

# **Die Kommunikation von Ideen in Teams – Was lässt uns mitteilen?**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)  
durch die Philosophische Fakultät der  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

vorgelegt von  
Jasmin Kesmez, M.A. (Master of Arts)  
aus  
Köln, NRW

Betreuerin:  
Prof. Dr. Vittoria Borsò

Düsseldorf, Oktober 2015

"D61"

# HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

FACHBEREICH MEDIEN- UND KULTURWISSENSCHAFT

Erstgutachterin: Prof. Dr. Vittoria Borsò

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Zweitgutachter: Prof. Dr. Timo Skrandies

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

## **DANKSAGUNG**

Mein besonderer Dank gilt zunächst Frau Prof. Dr. Vittoria Borsò, die mich nicht nur herzlich in das Promotionsprogramm und ihre Forschungsgruppe aufgenommen hat, sondern mich auch in interessante Fachgebiete eingeführt und mich vor allem immerzu dazu angeregt hat neue Denkansätze auszuprobieren. Herrn Prof. Dr. Timo Skrandies danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seinem Interesse an meiner Arbeit. Herrn Dr. Martin Schulz danke ich für die Betreuung während meines Stipendiums an der University of British Columbia und für die zahlreichen kritischen Diskussionen, die mich immer wieder dazu angeregt haben meine Theorien zu durchdenken. Ich danke Dr. Sally Maitlis für das kreative und ausführliche Doktorandenseminar zur qualitativen Methode, welches eine außerordentliche Bereicherung für meine Arbeit bedeutet. Meine Kolleginnen und Kollegen der philosophischen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität und am Institut für Organizational Behaviour & HR an der University of British Columbia haben meinen Arbeitsalltag zudem immer mit ihrer positiven Einstellung und Stimmung bereichert. Ihnen danke ich für all die Ermutigung und Hilfe, das große Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Meiner Mutter, Renate van Leeuwen, möchte ich dafür danken, mich in schweren Momenten ermutigt und mir stets mit positiven Worten neue Kraft gegeben zu haben. Abschließend möchte ich dem Vodafone und Mosaic Team für die Zusammenarbeit, Offenheit und Hilfsbereitschaft danken, die es mir ermöglicht haben, diese Untersuchung durchzuführen.

## ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Dissertation soll einen kulturwissenschaftlichen Beitrag zum Fachgebiet der Unternehmenskommunikation und des Innovationsmanagements liefern. In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Managementliteratur verstärkt mit dem Transfer, der Entstehung und der Weiterentwicklung von Wissen in Hinblick auf Innovation im Unternehmen befasst. Die Konzepte Wissen, Idee und Information überschneiden sich dabei immer wieder. Die Faktoren, die die Kommunikation von Ideen beeinflussen, werden von Wissenschaftlern des Wissens- und Innovationsmanagements und Soziologen wie Davenport, Nonaka, Takeuchi oder Kogut nicht klar herausgestellt, da sich ihre Theorien mehr auf die Verbindung von Wissen und Innovation konzentrieren. Diese Arbeit setzt sich mit dem Konzept der „Idee“ auseinander und geht von einer besonderen Stellung der Idee im Kontext der Organisation aus. Die Bedeutung der „Idee“ und ihre genealogische Verortung werden hier aus kulturwissenschaftlicher Perspektive beleuchtet und von Konzepten wie dem Wissen differenziert. Die Idee als komplexes und vielschichtiges Konzept, ihre Entstehung und Kommunikation stellen die zentralen Elemente dieser Arbeit dar. In Bezug auf die Idee im Kommunikationsprozess bietet die transkulturelle Auffassung von Interaktion einen progressiven Ausgangspunkt, in dem sie die Idee als wertvolles und zugleich angreifbares Moment erforscht. An dieser Stelle wird die Fremdheit neben den relativ spezifischen und situationsabhängigen Mitteilungsbarrieren im Verständigungsprozess beleuchtet.

Die Kommunikation von Ideen in Teams bildet den Rahmen der Untersuchung. Die Hauptfrage der vorliegenden Arbeit lautet somit: Was bewegt uns, wenn wir im Team interagieren, dazu, den anderen unsere Ideen mitzuteilen; was also ist es, das uns mitteilen lässt? Hier werden die Faktoren, die den Prozess der Mitteilung einer Idee beeinflussen, erörtert. Die Möglichkeit, das private Selbst in der Interaktion von Teams auszudrücken, wird als Hauptfaktor zunächst theoretisch beleuchtet. Die Bedeutung des Sichtbarmachens der eigenen Identität im privaten genauso wie im öffentlichen beziehungsweise professionellen Lebensbereich wird aus verschiedenen Perspektiven analysiert. In diesem Zusammenhang wird das Spannungsverhältnis zwischen Privatem und Beruflichem als produktives Moment hervorgehoben. Die Ergebnisse der Studie führen zu der Hauptannahme, dass das Private nicht nur Teil

des Entstehungsprozesses einer Idee, sondern auch Teil des Mitteilungsprozesses im Team ist. Der empirische Teil dieser Arbeit geht noch einen Schritt weiter und untersucht die Bedingungen, die dem Ausdruck des privaten Selbst förderlich sind und damit wiederum die Bereitschaft, eine Idee mitzuteilen, erhöhen.

## INHALT

---

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Theoretischer Teil</b> .....	<b>15</b>
2.1 Die Bedeutung und Entstehung einer Idee .....	15
2.1.1 Einleitung .....	15
2.1.2 Quellen der Innovation .....	17
2.1.3 Die Bedeutung der Idee und ihre genealogische Verortung .....	25
2.1.3.1 Die kartesische Idee .....	28
2.1.3.2 Die ontologische Frage und die Idee .....	34
2.1.3.3 Die neue Soziologie der Idee .....	38
2.1.4 Der Habitus und die Idee - Chancen und Probleme angesichts globaler Kommunikation .....	44
2.1.5 Zwischenresümee .....	53
2.2 Die Mitteilung einer Idee .....	57
2.2.1 Einleitung .....	57
2.2.2 Die Bedeutung des kommunikativen Austauschs für das Unternehmen .....	59
2.2.2.1 Organisationales Lernen .....	62
2.2.2.2 Mangelnde Mitteilungsbereitschaft .....	65
2.2.3 Die Art und Weise, wie wir mitteilen .....	67
2.2.4 Mitteilen im transkulturellen Raum .....	71
2.2.4.1 Fremdheit .....	73
2.2.5 Die Mitteilung aus der systemtheoretischen Perspektive .....	78
2.2.5.1 Mitteilen ist riskant .....	82
2.2.6 Interaktion in den Wirkungsketten .....	85
2.2.7 Zwischenresümee .....	88
2.3 Das private und das professionelle Selbst .....	91
2.3.1 Einleitung .....	91
2.3.2 Identitätsbildung .....	93
2.3.3 Das Individuum als Mosaik von Teil-Selbsten .....	96
2.3.4 Das professionelle Selbst im öffentlichen Raum .....	100
2.3.5 Das private Selbst .....	104
2.3.6 Zwischenresümee - Das Spannungsverhältnis zwischen privatem und professionellem Selbst .....	107
<b>3. Empirischer Teil</b> .....	<b>110</b>
3.1 Problemstellung und Zielsetzungen der Studie .....	110
3.2 Forschungsdesign und Methodik .....	112

3.2.1 Wahl der Methode .....	112
3.2.2 Validität der Untersuchung .....	116
3.2.3 Aufbau der Studie .....	119
3.3 Datenerhebung und Auswertung .....	120
3.3.1 Datenerhebung der ersten Erhebungsrunde .....	120
3.3.1.1 Wahl der Fallstudie .....	120
3.3.1.2 Feldbeobachtungen und Archivinformationen .....	121
3.3.1.3 Experteninterviews .....	123
3.3.1.4 Auswahl der Stichprobe .....	125
3.3.1.5 Durchführung der Interviews & Transkription .....	126
3.3.2 Datenauswertung der ersten Erhebungsrunde .....	127
3.3.3 Datenerhebung der zweiten Erhebungsrunde .....	132
3.3.3.1 Wahl der Fallstudie .....	132
3.3.3.2 Durchführung der Interviews & Transkription .....	134
3.3.4 Datenauswertung der zweiten Erhebungsrunde und Ergebnisdarstellung .....	136
3.4. Ergebnisse .....	137
3.4.1 Der Ausdruck des privaten Selbst – Bedingungen.....	140
3.4.1.1 Sicherheit .....	145
3.4.1.2 Flache Hierarchie .....	146
3.4.1.3 Vertrautheit.....	148
3.4.1.4 Private Beziehungen.....	149
3.4.2 Interaktive Handlungen .....	151
3.4.2.1 Anerkennen .....	155
3.4.2.2 Lockeres Auftreten (acting personable) .....	155
3.4.2.3 Aufeinander zugehen.....	156
3.4.2.4 Zuhören .....	157
3.5 Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse .....	158
3.6 Diskussion .....	161
<b>4. Fazit und Aussichten .....</b>	<b>165</b>
<b>5. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>171</b>
<b>6. Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>188</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>189</b>



## 1. EINLEITUNG

---

Innovation und Kreativität werden im unternehmerischen Kontext oft mit Wettbewerbsvorteil und Wachstum verbunden. Durch innovative Produkte, Prozesse und Strategien werden nicht nur Bedarfslücken geschlossen, sondern auch neue Märkte geschaffen.<sup>1</sup> Die zunehmende Globalisierung und der Anspruch auf ständig steigende Wettbewerbsfähigkeit sind zudem Faktoren, die Unternehmen verstärkt dazu veranlassen, sich auf Innovations- und *Knowledge Management*-Maßnahmen zu fokussieren. Innovationskraft wird als eine der bedeutendsten unternehmerischen Ressourcen betrachtet, die dem Unternehmen das Potential liefern, um sich von der Konkurrenz abzusetzen.<sup>2</sup> „*The organisation that wishes to cope dynamically with the changing environment needs to be one that creates information and knowledge.*“<sup>3</sup> Dabei muss bedacht werden, dass Innovation kein Erfolgsgarant ist, sondern als Ressource angesehen werden sollte, die weiterentwickelt werden muss. Neben dem technologischen Know-how und Investitionen in Ressourcen gilt das Humankapital als Motor der Innovation. Doch was macht Innovation aus? Ob die Innovation sich in Form von neuen Prozessen, Produkten oder Mechanismen zeigt – immer liegt ihr eine Idee oder die Verknüpfung mehrerer Ideen zugrunde. Die Idee als komplexes und vielschichtiges Konzept und deren Kommunikation stellen das zentrale Element dieser Arbeit dar. Der mögliche Wettbewerbsvorteil entsteht letztendlich nur, wenn die Organisation im ersten Schritt Zugang zu der individuellen Kreativität erlangt.<sup>4</sup> Damit die Idee im unternehmerischen Kontext weiterentwickelt werden kann, muss sie zunächst mitgeteilt werden. McAdam und McClelland (2002) zufolge zeichnen sich innovative Unternehmen dadurch aus, dass sie den Entstehungsprozess der Idee erfolgreich steuern und unterstützen. In der vorliegenden Untersuchung sollen die Faktoren, die den Prozess der Mitteilung einer Idee beeinflussen, anhand von kulturwissenschaftlichen Theorien und einer qualitativen Analyse erörtert werden.

---

<sup>1</sup> Spielkamp, A. / Rammer, C.: 2006

<sup>2</sup> Vgl. McAdam, R. / McClelland, J.: 2002

<sup>3</sup> Gore, C. / Gore, E.: 1999, S. 554

<sup>4</sup> Vgl. McAdam, R. / McClelland, J.: 2002

In diesem Zusammenhang wird die Möglichkeit, das private Selbst auszudrücken, als Faktor herausgearbeitet und näher untersucht. Dabei stellt das Team als Gruppe von Mitarbeitern, die an einem Projekt oder in einer Funktion zusammenarbeiten, den Rahmen der Untersuchung dar. Die Hauptfragestellung, die im theoretischen wie im empirischen Teil verfolgt wird, lautet somit: Was bewegt uns dazu, wenn wir im Team interagieren, den anderen unsere Ideen mitzuteilen; was also ist es, das uns mitteilen lässt?

Die Wissenschaft hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt mit den Themen Wissen, Informationen und Daten und deren Facetten – Transfer, Entstehung und Weiterentwicklung – befasst. Die Konzepte Wissen, Idee und Information überschneiden sich dabei immer wieder. Im Kontext dieser Untersuchung wird die Idee als produktives Moment verstanden, welches der Zeitlichkeit unterliegt und dadurch ständiger Veränderung ausgesetzt ist. Sie wird im Vergleich zum Wissen als ein in ihrer Entstehung fragiles bzw. verletzliches Element aufgefasst. Die Mitteilung wiederum ist sozialen Prozessen und Dynamiken unterworfen. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, wird die Problematik aus verschiedenen theoretischen Perspektiven beleuchtet. Die Interdisziplinarität der soziologischen, philosophischen und organisationstheoretischen Blickwinkel soll die Idee in ihrer Vielschichtigkeit erfassen.

Die Frage danach, was das Subjekt eine Idee mitteilen lässt, wird in vier Teilfragestellungen untergliedert. Im ersten Teil wird der Entstehungsprozess der Idee nachvollzogen, damit im späteren Verlauf Rückschlüsse auf die Dynamiken gezogen werden können, die diesem Prozess innewohnen. Der zweite Teil setzt sich mit der Kommunikation einer Idee auseinander, wobei die Dynamik des Mitteilungsprozesses fokussiert wird. Die empirische Untersuchung hebt die Ausdrucksmöglichkeiten des Privaten als Faktor bei der Mitteilung einer Idee hervor. Deshalb geht es im dritten Teil darum, das Spannungsverhältnis zwischen Privatem und Beruflichem nachzuvollziehen. Zum Schluss soll die Privatheit im Kontext der Mitteilung einer Idee anhand von empirisch gewonnenem Material erörtert werden.

Im Folgenden werden die theoretischen Ansätze der einzelnen Kapitel kurz vorgestellt. Die Zusammenstellung der theoretischen Ansätze und erarbeiteten Theorien wurde durch die Ergebnisse der qualitativen Studie geleitet.

Das erste Kapitel analysiert die Idee als ein variables und vielfältiges Konzept und beleuchtet dieses in unterschiedlichen Kontexten. Hier wird der Frage

nachgegangen, was eine Idee eigentlich ist und worauf sie sich bezieht. Zunächst wird die Verbindung zwischen Wissen und Ideen erörtert. In diesem Zusammenhang wird deutlich, wie die Managementliteratur von einem wissenden beziehungsweise erkennenden Subjekt ausgeht. Um dem subjektzentrierten Paradigma zu entkommen, wird die alternative Sichtweise von Maturana und Varela hinzugezogen, die das Umfeld und die Gegenstände als Informanten im Entstehungsprozess der Idee begreift.<sup>5</sup> Mit anderen Worten geht es hier um einen theoretischen Ansatz, der nicht nur vom erkennenden Subjekt, sondern zudem auch vom erkennenden Objekt ausgeht. Darüber hinaus wird das Spannungsverhältnis zwischen Unterwerfung und Subjektwerdung in Bezug auf das Zusammenspiel von Macht und Wissen beleuchtet. Macht und Wissen im Interdependenzgeflecht zueinander darzustellen, dient an dieser Stelle dazu, eine theoretische Grundlage für das Verständnis des Ideenbegriffs zu erarbeiten. Daraufhin zeichnet das erste Kapitel den genealogischen Gang nach, in dem die Probleme klassischer und neuzeitlicher Begriffe der Idee diskutiert werden. Dabei werden vor allem die Ansätze von Descartes, Berkeley und Kant hervorgehoben, weil sie sich mit verschiedenen Zugängen zum Erfassen der Idee beschäftigen. Diese klassischen Ansätze, die das Subjekt in einer Welt voller unbestrittener und vollendeter Wahrnehmungen beschreiben, werden jedoch in Frage gestellt. Daraufhin wird im letzten Teil des ersten Kapitels erörtert, wie das Soziale und der Habitus uns und unsere Ideen im Interaktionsprozess informieren.

Das zweite Kapitel fokussiert die Frage, was uns eigentlich mitteilen lässt wenn es um ein solch angreifbares Moment wie die Idee geht. Die Annahme von Crossan, Lane und White, dass die Mitteilung einer Idee dem Integrationsprozess innerhalb der Gruppe und den damit verbundenen sozialen Prozessen und Dynamiken unterworfen ist, lässt in jenem Kapitel wiederum auf die transkulturelle Perspektive zurückgreifen, denn auch diese setzt voraus, die Dynamiken im Mitteilungsprozess mitzudenken und zu interpretieren. Neben den relativ spezifischen und situationsabhängigen Mitteilungsbarrieren im Verständigungsprozess, die durch die Managementliteratur erforscht und dargestellt werden, wird hier die Fremdheit als eine grundlegende Barriere beleuchtet. Um die Mitteilung innerhalb des Kommunikationsprozesses näher zu betrachten, wird Niklas Luhmanns

---

<sup>5</sup> Borsò, V.: 2014, S. 143

systemtheoretische Perspektive eingangs besprochen. Luhmanns Kommunikationsmodell ist insbesondere bedeutsam für diese Untersuchung, weil er dem, was uns mitteilen lässt, nachgeht. Der systemstrukturierten Soziologie werden Bruno Latours Ansätze gegenübergestellt, die gerade in den Dingen ein aktives Handlungs- und Aufforderungspotential sehen. Beide Perspektiven, Luhmanns und Latours, stellen eine fruchtbare Grundlage dar, um die Mitteilung innerhalb des Interaktionsgefüges zu verstehen.

Im dritten Kapitel wird angesichts des beruflichen Kontextes zunächst die Verbindung zwischen privater und professioneller Identität nachvollzogen. Können wir in diesem Zusammenhang von nebeneinander existierenden oder sich entgegengesetzten Identitäten ausgehen? Die Verbindung zwischen privat und beruflich wird hier kritisch untersucht. Infolge der durch die Automatisierung und Technologisierung veränderten Arbeitsbedingungen geht es weniger um die Unterscheidung zwischen öffentlichem und privatem Raum, sondern vielmehr darum, beide Räume in einem Spannungsfeld zu denken. Die sich teilweise überschneidenden privaten und professionellen Erfahrungen werden zudem im empirischen Teil dieser Untersuchung erfasst. Um später Rückschlüsse auf die Verbindung zur Mitteilungsbereitschaft, ziehen zu können, wird im dritten Kapitel die Beziehung zwischen dem Beruflichen und dem Privaten beleuchtet. Im unternehmerischen Kontext wird dem Einzelnen eine professionelle bzw. berufliche Identität zugeschrieben, welche wiederum mit der privaten Identität zusammentrifft. Diese Dynamik soll in Verbindung mit dem produktiven Moment der Idee untersucht werden. Dabei bilden das private und berufliche Selbst sicherlich nur einen Teil des Mosaiks. In Bezug auf den Akteur und seine kommunikativen Handlungen im unternehmerischen Kontext sind aber genau diese Teil-Selbste interessant. Dieses Kapitel umreißt die zwei Hauptströmungen des Denkens über den öffentlichen Raum, die Theorien von Hannah Arendt und Jürgen Habermas.

Während im theoretischen Kapitel grundlegende Bedingungen im Mitteilungsprozess erörtert wurden, soll im vierten Teil darüber hinaus das Schwergewicht ausdrücklich auf die qualitative Ergründung dieser Bedingungen und Faktoren gelegt werden. Der Hauptfokus dieser Studie ist es dabei, näher zu beleuchten, welche Bedingungen aus subjektiver Perspektive die Bereitschaft zum Mitteilen positiv beeinflussen. Die Ergebnisse sollen, durch den hier interdisziplinär gewählten Ansatz, zum einen eine theoretische Weiterentwicklung in der Innovations- und Kommunikationsliteratur

leisten und gleichzeitig auch praktische Ansatzpunkte für das unternehmerische Innovationsmanagement bereitstellen. Die Untersuchung zieht das qualitative Datenerhebungs- und Analyseverfahren heran. Die qualitative Forschungsmethode eignet sich besonders im Rahmen dieser Untersuchung, da sie die Perspektive des befragten Subjekts anstelle der des Forschers einzunehmen versucht.<sup>6</sup> Bei der Erforschung dessen, was den Einzelnen Ideen mitteilen lässt, hilft das qualitative Verfahren durch seinen reflexiven Charakter, „dichte Beschreibungen“<sup>7</sup> (deep descriptions) der Gefühle und Bedingungen während des Mitteilungsprozesses zu generieren. Eine dichte Beschreibung bezieht sich Clifford Geertz zufolge auf ein soziales Phänomen und dient dazu, dieses in seiner Tiefe und Komplexität darzustellen und zu interpretieren, anstatt eine verallgemeinerte Theorie zu schaffen.<sup>8</sup>

Die qualitative Untersuchung teilt sich in zwei Phasen auf. Die erste Untersuchungsreihe wurde im Telekommunikationsunternehmen Vodafone durchgeführt und umfasst 24 Interviews. Das Ziel der ersten Untersuchungsreihe war zunächst, die Rolle der Vielfalt in Teams in Verbindung mit Innovation im Unternehmen zu analysieren. Durch das offene Kodierungsverfahren und die Analyse der Mitarbeiterinterviews wurde folgende Hypothese herausgearbeitet: Der Ausdruck des privaten Selbst im beruflichen Kontext beeinflusst die Bereitschaft eine Idee mitzuteilen positiv. Das offene Kodierungsverfahren ermöglicht gerade diese Herausbildung von unvermittelten Konzepten und Verbindungen. Die Daten der ersten Erhebung liefern zwar wichtige und interessante Ansatzpunkte zu dem erarbeiteten Konzept, reichen aber nicht aus, um die Thematik zu vertiefen und theoretisch zu ergründen, weshalb eine zweite Untersuchungsreihe durchgeführt wurde. Die zweite Untersuchungsreihe wurde gezielt durch die Frage geleitet: „*Welche Bedingungen beeinflussen das Mitteilen von Ideen in Teams auf positive Weise?*“ Der Aspekt des Beruflichen und Privaten wurde dabei nicht in die offene Befragung eingearbeitet, um das Gespräch und die Antworten nicht in eine

---

<sup>6</sup> Vgl. Lee, T. W. / Mitchell, T. R. / Sablinski, C. J.: 1999

<sup>7</sup> Der Begriff *deep descriptions* (übersetzt: *dichte Beschreibungen*) wurde in der Anthropologie durch Clifford Geertz in Bezug auf die Analyse von menschlichen Verhaltensweisen geprägt. Clifford Geertz hebt in „The Interpretation of Cultures“ hervor, dass wir in der Analyse von Kulturen tiefer in das Detail eintauchen müssen. „*We must, in short, descend into detail, past the misleading tags, past the metaphysical types, past the empty similarities to grasp firmly the essential character of not only the various cultures but the various sorts of individuals within each culture, if we wish to encounter humanity face to face.*“ (Geertz, C.: 1973, S. 14)

<sup>8</sup> Geertz, C.: 2003

bestimmte Richtung zu lenken und möglichen weiteren Aspekten Raum zu lassen. Die zwölf Interviews wurden während eines Forschungsaufenthaltes an der University of British Columbia in Zusammenarbeit mit dem kanadischen Unternehmen Mosaic<sup>9</sup> vorgenommen. In der zweiten Untersuchungsreihe wird die Verbindung zwischen dem Ausdruck des privaten Selbst und der Bereitschaft, eine Idee mitzuteilen, vertieft analysiert. Die Ergebnisse stellen die einzelnen Bedingungen des Mitteilungsprozesses aus der Perspektive des Subjekts dar. In der Ergebnisdarstellung werden zunächst diverse positive und negative Faktoren bezüglich der Bereitschaft herausgearbeitet, eine Idee mitzuteilen. Im nächsten Schritt werden weitere Bedingungen und interaktive Handlungen ergründet, die wiederum den Ausdruck des privaten Selbst positiv beeinflussen.

Der Schlussteil dieser Untersuchung fügt die Theorieansätze der ersten drei Teile zusammen, indem die Mitteilung der Idee in Verbindung mit der Privatheit gedacht wird. Die Ergebnisse des empirischen Teils werden daraufhin in das hier erarbeitete theoretische Gerüst eingebettet. Die theoretische sowie die empirische Untersuchung liefern wertvolle Hinweise auf die Verbindung zwischen der Mitteilung einer Idee und der Möglichkeit, das private Selbst auszudrücken.

---

<sup>9</sup> Marktführer für *Consumer Marketing* im nordamerikanischen Markt

## 2. THEORETISCHER TEIL

---

### 2.1 DIE BEDEUTUNG UND ENTSTEHUNG EINER IDEE

---

#### 2.1.1 Einleitung

---

Die Idee und das Mitteilen einer Idee stehen im Zentrum dieser Arbeit. Doch was genau ist eine Idee und worauf bezieht sie sich? Die Idee wird in diesem Kapitel als ein in seiner Bedeutungsvielfalt variables Konzept, das sich durch die Rezeptionen in unterschiedlichen Kontexten ständig verändert, beschrieben. Die theoretischen Diskussionen um den Ideenbegriff gehen bis in die Antike zurück. Der Begriff wird von Wissenschaftlern und Philosophen verschiedenster Disziplinen und Epochen untersucht – teilweise ausführlich und beziehend auf diverse ontologische Phänomene wie bei Descartes und Berkeley, oft aber auch nur ansatzweise und versteckt. Hight geht sogar so weit zu sagen, dass die Idee eines der entscheidendsten Konzepte in der Geschichte der Philosophie sei, insbesondere was die moderne Epistemologie betrifft.<sup>10</sup>

Zunächst wird die Verbindung zwischen Wissen und Ideen aus der organisationstheoretischen Perspektive beleuchtet. Doch hier ist die Idee gefangen im subjektzentrierten Paradigma. Mit Bezugnahme auf das kognitionswissenschaftliche Prinzip von Maturana und Varela wird davon ausgegangen, dass das Umfeld und die Gegenstände den Menschen informieren.<sup>11</sup> Dabei macht Rheinberger auf eine wesentliche Problemverschiebung aufmerksam – anstatt lediglich vom erkennenden Subjekt auszugehen, wird zudem am erkennenden Objekt angesetzt.<sup>12</sup> Ferner kritisiert der Philosoph und Historiker Michel Foucault die subjektzentrierte Analyse, die in der Managementliteratur häufig hinzugezogen wird, und stellt Wissen in Beziehung zur Macht. In diesem Zusammenhang wird das durch Foucault hervorgehobene Spannungsverhältnis zwischen Unterwerfung und Subjektwerdung in Bezug auf das Zusammenspiel von Macht und Wissen beleuchtet.

---

<sup>10</sup> Vgl. Hight, M. A.: 2008

<sup>11</sup> Borsò, V.: 2014, S. 143

<sup>12</sup> Vgl. Rheinberger, H.-J.: 2011, S. 1

Daraufhin zeichnet dieses Kapitel den genealogischen Gang nach, in dem die Probleme klassischer und neuzeitlicher Begriffe der Idee diskutiert werden. Hier gewinnen einen Eindruck davon, wie sich der Ideenbegriff weiterentwickelt hat. Dabei sind die Ansätze von Descartes, Hume und Berkeley bedeutsam, weil sie sich mit verschiedenen Zugängen zum Erfassen der Idee beschäftigen. Mit den klassischen und neuzeitlichen Ansätzen stoßen wir jedoch an gewaltige Grenzen. Sie beschreiben das Subjekt in einer Welt der Gewissheit, voller unbestrittener und vollendeter Wahrnehmungen<sup>13</sup> und sehen die Idee in Abhängigkeit vom göttlichen Geist. Die Dinge sind nicht im Reich der Dinge verortet, sondern im Bereich der Substanz, die das Wissen in-formiert. Diese Verschiebung wird von Descartes impliziert, aber nicht vollzogen. Die hier diskutierte Idee unterliegt der Zeitlichkeit und ist dadurch ständiger Veränderung ausgesetzt. Wir brauchen also ein Modell, welches die Idee nicht nur als Inhalte des Denkens ausmacht.<sup>14</sup> Für die hier vorliegende Arbeit ist das Konzept des *Situierten Wissens* richtungsweisend. In diesem Konzept argumentiert Haraway, dass das Selbst allein kein Wissen produziert. Wissen entsteht in der Gemeinschaft, und diese Gemeinschaft schließt die Dinge mit ein.<sup>15</sup> In dieser Gemeinschaft finden Interaktionen statt, die wiederum von Machtmechanismen durchdrungen sind. Aufschlussreich ist zudem der Exkurs zu Latour und seiner Theorie zu den „Faitiches“. Obwohl der Autor keine direkte Referenz zur Ideentheorie macht, bietet er eine neue Weise, die Welt, in der die Artefakte Körperschaft und Subjekt nicht zu trennen sind, zu betrachten. Zum Schluss wird diskutiert, wie das Soziale und der Habitus uns im Interaktionsprozess informieren. Die bedeutenden Kontexte sind dabei nicht nur von ökonomischer, politischer und kultureller Natur, sondern beziehen sich auch auf die lokalen institutionellen Situationen, in denen sich ein Subjekt während des Ideenbildungsprozesses befindet.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Maturana, H. R. / Varela, F. J.: 1992

<sup>14</sup> Vgl. Reid, T. in: *Ideen. Repräsentationalismus in der frühen Neuzeit*, 2010

<sup>15</sup> Haraway, D.: 1988, S. 582

<sup>16</sup> Camic, C. / Gross, N.: 2004, S. 345



---

## 2.1.2 QUELLEN DER INNOVATION

---

Organisationen aus allen Bereichen stehen vor der Herausforderung, nachhaltig Kreativität und Innovation voranzutreiben, um auf dem extrem schnelllebigen Markt zu überleben. Die zunehmende Globalisierung und der Anspruch auf ständig steigende Wettbewerbsfähigkeit sind Faktoren, durch die der Fokus unter anderem auf Innovation und *Knowledge Management* innerhalb von Unternehmen gelegt wurde. Innovationskraft wird als eine der bedeutendsten unternehmerischen Ressourcen betrachtet, welche Unternehmen das Potential verleihen, sich von der Konkurrenz abzusetzen.<sup>17</sup> „*The organisation that wishes to cope dynamically with the changing environment needs to be one that creates information and knowledge.*“<sup>18</sup> Demnach hat sich auch die Wissenschaft in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt mit den Themen Wissen, Informationen und Daten und deren Facetten – Transfer, Entstehung und Weiterentwicklung – befasst.<sup>19</sup> Diese Konzepte stellen für die Organisation neben der Idee wichtige Quellen der Innovation dar. Darüber hinaus ergänzen sie sich gegenseitig. Im Folgenden werden die Konzepte „Wissen“ und „Wissensbildung“ besprochen, um im Anschluss daran die in der Einleitung angesprochene Problematik - Vermischung der Konzepte „Idee“ und „Wissen“ - anzusprechen.

Der Begriff Wissen entspringt direkt aus unserer alltäglichen Lebenswelt. Früh erlernt wird er in den unterschiedlichsten Zusammenhängen gebraucht. Dabei spielt Wissen eine zentrale Rolle für die Bewertung unserer Handlungen und Äußerungen.<sup>20</sup> Nach Davenport & Prusak ist Wissen ein fließender Mix aus Erfahrungen, Werten, kontextabhängigen Informationen und dem Einblick, der einen Rahmen für die Evaluation von neuen Informationen bildet.<sup>21</sup> Sveibu (1997) argumentiert, Wissen habe vier Charakteristika beziehungsweise Varianten. Erstens: allgemeines, stilles Wissen, welches schwierig in Worte zu fassen ist. Zweitens: handlungsorientiertes Wissen, welches durch Prozesse charakterisiert wird. Drittens wird Wissen durch Regeln unterstützt und zu guter Letzt unterliegt es ständiger Veränderung. Die Managementliteratur differenziert ferner zwischen Daten,

---

<sup>17</sup> Vgl. McAdam, R. / McClelland, J.: 2002

<sup>18</sup> Gore, C. / Gore, E.: 1999, S. 554

<sup>19</sup> Vgl. Titus, P. A.: 2000

<sup>20</sup> Jung, E. M.: 2010, S. 1

<sup>21</sup> Vgl. Davenport, T. H. & Prusak, L.: 1998

Informationen und Wissen. Danach geschieht der Informationserwerb durch die Interpretation von Daten und der Wissenserwerb durch die Interpretation und Kontextualisierung von Informationen.<sup>22</sup> Eine Information ist nach Davenport eine Repräsentation von Objekten, Situationen und Ereignissen. Der Biologe und Wissenschaftshistoriker Hans-Jörg Rheinberger geht einen Schritt weiter und beleuchtet, wie Daten und Fakten entstehen. Zunächst stellt er fest, dass sich die Bedeutung von Daten und Fakten im modernen Sprachgebrauch umgekehrt hat. *„Daten werden als etwas von Instrumenten Gemachtes und von Prozeduren Hervorgebrachtes angesehen, während Fakten als etwas Gegebenes angenommen und unterstellt werden.“*<sup>23</sup> Die ursprüngliche Bedeutung hingegen geht vom umgekehrten Wortsinn aus, hier sind Daten das Gegebene und die Fakten das Gemachte.<sup>24</sup> In seiner Untersuchung zu den Transformationsvorgängen von Spuren zu Daten und Daten zu Fakten am Beispiel von radioaktiven Markierungen macht Rheinberger eine interessante Feststellung. Wenn das Ergebnis eines Experiments in eine Form gebracht wird, so dass es gespeichert werden kann, muss eine von den Sinnen erfasste Spur zu einem Datum werden.<sup>25</sup> Bei diesem Sichtbarmachen wird zugleich schon nach datenfähigen Spuren gesucht. In Rheinbergers Worten: *„Spuren werden nicht mehr im Lichte von Phänomenen generiert, sondern als Daten gepoolt, um gegebenenfalls noch unbekanntes, neues Fakten ans Licht zu helfen.“*<sup>26</sup> Anders als die traditionelle Repräsentationstheorie, die vom Abbild des Gegebenen ausging, bedeutet der Prozess des Sichtbarmachens die Produktion von Daten. Als solche ist Sichtbarmachung also elementar für die Generierung von neuem Wissen und Ideen. Die Frage, die sich hier stellt, ist, ob demnach nur datenfähige Spuren zu neuem Wissen beitragen können.

Darüber hinaus geht man heute aus der kognitionswissenschaftlichen Perspektive im Nachdenken über das Wissen davon aus, dass das Umfeld und die Gegenstände den Menschen informieren. In der epistemologischen Reflexion auf die historischen Bedingungen, unter denen Objekte des Wissens gemacht werden, spricht unter anderem Rheinberger von jener Problemverschiebung. Zuvor wurde lediglich vom

---

<sup>22</sup> Vgl. Davenport and Prusak: 1998

<sup>23</sup> Rheinberger, H.-J.: 2007, S. 117

<sup>24</sup> Ebd.

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> Rheinberger, H.-J.: 2007, S. 124

erkennenden Subjekt ausgegangen, wohingegen die Reflexion von Objekt und Begriff am erkennenden Objekt ansetzt.<sup>27</sup>

„Die Frage ist nicht mehr, wie das erkennende Subjekt seine Gegenstände unverstellt in den Blick bekommen kann, die Frage gilt jetzt vielmehr den Bedingungen, die geschaffen werden müssen, um Gegenstände unter jeweils zu bestimmenden Umständen zu Gegenständen empirischen Wissens zu machen.“<sup>28</sup>

Wenn man nun den Bezug zur Idee herstellt, ereignet sich diese nicht nur in den Köpfen der Wissenschaftler, sondern auch im Experimentalsystem selbst.<sup>29</sup> Dabei ist das Neue Rheinberger zufolge nicht vorhersehbar und kann also auch nur begrenzt herbeigeführt werden.<sup>30</sup> Das Neue muss sich einstellen, was wiederum bestimmte Bedingungen voraussetzt. Beim Experiment zum Beispiel finden wir eine empirische Struktur vor, die es erlaubt, das Nichtwissen handlungsfähig zu machen.<sup>31</sup> Das Sichtbarmachen dieser Strukturen und Spuren führt letztlich zum Wissensgewinn.

Während bisher Wissen im einzelnen Menschen und mit Rheinberger die technologische und bildgebende Erzeugung thematisiert wurde, geht es im Folgenden um die Entstehung von Wissen als Kommunikationsakt im kollektiven Umfeld. Dies wird ins Zentrum organisationstheoretischer Überlegungen gestellt. Dabei taucht in der Managementliteratur der Begriff *Knowhow* in den letzten Jahrzehnten vermehrt auf. Von Hippel (1988) definiert Knowhow als *‘the accumulated practical skill or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently’*. Knowhow beschreibt Anwendungen, Gebräuche und Prozesse und kann nur schwer durch Beschreibungen wiedergegeben werden.

Die Ansammlung der kognitiven Ressourcen innerhalb eines Teams bliebe ungenutzt, würde dieses implizierte Knowhow nicht ausgetauscht werden.<sup>32</sup> Hussi (2004) erklärt, dass gerade das Zusammenspiel zwischen impliziertem Wissen und expliziertem Wissen zu wertvoller Wissensbildung führt. Es sei eine dynamische Interaktion, welche Innovation hervorruft. Mit anderen Worten, Innovation kommt nicht nur durch das Verarbeiten von externen Informationen zustande, sondern genauso durch neu definierte interne Probleme und Lösungen. Somit wird Wissen durch die Interaktion von Mitarbeitern intern und die Vernetzung mit der Umwelt

---

<sup>27</sup> Vgl. Rheinberger, H.-J.: 2011, S. 1

<sup>28</sup> Rheinberger, H.-J.: 2011, S. 2

<sup>29</sup> Rheinberger, H.-J.: 2007, S. 2

<sup>30</sup> Ebd.

<sup>31</sup> Ebd.

<sup>32</sup> Vgl. Argote, L.: 1999

extern erzeugt.<sup>33</sup> Interaktionen wiederum bringen ihre eigenen Herausforderungen mit sich, insbesondere durch nicht-kodifiziertes oder auch implizites Wissen<sup>34</sup> (tacit knowledge) und Ambiguität.<sup>35</sup> Im Gegensatz zu explizitem Wissen kann nicht-kodifiziertes Wissen laut Tsoukas (2003) nicht in seiner puren Form übermittelt werden, es wird lediglich koproduziert, und dadurch unterliegt dieses implizite Wissen fortwährender Umgestaltung und Erneuerung. Nicht-kodifiziertes Wissen ist *still* und bringt die Produktion von explizitem Wissen mit sich, es ist aber niemals Teil eines kodifizierten Wissensaustauschs, welcher beispielsweise in Form von Dokumenten zu Tage tritt.<sup>36</sup> Die Wissenschaft und Unternehmen arbeiten zunehmend daran, den Austausch von implizitem Wissen zwischen Individuen zu analysieren. Denn genau dieser Wissensaustausch ist entscheidend, um Innovation voranzutreiben, ohne ihn bleibt das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und wird nicht weiterentwickelt. Daneben sind Organisationsforscher und Unternehmen besonders daran interessiert, Wege zu finden, diesen Prozess effizienter und ertragreicher zu gestalten.

