fulda: Paidia Verlag.

LAUTERBURG, CHRISTOPH (1980): *Organisationsentwicklung – Strategie der Evolution*. In: Koch, Ulrich et al. (Hrsg.) (1980): *Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 51-63.

LAUTERBURG, CHRISTOPH (1978): *Das Hierarchische Syndrom*. Organisatorische und menschliche Probleme hierarchischer Strukturen. In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (1978): *Organisationsentwicklung in Europa*. Band 1A. Konzeptionen. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Verlag, S. 351-391.

LAWRENCE, PAUL R.; LORSCH, JAY W. (1987): *Organization and Environment*. Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press.

LEAVITT, HAROLD; BASS, BERNARD M. (1964): *Organizational Psychology*. In: *Annual Review of Psychology*, 1964, Volume 15, S. 371-399.

LEIBNIZ, GOTTFRIED W. (1996): *Neue Abhandlungen über den menschlichen Verstand II*. Philosophische Schriften Band 3.2. Herausgegeben von Wolf von Engelhardt und Hans Heinz Holz. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

LENKE, NILS; LUTZ, HANS-DIETER; SPRENGER, MICHAEL (1995): *Grundlagen sprachlicher Kommunikation*. München: Wilhelm Fink Verlag.

LESSING, HANS-ULRICH (1996): Gegen Hans Alberts naturalistische Reduktion der Sinnproblematik. In: Frithjof, Rodi (Hrsg.) (1996): Diltthey-Jahrbuch für Philosophie und Geschichte der Geisteswissenschaften. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 264-277.

LÉVI-STRAUSS, CLAUDE (1987): Social Structure: Structural Anthropology. In: Applebaum, Herbert (Hrsg.) (1987): Perspectives in Cultural Anthropology. Albany: State University of New York Press, S. 411-413.

LÉVI-STRAUSS, CLAUDE (1978): Strukturele Anthropologie I. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

LEWIN, KURT (2011): Es gibt nichts Nützlicheres als eine gute Theorie. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 4, 2011, S. 58-60.

LEWIN, KURT (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Herausgegeben von Dorwin Cartwright. Bern, Stuttgart: Verlag Hans Huber.

LEWIN, KURT (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. In: Human Relations 1947, Nr. 1 (Juni), 1947, S. 5-42.

LEWIN, KURT (1926): Vorsatz, Wille und Bedürfnis. Mit Vorbemerkungen über die psychischen Kräfte und Energien und die Struktur der Seele. Berlin: Verlag von Julius Springer.

LICHTMAN, CARY M.; HUNT, RAYMOND G. (1971): Personality and Organization Theory: A Review of some conceptional Literature. In: Psychological Bulletin, Vol. 76, 1971, No. 4, S. 271-294.

LIKER, JEFFREY K.; MEIER, DAVID (2007): Praxishandbuch. Der Toyota Weg. Für jedes Unternehmen. München: FinanzBuch Verlag.

LOHR, WINFRIED (1963): Einführung zur deutschsprachigen Ausgabe. In: Lewin, Kurt (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern, Stuttgart: Verlag Hans Huber, S. 15-43.

LORENZ, KONRAD (1966): Über tierisches und menschliches Verhalten. Aus dem Werdegang der Verhaltenslehre. Gesammelte Abhandlungen. Band 1. München: R. Piper & Co Verlag.

LORENZ, KUNO (1990): Einführung in die philosophische Anthropologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

LOTMAN, JURI M. (1971): Das Problem der Kulturvermittlung als typologisches Charakteristikum von Kultur. In: Eimermacher, Karl (Hrsg.) (1986): Semiotica Sovietica 2. Sowjetische Arbeiten der Moskauer und Tartuer Schule zu sekundären modellbildenden Zeichensystemen (1962-1973). Aachen: Rader Verlag, S. 839-850.

LOTMAN, JURI M. (1970): Zur Semiotik der Begriffe Scham und Angst im Mechanismus der Kultur. In: Eimermacher, Karl (Hrsg.) (1986): Semiotica Sovietica 2. Sowjetische Arbeiten der Moskauer und Tartuer Schule zu sekundären modellbildenden Zeichensystemen (1962-1973). Aachen: Rader Verlag, S. 835-838.

LOTMAN, JURI M.; USPENSKIJ, BORIS A. (1986): Zum semiotischen Mechanismus der Kultur (1971). In: Eimermacher, Karl (Hrsg.) (1986): *Semiotica Sovietica 2. Sowjetische Arbeiten der Moskauer und Tartuer Schule zu sekundären modellbildenden Zeichensystemen (1962-1973)*. Aachen: Rader Verlag, S. 853-876.

LÜCK, HELMUT E. (2000): *Geschichte der Psychologie. Geschichte, Strömungen, Entwicklungen*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

LUHMANN, NIKLAS (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Opladen.

LUHMANN, NIKLAS (1987): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

MACKELVEY, BILL (1994): *Evolution and Organizational Science*. In: Baum, Joel A. C.; Singh, Jitendra (1994): *Organizational Dynamics of Organizations*. New York, Oxford: Oxford University Press, S. 314-327.

MACKELVEY, BILL (1982): *Organizational systematics: taxonomy, evolution, classification*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

MALIK, FREDMUND (2009): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*. 5. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

MALIK, FREDMUND (1996): *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. 5., erweiterte und ergänzte Auflage. Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

MALIK, FREDMUND; PROBST, GILBERT J. B. (1981): *Evolutionäres Management*. In: *Die Unternehmung*, 35, 1981, S. 121-140.

MANDERS, WILHELMUS (1976): *Interlinguistik und Esperanto (1950)*. In: Hauptenthal, Reinhard (Hrsg.) (1976): *Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 234-243.

MANNHEIM, KARL (2011): *Wissenssoziologie*. In: Eschbach, Achim und Nora (Hrsg.) (2011): *Bausteine der Kommunikationswissenschaft*. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 32-75.

MANNHEIM, KARL (2009): *Schriften zur Wirtschafts- und Wissenssoziologie*. Herausgegeben von Amalia Barboza und Klaus Lichtblau. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

MARCH, JAMES G. (2008): *Explorations in Organizations*. Stanford University Press: California.

MARCH, JAMES G. (1990): *Entscheidung und Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

MARCH, JAMES G. (1981): *Footnotes to Organizational Change*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981, Nr. 4 (Dez.), S. 563-577.

MARCH, JAMES G. (1962): *The Business Form as a Political Coalition*. *The Journal of Politics*, 24, S. 662-678. In: Scott, Richard W. (Hrsg.) (1994): *Organizational Sociology*. Aldershot u.a.: Dartmouth, S. 91-109.

MARCH, JAMES G.; OLSEN JOHAN P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, Oslo, Tromsø: Universitetsforlaget.

MARCH, JAMES G.; SIMON, HERBERT A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Th. Gabler.

MARKOWITSCH, HANS J.; WELZER, HARALD (2006): Das autobiographische Gedächtnis. Hirnorganische Grundlagen und biosoziale Entwicklung. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

MARTENS, WILL; ORTMANN, GÜNTHER (2006): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 427-462.

MARTIN, ALBERT (2003): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.

MARUM, OLGA (2011): Analyse des Verstehens und seiner Bedingungen. In: Eschbach, Achim und Nora (Hrsg.) (2011): Bausteine der Kommunikationswissenschaft. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 211-228.

MASLOW, ABRAHAM H. (2010): Motivation und Persönlichkeit. 11. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

MASLOW, ABRAHAM H. (1996): Future Visions. The Unpublished Papers of Abraham Maslow. Edited by Edward Hofman. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

MATURANA, HUMBERTO R. (1987): Kognition. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1987): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 89-119.

MATURANA, HUMBERTO R. (1972): Biology of Cognition. In: Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (Hrsg.) (1972): Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living. Dordrecht, Boston, London: D. Reidel Publishing Company, S. 5-63.

MATURANA, HUMBERTO R.; VARELA, FRANCISCO J. (2009): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln der menschlichen Erkenntnis. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

MAUTHNER, FRITZ (1923): Zur Sprache und zur Psychologie. 3., um Zusätze vermehrte Auflage. Leipzig: Verlag von Felix Meiner.

MAYNTZ, RENATE (1975): Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1975): Organisationstheorie. 1. Teilband. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, S. 98-106.

MAYO, ELTON (1949): Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt am Main: Verlag der Frankfurter Hefte.

MAYR, ERNST (1970): Population, Spezies and Evolution. An Abridgement of Animal Species and Evolution. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.

MCGREGOR, DOUGLAS (1985): The Human Side of Enterprise. Boston, Massachusetts, Illinois, New York: McGraw Hill.

MCKELVEY, BILL; ALDRICH, HOWARD (1983): Organizational Systematics. Taxonomy, Evolution, Classification. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, 1983, Nr. 1 (März), S. 101-128.

MEAD, GEORGE H. (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Herausgegeben von Charles W. Morris. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

MEFFERT, HERIBERT; BURMANN, CHRISTOPH; KIRCHGEORG, MANFRED (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

MEFFERT, HERIBERT (2002): Betriebswirtschaftslehre in den Siebziger- und Achtzigerjahren. In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard (Hrsg.) (2002): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 134-165.

MERKLE, JUDITH A. (1980): Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Movement. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

MERTON, ROBERT K. (1940): Bureaucratic Structure and Personality. In: Social Forces, Vol. 18, 1940, Nr. 4 (Mai), S. 560-568.

MERTZ, ELIZABETH (2007): Semiotic Anthropology. In: The Annual Review of Anthropology, 36, 2007, S. 337-335.

METZGER, WOLFGANG (1957): Vorbemerkungen des Übersetzers. In: Wertheimer, Max (1957): Produktives Denken. Frankfurt am Main: Waldemar Kramer Verlag, S. XV-XVI.

MEYER, JOHN W. (2008): Reflections on Institutional Theories of Organizations. In: Greenwood, Royston et al. (Hrsg.) (2008): The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications, S. 790-813.

MEYER, JOHN W.; ROWAN, BRIAN (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as a Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83, S. 340-363. In: Scott, Richard (Hrsg.) (1994): Organizational Sociology. Aldershot u.a.: Dartmouth, S. 471-495.

MEYER, JOHN W.; ZUCKER, LYNNE G. (1989): Permanently failing Organizations. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

MEYER, MARSHALL W. (1994): Turning Evolution Inside the Organization. In: Baum, Joel A. C.; Singh, Jitendra (Hrsg.) (1994): Evolutionary Dynamics of Organizations. New York, Oxford: Oxford University Press, S. 109-117.

MEYSMANS, JULES (1976): Eine neue Wissenschaft (1911). In: Haupenthal, Reinhard (Hrsg.) (1976): Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 11-113.

MILLER, KATHERINE I.; MONGE, PETER, R. (1986): Participation, Satisfaction, and Productivity: A meta-analytical Review. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 1986, Nr. 4, S. 727-753.

MINTZBERG, HENRY (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall.

MORGAN, GARETH (1997): *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

MÜLLER, NILS (2009): Warum prägen Institutionen das Handeln in Organisationen? Die unbeantwortete Frage des Neo-Institutionalismus. In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hrsg.) (2009): *Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 221-235.

MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (2003): *Organisationssoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

MÜNCH, DIETER (2006): Erkenntnistheorie und Psychologie. Die wissenschaftliche Weltauffassung Carl Stumpfs. In: Baumgartner, Wilhelm; Reimherr, Andreas (Hrsg.) (2006): *Brentano Studien. Internationales Jahrbuch der Franz Brentano Forschung*. Band 10. 2., verbesserte Auflage. Würzburg: Verlag J.H. Röll, S. 11-65.

MÜNSTERBERG, HUGO (1914): *Grundzüge der Psychotechnik*. Leipzig: Verlag von Johann Ambrosius Barth.

MÜNSTERBERG, HUGO (1913): *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Leipzig: Verlag von Johann Ambrosius Barth.

NERDINGER, W. FRIEDEMANN; BLICKLE, GERHARD; SCHAPER, NICLAS (2014): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

NEUBERGER, OSWALD (1985): *Führung. Ideologie – Struktur – Verhalten*. 2., durchgesehene Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

NEWMAN, DEREK (1973): *Organization Design. An analytical approach to the structuring of organization*. Edinburgh: Edward Arnold.