Der Austausch von Wissen in Teams ist ein interaktiver Kommunikationsprozess zwischen den Mitgliedern, die aufeinander angewiesen sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Kogut und Zander (1993) zufolge bedeutet der Wissensaustausch in Teams nicht nur gemeinsames Lernen oder die mögliche Entstehung von neuem Wissen, sondern auch das Vermögen, neue Ideen zu entwickeln. Jedoch können - je nach Art des Wissens - unterschiedliche Formen von Kreativität aus diesem Kommunikationsprozess resultieren. Polanyi (1966) hat ein zweidimensionales Konzept bezüglich expliziten und impliziten Wissens entwickelt: Der Inhalt von explizitem Wissen ist leicht kodifizierbar, wohingegen implizites Wissen Knowhow und operatives Wissen voraussetzt. Darüber hinaus ist implizites Wissen immer in Handlungen und Abläufen verankert<sup>37</sup> und es ist nur zugänglich, wenn es in explizites Wissen übergeht. Die Umsetzung von implizitem Wissen geschieht durch Beobachtung, Nachahmung und Gebrauch, und deshalb ist direkte Interaktion ein

---

<sup>33</sup> Vgl. Nonaka, I. / Takeuchi, H.: 1995

<sup>34</sup> Implizites Wissen, welches nicht oder nur schwer kodifizierbar ist, im Gegensatz zu explizitem Wissen, welches durch Kodifizierung und Dokumentierbarkeit überall verfügbar gemacht werden kann (vgl. Koschatzky, K.: 2013)

<sup>35</sup> Vgl. Duguid, P.: 2000

<sup>36</sup> Vgl. Jacquier-Roux, V. / Paraponaris, C.: 2012

<sup>37</sup> Vgl. Nonaka, G. / von Krogh, I.: 2009

wesentlicher Bestandteil des Transfers.<sup>38</sup> Nonaka und Takeuchi (1995) beschreiben den Prozess der Umwandlung von explizitem zu implizitem Wissen als „Verinnerlichung“, wobei das operative Wissen durch „learning by doing“ gebildet und dann Teil der kognitiven Ressourcen eines Individuums wird.<sup>39</sup> Die Wissensbildung verlangt beide Arten von Wissen – explizit und implizit, daher ist die Leistung von Teams abhängig von beidem, dem Mobilisieren von implizitem Wissen und dem Fördern der direkten Interaktion (explizit).<sup>40</sup> Nonaka und Takeuchi (1995) erläutern das Zusammenspiel zwischen explizitem und implizitem Wissen in vier Wissensschöpfungsprozessen: Sozialisierung (implizit zu implizit), Externalisierung (implizit zu explizit), Kombination (explizit zu explizit), Internalisierung (explizit zu implizit). Sozialisation bringt – durch informelle Interaktion – neues implizites Wissen mit sich, zum Beispiel wenn Zeit zusammen verbracht, etwas zusammen durchlebt wird oder informelle gesellschaftliche Meetings stattfinden.<sup>41</sup> Externalisierung ist ein formeller Akt der Kodifizierung von implizitem Wissen – beispielsweise wenn jemand eine Projekterfahrung in der Runde mitteilt.<sup>42</sup> Kombination bezieht sich auf den sinngebenden Prozess der Zusammenfügung von zuvor unverbundenen Wissensbestandteilen. Internalisierung bedeutet das Verinnerlichen und Absorbieren von explizitem Wissen, welches daraufhin zu implizitem Wissen wird. Dies kann unter anderem durch Experimentieren geschehen.<sup>43</sup> Die Autoren dieses Modells argumentieren, dass die einzelnen Schritte nicht als isoliert angesehen werden können, stattdessen wiederholen sie sich ständig und überschneiden sich.<sup>44</sup> Wichtig für diese Untersuchung sind die Schritte Sozialisation und Kombination, da sie auch im Prozess der Ideenbildung eine bedeutende Rolle spielen.

Doch welche Rolle spielt soziale Interaktion in der Wissensbildung? Die soziale Lerntheorie sagt uns, Wissen werde über Konversationen und Interaktionen gebildet.<sup>45</sup> Im Kontext dieser Arbeit wird Wissen als ein soziales Konstrukt verstanden, welches durch kollaborative Interaktion entsteht.<sup>46</sup> Plaskoff fasst die Wissensdefinition der Lerntheorie wie folgt zusammen: „*Knowledge is socially*

---

<sup>38</sup> Vgl. Nonaka, I. / Takeuchi, H.: 1995

<sup>39</sup> Vgl. Hussi, T.: 2004, S. 37

<sup>40</sup> Kessel, M. / Kratzer, J. / Schulz, C.: 2012, S. 147 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Schulze, A. / Hoegl, M.: 2008

<sup>42</sup> Vgl. ebd.

<sup>43</sup> Vgl. ebd.

<sup>44</sup> Vgl. ebd.

<sup>45</sup> Easterby-Smith, M. / Crossan, M. / Nicolini, D.: 2000

<sup>46</sup> Plaskoff, J.: 2003, S. 163

*constructed through collaborative efforts with common objectives or by dialectically opposing different perspectives in dialogic interaction."*<sup>47</sup>

Wenn wir uns Wissen als eine Art Landkarte vorstellen, die in unserem Gehirn verankert ist und gleichzeitig Glauben und Erwartungen mit einschließt, wird dieses nicht nur zur Basis unserer Entscheidungen, sondern auch unserer Ideen, indem es ein Teil des Kombinationsgefüges bildet.<sup>48</sup>

Die Frage danach, was Wissen sei und wie sich die unterschiedlichen Wissensformen (explizit und implizit) verhalten, beschäftigt auch die Erkenntnistheorie. Diese versucht einen Ausweg aus der dreigliedrigen Definition von Wissen (Wissen als „wahre, gerechtfertigte Überzeugung“)<sup>49</sup> zu finden, und erkennt schnell, dass die Begriffsanalyse bloß propositionales (explizites) Wissen erfasst und implizites Wissen auslässt. Der antike Wissensbegriff umfasst jedoch auch die praktischen Fähigkeiten, also das implizite Wissen.<sup>50</sup> Ein Lösungsansatz für diese Problematik würde bedeuten die beiden Wissensformen nicht getrennt voneinander zu denken und stattdessen eine gewisse Interdependenz zuzulassen. Denn propositionales Wissen ist nicht ausschließlich sprachlich explizites Wissen, sondern beinhaltet auch implizites Wissen. Beide Wissensformen können beispielsweise erlernt und gelehrt werden.<sup>51</sup> Die Erkenntnistheorie und die Organisationstheorie sollten das ständige Kontrastieren der Wissensformen vermeiden und einen beide Formen einbettende Lösung finden. Abschließend sollte an dieser Stelle festgehalten werden, dass Wissen und Ideen unterschiedliche Konzepte sind, die aber nicht zu trennen sind. Stattdessen gehen Wissen und Ideen ineinander über. Während Wissen die Basis der Ideen darstellt, führen neue Ideen zu neuem Wissen.

Während bisher die unterschiedlichen Formen von Wissen, dessen Erzeugung und dessen theoretischer bzw., empirischer Zugang thematisiert wurden, bleibt noch zu fragen welche Stellung Macht in diesem Gefüge einnimmt. Der Philosoph und Historiker Michel Foucault kritisiert die Subjekt zentrierte Analyse, die in der Managementliteratur häufig hinzugezogen wird, und stellt Wissen in Beziehung zur Macht. Foucault spricht dem Wissen jegliche Neutralität ab, in dem er dessen

---

<sup>47</sup> Plaskoff, J.: 2003, S. 163

<sup>48</sup> Ebd.

<sup>49</sup> Jung, M. E.: 2010, S. 1

<sup>50</sup> Hintikka, J.: 1974, 28 ff.

<sup>51</sup> Jung, M. E.: 2010, S. 8

Machtpotential in den Vordergrund hebt. Demnach muss die Analyse der Wissensproduktion Foucault entsprechend in Verbindung mit Machtverhältnissen durchgeführt werden.<sup>52</sup> Foucault geht es darum die Verbindung zwischen Macht und Wissen zu charakterisieren, anstatt die beiden Phänomene einzeln zu definieren. Er betrachtet Macht und Wissen als zwei miteinander verflochtene Phänomene und Konzepte.<sup>53</sup> Dabei sind die Konzepte keinesfalls identisch, vielmehr ermöglichen sie sich gegenseitig.<sup>54</sup> Foucault entsprechend wird mit jeder Machtbeziehung ein entsprechendes Wissensfeld konstruiert und umgekehrt setzt Wissen eine Machtbeziehung voraus.<sup>55</sup> Neben Foucault spricht auch Pierre Bourdieu dieses Verhältnis an. Bourdieu versteht das Subjekt jedoch als aktiven Akteur (*agent*), während es bei Foucault Produkt und Element der Macht zugleich ist.<sup>56</sup> So beschreibt Foucault das Spannungsverhältnis zwischen Unterwerfung und Subjektwerdung in Bezug auf das Zusammenspiel von Macht und Wissen. Hiernach ist Macht produktiv und leitet Denkweisen her, die der Idee zu Grunde liegen können.<sup>57</sup> *„Im Herzen der Disziplinarprozeduren manifestiert sie die subjektivierende Unterwerfung jener, die als Objekte wahrgenommen werden, und die objektivierende Vergegenständlichung jener, die zu Subjekten unterworfen werden.“*<sup>58</sup>

In der unternehmerischen Organisation tritt der Mitarbeiter hiernach als Subjekt mit Bedürfnissen und Bestrebungen und gleichzeitig als Objekt innerhalb der Organisation beziehungsweise unter der Disziplinarmacht auf und wird zum Objekt des Wissens. Dabei wird das Subjekt jedoch nicht von der Disziplinarmacht unterdrückt, sondern durch sie ermöglicht.

*„Die Beziehungen, Strategien und Technologien der Macht, die uns konstituieren, uns durchqueren und ausmachen, sind von Formationen des Wissens und der Wahrheit begleitet, die sie ermöglichen und produzieren und die unentbehrlich für die sind, um sich als evident und naturgegeben zu verfestigen und sich damit zugleich unsichtbar zu machen.“*<sup>59</sup>

Das konstante Spannungsverhältnis zwischen Unterwerfung und Widerstand hat ein enormes Potential in der Wissensproduktion. Daher sollte die Interaktion zwischen

---

<sup>52</sup> Vgl. Foucault, M.: 1994

<sup>53</sup> Foucault, M.: 1994, S. 39

<sup>54</sup> Ebd.

<sup>55</sup> Ebd.

<sup>56</sup> Smart, B.: 1985 S. 79

<sup>57</sup> Vgl. Foucault, M.: 1994

<sup>58</sup> Foucault, M.: 1977, S. 238

<sup>59</sup> Foucault, M.: 1978, S. 10 in: Lauen, G.: 2011, S. 30

Macht und Wissen und damit die Subjektivierung - eben genau diese Spannung von Unterwerfung und Widerstand - in der Organisations- und Wissensforschung nicht außer Acht gelassen werden.



---

### 2.1.3 DIE BEDEUTUNG DER IDEE UND IHRE GENEALOGISCHE VERORTUNG

---

Der Begriff der Idee ist in bestimmten Kontexten mit dem der Kreativität verbunden. Kreativität ist Heap (1989) zufolge die Synthese von neuen Ideen und Konzepten, wobei Innovation die Umsetzung von Kreativität ist. Titus (2000) kommt zu einer ähnlichen Definition von Kreativität: „*the birth of imaginative new ideas*“.<sup>60</sup> Zudem umfasst Kreativität Amabile et. al. (1996) zufolge die Elemente „neu“ und „wertvoll“. Was genau bedeutet jedoch dieses Kernelement Idee? Die vorangegangene Definition schmückt den Begriff lediglich mit den Attributen *neu* und *wertvoll*, um das Konzept Kreativität zu beschreiben. Die Innovations- und Wissensmanagementliteratur stellt vier Kriterien auf, um das Konzept *Idee* zu beschreiben: „*fluency (absolute number of ideas), flexibility (variety of ideas), originality (unusualness of the ideas), and elaboration (building on other ideas)*“.<sup>61</sup> Doch auch diese Beschreibung gibt uns keinerlei Aufschluss darüber, wie eine Idee konzipiert ist und wie sie entsteht.

Der Fokus der vorliegenden Studie verlangt es an dieser Stelle, einen Schritt zurückzugehen und das Konzept der Idee näher zu beleuchten. Wie im vorangegangenen Paragraph gezeigt, wird der Ideenbegriff in der Organisationstheorie nicht deutlich genug herausgearbeitet und mit den Konzepten Wissen und Knowhow vermischt. In der Geschichte der Philosophie, von der Antike bis zur Neuzeit, taucht der Ideenbegriff nicht nur an diversen Stellen auf, sondern durchläuft eine Entwicklung, die durch die verschiedenen Epochen geprägt ist. Die Idee ist für viele Philosophen eine fundamentale ontologische Kategorie. Plato war mit seiner Ideenlehre einer der Ersten, die den Begriff im Detail diskutiert haben. Neben Plato haben sich auch Descartes, Locke, Hume, Kant, Berkeley, Hegel und Baldwin mit der Idee auseinandergesetzt. In diesem Zusammenhang werden insbesondere die Ansätze von Descartes, Berkeley, Kant und Hume besprochen, da deren Denkansätze eine Basis für einen Ideenbegriff bilden, der eine organisationstheoretische Anwendung findet.

---

<sup>60</sup> Titus, P.: 2000 : S. 226

<sup>61</sup> Paulus, P.: 2000 : S. 238 f.

Es geht an dieser Stelle nicht darum, die perfekte Definition zu finden, denn man läse die großen Philosophen falsch, wenn man aus ihren Texten eine normative Wahrheit entnähme.<sup>62</sup>

In Paul Natorps „idealistischer“ (im kantischen Sinne) Auslegung der platonischen Dialoge erklärt dieser die Ideenlehre als Mittelpunkt der platonischen Philosophie.<sup>63</sup> In seiner kritischen Auseinandersetzung mit der Ideenlehre beschreibt Natorp (1912) eine platonische Idee als ein Gesetz im Gegensatz zu einem Ding. Diese Interpretation stellt einen entscheidenden Unterschied zu Aristoteles' Auslegung dar, welcher die Idee als Substanz, die außerhalb von wahrnehmbaren Dingen besteht, auffasst.<sup>64</sup> Selbst wenn platonische Ideen Gesetze anstatt Objekte darstellen, sind diese jedoch als „Naturgesetze“ zu verstehen, ohne einen wesentlichen Bezug zu Wissen.<sup>65</sup> Demzufolge ist die Idee in der platonischen Konzeption eine eigenständige und ontologisch übergeordnete Entität, abseits der sinnlich wahrnehmbaren Objekte.<sup>66</sup> Die platonische und nachplatonische Ideenlehre macht zudem einen Unterschied zwischen Ideen und Sinnesobjekten, wobei Ideen vollkommen und unvergänglich sind und den Sinnesobjekten ihr Sein und Wesen verleihen.<sup>67</sup> Sinnesobjekte hingegen sind die Abbilder der Ideen und sie besitzen dieses Vermögen nicht.<sup>68</sup> Ohne das Konzept der Ideenlehre im Detail auszuführen, ist es maßgeblich einige Merkmale der Ideen, die aus Platons Angaben hervorgehen, zu nennen, um die Begriffsentwicklung in der Moderne nachzuvollziehen. Neben ihrer Vollkommenheit ist die Idee zudem intelligibel und damit unserer Sinneswahrnehmung entzogen.<sup>69</sup> Darüber hinaus sind Ideen Eilers Ausführungen zur Ideenlehre (1993) zufolge keinerlei Wandel unterworfen. Neben ihrer Überzeitlichkeit gilt die Idee als formlos, ihr selbst kommt keine Räumlichkeit zu, obwohl sie räumliche Gestalten hervorruft.<sup>70</sup> Ein Gedanke Platons, der heutzutage noch viele Wissenschaftler und insbesondere auch diese Untersuchung beschäftigt, wird in Eilers (1993) kritischer Besprechung der Ideenlehre beschrieben, und zwar wenn der Autor das Verhältnis zu Wissen anspricht. Wenn die Idee als

---

<sup>62</sup> Vgl. Kemmerling, A.: 2005

<sup>63</sup> Natorp, P., edited by Politis, V.: 2004

<sup>64</sup> Vgl. ebd.

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. Schäfer, C.: 2007, S. 157

<sup>67</sup> Borsche, T.: 1996, S.108

<sup>68</sup> Ebd.

<sup>69</sup> Vgl. Ross, W. D.: 1951

<sup>70</sup> Vgl. Dillon, J.: 1993

Erkenntnisobjekt gesehen wird, gilt sie als Quelle von echtem Wissen, während die bloße Sinneswahrnehmung sich nur als Meinung äußert.<sup>71</sup> Dementsprechend wären es die Ideen, die bloße Meinung von Wissen unterscheiden, und „echtes“ Wissen basiere auf unveränderlichen Ideen.<sup>72</sup> Diese Interpretation der Ideenlehre kann in diesem Kontext nicht angewendet werden. Sie ist zudem insofern problematisch, als das wahre Wesen der Idee bei Platon das wahrhafte Sein des Seienden ist und damit die Sache selbst bedeutet, welche allerdings nicht in Abbildern, sondern nur in Ideen zugänglich wird.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. ebd.

<sup>72</sup> Vgl. Natorp, P.: 2003

<sup>73</sup> Vgl. Cürsgen, D.: 2007, S. 102

### 2.1.3.1 DIE KARTESISCHE IDEE

In der Philosophie der frühen Neuzeit beschäftigt sich vor allem Descartes mit der Idee und dem Erfassen von Ideen. In dieser Epoche ist die Idee aber noch abhängig von unendlichen Substanzen, und damit einer göttlichen Substanz. Im kartesischen Substanzdenken wird die Erfahrung des Erfassens von Ideen zwar diskutiert, das von Ideen erfasst werden bleibt jedoch außen vor. Hier wird den Dingen keine aktive Bedeutung zugeschrieben. Für Descartes stehen Gegenstände in einer asymmetrischen Beziehung zum Subjekt, welches wiederum gegenüber den Dingen souverän ist. Die Verschiebung der Dinge in den Bereich der Substanz, die das Wissen in-formiert, wird von Descartes lediglich impliziert aber nicht vollzogen wie wir es später bei Latour und Haraway sehen.

Im Gegensatz zu Platons Ansatz versteht Descartes die Idee als Gedanken. Im Folgenden werden einige kartesische Feststellungen über die Idee aufgelistet

1. Ideen werden perzipiert.
2. Die Perzeption einer Idee ist nichts anderes als die Idee. (AT III 295)
3. Ideen sind niemals außerhalb des Intellekts. (AT VII 102)
4. Die Perzeption einer Idee ist unmittelbar. (AT VII 181)
5. Ideen sind Gedanken. (AT VII 36)
6. Ideen sind Formen von Gedanken. (AT VII 160)
7. In einer Idee ist etwas (AT VII 369). In ihr kommt etwas vor. (AT VII 40 ff.)
8. Daraus, dass x in der Idee ist, folgt nicht, dass x in Wirklichkeit [in rerum natura] existiert. (AT VII 369)
9. Insofern x in der Idee ist, hat x objektive Realität. Wenn der objektiven Realität der Idee von x die Eigenschaft E zukommt, so ist E objektiv in dieser Idee. (AT VII 161)
10. Wenn zwei Ideen verschiedene Dinge repräsentieren, dann sind sie verschiedene Ideen. (AT VII 40)
11. Eine Idee zeigt [exhibit] mir etwas. (AT VII 40)
12. Manche Ideen zeigen mir Substanzen. (AT VII 40)
13. Manche Ideen repräsentieren nur Modi. (AT VII 40)
14. Ideen im eigentlichen und strengen Sinn sind Ideen von Sachen. (AT VII 44, AT V 153)
15. Ideen von Allgemeinen Prinzipien sind Ideen in einem weiteren Sinn. (AT V 153)
16. Ideen können unterschiedlich viel objektive Realität in sich haben. (AT VII 40 ff.)
17. Wenn Ideen in sich selbst betrachtet werden, werden sie nicht auf etwas anderes bezogen. (AT VII 37)
18. Die Idee von x = das im Intellekt existierende x. (AT VII 102)
19. Das im Intellekt existierende x = das in objektiver Seinsweise existierende x. (AT VII 41, 102)
20. Die objektive Seinsweise kommt der Idee aus ihrer Natur zu. (AT VII 42)

Quelle: Andreas Kemmerling (2005): *Ideen des Ichs: Studien zu Descartes' Philosophie*. S. 24

Die hier aufgestellten kartesischen Thesen werfen nicht nur eine Reihe von Fragen auf, vielmehr stellt sich zudem das Problem, wie sich die Thesen untereinander vereinbaren lassen.<sup>74</sup> Sind Ideen nun Gedanken oder Formen von Gedanken<sup>75</sup> und

---

<sup>74</sup> Kemmerling, A.: 2005, S. 24

wie passen die beiden Ansätze zusammen? Darüber hinaus stellt sich Kemmerling (2005) zu Recht die Frage, wie es zu bewerten ist, wenn Descartes in These 18 argumentiert, die Idee sei mit einer Sache identisch, und zugleich in These 21 schlussfolgert, Ideen seien Modi des Geistes.

*„[...] während die Sachen, von denen Ideen welche sind, oft auch körperliche Gegenstände sind [...] wie kann, zumal für Descartes, ein Modus des Geistes ein körperlicher Gegenstand in einer bestimmten Seinsweise sein?“<sup>76</sup>*

In „Ideen des Ichs“ führt Kemmerling eine kritische Untersuchung der kartesischen Philosophie durch, und im Hinblick auf das Konzept der Idee stellt der Autor sich die Frage, was Ideen sind – sind sie Objekte geistiger Aktivitäten oder die Aktivität selbst? Was repräsentieren Ideen – sind es außergeistige Entitäten oder lediglich Ideen? Und zuletzt: Wie repräsentieren Ideen – durch Kausalverknüpfung, Ähnlichkeit oder ist es ihrem Wesen inbegriffen?<sup>77</sup> In Descartes' Werken finden wir mehrere und teilweise auch unterschiedliche Erläuterungen zu dem Begriff *Idee*. Eine von diesen kommt dabei einer Definition am nächsten.

*„Idea enim repraesentat rei essentiam, cui si quid addatur, aut detrahatur, protinus sit alterius rei idea.“<sup>78</sup>*

Perler (2010), der sich intensiv mit der kartesischen Idee in der frühen Neuzeit beschäftigt, schlägt folgende Übersetzung vor:

*„Die Idee repräsentiert nämlich das Wesen der Sache. Wenn dem Wesen der Sache etwas hinzugefügt oder abgezogen wird, ist sie sofort die Idee einer anderen Sache.“<sup>79</sup>*

Descartes zufolge wird jedoch der Idee nichts hinzugefügt oder weggenommen, wenn man diese lediglich deutlicher begreift.<sup>80</sup> In der *Zweiten Erwiderung* finden wir folgende Definition: *„Unter einer Idee verstehe ich diejenige Form [forma] jedes beliebigen Gedankens, durch deren unmittelbare Perzeption ich mir dieses Gedankens selbst bewusst bin.“*<sup>81</sup> Was versteht Descartes in diesem Zusammenhang unter Form? Nach Kenny (1968) nennt Descartes Ideen auch Formen, weil *„sie nichtmaterielle Formen von Dingen sind“*.<sup>82</sup> Die Form ist im platonischen und im klassischen Denken allgemein die sinnliche Erscheinung der

---

<sup>75</sup> These 5 und 6

<sup>76</sup> Kemmerling, A.: 2005, S. 24

<sup>77</sup> Vgl. ebd.

<sup>78</sup> Descartes in: Kemmerling, A.: 2005, S. 25

<sup>79</sup> Perler, D. in: Kemmerling, A.: 2005, S. 25

<sup>80</sup> Kemmerling, A.: 2005, S. 26

<sup>81</sup> Descartes (AT VII 160) in: Kemmerling, A.: 2005, S. 26

<sup>82</sup> Kenny, A.: 1968, S. 110

Idee. Der Denkende nimmt hier also seinen Gedanken bewusst wahr. Hier muss beachtet werden, dass Perzeption bei Descartes nicht mit Wahrnehmung gleichzusetzen ist. Perzeption bedeutet bei Descartes das bewusste Erfassen einer Idee.<sup>83</sup> Der Akt des Erfassens einer Idee kann Descartes zufolge nicht mit dem Wahrnehmen einer Idee gleichgesetzt werden, weil Ideen keine Objekte im Geiste sind, die als Gegenstände der inneren Wahrnehmung fungieren.<sup>84</sup> Wenn Descartes hier von Ideen spricht, meint er „gleichsam Bilder der Dinge“<sup>85,86</sup> Haag macht in Bezug auf den Ausdruck *Idee* die Unterscheidung zwischen geistigen Zuständen und den Inhalten von geistigen Zuständen. „*Ideen im zweiten Sinne sind ‚in‘ Ideen im ersten Sinne und stehen für Objekte, die sie vertreten.*“<sup>87</sup> Mit anderen Worten sind Ideen geistige Zustände und deren Inhalt zugleich. Diese beiden Zustände werden bei Descartes als Akt und Inhalt der Repräsentation verstanden.<sup>88</sup>

Zusammenfassend charakterisiert Descartes Ideen folgendermaßen:

*„Den Ausdruck ‚Idee‘ verwende ich für jene Form jenes beliebigen geistigen Akts, durch deren unmittelbare Perzeption ich mir dieses geistigen Akts bewusst bin: und zwar derart, dass ich nichts mit Worten ausdrücken kann und dabei verstehe, was ich sage, ohne dass dadurch sicher ist, dass ich eine Idee dessen in mir habe, was durch jene Worte bezeichnet wird.“<sup>89</sup>*

Ideen sind demnach Formen des geistigen Aktes, und durch deren Perzeption werden wir uns dieses geistigen Aktes bewusst. Nun gilt es noch zu klären, was Descartes mit geistigem Akt meint. Geistige Akte sind uns bewusst, weil diese durch die Idee charakterisiert werden und die Idee deren Form ist. Jedoch erwähnt Descartes in seinen Ausführungen zum Ideenbegriff auch andere Formen des geistigen Akts, wie Willensakte, Affekte und Urteile.<sup>90</sup> Diese sind keine Ideen, aber in ihnen sind Ideen enthalten.<sup>91</sup> An einer anderen Stelle spricht Descartes vom intentionalen Gehalt einer Idee, damit beschreibt er den Bezug auf einen *Gegenstand* und schließt einen *Sachverhalt* gleichzeitig aus.<sup>92</sup> In diesem Gedankenmodell existieren die Gegenstände unserer Ideen einerseits als

---

<sup>83</sup> Vgl. Haag, J.: 2007

<sup>84</sup> Vgl. Haag, J.: 2007

<sup>85</sup> „tanquam rerum imagines“

<sup>86</sup> Descartes, *Meditationes*, AT VII, 37 in: Haag, J.: 2007

<sup>87</sup> Haag, J.: 2007, S. 105

<sup>88</sup> Descartes, *Meditationes*, AT VII, 8 in: Haag, J.: 2007

<sup>89</sup> Descartes, *Meditationes*, AT VII, 160 in: Haag, J.: 2007

<sup>90</sup> Vgl. Haag, J.: 2007

<sup>91</sup> Vgl. Perler: 2006

<sup>92</sup> Vgl. ebd.

Seinsweise „formale Existenz“ und darüber hinaus *objektiv* in unseren Vorstellungen.<sup>93</sup> Haag fasst diesen Gedankengang wie folgt zusammen: „*Ideen haben objektive Realität, sofern sie einen bestimmten intentionalen Gehalt haben; sie haben formale Realität, sofern sie selbst als Modifikation des Geistes existieren.*“<sup>94</sup> Die Frage, die dabei immer noch im Raum steht, ist, warum der intentionale Gehalt einer Idee sich nicht auf einen Sachverhalt beziehen kann. Da es bei der objektiven Realität der Idee in Descartes' Erklärung um das *Wesen* des repräsentierten Gegenstandes geht, wird der Bezug zu einem Sachverhalt automatisch ausgeschlossen. Auf die Frage, ob eine Idee einen Sachverhalt oder ein Objekt zum Inhalt hat, stellen sich die Autoren der Ideentheorie gleichzeitig den Kriterien für die Wahrheit von geistigen Zuständen. Mit anderen Worten, kann eine Idee wahr oder falsch sein? Für Descartes sind wahr oder falsch nur Urteile und können nicht Gegenstand der Idee sein.<sup>95</sup>

In seinen Ausführungen zum menschlichen Wissen<sup>96</sup> vertritt George Berkeley eine entgegengesetzte Haltung, indem er deutlich zwischen Verstand und Idee unterscheidet. Er verteidigt die folgenden drei Behauptungen in Bezug auf die Idee<sup>97</sup>:

1. Der Verstand nimmt Ideen wahr
2. Der Verstand existiert völlig unabhängig von der Idee
3. Die Unterscheidung zwischen dem Wahrnehmen von Ideen und der wahrgenommenen Idee

Neben den vielen verschiedenen Wissensformen und Ideen besteht gleichzeitig auch etwas, das diese wahrnimmt und das verschiedene Aktionen – wie Vorstellen, Erinnern, Wünsen – daraufhin ausführt.<sup>98</sup> Mit diesem wahrnehmenden *etwas* meint Berkeley den Verstand, den Geist oder auch das Selbst. Wenn der Geist eine Idee wahrnimmt, sprechen wir laut Berkeley von *Verstehen*.<sup>99</sup> Im Gegensatz zu Wittgenstein, der die Idee und den Verstand als eine verwobene Einheit sieht, macht Berkeley folgende Feststellung:

---

<sup>93</sup> Haag, J.: 2007, S. 109

<sup>94</sup> Haag, J.: 2007, S. 109

<sup>95</sup> Ebd.

<sup>96</sup> A Treatise Concerning the Principles of Human Knowledge, 1970 – Part 1 in Haag, J.: 2007.

<sup>97</sup> Berkeley in: Pitcher, G.: 1969, S. 198

<sup>98</sup> Ebd.

<sup>99</sup> Vgl. Berkeley in: Pitcher, G.: 1969, S. 199

„[...] I myself am not my ideas, but somewhat else, a thinking active principle that perceives, knows, wills and operates about ideas.“<sup>100</sup>

Nach Berkeley sind Ideen *inaktive* Dinge, wohingegen Geist, Verstand oder auch die Seele aktive Wesensformen darstellen.<sup>101</sup> Der Verstand ist nach dieser ontologischen Auffassung von immaterieller Natur, während die Idee nicht Teil dieses metaphysischen Aufbaus ist.<sup>102</sup> Berkeley folgert aus der Aussage, die Idee sei ein Objekt, dass die unbemerkte Idee – die nicht wahrgenommene Idee – nicht existieren kann und deshalb nur die wahrgenommene Idee existiert.<sup>103</sup> Spätere Denkansätze und sogar Berkeleys Schüler verneinen diese Aussage.

Berkeleys zweite Behauptung steht im direkten Gegensatz zu der kartesischen Auffassung, die Idee sei eine Form des Bewusstseins oder auch eine Art des Sich-bewusst-Werdens.<sup>104</sup> Mit anderen Worten ist *eine Idee von etwas haben* Descartes zufolge eine Art des Sich-bewusst-Werdens.<sup>105</sup> Dieser Erklärung zufolge kann die Idee nicht völlig unabhängig vom Verstand existieren. Descartes unterstreicht dies wie folgt: „I allow only so much difference between the soul and its ideas as there is between a piece of wax and the various shapes it can assume.“<sup>106</sup>

Diese Aussage reicht uns jedoch nicht aus, wir wollen verstehen, wie Verstand und Idee verbunden sind beziehungsweise wie sie sich aufeinander beziehen. Berkeley kann darauf keine befriedigende Antwort geben, denn ihm zufolge entstehen Ideen in Gottes Geist und nicht in unserem eigenen.<sup>107</sup> Die strikte Trennung zwischen Verstand und Idee kann im Zusammenhang mit dieser Arbeit nicht angewandt werden, es ist jedoch wichtig, auf diesen konträren Standpunkt einzugehen, nicht nur um weitere Entwicklungen und Denkansätze in Bezug auf die Idee zu verstehen, sondern auch um die Bedeutung der Verwobenheit von Verstand und Idee hervorzuheben. Der Ideenbegriff bei Descartes und Berkeley ist noch weit von dem subjektivistischen Ideenbegriff der Moderne entfernt. Der Verstand beziehungsweise das Denken bezieht sich zwar mittels der Idee auf das Objekt, aber die Idee tritt nicht an die Stelle des Gegenstandes, „dass nun sie das wäre, whatsoever is the object of

---

<sup>100</sup> *Three Dialogues between Hylas and Philonous* – hereinafter – third dialogue: Luce, A. A. / Jessop, T.E. *The Works of George Berkeley*, 1948, S. 233.

<sup>101</sup> Vgl. Berkeley, 3D, third dialogue: Works, II ebd.

<sup>102</sup> Vgl. Pitcher, G.: 1969, S. 200

<sup>103</sup> Vgl. Luce, A. A.: 1953

<sup>104</sup> Vgl. Kemmerling, A.: 2005

<sup>105</sup> Vgl. Pitcher, G.: 1969, S. 200

<sup>106</sup> Descartes, Letter No. 347, in: Anscombe, E. / Geach, P. T.: 1954, S. 288

<sup>107</sup> Vgl. Pitcher, G.: 1969, S. 201



*the understanding when a man thinks, oder auch das, which the mind can be employed about in thinking“.*<sup>108</sup> Somit verlagert sich der Akzent vom Gegenstand und seinem objektiven Seinsmodus auf die Idee und ihre objektive Realität.<sup>109</sup> Trotz des vorwärtsführenden Charakters des kartesischen Ideenbegriffs ist dieser mit seinem objektiven Realitätsmoment unzulänglich. Objekte sind für Descartes Gegenstände, die in asymmetrischer Beziehung zum Subjekt stehen, welches wiederum gegenüber den Dingen souverän ist. Wagner beschreibt in seinem Essay *Realitas Objectiva (Descartes – Kant)*, wie Descartes in dem Moment scheitert, in dem er den Ideenbegriff an der Wahrheitsfrage festmachen will. Mit seinem Versuch, die Wahrheitsbeziehung zwischen Idee und Objekt festzuhalten, kommt es zu einer massiven Verschiebung: „[...] *An die Stelle der objektiven Geltung der Idee tritt etwas ganz anderes: das Herkommen der Idee vom Gegenstand.*“<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> *Locke's essay concerning human understanding* in: Wagner, H.: 1967, S. 333 f.

<sup>109</sup> Wagner, H.: 1967, S. 334

<sup>110</sup> Wagner, H.: 1967, S. 335

### 2.1.3.2 DIE ONTOLOGISCHE FRAGE UND DIE IDEE

Hight beginnt seine Argumentation mit der Geschichte der frühen Moderne, in der man sich von der Ontologie in Hinblick auf die Idee abwandte – zumindest interimistisch –, um diese näher hinterfragen zu können.<sup>111</sup> „*The promise of idea philosophy was too strong to be fettered by ontological chains.*“<sup>112</sup>

Die Ontologie wurde gerade in Bezug auf die Idee hinterfragt, weil diese einigen Denkern der Frühmoderne zufolge keinen ontologischen Status habe und damit nicht für die ontische Analyse empfänglich sei.<sup>113</sup> Zum einen fragten sie sich, ob die Idee ein *Modus*<sup>114</sup> oder eine *Substanz*<sup>115</sup> sei, und zum anderen, ob sie ein Objekt des Verstandes oder der Wahrnehmung darstelle.<sup>116</sup> Hight verdeutlicht die Diskussion um die Reifizierung von Ideen mit Hilfe von Jonathan Bennetts Theorie zu Stimmungen.<sup>117</sup> Nach Bennett hat es keinen Sinn zu fragen, ob Stimmungen verdinglicht werden können oder nicht. Die Frage ist vielmehr, inwiefern sie in Relation zum Subjekt stehen und vice versa.<sup>118</sup> Die gleiche Problematik lässt sich auch auf den Ideenbegriff anwenden, und auch hier kommt man zum Schluss, dass die Reifizierungsfrage keine klare Linie zieht. Stattdessen stellt sich Hight (2008) folgender Problematik: „*The issue here is one of substantiality (the distinction between substances and nonsubstantial beings) and not the mere thinghood.*“<sup>119</sup> Genau diese Überlegung ist auch in Bezug auf den heutigen Ideenbegriff aktuell, vor allem wie Bruno Latour ihn ausführt. Die Dinge sind nicht im Reich der Dinge (als Gegensatz zum Wissen) verlagert, sondern im Bereich der Substanz, die das Wissen in-formiert. Also genau die Verschiebung, die Descartes impliziert, aber nicht vollzieht. Die Subjekt-Objekt-Kategorisierung hat wenig Sinn, denn die Idee steht ebenso im Bezugsverhältnis. Die Idee unterliegt der Zeitlichkeit und ist dadurch ständiger Veränderung ausgesetzt ist. Wir brauchen ein Modell, welches die Idee nicht nur als Inhalte von Objekten des Denkens ausmacht, sondern sie auch als

---

<sup>111</sup> Vgl. ebd.