NÖTH, WINFRIED (1985): *Handbuch der Semiotik*. Stuttgart: J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung.

NÖTH, WINFRIED (1975): *Semiotik. Eine Einführung mit Beispielen für Reklameanalyse*. Anglistische Arbeitshefte. Herausgegeben von Herbert E. Brekle und Wolfgang Kühlwein. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.

NORDSIECK, FRITZ (1975): *Arbeitsorganisation*. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1975): *Organisationstheorie*. 1. Teilband. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 79-90.

NORDSIECK, FRITZ (1934): *Grundlagen der Organisationslehre*. In: Brockhoff, Klaus (Hrsg.) (2002): *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 383-393.

OEHLER, KLAUS (2000a): *Einführung in den semiotischen Pragmatismus*. In: Wirth, Uwe (Hrsg.) (2000): *Zeichen und Hypothese. Perspektiven des semiotischen Pragmatismus von Charles Sanders Peirce*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 13-31.



OEHLER, KLAUS (2000b): Einleitung. In: James, William (2000): Pragmatismus. Ein neuer Name für einige alte Wege des Denkens. Herausgegeben von Klaus Oehler. Berlin: Akademie Verlag, S. 1-17.

OEHLER, KLAUS (1995): Sachen und Zeichen. Zur Philosophie des Pragmatismus. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.

OEHLER, KLAUS (1993): Charles Sanders Peirce. München: C.H. Beck.

OEHLER, KLAUS (1990): Peirce oder Habermas? In: Walther, Elisabeth; Bayer, Udo (Hrsg.) (1990): Zeichen von Zeichen für Zeichen. Festschrift für Max Bense. Baden-Baden: Agis-Verlag, S. 42-48.

OEHLER, KLAUS (1984): Ist eine transzendente Begründung der Semiotik möglich? In: Ders. (Hrsg.) (1985): Zeichen und Realität. Akten des 3. Semiotischen Kolloquiums der Deutschen Gesellschaft für Semiotik e.V., Hamburg 1981. Band 1. Tübingen: Stauffenburg Verlag, S. 45-61.

OEHLER, KLAUS (1968): Einleitung: Die Grundlegung des Pragmatismus durch Peirce. In: Peirce, Charles S. (1968): Über die Klarheit unserer Gedanken. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, S. 11-36.

OEHLER, KLAUS (1968): Kommentar. In: Peirce, Charles S. (1968): Über die Klarheit unserer Gedanken. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, S. 97-153.

OELSNITZ, DIETRICH VON DER (2009): Die innovative Organisation. Eine gestaltungsorientierte Einführung. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.

OHNO, TAIICHI (2009): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

OPIELKA, MICHAEL (2006): Gemeinschaft in Gesellschaft. Soziologie nach Hegel und Parsons. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ORTMANN, GÜNTHER (2009): Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ORTMANN, GÜNTHER; SYDOW, JÖRG; TÜRK, KLAUS (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.

OTTMANN, HENNING (1993): Der Urmensch trug kein Braunhemd. Arnold Gehlens anthropologisches Hauptwerk, kritisch ediert. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.11.1993, Nr. 266, S. L13.

OTTO, KLAUS-STEPHAN; NOLTING, UWE; BÄSSLER, CHRISTEL (2007): Evolutionsmanagement. Von der Natur Lernen: Unternehmen entwickeln und langfristig steuern. Wien: Hanser Verlag.

PALMER, DONALD; BIGGART, NICOLE; DICK, BRIAN (2008): Is the New Institutionalism a Theory? In: Greenwood, Royston et al. (Hrsg.) (2008): The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications, S. 739-769.

PAPE, HELMUT (2000): Die Ontologie des logischen Idealismus in der Peirceschen Semiotik. In: Wirth, Uwe (Hrsg.) (2000): Zeichen und Hypothese. Perspektiven des

semiotischen Pragmatismus von Charles Sanders Peirce. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 44-68.

PAPE, HELMUT (1994): Zur Einführung: Logische und metaphysische Aspekte einer Philosophie der Kreativität. C.S. Peirce als Beispiel. In: Ders. (Hrsg.) (1994): Kreativität und Logik. Charles S. Peirce und das philosophische Problem des Neuen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 9-63.

PAPE, HELMUT (1983): Einleitung des Herausgebers. Phänomen und Logik der Zeichen. In: Peirce, Charles S. (1983): Phänomen und Logik der Zeichen. Herausgegeben von Helmut Pape. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 7-38.

PARMENTIER, RICHARD J. (1994): Signs in Society. Studies in Semiotic Anthropology. Bloomington, Indianapolis: Indiana University Press.

PASCAL, BLAISE (1938): Die Kunst zu Überzeugen. Und andere kleinere philosophische Schriften. Berlin: Verlag Lambert Schneider.

PAWLOWSKY, PETER; NEUBAUER, KATJA (2001): Organisationales Lernen. In: Weik, Elke; Lang, Rainhart (Hrsg.) (2001): Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 253-285.

PEIRCE, CHARLES S. (2000): Semiotische Schriften III. (1906-1913). Herausgegeben von Christian J. W. Kloesel und Helmut Pape. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

PEIRCE, CHARLES S. (1970): Semiotische Schriften II. Vom Pragmatismus zum Pragmatizismus. Mit einer Einführung und herausgegeben von Karl-Otto Apel. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

PEIRCE, CHARLES S. (1967): Semiotische Schriften I. Zur Entstehung des Pragmatismus. Mit einer Einführung und herausgegeben von Karl-Otto Apel. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

PEIRCE, CHARLES S. (CP 7): Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Volume VII. Edited by Arthur W. Burks. Cambridge: Harvard University Press (1958).

PEIRCE, CHARLES S. (CP 6): Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Volume VI. Scientific Metaphysics. Second Printing. Edited by Charles Hartshorne and Paul Weiss. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press (1960).

PEIRCE, CHARLES S. (CP 5): Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Volume V. Pragmatism and Pragmaticism. Second Printing. Edited by Charles Hartshorne and Paul Weiss. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press (1960).

PEIRCE, CHARLES S. (CP 3): Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Volume III. Exact Logic. Edited by Charles Hartshorne and Paul Weiss. Cambridge: Harvard University Press (1933).

PEIRCE, CHARLES (CP 2): Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Volume II. Elements of Logic. Edited by Charles Hartshorne and Paul Weiss. Cambridge: Harvard University Press (1932).

PEIRCE, CHARLES S. (CP 1): *Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Volume I. Principles of Philosophy.* Edited by Charles Hartshorne and Paul Weiss. Cambridge: Harvard University Press (1931).

PEIRCE, CHARLES S. (1983): *Phänomen und Logik der Zeichen.* Herausgegeben von Helmut Pape. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

PEIRCE, CHARLES S. (1982a): *The Fixation of Belief.* In: Hoopes, James (Hrsg.) (1982): *Peirce on Signs. Writings in Semiotic by Charles Sanders Peirce.* Chapel Hill, London: The University of North Carolina Press, S. 144-160.

PEIRCE, CHARLES S. (1982b): *On the Nature of Signs.* In: Hoopes, James (Hrsg.) (1982): *Peirce on Signs. Writings in Semiotic by Charles Sanders Peirce.* Chapel Hill, London: The University of North Carolina Press, S. 141-144.

PEIRCE, CHARLES S. (1977): *Semiotic and Significs. The Correspondence between Charles S. Peirce and Victoria Lady Welby.* Herausgegeben von Charles S. Hardwick. Bloomington, London: Indiana University Press.

PEIRCE, CHARLES S. (1968): *Über die Klarheit unserer Gedanken.* Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.

PEIRCE, CHARLES S. (1966): *Values in a Universe of Change. Selected Writings.* Herausgegeben von Philip P. Wiener. New York: Dover Publications.

PFEFFER, JEFFREY (2008): *Organization Studies is (and should be) different from Economics.* In: Barry, Daved; Hansen, Hans (Hrsg.) (2008): *The SAGE Handbook in New Approaches in Management and Organization.* Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press, S. 148-150.

PFEFFER, JEFFREY (1982): *Organizations and organization theory.* London: Pitman.

PFEIFFER, WERNER; WEISS, ENNO (1994): *Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen.* Berlin: Erich Schmidt Verlag.

PFRIEM, REINHARDT (2003): *Denn was passiert, passiert? Vorschläge zur Sortierung wesentlicher Theorieangebote zur Entwicklung und Veränderung von Unternehmen.* In: Brentel, Helmut et al. (Hrsg.) (2003): *Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 171-193.

PICOT, ARNOLD (2002): *Jüngste Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre (ab 1990).* In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard (Hrsg.) (2002): *Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 165-196.

PICOT, ARNOLD; REICHWALD, RALF; WIGAND, ROLF T. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 5., aktualisierte Auflage.* Wiesbaden: Gabler.

PICOT, ARNOLD; DIETL, HELMUT; FRANCK, EGON (2008): *Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 5., aktualisierte und überarbeitete Auflage.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

PIRKER, REINHARD (1997): *Die Unternehmung als soziale Institution. Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma.* In: Ortmann, Günther et al. (Hrsg.) (1997):

Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 67-81.

PLESSNER, HELMUTH (2001): Politik – Anthropologie – Philosophie. Herausgegeben von Salvatore Giammusso und Hans-Ulrich Lessing. München: Fink Verlag.

PLESSNER, HELMUTH (1976): Die Frage nach der *Conditio humana*. Aufsätze zur philosophischen Anthropologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

PLESSNER, HELMUTH (1974): Diesseits der Utopie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

PLESSNER, HELMUTH (1965): Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie. Berlin: Walter de Gruyter.

PORTMANN, ADOLF (1970): Ein Wegbereiter der neuen Biologie. In: Uexküll, Jakob Johann von; Kriszat, Georg (1970): *Conditio humana*. Ergebnisse aus den Wissenschaften vom Menschen. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag, S. IX-XXIII.

PORTMANN, ADOLF (1956): Zoologie und das neue Bild vom Menschen. Biologische Fragmente zu einer Lehre des Menschen. Hamburg: Rowohlt's Deutsche Enzyklopädie.

POSNER, ROLAND; ROBERING, KLAUS; SEBEOK, THOMAS A. (2003): Semiotik: Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur. 3. Teilband. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

PREISENDÖRFER, PETER (2011): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

PROBST, GILBERT J. B. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozess in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin und Hamburg: Paul Parey Verlag.

PUGH, DEREK S.; HICKSON, DAVID J.; HININGS, CHRISTOPHER R. (et al.) (1963): A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, 1963, Nr. 3 (Dez.), S. 289-315.

REHN, GÖTZ (1980): Grundlagen und Problemstellung der Organisationsentwicklung. In: Koch, Ulrich et al. (Hrsg.) (1980): *Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 19-31.

REIHLEN, MARKUS (1999): Moderne, Postmoderne und Heterarchische Organisation. In: Schreyögg, Georg (Hrsg.) (1999): *Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 267-306.

RIDDER, HANS-GERD (1999): Personalwirtschaftslehre. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

RIECKMANN, HEIJO (1978): 5 Jahre 'Internal Change Agent': Vorläufiges Fazit eines Lebens zwischen 'Erweckungsbewegung' und 'Sozialtechnologie'. In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (1978): *Organisationsentwicklung in Europa*. Band 1B. Fälle. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Verlag, S. 351-391.

ROESLER, RUDOLF (1919): Das Taylor-System. Eine Budgetierung der menschlichen Kraft. In: Taylor, Frederick W. (1919): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München, Berlin: Oldenbourg.

ROETHLISBEGGER, FRITZ J.; DICKSON, WILLIAM J. (1949): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

ROSA, HARTMUT; GERTENBACH, LARS; LAUX, HENNING; STRECKER, DAVID: (2010): Theorien der Gemeinschaft. Zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag.