<sup>112</sup> Hight, M. A.: 2008, S. 2

<sup>113</sup> Vgl. Yolton, J. W.: 1975

<sup>114</sup> Mode (englisch)

<sup>115</sup> Substance (englisch)

<sup>116</sup> Vgl. Hight, M. A.: 2008

<sup>117</sup> Im Originaltext benutzt Bennett das Wort *mood*

<sup>118</sup> Vgl. Bennett in: *Learning from Six Philosophers*, 2003

<sup>119</sup> Hight, M. A.: 2008, S. 26

eigenständige Objekte versteht.<sup>120</sup> Die Abhängigkeit der Idee vom göttlichen Geist sowie ihre Rolle als Modifikation der Substanz muss deshalb einer radikalen Überholung unterworfen werden. Daraus folgt, dass Ideen nicht als Modifikation einer geistigen Substanz verstanden werden können; sie werden vielmehr zur Voraussetzung gemeinsam mit der Substanz.<sup>121</sup> Ideen sind also die Voraussetzung dafür, dass etwas konstituiert wird.<sup>122</sup> Für Hume ist somit nicht mehr der geistige Zustand abhängig vom Geist, sondern der Geist ist abhängig „von der Menge von Eigenschaftsbündeln, die ihn in ihrer Gesamtheit erst konstituieren“.<sup>123</sup>

Wie im vorangegangenen Teil dieses Kapitels dargestellt wurde, finden wir eine Vielfalt unterschiedliche Positionen in Bezug auf den Ideenbegriff. Die Bedeutung der Idee kann von einem „Gedanken“ bis hin zu einem „Gesetz“<sup>124</sup> variieren. In den verschiedenen ideentheoretischen Systemen des 17. Jahrhunderts nimmt der Begriff der Idee oft die Funktion der Repräsentation ein.<sup>125</sup> Demzufolge bräuchten wir eine Idee, um uns mittels unseres Geistes auf etwas als etwas zu beziehen.<sup>126</sup> Autoren von Descartes bis Hume haben sich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, was die repräsentationale Natur der Ideen und die damit verbundene Intentionalität unserer geistigen Zustände bedeutet. Ende des 18. Jahrhunderts nimmt sich Immanuel Kant der Diskussion um den Ideenbegriff an und verbindet diesen mit dem Konzept der Spontaneität. Kant verwendet die Spontaneität als Mittel gegen die Zentralität der Vernunft und bringt das Subjekt zurück in den Mittelpunkt des Erkenntnisvermögens. Mit der Analyse von Zeit und Raum als Formen des Bewusstseins trifft Kant zwangsläufig auf eine Kategorie wie die Spontaneität, da diese ein besonderes Verhältnis von Bewusstsein und Zeitlichkeit impliziert. Im Folgenden wird die Spontaneität weiter thematisiert, um das Konzept der Idee an Hand des menschlichen Vermögens (Spontaneität) zu bereichern. In der Philosophie hat Immanuel Kant den Begriff Spontaneität und seinen Gegenbegriff Rezeptivität in Zusammenhang mit dem sinnlichen Verstehen geprägt.<sup>127</sup> Die Erkenntnistheorie versteht Spontaneität als ein aus dem Verstand und der Vernunft entspringendes

---

<sup>120</sup> Vgl. Reid, T. in: *Ideen. Repräsentationalismus in der frühen Neuzeit*, 2010

<sup>121</sup> Vgl. Bricke, J.: 1980

<sup>122</sup> Vgl. Haag, J.: 2010

<sup>123</sup> Haag, J.: 2010, S. 478

<sup>124</sup> Vgl. Natorp, P., edited by Politis, V.: 2004

<sup>125</sup> Vgl. Haag, J.: 2007

<sup>126</sup> Vgl. Perler, D.: 2007

<sup>127</sup> Vgl. Sewig, E.-M. in: *Handwörterbuch der Philosophie*, 2003

Erkenntnisvermögen.<sup>128</sup> Mit anderen Worten: Spontaneität beschreibt die Fähigkeit des Subjekts, Vorstellungen aktiv hervorzubringen.<sup>129</sup> Die Ableitung mit dem Ableitungsmorphem *-ität* zu spontan geht zurück auf das lateinische Wort *spons; sua sponte*<sup>130</sup> bedeutet: aus seinem eigenen Willen und Antrieb bzw. nicht von außen bestimmt<sup>131</sup>. Kant beschreibt den spontanen Gedanken demnach wie folgt:

*„[...] so gibt die Vernunft nicht demjenigen Grunde, der empirisch gegeben ist, nach, und folgt nicht der Ordnung der Dinge, so wie sie sich in der Erscheinung darstellen, sondern macht sich mit völliger Spontaneität eine eigene Ordnung nach Ideen, in die sie die empirischen Bedingungen hinein paßt, und nach denen sie sogar Handlungen für notwendig erklärt, die doch nicht geschehen sind und vielleicht nicht geschehen werden [...].“<sup>132</sup>*

Kant spricht hier von einer Fähigkeit des Verstands und der Vernunft, etwas aus eigenem Antrieb zu tun, ohne dass der Akteur direkt von außen oder seinen Gefühlen bestimmt wird. Diese Argumentation deckt sich nicht mit der gegenwärtigen Vorstellung von Spontaneität als einem schnellen und situationsbezogenen Reagieren.<sup>133</sup> Wir können Kants Ansatz aber einen wichtigen Aspekt in Bezug auf die Idee entnehmen, und zwar das Vermögen, eine Vorstellung aktiv hervorzubringen und ein Moment der Erkenntnis erleben zu können. Inwiefern nach Kant der Habitus in diesem Moment, im Sinne eines kurzen Aussetzers, ausbleibt, ist fraglich.

Während Spontaneität das aktive Moment aus der Perspektive des Subjekts beschreibt, stellt Rezeptivität Kant zufolge das empfangende Moment des Erkenntnisvorgangs dar.<sup>134</sup> Die Rezeptivität beschreibt das Vermögen des Subjekts, von Dingen beeinflusst zu werden, wodurch es Vorstellungen von diesen Dingen bildet.<sup>135</sup> *„Die Fähigkeit (Rezeptivität), Vorstellungen durch die Art, wie wir von Gegenständen affiziert werden, zu bekommen, heißt Sinnlichkeit.“<sup>136</sup>* Die Umwelt gibt dem Verstand Anregungen, und durch die Rezeptivität kann er diese aufnehmen.<sup>137</sup> Die gewonnenen sinnlichen Wahrnehmungen sind durch die Formen Raum und Zeit

---

<sup>128</sup> Sewig, E.-M. in: *Handwörterbuch der Philosophie*, 2003

<sup>129</sup> Ebd.

<sup>130</sup> Spons: Ablativ sponte

<sup>131</sup> Vgl. Sartre, J. P.: 1993

<sup>132</sup> Kant, I. in: Adickes, E.: *Immanuel Kants Kritik der reinen Vernunft mit einer Einleitung und Anmerkungen*, 1889, S. 447

<sup>133</sup> Vgl. ebd.

<sup>134</sup> Sewig, E.-M. in: *Handwörterbuch der Philosophie*, 2003

<sup>135</sup> Kant, I. in: Ritzel, W., *Immanuel Kant*, 1985, S. 257

<sup>136</sup> Ebd.

<sup>137</sup> Ebd.

strukturiert, um Komplexität zu reduzieren.<sup>138</sup> Auch wenn Rezeptivität als Gegenbegriff zu Spontaneität gedacht wird, ist es doch gerade das Zusammenspiel zwischen beiden, das die gegenseitige Hervorbringung leistet. Während die Rezeptivität den Verstand aufnehmen lässt, kann dieser durch die Spontaneität das aufgenommene Material begreifen.<sup>139</sup>

Auch dann wenn, wie im folgenden Paragraph dargestellt wird, die gedanklichen Abläufe passiv durch den Habitus bestimmt sind, bildet die Spontaneität die aktive Komponente im internen Spannungsverhältnis, welches die Emergenz eines produktiven Moments ermöglicht. Während der Habitus mehr als eine Basis fungiert, die im Laufe der Zeit angereichert wird und im Leib verankert ist, kann man die Spontaneität als geistiges Vermögen verstehen. Während hier die Idee in ihrem historisch-genealogischen Gang nachvollzogen wurde und diverse wesentliche Elemente wie die Spontaneität - als aktives Moment in der Entstehung von Ideen - vorgestellt wurden, soll im Folgenden eine neue Soziologie der Idee<sup>140</sup> vorgestellt werden, indem unter anderem die Dinge und das Unvorhergesehene als Potenz im Kontrast zu einer Welt voller Gewissheit erörtert werden.

---

<sup>138</sup> Vgl. Kant, I. in: Ritzel, W., *Immanuel Kant*, 1985

<sup>139</sup> Ebd.

<sup>140</sup> Vgl. Camic, C. / Gross, N.: 2004, S. 345

### 2.1.3.3 DIE NEUE SOZIOLOGIE DER IDEE

---

Soziale Prozesse, in denen sich Ideen entwickeln, und die Rolle der Umwelt im Entstehungsprozess lassen uns die Idee in einem neuen Kontext begreifen.

Die Epistemologie hilft uns das innovative Moment in der Idee und im Wissen nachzuvollziehen, in dem sie zunächst der Frage nach dem biologischen Wissen nachgeht.<sup>141</sup> Der Mediziner und Philosoph Georges Canguilhem ersetzt „*das Leben als bloßen Gegenstand des Wissens durch das Wissen vitaler Prozesse selbst.*“<sup>142</sup>

Die traditionelle Suche nach Konzepten über das Leben entwickelt sich hier zu einer Suche nach Konzepten im Lebenden.<sup>143</sup> Foucault entsprechend entsteht ein autopoietisches System in Hinblick auf den Informationsmodus des Lebendigen, der von seiner Umwelt informiert wird und diese gleichzeitig informiert.<sup>144</sup> Maturana und Varela haben dieses autopoietische Konzept in Verbindung mit der Wissensproduktion geprägt. In diesem geschlossenen System findet Interaktion zwischen Organismen und der Umwelt statt.<sup>145</sup> In dem Gemeinschaftskonzept, zwischen Lebenden und Umwelt, erläutert Roberto Esposito eine gegenseitige Ansteckung, die eine Öffnung und Schließung des Subjekts voraussetzt.<sup>146</sup>

*„Wechselseitige ›Ansteckung‹ als Nullpunkt der Gemeinschaft impliziert auch eine grundlegende Öffnung der Subjektivität, die sich enteignen, alterieren lassen muss, ebenso wie sich dies umgekehrt – so Espositos counter-kommunitaristische Position, dass das Gemeine sich im Kampf mit der Subjektivität alterieren und zum Singulären hin öffnen lassen muss.“<sup>147</sup>*

Mit dem hier beschriebenen Konzept kommen wir dem innovativen Moment in der Form von der Potenz des Lebens näher. In *Jenseits von Vitalismus und Dasein* erklärt Vittoria Borsò anhand von Canguilhems' Konzept der *alea*, dass gerade das Unvorhergesehene die Potentialität ausmacht.<sup>148</sup> In der Wissensproduktion und auch bei der Entstehung von Ideen geht es gerade um das unvorhergesehene Element, welches uns überrascht. Neben der Potentialität hebt Foucault auch die

---

<sup>141</sup> Borsò, V.: 2014, S. 142

<sup>142</sup> Ebd.

<sup>143</sup> Ebd.

<sup>144</sup> Borsò, V.: 2014, S. 143

<sup>145</sup> Maturana, H, R. / Varela, F. J.: 1992

<sup>146</sup> Borsò, V.: 2014, S. 155

<sup>147</sup> Ebd.

<sup>148</sup> Borsò, V.: 2014, S. 142

Fehleranfälligkeit des Lebens hervor.<sup>149</sup> Das Unvorhersehbare bedeutet also Potenz und Fehler zugleich.<sup>150</sup> Die Potenz des Lebens verlangt Esposito zufolge eine eindämmende Schutzfunktion, da diese sich ansonsten unaufhaltsam entfalten würde.<sup>151</sup> Die administrativen, physischen und institutionellen, machtregulierenden Mechanismen - Dispositive des Wissens – grenzen die Potenz ein und machen sie regelbar.<sup>152</sup> Die Epistemologie hilft uns nicht nur das Wissen innerhalb der Machtstrukturen zu verstehen, sondern erklärt zudem was uns wissen lässt.

Während hier die Potentialität innerhalb der Interaktionen zwischen Organismen und der Umwelt thematisiert wurde, geht es im Folgenden um die kognitive Erfahrung als Produkt einer solchen Interaktion. Die kognitionswissenschaftlichen Systemtheorien beziehen Sie auf den biologischen Systembegriff von den Biologen und Philosophen Humberto Maturana und Francisco Varela, für die das Nachdenken über das Wissens oder auch die Idee ein leichtes Schwindelgefühl verursachen kann.<sup>153</sup> Sie begründen dieses Schwindelgefühl mit dem Akt der Reflektion. *„Maybe one of the reasons why we avoid tapping the roots of our knowledge is that it gives us a slightly dizzy sensation due to the circularity entailed in using the instrument of analysis to analyze the instrument of analysis. It is like asking an eye to see itself.“*<sup>154</sup> Ein besonderer und gleichzeitig seltsamer Moment ist wenn wir beispielsweise vor dem Spiegel stehen und einen flüchtigen Eindruck von uns selbst erfahren. In dem Moment werden wir uns unserer selbst auf eine besondere Weise bewusst, wobei sich ein blinder Fleck offenbart, der uns unsere eigene Struktur zeigt.<sup>155</sup> Maturana und Varela zufolge ist das Moment der Reflektion unsere einzige Chance sich der Blindheit bewusst zu werden. Reflektion ist ein Prozess, in dem wir erfahren wie wir wissen.<sup>156</sup>

Die repräsentationalistischen Denker sehen das Subjekt in einer Welt der Gewissheit, voller unbestrittener und vollendeter Wahrnehmungen.<sup>157</sup> Folglich wären die Dinge um uns herum genauso wie wir sie sehen und es gäbe keine Alternative

---

<sup>149</sup> Borsò, V.: 2014, S. 144

<sup>150</sup> Borsò, V.: 2014, S. 143

<sup>151</sup> Borsò, V.: 2014, S. 151

<sup>152</sup> Ebd.

<sup>153</sup> Maturana, H, R. / Varela, F. J.: 1992

<sup>154</sup> Maturana, H, R. / Varela, F. J.: 1992, S.24

<sup>155</sup> Ebd.

<sup>156</sup> Ebd.

<sup>157</sup> Maturana, H, R. / Varela, F. J.: 1992

zu dem, was wir für wahr halten.<sup>158</sup> Maturana und Varela entgehen jener Versuchung immerzu in die Falle der Gewissheit zu tappen und lehnen die Vorstellung, dass wir Tatsachen oder Objekte lediglich erfassen und in unserem Kopf speichern, ab.<sup>159</sup> In Bezug auf die kognitive Erfahrung (Kognition und Wissen) beschreibt Varela eine Welt, die nicht unabhängig existiert, sondern selbst ein Produkt von Interaktionen zwischen Organismen und der Umwelt ist. Dabei ist Kognition eine Handlung, die den Menschen in einer definierten Umwelt existieren lässt.<sup>160</sup> „*Representationism can take many forms, but they share the same idea as a common denominator: that knowledge is based on acquiring or picking up relevant features of a pre-given world that can naturally be decomposed into significant fragments.*“<sup>161</sup> Im Gegensatz zu den repräsentationalistischen Theorien, beschreibt Varela Wissen in einem zirkulären, autopoetischen System.<sup>162</sup> In diesem geschlossenen System findet Interaktion zwischen Dingen und unseren subjektiven Erfahrungen beziehungsweise zwischen Organismen und der Umwelt statt. Um diese Problematik aus einer alternativen Sichtweise zu betrachten, ist ein Exkurs zu Bruno Latour und seiner Theorie zu den „Faitiches“ aufschlussreich, und obwohl der Autor keine direkte Referenz zur Ideentheorie macht, bietet er eine neue Weise, die Welt zu betrachten, an, die in diesem Zusammenhang interessante Denkansätze liefert. Der Soziologe beschreibt eine Welt, die sich mit aller Kraft von einer Welt des Menschen „*auf das Universum einer lebendigen Verquickung menschlicher und nichtmenschlicher Wesen und Entitäten ausweitet*“.<sup>163</sup> Latours Theorie wendet sich von den klassischen Dichotomien von Subjekt und Objekt und der ständigen Versuchung, das Subjekt als denkendes zu präsentieren, ab. Merleau-Ponty hat sich bereits der Entkörperlichung des Denkens – dem Glauben, dass der Ursprung des Wissens von der Welt im Geist entsteht – entgegengestellt. Lefebvre kritisiert jedoch, dass Merleau-Pontys an den Kategorien Subjekt und Objekt verhaftet bleibt.<sup>164</sup> Auch Donna Haraway kritisiert die Trennung zwischen Subjekt und Objekt, denn der bloße subjektive Blick sei begrenzt.<sup>165</sup> Sie beschreibt das denkende Selbst als

---

<sup>158</sup> Maturana, H. R. / Varela, F. J.: 1992

<sup>159</sup> Maturana, H. R. / Varela, F. J.: 1992, S. 25

<sup>160</sup> Maturana, H. R. / Varela, F. J.: 1992, S. 30

<sup>161</sup> Maturana, H. R. / Varela, F. J.: 1992, S. 254

<sup>162</sup> Ebd.

<sup>163</sup> Kottmann, S. L.: 2002, S. 220

<sup>164</sup> Vgl. Lefebvre, H.: 1974 in: Frers, L.: 2004

<sup>165</sup> Haraway, D.: 1988, S. 583



unvollständig - in all seinen Erscheinungen; sein Blick beispielsweise benötigt einen Sehapparat, um einen Standpunkt vermitteln zu können.<sup>166</sup> In *Situiertes Wissen* argumentiert Haraway, dass das Selbst alleine kein Wissen produziert. Wissen entsteht in der Gemeinschaft und diese Gemeinschaft schließt die Dinge mit ein.<sup>167</sup> Latour diskutiert diese Problematik mit seinem Konzept der *Faitiches*. Mit seinem Artikel *Faktur/Fraktur – Vom Netzwerk zur Bindung* entwickelt Latour seine Akteur-Netzwerk-Theorie weiter, in der er schon das Handlungspotential von Dingen betont und den Kerngedanken formuliert, dass die Welt der Dinge und Menschen nicht mehr getrennt ist und die Dinge feste Bestandteile unserer Netzwerke und Operationsketten sind.<sup>168</sup> Mit dem Übergang zu einem Netzwerk von Bindungen können die Verteilungseffekte des Netzwerkes in gleicher Weise beibehalten werden, aber zudem können wir damit die Natur und den Ursprung der Handlung neu denken.<sup>169</sup> Latour versucht klarzustellen, dass es keine ursprüngliche Form des Machens wie in der Schöpfungsgeschichte gibt. Er besteht darauf, dass der Schöpfer all die Dinge machen lassen kann, sie aber nicht selbst erschafft. Latour hält schließlich fest, dass das Konzept eines Netzwerks von Bindungen erlaubt, Handlungen auf viele Akteure aufzuteilen und Bindungen neu zu schaffen bzw. zu lösen. Sein Ziel ist es, „*die Natur und den Ursprung der Handlung neu zu denken*.“ In dem 1999 erschienenen Essay führt Latour den Begriff „*Faitiches*“ ein, den er aus den Wörtern „*fait*“ (Fakt) und „*fétiche*“ (Fetische) herleitet, und fragt gleichzeitig nach der dritten Form, „*was uns handeln lässt*“. Damit stellt er durch das Kunstwort „*Faitiche*“ den Dualismus zwischen Subjekt und Objekt bzw. zwischen Herrschendem und Beherrschtem in Frage.<sup>170</sup> „*Das, was etwas bewirkt, hat nie Macht, etwas zu bewirken – weder das herrschende Subjekt noch das bewirkende Objekt*.“<sup>171</sup> Bei Latours Neologismus „*Faitiche*“ handelt es sich nicht um einen Dualismus wie beispielsweise Freiheit und Entfremdung, sondern um die Frage, „*ob wir gut oder schlecht gebunden sind*“. <sup>172</sup> Sein Fokus richtet sich demzufolge auf die Natur, die uns „*sein lässt*“, und er spürt der Frage nach der Qualität dieser Bindungen nach, indem er fragt: Was machen diese Bindungen und wie wird man

---

<sup>166</sup> Haraway, D.: 1988, S. 586

<sup>167</sup> Haraway, D.: 1988, S. 582

<sup>168</sup> Belliger A. / Krieger, D. J.: 2006, S. 14 ff.

<sup>169</sup> Latour, B. : 1999, S. 383

<sup>170</sup> Latour, B. :1999, S. 361

<sup>171</sup> Latour, B.: 1999, S. 361

<sup>172</sup> Latour, B.: 1999, S. 363

durch diese beeinflusst? Die Soziologen sollen Latour entsprechend bei ihren Untersuchungen ihren Blick auf den Ursprung der Bindungen lenken. Und das sind für ihn zum Beispiel Gegenstände, Wesen und Techniken. Diesem neuen Weg des Denkens soll die Unterscheidung und Trennung zwischen zwei Seiten (Subjekt/Objekt) weichen. Latour macht dies am Beispiel der Sprache deutlich. Man sollte nicht nach Sprache, die stellvertretend für das System, und Sprechen, das stellvertretend für das Subjekt steht, unterscheiden, sondern den Fokus auf die Sprache, die einen sprechen „lässt“, legen.<sup>173</sup> Damit haben die Soziologen die Aufgabe, nach den Anfängen der Handlungen zu suchen bzw. nach den Bindungen, die Handlungen machen.<sup>174</sup> Haraway verdeutlicht dieses Phänomen am Beispiel *sehen*. Was lässt uns sehen? Aus welcher Perspektive sehen wir?<sup>175</sup> Die Dinge beziehungsweise Apparate sind nicht nur Teil dieser Erfahrung, sie stellen Haraway entsprechend qualifizierte Akteure dar. *„It is in the intricacies of these visualization technologies in which we are embedded that we will find metaphors and means for understanding [...]“*<sup>176</sup> Können wir hier eine Verbindung zur Idee herstellen? Latour dekonstruiert die Theorien der Moderne, verwirft aber das Realitätskonzept nicht vollständig, *„schließlich gibt es Dinge, die einfach da sind – zwar nicht unberührt von den Kategorien und Konzepten, die für sie entworfen wurden –, auf ihre Weise jedoch sehr selbstständig und nach ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten agierend und reagierend.“*<sup>177</sup> Er stellt uns eine Wirklichkeit vor, die sich in viele Wirklichkeiten aufteilt, wobei jede einzelne aus den gleichen substantiellen Realitäten besteht. Zusammen bilden diese Wirklichkeiten einen kaleidoskopartigen Körper aus Dingen, Subjekten und Ereignissen.<sup>178</sup> Durch diese avantgardistische Denkweise bekommen wir einen neuen Blick auf die Wahrnehmung und damit auch auf die Entstehung einer Idee. Latour zufolge besitzen Dinge und Ereignisse eine Selbstaussagekraft und eine Wirkkraft, die unsere Wirklichkeit nicht nur mitbestimmt und verändert, sondern auch auf sie einwirkt.<sup>179</sup> Somit entsteht Wissen bei Latour durch das Zusammenspiel der menschlichen und nichtmenschlichen Kräfte, und „Wissen schaffen“, wie Latour es nennt, wird zu einem dynamischen Gefüge. Während Latour

---

<sup>173</sup> Latour, B.: 1999

<sup>174</sup> Latour, B.: 1999, S. 371

<sup>175</sup> Haraway, D.: 1988, S. 587

<sup>176</sup> Haraway, D.: 1988, S. 589

<sup>177</sup> Kottmann, S. L.: 2002, S. 221

<sup>178</sup> Vgl. Kottmann, S. L.: 2002

<sup>179</sup> Ebd.

sich auf den Weg macht und das Labyrinth der Produktion von Wissen erforscht, stellen die Interdependenzen zwischen Ideen und Dingen seinen Leitfaden dar.<sup>180</sup> Der denkende und Ideen produzierende Mensch ist bei Latour nicht nur Macher, sondern auch machender Gemachter.<sup>181</sup> Darüber hinaus können die Artefakte Körperschaft und Subjekt nicht getrennt werden, sie werden zu einem gemeinsam funktionierenden Kollektiv. Neue Ideen formen sich allein in der Lebendigkeit des Kollektivs. Auch Haraway betont, dass die Welt wird nicht still steht und darauf wartet vom Subjekt gelesen zu werden.<sup>182</sup> Hier steht Wissen im Machtverhältnis zwischen Dekodierer und Dekodiertem.<sup>183</sup> In der Wissensproduktion gewährleistet und bereichert das Objekt die Macht und die Handlung nicht nur, sondern agiert als Akteur (*agent*).<sup>184</sup>

---

<sup>180</sup> Ebd.

<sup>181</sup> Ebd.

<sup>182</sup> Haraway, D.; 1988, S. 593

<sup>183</sup> Ebd.

<sup>184</sup> Haraway, D.; 1988, S. 592

---

#### 2.1.4 DER HABITUS UND DIE IDEE - CHANCEN UND PROBLEME ANGESICHTS GLOBALER KOMMUNIKATION

---

In einem seiner Exkurse hat sich Bourdieu (1966) dem Ideenbildungsprozess und dem darin verborgenen sozialen Aspekt gewidmet. Wie beim kartesischen Ideenbegriff, spielt für viele Autoren der Postmoderne der Habitus eine bedeutende Rolle für die strukturelle Gestalt unseres Denkens.<sup>185</sup> Der Akteur übt im Laufe seines Lebens bestimmte Denk-, Wahrnehmungs- oder Handlungsweisen innerhalb seines sozialen Umfeldes ein. Diese sind in seinem Leib verankert und ihre Ausübung bildet die Grundlage späteren Denkens, Wahrnehmens und Handelns.<sup>186</sup> Somit stellt das soziale Umfeld die Grundlage für den Habitus dar. Zum sozialen Umfeld gehören die Mitmenschen, vor allem die Eltern und Familienmitglieder, weiterhin Institutionen wie die Schule und schließlich die diversen Möglichkeiten, die sich einem im Lebensverlauf bieten. Insofern entwickelt sich der konkrete Habitus aus seiner individuellen Geschichte, determiniert durch die objektiven Lebensbedingungen seines Trägers.<sup>187</sup>

*„In der Terminologie der generativen Grammatik Noam Chomskys ließe sich der Habitus als ein System verinnerlichter Muster definieren, die es erlauben, alle typischen Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen einer Kultur zu erzeugen [...]“<sup>188</sup>*

Bourdieu's Habitus ist im Gegensatz zu Chomskys generativer Grammatik jedoch nicht genetisch, sondern sozial bestimmt.<sup>189</sup> Zudem bildet das Fundament der generativen Grammatik bei Chomsky eine anthropologische Konstante, während für Bourdieu kein Aspekt des Habitus grundsätzlich unveränderlich ist.<sup>190</sup> Der Habitus operiert unbewusst, es sind nicht der Geist oder das Bewusstsein, die handeln, sondern der menschliche Leib.<sup>191</sup> Es werden bestimmte Bewegungsmuster vom Leib erlernt, die zwar sinnhaft sind, aber ohne Überlegung stattfinden. *„Was der Leib gelernt hat, das besitzt man nicht wie ein wiederbetrachtbares Wissen, sondern das ist man.“<sup>192</sup>* Demzufolge stellt das Gelernte ein „System von Grenzen“ dar.<sup>193</sup> Folglich ist der Habitus ein System von erworbenen Dispositionen, die für

---

<sup>185</sup> Vgl. Becker-Lenz, R. / Müller, S.: 2009

<sup>186</sup> Vgl. Fröhlich, G. / Mörth, I.: 1994

<sup>187</sup> Bourdieu, P.: 1999, S. 98, 112

<sup>188</sup> Bourdieu, P.: 1970b, S. 143

<sup>189</sup> Bohn, C.: 1991, S. 66

<sup>190</sup> Bohn, C.: 1991, S. 66

<sup>191</sup> Bourdieu, P.: 1976, S. 194

<sup>192</sup> Bourdieu, P.: 1987, S. 135

<sup>193</sup> Bourdieu, P. in: Fröhlich, G. / Mörth, I. : 1994, S. 113

regelmäßiges und angemessenes Handeln in gewohnten Situationen verantwortlich sind.<sup>194</sup> Der Habitus ist etwas durch Erfahrung Erworbenes, das „in Form bleibender Dispositionen dauerhaft körperliche Gestalt angenommen hat“<sup>195</sup> und das als inkorporiertes Kapital (Bourdieu 1987:195) kreativ und produktiv fungiert.

Bourdieu bezieht den Habitus ausschließlich auf soziale Akteure, er ist nicht wie bei Leibniz mit dem Geist oder dem Wesen verschmolzen, sondern wohnt dem Körper inne.<sup>196</sup> Die *sozialen Felder* bilden eine Komponente des Habitus. Bourdieu beschreibt mit ihnen den Raum, in dem sich die Akteure aufhalten und bewegen.<sup>197</sup> Sie stellen externe Variablen dar und bedingen das menschliche Handeln insofern, als sie die erreichbaren sozialen Erfahrungen für die Akteure festlegen. Bourdieu bezeichnet die Felder auch als „Spiel-Räume“, in denen „nach besonderen Regeln ‚gespielt‘ wird“.<sup>198</sup> In diesem festgesetzten Rahmen können Akteure eigene Strategien zur Verwirklichung ihrer Ziele entwickeln.<sup>199</sup> In jedem Feld entstehen Inhalte, und der Habitus ist direkt daran gebunden. Whitley (1984) macht die Dynamik der Felder an diesem Beispiel deutlich:

*„[fields] are the social contexts in which scientists develop distinctive competences and research skills so that they make sense of their own actions in terms of [...] collective identities, goals, and practices as mediated by leaders of employment organizations and other major social influences.“<sup>200</sup>*

Weder Lebensformen noch einzelne Akteure existieren isoliert, sie sind alle Teile von Interdependenzgeflechten. Innerhalb eines Unternehmens funktionieren sie jeweils nach einer spezifischen Logik und erzeugen „Ordnungen des Unterschieds“.<sup>201</sup> Die unterschiedlichen beruflichen Positionen beispielsweise sind direkt sichtbar und präsent, jeder Mitarbeiter wird über seine Funktion innerhalb des Unternehmens definiert und ist in direkte Interdependenzbeziehungen eingebunden.<sup>202</sup> Das Verhalten der Mitarbeiter wird unter anderem durch die Interdependenzen und die Spannungs- und Konkurrenzbeziehungen beeinflusst.<sup>203</sup> In dem Spannungsverhältnis zwischen Habitus und Feld (in diesem Fall das

---

<sup>194</sup> Bourdieu, P.: 1976, S. 168

<sup>195</sup> Bourdieu, P.: 1993, S. 127

<sup>196</sup> Fröhlich, G. / Mörth, I.: 1994, S. 111

<sup>197</sup> Bourdieu, P.: 1985, S. 27

<sup>198</sup> Bourdieu, P.: 1985, S. 27

<sup>199</sup> Schwingel, M.: 2005, S. 84

<sup>200</sup> Whitley, R.: 1984, S. 8

<sup>201</sup> Karrer, D.: 1998, S. 319

<sup>202</sup> Karrer, D.: 1998, S. 320

<sup>203</sup> Karrer, D.: 1998, S. 322

Unternehmen) spielt sich die Dynamik sozialer Prozesse ab.<sup>204</sup> In Bezug auf die interne Kommunikation zwischen Mitarbeitern und das Mitteilen von Ideen stehen die sprachlichen Habitus als Systeme von Dispositionen und Schemata einzelner Akteure und Lebensformen den herrschenden sprachlichen Märkten<sup>205</sup> gegenüber, die ein Sanktions- und Zensursystem auferlegen.<sup>206</sup> In Anlehnung an Bourdieu kritisiert Niilo Kauppi die Trennung von Produktions- und Rezeptionsorten im Prozess der Ideenzirkulation, da Kauppi zufolge Wissensbestände im Laufe dieses Prozesses ständiger Veränderung unterworfen seien. Demnach können Ideen nicht als starres materielles Gut, welches keinerlei Veränderung annimmt, angesehen werden.<sup>207</sup> Die Idee ist also in ihrer Bedeutungsvielfalt ein variables Konzept, das sich durch die Rezeptionen in unterschiedlichen Kontexten ständig verändert. In diesem Zusammenhang ist indes auch der Feldbegriff bei Bourdieu zu kritisieren, mittels dessen Bourdieu die Gesellschaft in einzelne, unabhängige Felder einteilt, was jedoch nicht mehr auf die heutige Gesellschaft zutrifft. Darüber hinaus bauen seine Differenzierungsmöglichkeiten auf dem Klassenmodell auf, was sicherlich zu seiner Zeit Relevanz hatte, in der globalisierten Welt aber kaum Anwendung findet. Sicherlich bedarf es in diesem Punkt einer Weiterentwicklung seines Modells. Arjun Appadurai erklärt mit Hilfe seines Modells der Scapes, dass Felder nicht unabhängig voneinander existieren. „*The new global cultural economy has to be seen as a complex, overlapping, disjunctive order that cannot any longer be understood in terms of existing center-periphery models.*“<sup>208</sup> Mit einem Modell bzw. Bezugssystem von globalen kulturellen Strömungen analysiert Appadurai die Beziehungen zwischen den fünf Dimensionen, die unsere Gesellschaft ausmachen – technoscapes, ethnoscapes, mediascapes, financescapes, ideoscapes.<sup>209</sup> Appadurai stellt die These auf, dass die Verflechtungen und Beziehungen zwischen den Scapes in bestimmten Konstellationen rein kontextabhängig seien.<sup>210</sup> In Bezug auf den Habitus sagt Appadurai, dass Teile des Habituskonzepts von Bourdieu

---

<sup>204</sup> Bohn, C.: 1991, S. 70 f.

<sup>205</sup> Das Konzept der sprachlichen Märkte wurde durch Pierre Bourdieu geprägt und beschreibt die Zusammenhänge zwischen Sprache, sozialer Schichtung und Machtverhältnissen. Die Schule kann beispielsweise als ein sprachlicher Markt beschrieben werden. (Vgl. Fürstnau, S. Niedrig, H.: 2011, S. 69)

<sup>206</sup> Bourdieu, P.: 1982, S. 14

<sup>207</sup> Vgl. Kauppi, N.: 2010

<sup>208</sup> Appadurai, A.: 2005, S. 32

<sup>209</sup> Appadurai, A.: 2005, S. 33

<sup>210</sup> Appadurai, A.: 2005, S. 47

beibehalten werden können, aber es muss erweitert und verbessert werden. Der Habitus muss auf die globalisierte Welt mit ihren fließenden Strömungen und Verflechtungen angewendet werden.<sup>211</sup> Die oft kritisierte, unzureichende Behandlung des Habitusbegriffs in seiner historischen Wandelbarkeit und damit die Blindheit gegenüber den neuen Formen der Globalisierung kann mit einer Erweiterung durch das Modell der *Scapes* anstelle der Felder überwunden werden. Appadurai selbst äußert sich in seinen Ausführungen nicht direkt zum Ideenbegriff, sein Modell der *Scapes* kann aber auf diesen angewendet werden.

Die von Appadurai vorgeschlagenen fünf Faktoren wirken auf den Mitteilungsprozess von Ideen ein, in dem diese *Scape*-Dimensionen einen sich ständig wandelnden und fließenden Kontext bilden. In jeder der von Appadurai vorgestellten *Scapes* existieren vielfache Realitäten, da sich der Kontext einer Idee je nach Perspektive des Akteurs verändert.<sup>212</sup> Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass genauso wie der denkende Akteur auch der Kontext, wie Bourdieu ihn mit dem Feld-Begriff und Appadurai mit dem Begriff der *Scapes* denkt, grundlegend für die Entstehung und Kommunikation einer Idee ist.

Das Mitteilen einer Idee wird im nächsten Kapitel im Detail diskutiert. An dieser Stelle soll lediglich die Verbindung zwischen Kommunikation, der Mitteilung einer Idee und dem Habitus kurz erläutert werden. Wenn man die Kommunikation als Praxis begreift, stellt der Habitus somit unter anderem eine Grundlage von Kommunikation dar. Der Akteur hat nur einen Habitus, der alle Praktiken hervorbringt, selbst wenn diese sich in mehrere Rollen aufteilen.<sup>213</sup> Die Praktiken entstehen aus einem präexistierenden System – der Gesellschaft mit ihrem bereits vorhandenen sozialen System und der Sprache. Durch eine aktive Auseinandersetzung mit seiner Umwelt findet der Akteur sich in diese vorhandene Gesellschaft ein.<sup>214</sup> Die vorstrukturierte, soziale Welt strukturiert den hineinwachsenden Menschen und dessen sozialisierte Persönlichkeit, die Bourdieu als Habitus bezeichnet, von Beginn an.<sup>215</sup> Wenn der Habitus etwas Erworbenes ist, das als generative Grammatik der Handlungsmuster und Grundlage zur Hervorbringung von Praktiken fungiert, muss man ihn auch als Grundlage aller

---

<sup>211</sup> Appadurai, A.: 2005, S. 55 f.

<sup>212</sup> Appadurai, A.: 2005, S. 33

<sup>213</sup> Vgl. Kraus, B. / Gebauer, G.: 2002, 75 f.

<sup>214</sup> Bohn, C.: 1991, S. 63

<sup>215</sup> Bourdieu, P.: 1999, S. 98

kommunikativen Praktiken verstehen. Habitus und Kommunikationsvermögen sind im Zusammenhang zu denken. *„Die Fähigkeit zur Kommunikation ist nicht nur Teil des Habitus, sondern die Kommunikationsakte werden auch nur im Kontext des Habitus als Ganzes sinnvoll.“*<sup>216</sup>

Durch unseren Habitus und die Art und Weise, wie wir uns in unserer sozialen Welt bewegen, entsteht „a sense for one’s place“. Dieser soziale Ort und die damit verbundene Zugehörigkeit lassen uns in bestimmten Positionen agieren und andere Positionen verstehen, was das Mitteilen unserer Gedanken und Ideen beeinflusst.<sup>217</sup> Die Erwartungen des Anderen<sup>218</sup> steuern diesen Prozess.<sup>219</sup> Nach Bourdieu legt der Habitus das Handeln zwar nicht fest, aber er disponiert es.<sup>220</sup> Zuerst bestimmt der Habitus, wie etwas getan wird, und danach bestimmt er das Was.<sup>221</sup> Das Was bezieht sich neben der Wahrnehmung und dem Denken auch auf die Idee. Wenn wir das Mitteilen einer Idee als Kommunikationsakt verstehen und der Habitus gleichzeitig eine Basis für die strukturelle Gestalt unseres Denkens und unserer Wahrnehmung bildet, wird der Habitus dann nicht auch zum Bestandteil einer Idee? Zumindest wissen wir, dass er den Möglichkeitsspielraum einschränkt oder manche Möglichkeiten näherbringt als andere. Auch bei Descartes’ Ideenbegriff wird wie bei den spätscholastischen Autoren dem Habitus eine tragende Rolle in unserem Denkprozess zugeschrieben. Der Habitus sei so eng mit den externen Zeichen, die wir zur Mitteilung unserer Gedanken nutzen, verflochten, dass selbst wenn wir ein Selbstgespräch führen, *„dem Geist die Dinge in den Wörtern [präsentiert] wurden, mittels deren wir uns mitteilen“*.<sup>222</sup> Deshalb ist es wesentlich, zu verstehen, wie Ideen mit Wörtern beziehungsweise Wörter mit Ideen verbunden sind.<sup>223</sup>

John Locke beschreibt diese Verknüpfung wie folgt:

*„And that which makes it yet harder to treat of mental and verbal propositions separately, is, That most Men, if not all, in their Thinking and Reasonings within themselves, make use of Words instead of Ideas; at least when the subject of their Meditation contains in it complex.“*<sup>224</sup>

---

<sup>216</sup> Bohn, C.: 1991, S. 64

<sup>217</sup> Bourdieu, P.: 1984, S. 604

<sup>218</sup> Der Einfluss kann von einer einzelnen Person ausgehen, oft sind es aber auch bestehende Normen und etablierte Rollen unserer Gesellschaft.