ROSENSTIEL, LUTZ VON (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

ROSENSTIEL, LUTZ VON; MOLT, WALTER; RÜTTINGER, BRUNO (2005): Organisationspsychologie. Grundriss der Psychologie. Band 22. 9. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

ROTHMANN, MAX; TEUBER, EUGEN (1915): Aus der Anthropoidenstation auf Teneriffa. 1. Ziele und Aufgaben der Station sowie erste Beobachtungen an den auf ihr gehaltenen Schimpansen. Berlin: Verlag der Königlichen Akademie der Wissenschaften.

ROTSCHUH, KARL E. (1969): Zur Einführung. Die Rolle der Physiologie im Denken von Descartes. In: Descartes, René (1969): Über den Menschen (1632) sowie Beschreibung des menschlichen Körpers (1648). Heidelberg: Verlag Lambert Schneider, S. 11-29.

RÜHLI, EDWIN (2002): Betriebswirtschaftslehre nach dem zweiten Weltkrieg (1945-ca. 1970). In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard (Hrsg.) (2002): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 112-134.

SAUSSURE, FERDINAND DE (2003): Wissenschaft der Sprache. Neue Texte aus dem Nachlass. Herausgegeben und mit einer Einleitung versehen von Ludwig Jäger. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

SAUSSURE, FERDINAND DE (1967) (CLG): Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft. Herausgegeben von Charles Bally und Albert Sechehaye. 2. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter.

SCHÄFER, LOTHAR; SCHNELLE, THOMAS (1983): Die Aktualität Ludwik Flecks in Wissenschaftssoziologie und Erkenntnistheorie. In: Fleck, Ludwik (1983): Erfahrung und Tatsache. Gesammelte Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 9-34.

SCHANZ, GÜNTHER (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

SCHEIN, EDGAR (2000): Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 19-32.

SCHEIN, EDGAR (1980): Organisationspsychologie. Wiesbaden: Gabler Verlag.

SCHEIN, EDGAR (1975): Wie vollziehen sich Veränderungen? In: Bennis, Warren G. et al. (Hrsg.) (1975): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Ernst Klett Verlag, S. 128-140.

SCHELER, MAX (1995): Die Stellung des Menschen im Kosmos. Bouvier Verlag: Bonn.

SCHENK-DANZIGER, LOTTE (1963): Die Grundideen und die theoretischen Fragestellungen in Charlotte Bühlers Lebenswerk. In: Schenk-Danziger, Lotte; Thomae Hans (Hrsg.) (1963): Gegenwartsprobleme der Entwicklungspsychologie. Festschrift für Charlotte Bühler. Göttingen: Verlag für Psychologie, Dr. C. J. Hogrefe, S. 9-19.

SCHERER, GEORG ANDREAS (2006): Kritik der Organisation oder Organisation in der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisations-theorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 19-63.

SCHERER, GEORG (1972): Strukturen des Menschen. Grundfragen philosophischer Anthropologie. Essen: Ludgerus Verlag.

SCHERTLER, WALTER (1984): Organisationsentwicklung und Unternehmensführung – Zur instrumentellen Problematik von Organisationsentwicklungsprozessen. In: Hinterhuber, Hans H.; Laske, Stephan (Hrsg.) (1984): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. Freiburg: Rombach, S. 89-112.

SCHIERSMANN, CHRISTIANE; THIEL, HEINZ-ULRICH (2014): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

SCHIEWER, GESINE L. (1996): *Cognitio symbolica*. Lamberts semiotische Wissenschaft und ihre Diskussion bei Herder, Jean-Paul und Novalis. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.

SCHMIDT, MARGIT (1996): Widerstände bei organisatorischem Wandel. Mechanismen bei Veränderungsprozessen in Unternehmensorganisationen. Dissertation. Frankfurt am Main, Berlin, Bern: Peter Lang.

SCHMIDT, SIEGFRIED J. (1987): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

SCHMITZ, H. WALTER (1990a): Einleitung. In: Ungeheuer, Gerold (1990): Kommunikationstheoretische Schriften II: Symbolische Erkenntnis und Kommunikation. Herausgegeben von H. Walter Schmitz. Aachen: Alano Verlag/Rader Publikationen, S. 7-32.

SCHMITZ, H. WALTER (1990b): Preface. In: Ders. (Hrsg.) (1990): *Essays on Significs*. Papers presented on the Occasion of the 150th Anniversary of the Birth of Victoria Lady Welby (1837-1912). Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publications, S. i-viii.

SCHMITZ, H. WALTER (1985): Victoria Lady Welby's Significs. The Origin of the Signific Movement. In: Victoria, Welby Lady (1985): *Significs and Language*. London: John Benjamins Publishing Company, S. ix-ccviii.

SCHMITZ, H. WALTER (1983): Victoria Lady Welby und die Folgen. In: *Zeitschrift für Semiotik*, Band 5, 1983, Heft 1/2, S. 123-138.

SCHNEIDER, WOLF (1994): Nachruf aufs Esperanto. NZZ FOLIO, <http://folio.nzz.ch/1994/oktober/nachruf-aufs-esperanto>, Stand 28.09.2014.

SCHREYÖGG, GEORG (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

SCHREYÖGG, GEORG (2002): Unternehmensführung – Eine Disziplin im Wandel. In: Gaugler, Erich; Köhler, Richard (Hrsg.) (2002): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 200-224.

SCHREYÖGG, GEORG (2000): Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels. In: Busch, Rolf (Hrsg.) (2000): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 26-45.

SCHREYÖGG, GEORG (1994): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. 3., nachgeführte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt Verlag.

SCHREYÖGG, GEORG; KOCH, JOCHEN (1999): Organisation und Postmoderne – Eine Einführung. In: Schreyögg, Georg (Hrsg.) (1999): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1-29.

SCHREYÖGG, GEORG; NOSS, CHRISTIAN (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.) (2000): Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33-63.

SCHREYÖGG, GEORG; NOSS, CHRISTIAN (1998): Reframing Change in Organizations: Beyond the Equilibrium Model. Diskussionsbeiträge des Instituts für Management. Berlin: Freie Universität Berlin, Folge 8/98.

SCHREYÖGG, GEORG; NOSS, CHRISTIAN (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 55, 1995, Ausgabe 2, S. 169-186.

SCHREYÖGG, GEORG; SYDOW, JÖRG (2001): Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

SCHRÖDER, JÜRGEN (2004): Einführung in die Philosophie des Geistes. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

SCHÜTZ, ALFRED (1932): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Wien: Verlag von Julius Springer.

SCHÜTZ, ALFRED; LUCKMANN, THOMAS (1979): Strukturen der Lebenswelt. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

SCHULER, HEINZ (1993): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Hans Huber.

SCHULTE, JOACHIM (2001): Einleitung. In: Wittgenstein, Ludwig (2001): Philosophische Untersuchungen. Kritisch-genetische Edition. Herausgegeben von Joachim Schulte. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 12-51.

SCOTT, DAVID (2004): Semiotics of Travel. From Gautier to Baudrillard. Cambridge: Cambridge University Press.

SCOTT, RICHARD W. (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

SCOTT, RICHARD W. (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.

SCOTT, RICHARD W. (1974): *Organization Theory: A Reassessment*. *Academy of Management Journal* 17, S. 242-54. In: Smircich, Linda; Calás, Marta B. (1995): *Critical Perspectives on Organization and Management Theory*. Aldershot, Brickfield, Singapore, Sydney: Dartmouth, S. 3-17.

SCOTT, RICHARD W. (1961): *Organization Theory. An Overview and an Appraisal*. In: *Academy of Management Journal* 4 (1), 1961, S. 7-26.

SCOTT, RICHARD W.; MEYER, JOHN W. (1992): *Organizational Environments. Ritual and Rationality. Updated Edition*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

SEBEEK, THOMAS A. (1986): *I Think I am a Verb. More Contributions to the Doctrine of Signs*. New York: Plenum Press.

SELZ, OTTO (2011): *Die Gesetze der produktiven Tätigkeit*. In: Eschbach, Achim und Nora (Hrsg.) (2011): *Bausteine der Kommunikationswissenschaft*. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 76-87.

SELZ, OTTO (1991): *Wahrnehmungsaufbau und Denkprozeß. Ausgewählte Schriften*. In: Métraux, Alexandre; Herrmann, Theo (Hrsg.) (1991): *Bern, Stuttgart und Toronto: Hans Huber*.

SELZ, OTTO (1924): *Die Gesetze der produktiven und reproduktiven Geistestätigkeit. Kurzgefasste Darstellung*. Bonn: Verlag von Friedrich Cohen.

SELZ, OTTO (1922): *Zur Psychologie des produktiven Denkens und des Irrtums. Eine experimentelle Untersuchung*. Bonn: Verlag von Friedrich Cohen.

SHANNON, CLAUDE E.; WEAVER, WARREN (1998): *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois.

SHORT, THOMAS L. (2007): *Peirce's Theory of Signs*. Cambridge: Cambridge University Press.

SIEBENBROCK, HEINZ (2010): *Grundlagen der Organisationsentwicklung und Gestaltung*. 3. Auflage. Altenberge: Niederle Media.

SIEVERS, BURKARDT (2000): *Organisationsentwicklung als Lernprozeß personaler und sozialer Systeme – oder: Wie läßt sich OE denken?* In: Trebesch, Karsten (2000) (Hrsg.): *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 33-50.

SIEVERS, BURKARDT (1977): *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett.

SIMMEL, GEORG (1923): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. München, Leipzig: Duncker & Humblot.

SIMON, HERBERT A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Übersetzung



der 3., stark erweiterten englischsprachigen Auflage. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

SINGER, MILTON (1991): *Semiotics of Cities, Selves, and Cultures. Explorations in Semiotic Anthropology*. Berlin, New York: Mouton de Gruyter.

SINGER, MILTON (1984): *Man's Glassy Essence. Explorations in Semiotic Anthropology*. Bloomington: Indiana University Press.

SKINNER, BURRHUS F. (1956): *Science and Human Behavior*. New York: The Macmillan Company.

SMITH, BARRY (1988): *Foundations of Gestalt Theory*. München, Wien: Philosophia Verlag.

SOHN, KARL-HEINZ (1993): *Lean Management. Die Antwort der Unternehmer auf gesellschaftliche Herausforderungen*. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ Verlag.

SPECK, JOSEF (1991): *Grundprobleme der großen Philosophen. Philosophie der Gegenwart II. 3., durchgesehene Auflage*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

SPRANGER, EDUARD (1966): *Psychologie des Jugendalters*. 28. Auflage. Heidelberg: Quelle & Meyer.

SPRANGER, EDUARD (1965): *Lebensformen. Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit*. München, Hamburg: Siebenstern Taschenbuch Verlag.

STAEHLE, WOLFGANG H. (1990): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 5., überarbeitete Auflage. München: Vahlen.

STAEHLE, WOLFGANG H. (1979): *Interessenskonflikte in Organisationsentwicklungsprozessen*. In: Wunderer, Rolf (Hrsg.) (1979): *Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Festschrift für Guido Fischer*. Berlin: Dunker & Humblot.

STAEHLE, WOLFGANG H. (1973): *Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

STAHLMANN, MICHAEL (1993): *Die erste Revolution in der Autoindustrie. Management und Arbeitspolitik von 1900-1940*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

STARBUCK, WILLIAM H. (1976): *Organizations and their Environments*. In: Dunnette, Marvin (Hrsg.) (1976): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, S. 1069-1123.

STEINMANN, HORST; SCHREYÖGG, GEORG (2005): *Management. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

STETTER, CHRISTIAN (1979): *Peirce und Saussure*. In: *Kodikas/Code. An International Journal of Semiotics*, Vol. 1, 1979, No. 2, S. 124-150.

STUMPF, CARL (1939): *Erkenntnislehre. Band 1*. Leipzig: Verlag Johann Ambrosius Barth.

TAYLOR, FREDERICK W. (1919): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München, Berlin: Oldenbourg.

THILO, ULRICH CH. M. (1989): Rezeption und Wirkung des Cours de linguistique générale. Überlegungen zu Geschichte und Historie der Sprachwissenschaft. Tübingen: Gunter Narr Verlag.

TÖNNIES, FERDINAND (2012): Studien zur Gemeinschaft. Herausgegeben von Klaus Lichtblau. Wiesbaden: Springer VS.