<sup>219</sup> Vgl. Saalman, G.: 2012

<sup>220</sup> Bourdieu, P.: 1970b, S. 118; 1976, S. 168

<sup>221</sup> Bourdieu, P.: 1987 in: Saalman, G.: 2012, S. 100

<sup>222</sup> Lenz, M.: 2010, S. 137

<sup>223</sup> Vgl. Lenz, M.: 2010

<sup>224</sup> Locke, J.: Book IV, 1836, S. 440



Folglich werden Wörter nicht nur anstelle von einfachen Ideen gebraucht, sondern sie strukturieren auch komplexe Ideen.<sup>225</sup> Wörter verdecken dabei nicht die Komplexität der Ideen, vielmehr stellt die kognitive Leistung der Sprache eine Grundlage für komplexe Ideen dar, indem sie Abkürzungen und Verknüpfungen bildet.<sup>226</sup> Lenz (2010) verdeutlicht diesen Sachverhalt an dem Wortbeispiel *Mensch* – hier braucht der Verstand nicht die kompletten Eigenschaften des Menschen präsent zu haben, denn wenn die Beweiskette einmal abgespeichert ist, braucht der Verstand „*dank der inneren Abkürzungen nicht jedes Mal von vorn beginnen, wenn auf diesen Beweis im Rahmen eines umfassenden Denkprozesses rekurriert werden soll*“.<sup>227</sup> Locke zufolge werden komplexe Ideenmuster durch ein Wort von anderen Ideenmustern unterschieden.<sup>228</sup> Selbst wenn diese Feststellung ein wenig weit geht, in dem Sinne, dass kritisch betrachtet werden muss, welche Bedeutung den Wörtern im Denkprozess zukommt, können Wörter zuletzt als Werkzeuge im Entstehungsprozess von Ideen gesehen werden. Der Habitus nimmt genauso die Funktion eines Werkzeuges ein<sup>229</sup>, nicht nur in unseren täglichen Handlungen, sondern auch im Denkprozess, in dem dieser stark mit den Mitteilungszeichen, die wir nutzen, verwoben ist. Der Akteur übt im Laufe seines Lebens bestimmte Denk-, Wahrnehmungs- oder Handlungsweisen innerhalb seines sozialen Umfeldes ein. Diese sind in seinem Leib verankert und die Ausübung bildet die Grundlage späteren Denkens, Wahrnehmens und Handelns.<sup>230</sup> Letztendlich wird im Zusammenspiel zwischen Ideen und Wörtern auch die Interdependenz zwischen Habitus und Idee weiter untermauert.

Mit der Argumentation, der Habitus funktioniere als vermittelndes Element zwischen dem Individuum und dem Sozialen<sup>231</sup>, stellt sich darüber hinaus die Frage, welche Rolle die individuelle Intuition<sup>232</sup> in diesem Gefüge einnimmt. Bourdieu (1977) beschreibt Intuitionen als reflexive Elemente unserer Wahrnehmung, die bereits

---

<sup>225</sup> Lenz, M.: 2010, S. 139

<sup>226</sup> Ebd.

<sup>227</sup> Ebd.

<sup>228</sup> Vgl. Chalmers, D. J.: 2004, S. 89

<sup>229</sup> Bourdieu, P.: 1970b, S. 118; 1976, S. 168

<sup>230</sup> Vgl. Fröhlich, G. / Mörth, I.: 1994

<sup>231</sup> Braude, H. D.: 2012, S.14

<sup>232</sup> Die sozial- und betriebswissenschaftlichen Theorien der Intuition, die sich auf die Leistungen des Subjekts beziehen, gehen bis auf das genie-ästhetische Prinzip der Romantik zurück. Hier spricht bereits der deutsche Philosoph F. W. J. von Schelling von einer Interaktion des idealistischen Subjektes mit der sensiblen Welt.

soziologisch vorgeprägt sind.<sup>233</sup> Aus philosophischer Perspektive erklärt Hermann Schmitz die Intuition als ein Verfahren, das dem Menschen erlaubt, mit mehrdeutigen Eindrücken umgehen zu können.<sup>234</sup> Demnach wirkt die Intuition als komplexitätsreduzierendes Werkzeug. Hier kommen wir Husserls phänomenologischer Auffassung von Intuition näher, denn dieser begreift die Intuition nicht als eine besondere Kapazität des menschlichen Verstands, sondern lediglich als unmittelbare Wissensquelle.<sup>235</sup> Hintikka erläutert Husserls Auffassung von Intuition in Bezug auf das komplexitätsreduzierende Moment wie folgt: „*The identification of the intuitive with what is immediately given to me means that intuition is simply a generic term for the stopping-points of the reductions.*“<sup>236</sup> Wenn Husserl den Praxisbezug herstellt<sup>237</sup>, meint er nicht, dass der Wissenschaftler einen besonderen mentalen Akt vollziehen muss, sondern vielmehr, dass er beachten muss, was ihm unmittelbar durch seine Erfahrung gegeben ist.<sup>238</sup> Husserl zufolge sind Intuitionen ein Bindeglied zwischen dem Bewusstsein und seinen Objekten. Diese Argumentation steht im Gegensatz zu denen anderer Philosophen, die behaupten, die Intuition käme von einer separaten Quelle. Die Natur dieser separaten Quelle wird von den entsprechenden Philosophen der Moderne unterschiedlich interpretiert und reicht von der mystischen, internen Stimme bis hin zu einem Medium der Repräsentation, in dem das Subjekt seine neuen Ideen entwickeln kann.<sup>239</sup> Für Husserl ist Intuition eine Wissensquelle, die vielmehr in der unmittelbaren Umgebung wohnt. In Husserls Leitgedanken zur Intuition geht es um das, was einem unmittelbar aus den eigenen Erfahrungen gegeben ist. Wenn wir Bourdieus Habituskonzept folgen, stellt sich jedoch die Frage, wie der Habitus individuelle Intuitionen in das soziologische Umfeld einbaut. Bourdieu argumentiert, der Habitus sei ein:

*„subjective but not individual system of internalized structures, schemes of perception, conception, and action common to all members of the same group or class and constituting the precondition for all objectification and appreciation.“*<sup>240</sup>

---

<sup>233</sup> Braude, H. D.: 2012, S.14

<sup>234</sup> Schmitz, H.: 2013, S. 24 f.

<sup>235</sup> Hintikka, J.: 2003, S. 18

<sup>236</sup> Ebd.

<sup>237</sup> „[...] *genuine science and its own genuine freedom from prejudice require, as the foundation of all proofs, immediately valid judgments which derive their validity from originally presentive institutions*“  
in: Hintikka, J.: 2003, S. 23

<sup>238</sup> Hintikka, J.: 2003, S. 23

<sup>239</sup> Hintikka, J.: 2003, S. 27

<sup>240</sup> Bourdieu, P.: 1977, S. 86

Der Habitus informiert nicht nur Handlungen, sondern auch Gedanken, wobei er nicht durch bewusste Reflexion bestimmt werden kann. „*Agents are possessed more by their habitus than they possess it.*“<sup>241</sup> Die Handlungen und Gedanken eines Akteurs sind durch die Internalisierung sozialer Normen und Bräuche geprägt, somit kommen sogar die privaten und subjektiven Schlussfolgerungen, wie die Intuitionen, durch den Habitus zustande.<sup>242</sup> Bourdieu hebt in diesem Zusammenhang besonders die Interrelation von Subjektivem und Sozialem hervor und lehnt den Begriff von Individuum ab, das eine Autonomie vom Kollektiven impliziert. Deshalb ist die organisationstheoretische Literatur zu hinterfragen, die in der Intuition einen individuellen Prozess sieht. Hier wird nicht erkannt, dass das Individuum eine Fiktion ist. Subjektivität entsteht erst in der Interaktion mit dem Sozialen. Genauso geschieht die Interpretation nicht nur auf subjektiver Basis. Die Entwicklung einer Sprache durch Interaktion bildet die Basis für die Interpretation.<sup>243</sup> Dabei wird der Interpretationsprozess gehaltreicher und robuster, wenn das Individuum nicht nur mit sich selbst, d. h. durch ein Selbstgespräch, sondern mit anderen interagiert.<sup>244</sup> Somit ist die Mitteilung ein essentielles Schlüsselmoment im Prozess der Interpretation von Intuitionen, denn nur so können sich diese weiterentwickeln. Draft und Weick erklären dies an einem unternehmerischen Beispiel wie folgt:

*„The distinctive feature [...] is sharing. A piece of data, a perception, a cognitive map is shared among managers [...] Passing a startling observation among members, or discussing a puzzling development enables managers to converge on an approximate interpretation.“*<sup>245</sup>

Auf dem Level der Interaktion können Inhalte und Bedeutungen nicht nur weiterentwickelt werden, es kann auch Neues entstehen.<sup>246</sup>

*„Dialogue proposes that some of the most powerful forms of coordination may come through participation in unfolding meaning, which might even be perceived differently by different people. A flock of birds suddenly taking flight from a tree reveals the potential coordination of dialogue: this movement all at once, a wholeness and listening together that permits individual differentiation but is still highly interconnected.“*<sup>247</sup>

Sprache spielt zudem eine entscheidende Rolle in der Entwicklung von Intuitionen und der Verbindung dieser mit dem situativen Informationsgehalt, denn sie bildet

---

<sup>241</sup> Bourdieu, P.: 1999, S. 18

<sup>242</sup> Braude, H. D.: 2012, S.15

<sup>243</sup> Ebd.

<sup>244</sup> Ebd.

<sup>245</sup> Weick, R. L. / Draft, K. E.: 1984, S. 285

<sup>246</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 529

<sup>247</sup> Isaacs, W. H.: 1993, S. 25

eine Art Orientierungsbasis für neue Rekombinationsmöglichkeiten. Auch die organisationstheoretische Literatur macht deutlich, welche Bedeutung die Mitteilung und die Interaktion für die Intuition hat.

Das Vermögen, neue Beziehungen und Kombinationen zu sehen, ist essentiell für das intuitive Denken.<sup>248</sup> Wenn das spontane Moment der Intuition auf dem Habitus basiert, steht dieser im direkten Interdependenzgeflecht mit der Idee. Die Frage, wie eine intuitive Erkenntnis zu einer im unternehmerischen Sinne planmäßig erfolgreichen Idee wird, ist schwer oder gar unmöglich zu beantworten. Denn intuitive Einsicht kann nicht ex ante als richtig oder falsch beurteilt werden.<sup>249</sup> In diesem Zusammenhang handelt es sich bei einer intuitiven Erkenntnis schlicht um einen Einblick in eine Möglichkeit, welche nur schwer in Worte zu fassen ist.<sup>250</sup>

---

<sup>248</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 529

<sup>249</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 526

<sup>250</sup> Ebd.

---

## 2.1.5 ZWISCHENRESÜMEE

---

In Anlehnung an die vorangegangene Diskussion über die unterschiedlichen ideentheoretischen Konzepte soll an dieser Stelle ein zusammenfassendes Konzept vorgestellt werden, welches nicht nur die Dialektik von Subjekt und Objekt aufbricht, sondern die Idee als ein sich in der Emergenz ständig veränderndes Moment versteht. Mit Hilfe von Latours *Faitischegedanken*, Haraways *Situierten Wissens* und Maturana und Varelas kognitionswissenschaftliches Prinzip sind wir in der Lage die Idee in eine Struktur einzubetten, in der sie als Ereignis gilt, welches auf das Subjekt zukommt. Die Idee ist somit eine Emergenz, die sich nicht planmäßig und anhand eines lokalisierbaren Ursprungs ergibt.<sup>251</sup>

Das Subjekt produziert die Idee nicht alleine, sie ist ein Produkt der Gemeinschaft, in der das Selbst und die Dinge in Interrelation zueinanderstehen. Beide Akteure – Subjekt und Umfeld - informieren sich hier gegenseitig.<sup>252</sup> Die Gemeinschaft ist wiederum von Machtmechanismen durchdrungen, die die Informationen und das Wissen nicht nur regelbar machen<sup>253</sup>, sondern auch ein Spannungsverhältnis zwischen Unterwerfung und Subjektwerdung entstehen lässt.<sup>254</sup> Das hier vorliegende, in der Interrelation sitzende Spannungsverhältnis hat das Potential ein innovatives Moment hervorzurufen. Bei der Entstehung von Ideen geht es gerade um das unvorhergesehene Element, welches uns überrascht.

Ferner identifiziert Bourdieu Machtverhältnisse in Form von sozialen Strukturen anhand der Habitus Theorie - wie das Soziale und der Habitus uns im Interaktionsprozess informieren. Hier hebt er die Interrelation von Subjektivem und Sozialem hervor und lehnt den Begriff von Individuum ab, das eine Autonomie vom Kollektiven impliziert.<sup>255</sup> Deshalb ist die organisationstheoretische Literatur zu hinterfragen, die in der Intuition einen individuellen Prozess sieht. Denn sie erkennt nicht, dass das Individuum eine Fiktion ist. Subjektivität entsteht aber erst in der Interaktion mit dem Sozialen. Der Habitus wirkt dabei passiv auf die Entstehung der Inhalte ein, weil er im Hintergrund arbeitet, während die Dinge um uns herum aktiv

---

<sup>251</sup> Vgl. Egea-Kuehne, D.: 2008, S. 111

<sup>252</sup> Vgl. Haraway, D.: 1988

<sup>253</sup> Vgl. Borsò, V.: 2014, S. 151

<sup>254</sup> Vgl. Jaeggi, R.: 2005

<sup>255</sup> Vgl. Braude, H. D.: 2012, S.15

auf uns einwirken, indem sie Anstöße zu neuen Kombinationen bilden. Die Spontaneität bildet dabei das gedankliche Vermögen, diese Vorstellung hervorzubringen. Das hier vorgestellte Konzept zur Idee und deren Entstehung beschreibt einen Rahmen, in dem Dinge Handlungskraft besitzen und die Macht das Spannungsfeld erzeugt.

Es stellt sich jedoch die Frage, wie die scheinbar unvereinbarlichen Positionen von Latour und Bourdieu im Kontext dieser Arbeit parallel behandelt werden können. Bruno Latour kritisiert schließlich das Konzept der Gesellschaft, welches Bourdieus Habitus zugrunde liegt. Wenn man beide Denker in Verbindung betrachtet, können wir zunächst jeweils die Makro- und Mikroebene im Kontext der Organisation untersuchen. Auf der Mikroebene lassen sich die lokalen, individuellen Interaktionen, die durch den Habitus bestimmt sind, einordnen, während durch die Makroebene die übergeordnete gesellschaftliche Struktur beschrieben wird. Der lokale Bourdieu (Mikroebene) ist noch sehr wertvoll für diese Untersuchung und lässt sich in Verbindung mit Latour denken, wobei Latour den Habitus ausbaut. Bourdieu beschreibt den Habitus jedoch im Gegensatz zu Latour als starrer und nicht so flexibel und vor allem erworben durch die Gesellschaft, während Latour ihn vielmehr als *Gast*, den man einlädt sieht. Man bedient sich verschiedenen Habitus-Elementen und verliert sie auch wieder.<sup>256</sup> Bei Bourdieu ist alles ein fester Zusammenhang von mentalen Strukturen und bei Latour eher eine Kollektion, wobei alte ständig durch neue Bindungen ersetzt werden.<sup>257</sup> Diese Bindungen verleiht sich der Körper von außen ein und produziert dann wiederum ein Moment, das spontan erscheint.<sup>258</sup>

Im Hinblick auf die Makroebene treffen wir jedoch auf das grundlegende Problem, dass Latour die Auffassung von Gesellschaft<sup>259</sup> ablehnt und auch nicht zwischen Makro- und Mikroebene unterscheidet, denn für ihn basieren alle Differenzierungen auf den Dynamiken des Netzwerks. In Bourdieus Habitusstheorie hingegen sind die Effekte des Felds<sup>260</sup> direkt mit dem Habitus verbunden sind. Bei Bourdieu wird das Resultat einer Debatte somit durch das Soziale bestimmt, während bei Latour sich dies im sozio-technischen Netzwerk abspielt.<sup>261</sup> Latour geht somit einen Schritt

---

<sup>256</sup> Vgl. Latour, B.: 2009

<sup>257</sup> Vgl. Latour, B.: 2001

<sup>258</sup> Latour, B.: 2001

<sup>259</sup> Im Sinne der Habitusstheorie

<sup>260</sup> Die Makroebene bei Bourdieu wird durch die Feldtheorie beschrieben und muss, wie in Kapitel 2.1.4. anhand der *scapes* diskutiert wurde, überdacht werden.

<sup>261</sup> Vgl. Latour, B.: 2001

weiter und überträgt die Handlungskraft der Felder auf die Objekte. *„Die scheinbare Makro-Ebene (Kapitalismus, Globalisierung, das internationale Finanzsystem oder der Staat) taucht in dieser Perspektive immer nur als ein Akteur oder Referenzpunkt im jeweils untersuchten Akteurs-Netzwerk auf, nicht aber als erklärender Rahmen.“*<sup>262</sup> Jene Programme auf der Makro-Ebene bedeuten dieser Perspektive zufolge nur etwas, wenn sie als bestimmte Referenzpunkte fungieren, auf die sich andere Akteure berufen und in die eigene Logik einbauen.<sup>263</sup> Dieses Argument trifft auch auf die Untersuchung von Machtverhältnissen, Strategien und Taktiken<sup>264</sup> im Kontext des Unternehmens zu und auch hier müssen Latour zufolge die nichtmenschlichen Elemente ernst genommen werden. Dabei haben die Träger jener unternehmerischen Strategien ihre eigene Logik, in dem sie nicht nur das Transportierte repräsentieren, sondern auch verändern.<sup>265</sup>

Wenn man diesen Denkansatz nun auf die Entstehung und Mitteilung einer Idee anwendet, heißt das, dass man an ihr nur teilhaben kann. Dies trifft demnach auf ihre Fabrikation und Manipulation zu – etwas lässt uns mitteilen, beziehungsweise mitteilen ist mitteilen lassen. Dabei wird der Habitus nicht irrelevant, er wird nur nicht mehr als gänzliche Ursache oder gänzliche Konsequenz gedacht, er ist aber immer noch Teil des Interaktionsgefüges.

---

<sup>262</sup> Dölemeyer, A. / Rodatz, M.: 2010, S. 12

<sup>263</sup> Dölemeyer, A. / Rodatz, M.: 2010, S. 12

<sup>264</sup> Wie im vorangegangenen Kapitel anhand von Foucault beschrieben

<sup>265</sup> Dölemeyer, A. / Rodatz, M.: 2010

Abbildung 1





## 2.2 DIE MITTEILUNG EINER IDEE

---

### 2.2.1 EINLEITUNG

---

Der steigende Wettbewerbsdruck rückt die Förderung des Austauschs von Ideen innerhalb von Teams immer stärker in den Fokus des unternehmerischen Handelns. Die Bedeutung des individuellen Mitteilens wird sichtbar, wenn man betrachtet, wie viele Ressourcen den unternehmerischen Austauschinstrumenten wie zum Beispiel den Mentorensystemen oder internen Web-Netzwerken zukommen. Diese sind nur einige von vielen Möglichkeiten, die in der Praxis genutzt werden, um die Mitteilung und den Austausch zu fördern. In diesem Kapitel wird besprochen, in wie fern diese diversen Praktiken jeweils ihre Herausforderungen mit sich bringen. Deshalb ist es wichtig, einen Schritt zurückzugehen und nachzuvollziehen, was uns eigentlich mitteilen lässt.

Die empirische Studie von Crossan, Lane und White, im Kontext des organisationalen Lernens, stellt zunächst fest, dass die Mitteilung einer Idee dem Integrationsprozess innerhalb der Gruppe und den damit verbundenen sozialen Prozessen und Dynamiken unterworfen ist. Diese Annahme lässt wiederum auf die transkulturelle Perspektive zurückgreifen, denn auch diese setzt voraus, die Dynamiken im Mitteilungsprozess mitzudenken und zu interpretieren. Die in Hinblick auf die Mitteilung angesprochenen Herausforderungen bewegen zu der Annahme, dass ein flexibles und dynamisches Modell benötigt wird, in dem sich jeder Akteur wiederfinden kann. Die transkulturelle Auffassung von Interaktion bietet einen progressiven Ausgangspunkt, diese in ihrer Komplexität zu denken und zu erforschen, was genau uns mitteilen lässt, wenn es um ein solch wertvolles und zugleich angreifbares Moment wie die Idee geht. Hier stellt die Fremdheit neben den relativ spezifischen und situationsabhängigen Mitteilungsbarrieren im Verständigungsprozess eine grundlegende Barriere dar.

Um die Mitteilung innerhalb des Kommunikationsprozesses näher zu beleuchten, wird die systemtheoretische Perspektive Niklas Luhmanns eingangs besprochen. Diese grenzt sich von den diversen traditionellen Kommunikationsmodellen ab, indem sie die drei Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen unterscheidet. Luhmanns Kommunikationsmodell ist insbesondere bedeutsam für

diese Untersuchung, weil er dem, was uns mitteilen lässt, nachgeht. Die Systemtheorie bietet hier einen alternativen Blickwinkel an, indem sie die Mitteilung als Selektion versteht. Neben dem Verstehen des Egos und der entsprechenden Anschlusskommunikation muss untersucht werden, welche Faktoren uns mitteilen lassen beziehungsweise die Mitteilungsbereitschaft steigern. In diesem Zusammenhang sieht Luhmann Vertrauen als eine wichtige Komponente des Kommunikationsprozesses. Hier spricht Luhmann von persönlichen Beziehungen beziehungsweise persönlichem Vertrauen. Im zwischenmenschlichen Bereich bildet die „Persönlichkeit“ ein strukturgebendes Zentrum, welches vor dem unheimlichen Potential der Handlungsmöglichkeiten schützt.

Was uns mitteilen lässt, beschäftigt auch Bruno Latour. Während die systemstrukturierte Soziologie zwischen den Akteuren keinen Platz für die Dinge schafft, sieht er genau in ihnen ein aktives Handlungs- und Aufforderungspotential. Wie bereits im Kapitel zur Idee festgestellt wurde, stellen die Dinge nicht nur eine Projektionsfläche dar, sondern sie machen etwas. In diesem Sinne muss das anthropologische Verständnis von Handlung anders gedacht werden, denn Latour zufolge ist nicht nur der Mensch ein handelndes Wesen. Demnach muss der zwanghafte Drang, einen Ausgangspunkt innerhalb des Interaktionsgefüges feststellen zu wollen, überwunden werden. Latour zufolge können wir an der Mitteilung nur teilhaben. Dies trifft auch auf ihre Fabrikation und Manipulation zu – etwas lässt uns mitteilen, beziehungsweise mitteilen ist mitteilen lassen. Dabei wird der Habitus nicht irrelevant, er wird nur nicht mehr als alleinige Ursache oder gänzliche Konsequenz gedacht, er ist aber immer noch Teil des Interaktionsgefüges. Auch in Luhmanns autopoietischem System wird der Akteur nicht zum Ausgangspunkt der Kommunikation. Bei Luhmann kommuniziert nicht der einzelne Akteur, sondern die Kommunikation selbst, Dinge besitzen hier jedoch keine direkte Handlungskraft. Beide Theorien stellen wichtige Denkansätze dar, um die Mitteilung aus individueller Perspektive zu beleuchten. Eine Herausforderung, die sich nachdrücklich, beiden Theorien entsprechend, ergibt, ist die Unberechenbarkeit des Interaktionsprozesses – zum einen muss dieser anschlussfähig sein und zum anderen kommen nun auch nichtmenschliche Akteure ins Gefüge.

---

## 2.2.2 DIE BEDEUTUNG DES KOMMUNIKATIVEN AUSTAUSCHS FÜR DAS UNTERNEHMEN

---

Wissenschaft und Unternehmen suchen nach Wegen, die Mitteilung beziehungsweise den Austausch der Ideen zu fördern. Der gesteigerte Austausch soll wiederum die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sichern und vorantreiben. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt wurde, hat sich die Managementliteratur in den letzten Jahren verstärkt mit dem Austausch von implizitem Wissen beschäftigt. An dieser Stelle ergeben sich zwei Probleme: Zum einen sind die Untersuchungen zum Thema Wissensaustausch oft an Verkaufszahlen und Profit orientiert und weniger an wissenschaftlichen Maßstäben, und zum anderen beschäftigt sich die Literatur vornehmlich mit dem Austausch von Wissen und nicht von Ideen.

Die Bedeutung der Mitteilung wird sichtbar, wenn man sich anschaut, wie viele Ressourcen den unternehmerischen Mitteilungsinstrumenten wie zum Beispiel den Mentorensystemen oder internen Web-Netzwerken zukommen. Mentormeetings stellen informellere Kommunikationssituationen dar, hier soll *„implizites Wissen von einer Person auf eine andere weitergegeben [werden], ohne dass die Notwendigkeit einer vollständigen Explikation besteht“*.<sup>266</sup> In diesen Meetings trifft der Mentor auf den Mentee<sup>267</sup> in einer außerfachlichen Situation. In den meisten Fällen arbeiten Mentor und Mentee im Arbeitsalltag nicht direkt miteinander. Das im Austausch bzw. Mitteilungsprozess oft negativ bewertete Moment der Hierarchieblockade soll hier vermieden werden.<sup>268</sup> Der Mentor wird dazu aufgefordert, seine Erfahrungen weiterzugeben, während der Mentee seine Einfälle, Bedenken und Fragen ohne direkten Leistungsdruck äußern soll.<sup>269</sup> Es ist jedoch fraglich, ob die Hierarchieblockade in dieser Situation wirklich vermieden werden kann. Hier spielen noch andere Faktoren, zum Beispiel wie die Beziehung zwischen Mentor und Mentee beschaffen ist, eine Rolle.

Bei elektronischen Netzwerken hingegen hat der Einzelne mehr freie Wahl und kann sich mit mehreren zugleich austauschen und Dinge mitteilen. Unternehmen

---

<sup>266</sup> Büssing, A. / Herbig, B.: 2003, S. 56

<sup>267</sup> Auch Protegé

<sup>268</sup> Vgl. Müller, C.: 2012

<sup>269</sup> Ebd.

implementieren interne Netzwerke oft, damit sich gleichgesinnte Mitarbeiter an einem Ort finden können, wo sie ihre Probleme, Gedanken, Ideen etc. mitteilen.<sup>270</sup> Diese beiden Instrumente – Mentorensystem und elektronisches Netzwerk – sind nur Beispiele von vielen Möglichkeiten, die in der Praxis genutzt werden, um die Mitteilung und den Austausch zu fördern. Sicherlich bringen beide Praktiken auch bestimmte Herausforderungen mit sich, jedoch soll an dieser Stelle lediglich dargestellt werden, welche Bedeutung die individuelle Mitteilung für Unternehmen hat. Die Investition und Bereitstellung von Ressourcen für diese Praktiken zeigt, wie komplex dieses essentielle Moment der Mitteilung ist. Die genannten Praktiken stellen Lösungsversuche für Unternehmen dar, den Mitteilungsprozess zu fördern, um letztendlich dem Innovationsdruck standhalten zu können. In der Realität begegnet uns jedoch ein komplexeres Bild. Gewiss werden die fördernden Praktiken zu einer wichtigen Voraussetzung, jedoch lösen sie den Mitteilungsprozess nicht aus.<sup>271</sup> Schon beim Wissen ist es nicht selbstverständlich, dass der Mitarbeiter dieses täglich in nachvollziehbarer Form in einen Datenbestand einpflegt.<sup>272</sup> Wie soll es sich dann erst bei der Idee verhalten? Die Dynamik des Entstehungsprozesses einer Idee wurde bereits dargestellt; lässt sich diese Dynamik auch auf den Mitteilungsprozess übertragen? Auf der Suche nach Lösungsansätzen zur Förderung des Mitteilungsprozesses wird man nicht nur in der Praxis, sondern auch in der organisationstheoretischen Literatur fündig. Die Schaffung einer konkurrenzfreien *Sharing-Kultur* beispielsweise soll den Wissensaustausch in Unternehmen fördern, indem ein Vertrauensklima innerhalb von Gruppen geschaffen wird.<sup>273</sup> Hier gilt es, eine offene und kommunikative Unternehmensatmosphäre mit Hilfe einer Unternehmenskultur, die den Eigentums- und Machtgedanken in Bezug auf Wissen ablehnt, zu bilden.<sup>274</sup> Angaben darüber, wie die Umsetzung einer wissensorientierten und vertrauensvollen Unternehmenskultur gestaltet werden soll, finden wir jedoch kaum. Die Autoren verweisen lediglich auf Faktoren wie aktives Vorleben durch das Management und Sanktionsmaßnahmen für Verweigerer der Wissensmitteilung.<sup>275</sup> Inwiefern diese Maßnahmen praktisch umsetzbar sind, bleibt fraglich. Davenport und Prusak (1998) schlagen ein realistischeres Instrument vor,

---

<sup>270</sup> Ebd.

<sup>271</sup> Vgl. Probst, G. et al.: 1999, S. 257

<sup>272</sup> Ebd.

<sup>273</sup> Alex, B. et al.: 2000, S. 47 ff.

<sup>274</sup> Ebd.

<sup>275</sup> Ebd.

indem sie die Schaffung von Möglichkeiten persönlicher Begegnung innerhalb von Firmen vorschlagen. Die Schwierigkeit und Komplexität des Wissensaustauschs entsteht Davenport und Prusak zufolge häufig durch das Fehlen persönlicher Kontakte. Persönliche Kontakte schließen ein gewisses Vertrauen ein, welches essentiell für den Wissensaustausch ist.<sup>276</sup> Spontane und unstrukturierte Konversationen zwischen Mitarbeitern sollten demnach durch Treffen an informellen Orten gefördert werden.<sup>277</sup> Die Autoren verweisen hier auf „zufällige kreative Begegnungen und Gelegenheiten zum Wissensaustausch“.<sup>278</sup> Empirische Untersuchungen konnten bestätigen, dass private Unterhaltungen einen positiven Einfluss auf den Wissensaustausch und die Schaffung von neuem Wissen haben.<sup>279</sup> Die hier in Ansätzen angesprochenen Herausforderungen und die damit verbundenen unternehmerischen Bemühungen zeigen, wie wertvoll der Austausch für die Organisation ist. Im Folgenden werden die in der Literatur hervorgehobenen für den Mitteilungsaustausch hinderlichen Barrieren auf der Makro- und der Mikro- (zwischenmenschlichen) Ebene diskutiert.

---

<sup>276</sup> Vgl. Davenport, T. / Prusak, L.: 1998, S. 184 ff.

<sup>277</sup> Vgl. North, K.: 1998, S. 148

<sup>278</sup> Davenport, T. / Prusak, L.: 1998, S. 187

<sup>279</sup> Davenport, T. / Prusak, L.: 1998, S. 185

### 2.2.2.1 ORGANISATIONALES LERNEN

Organisationales Lernen wird durch Crossan et al. als dynamischer Prozess beschrieben, in dem ein Spannungsfeld zwischen neu Erlerntem (feed forward) und dem Ausschöpfen von bereits bestehendem Wissen (feed back) existiert.<sup>280</sup> Ideen werden in diesem Modell<sup>281</sup> durch den *feed forward*-Prozess von der individuellen Ebene auf die Gruppenebene und daraufhin auf die Organisationsebene befördert (siehe Anhang 1).<sup>282</sup> Gleichzeitig fließt das, was bereits erlernt wurde, zurück von der Organisationsebene über die Gruppenebene bis zum einzelnen Mitarbeiter.<sup>283</sup> Diese fließenden Prozesse auf beiden Seiten – feed forward und feed back – treffen aufeinander und bilden ein Spannungsfeld.<sup>284</sup> Innerhalb dieses Spannungsfeldes finden vier miteinander verbundene Vorgänge statt: intuitives Erkennen, Interpretation<sup>285</sup>, Integration<sup>286</sup> und Institutionalisieren<sup>287</sup>, wobei die Autoren Crossan, Lane und White das Beziehungsgeflecht zwischen Interpretation und Integration (feed forward) beziehungsweise Institutionalisieren und intuitivem Erkennen (feed back) als problematisch hervorheben. Für die Zwecke dieser Untersuchung ist vor allem die Beziehung zwischen Interpretation und Integration (feed forward) interessant, da die Mitteilung hier eine wichtige Rolle spielt. Die erste Herausforderung, vor die sich das Individuum gestellt sieht, ist das In-Worte-Fassen der eigenen Ideen.<sup>288</sup> Die organisationstheoretische Literatur spricht hier vom Artikulieren impliziten Wissens. Der Prozess soll jedoch auf die Idee angewendet werden.

Im nächsten Schritt ist wichtig festzuhalten, dass die Mitteilung der Idee nicht zwangsläufig das von den Kommunikationspartnern geteilte Verständnis

---

<sup>280</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 532

<sup>281</sup> Organizational Learning As a Dynamic Process (Anhang 1)

<sup>282</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 532

<sup>283</sup> Ebd.

<sup>284</sup> Ebd.

<sup>285</sup> Interpretation bedeutet das bewusste Verarbeiten von Erlerntem. (Vgl. Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 528)

<sup>286</sup> Während beim Interpretieren das individuelle Bewusstsein im Vordergrund steht, stellt Integration einen kollektiven Prozess dar. Hier kommt es auf das gemeinsame Verständnis (shared understanding) innerhalb der Gruppe an. „It is through the continuing conversation among members of the community and through shared practice (Seely-Brown, I. / Duguid, P.: 1991) that shared understanding or collective mind (Weick, K. / Roberts, K. H.: 1993) develops and mutual adjustment and negotiated action (Simons, R.: 1991) take place.“ in: (Vgl. Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 528)

<sup>287</sup> Das Erlernte bettet sich in die Strukturen und Verfahrensprozesse der Organisation ein.

<sup>288</sup> Vgl. Polanyi, M.: 1966

voraussetzt.<sup>289</sup> „*Yet, for novel ideas, shared understanding may not evolve unless shared action or experimentation is attempted.*“<sup>290</sup> Ein dynamisches Modell organisationalen Lernens setzt die möglichen Mitteilungsbarrieren oder andere Engpässe im *feed forward*-Prozess bereits voraus.<sup>291</sup> In der Praxis hingegen erkennt die Organisation dieses dynamische Gefüge oft nicht. Die Investition in das individuelle Lernen und die Förderung von innovativen Ideen können zeitweise zum Stillstand kommen, wenn die Organisation keine Kapazität hat, das neu Erlernte aufzunehmen.<sup>292</sup> Diese Situation kann desillusionierend und frustrierend auf den Mitarbeiter wirken, woraufhin die Gefahr besteht, dass dieser die Organisation verlässt.<sup>293</sup> Daher ist es bedeutsam, die fundamentalen Spannungsfelder zwischen Mitteilung und Aufnahme anzuerkennen. Wenn es um Innovationsförderung im Unternehmen geht, wird oft der Fehler gemacht, den Fokus allein auf den *feed forward*-Prozess zu legen, dabei steht dieser in einer Interdependenzbeziehung zum Aufnahmeprozess (*feed back*).<sup>294</sup> Die Management- und die Organisationswissenschaft diskutieren fortwährend darüber, ob die Bürokratie diese gewünschte Dynamik negativ beeinflusst oder ob sie einen stabilisierenden Effekt mit sich bringt.<sup>295</sup> Crossan, Lane und White (1999) schlagen zunächst Vergütungssysteme, Informationssysteme, Planungssysteme etc. vor, um den dynamischen Prozess zwischen *feed forward* und *feed back* zu unterstützen. Doch in ihrer Studie stellen die Autoren fest:

*„[...] ideas occur to individuals and that individuals ultimately share those ideas through an integrating process. It is the individuals, and the social processes and group dynamics through which they interact, that may facilitate or inhibit organizational learning. One promising area for further research is to examine the role of leadership and management of the 4I<sup>296</sup> learning process.“*<sup>297</sup>

Dieser Theorie zufolge ist die Mitteilung einer Idee dem Integrationsprozess durch die Gruppe und den damit verbundenen sozialen Prozessen und Dynamiken unterworfen. Die Faktoren Leadership und Management können möglicherweise Auslöser für das Mitteilen oder das Zurückhalten von Ideen sein. Während die

---

<sup>289</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 533

<sup>290</sup> Ebd.

<sup>291</sup> Vgl. Cohen, W. / Levinthal, D.: 1990

<sup>292</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 533

<sup>293</sup> Ebd.

<sup>294</sup> Ebd.

<sup>295</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 534

<sup>296</sup> Intuition, Interpretation, Integration, Institutionalizing

<sup>297</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 534

Mitteilung von Ideen hier auf der Makroebene besprochen wurde, wird diese Dynamik im Folgenden auf der Mikroebene, im direkten Austausch zwischen Teammitgliedern, erörtert.



#### 2.2.2.2 MANGELNDE MITTEILUNGSBEREITSCHAFT

Die Literatur zeigt unterschiedliche Barrieren auf, die die Mitteilung auf individueller Ebene beeinflussen können. Zum einen geht es um Voraussetzungen wie Motivation und Interesse, die der Einzelne mitbringen muss, um seine Idee weiterzugeben.<sup>298</sup> Mangelnde Teilungsbereitschaft kann auch durch konkrete Ängste, wie die Angst, „das Falsche zu sagen“, entstehen. In diesem Fall wird der Transfer vorbedacht durch den Alter<sup>299</sup> verhindert.<sup>300</sup> Die Angst, das Falsche zu sagen, ist in der Tat bedeutsam in Bezug auf die Bereitschaft, eine Idee zu teilen, da die neue Kombination von Wissen und Informationen hervorsticht und sich aus der Sicht des Egos als neuartig im Sinne von Ungewohntheit<sup>301</sup> darstellen kann.<sup>302</sup> Ist die Angst vor Ablehnung bei der Mitteilung einer Idee vielleicht sogar größer als beim bloßen Wissenstransfer? Wir wissen, dass die Idee nicht allgemein zugänglich ist und gleichzeitig einen persönlichen Aspekt mit sich bringt (die habituelle Einwirkung). Das erhöht möglicherweise die Verletzlichkeit des Individuums (oder des Mitteilenden) und damit die Angstbarriere.