TRABANT, JÜRGEN (1996): Elemente der Semiotik. Tübingen, Basel: A. Francke Verlag.

TRAUFFETTER, GERALD (2007): Das Gesicht als Fenster. In: Der Spiegel, 2/2007, S. 200-201.

TREBESCH, KARSTEN (2007): Die Beteiligung der Betroffenen in Veränderungsprozessen. Die Unterscheidung der ideologischen und funktionalen Begründungen. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 3, 2007, S. 31-35.

TREBESCH, KARSTEN (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta.

TREBESCH, KARSTEN (1984): Organisationsentwicklung in der Krise? In: Hinterhuber, Hans H.; Laske, Stephan (Hrsg.) (1984): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. Freiburg: Rombach, S. 312-329.

TREBESCH, KARSTEN (1980): Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung sowie Anmerkungen zur Situation in Europa. In: Koch, Ulrich et al. (Hrsg.) (1980): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 31-51.

TREBESCH, KARSTEN; MINX ECKHARD (2011): Die OE: Von der Hoffnung des Verstehens zur Steuerung von Systemen. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 4, 2011, S. 21-23.

TÜRK, KLAUS (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsform. In: Ortmann, Günther et al. (Hrsg.) (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 124-177.

TÜRK, KLAUS (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

TÜRK, KLAUS (1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

TÜRK, KLAUS (1975): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe.

TÜRK, KLAUS; LEMKE, THOMAS; BRUCH, MICHAEL (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. 1. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

UDY, STANLEY H. (1959): "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study. In: American Sociological Review, Vol. 24, 1959, Nr. 6 (December), S. 791-795.

UEXKÜLL, JAKOB JOHANN VON (1980): Kompositionslehre der Natur. Biologie als undogmatische Naturwissenschaft. Ausgewählte Schriften. Herausgegeben von Thure von Uexküll. Frankfurt am Main: Ullstein

UEXKÜLL, JAKOB JOHANN VON; KRISZAT GEORG (1970): *Conditio humana. Ergebnisse aus den Wissenschaften vom Menschen. Streifzüge durch die Umwelten von Tieren und Menschen. Bedeutungslehre.* Herausgegeben von Thure von Uexküll und Ilse Grubrich-Simitis. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.

ULICH, EBERHARD (1995): *Lean Production – aus arbeitspsychologischer Sicht.* In: Bungard, Walter (Hrsg.) (1995): *Lean Management auf dem Prüfstand.* Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 23-37.

ULRICH, HANS (1984): *Management.* Herausgegeben von Thomas Dyllick und Gilbert Probst. Bern: Haupt Verlag.

UNGEHEUER, GEROLD (2010): *Einführung in die Kommunikationstheorie.* 3., völlig neu eingerichtete Auflage. Herausgegeben von Karin Kolb, Jens Loenhoff und H. Walter Schmitz. Münster: Nodus Publikationen.

UNGEHEUER, GEROLD (2004): *Sprache und Kommunikation.* 3., erweiterte und völlig neu eingerichtete Auflage. Herausgegeben von Karin Kolb und H. Walter Schmitz. Münster: Nodus Publikationen.

UNGEHEUER, GEROLD (1990): *Kommunikationstheoretische Schriften II: Symbolische Erkenntnis und Kommunikation.* Herausgegeben von H. Walter Schmitz. Aachen: Alano Verlag/Rader Publikationen.

UNGEHEUER, GEROLD (1987): *Kommunikationstheoretische Schriften I. Sprechen, Mitteilen und Verstehen.* Herausgegeben von H. Walter Schmitz und Johann G. Juchem. Aachen: Rader Verlag.

UNGEHEUER, GEROLD (1984): *Bühler und Wundt.* In: Ders. (1990): *Kommunikationstheoretische Schriften II: Symbolische Erkenntnis und Kommunikation.* Herausgegeben von H. Walter Schmitz. Aachen: Alano Verlag/Rader Publikationen, S. 387-445.

UNGEHEUER, GEROLD (1977): *Einführung in die Informationstheorie unter Berücksichtigung phonetischer Probleme.* *Phonetica* Vol. 4, No2/2, 1959, S. 95-106. In: Ders. (1977): *Sprache und Signal.* Hamburg: Helmut Buske Verlag, S. 7-19.

UNGEHEUER, GEROLD (1971): *Inhaltliche Grundkategorien sprachlicher Kommunikation.* In: Schweisthal, Klaus G. (Hrsg.) (1971): *Grammatik, Kybernetik, Kommunikation.* Festschrift für Alfred Hoppe. Bonn: Ferd. Dümmlers Verlag, S. 179-202.

VAIHINGER, HANS (1913): *Die Philosophie des Als Ob. System der theoretischen, praktischen und religiösen Fiktionen der Menschheit auf Grund eines idealistischen Positivismus.* Berlin: Verlag von Reuther & Reichard.

VAN DE VEN, ANDREW H. (1995): *Explaining Development and Change in Organizations.* In: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, 1995, Nr. 3 (July), S. 510-540.

VARELA, FRANCISCO J. (1979): *Principles of Biological Autonomy. Volume 2.* New York, Oxford: North Holland.

VARELA, FRANCISCO J. (1987): *Autonomie und Autopoiese.* In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1987): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus.* Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 119-133.

WÄCHTER, HARTMUT (1987): *Wissenschaft und Arbeitskraft. Besprechung und wissenschaftstheoretische Überlegungen zu einem Buch über die Geschichte der Arbeits-*

forschung in Deutschland. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 41 (13 NF), 1987, Ausgabe 4, S. 212-217.

WÄCHTER, HARTMUT (1983): Organisationsentwicklung – Notwendig, aber paradox. In: Zfo, 1983, Heft 2, S. 61-66.

WAGNER, RAINER H. (1995): Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen in Organisationen beitragen können. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hofgrete Verlag.

WALGENBACH, PETER (2006a): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 353-403.

WALGENBACH, PETER (2006b): Die Strukturationstheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 403-427.

WALGENBACH, PETER (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.) (2002): Theorien des Managements. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 155-203.