Eine weitere Art der Angst entsteht aus dem Konkurrenzgedanken innerhalb von Unternehmen. Davenport erklärt dieses Phänomen im Zusammenhang mit der Weitergabe von Erfahrungswissen und der damit verbundenen Angst, die eigene Stellung im Unternehmen zu gefährden.<sup>303</sup> Hier wägt der Mitteilende ab, was er durch den Wissensaustausch verliert bzw. gewinnt.<sup>304</sup> Daneben spielt der Machtfaktor eine bedeutende Rolle. Die enge Bindung zwischen Wissen und Macht wurde bereits durch Francis Bacon (1597) postuliert, und im Poststrukturalismus erklärt Michel Foucault, *„dass es keine Machtbeziehung gibt, ohne dass sich ein entsprechendes Wissensfeld konstituiert, und kein Wissen, das nicht gleichzeitig Machtbeziehungen voraussetzt und konstituiert.“*<sup>305</sup>

Framson zufolge gibt es in jeder Gesellschaft Ungleichheit, in bestimmten Situationen haben manche Menschen mehr Macht als andere.<sup>306</sup> Diese Ungleichheit *„beeinflusst auch, wie wir kommunizieren. Die Kommunikation zwischen*

---

<sup>298</sup> Mertins, K. / Finke, I.: 2004, S. 41

<sup>299</sup> Mitteilenden

<sup>300</sup> Mertins, K. / Finke, I.: 2004, S. 41

<sup>301</sup> Empfänger

<sup>302</sup> Interview Datenmaterial

<sup>303</sup> Vgl. Davenport, T.: 1998, S. 97 f.

<sup>304</sup> Ebd.

<sup>305</sup> Foucault, M.: 1994, S. 39

<sup>306</sup> Framson, E. A.

*unterschiedlichen Machtebenen folgt kulturellen Normen, die im Zuge der Enkulturation erlernt werden.*<sup>307</sup>

Doch wie beeinflusst die Verflechtung von Macht und Wissen die Mitteilung im Organisationskontext? Das Macht-Wissen-Gefüge hat eine direkte Auswirkung auf die Abwägung des Subjekts zwischen Mitteilen und Zurückhalten von Wissen. Das ist besonders dann der Fall, wenn ein Mitarbeiter ausschließlich über ein spezifisches unternehmensrelevantes Wissen verfügt.<sup>308</sup> Sicherlich handelt es sich hier um eine besondere Situation, aber sie verdeutlicht, wie Wissen als Kapital<sup>309</sup> gehandelt wird, was die Mitteilung deutlich beeinflussen kann. Im Kontext der Organisation befindet sich auch die subjektive Mitteilung in einem konstanten Spannungsverhältnis zwischen Unterwerfung und Widerstand.

Das hier besprochene bewusste Zurückhalten von Ideen bezieht sich nicht nur auf Einzelpersonen, sondern auch Teams nutzen diese Taktik zu Abgrenzungszwecken.<sup>310</sup> Die Managementliteratur diskutiert noch weitere strategische Teilungsbarrieren wie zum Beispiel das Bewusstsein des Mitarbeiters über die Bedeutung seines Wissens in Bezug auf die eigene Karriere. Der Bezug zur Idee kann aber immer nur begrenzt hergestellt werden, denn ein wichtiger Aspekt, der innerhalb dieser Verhältnisdarstellung bedacht werden muss, ist, dass die Idee ein spontanes Moment ist. Hier kommt eine neue Assoziation oder auch Kombination auf eine für die Umwelt überraschend schnelle Weise zustande. Die Idee, Produkt spontaner Emergenz, ist in einem besonderen Maß mit Intuition, Erfahrung und Emotionen verbunden. Um die Mitteilungsbarrieren näher nachzuvollziehen und eine Grundlage für dieses Verständnis zu schaffen, wird im Folgenden zunächst die Art und Weise wie wir Mitteilen besprochen. Darüber hinaus müssen die tiefer liegenden Momente, die einer Mitteilung zu Grunde liegen, analysiert werden. Deshalb soll die angesprochene Problematik darüber hinaus aus einer alternativen theoretischen Perspektive betrachtet werden, um daraufhin ideenspezifische Barrieren und Motivationen zu erörtern.

---

<sup>307</sup> Framson, E. A.: S. 107

<sup>308</sup> Vgl. Davenport, T.: 1998, S. 97 f.

<sup>309</sup> Von der Oelsnitz, D.: 2003, S. 147

<sup>310</sup> Büssing, A.: 2003, S. 57

---

### 2.2.3 DIE ART UND WEISE, WIE WIR MITTEILEN

---

Die Art und Weise, wie wir mitteilen, wird vor allem durch unseren Stil beeinflusst. Ist es ferner unser Stil, der unseren Handlungen Einzigartigkeit verleiht? Greimas (1962) zufolge bedeutet der Stil in der Tat Einzigartigkeit. Darüber hinaus nimmt der Stil eine bedeutende Rolle in unseren täglichen Handlungen ein.

*„Der Stil kennzeichnet eine sprachliche Struktur, die auf symbolischer Ebene die grundlegende Art und Weise des In-der-Welt Seins eines Menschen manifestiert [...]“*<sup>311</sup>

Insbesondere in Bezug auf die Kommunikation definiert der Gebrauch *„das gesellschaftliche Phänomen, durch das ein Kommunikationssystem tatsächlich in Erscheinung tritt; er verweist auf eine Norm. Stil und Gebrauch zielen beide auf eine bestimmte Art und Weise des Handelns (Sprechen, Gehen etc.), aber der eine als einzigartiger Umgang mit dem Symbolischen und der andere als Element eines Codes. Sie überschneiden sich, um einen Gebrauchsstil und eine Art und Weise des Handelns zu bilden.“*<sup>312</sup>

Wenn der Lebensstil die Basis für die Art und Weise, wie wir mitteilen, bildet, ist es wichtig nachzuvollziehen, wie sich der Begriff des Lebensstils begründet. Der Lebensstil oder Gebrauchsstil leitet sich aus dem ab, was gemäß Bourdieu durch die Ressourcen der Herkunftsumgebung geprägt wird.<sup>313</sup> Aus dem Spannungsfeld *„der Hervorbringung klassifizierbarer Praxisformen und Werke (und) der Unterscheidung und Bewertung der Formen und Produkte (Geschmack) [...] konstituiert sich die repräsentierte soziale Welt, mit anderen Worten der Raum der Lebensstile.“*<sup>314</sup> Dagegen argumentiert Beck (1983, 1986), dass die Lebensstile und die Art und Weise, wie wir handeln, aus dem klassenspezifischen Verflechtungszusammenhang herausgelöst *„und zunehmend pluralisiert und individualisiert“*<sup>315</sup> werden. Diese Veränderung macht Beck an den veränderten Lebensbedingungen fest – Bildung, mehr Einkommen, Konsum, arbeitsfreie Zeit etc. Die Ungleichheit ist dabei gleich geblieben, die Lebenschancen für benachteiligte Gruppen haben sich jedoch verbessert und sind vielfältiger geworden. Hinzu kommt die erhöhte geographische Mobilität, die die traditionelle Gruppenzugehörigkeit durcheinanderwirft.<sup>316</sup> Weiter argumentiert Beck, dass das Leben des Einzelnen nicht mehr wie zuvor in seinen normierten Bahnen verläuft, sondern vom Individuum selbst hergestellt werden

---

<sup>311</sup> de Certeau, M.: 1999, S. 192 f.

<sup>312</sup> de Certeau, M.: 1999, S. 264 f.

<sup>313</sup> Bourdieu, P.: 1982

<sup>314</sup> Bourdieu, P.: 1982, S. 278

<sup>315</sup> Karrer, D.: 1998, S. 23

<sup>316</sup> Karrer, D.: 1998, S. 24

muss. „Gefordert ist ein aktives Handlungsmodell des Alltags, das das Ich zum Zentrum hat.“<sup>317</sup> Es stellt sich heraus, dass die Individualisierung kein Garant für mehr Freiheit ist, denn hier herrscht der Zwang zur „Herstellung, Selbstgestaltung, Selbstinszenierung nicht nur der eigenen Biographie, auch ihrer Einbindungen und Netzwerke, und dies im Wechsel der Präferenzen der Entscheidungen und Lebensphasen, und unter dauernder Abstimmung mit andern und den Vorgaben von Arbeitsmarkt, Bildungssystem, Wohlfahrtsstaat usw.“<sup>318</sup> Beck und Beck-Gemshem sprechen zwar den Zwang des Wählens an, sie thematisieren jedoch nicht die soziale Logik der Wahlen wie Bourdieu anhand des Modells vom sozialen Raum.<sup>319</sup> Matthias Michailow findet eventuell einen Mittelweg, in dem er den Begriff der Lebensstilesemantik begründet. Diesem Modell entsprechend sind Lebensstile neue soziale Integrationsformen, dabei haben die traditionellen Formationen wie soziale Klasse und Stand sicherlich einen Bedeutungsverlust erfahren, aber daraus folgt nicht unbedingt eine Individualisierung im Sinne von Beck.<sup>320</sup> Es entstehen neue soziale Formationen, „neue soziale Integrationseinheiten [werden] konstituiert – über Lebensstile“.<sup>321</sup> Anton Luger zufolge stellen Lebensstile ein Muster zur Alltagsorganisation innerhalb des individuellen Umfeldes und der gegebenen Lebenslage dar,<sup>322</sup> wobei Bourdieu den Geschmack zum praktischen Operator der einzelnen Lebensstile erklärt.<sup>323</sup> Die Fähigkeit zur materiellen und symbolischen Aneignung bestimmter klassifizierter und klassifizierender Gegenstände und Praktiken stellt den Geschmack eines Individuums dar.<sup>324</sup> Gleichzeitig ist dieser die Erzeugungsformel, die dem Lebensstil zugrunde liegt – „dem Gesamtkomplex distinktiver Präferenzen“<sup>325</sup> – und wenn wir von Geschmack sprechen, meinen wir das ganze Spektrum, von einem symbolischen Teilraum wie zum Beispiel dem Mobiliar oder der Kleidung über die Ausdrucksweise und Sprache bis hin zu dem Weltbild eines Menschen und seiner Art und Weise, mit Geld zu wirtschaften.<sup>326</sup> Wir

---

<sup>317</sup> Beck, U.: 1986, S. 217

<sup>318</sup> Beck, U. / Beck-Gemshem, E.: 1994, S. 14

<sup>319</sup> Karrer, D.: 1998, S. 27

<sup>320</sup> Fröhlich, G. / Mörth, I.: 1994, S. 15

<sup>321</sup> Ebd.

<sup>322</sup> Ebd.

<sup>323</sup> Bourdieu, P.: 1982, S. 284

<sup>324</sup> Vgl. Fröhlich, G. / Rehbein, B.: 2009, S. 282

<sup>325</sup> Ebd.

<sup>326</sup> Vgl. Fröhlich, G. / Rehbein, B.: 2009, S. 282

teilen uns somit auch über unseren Geschmack beziehungsweise Lebensstil in indirekter (nicht gesprochener) Form mit.

*„Wir kommunizieren auch über die Art und Weise, wie wir uns kleiden oder unser Haar tragen. Gerade im beruflichen Umfeld spielt das Äußere eine große Rolle und in vielen Unternehmen gibt es so genannte ‚Dress Codes‘ – Unternehmen möchten über Kleidung der Mitarbeiter etwas zum Ausdruck bringen, sie senden eine Botschaft.“<sup>327</sup>*

Obwohl die Idee in den meisten Fällen einer sprachlichen Mitteilung bedarf, ist der Lebensstil in diesem Zusammenhang nicht außer Acht zu lassen. Dieser grenzt das Individuum von seinem Gegenüber ab, was einen direkten Einfluss auf die Mitteilung hat. Dieses Argument wird im Zusammenhang mit der Fremdheit im weiteren Verlauf dieses Kapitels detaillierter besprochen. Auch Bourdieu und Beck sind sich in dem Punkt einig, dass das Ziel des Lebensstils ist, durch die unterschiedlichen Stilisierungsmöglichkeiten einen möglichst großen Distinktionsgewinn zu schaffen.<sup>328</sup> Georg Simmel versteht den Distinktionsdrang des Individuums in einem noch tieferen Sinn.

*„Was den modernen Menschen so stark zum Stil treibt, ist die Entlastung und Verhüllung des Persönlichen, die das Wesen des Stiles ist ... Eine ganz feine Scham liegt darin, dass eine überindividuelle Form und Gesetz zwischen die subjektive Persönlichkeit und ihre menschliche und sachliche Umgebung gestellt wird; alles dies in Schranken und Distanzierungen, an denen der exaggerierte Subjektivismus der Zeit ein Gegengewicht und eine Hülle findet.“<sup>329</sup>*

Bedeutet der Lebensstil eine Art Versteck, in dem der Mensch eine Heimlichkeit und Abgeschlossenheit des persönlichen Seins verbirgt?<sup>330</sup> Demzufolge würde der Lebensstil als eine Art Stoßdämpfer zwischen dem tieferen Persönlichen und der Berührung mit den Dingen fungieren. Eine Funktion des Lebensstils, die direkt sichtbar ist, stellt dagegen die Art und Weise, wie wir uns mitteilen, dar. Der Lebensstil hat demnach einen aktiven Handlungscharakter und agiert als Werkzeug der Mitteilung. In diesem Sinne sind Blyton, Blunsdon, Reed und Dastmalchian zufolge drei Faktoren zu berücksichtigen:<sup>331</sup> zum einen die Grundwerte, aus denen Individuen ihre Motivation schöpfen, zweitens der Glaube, durch den sie ihre Welt deuten, und drittens die sozialen und institutionellen Strukturen, die sie einschränken, die aber auch Möglichkeiten schaffen, Handlungsformen zu

---

<sup>327</sup> Framson, E. A.: 2009, S. 13 f.

<sup>328</sup> Bourdieu, P.: 1982, S. 284

<sup>329</sup> Simmel, G.: *Das Problem des Stiles*, 1908 in: Simmel, G.: 1993, S. 382

<sup>330</sup> Simmel, G.: 1977, S. 531

<sup>331</sup> Blyton, P. / Blunsdon, B. / Reed, K. / Dastmalchian, A.: 2010, S. 4 f.

entwickeln.<sup>332</sup> Zudem stellt Jackson (2005) fest, dass die Betrachtung von Gewohnheiten bedeutsam ist, um Lebensstile zu analysieren, da Menschen aus Effizienzgründen auf bereits etablierte und routinierte Handlungsformen (darunter fällt auch die Mitteilung) zurückgreifen und so nicht mit komplizierten Entscheidungssituationen konfrontiert werden. Allerdings können Gewohnheiten auch zu Trägheit führen.<sup>333</sup> Könnte man also annehmen, dass eine Idee mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit in einer ungewohnten Situation, wie zum Beispiel in einer neuen Arbeitsgruppe, mitgeteilt wird? Diese Schlussfolgerung kann in dieser Form nicht vollzogen werden, da der Stil die Art und Weise, wie der Mensch sich ausdrückt, bestimmt, jedoch nicht die Intention hinter dem Entschluss, etwas mitzuteilen. Das Wie ist in diesem Zusammenhang vom Warum zu trennen. Einer ähnlichen Argumentation folgt hier Hradil:

*„Handlungstheoretisch kann der Begriff der Lebensformen entsprechend auf der Ebene der Handlungsvoraussetzungen angesiedelt werden, von welcher die Lebensstile als Ebene der Praxis oder Handlungsausführung eindeutig getrennt werden können.“<sup>334</sup>*

In seinen Ausführungen zu Lebenswelten in der Kommunikation beschreibt Edmund Husserl das strukturelle Moment einer Lebensform mit ablaufenden Erfahrungen und Handlungen.<sup>335</sup> Lebensformen können nach Bourdieu teilweise auch einen Ausdruck von Präferenzen und Wahlentscheidungen darstellen.<sup>336</sup> Sie sind jedoch nicht immer und in jeder Hinsicht freiwillig gewählt, daher kann man grundlegend aufzeigen, dass der Lebensstil auf einer Lebensform basiert. Dabei bildet eine Lebensform die stabile Basis einer alltäglichen Lebensführung und der Lebensstil das Werkzeug für die Hervorbringung von Handlungsformen wie der Mitteilung.<sup>337</sup>

---

<sup>332</sup> Blyton, P. / Blunsdon, B. / Reed, K. / Dastmalchian, A.: 2010, S. 4

<sup>333</sup> Ebd.

<sup>334</sup> Hradil, S.: 1992, S. 11

<sup>335</sup> Reeder, H. P.: 1984, S. 145

<sup>336</sup> Vgl. Bourdieu, 1982: 284

<sup>337</sup> Ebd.

---

## 2.2.4 MITTEILEN IM TRANSKULTURELLEN RAUM

---

Die Transkulturalität beschreibt eine Perspektive, die das Denken des *Dazwischen* fordert.<sup>338</sup> Jene Art des Denkens erfolgt „zwischen Kulturen und ihrem reichen Geflecht von Beziehungen, Identitäten und Differenzen, welche in historischem Verlauf wiederkehren, sich verdoppeln, identifizierende Gesten vollziehen und wieder aufheben“.<sup>339</sup> Der Begriff Transkulturation verweist auf den Prozess „der Vernetzung von Heterogenem und zugleich das Herausbilden von kulturell Verschiedenem“<sup>340</sup> und ist kennzeichnend für die aktuelle Debatte zum essentialistischen Kulturbegriff. Die transkulturelle Perspektive setzt Flexibilität und Dynamik voraus, da alles auf Zeitlichkeit beruht und sich in einem ständigen Fluss befindet.<sup>341</sup> Sie bietet eine alternative Perspektive, die Dynamiken im Mitteilungsprozess zu denken und zu interpretieren. Bhabha Homi beschreibt diese Dynamik durch das „Hin und Her eines Treppenhauses“, in dem sich durch ständige Bewegung und Übergänge Identitäten nicht festsetzen können.<sup>342</sup> „Dieser zwischenräumliche Übergang zwischen festen Identifikationen eröffnet die Möglichkeit einer kulturellen Hybridität, in der es einen Platz für Differenz ohne eine übernommene oder verordnete Hierarchie gibt [...]“<sup>343</sup>

Die Transkulturalität fordert ein aktives Aushandeln und die Annäherung zwischen zwei Elementen in einem Spannungsraum, einem Dazwischen, in dem Wandel und Bewegung stattfindet und gleichzeitig ein Ausdrucksraum für innovative Momente geschaffen wird.<sup>344</sup> In diesem Spannungsraum findet ein ständiges Aushandeln mit dem Ziel der gemeinsamen Annäherung statt. Den kulturellen Austauschprozessen zwischen Mitarbeitern geht eine hohe Differenzierung und Individualisierung, verbunden mit der Entwicklung einer Vielheit unterschiedlicher Lebensformen transkulturellen Zuschnitts, voraus.<sup>345</sup> Diese, neben den bereits angesprochenen Herausforderungen in Hinblick auf die Mitteilung und insbesondere das Mitteilen von Ideen, bewegen zu der Annahme, dass ein flexibles und dynamisches Modell

---

<sup>338</sup> Vgl. Borsò, V. et al.: 2007

<sup>339</sup> Ebd.

<sup>340</sup> Ebd.

<sup>341</sup> Ebd.

<sup>342</sup> Bhabha, H.: 1997, S. 127

<sup>343</sup> Ebd.

<sup>344</sup> Ebd.

<sup>345</sup> Vgl. Welsch, W.: 1994

benötigt wird, in dem sich jeder Akteur wiederfinden kann. Das gemeinsame Aushandeln in Hinblick auf das innovative Moment setzt jedoch voraus, dass jeder Akteur frei handelt. Was bedeutet das für die Mitteilung einer Idee aus subjektiver Perspektive?

Wolfgang Welsch erklärt die Verbindung mit der Kommunikation durch die Interdependenz zwischen interner und externer Transkulturalität. Die interne Transkulturalität eines Individuums befähigt es demnach besser mit der externen Transkulturalität umzugehen.<sup>346</sup> Wie bei der Sozialisation findet ein Individuum im Laufe der Zeit eine Reihe unterschiedlicher kultureller Muster, welche es eine Vielzahl an Praktiken annehmen und erlernen lassen, die wiederum mehr Anschlussmöglichkeiten bieten.<sup>347</sup>

*„Denn aus je mehr Elementen die kulturelle Identität eines Individuums zusammengesetzt ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass eine Schnittmenge mit der Identität anderer Individuen besteht, und von daher können solche Individuen bei aller sonstigen Unterschiedlichkeit in weit höherem Maß als früher in Austausch und Kommunikation eintreten, sie können bestehende Gemeinsamkeiten entdecken und neue entwickeln, sie werden in der Begegnung mit ‚Fremdem‘ eher in der Lage sein, statt einer Haltung der Abwehr Praktiken der Kommunikation zu entwickeln.“<sup>348</sup>*

Sicherlich stellt die transkulturelle Auffassung von Interaktion einen progressiven Ausgangspunkt dar, diese in ihrer Komplexität zu denken, es bleibt jedoch zu erforschen, was genau uns mitteilen lässt, wenn es um ein solch wertvolles und zugleich angreifbares Moment wie die Idee geht.

---

<sup>346</sup> Welsch, W.: 2009, S. 6

<sup>347</sup> Ebd.

<sup>348</sup> Welsch, W.: 2009, S. 6



#### 2.2.4.1 FREMDHEIT

Es wurden bereits einige Barrieren im Verständigungsprozess angesprochen; während diese relativ spezifisch und situationsabhängig sind, ergibt sich aus dem theoretischen Denken zum Raum eine noch grundlegendere Barriere – die der Fremdheit. Jürgen Habermas versteht die Persönlichkeit eines Menschen als Kompetenz, mit der dieser innerhalb eines Verständigungsprozesses handlungsfähig wird und eine eigene Identität behaupten kann.<sup>349</sup> In der Welt der Verständigung bildet daneben die Kultur für Habermas den Wissensvorrat, während die Gesellschaft das Potential zur sozialen Integration darstellt.<sup>350</sup> Doch inwieweit beeinflusst das „Identität behaupten“ den Kommunikationsvorgang und damit auch die Mitteilung? Wie viel Persönlichkeit ist gut? Um dieser Frage nachzugehen, soll im Folgenden das Konzept der Fremdheit näher beleuchtet werden.

Das Verständnis der Mitteilung ist wie bei Niklas Luhmann auch für Alois Hahn nur selektiv. Dieser erklärt, die Mitteilung könne niemals vollständig erfolgreich sein und daher sei die Fremdheit des eigenen Bewusstseins für das Fremde nicht aufzuheben.<sup>351</sup> Demnach bedeutet jemanden zu verstehen im Umkehrschluss, ihn nicht uneingeschränkt, sondern nur selektiv verstehen zu wollen. Der Verstehende (Ego) macht sich sozusagen ein Bild.<sup>352</sup> Hahn zufolge basiert Kommunikation auf intersubjektiver Ignoranz. Doch was bedeutet die Fremdheit für das subjektive Mitteilen in diesem Zusammenhang? Waldenfels spricht von drei unterschiedlichen Dimensionen der Fremdheit: der alltäglichen Fremdheit, der strukturellen Fremdheit und der radikalen Fremdheit.<sup>353</sup> Die alltägliche Fremdheit kann leicht integriert werden, wobei die strukturelle Fremdheit von anderen Ordnungen, wie zum Beispiel anderen Ländern, ausgeht. In beiden Formen der Fremdheit ist die Mitteilung beziehungsweise der Wissensaustausch möglich.<sup>354</sup> Bei der dritten Form, der radikalen Fremdheit, handelt es sich Hahn zufolge um ein Tremendum, wo man mit Wissen nicht mehr weiterkommen kann. In der Praxis kann die alltägliche Fremdheit innerhalb von lokalen Team-Meetings zwischen Individuen vorgefunden werden, während die strukturelle Fremdheit mehr auf länderübergreifenden Telekonferenzen

---

<sup>349</sup> Habermas, J.: 1981, S. 209

<sup>350</sup> Matoba, K. / Scheible, D.: 2007, S. 4

<sup>351</sup> Vgl. Hahn, A.: 1992, S. 23 ff.

<sup>352</sup> Ebd.

<sup>353</sup> Vgl. Wulf, C.: 1999, S. 13 ff.

<sup>354</sup> Ebd.

zum Tragen kommt. Die dritte Form der Fremdheit gehört hingegen einer anderen Dimension an, da sie durch kein Drittes vermittelt werden kann.<sup>355</sup>

Beim Auseinandertreten von Eigenem und Fremdem entsteht der Transkulturalität entsprechend ein ‚dritter Raum‘<sup>356</sup> oder auch eine ‚dritte Kultur‘<sup>357</sup> jenseits der subjektiven Grenzen.<sup>358</sup> Das einseitige Modell wird hier durch eine Welt, die aus Querverbindungen besteht, gesprengt.<sup>359</sup> Waldenfels spricht anstelle eines dritten Raumes von einem ‚Dazwischen‘ und kritisiert den vorangegangenen Standpunkt insofern, als die Vielfalt nicht auf einen dritten Raum reduzierbar ist. Das ‚Dazwischen‘ verlangt die Unvergleichlichkeit des Fremden mitzudenken.<sup>360</sup>

Das Andere befindet sich nicht nur im Gegenüber, sondern auch im Individuum selbst.<sup>361</sup> Denn auch Christoph Wulf zufolge kann Identität nicht ohne Alterität gedacht werden. *„In diesem Zusammenhang kann kulturelle Identität begrifflich nur auf der Basis eines unaufhörlichen Aushandelns dieser folglich immer nur vorläufigen Differenzen beschrieben werden, die den ‚Stachel des Fremden‘ in sich trägt und zu Fremdem immer schon in einem Verhältnis der Responsivität in Beziehung tritt.“*<sup>362</sup> In Bezug auf die Mitteilung gilt es den Anderen zu akzeptieren, was Selbstüberwindung erfordert. Das mitteilende Individuum muss demnach zunächst bereit sein, die Fremdheit in sich kennenzulernen, um daraufhin die Fremdheit des Anderen erfahren zu können.<sup>363</sup> Das Verstehen des Anderen schafft also Selbstfremdheit.<sup>364</sup> Wulf argumentiert hingegen, dass in unserer globalisierten Welt diese Selbstfremdheit zunehmend durch den ständigen Kontakt reduziert wird und spricht in dem Zusammenhang vom Verlust der Identität. Auch die *„Transkulturation organisiert die Welt anders: Zwischen den Kulturen und den Sprachen haben exkludierende Formen kultureller Identitäten keinen Platz.“*<sup>365</sup> Ein Bewusstsein von „Nichtidentität“ des Individuums könnte eine wichtige Voraussetzung nicht nur für die Offenheit gegenüber dem Anderen, sondern auch für

---

<sup>355</sup> Ebd.

<sup>356</sup> Vgl. Bhabha, H.: 1990 in: *Städte ohne Stadtplan*, Chambers, I.: 2005

<sup>357</sup> Vgl. Featherstone, M.: 1990 in: *Städte ohne Stadtplan*, Chambers, 2005

<sup>358</sup> Vgl. Chambers, I.: 2005

<sup>359</sup> Vgl. Bhabha, H.: 1990 in: *Städte ohne Stadtplan*, Chambers, I.: 2005

<sup>360</sup> Waldenfels, B.: 2006, S. 15 ff.

<sup>361</sup> Wulf, C.: 1999, S. 13 ff.

<sup>362</sup> Bohm, H. et al.: 2007, S. 9

<sup>363</sup> Ebd.

<sup>364</sup> Ebd.

<sup>365</sup> Borsò, V. et al.: 2007, S. 8

die Bereitschaft zur Mitteilung darstellen.<sup>366</sup> Dabei ist jedoch zu beachten, dass „[...] *der Umgang mit Anderen [...] ein Umgang mit Kontingenz [ist], der nur begrenzt planbar ist*“.<sup>367</sup> Der potentiell positive Effekt des Bewusstseins von „Nichtidentität“ auf die Bereitschaft zur Mitteilung kann nicht verallgemeinert werden, denn jede Kommunikationssituation beinhaltet ein individuelles Fundament, dessen sich beide Kommunikationspartner bedienen, um die Differenz zwischen Eigenem und Fremdem zu überwinden.<sup>368</sup> Dieses Fundament hat nach Hogen (1998) einen intersubjektiv objektiven Charakter. Hogen bezieht sich auf die Phänomenologie von Husserl und Waldenfels, indem er davon ausgeht, dass beide Akteure einen „*gemeinsamen Weltbezug [...], eine fundamentale Welt, einen durch Abstraktion herauspräparierten Weltkern*“<sup>369</sup> haben.

Betrachtet man Fremdheit unter dem Aspekt der subjektiven Mitteilungsbereitschaft, so geht es darum, im Spannungsverhältnis zwischen Eigenem und Fremdem die eigene Fremdheit zuzulassen, um daraufhin auch die Fremdheit des Anderen erfahren und vor allem zulassen zu können. Mit anderen Worten, die Bereitschaft zur Mitteilung setzt die Anerkennung der differierenden Identität des Anderen und gleichzeitig die Bereitschaft, zum Eigenen zurückzukehren und sich auf die Andersheit des Selbst einzulassen, voraus.<sup>370</sup> Die Literatur beschreibt das Dazwischen, welches durch das Aufeinandertreffen des Selbst und des Anderen in einem spannungsvollen Zusammenspiel zustande kommt, als Ort, an dem innovative Momente und Kreativität entstehen können. Doch entsteht Kreativität nicht bereits im „internen“ Spannungsraum oder im Dazwischen<sup>371</sup>, welches durch das externe Fremde stimuliert wird (was auch Dinge miteinbezieht)? Kann die Erfahrung der eigenen Fremdheit zu einem innovativen Moment werden?

In Hinblick auf die zu Beginn gestellte Frage – wie viel Persönlichkeit ist gut? – kritisiert Ian Chambers die Absolutierung des Partikulären beziehungsweise der Identität, denn jeder sollte ein Anrecht auf Differenz haben.<sup>372</sup> Die Mischung von Kulturen würde demnach die Absolutierung des Partikulären nur vorantreiben.<sup>373</sup>

---

<sup>366</sup> Wulf, C.: 1999, S. 20

<sup>367</sup> Ebd.

<sup>368</sup> Hogen, J.: 1998, S. 139 ; Matoba, K. / Scheible, D.: 2007, S. 28

<sup>369</sup> Hogen, J. in Hogen, J.: 1998, S. 139 ; Matoba, K. / Scheible, D.: 2007, S. 29

<sup>370</sup> Matoba, K. / Scheible, D.: 2007, S. 29

<sup>371</sup> wo das Selbst die eigene Fremdheit erfährt

<sup>372</sup> Chambers, I.: 1999

<sup>373</sup> Ebd.

Anstatt der bloßen Vermischung schlägt Chambers einen Übersetzungsraum vor, in dem Neues entstehen kann.<sup>374</sup> Demzufolge soll der partikulären Produktion und Transformation eine Chance zur Entfaltung gegeben werden. Das Partikuläre sollte demnach nicht dem Fundamentalismus der Nicht-Identität unterliegen.<sup>375</sup> Identität bedeutet für Chambers nicht den Charakter eines Individuums, sondern einen Ort, an dem dieses ist, im Bezug zu dem Ort, an dem es steht.<sup>376</sup> Das Konzept Chambers' steht jedoch im Konflikt mit der profitorientierten Raumnutzung der Organisation, in der der abstrakte Raum homogenisiert wird.<sup>377</sup> Um dabei Komplexität zu reduzieren, schafft die Organisation Trennungen durch Hierarchisierung. Die Praxis zeigt, dass ungleiche Hierarchieverhältnisse die Mitteilungsbereitschaft positiv wie auch negativ beeinflussen können.<sup>378</sup> Die Hierarchie bedeutet eine Kommunikationsbarriere auf der Beziehungsebene. In den interkulturellen Kommunikationsstudien, die sich mit Kontakten auf der Beziehungsebene im Organisationskontext beschäftigen, geht es hauptsächlich um die Problematik der kulturellen Differenzen, ohne dass der Kontext, wie das Hierarchieverhältnis, in dem die Begegnung eingebettet ist, näher untersucht wird.<sup>379</sup> Kultur wird hier nur als eines von vielen Zugehörigkeitskriterien gesehen. Die Begegnung kann darüber hinaus durch diverse Kontextualisierungsmöglichkeiten bestimmt werden. Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Hierarchieblockade bereits kurz angesprochen. Insbesondere im Kontext der Organisation kann sie je nach Verschiebung der Balance auf der Beziehungsebene möglicherweise eine Kommunikationsbarriere darstellen. Im Gegensatz zur kulturellen Verschiedenheit, die nicht nur als ein zu überwindendes Hindernis gilt, sondern auch als eine Ressource für neue Handlungsoptionen<sup>380</sup>, kann eine Ungleichheit im Hierarchieverhältnis die Mitteilungsbereitschaft negativ beeinflussen. Hierarchie stellt für Organisationen oft ein Werkzeug dar, um Komplexität zu reduzieren. Eine alternative Strategie, die die Bewältigung der Komplexität fördert und gleichzeitig Raum für Individualität schafft, besteht Horst Reimann zufolge in der Steigerung des Abstraktionsgrades gesetzter Regeln, damit die Selbstorganisationstendenzen einen breiteren Raum finden und

---

<sup>374</sup> Ebd.

<sup>375</sup> Ebd.

<sup>376</sup> Ebd.

<sup>377</sup> Lefebvre, H. in: Lewitzky, U.: 2005, S. 54 f.

<sup>378</sup> Vgl. Petschniker, M.: 2001

<sup>379</sup> Vgl. Reimann, H.: 1992

<sup>380</sup> Vgl. ebd.

sich dadurch die Diversität des Verhaltensrepertoires steigert.<sup>381</sup> Des Weiteren stellt eine Vergrößerung des Selbstbeobachtungspotentials innerhalb des Unternehmens eine mögliche Strategie dar, um mit der Komplexität umzugehen.

---

<sup>381</sup> Vgl. ebd.

---

## 2.2.5 DIE MITTEILUNG AUS DER SYSTEMTHEORETISCHEN PERSPEKTIVE

---

Diverse theoretische Modelle aus unterschiedlichen Fachrichtungen versuchen das komplexe Gefüge der Kommunikation zu fassen und als Einheit, Prozess oder Beziehungsverhältnis darzustellen. Dem etymologischen Ursprung zufolge bedeutet Kommunikation<sup>382</sup> zunächst: teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, sich beraten.<sup>383</sup> Die systemtheoretische Perspektive Niklas Luhmanns grenzt sich von den diversen Kommunikationsmodellen ab, weil sie als ersten Schritt die drei Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen unterscheidet.<sup>384</sup> Darüber hinaus grenzt Luhmann sich bewusst von dem handlungstheoretischen Verständnis der Kommunikation, welches den Kommunikationsvorgang als einen gelingenden oder misslingenden Transfer von Informationen versteht, ab.<sup>385</sup> In Luhmanns systemtheoretischem Modell wird nichts übertragen, stattdessen wird selektiert. An dieser Stelle soll die Kommunikation und insbesondere die Mitteilung aus der systemtheoretischen Perspektive im Vergleich beleuchtet werden.

*„Ich möchte versuchen, einen Begriff von Kommunikation vorzustellen – und zwar einen Begriff, der jede Bezugnahme auf Bewußtsein oder Leben, also auf andere Ebenen der Realisation autopoietischer Systeme streng vermeidet. Nur vorsorglich sei noch angemerkt, dass dies natürlich nicht besagen soll, dass Kommunikation ohne Leben und ohne Bewusstsein möglich wäre. Sie ist auch ohne Kohlenstoff, ohne gemäßigte Temperaturen, ohne Erdmagnetismus, ohne atomare Festigung der Materie nicht möglich. Man kann angesichts der Komplexität der Welt nicht alle Bedingungen der Möglichkeit eines Sachverhalts in den Begriff dieses Sachverhalts aufnehmen; denn damit würde der Begriff jede Kontur und jede theoriebautechnische Verwendbarkeit verlieren.“<sup>386</sup>*

Im vorangegangenen Kapitel wurde das Phänomen der Wahrnehmung beziehungsweise Perzeption von Ideen im Sinne des Interaktionismus mit der Umwelt definiert. Luhmann basiert seinen Systembegriff auch auf der Basis von Maturana und Varelas Interaktionstheorie, unterscheidet aber die Kommunikation von der Wahrnehmung, in dem er letztere als intrapsychisch beschreibt. Luhmann zufolge ist die Wahrnehmung zunächst von außen nicht sichtbar, sie kann aber als Idee oder Information zu einer Mitteilung gemacht werden.<sup>387</sup> Nach Luhmann operieren psychische Systeme im Gegensatz zu sozialen Systemen auf der Basis

---

<sup>382</sup> Communicare (lateinisch)

<sup>383</sup> Stowasser, J. M. et al.: 1998, S. 101f.

<sup>384</sup> Vgl. Barali, C. / Corsi, G. / Esposito, E.: 2011

<sup>385</sup> Ebd.

<sup>386</sup> Luhmann, N.: 2001a, S. 96

<sup>387</sup> Luhmann, N.: 1995, I.

des Bewusstseins, während Letztere auf der Basis der Kommunikation agieren.<sup>388</sup> Genau diese Unterscheidung treffen Maturana und Varela allerdings nicht.

Wenn wir Kommunikation als eine Einheit verstehen, kann die Mitteilung neben der Information und dem Verstehen als ein essentieller Teil dieses sozialen Sachverhalts angesehen werden. Voraussetzung für den sozialen Sachverhalt sind mindestens zwei Beteiligte, die sich in irgendeiner Form „mitteilend“ gegenüberstehen. Der Sender-Empfänger-orientierten Vorstellung zufolge wird die Übermittlung von Informationen als ein formales Strukturmoment gesehen, während die Information als ein inhaltliches Moment bezeichnet wird.<sup>389</sup> Hier enkodiert der Sender eine Nachricht, die daraufhin vom Empfänger dekodiert wird.<sup>390</sup> Dabei wird ein gedanklicher Inhalt, wie zum Beispiel eine Idee, zunächst in ein aus Sprache und Körpersignalen bestehendes Zeichensystem übersetzt. Der Empfänger entnimmt anschließend der darauffolgenden Nachricht einen bestimmten Sinn.<sup>391</sup> Jede Mitteilung hat hier eine bestimmte Form und eine bestimmte Bedeutung. Das Sender-Empfänger-Modell erklärt aber nicht, was uns *mitteilen lässt*. Genau diese gewisse Motivation, die sich hinter der Mitteilung verbirgt, soll näher beleuchtet werden. Was lässt uns mitteilen oder warum teilen wir bestimmte Informationen, Ideen oder Inhalte mit und halten andere zurück?

Niklas Luhmann bietet uns mit seiner Systemtheorie einen alternativen Blickwinkel an, indem er Mitteilung und Verstehen als Selektion versteht.<sup>392</sup> Um diese Argumentation näher nachzuvollziehen und im Zusammenhang mit dem Mitteilen einer Idee denken zu können, wird der systemtheoretische Kommunikationsansatz im Folgenden zusammengefasst dargestellt. Der Soziologe beschreibt die Kommunikation im Gegensatz zur puren Übertragung als sozialen Sachverhalt.<sup>393</sup> Hier wird die Kommunikation zu einem geschlossenen, autopoietischen<sup>394</sup> System.<sup>395</sup>

*„Nur Kommunikation kann Kommunikation beeinflussen; nur Kommunikation kann Einheiten der Kommunikation dekomponieren (zum Beispiel den Selektionshorizont einer Information*

---

<sup>388</sup> Luhmann, N.: 1988, VI.

<sup>389</sup> Retter, H.: 2002, S. 11

<sup>390</sup> Vgl. Krippendorff 1994, S. 86 f.

<sup>391</sup> Ebd.

<sup>392</sup> Vgl. Barali, C. / Corsi, G. / Esposito, E.: 2011

<sup>393</sup> Ebd.

<sup>394</sup> Selbsterschaffung und Selbsterhaltung eines Systems

<sup>395</sup> Luhmann, N.: 1981, S. 50 f.

analysieren oder nach den Gründen für eine Mitteilung fragen) und nur Kommunikation kann Kommunikation kontrollieren und reparieren.“<sup>396</sup>

Gerade weil Luhmann die Kommunikation als System denkt, lehnt er das handlungstheoretische Verständnis der Kommunikation ab.<sup>397</sup> „Denn nicht die Handlung, sondern nur die Kommunikation ist eine unausweichliche soziale Operation und zugleich eine Operation, die zwangsläufig in Gang gesetzt wird, wenn immer sich soziale Situationen bilden.“<sup>398</sup> Die einzelnen Elemente – Information, Mitteilung und Verstehen – werden zwar als Handlungen konzipiert, ihre Selektionen bilden sich jedoch erst im wechselseitigen kommunikativen Zusammenspiel.

„Dieser Prozess muss aber, um sich selbst steuern zu können, auf Handlungen reduziert, in Handlungen dekomprimiert werden. Soziale Systeme werden demnach nicht auf Handlungen aufgebaut, [...], sie werden in Handlungen zerlegt und gewinnen durch diese Reduktion Anschlussgrundlagen für weitere Kommunikationsverläufe.“<sup>399</sup>

Der soziale Sachverhalt wird bei Luhmann zur *Ego-Alter-Konstellation*.<sup>400</sup> In dieser Konstellation treten sich der Adressat (Ego) und der Mitteilende (Alter) gegenüber und schaffen eine neue Ordnung. Luhmann bezeichnet den Adressaten einer Mitteilung als Ego, da durch dessen Selektion eine kommunikative Einheit hervorgerufen wird. Demnach wird das Verstehen und nicht das Mitteilen zum Ausgangspunkt des Kommunikationsakts.<sup>401</sup> Mit Verstehen meint Luhmann zwischen Mitteilung und Information zu unterscheiden. Mit anderen Worten, wenn der Adressat etwas versteht, unterscheidet er gleichzeitig von der Tatsache, dass diese Information mitgeteilt wurde.<sup>402</sup> Sobald Ego und Alter in ein Feld der gegenseitigen Wahrnehmung treten, „führt allein diese Tatsache zwangsläufig zur Systembildung“<sup>403</sup>. Das Aufeinandertreffen zweier Subjekte (physische Systeme), die aufeinander Bezug nehmen, bildet ein drittes Interaktionssystem.<sup>404</sup> Das entstandene Interaktionssystem bedeutet nicht nur die Summe der einzelnen Kommunikationspartner, sondern beinhaltet eine gewisse Eigendynamik.<sup>405</sup>

---

<sup>396</sup> Luhmann, N.: 1988, III.

<sup>397</sup> Ebd.

<sup>398</sup> Luhmann, N.: 1988, I.

<sup>399</sup> Luhmann, N.: 1987, S. 193

<sup>400</sup> Ebd.

<sup>401</sup> Luhmann, N.: *Soziale Systeme*, 1984, S. 195 f.

<sup>402</sup> Vgl. Barali, C. / Corsi, G. / Esposito, E.: 2011

<sup>403</sup> Luhmann, N.: 2009, S. 26

<sup>404</sup> Schulz von Thun, F.: 1993, S. 87

<sup>405</sup> Ebd.



*„Nicht der Mensch kommuniziert, nur die Kommunikation kann kommunizieren.“<sup>406</sup>*

Der Mensch ist dabei nur Voraussetzung für den Kommunikationsakt.

Kommunikation fungiert also als dreiteiliger Selektionsprozess, der durch die Einheiten *Information*, *Mitteilung* und *Verstehen* gebildet wird.<sup>407</sup> Demnach wird in Luhmanns Kommunikationsakt immer nach einem Sinn selektiert.<sup>408</sup> Das Selegieren kann an folgender beispielhafter Situation kurz verdeutlicht werden. Zwei Kollegen (A und B) sitzen sich im Büro gegenüber, und eine Information, wie das „Gefühl von Müdigkeit“, wird vom Alter (Kollege A) selektiert, worauf dieser die Mitteilungsart „sich nach vorne beugen und den Kopf in die Hände legen“ wählt und daraufhin das Ego (Kollege B) die Mitteilung „Kollege A ist müde“ selektiert. Das Ego hätte aber auch „Kollege A ist gelangweilt“ verstehen können oder genauso hätte Alter eine andere Mitteilungsart wählen können.

Wichtig im Zusammenhang dieser Untersuchung ist der Aspekt, dass die Mitteilung eine Selektion ist, denn es hätte auch eine andere oder keine Mitteilung geschehen können.<sup>409</sup> Luhmann versteht unter Mitteilen jegliche Form, in der eine Information Alters an Ego herangetragen wird, und dabei findet eine Auswahl einer Kommunikation unter vielen und deren Mitteilung statt.<sup>410</sup> Deshalb ist das Kommunizierte keineswegs *wahr*, sondern eine soziale Übereinkunft hinsichtlich der aus dem Chaos der Informationen zu selektierenden Inhalte.<sup>411</sup> Aus der Perspektive des Unternehmens ist eine Idee wertlos, wenn sie nicht mitgeteilt wird und im Kopf des Mitarbeiters bleibt. Die Information wie die Idee kann in dem Fall nicht Teil des Kommunikationsvorgangs werden. In Luhmanns Worten: *„[...] Ohne Mitteilung kommt keine Information zustande, ohne Mitteilung kommt auch kein Verstehen zustande.“<sup>412</sup>* Doch was genau geschieht Luhmann zufolge, wenn mitgeteilt wird? *„Die Mitteilung muss die Information duplizieren, sie nämlich einerseits draußen lassen und sie andererseits zur Mitteilung verwenden und ihr dafür eine geeignete Zeitform geben, zum Beispiel eine sprachliche Form.“<sup>413</sup>*

---

<sup>406</sup> Luhmann, N.: 1992, S. 31

<sup>407</sup> Luhmann, N.: 1984, S. 203

<sup>408</sup> Ebd.

<sup>409</sup> Vgl. Barali, C. / Corsi, G. / Esposito, E.: 2011

<sup>410</sup> Ebd.

<sup>411</sup> Vgl. Luhmann, N.: 1992

<sup>412</sup> Luhmann, N.: 2006a, S. 294

<sup>413</sup> Luhmann, N.: 1987, S. 197

### 2.2.5.1 MITTEILEN IST RISKANT

In Hinsicht auf das denkende Subjekt spannt Luhmann einen weiten Bogen „*vom Bedeutungsgewinn des Subjekts über das Kartesische Subjekt, welches selbstbewusst Erfahrungen erinnert, bis zur positiven Wissenschaft geschlagen, in der Wahrheit nur ein Verhältnis einer Sache zur Funktion der Ordnung der Verhältnisse ist*“.<sup>414</sup> Dabei denkt Luhmann das Subjekt innerhalb eines Programmes, welches die Aufgabe hat, die Prozesse intersubjektiver Kommunikation im System zu stabilisieren und dadurch Sinn innerhalb der allumfassenden Komplexität zu schaffen.<sup>415</sup> In dieser intersubjektiven Kommunikation stellt die Mitteilung aus subjektiver Perspektive eine elementare Rolle dar.

Luhmann und Fuchs erklären, es stehe bei der Mitteilung immer die Frage im Hintergrund, wie die mitgeteilte und verstandene Information angenommen oder abgelehnt wird.<sup>416</sup> Darüber hinaus weiß der Mitteilende im Vorhinein nicht, inwiefern seine Bemühungen überhaupt zum Erfolg führen werden. Fuchs zufolge steht diese Frage theoretisch immer im Raum. Sobald eine Idee unseren Kopf verlässt und über die Sprache artikuliert und mitgeteilt wird, geschieht nach Fuchs etwas Seltsames:

*„Ich bin ziemlich sicher, dass ich etwas denke, oder besser: dass es in mir denkt, aber all diese Vorstellungen, die sich unablässig miteinander verketteten, kommen nicht wirklich raus – es sei denn in einer genuin sozialen, verstehbaren Sprache, und die enthält nun wirklich kein Bewusstsein. [...] Was gesagt wird, löst sich sozusagen völlig ab von der Sphäre des Bewusstseins und gerät unter andere Anschlussbedingungen.“*<sup>417</sup>

Das Bewusstsein wird hier zu einem einzigartigen und fast schon sicheren Raum. Das Loslösen eines Gedankens aus diesem Raum muss schon wohlüberlegt sein. Gleichzeitig kann der riskante Aspekt der Kommunikation aber auch sensibilisierend wirken. Luhmann erklärt diese signalisierende Wirkung wie folgt:

*„Man vermeidet Kommunikation mit Ablehnungswahrscheinlichkeiten, man versucht Wünsche zu erfüllen, bevor sie geäußert werden, und signalisiert eben dadurch Schranken; und man wirkt an der Kommunikation mit, ohne zu widersprechen und ohne die Kommunikation dadurch zu stören, dass man Annahme oder Ablehnung zurückmeldet.“*<sup>418</sup>

---

<sup>414</sup> Diekmann, F.: 2007 [<http://www.derdieckmann.de/archives/46#comments>]

<sup>415</sup> Ebd.

<sup>416</sup> Luhmann, N.: 1988, IV.

<sup>417</sup> Fuchs, P.: 1997, S. 37

<sup>418</sup> Luhmann, N.: 1988, IV.

In diesem Zusammenhang sieht Luhmann Vertrauen als eine wichtige Komponente des Kommunikationsprozesses.<sup>419</sup> Inwiefern kann Vertrauen der Kommunikation den Risikoaspekt nehmen oder zumindest das Risiko vermindern?

Die Vertrauenswürdigkeit eines Menschen hängt Luhmann entsprechend zunächst davon ab, ob dieser handelt, wie er es angekündigt hat.<sup>420</sup> Dabei ist alles, was sozial sichtbar ist, ein Teil der Darstellung.<sup>421</sup> Während jegliche Form der Kommunikation riskant ist, und damit auch die Mitteilung, nimmt Vertrauen die Sorge davor, fehlgedeutet zu werden.<sup>422</sup> In einer Umwelt, in der keinerlei Verbindungen bestehen, ist Vertrauen nach Luhmann nicht möglich. Vertrauen setzt Struktur voraus.<sup>423</sup> In diesem Zusammenhang spricht Luhmann von persönlichen Beziehungen beziehungsweise persönlichem Vertrauen. Im zwischenmenschlichen Bereich bildet die „Persönlichkeit“ ein strukturgebendes Zentrum, welches vor dem unheimlichen Potential der Handlungsmöglichkeiten schützt. Denn Luhmann versteht den Menschen als System, durch dessen Handlungsfreiheit Komplexität entsteht.<sup>424</sup> Soziale Zusammenhänge bedeuten die Grundlage für Vertrauen, da sie das „Gesetz des Wiedersehens“ vorgeben.<sup>425</sup> Am Beispiel der Mitteilung, welche durch ein Hierarchieverhältnis gestört oder auch nur beeinflusst sein könnte, kann ein persönliches Vertrauen potentiell stabilisierend oder vorbereitend im Sinne der „Antizipation extremer Möglichkeiten“ wirken.<sup>426</sup> Da die Möglichkeit des Vertrauensbruchs besteht, können Vertrauensbeweise Bedingungen für Vertrauen sein.<sup>427</sup> Darüber hinaus setzt Vertrauen Wissen voraus. Zum einen benötigen wir Wissen darüber, wie eine Situation beschrieben ist, und zum anderen, dass dieses Wissen geteilt wird.<sup>428</sup> Doch was gilt in diesem Gedankenmodell als persönlich?

*„Welche Handlungen oder Handlungsaspekte als Persönlichkeitsausdruck gewertet werden, ist weniger eine Frage der reinen Kausalität als eine Frage der sozialen Durchsichtigkeit, Normierung und Begrenzung des Kausalzusammenhanges.“<sup>429</sup>*

---

<sup>419</sup> Vgl. Luhmann, N.: 1973

<sup>420</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 41

<sup>421</sup> Ebd.

<sup>422</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 40

<sup>423</sup> Ebd.

<sup>424</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 40

<sup>425</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 39

<sup>426</sup> Ebd.

<sup>427</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 45

<sup>428</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 46

<sup>429</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 43

Wenn jemand zum Beispiel einer Anweisung folgt, wird dieses Verhalten nicht als persönliches Handeln interpretiert.<sup>430</sup> Es ist vielmehr das freiwillige Handeln, welches persönlich wirkt.<sup>431</sup> Im Gegensatz zu Kausalgesetzen dienen hier die Rollen des sozialen Lebens als Grundlage für die Verhaltensbeurteilung.<sup>432</sup> Vertrauen wird demzufolge nicht schlichtweg durch normgerechtes Verhalten erworben, sondern vielmehr durch abweichendes Verhalten.<sup>433</sup> „[...] Initiative und Kritik werden dagegen persönlich zugerechnet und können sich daher nur entfalten, wenn die Sozialordnung zugleich Deckung gewährt; sie setzen Vertrauensbeziehungen voraus und stärken sie, indem sie sie benutzen.“<sup>434</sup>

In Verbindung mit diesem Verhalten verwendet Luhmann den Begriff der „supererogatorischen Leistung“<sup>435</sup>:

*„Als Pendant zum Überziehen von Informationen [...] scheint es ein Überziehen von Normativität zu geben. [...] Vertrauensbeziehungen werden nicht vorgeschrieben, sondern nachnormiert. Die Funktion des Supererogatorischen scheint mithin darin zu liegen, dass es Entstehungsbedingungen in Erhaltungsbedingungen umformt. Genau das wird für die Entstehung von Vertrauen benötigt.“<sup>436</sup>*

Auch die *Knowledge Management* Literatur räumt dem Faktor Vertrauen in Bezug auf das Mitteilen eine besondere Bedeutung ein. Qualitative Studien haben darüber hinaus festgestellt, dass eine soziale Verbindung zwischen Akteuren die Bereitschaft mitzuteilen positiv beeinflussen kann. Gruenfeld et al. (1996) erklärt „[...] *the security of diverse teammates who were socially connected – i.e. for whom a ‘bridge’ existed – led to their greater willingness to take the risks necessary to share their unique information.*“<sup>437</sup>

Verwunderlich ist jedoch, dass die *Knowledge Management* Literatur diese soziale Verbundenheit nicht weiter im Detail untersucht. Der Aspekt der Empfindung bleibt beispielsweise unerforscht. Sind es nicht aber gerade die Empfindungen, die unsere sozialen Beziehungen ausmachen?

---

<sup>430</sup> Vgl. Diekmann, F.: 2007

<sup>431</sup> Ebd.

<sup>432</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 44

<sup>433</sup> Vgl. Diekmann, F.: 2007

<sup>434</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 44

<sup>435</sup> Vgl. Diekmann, F.: 2007

<sup>436</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 47

<sup>437</sup> Gruenfeld, D. H. et al.: 1996, S. 115

---

## 2.2.6 INTERAKTION IN DEN WIRKUNGSKETTEN

---

Bruno Latour diskutiert einen erweiterten Kommunikationsbegriff in seinem Paper *„Eine Soziologie ohne Objekt? Anmerkungen zur Interobjektivität“*, in dem er die nichtmenschlichen Elemente als handlungsauffordernde Akteure miteinbezieht.<sup>438</sup> Der Soziologe spricht diesen nichtmenschlichen Akteuren dabei ein gewisses Transformationspotential zu.<sup>439</sup> Wie bereits im Zusammenhang mit der Entstehung der Idee besprochen wurde, stellt Latour die herkömmliche Soziologie, die sich nur mit den Beziehungen der Menschen untereinander beschäftigt, in Frage. Menschliches Dasein war demnach noch nie ohne Dinge und eine Beziehung dazu denkbar. Während Latour sich auf den Weg macht und das Labyrinth der Produktion von Wissen erforscht, stellen die Interdependenzen zwischen Ideen und Dingen seinen Leitfaden dar.<sup>440</sup> Neue Ideen formen sich allein in der Lebendigkeit des Kollektivs. Was bedeutet dies nun für die Mitteilung?

Latour beleuchtet die Interaktion in den Wirkungsketten und sieht dabei, dass auch viele nichtmenschliche Elemente Handlungsaufforderungen geben.<sup>441</sup>

*„Die Produktion von Informationen wird zu einer normalen Tätigkeit, die von den Arbeitssoziologen selbstverständlich mit ihren habituellen Methoden untersucht werden kann. Aber die neuen Konzeptionen der intellektuellen Arbeit modifizieren ebenso die Rolle, die Objekte in der sozialen Interaktion einnehmen, und die Definition der Interaktion selbst.“*<sup>442</sup>

Die klassische Definition von Interaktion, die die Präsenz von mindestens zwei Akteuren und ein sich aufeinander beziehendes Verhalten voraussetzt, wird von Latour kritisch untersucht.<sup>443</sup> Hier vergleicht Latour die menschliche Interaktion mit der des Primaten. *„Während die Interaktion bei den Affen nach und nach das ganze soziale Leben bestimmt, kann man sie bei den Menschen nur als eine Residualkategorie begreifen.“*<sup>444</sup> In diesem Zusammenhang wird von einer Interaktion, die „in“ der Gesellschaft stattfindet, welche wiederum über die Interaktion hinausgeht, ausgegangen.<sup>445</sup> Bei den Menschen ist die Interaktion sehr oft

---

<sup>438</sup> Latour, B.: 2001

<sup>439</sup> Ebd.

<sup>440</sup> Vgl. Kottmann, S. L.: 2002

<sup>441</sup> Latour, B.: 2001

<sup>442</sup> Latour, B.: 2001, S. 1

<sup>443</sup> Latour, B.: 2001, S. 2

<sup>444</sup> Latour, B.: 2001, S. 3

<sup>445</sup> Latour, B.: 2001, S. 3

lokalisiert, gerahmt, kontrolliert. Individuelle Beziehungen müssen demnach eingegrenzt werden, damit diese nicht das ganze soziale Leben mobilisieren.<sup>446</sup>

Die Interaktion zwischen menschlichen Akteuren wird nur durch einen Rahmen möglich. Denn der Rahmen isoliert die Interaktion vom Rest der Geschichte beider Akteure<sup>447</sup> und vereinfacht beziehungsweise unterteilt sie bereits im Vorhinein.<sup>448</sup>

Latour spricht von einer gerahmten Interaktion, wobei der Rahmen zum nichtmenschlichen Operator der Vereinfachung wird.

*„Sicherlich, aber die Kleidung, die wir tragen, kommt woanders her und wurde vor geraumer Zeit fabriziert; die Worte, die wir gebrauchen, wurden nicht für die Situation geformt; die Mauern, auf die wir uns stützen, wurden von einem Architekten für einen Kunden entworfen und durch Arbeiter errichtet – alle diese Personen sind heute abwesend, aber ihre Handlungen sind heute noch spürbar.“<sup>449</sup>*

Der Rahmen übernimmt sicherlich eine einordnende Funktion, jedoch spielen sich Aspekte innerhalb der Interaktion ab, die weit über den Rahmen hinausreichen. Die Geschichte der Person, der man sich mitteilt, kann zum Beispiel weit über den Rahmen hinausgehen.<sup>450</sup> Die Interaktion nimmt bei Latour zwei widersprüchliche Formen zugleich an; zum einen die Form des Rahmens und zum anderen die Form eines Netzes, welches Simultanität, Nähe und Persönlichkeit delokalisiert.<sup>451</sup> Im Gegensatz zu den Primaten wird eine Interaktion beim Menschen nicht nur lokalisiert (Rahmen), sondern auch globalisiert (Netz), wobei gleichzeitig immer noch andere Elemente, Zeiten, Orte und Personen in einer individuellen Interaktion mitwirken.<sup>452</sup>

Unabhängig davon, ob eine Interaktion lokalisiert oder globalisiert wird, ist es wichtig festzuhalten, dass vor allem Dinge unsere Interaktionen formen.

*„Wie kann man sich einen Postschalter ohne Sprechvorrichtung („Hygiaphone“), Schranktisch, Tür, Wände oder Stuhl vorstellen? Gestalten diese Dinge nicht im engeren Sinne den Rahmen der Interaktion? Wie kann man eine Tagesbilanz errechnen, ohne die Formulare, die Lieferscheine, die Konten und Bücher; wie kann man an dieser Stelle nicht die Solidität des Papiers sehen, die Dauerhaftigkeit der Tinte, die Prägung der Chipkarten, die Raffinesse der Büroklammern, den Lärm des Stempelns?“<sup>453</sup>*

---

<sup>446</sup> Ebd.

<sup>447</sup> Zum Begriff des Rahmens siehe Goffman (1974) in: Latour, B. 2001

<sup>448</sup> Latour, B.: 2001, S. 3

<sup>449</sup> Latour, B.: 2001, S. 5

<sup>450</sup> Vgl. Law, J.: 1994

<sup>451</sup> Latour, B.: 2001, S. 5

<sup>452</sup> Latour, B.: 2001, S. 12

<sup>453</sup> Latour, B.: 2001, S. 13

Die Dinge dienen der Interaktion und der Mitteilung als Werkzeug, weil sie stets die sozialen Intentionen übersetzen. Sie sind von unseren Intentionen durchzogen, „*und zwar ohne etwas von ihnen zu erhalten, noch zurückzugeben*“.<sup>454</sup>

Latour beschreibt noch zwei weitere Funktionen: Erstens sind Dinge untereinander verbunden und dienen der Interaktion als Infrastruktur, indem sie eine materielle Basis für die Welt der Repräsentationen und Zeichen bilden.<sup>455</sup> Zweitens fungieren sie als Projektionsfläche für sozialen Status, welche wiederum die individuelle Differenzierung unterstützt.<sup>456</sup> Letztere Funktion ist besonders entscheidend für die individuelle Mitteilung, da Differenzierung und Abgrenzung Fremdheit auslösen können. Bruno Latour verdeutlicht die drei Funktionen am Beispiel eines Postschalters. Hierbei dient die Sprechvorrichtung als Handwerkszeug, indem sie den Kunden vom Beamten trennt.<sup>457</sup> Nach Latour erschöpft sich ihre Funktion hiermit und wirkt sich nicht weiter auf die Interaktion aus. Dabei kann sie doch die Mitteilung und auch das Verstehen vereinfachen beziehungsweise stören. Darüber hinaus nimmt auch die dritte Funktion der Sprechvorrichtung Einfluss auf die Mitteilung, denn das Glas und die Öffnung werden zum Zeichen einer Statusdifferenz.<sup>458</sup> „[...] in allen [...] Fällen bleiben die Objekte unsichtbar, auf jeden Fall aber asozial, marginal, zu unwirklich, um sie für die Konstruktion der Welt gebrauchen zu können.“<sup>459</sup> Die zwischen Akteur und System strukturierte Soziologie scheint keinen Platz für die Dinge zu haben. Wie jedoch bereits im Kapitel zur Idee festgestellt wurde, stellen die Dinge nicht nur eine Projektionsfläche dar, sondern sie machen etwas.<sup>460</sup> In diesem Sinne muss das anthropologische Verständnis von Handlung anders gedacht werden. Dieses geht von einem „faire-être“<sup>461</sup> aus, wobei der Mensch als ein handelndes Wesen aufzufassen ist, das ein Objekt von einer einfachen Möglichkeit zu einer Realität werden lassen kann.<sup>462</sup> Das Problem liegt in dem Zwang einen Ausgangspunkt feststellen zu wollen. Das anthropologische

---

<sup>454</sup> Latour, B.: 2001, S. 12

<sup>455</sup> Ebd.

<sup>456</sup> Latour, B.: 2001, S. 14

<sup>457</sup> Latour, B.: 2001, S. 14

<sup>458</sup> Ebd.

<sup>459</sup> Ebd.

<sup>460</sup> Latour, B.: 2001, S. 18

<sup>461</sup> machenden Sein

<sup>462</sup> Vgl. Gehlen, A.: 1991

Konzept der Handlung zwingt uns immer im Dualismus zwischen Objekt und Subjekt zu denken und gleichzeitig eine Kompetenz und Performanz zu sehen.<sup>463</sup>

---

### 2.2.7 ZWISCHENRESÜMEE

---

Wie kann man diesen avantgardistischen Denkansatz nun mit dem systemtheoretischen Verständnis Luhmanns verbinden?

Nun, auch Luhmann grenzt sich bewusst von dem handlungstheoretischen Verständnis der Kommunikation ab.<sup>464</sup> Luhmann stellt sich wie Latour die Frage, was uns *mitteilen lässt*. Sein systemtheoretischer Blickwinkel begreift die Mitteilung und das Verstehen als Selektion.<sup>465</sup> Die Interaktion wird bei Luhmann zu einem autopoietischen System, in dem nicht der Akteur zum Ausgangspunkt wird.<sup>466</sup>

Die einzelnen Elemente – Information, Mitteilung und Verstehen – werden zwar als Handlungen verstanden, ihre Selektionen bilden sich jedoch erst im wechselseitigen kommunikativen Zusammenspiel. Bei Luhmann kommuniziert nicht der einzelne Akteur, sondern die Kommunikation selbst. Dabei macht die Handlung, wie die Mitteilung, nur einen Aspekt aus. In Latours Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) hingegen besitzen auch die Dinge Handlungskraft. Die moderne Technik ermöglicht beispielsweise die teilweise komplizierteren Interaktionen zwischen Akteuren.

ANT und Luhmanns Systemtheorie unterscheiden sich in ihren Ansätzen und Terminologien, und gleichzeitig liegt ihnen eine gewisse Gemeinsamkeit zu Grunde. Obwohl Luhmann den Dingen nicht direkt Handlungskraft zuerkennt, spricht er ihnen doch eine wichtige Rolle zu.

*„Als Technik wissenschaftlicher Beobachtung und Analyse läßt die funktionale Methode ihren Gegenstand also komplexer erscheinen, als er es für sich selbst ist. In diesem Sinne überfordert sie die selbstreferentielle Ordnung ihres Gegenstandes. Sie untergräbt seine intuitiven Evidenzen. Sie irritiert, verunsichert, stört und zerstört möglicherweise, wenn die natürliche Lethargie ihren Gegenstand nicht ausreichend schützt.“<sup>467</sup>*

Dabei ist jedoch zu beachten, dass Latour die Dinge nicht nur als Vermittler versteht, die zur einfachen Übertragung einer Kraft, die von einer anderen Ressource stammt, dienen.<sup>468</sup> „[...] die Objekte sind nicht die Mittel, sondern die Vermittler – wie andere

---

<sup>463</sup> Vgl. Reischmann, J.: 2004

<sup>464</sup> Vgl. Barali, C. / Corsi, G. / Esposito, E.: 2011

<sup>465</sup> Ebd.

<sup>466</sup> Ebd.

<sup>467</sup> Luhmann, N.: 1984, S. 88

<sup>468</sup> Latour, B.: 2001, S. 25



*Aktanten auch.*<sup>469</sup> Demzufolge sollten die Dinge wie soziale Fakten betrachtet werden.<sup>470</sup> Darüber hinaus widerspricht Latour der Illusion einer Symmetrie von Interaktion und Gesellschaft und ersetzt sie durch den Austausch zwischen menschlichen und nichtmenschlichen Akteuren.<sup>471</sup> Dieser Ansatz sollte nicht nur bei der Entstehung einer Idee, sondern auch bei der Entstehung einer Mitteilung mitgedacht werden. In Luhmanns systemtheoretischem Modell wird bei der Mitteilung nichts übertragen, stattdessen wird selektiert. Demnach kann man der Mitteilung den Handlungsaspekt nicht völlig absprechen, dieser scheint sich jedoch komplizierter zu gestalten. Eine Herausforderung, die sich dabei stellt, ist die Unberechenbarkeit des Interaktionsprozesses – zum einen muss dieser anschlussfähig sein, und zum anderen kommen nun auch nichtmenschliche Akteure ins Gefüge. Mit anderen Worten, bei Luhmann und Latour wird die Ordnung zu etwas Zufälligem und durchaus Fragilem. Sie hätte auch immer etwas Anderes sein können. Luhmanns Theorie hilft uns die Kommunikation als ein autopoietisches System zu verstehen, wobei die Mitteilung eine Anschlusskommunikation benötigt, um erfolgreich zu sein, während wir durch Latour die Dinge im Interaktionsprozess anerkennen. Dinge, wie die Technik, können die Hemmschwelle der Ungewissheit in der Mitteilung senken, indem sie dem Mitteilenden als erfahrene und hochentwickelte Handlungsoperatoren dienen, aber gleichzeitig können sie auch durch ihre Autonomie wiederum Unsicherheit verursachen. Beide Perspektiven, Luhmanns und Latours, stellen eine fruchtbare Grundlage dar, um die Mitteilung innerhalb des Interaktionsgefüges zu verstehen, und können komplementär zueinander verwendet werden.

---

<sup>469</sup> Ebd.

<sup>470</sup> Ebd.

<sup>471</sup> Latour, B.: 2001, S. 26

Abbildung 2



## 2.3 DAS PRIVATE UND DAS PROFESSIONELLE SELBST

---

### 2.3.1 EINLEITUNG

---

Die Identität ist eine notwendige Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit innerhalb des Interaktionsgefüges und somit auch für die Mitteilung einer Idee.<sup>472</sup> Das Wissen über den Anderen ist natürlich begrenzt und von Fall zu Fall unterschiedlich.<sup>473</sup> Das Bewusstsein fügt all die Informationen, die es über den Interaktionspartner bis dato erhalten hat, zu einem Bild zusammen.<sup>474</sup> Im Kontext des Unternehmens stehen sich die Interaktionspartner in ihren beruflichen Funktionen täglich gegenüber und nutzen diese beruflichen Profile als Identifikations-Schablone. Gleichzeitig wissen wir durch Luhmann, dass persönliche Beziehungen im zwischenmenschlichen Bereich ein strukturgebendes Zentrum bilden, welches vor dem unheimlichen Potential der Handlungsmöglichkeiten schützt. Die organisationstheoretische Literatur unterstützt dieses Argument, indem sie anhand von empirischen Untersuchungen darauf verweist, dass private Unterhaltungen Gelegenheiten zum Wissensaustausch bieten.<sup>475</sup> Die sich teilweise überschneidenden privaten und professionellen Erfahrungen wurden auch in der Grounded-Theory-Analyse dieser Untersuchung (Kapitel 3) erfasst. Um später Rückschlüsse auf die Verbindung zur Bereitschaft zur Mitteilung von Ideen, ziehen zu können, wird in diesem Kapitel die Beziehung zwischen dem Professionellen<sup>476</sup> und dem Privaten beleuchtet. Zunächst soll die Verbindung zwischen privater und professioneller Identität nachvollzogen werden. Dabei geht es weniger um die Unterscheidung zwischen öffentlich und privat, sondern vielmehr darum beide Räume in einem Spannungsfeld zu denken. In *Jenseits von Vitalismus und Dasein*<sup>477</sup> beschreibt Vittoria Borsò diese Perspektive weiter durch die gegenseitige Ansteckung und damit der Notwendigkeit des Konflikts zwischen Öffnung und Schließung beider Bereiche zur Hervorbringung eines produktiven Moments.<sup>478</sup> Der Konflikt stellt damit eine Quelle des produktiven

---

<sup>472</sup> Vgl. Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987

<sup>473</sup> Ebd.

<sup>474</sup> Ebd.

<sup>475</sup> Davenport, T. / Prusak, L.: 1998. S. 187

<sup>476</sup> Beruflich und professionell werden hier synonym verwendet

<sup>477</sup> *Jenseits von Vitalismus und Dasein* – Roberto Espositos epistemologischer Ort in der Philosophie des Lebens

<sup>478</sup> Borsò, V.: 2014, S. 154

Moments dar. Der Begriff der professionellen bzw. öffentlichen Identität ist von Bedeutung, weil sie dem Individuum in einer sozialen Interaktion zugeschrieben wird.<sup>479</sup> Hier entsteht eine Kombination von Merkmalen und Rollenerwartungen, die den Einzelnen identifizierbar macht.<sup>480</sup> Dabei ist Frey und Haußer zufolge die „*Identität als Selbst-Erfahrung [...] auf die von der Außenwelt vorgenommenen Verortungen angewiesen*“.<sup>481</sup> Während die Persönlichkeitspsychologie die Identität als selbstreflexiven Prozess eines Individuums versteht, bei dem man sich selbst aus der Innenperspektive identifiziert, hängen nach Frey und Haußer Innen- und Außenwelt zusammen.<sup>482</sup> Die Außenwelt macht Zuweisungen zu Status, Schicht, Rolle etc.<sup>483</sup> Die Selbstidentifizierung steht in einer Interdependenz zur sozialen Identität (Fremdidentifizierung) und kann nicht unabhängig von ihr existieren. Das Private und das Öffentliche scheinen in einem komplexen Geflecht von Identität und Raum zu wirken, wo keine klaren Grenzen herrschen. Jede Bewegung und literarische Epoche fasst das Verhältnis im jeweiligen historischen Zusammenhang unterschiedlich auf. Dieses Kapitel umreißt die zwei Hauptströmungen des Denkens über den öffentlichen Raum, die Theorien von Hannah Arendt und Jürgen Habermas. Während Arendts Vorstellungen zum öffentlichen Raum auf einem agonistischen Modell basieren, zielen Habermas' Arbeiten auf eine spätkapitalistische Gesellschaft ab, deren diskursiven öffentlichen Raum er beschreibt.<sup>484</sup>

---

<sup>479</sup> Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987, S. 4

<sup>480</sup> Ebd.

<sup>481</sup> Ebd.

<sup>482</sup> Ebd.

<sup>483</sup> Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987, S. 6

<sup>484</sup> Vgl. Benhabib, S.: 1991

---

### 2.3.2 IDENTITÄTSBILDUNG

---

Bei der Identitätsbildung muss das Bewusstsein die Erfahrungen aus der Umwelt und die Erkenntnisse über sich selbst nicht nur verarbeiten, sondern auch in Einklang bringen.<sup>485</sup> Dieser Leistung liegt die Motivation zugrunde, sich zum einen selbst zu erkennen und zum anderen im Sinne des Lebensstils sich selbst zu gestalten.<sup>486</sup> Die Psychoanalyse beschreibt den Prozess der Identitätsbildung als Syntheseleistung, bei der neue Erfahrungen in die bereits bestehenden Erfahrungen eingebaut werden. Die Syntheseleistung beschreibt jedoch einen relativ stabilen Zustand, während Frey und Haußer die Identitätsbildung als dynamischen Prozess auffassen.<sup>487</sup> Die Komplexität unserer Umwelt verlangt den Aufbau eines Selbstkonzepts, welches immer mehr unterschiedliche Aspekte in sich aufnehmen muss. Deshalb ist eine gewisse Dynamik und Wandelbarkeit dem Identitätsbildungsprozess immanent. Erikson argumentiert hingegen mit stufenspezifischen Identitätsaufgaben und einem zugrunde liegenden Kontinuitätsmoment.

*„Die Ausbildung von Ich-Identität entspricht dem Aufbau von Selbstkonsistenz, d.h. man weiß, wer man ist und worin über Zeit, Situationen und soziale Kontakte hinweg die Einheitlichkeit und Unverwechselbarkeit der eigenen Person begründet ist.“<sup>488</sup>*

Kann man tatsächlich von einer fundamentalen und stabilen Ich-Identität sprechen? Mead stellt ein weiteres theoretisches Modell der Identitätsentwicklung vor, in dem er den sogenannten Symbolischen Interaktionismus heranzieht. Dem Philosophen und Sozialpsychologen nach entsteht das Bild über sich selbst aus der sozialen Interaktion und aus der reflektierten Perspektive des Anderen.<sup>489</sup>

Um die Beziehung zwischen privatem und beruflichen nachzuvollziehen, wird im Kontext dieser Arbeit von einer *vorgestellten Gesellschaft*<sup>490</sup> ausgegangen. Benedict Andersons beschreibt in seinem Modell *imagined communities* eine Gesellschaft ohne Wesen.<sup>491</sup> Also eine Gesellschaft, die kein Zentrum oder

---

<sup>485</sup> Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987, S. 4

<sup>486</sup> Vgl. Oerter, R. / Montada, L.: 2002, S. 292

<sup>487</sup> Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987, S. 7

<sup>488</sup> Vgl. Stimmer, F.: 2000, S. 266

<sup>489</sup> Vgl. Oerter, R. / Montada, L.: 2002, S. 7

<sup>490</sup> *imagined communities*

<sup>491</sup> „[...] da infolge der Abwesenheit eines Zentrums oder eines Ursprungs alles zum Diskurs wird - vorausgesetzt, man kann sich über dieses Wort verständigen-, das heißt zum System, in dem das

Ursprung hat und somit auch keine abweichende Vorstellung von ihr herrscht.<sup>492</sup> Darauf aufbauend werden hier im Grunde „vorgestellten Identitäten“ beschrieben.<sup>493</sup> Damit wird das private und professionelle Selbst zu einer Fiktion, die in einer oder durch eine Beziehung zu Anderen entsteht. Das private Selbst ist also keine Substanz, sondern nur eine Vorstellung. Im weiteren Verlauf wird deutlich, dass genau diese vorgestellte private Identität geradezu eine Notwendigkeit im beruflichen Kontext ist.