WALTON, RICHARD E.; SUSMAN, GERALD (1987): Personalmanagement in der Fabrik der Zukunft. In: Harvard Manager, Heft 4, 1987, S. 60-69.

WANDRUSZKA, MARIO (1971): Interlinguistik. Umriss einer neuen Sprachwissenschaft. München: Piper Verlag.

WATSON, GOODWIN (1975): Widerstand gegen Veränderungen. In: Bennis, Warren et al. (Hrsg.) (1975): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Ernst Klett Verlag, S. 415-428.

WATSON, JOHN B. (1930): Der Behaviorismus. Berlin, Leipzig: Deutsche Verlags-Anstalt Stuttgart.

WEBER, MAX (1988a): Gesammelte Politische Schriften. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

WEBER, MAX (1988b): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

WEBER, MAX (1924): Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

WEBER, MAX (1922): Grundriss der Sozialökonomik. Tübingen: Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

WEICK, KARL E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

WEICK, KARL E.; SUTCLIFFE, KATHLEEN M. (2003): Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.

WEIK, ELKE (1998): Zeit, Wandel und Transformation. Elemente einer postmodernen Theorie der Transformation. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

WEIK, ELKE; LANG; RAINHART (1999): Postmoderne Organisationen oder The Trouble with Harry. In: Schreyögg, Georg (Hrsg.) (1999): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 306-332.

WEINERT, ANSFRIED (1998): Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

WEISS, CHRISTINA (1979): Die In-formation der Autopoiesis. In: Baecker, Dirk (Hrsg.) (2005): Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 243-253.

WEIZSÄCKER, VIKTOR VON (1973): Der Gestaltkreis. Theorie der Einheit von Wahrnehmen und Bewegen. Mit einer Einführung von Rolf Denker. Stuttgart: Georg Thieme Verlag.

WELBY, VICTORIA LADY (1985): Sense, Meaning and Interpretation. Reprinted from Mind 5:17 and 18 (1896) 24-37, 186-202. In: Ders. (1985): Significs and Language. London: John Benjamins Publishing Company, S. 186-202.

WELBY, VICTORIA LADY (1983): What is Meaning? Studies in the Development of Significance. Reprint of the edition London, 1903. Herausgegeben von Achim Eschbach. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

WELBY, VICTORIA LADY (1911): Significs and Language. The Articulate Form of Our Expressive and Interpretative Resources. In: Ders. (1985): Significs and Language. London: John Benjamins Publishing Company, S. vii-105.

WERHAHN, PETER (1980): Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre. Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Schriftenreihe Betriebswirtschaft. Band 6. Bern, Stuttgart: Paul Haupt.

WERTHEIMER, MAX (1957): Produktives Denken. Frankfurt am Main: Waldemar Kramer Verlag.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen: Paul Siebeck.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, 87, S. 548-547. In: Scott, Richard (Hrsg.) (1994): Organizational Sociology. Aldershot u.a.: Dartmouth, S. 279-309.

WIMMER, RUDOLF (2011): Die Zukunft des Change Management. In: Organisationsentwicklung, Nr. 4, 2011, S. 16-21.

WINTERMANTEL, MARGRET (1984): Sprechereignis als soziale Handlung. In: Graumann, Friedrich C.; Herrmann, Theo (Hrsg.) (1984): Karl Bühlers Axiomatik. Fünfzig Jahre Axiomatik der Sprachwissenschaften. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, S. 201-217.

WITT, FRANK (1997): Organisation und Gesellschaft in der Theorie der Unternehmung. In: Ortmann, Günther et al. (Hrsg.) (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 424-449.

WITTE, EBERHARD (1976): Informationsverhalten. In: Grochla, Erwin (Hrsg.) (1976): Organisationstheorien. 2. Teilband. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, S. 389-397.

- WITTGENSTEIN, LUDWIG (2014) (PB): Tractatus logico-philosophicus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- WITTGENSTEIN, LUDWIG (2013) (PU): Logische Untersuchungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- WITTGENSTEIN, LUDWIG (1980): Das Blaue Buch. Eine Philosophische Betrachtung (Das Braune Buch). Herausgegeben von Rush Rhees. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- WOLF, JOACHIM (2005): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- WOMACK, JAMES P.; JONES, DANIEL T.; ROOS, DANIEL (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- WÜSTER, EUGEN (1976): Die Benennungen der ‚Esperantologie‘ und ‚Interlinguistik‘ (1955). In: Hauptenthal, Reinhard (Hrsg.) (1976): Plansprachen. Beiträge zur Interlinguistik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 271-278.
- WUNDT, WILHELM (2006): Völkerpsychologie. Eine Untersuchung der Entwicklungsgesetze von Sprache, Mythos und Sitte. Erster Band. Die Sprache. Teil 1. 3., neu bearbeitete Auflage. Leipzig: Verlag von Wilhelm Engelmann.
- WUNDT, WILHELM (1920): Grundriss der Psychologie. 14. Auflage. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- ZEEUW, GERARD DE (1968): General System Theory. In: Baecker, Dirk (2005) (Hrsg.): Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 145-172.
- ZEY-FERRELL, MARY (1981): Criticism of the Dominant Perspective on Organizations. The Sociological Quarterly 22, S. 181-205. In: Smircich, Linda; Calás, Marta B. (Hrsg.) (1995): Critical Perspectives on Organization and Management Theory. Aldershot, Brickfield, Singapore, Sydney: Dartmouth, S. 51-77.
- ZIMMERMANN, RALF (2006): Neuromarketing und Markenwirkung. Was das Marketing von der modernen Hirnforschung lernen kann. Saarbrücken: VDM Verlag.
- ZOBRIST, ARTHUR (1978): Konzeptionen, Möglichkeiten und Grenzen des sozio-technischen Systemdenkens in der praktischen OE-Beratung. In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (1978): Organisationsentwicklung in Europa. Band 1A. Konzeptionen. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Verlag, S. 607-621.
- ZUCKER, LYNNE G. (1987): Institutional Theories of Organization. In: Annual Review of Sociology, Vol. 13, 1987, S. 443-464.
- ZUCKER, LYNNE G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: American Sociological Review, Vol. 42, 1977, Nr. 5 (October), S. 726-743.