Wie bereits in der Diskussion zum transkulturellen Raum angesprochen wurde, erfährt der Akteur nicht nur sein eigenes Selbstbild und seine eigene Fremdheit (falls er diese Erfahrung zulässt), sondern auch ein Bild des Anderen, welches dessen Fremdheit miteinschließt. Aus der sozialpsychologischen Perspektive erklärt Mead dazu: „*Wir sind, was wir sind, durch unser Verhältnis zu anderen.*“<sup>494</sup> Hier ist die Entstehung des Selbstbildes durch die Augen der Anderen, weniger das Erfahren der eigenen Fremdheit gemeint. Ohne sich an dieser Stelle in die Argumentation der Identitätsforscher aus dem philosophischen Pragmatismus und dem psychologischen Behaviorismus zu vertiefen, wird doch deutlich, dass die Identitätsbildung eine Dynamik erfordert, die das Im-Verhältnis-zueinander-Stehen vorantreibt. Sie vollzieht sich in einem Spannungsfeld zwischen Selbstbild und Fremdbild.<sup>495</sup> Die Postmoderne kritisiert das Bild einer stabilen Identität, wie Erikson es oben beschreibt, zunehmend und stellt den Begriff der *Patchworkidentität* in den Vordergrund.<sup>496</sup> Helga Bilden beschreibt das Individuum in diesem Zusammenhang als ein dynamisches System vielfältiger Teil-Selbste.<sup>497</sup> An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass der Begriff des Selbst mit dem der Identität verwandt ist und sich auch auf das Wesentliche einer Person bezieht.<sup>498</sup> Mit dem Modell der Teil-Selbste stellt Bilden ein Subjektsein vor, das „*in sich vielfältig und dynamisch veränderungsfähig ist*“.<sup>499</sup> Mit dieser Perspektive ist es möglich, eine Vielzahl von Individualitätsformen und deren Beweglichkeit in einer Person zu denken. Darüber

---

*zentrale, originäre oder transzendente Signifikat niemals absolut, außerhalb eines Systems von Differenzen, präsent ist.*“ (Sarasin, P. 2001, S. 33)

<sup>492</sup> Vgl. Sarasin, P.: 2001

<sup>493</sup> Vgl. Sarasin, P.: 2001

<sup>494</sup> Mead, G. H.: 1991, S. 430

<sup>495</sup> Vgl. Kraus, W.: 2000, S. 167

<sup>496</sup> Vgl. Oerter, R. / Montada, L.: 2002, S. 299

<sup>497</sup> Bilden, H.: 1997, S. 227

<sup>498</sup> Vgl. Oerter, R. / Montada, L.: 2002, S. 291

<sup>499</sup> Bilden, H.: 1997, S. 227

hinaus wird die in der Postmoderne diskutierte Hierarchisierung, Eindeutigkeit und Zentralisierung im Individuum in Frage gestellt.<sup>500</sup> Anstatt den Tod des Subjekts zu manifestieren, will Bilden die Individualität, Subjektivität und das Selbstsein neu fassen. Der Aspekt der inneren Vielfältigkeit bzw. Pluralität soll im nächsten Abschnitt näher beleuchtet werden. Ferner wird das Modell der Teil-Selbste kritisch hinterfragt.

---

<sup>500</sup> Ebd.

---

### 2.3.3 DAS INDIVIDUUM ALS MOSAIK VON TEIL-SELBSTEN

---

Die Vorstellung von Identität als Verfasstheit eines einheitlichen Individuums, welches unter allen Umständen als Ganzes wirkt, ist innerhalb der heutigen Komplexität nicht nur problematisch, sondern befindet sich zudem in einer totalen Sackgasse. Helga Bilden zufolge ist diese Vorstellung der Identität eine Zumutung und weder wünschenswert noch erreichbar. Können wir trotz der Diversität an Rollen, die wir täglich einnehmen, wirklich eine eindeutige Einheit darstellen? „*[Dies] wäre nicht nur eine Quadratur des Kreises, sondern auch ein Verlust, eine Beschneidung von vielfältigen Selbsten, von möglichen Selbsten.*“<sup>501</sup>

Ist die Pluralität und Beweglichkeit des Selbst die Antwort auf die Vielfalt von Kontakten, die Schnelllebigkeit und die Komplexität, denen wir täglich ausgesetzt sind? Nach Bilden sind Pluralität und Beweglichkeit nicht nur die Antwort, sondern die Voraussetzung, um handlungsfähig im sozialen Umfeld zu sein.<sup>502</sup> „*Wenn ich in mir mehrere Wahrheiten und Lebensformen existieren lasse – wenigstens als mögliche Selbste –, dann kann ich auch leichter andere Menschen auf andere Weise leben und die Welt interpretieren lassen.*“<sup>503</sup> Das Selbst ist hier etwas dauernd Entstehendes, welches als System sich nur im Austausch mit der Umwelt erhalten und weiterentwickeln kann.<sup>504</sup>

Oerter und Montada verfolgen eine ähnliche Theorie, indem sie die *Patchworkidentität* als eine Identität ohne integrative Kraft oder einheitlichen Identitätskern verstehen.<sup>505</sup> Hier stehen Werthaltungen und Gewohnheiten unverbunden nebeneinander und widersprechen sich teilweise. Dabei gelten die Patchworkidentitäten in der Berufswelt als funktional, da man durch sie besser mit der Unvereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche umgehen kann.<sup>506</sup> Aber wie können gewisse Werthaltungen und Gewohnheiten unverbunden nebeneinander existieren, wenn der Habitus die Grundlage unserer Handlungsmuster bildet und das Individuum nach Otto und Thiersch den Drang hat, die einzelnen Elemente des Alltags in eine Einheit zu bringen<sup>507</sup> bzw. sich als zusammenhängende Identität zu

---

<sup>501</sup> Bilden, H.: 1997, S. 229

<sup>502</sup> Bilden, H.: 1997, S. 228

<sup>503</sup> Ebd.

<sup>504</sup> Bilden, H.: 1997, S. 232

<sup>505</sup> Oerter, R. / Montada, L.: 2002, S. 299

<sup>506</sup> Ebd.

<sup>507</sup> Vgl. Otto, H.-U. / Thiersch, H.: 2001, S. 804



erfahren? Bilden sieht hier im Gegensatz zu Oerter und Montana eine lockere Verbindung zwischen den verschiedenen Teil-Selbsten. Die Betonung liegt hier auf *locker*, denn wenn der Einzelne die verschiedenen Teil-Selbste zu sehr miteinander verkoppelt, können Widersprüche zwischen den unterschiedlichen Lebensbereichen unerträglich werden. Andererseits besteht, wenn die Person die Selbste zu sehr trennt, die Gefahr des Verlusts von innerem Zusammenhalt.<sup>508</sup>

Die Herausforderung, die dieses Modell der Teil-Selbste mit sich bringt, stellt sich jedoch mit der Frage, wie genau die einzelnen Bewohner unserer Identität miteinander verbunden sind. Die Argumentation der lockeren Verbindung reicht nicht aus, um das Verhältnis Individuum und Leib/Körper zu verstehen.

In Bourdieus Konstruktion des sozialen Raumes lassen sich nicht nur Berufsgruppen verorten, sondern auch Merkmale wie die individuelle Laufbahn (Bourdieu entsprechend – soziale Herkunft), Geschlecht, Alter, Nationalität usw. *„Diesem Raum der sozialen Positionen entspricht ein Raum der Lebensstile, die ebenfalls sozial hierarchisiert sind und zur Unter- und Überordnung von Menschen beitragen.“*<sup>509</sup> Nach Berger (1996) ist es angemessener, von Akteuren auszugehen und deren Laufbahn innerhalb eines sozialen Raumes nachzuvollziehen, anstatt von oben auf durchschnittliche, statische Großgruppen zu blicken. Durch diese akteurzentrierte Perspektive ist es möglich, jene Dynamik des Verharrens in den Kategorien ‚privat‘ und ‚professionell‘ und des Wechsels zwischen ihnen zu denken.<sup>510</sup>

Die komplementäre Beziehung zwischen privatem und öffentlichem Selbst ist auch nach Habermas niemals fixiert bzw. festgesetzt.<sup>511</sup> Die Grenzen befinden sich fortwährend im Flux.<sup>512</sup> In Hinblick auf die dynamische Autonomie des Selbst bespricht auch Bilden das Wechselspiel von Sich-Abgrenzen und Fließen.<sup>513</sup>

*„Ich existiere nicht fein säuberlich abgetrennt von meiner Umgebung, von Menschen, sozialen Verhältnissen, von der Natur, trotz der Haut als Grenze.“*<sup>514</sup>

Auch physikalisch gesehen ist das Ich keine getrennte und dauerhafte Substanz, sondern *„ein Ereignis, in dem das Universum sich selbst zusammensetzt.“*<sup>515</sup>

---

<sup>508</sup> Bilden, H.: 1997, S. 243

<sup>509</sup> Vgl. Karrer, D.: 1998, S. 31

<sup>510</sup> Ebd.

<sup>511</sup> Ebd.

<sup>512</sup> Ebd.

<sup>513</sup> Bilden, H.: 1997, S. 234

<sup>514</sup> Ebd.

Die Öffentlichkeit und das Private stehen in einem Interdependenzgeflecht zueinander, denn Habermas zufolge entnimmt die Öffentlichkeit ihre Impulse aus „*der privaten Verarbeitung lebensgeschichtlich rasonierender gesellschaftlicher Problemlagen*“<sup>516</sup>, und ebenso bedarf sie des Privaten und entfaltet sich nur durch die vielen privaten Meinungsäußerungen hindurch. In diesem Geflecht kann das Private jedoch durch die öffentliche Sphäre bedroht werden.

Peter Sloterdijk umfasst das Verhältnis von Privatheit und Öffentlichkeit mit den Begriffen Immunität und Kommunität. Die Immunität beschreibt das Bei-sich-Sein, während Kommunität An-der-Welt-Teilhaben bedeutet.<sup>517</sup> Die Wohnung beispielsweise bildet hierbei ein räumliches Immunsystem gegen die Überbringer des Unwohlseins.<sup>518</sup> Mit anderen Worten bedeutet die Wohnung einen Bereich, der vor den Zumutungen des Staats und Gemeinwesens geschützt ist. Auch Beate Rössler beschreibt diese Schutzfunktion: „*In liberalen Gesellschaften hat das Private die Funktion, ein autonomes Leben zu ermöglichen und zu schützen.*“<sup>519</sup> Darüber hinaus beschreibt Vittoria Borsò in Bezug auf Espositos Immunitätsbegriffs die Privatheit als Schutzfunktion des individuellen Lebens. Dabei wird der Schutz durch die Immunität gewährleistet.<sup>520</sup> „*Für das separatistische Selbstverständnis moderner Gesellschaften heißt Immunität Abwehr und Schutz gegen Angriffe von außen.*“<sup>521</sup>

Dieser Schutz und damit das Ausschließen des Außen werden jedoch als problematisch gesehen, sofern nicht auch eine Öffnung nach außen stattfindet.<sup>522</sup>

Die vorangegangenen Theorien der Wohnung und der privaten Meinungsäußerungen zeigen, wie eng die beiden Sphären verbunden sind. Die ständige Bewegung und teilweise auch subjektive Konstruktion bedeutet, dass das Private und das Öffentliche in einem Spannungsfeld zueinanderstehen. Genau dieses Spannungsfeld gilt es im Hinblick auf die Mitteilungsbereitschaft zu untersuchen. Das Verhältnis von vorgestellter Privatheit und Öffentlichkeit scheint nicht nur komplex, sondern unterliegt auch historischen Verschiebungen. Im Folgenden fokussiert diese Arbeit deshalb ein spezielles, für die Fragestellung

---

<sup>515</sup> Keller, C.: 1990, S. 244

<sup>516</sup> Habermas, J.: 1992, S. 441 f.

<sup>517</sup> Vgl. Wolfrum, S.: 2007, S. 3

<sup>518</sup> Ebd.

<sup>519</sup> Rössler, B.: 2001 in: Wolfrum, S.: 2007, S. 3 f.

<sup>520</sup> Borsò, V.: 2014, S. 148

<sup>521</sup> Ebd.

<sup>522</sup> Borsò, V.: 2014, S. 154

relevantes Paradigma, nämlich das Berufliche, welches im Verhältnis von Privat und Öffentlich eine andere Form von Abgrenzung erfährt.

---

#### 2.3.4 DAS PROFESSIONELLE SELBST IM ÖFFENTLICHEN RAUM

---

Der öffentliche Raum in seiner etymologischen Bedeutung bezeichnet vorerst das, was der Allgemeinheit angehört. Dinge, die sich in der Öffentlichkeit befinden, sind allgemein zugänglich bzw. können kollektiv wahrgenommen werden.<sup>523</sup> Die sozio-historische Entwicklung hat indes die Bedeutung des Öffentlichen auf unterschiedliche Weise geprägt. In der Antike hatte der öffentliche Raum noch eine politische Konnotation, und dem sich im öffentlichen Raum bewegendem Individuum kam eine zweite Existenz zu, die über seine private hinausging.<sup>524</sup> Die Griechen grenzten das „politische“ Leben im Grunde vollständig vom Zuhause, vom Wohnbereich ab.<sup>525</sup> Die Urbanisierung führte mit der Überschneidung beider Bereiche zum Gegenstück der griechischen Vorstellung. Demnach entsteht eine öffentliche Sphäre immer dann, wenn alle Akteure, die von einer bestimmten Handlungsnorm betroffen sind, zusammentreten.<sup>526</sup> Es kann also mehrere Öffentlichkeiten zugleich geben.<sup>527</sup> Habermas' Modell des praktischen Diskurses in Hinblick auf den öffentlichen Raum kann jedoch nur als ein radikal prozedurales verstanden werden, da hier jeder Teilnehmer die gleiche Möglichkeit haben muss, Behauptungen aufzustellen, Vorschläge zu machen etc.<sup>528</sup> Darüber hinaus müssten alle Akteure innerhalb der Interaktion die Chance haben, jegliche Machtverhältnisse zu thematisieren, die die Kommunikation beschränken könnten.<sup>529</sup> Diese Unterscheidung zwischen Gerechtigkeit, gesellschaftlichen Normen und Werten ist ein moralphilosophisches Problem und nicht in dieser Form auf den Organisationskontext anwendbar. Der Gedanke der multiplen Öffentlichkeit ist aber durchaus relevant in diesem Zusammenhang und muss in Betracht gezogen werden, wenn das Subjekt im Raum der professionellen Realität beleuchtet wird. Für den Einzelnen bedeutet die Öffentlichkeit zunächst eine Sphäre von Fremdheit, die durch Toleranz gebändigt wird.<sup>530</sup> Bereits 1903 macht Georg Simmel dazu folgende Feststellung:

---

<sup>523</sup> Vgl. Arendt, H.: 1958

<sup>524</sup> Vgl. ebd.

<sup>525</sup> Vgl. ebd.

<sup>526</sup> Ebd.

<sup>527</sup> Ebd.

<sup>528</sup> Benhabib, S.: 1991, S. 160

<sup>529</sup> Ebd.

<sup>530</sup> Wolfrum, S.: 2007, S. 1

„Das reservierte, ja blasierte Miteinander der Städter ist eine Entlastungsschicht, die das Gewühl der einen großen Welt erträglich macht. Die Großstadt als Maschine bewältigte den großen Globalisierungsschub der Industrialisierung. Im Ausgleich müssen Entlastungsmechanismen geschaffen werden, die den Menschen die Zumutung der neuen Nähe ertragen lässt.“<sup>531</sup>

Simmel spricht hier von einer Rolle, die der Einzelne im öffentlichen Raum spielt, um die durch die Urbanität geschaffene Nähe ertragen zu können. Diese Rolle, so erklärt Wolfrum, trägt urbane Verhaltensmuster in sich, die scheinbare Nähe zulassen und die Fremdheit erträglich machen.<sup>532</sup> Die Stadt erzieht den Einzelnen also zur Toleranz, gleichzeitig schafft sie aber auch Heimat, die ihn stabilisiert.<sup>533</sup> Eine bestimmte Rolle, die viele von uns täglich im öffentlichen Raum einnehmen, ist die des professionellen Selbst. Die Tatsache, dass der Begriff *professionelles Selbst* in der Literatur bislang kaum Verwendung findet, ist schon verwunderlich, wenn man betrachtet, welchen Anteil der Beruf am menschlichen Leben hat. In seiner allgemeinen Anwendung bedeutet der Begriff Folgendes:

„Das professionelle Selbst ist der im Beruf sichtbar werdende und für berufliches Handeln relevante Teil der Person eines Menschen. Das professionelle Selbst ist das organisierende Zentrum, von dem aus Kompetenzen, Ziele und Handlungsrepertoires so miteinander verknüpft werden, dass ein kohärentes Bild einer verantwortlich handelnden professionellen Persönlichkeit entsteht.“<sup>534</sup>

Die Handlungen des professionellen Selbst orientieren sich an berufstypischen Werten.<sup>535</sup> Nach Bauer kann sich das professionelle Selbst in einer nichtalltäglichen Berufssprache mit den Angehörigen des Teams verständigen.<sup>536</sup> Der Habitus bildet auch hier die Grundlage für die entsprechenden berufstypischen Handlungen. Im Gegensatz zu Bauer, der das professionelle Selbst als eine Variante des erweiterten Selbst versteht, welches sich aus einem Kern-Selbst heraus entwickelt, wird hier davon ausgegangen, dass es ein Teil-Selbst im Mosaik von Selbsten bildet. Zwar ist das professionelle Selbst bis zu einem gewissen Grad flexibel, aber es unterliegt wie die restlichen Handlungsstrategien dem Habitus. Das Hauptmerkmal, welches nach Bauer das Kern-Selbst vom professionellen Selbst unterscheidet, begründet sich darin, dass das letztere sich selbst hervorbringt.<sup>537</sup> Die Eigenschaften des professionellen Selbst scheinen sich jedoch komplexer darzustellen, wenn man die

---

<sup>531</sup> Simmel, G.: *Die Großstädte und das Geistesleben*, 1903, in: Wolfrum, S.: 2007, S. 2

<sup>532</sup> Wolfrum, S.: 2007, S. 2

<sup>533</sup> Kleger, H.: *Politische Urbanität*, in: Wolfrum, S.: 2007, S. 2

<sup>534</sup> Bauer, K. O.: [<http://www.karl-oswald-bauer.de/Arbeitsfeld02.htm>]

<sup>535</sup> Vgl. Bauer, K. O.: 2005

<sup>536</sup> Ebd.

<sup>537</sup> Ebd.

Dinge und Handlungen um uns herum im Entstehungsprozess mitdenkt. Das professionelle Selbst ist nicht nur ein ätherisches Gebilde, sondern körperlich in unseren täglichen Interaktionen präsent und ansprechbar.<sup>538</sup>

Der Beruf stellt eine der von Simmel beschriebenen alltäglichen Rollen dar und bildet einen Teil des öffentlichen bzw. professionellen Selbst. Darüber hinaus wird der Beruf im Laufe des Lebens zu einem wesentlichen Element der Identität. *„Die Erfahrung der beruflichen Tätigkeit sowie die auf die eigene Person bezogenen Orientierungshandlungen mit Hilfe der Kategorie des Berufs stellen einen zentralen Kern der Orientierung im eigenen Leben dar [...]“*<sup>539</sup> Somit wird der Beruf zum Bindeglied zwischen Sozialstruktur und Individuum.<sup>540</sup>

Obwohl der organisationstheoretischen Literatur entsprechend der Beruf nicht zwangsläufig innere Befriedigung oder subjektives Wertelerlebnis leistet, so bleibt dieser jedoch nicht folgenlos für die Identität des Menschen.<sup>541</sup> Der Beruf verbindet nämlich die gesellschaftsstrukturellen Bedingungen direkt mit dem Menschen – *„formt seine Identität, [...] in einer als defizient gekennzeichneten Weise“*.<sup>542</sup>

Neben dem technischen Arbeitsrepertoire ist es vor allem die soziale Stellung des Menschen als Mitarbeiter innerhalb der gesellschaftlichen Arbeitsteilung, die formend und definierend wirkt.<sup>543</sup> Der Beruf kann Brater zufolge durch den zugewiesenen sozialen Status in unterschiedlicher Weise die Befriedigung von Bedürfnissen ermöglichen.<sup>544</sup>

*„In der Wahrnehmung durch andere – der Fremdidentifizierung des einzelnen – werden Beruf und Person oft tendenziell in eins gesetzt [...]. Im Beruf [wird] ein Indikator dafür gesehen ‚wer die Person ist‘. Der Beruf wird dann zum Filter, durch den hindurch eine Person wahrgenommen, beurteilt und taxiert wird. An ihn schließen sich Identitätshypothesen an, Stereotype und Images.“*<sup>545</sup>

Die berufliche Position hilft sich und andere wahrzunehmen und einzuschätzen<sup>546</sup>, jeder Mitarbeiter wird über seine Funktion innerhalb des Unternehmens definiert und ist in direkte Interdependenzbeziehungen eingebunden.<sup>547</sup> Mit anderen Worten, das professionelle Selbst gibt also Aufschluss über unsere Position im sozialen Raum,

---

<sup>538</sup> Ebd.

<sup>539</sup> Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987, S. 71

<sup>540</sup> Ebd.

<sup>541</sup> Ebd.

<sup>542</sup> Kluth, H.: 1966, S. 258 f.

<sup>543</sup> Vgl. Brater, M.: 1983 in: Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987, S. 71

<sup>544</sup> Ebd.

<sup>545</sup> Luckmann, T. / Berger, P. / Beck, U.: 1980 in: Frey, H.-P. / Haußer, K.: 1987, S. 72 f.

<sup>546</sup> Vgl. Beck, U. / Brater, M. / Daheim, H.: 1980

<sup>547</sup> Karrer, D.: 1998, S. 320

und die berufliche Position fungiert als „Identifikations-Schablone“ für den Akteur, mit deren Hilfe er sich und andere wahrnimmt und einschätzt.<sup>548</sup> Weder Lebensformen noch einzelne Akteure existieren isoliert, sie sind alle Teile von Interdependenzgeflechten. Innerhalb eines Unternehmens funktionieren sie jeweils nach einer spezifischen Logik und erzeugen „Ordnungen des Unterschieds“.<sup>549</sup> Die unterschiedlichen beruflichen Positionen sind direkt sichtbar und präsent, jeder Mitarbeiter wird über seine Funktion innerhalb des Unternehmens definiert.<sup>550</sup> Das Verhalten der Mitarbeiter wird unter anderem durch die Interdependenzen und die Spannungs- und Konkurrenzbeziehungen beeinflusst.<sup>551</sup> Selbstverständlich lassen sich soziale Unterschiede nicht nur auf die berufliche Position im sozialen Raum reduzieren, und andere, private Merkmale wie beispielsweise persönliche Interessen spielen darüber hinaus eine zentrale Rolle.

Wenn nun der Beruf eine solch tragende Rolle im alltäglichen Leben des Akteurs einnimmt, wie wirkt er sich auf die Mitteilung und kommunikative Interaktion aus?

Durch Körper, Stimme und Bewegung kontrolliert der Mensch in professionellen Alltagssituationen seine Handlungen in gezielter, gebremster oder auch in kontrollierter Form.<sup>552</sup> Diese Handlungsformen sind Teil des beruflichen Selbst. Simmel spricht hier von einer Rolle, die der Einzelne im öffentlichen Raum spielt, um die durch die Institution geschaffene Nähe ertragen zu können. Diese Rolle trägt berufliche Verhaltensmuster in sich, die scheinbare Nähe zulassen und die Fremdheit erträglich machen.<sup>553</sup> In der Praxis lässt das professionelle Selbst den Akteur somit in einer bestimmten Form handeln und sich mitteilen. Das professionelle Selbst wird dem Akteur bewusst, wenn dieser sich in der beruflichen Umwelt und damit die Beziehung zwischen sich, den Objekten und den Interaktionspartnern wahrnimmt. Das professionelle Selbst als Identifikations-Schablone und gleichzeitig als Komplexität reduzierender Schutzschild muss somit als Teil des subjektiven Handlungsmotors von Mitteilungen gedacht werden.

---

<sup>548</sup> Vgl. Beck, U. / Brater, M. / Daheim, H.: 1980

<sup>549</sup> Karrer, D.: 1998, S. 319

<sup>550</sup> Karrer, D.: 1998, S. 320

<sup>551</sup> Karrer, D.: 1998, S. 322

<sup>552</sup> Ebd.

<sup>553</sup> Wolfrum, S.: 2007, S. 2

---

### 2.3.5 DAS PRIVATE SELBST

---

Das Phänomen der Privatheit lässt sich kaum in einer allgemeingültigen Definition zusammenfassen, zumal der Begriff im Verlauf der Geschichte nicht nur diverse Bedeutungen angenommen hat, sondern sich auch heute fortwährend verschiebt. Hannah Arendt spricht in diesem Zusammenhang von einer Verschiebung auf der Skala Privat.<sup>554</sup> Durch die Urbanisierung sind Elias zufolge ehemals private Aspekte des Haushaltes in die Sphäre der Gesellschaft gerückt.<sup>555</sup> Dabei haben sich auch neue Grenzen körperlicher Intimität gebildet.<sup>556</sup>

Hannah Arendt sieht die Verschiebung in den Anfängen der Urbanisierung in einem etwas anderen Licht, wobei das Zuhause und die Familie durch strikte Hierarchie strukturiert waren und der öffentliche Raum langsam zu einem Refugium von Möglichkeiten der Gleichberechtigung und Abgrenzung von häuslichen Spannungen wurde.<sup>557</sup> Durch die sinkende Bedeutung der Familie und die damit verbundene Bereicherung der individuellen Sphäre im Verlauf der städtischen Entwicklung verlor der private Raum seine negative Konnotation.<sup>558</sup> Unter den Soziologen besprechen besonders die Autoren Elias und Arendt die historische Entwicklung des privaten und öffentlichen Raumes im Detail, dennoch ist *„bei all diesen Autoren [...] das, was Öffentlichkeit ausmacht, ständig in Bewegung, und das was als privat erachtet wird, ist im Lauf der Epochen auch immer wieder neu zu verstehen und erfährt laufend Deutungsverschiebungen.“*<sup>559</sup> Doch was verstehen wir heute unter Privatheit im unternehmerischen Kontext?

Die meisten Definitionsversuche, wie der hier aufgeführte von Sophie Wolfrum, kommen einer weiteren Fassung des Privaten zwar näher, beschreiben aber nicht, was wir gegenwärtig im Zusammenhang mit dem Beruflichen unter privat verstehen.

*„Privat ist das Leben des Individuums in seinen unmittelbaren Bedürfnissen und seiner unmittelbaren Lebenserhaltung. Die Wertungen sind jedoch extrem unterschiedlich und kulminieren um die Begriffe: Solidarität, Gerechtigkeit, Freiheit, private Autonomie, selbstbestimmtes Handeln, Selbsterschaffung.“*<sup>560</sup>

---

<sup>554</sup> Vgl. Wolfrum, S.: 2007, S. 2

<sup>555</sup> Ebd.

<sup>556</sup> Elias, N.: 1980 in: Wolfrum, S.: 2007, S. 3

<sup>557</sup> Vgl. Arendt, H.: 1958

<sup>558</sup> Ebd.

<sup>559</sup> Wolfrum, S.: 2007, S. 4

<sup>560</sup> Wolfrum, S.: 2007, S. 4



Das private Selbst kann nicht im Kontrast zum beruflichen Selbst gedacht werden, da die persönlichen, außerhalb der beruflichen Leistung gewählten Hobbies, Aktivitäten und zwischenmenschlichen Beziehungen nicht nur die gegenwärtige Privatheit ausmachen, sondern auch teilweise öffentlich sind. Die Opposition löst sich immer weiter auf, wie im weiteren Verlauf argumentiert wird. Wie das professionelle Selbst ist auch das private Selbst eine Vorstellung, die sich durch den Diskurs auflädt. Das Ziel ist es, nachzuvollziehen, welche Aspekte des täglichen privaten und öffentlichen bzw. beruflichen Lebens aufeinandertreffen und zusammenspielen. Wenn die Verbindung weniger hierarchisch, gegensätzlich und abstoßend gedacht wird, ergibt sich die Möglichkeit, die vorgestellte Privatheit nachzuvollziehen. Ronald Hitzler denkt die Verbindung – öffentlich/privat – als subjektive Erfahrung und hält zunächst fest: „*Jeder normale, hellwache Erwachsene ‚weiß‘ im allgemeinen, ob die Situation, in der er sich aktuell befindet, in der er sich befunden hat, und – hypothetisch – sogar, ceteris paribus, in der er sich befinden wird, (eher) eine öffentliche oder (eher) eine private ist.*“<sup>561</sup> Nach Hitzler entscheidet der Einzelne hier situativ. Die Fähigkeit, zwischen den jeweiligen Situationen zu unterscheiden, unterliegt beispielsweise der Willkür oder Verbindlichkeit, aber auch der Art und Weise, wie beschränkt oder unbeschränkt die vermeintliche Dominanz gegenüber der Situation ist.<sup>562</sup> Dies sind aber keine fixierbaren Erfahrungsinhalte, denn die Entscheidung wird pragmatisch und teilweise arbiträr getroffen.<sup>563</sup> Was der Mensch in einer Situation als eher privat oder eher öffentlich betrachtet, hängt Hitzler zufolge mit dem *hypothetischen Bezugsrahmen*<sup>564</sup> zusammen, der zur Orientierung in der Welt verhilft.<sup>565</sup> Hierunter fallen die allgemeinen Erfahrungsstrukturen, mit denen Situationen definiert werden.

„*Hypothetische Bezugsrahmen, die normalerweise nicht selber intentional erfasst werden, sind Konglomerate aus verbalisierbaren Ideen und Repräsentationen, aber auch aus nicht-verbalisierten Gefühlen und Empfindungen. Sie konstituieren unsere Erfahrungen als Wechselspiel von Wahrnehmungen und Vorstellungen.*“<sup>566</sup>

---

<sup>561</sup> Hitzler, R.: 1985, S. 503

<sup>562</sup> Ebd.

<sup>563</sup> Ebd.

<sup>564</sup> assumptive frames of reference

<sup>565</sup> Hitzler, R.: 1985, S. 504

<sup>566</sup> Ebd.

Die subjektive Differenzierung zwischen öffentlich und privat erfolgt somit nicht aufgrund objektiver Merkmale.<sup>567</sup> Wenn sich für den Einzelnen eine vergangene oder imaginäre Situation im Vergleich zu einer aktuellen Situation als weniger privat abhebt, dann wird er die aktuelle eher als privat erfassen und umgekehrt.<sup>568</sup> Der hier von Hitzler beschriebene Bezugsrahmen wird wie der Habitus nicht intentional erfasst und arbeitet im Hintergrund. Der Bezugsrahmen ist Teil eines außerhalb des Klassenmodells gedachten Habitus, da beide durch die individuelle Erfahrungsgeschichte erlernt werden. Die konkrete Unterscheidung zwischen öffentlich und privat ist von außen unmöglich, denn wie hier anhand Ronald Hitzlers Modell dargestellt wurde, ist es eine Bewusstseinsleistung. Weshalb steht dennoch diese beharrliche Dualität im Vordergrund? Wird sie uns von außen, durch die etablierten Strukturen aufgezwungen? Um ihr ansatzweise zu entkommen, werden beide Elemente im folgenden Abschnitt in einem Spannungsverhältnis zueinander gedacht. Ein alternativer Blickwinkel soll einen Versuch darstellen, anstatt die Merkmale der Privatheit zu rekonstruieren, eine vorgestellte Privatheit zu beschreiben. Denn diese können kaum an bestimmten Alltagselementen festgemacht werden, da das menschliche Leben gegenwärtig stärker auf einem Kontinuum zwischen beiden Extremen verläuft. Deshalb scheint es angebrachter, beide Seiten in ihrer Interdependenzbeziehung zu untersuchen.

---

<sup>567</sup> Ebd.

<sup>568</sup> Ebd.

---

### 2.3.6 ZWISCHENRESÜMEE - DAS SPANNUNGSVERHÄLTNIS ZWISCHEN PRIVATEM UND PROFESSIONELLEM SELBST

---

Ein erfülltes menschliches Dasein kann nach Hannah Arendt weder alleine aus dem privaten noch dem öffentlichen bzw. dem beruflichen Lebensbereich bestehen.<sup>569</sup> Demnach gehören beide Bereiche – das Private und das Öffentliche – zu einer lebenswerten Existenz.<sup>570</sup> Der öffentliche Bereich bereitet hierbei ein zweites Zuhause, in dem das Individuum sich mit anderen austauscht und dadurch eine gewisse Bestätigung erfährt, welche Arendt zufolge wertvoller ist als allein die aus dem privaten Bereich.<sup>571</sup> Akteure zeigen sich dem öffentlichen Raum, um auch hier Anerkennung zu erfahren. Dieses Sichtbarmachen der eigenen Identität ist im privaten genauso wie im öffentlichen Lebensbereich bedeutsam. Dabei ist das Sichtbarmachen im öffentlichen Bereich zugleich auch eine *Performance*<sup>572</sup> – das Vorführen der beruflichen Identität zum Beispiel. Obwohl das professionelle Selbst im öffentlichen Raum konstruiert wird, spielt es eine integrale Rolle im individuellen sozialen und privaten Identifikationsprozess.<sup>573</sup> Hier trägt das Gefühl der Unentbehrlichkeit im öffentlichen Raum zur Identitätserfahrung bei.<sup>574</sup> Die Sichtbarkeit ist direkt mit der Interaktionsfähigkeit verknüpft. In diesem Zusammenhang sind unsere Handlungen pluraler Natur, denn innerhalb einer Interaktionssituation sprechen sie nicht nur den Anderen an, sondern sind auch von seiner Präsenz und Akzeptanz abhängig.<sup>575</sup> Um eine erfolgreiche Kommunikation zu schaffen, muss der Andere den Alter als Interaktionspartner in seiner beruflichen Rolle anerkennen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Arendt den öffentlichen und privaten Lebensbereich in einer Interdependenz zueinander versteht, welche Voraussetzung für eine vollständige Identitätserfahrung ist.

Robert Temel und Peter Döllmann diskutieren die Polarität zwischen privat und öffentlich in Zusammenhang mit dem Wohnen. Die Autoren sehen Wohnen nicht als den Ort des Privaten und Gegenpol zum Öffentlichen, sondern vielmehr als

---

<sup>569</sup> Vgl. Thuma, A.: 2011

<sup>570</sup> Ebd.

<sup>571</sup> Ebd.

<sup>572</sup> Vgl. Arendt, H.: 1960

<sup>573</sup> Vgl. Thuma, A.: 2011

<sup>574</sup> Ebd.

<sup>575</sup> Arendt, H.: 1993

Schnittstelle von privat und öffentlich.<sup>576</sup> Wohnen ist nur eines von vielen Beispielen, wo sich eine solche Schnittstelle bildet. Historisch gesehen kam es zu einer Verschiebung von der strikten Trennung zu einer Durchlässigkeit. Während der Industrialisierung wurde die Arbeit immer stärker von dem Wohnen abgegrenzt. Die entstandene Infrastruktur erlaubte die Vermischung von Wohnen und Arbeiten kaum mehr.<sup>577</sup> Häußermann sieht diese Tendenz heute durch die neuen Wohn- und Arbeitsformen in urbanen Milieus unterbrochen. Häußermann bezieht sich an dieser Stelle auf Georg Simmel und seine Aufteilung der Produktivität einer Großstadt in drei Dimensionen.<sup>578</sup> Hier ist die ökonomische, soziale und kulturelle Produktivität zu unterscheiden.<sup>579</sup> Die ökonomische Produktivität beschreibt eine Konkurrenz auf engem Raum, welche innovative Produktentwicklungen und die damit verflochtene Nischenspezialisierung vorantreibt.<sup>580</sup> Die hohe Dichte in der Großstadt hat nach Simmel zudem einen Effekt auf die in ihr wohnende kulturelle Produktivität, wobei die Bewohner sich verstärkt voneinander unterscheiden wollen, um wahrgenommen zu werden.<sup>581</sup> Dieser Zwang zur Unterscheidung führt zur Herausbildung von Besonderheiten und teilweise auch Kuriositäten.<sup>582</sup> Darunter fallen auch neue berufliche Tätigkeiten. Simmel beschreibt die mentale Reaktion der Großstädter auf die hohe Dichte und große Heterogenität als „seelische Panzerung“.<sup>583</sup> Dabei wendet sich der Einzelne von seiner Umwelt bis zu einem gewissen Grade ab und zieht sich zurück. Der dadurch gewonnene Freiraum wird zugleich zu einem Raum für abweichendes Verhalten und zivilisatorische Nebenproduktion.<sup>584</sup> Häußermann schlussfolgert daraus, dass die urbanen Ökonomien und Lebensstile zu neuen Verflechtungen zwischen Privatem und Beruflichem führen. Darüber hinaus hat sich die Stadt immer mehr zu einem Erlebnisort entwickelt, was ein Zusammenspiel von neuen Dienstleistungen und Zeitstrukturen mit sich geführt hat.<sup>585</sup> Die Stadt als Erlebnisort und die damit einhergehenden neuen Lebensformen haben eine neue Zentralität von Wohn- und Arbeitsorten ergeben, woraufhin eine Trennung zwischen

---

<sup>576</sup> Temel, R. / Döllmann, P.: 2002, S. 10

<sup>577</sup> Häußermann, H. in: Temel, R. / Döllmann, P.: 2002, S. 15

<sup>578</sup> Vgl. Schmidt, U.: 1990

<sup>579</sup> Ebd.

<sup>580</sup> Ebd.

<sup>581</sup> Häußermann, H. in: Temel, R. / Döllmann, P.: 2002, S. 16

<sup>582</sup> Ebd.

<sup>583</sup> Ebd.

<sup>584</sup> Ebd.

<sup>585</sup> Häußermann, H. in: Temel, R. / Döllmann, P.: 2002, S. 22

Wohnen und Arbeit dort kaum mehr Sinn hat.<sup>586</sup> Diese gilt auch für die Verbindung zwischen Privatem und Beruf, denn es haben sich Unternehmensstrukturen und Arbeitsformen herausgebildet, die die strikten Grenzen zwischen selbständiger und abhängiger Arbeit lockern. Die Qualifikationen eines Individuums „*bestehen nicht mehr nur in fachlicher und beruflicher Kompetenz, sondern auch in sozialem und kulturellem Kapital*“.<sup>587</sup>

Die Kontakte, die ein Einzelner beispielsweise während der Studienzeit knüpft, werden teilweise zu beruflichen Zwecken im Laufe des Arbeitslebens genutzt, sie sind aber gleichzeitig auch Nebenprodukt des sozialen Lebens.<sup>588</sup>

Das Selbst wird also in seinen Teil-Selbsten – hier beruflich/privat – nicht deutlich unterscheidbar, die verschiedenen Selbste verschmelzen miteinander bzw. überlappen einander bis zu einem gewissen Grad. Diese Verschmelzung geht über die von Bilden angesprochene lockere Verbindung hinaus, gleichzeitig sollte man sie aber nicht als fest denken, sondern als ein fließendes Moment, welches den Dynamiken der globalisierten Gesellschaft ausgesetzt ist. In diesem flexiblen Geflecht kann ein Spannungsraum, dem eine gegenseitige Ansteckung der Bereiche privat und professionell unterliegt, entstehen.<sup>589</sup> Dieser Raum kann wiederum einen fruchtbaren Grund für die produktiven Momente bilden.

In Hinblick auf die Entstehung einer Idee sind es beide Teil-Selbste, das berufliche und das private, welche im Spannungsraum interagieren. In diesem Zusammenhang argumentiert Häußermann, dass Ideen als beiläufige Nebenprodukte von kulturellen und gesellschaftlichen Aktivitäten entstehen. Er macht nicht deutlich, ob diese gesellschaftlichen Aktivitäten auch das Berufliche umfassen. Es ist jedoch wichtig festzuhalten, dass es gerade das Dazwischen ist – zwischen beruflich und privat –, welches vermag, das kreative Moment hervorzurufen. Dieses Dazwischen wird zum Möglichkeitsraum eines produktiven Moments. Das private und berufliche Selbst bilden sicherlich nur einen Teil des Mosaiks. In Bezug auf den Akteur und seine kommunikativen Handlungen im Unternehmenskontext sind aber genau diese Teil-Selbste interessant.

---

<sup>586</sup> Ebd.

<sup>587</sup> Häußermann, H. in: Temel, R. / Döllmann, P.: 2002, S. 24

<sup>588</sup> Häußermann zufolge entwickelt sich die Verflechtung zwischen Privatleben und Beruf vor allem in der Großstadt, da hier wechselnde Existenzen möglich sind. „[...] es gibt keine durch soziale Herkunft und Normenvorschriften festgelegten Lebensweisen und Karrieren.“ S. 24

<sup>589</sup> Vgl. Borsò, V.: 2014, S. 154

## 3. EMPIRISCHER TEIL

---

### 3.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNGEN DER STUDIE

---

Die vorliegende empirische Untersuchung fokussiert den Ideenaustausch in Teams. Möglicherweise kann man von bestimmten Überschneidungen zwischen Ideen- und Wissensaustausch ausgehen, die Besonderheiten im Ideenaustausch gilt es hier aber herauszukristallisieren. Das Team und dessen Akteure des Austausches stellen dabei den Rahmen der Untersuchung dar. Der Rahmen grenzt die Untersuchung ein und macht sie überschaubar. Schließlich können Ideen in den unterschiedlichsten Situationen ausgetauscht werden, wobei wiederum diverse andere Bedingungen eine Rolle spielen. Während Teams einen wesentlichen Bestandteil in Unternehmen bilden, hat sich die Managementliteratur in den letzten Jahren verstärkt auf die Analyse von intrinsischen Koordinationsproblemen, Motivation und Konfliktmanagement in Gruppen fokussiert.<sup>590</sup> Unternehmen sind auf die Zusammenarbeit unter den einzelnen Mitarbeitern in Teams, ob über Grenzen hinweg oder intrakulturell, angewiesen, um Innovation voranzutreiben. Als funktionale Bausteine innerhalb des Organisationsgefüges bilden Teams einen robusten Wettbewerbsvorteil. Denn sie verfügen über einen ständig wachsenden Wissens- und Ideenpool.<sup>591</sup> Teams durchlaufen einen sich fortwährend wiederholenden Prozess der Produktion, des Austauschs und der Ausarbeitung von Ideen. Die individuelle Vielfalt und der Reichtum an Ideen kommen jedoch nur zum Vorschein, wenn der Einzelne bereit ist mitzuteilen.<sup>592</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass der Begriff der Idee eine Vielzahl an Bedeutungen hat und nicht jede dieser Bedeutungen relevant für den Austausch im Teamkontext ist. Im ersten Kapitel wurde bereits besprochen, wie sich die Idee in ihrer Bedeutungsvielfalt als variables Konzept verhält, das sich durch die Rezeptionen in unterschiedlichen Kontexten ständig verändert. In diesem Zusammenhang wird die Idee als innovatives Moment verstanden. Die vorangegangenen Kapitel bereiten eine wichtige theoretische Grundlage, um die Mitteilungsbereitschaft im

---

<sup>590</sup> Vgl. Gladstein, D. L.: 1984 / Jehn, K. A.: 1995

<sup>591</sup> Vgl. Distefano, J. J. / Maznevski, M. L.: 2000

<sup>592</sup> Vgl. Mannix, E. A. / Neale, M.: 2005

Interaktionsgefüge nachzuvollziehen. Für den unternehmerischen Kontext, insbesondere die Arbeit in Teams, müssen nun ausdrückliche Bedingungen und Faktoren darüber hinaus qualitativ ergründet werden. Der Hauptfokus dieser Studie ist es dabei, näher zu beleuchten, welche Bedingungen aus subjektiver Perspektive das Mitteilen positiv beeinflussen. Die Ergebnisse sollen zum einen, durch den hier interdisziplinär gewählten Ansatz, eine theoretische Weiterentwicklung in der Innovations- und Kommunikationsliteratur leisten und gleichzeitig auch praktische Ansatzpunkte für das unternehmerische Innovationsmanagement bereitstellen. Die qualitative Untersuchung teilt sich in zwei Phasen auf. Die erste Untersuchungsreihe umfasst 24 Interviews und setzt sich mit der subjektiven Erfahrung von Vielfalt in Teams auseinander. Die Ergebnisse führten zu einer zweiten Interviewreihe, welche durch die Frage: „*Welche Bedingungen beeinflussen das Mitteilen von Ideen in Teams auf positive Weise?*“ geleitet wurde. Die Ergebnisse stellen die einzelnen Bedingungen aus der Perspektive des Subjekts dar.

## 3.2 FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK

---

### 3.2.1 WAHL DER METHODE

---

Die Untersuchung zieht das qualitative Datenerhebungs- und Analyseverfahren heran. Das qualitative Verfahren eignet sich besonders für die Untersuchung von Dynamiken in der Kommunikation in Gruppen und zwischen Mitarbeitern.<sup>593</sup> Darüber hinaus hilft die qualitative Forschungsmethode die Perspektive des befragten Subjekts anstelle des Forschers einzunehmen.<sup>594</sup> Der reflexive Charakter des Qualitativen geht mit der transkulturellen Perspektive einher, da diese auch ein ständiges Rückkoppeln fordert. Das Weber'sche Konzept des *Verstehens* (etwas im Kontext denken) beschreibt die Elemente einer reflexiven Rekonstruktion und Interpretation von subjektiven Handlungen. Das Ziel des Analyseverfahrens dieser Untersuchung ist es, dichte Beschreibungen der Bedingungen während des Mitteilungsprozesses hervorzubringen. Hier werden Fragen wie „Was passiert?“ und „Wie passiert es?“ gestellt.<sup>595</sup> Ethnographische, phänomenologische und Grounded-Theory-bezogene Vorgehensweisen stellen die qualitativen Werkzeuge dieser Studie dar. Ethnographie beschreibt eine Methode, mit der der Forscher versucht eine Gruppe von Menschen und deren Kultur, Traditionen und Handlungsweisen nicht nur zu erfassen, sondern im Idealfall sogar zu erlernen.<sup>596</sup> Die Ethnographie erlaubt es uns, durch das Eintauchen in die soziale Situation direkt vom Forschungsobjekt zu lernen.<sup>597</sup> Auf der Suche nach dem Unbekannten existieren keine vorbestimmten Fragen, denn diese entstehen während des Forschungsprozesses. Mit dem unmittelbar Erlebten, Gehörten und Empfundenen ist es die Aufgabe des Ethnologen, *„das unsichtbar Gemachte, die Selbstverständlichkeiten und Ordnungen, die eingelagerten Leerstellen, Grenzziehungen und Hierarchisierung sichtbar zu machen“*.<sup>598</sup> Der Vorteil, im Vergleich zum quantitativen Verfahren, besteht darin, dass wir ein tieferes

---

<sup>593</sup> Vgl. Dutton, J. E. / Dukerich, J. M.: 1991 in Maitlis, S.: 2005

<sup>594</sup> Vgl. Lee, T. W. / Mitchell, T. R. / Sablinski, C. J.: 1999

<sup>595</sup> Vgl. Locke, K. / Golden-Biddle, K.: 2007

<sup>596</sup> Vgl. Spradley, J. P.: 1979

<sup>597</sup> Vgl. Dana, L. P. / Dana, T.: 2005, S. 80

<sup>598</sup> Windmüller, S. / Binder, B. / Hengartner, T.: 2009, S. 16



Verständnis des sozialen Phänomens erlangen.<sup>599</sup> Durch das „Im-Feld-Sein“<sup>600</sup> (Beobachten, Sehen und Befragen) wird der Forscher direkt mit der Forschungsgruppe konfrontiert. Die aus der direkten Analyse folgenden Ergebnisse beziehen sich nicht unbedingt auf die vorbestimmte Hypothese. Mit anderen Worten kann der flexible ethnographische Forschungsansatz eine Art Überraschungseffekt erzeugen, in dem die Daten beziehungsweise Beobachtungen den Forscher inspirieren. *„Inductive analysis means that the patterns, themes, and categories of analysis come from the data; they emerge out of data rather than being decided prior to data collection and analysis.“*<sup>601</sup>

Im Analyseverfahren der Ethnographie wird nach dem Anstößigen, dem, was sich nicht glatt einfügt, geschaut.<sup>602</sup> Der ethnographische Forscher ist nicht ausschließlich daran interessiert, was passiert oder gesagt wird, er studiert darüber hinaus auch die Bedeutung dieser Handlungen. Obwohl die vorliegende Studie keine gezielte ethnographische Untersuchung beinhaltet, beeinflussen die Beobachtungen, die über den sechsmonatigen Forschungsaufenthalt im Telekommunikationsunternehmen Vodafone gewonnen wurden, nicht nur die Analyse der Daten, sondern auch den gesamten Datenerhebungsvorgang. Der Forscher kann sich niemals vollständig aus dem Geschehen herausziehen und eine neutrale Perspektive einnehmen. Beobachtungen und informelle Gespräche formen den Forschungsprozess und die Ergebnisse. Die ethnographische Untersuchung diene zudem auch dazu die Realisierbarkeit des Forschungsprojektes zu testen. Der phänomenologische Forschungsansatz beschäftigt sich gleichermaßen mit dem Sinn und der näheren Bedeutung von Handlungen, konzentriert sich aber weniger auf das Beschreiben einer bestimmten Kultur oder Gruppe. Vielmehr sucht dieser Ansatz nach einer gemeinschaftlich geteilten Bedeutung und Aussage des Phänomens.<sup>603</sup> Hier geht es um einen Einblick in gelebte Erfahrungen. Mit anderen Worten, anstatt schlicht ein bestimmtes Phänomen zu beschreiben, versucht der phänomenologische Ansatz nachzuvollziehen, wie Akteure eine Situation oder ein Phänomen erleben.<sup>604</sup> Ferner ist die Grounded Theory eine analytische Forschungsmethode, die hauptsächlich in der Theorieentwicklung auftritt. *„Grounded*

---

<sup>599</sup> Ebd.

<sup>600</sup> Vgl. Jeggler, U.: 1984

<sup>601</sup> Patton, M. Q.: 1987, S. 150

<sup>602</sup> Vgl. Eggmann, S.: 2013

<sup>603</sup> Vgl. Schwandt, T. A.: 2001

<sup>604</sup> Vgl. Hein, S. / Austin, W.: 2001

*theory is a general methodology for developing theory that is grounded in data systematically gathered and analyzed. Theory evolves during actual research, and it does this through continuous interplay between analysis and data collection.*<sup>605</sup>

Die drei vorgestellten Forschungsaspekte sind alle Teil der qualitativen Forschung und prägen die hier vorliegende Untersuchung. Die Erfahrungen während des Mitteilungsprozesses von Ideen soll hier aus der Perspektive des Subjekts nachvollzogen werden. Im Teamkontext stellt das Mitteilen zunächst eine rein subjektiv erlebte Erfahrung dar, welche mit Gefühlen und Impressionen verbunden ist. In den Interviews habe ich mit den Interviewees deshalb direkt über die Erfahrungen und Gefühle im Austausch von Ideen gesprochen. Die subjektive (*first-person*)-Perspektive stellt einen wesentlichen und umfassenden Einblick in das bewusst Erlebte dar, gleichzeitig muss diese jedoch durch komplementäre *third-person*-Daten ergänzt werden.<sup>606</sup> Third-person-Angaben, wie bereits bestehende Theorien zu dem Phänomen, sind wesentlich, um die Ergebnisse aus subjektiven Erfahrungen zu kontextualisieren. Die Gefahr besteht jedoch, dass sich die Linse des Forschers dadurch verfärbt bzw. eine vorbestimmte Perspektive auferlegt bekommt. Gleichzeitig ist eine gewisse Richtungsweisung nötig. Damit begibt sich der Forscher auf eine Gratwanderung zwischen zu viel und zu wenig Vorwissen. In dieser Untersuchung geht es darum, ein Phänomen näher zu erforschen und nicht eine vorangestellte Hypothese zu testen.<sup>607</sup> Deshalb ist die Vielfalt an Daten und Angaben wichtig. Die Daten helfen dabei, ein genaueres Bild einer bestimmten Situation zu zeichnen. Die Übertragbarkeit auf andere Kontexte und Situationen muss dabei jedoch zunächst in Frage gestellt werden. Durch seinen explorativen Charakter erlaubt das qualitative Verfahren aber, ein Phänomen aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Die Komplexität des Mitteilungsvorgangs fordert ein solches Verfahren. Die dichten Beschreibungen eines Phänomens überschneiden sich teilweise, können sich aber auch widersprechen. Hier ist es wichtig, die Sichtweise der Außenseiter nicht außer Acht zu lassen, denn sie stellt das bisher Gesagte in Frage und kann auch oft zu etwas Neuem und Unerforschtem führen. Die Kunst des qualitativen Verfahrens ist es, aus den gewonnenen subjektiven Beschreibungen ein Bild zu erstellen, welches einen Einblick in das zu erforschende

---

<sup>605</sup> Strauss, A. / Corbin, J.: 1994, S. 273

<sup>606</sup> Vgl. Siewert, C. P.: 1998

<sup>607</sup> Ebd.

Phänomen gewährt.<sup>608</sup> Dieser Einblick ist wertvoll für die Praxis und die Theorie, wobei immer bedacht werden muss, dass er bis zu einem gewissen Grad kontextabhängig ist, da er sich auf eine spezielle Situation richtet. Das quantitative und qualitative Verfahren werden oft komplementär gebraucht, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erweitern. Die Dualität zwischen beiden Verfahren wird von den Autoren<sup>609</sup>, die sich mit der Empirie befassen, viel diskutiert, soll hier aber nicht weiter ausgeführt werden. Das qualitative empirische Medium wurde aus den oben genannten Gründen für diese Untersuchung gewählt, und die einzelnen qualitativen Werkzeuge (Interviews, Beobachtungen etc.), die ich genutzt habe, werden in den nächsten Abschnitten näher beschrieben.

---

<sup>608</sup> Vgl. Strauss, A. / Corbin, J.: 1994

<sup>609</sup> Ebd.

---

### 3.2.2 VALIDITÄT DER UNTERSUCHUNG

---

In den Diskussionen um die Legitimität des qualitativen Verfahrens stellt die Validität den Hauptstreitpunkt dar.<sup>610</sup> Qualitative Studien liefern Kritikern zufolge keine validen Ergebnisse und sind dementsprechend unzuverlässig.<sup>611</sup>

*„Proponents of quantitative and experimental approaches have frequently criticized the absence of ‘standard’ means of assuring validity, such as quantitative measurement, explicit controls for various validity threats, and the formal testing of prior hypotheses.“<sup>612</sup>*

Die qualitativen Forscher Kirk und Miller<sup>613</sup> weisen diesen Vorwurf zurück und wenden ein, dass die Methode über eigene Verfahren verfügt, um Validität zu testen. Anstatt sich an dieser Stelle zu sehr in die Diskussion zu vertiefen, soll im Folgenden vielmehr die Motivation der qualitativen Studie hervorgehoben werden. Denn der forcierte Vergleich zwischen beiden Verfahren scheint unangemessen und geradezu irreführend. Was bedeuten „gute Informationen“ im Zusammenhang dieser Untersuchung? Sicherlich ist es wichtig, dass die Erzählungen der Wahrheit entsprechen. Aufgrund der Anonymität und der Intention (das Gespräch dient zu Forschungszwecken) ist es Weiss<sup>614</sup>(1994) zufolge eher unwahrscheinlich, dass die Interviewpartner ihre Antworten erfinden. Es ist jedoch möglich, dass nicht die volle Wahrheit mitgeteilt wird, Dinge zurückgehalten oder bestimmte Aspekte verfälscht dargestellt werden. Um dem aus dem weitestgehend Weg zu gehen, habe ich vor Beginn des Interviews, durch informelle Gespräche, die sich nicht direkt auf das Thema des Interviews bezogen haben, eine persönliche Verbindung aufgebaut. Während des Interviews habe ich mich in die Rolle des Zuhörers begeben und auf die Gesprächsführung konzentriert. Darüber hinaus wurden die Fragen dem Gesprächsverlauf angepasst formuliert, damit das Gegenüber sich nicht vor den Kopf gestoßen fühlt. Diese Vorüberlegungen wurden getroffen, um eine möglichst vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und damit der Interviewpartner nicht das Bedürfnis verspürt, etwas zurückzuhalten oder gar Unwahrheiten wiederzugeben. Je offener das Gegenüber berichtet, desto umfangreicher ist auch der Datengewinn.

---

<sup>610</sup> Vgl. Maxwell, J. A. in: Hubermann, A. M. / Miles, M. B.: 2002

<sup>611</sup> Ebd.

<sup>612</sup> Maxwell, J. A. in: Hubermann, A. M. / Miles, M. B.: 2002, S. 37

<sup>613</sup> Kirk, J. / Miller, M. L.: 1986

<sup>614</sup> Weiss, R. S.: 1994

Außerdem geht es bei der Validität im qualitativen Feld darum, dass der Forscher die Ergebnisse nicht verfälscht präsentiert. Sie müssen die Welt des Befragten glaubwürdig wiedergeben. Im Interpretationsprozess komplementiert und prägt das Vorwissen des Forschers die Ergebnisse natürlich, er darf sie jedoch nicht umgeformt darstellen.<sup>615</sup> Obwohl die Vorstellungen über die Validität teilweise auseinandergehen, stimmen die meisten qualitativen Forscher in dem Punkt überein, dass es kein allgemeingültiges System gibt, welches Validität im Forschungsprozess und die Richtigkeit der dargestellten Interpretationen garantiert.<sup>616</sup> Für das qualitative Verfahren ist der Einblick in das zu untersuchende Phänomen wichtiger als lediglich die Sicherstellung der Validität. Dazu erklärt Maxwell: „[...] *what kinds of understanding is one trying to achieve and is it reasonable, based on what has been done, to think it has been achieved [...]*“<sup>617</sup> Nach Maxwell (1992) kann man die Validität einer Untersuchung mit der Integrität eines Individuums vergleichen. Validität kann nur relativ beurteilt werden und niemals absolut, weil das individuelle Verständnis relativ ist. Der Forscher kann sich nicht komplett aus dem Prozess herausnehmen, auch wenn er Objektivität anstrebt.<sup>618</sup> Er muss sich seiner eigenen Anwesenheit im Datenerhebungs- und Auswertungsprozess bewusst sein. Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit Validität gedacht werden muss, ist der der Verallgemeinerbarkeit. Bei der Frage nach der Verallgemeinerbarkeit geht es darum, inwiefern und in welchem Ausmaß sich die Erkenntnisse und Beschreibungen eines bestimmten Falles auf eine andere Zeit, Situation oder Personengruppe anwenden lassen. Die Verallgemeinerbarkeit stellt sich völlig unterschiedlich bei der qualitativen Methode im Vergleich zum quantitativen Verfahren dar.<sup>619</sup> Qualitative Studien werden in der Regel nicht dazu durchgeführt, um verallgemeinernde Aussagen zu machen.<sup>620</sup> Im qualitativen Verfahren entsteht die Verallgemeinerbarkeit vielmehr im Einklang mit der Theorieentwicklung; aber auch nur dann, wenn die Theorie auf andere Situationen übertragbar ist.<sup>621</sup> „*Generalizability is normally based on the assumption that this theory may be useful in making sense of similar persons or situations, rather than on an explicit sampling*

---

<sup>615</sup> Hubermann, A. M. / Miles, M. B.: 1994, S. 431

<sup>616</sup> Vgl. Maxwell, J. A.: 1992

<sup>617</sup> Maxwell, J. A.: 1992, S. 192

<sup>618</sup> Vgl. Maitlis, S.: 2005

<sup>619</sup> Vgl. Maxwell, J. A. in: Hubermann, A. M. / Miles, M. B.: 2002

<sup>620</sup> Ebd.

<sup>621</sup> Ebd.

*process [...].*<sup>622</sup> Konventionelle Ideen der Validität basieren auf positivistischen Ansätzen, welche zumeist quantitativen Methoden, wie Experimenten, unterliegen.<sup>623</sup> Die hier gewählte Forschungsmethode folgt mehr einem interpretativen Ansatz und einem induktiven Design. Daher sind die konventionellen Ideen der Validität nicht angemessen, um die Ergebnisse der Studie zu evaluieren.<sup>624</sup> Dies sollte sich nicht nur der Forscher, sondern auch der Leser vor Augen halten.

---

<sup>622</sup> Yin, R. K.: 1984 in Hubermann, A. M. / Miles, M. B.: 2002, S. 53

<sup>623</sup> Vgl. Drisko, J. W.: 1997 / Maxwell, J. A.: 1992

<sup>624</sup> Ebd.

---

### 3.2.3 AUFBAU DER STUDIE

---

Die Studie teilt sich in zwei Erhebungsphasen auf. Der erste Teil der Datenerhebung fand 2011/2012 in Zusammenarbeit mit dem Telekommunikations-Unternehmen Vodafone statt. Während des sechsmonatigen Forschungsaufenthaltes wurden neben den Feldbeobachtungen und dem Sichten von Archivinformationen sieben Experteninterviews und 24 Mitarbeiterinterviews durchgeführt. Der hier genutzte strukturierte Interviewleitfaden<sup>625</sup> (Anhang 3) behandelt die Thematik der persönlichen Erfahrung von Vielfalt in Teams und besteht aus fünf Teilen. Die einzelnen Aspekte der ersten Datenerhebung werden im Folgenden im Detail aufgeführt. In der Analyse der Mitarbeiterinterviews stach ein Aspekt besonders heraus – die Vermischung von beruflichen und privaten Aspekten in Verbindung mit der Bereitschaft, eine Idee mitzuteilen. Die verschiedenen Interviewteilnehmer beschreiben diesen Zusammenhang in unterschiedlichen Geschichten und Situationen. Die Antworten liefern wichtige und interessante Ansatzpunkte zu diesem Phänomen, reichen aber nicht aus, um die Thematik zu vertiefen und theoretisch zu ergründen. Auf der Suche nach einer Antwort bzw. nach Faktoren, die das Mitteilen beeinflussen, fand ich beim Heranziehen der theoretischen Literatur eine Lücke in Bezug auf das Mitteilen von Ideen. Die Idee ist aber gerade der nötige Sprühfunke, der zu den gewünschten innovativen Entwicklungen führt. Da die Literatur keine befriedigende Antwort und keinen Lösungsansatz aufweist und die erste Untersuchungsreihe eine Frage aufwarf, die es weiterzuverfolgen galt, habe ich eine zweite Untersuchungsreihe während meines Forschungsaufenthaltes an der University of British Columbia angesetzt, um insbesondere das Mitteilen von Ideen näher zu erforschen. Der Aspekt des Beruflichen und Privaten wurde dabei nicht in die offene Befragung eingearbeitet, um das Gespräch und die Antworten nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken und möglichen weiteren Aspekten Raum zu lassen.

---

<sup>625</sup> Der Interviewleitfaden wurde in Abstimmung mit der Personalabteilung und dem Betriebsrat (Vodafone) erarbeitet. Die Fragen entstanden aus den Themenkomplexen Vielfalt in Teams und Innovation.

### 3.3 DATENERHEBUNG UND AUSWERTUNG

---

#### 3.3.1 DATENERHEBUNG DER ERSTEN ERHEBUNGSRUNDE

---

##### 3.3.1.1 WAHL DER FALLSTUDIE

---

Die Vodafone GmbH zählt rund 11.000 Mitarbeiter und ist die deutsche Tochterfirma der britischen Mobilfunkgesellschaft Vodafone Group. Der Konzern bietet in Deutschland Mobilfunk und diverse andere Telekommunikationsdienste an.<sup>626</sup> Der Hauptsitz der Vodafone GmbH befindet sich in Düsseldorf-Heerdt<sup>627</sup>, mit weiteren Repräsentanzen in Eschborn, Berlin, Hamburg, Langenhagen/Hannover, Dortmund, Dresden, Stuttgart sowie Ratingen.<sup>628</sup> Gegründet wurde die Vodafone GmbH im Jahr 1992 unter der *Mannesmann Mobilfunk* GmbH. Die Übernahme von D2 Mannesmann durch den britischen Vodafone-Konzern folgte im Februar 2000.<sup>629</sup> Mittlerweile ist die Telekommunikationsfirma in 21 Ländern als Standort und 69 Ländern als Anbieter vertreten.<sup>630</sup> Verschiedene internationale Unternehmen wie Bayer, Henkel, Bertelsmann und Vodafone wurden voruntersucht, um das geeignete Fallbeispiel für dieses Projekt auszuwählen. Die Entscheidungskriterien dabei waren unter anderem der Innovationsdrang, die Struktur der Mitarbeiterschaft, die Unternehmenskultur und die jeweiligen internen Bereiche, die sich mit dem Thema Kommunikation und Vielfalt befassen. Darüber hinaus spielte die Kooperationsbereitschaft eine wichtige Rolle, mit anderen Worten: die Frage, wie viel Freiraum mir als Forscher eingeräumt wird. Die Auswahl fiel auf Vodafone, da das *Innovativ-Sein* hier Teil der Unternehmenskultur ist und der internationale Konzern darüber hinaus eine multikulturelle Mitarbeiterschaft beschäftigt. Nach Vorstellung und Abstimmung des Projekts mit dem Managementteam (Personalwesen) und dem Betriebsrat wurden die Vorbereitungen für die Untersuchung im Rahmen eines sechsmonatigen Forschungsaufenthaltes (01.11.2011–30.04.2012) getroffen.

---

<sup>626</sup> <http://www.vodafone.de/unternehmen/geschichte.html>

<sup>627</sup> Vodafone-Campus und Zentrale

<sup>628</sup> Ebd.

<sup>629</sup> Ebd.

<sup>630</sup> <http://www.vodafone.com/content/index/about/about-us/where.html>



### 3.3.1.2 FELDBEOBACHTUNGEN UND ARCHIVINFORMATIONEN

---

Die Phase der Datenerhebung fing mit dem ersten Arbeitstag am Vodafone-Hauptsitz an. Die lebensnahen Feldbeobachtungen – in diesem Fall in der Presseabteilung – stellten einen wichtigen Teil der Untersuchung dar, weil ich mir durch sie ein Bild von den täglichen Abläufen und den Interaktionen zwischen den Kollegen machen konnte. Meine Observierungen haben sich hauptsächlich auf die Dimensionen Interaktion, Arbeitsgewohnheiten und Unternehmenskultur konzentriert. Die Beobachtungen, Gespräche und Archivinformationen, wie Organigramme, die ich während der ersten zwei Wochen gesammelt hatte, erlaubten es mir, informelle Interviews mit Mitarbeitern zu führen, die in bestimmten Schlüsselstellen, wie der internen Unternehmenskommunikation, dem Diversity Management und dem Change Management, tätig sind. Diese ersten informellen Experteninterviews führten zu genaueren Beobachtungen in den darauf folgenden Wochen, sie schärften sozusagen meinen Blick. Einerseits half es, die Untersuchung für den Moment zu fokussieren, andererseits aber habe ich dadurch womöglich andere interessante Aspekte ausgelassen. Als Forscher bewege ich mich hier auf einem schmalen Grat, da ich gezwungen bin, die Untersuchung auf einen konzentrierten Punkt zu bringen, und gleichzeitig aufpassen muss, nichts Wichtiges auszulassen.<sup>631</sup> Als Beobachter war ich mitten im Geschehen und an der Situation beteiligt, denn in der Rolle der temporären Aushilfe in der Pressestelle geriet meine Fassade des Forschers immer mehr in Vergessenheit. Dies half mir eine vertrauensvolle Beziehung mit den einzelnen Kollegen aufzubauen. Informelle Gespräche in den Mittagspausen waren oft gute Informationsquellen. Dabei muss angemerkt werden, dass nur zwei Mitarbeiter der Pressestelle für die Experteninterviews befragt wurden. Die offiziellen Mitarbeiterinterviews wurden mit Personen aus anderen Abteilungen geführt. Die Auswahl und Kontaktierung der Stichprobe bespreche ich im nächsten Abschnitt. Die Arbeit in der Pressestelle hat die Rolle als Beobachter um vieles erleichtert und mir wichtige Einblicke in die Interaktionsprozesse, Arbeitsgewohnheiten und die Unternehmenskultur gegeben.

---

<sup>631</sup> Vgl. Maitlis, S.: 2005

Während meines Aufenthaltes hatte ich Zugriff auf interne Unternehmensinformationen wie beispielsweise Kommunikationsbroschüren zur Mitarbeiterförderung oder das Intranet. Diese Informationen haben vor allem den Interviewprozess unterstützt, da ich den unternehmensinternen Fachjargon erlernt habe. In den Interviews haben mich meine Gegenüber durch die Anwendung dieser internen Fachsprache mehr als „eine von ihnen“ anstatt als externe Fremde gesehen. Zudem half mir das Wissen über die aktuellen Geschehnisse im Unternehmen, meine Interviewfragen gezielter und situationsbezogener zu stellen.<sup>632</sup> Meine Beobachtungen und informellen Gespräche habe ich einschließlich meiner eigenen Reflexionen in Form von Memos festgehalten, um zum einen später leichter darauf zurückgreifen zu können und zum anderen, damit ich konkrete und situationsbezogene Fragen formulieren konnte. In der Phase des Forschungsdesigns habe ich die Memos immer wieder herangezogen. Die Notizen in den Memos wurden wiederum mit den oben genannten Archivinformationen komplementiert.

---

<sup>632</sup> Vgl. Drisko, J. W.: 1997 / Maxwell, J. A.: 1992

### 3.3.1.3 EXPERTENINTERVIEWS

---

Zwei Wochen nach Arbeitsbeginn im Unternehmen habe ich Meetings mit Experten aus den Bereichen interne Unternehmenskommunikation, Diversity Management und Change Management angesetzt, um die Stichprobenauswahl und zum Teil auch Schwerpunkte zum Thema „persönliche Erfahrungen mit Vielfalt im Unternehmen“ zu besprechen.<sup>633</sup> Wie sich zu dem Zeitpunkt herausstellte, hatte Vodafone gerade eine Diversity-Managerin beauftragt neue Strategien intern und extern einzusetzen. Dementsprechend waren Experten anliegender Abteilungen wie Personal, Change Management und interne Kommunikation besonders auf das Thema fokussiert. Dieser erste Schritt der Untersuchung war entscheidend für den Erfolg der gesamten Erhebungsrunde, da nach Ende der ersten zwei Monate das vorgestellte Forschungsvorhaben im Detail vom Managementteam und vom Betriebsrat bewilligt werden musste. Somit wurden die Experteninterviews insbesondere dazu genutzt, um aktuelle Herausforderungen nachvollziehen zu können und vor allem Hinweise zur Stichprobenauswahl zu sammeln. Insgesamt habe ich sieben vorbereitende Interviews mit Experten aus den folgenden Positionen geführt:

- Manager – Interne Kommunikation
- Direktor Externe Kommunikation
- Leiter der Vodafone Stiftung
- Diversity Manager
- Leiter Personalwesen
- Leiter Standortkommunikation
- Head of Issue- and Reputation-Management

Die hier aufgelisteten Experten hatten von unter einem Jahr bis zu zwanzig Jahren Arbeitserfahrung in der Firma zum Zeitpunkt des Interviews. So konnte ein reiches Spektrum an unterschiedlichen Perspektiven in Bezug auf die Kernsachverhalte

---

<sup>633</sup> In diesem Fall findet eine systematische Stichprobenverzerrung statt, da die Gesprächsteilnehmer nach fachlichen Präferenzen ausgesucht wurden. In dem darauf folgenden Interviewverfahren, wurde diese Verzerrung versucht zu vermeiden, in dem sich die Teilnehmer zum Interview anmelden konnten. Jedoch wurden die Arbeitsbereiche von Vodafone festgelegt und deshalb findet auch hier eine gewisse Verzerrung statt.

gewonnen werden; die Perspektive der Gesprächspartner mit mehr Firmenerfahrung ist eher durch die Geschichte und Geschehnisse in der Firma geprägt als die der Mitarbeiter, die neu hinzugekommen sind und bestimmte Aspekte noch mit einem externen Blick aufnehmen können (zumindest bis zu einem gewissen Grad). Die langjährigen Mitarbeiter konnten mich oft mit anderen relevanten Personen im Unternehmen in Verbindung bringen. Obwohl dieser Teil der Untersuchung nicht direkt in die Datenerhebung einfließt, stellen die Experteninterviews einen wichtigen Schritt in meinem Forschungsprozess dar. Denn von hier aus konnten fundierte Entscheidungen in Bezug auf die Stichprobe getroffen werden. Gleichzeitig war es aber auch wichtig, die Vorschläge der Experten in Frage zu stellen und sie nicht als bereits erwiesene Lösungen hinzunehmen.

### 3.3.1.4 AUSWAHL DER STICHPROBE

---

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits erläutert wurde, kann sich das Mitteilen und Gehört-Werden bei Mitarbeitern ohne Managementfunktion (auf *Staffebene*), durch die gegebenen Hierarchiestrukturen, durchaus komplex darstellen. Deshalb entschied ich mich bei der Auswahl der Stichprobe, ausschließlich Mitarbeiter auf *Staffebene* zu befragen, um die Schwierigkeiten und Bedingungen des Zurückhaltens bzw. Mitteilens zu verstehen. Die Stichprobe formt sich aus Mitarbeitern der Vodafone-Niederlassungen in Düsseldorf, Dortmund und Ratingen. In jeder Niederlassung wurden Mitarbeiter aus den Bereichen Finanzwesen, *Operations*, Vertrieb und Technik interviewt. Anhang 4 listet die genaue Aufstellung der Stichprobe auf. Die verschiedenen Arbeitsbereiche wurden gewählt, damit später mögliche Divergenzen aufgrund der Eigenschaften des Jobs festgestellt werden konnten. Darüber hinaus kann durch die gemischte Stichprobe ein vielschichtigeres Bild der persönlichen Vielfalt im Unternehmen gezeichnet werden. Hier ging es darum Möglichkeiten zu testen, Mitarbeiter zu aktivieren, als autonomes Individuum in Interaktion zu treten. Dieser Gedanke wurde auch auf das Auswahlverfahren der Teilnehmer angewandt, indem die Mitarbeiter aus den jeweiligen Abteilungen sich aktiv für das Interview anmelden konnten. Vier Wochen bevor die ersten Interviews stattfinden sollten, habe ich eine E-Mail an die entsprechenden Personengruppen mit einer kurzen Erklärung meines Forschungsprojekts, den Teilnahmekriterien und der Aufforderung, sich bei Interesse für das Interview anzumelden, gesendet. Insgesamt erhielt ich ein vielfältiges Sample mit insgesamt 36<sup>634</sup> Rückmeldungen.

---

<sup>634</sup> 24 Interviewteilnehmer wurden ausgewählt.

### 3.3.1.5 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS & TRANSKRIPTION

---

Der Interviewleitfaden teilt sich in drei Blöcke auf, welche die folgenden Themen in Bezug auf die Kommunikation in Teams ansprechen: persönliche Hintergründe, Denkweisen, Lebensentwürfe und Lebensphasen. Die Fragen wurden so konzipiert, dass der/die Mitarbeiter/in aktiv Stellung zu den Themen beziehen bzw. sich positionieren kann. Es geht gezielt darum, den Bottom-up-Prozess zu aktivieren, so dass der/die Mitarbeiter/in Ausdrucksraum bekommt. Die erste Version wurde in drei Pretests ausprobiert, woraufhin diejenigen Fragen bearbeitet wurden, die entweder nicht funktionierten, d.h. zu denen es mehrere Rückfragen zum Verständnis gab, oder nicht zu dem gewünschten Themenbereich führten. Zudem waren die Pretests eine gute Möglichkeit, das Interview zu üben. Denn der Interviewer sieht sich vor hohe Ansprüche gestellt. Wir wollen von unseren Gesprächspartnern lernen und teilweise intime Dinge erfahren, daher müssen wir in kürzester Zeit eine Vertrauensbasis schaffen, Intuition beweisen und gleichzeitig das Gespräch lenken. Spradley (1979) beschreibt die Herausforderung und die Ansprüche an den Forscher wie folgt:

*„I want to understand the world from your point of view. I want to know what you know in the way you know it. I want to understand the meaning of your experience, to walk in your shoes, to feel things as you feel them, to explain things as you explain them. Will you become my teacher, and help me understand?“<sup>635</sup>*

In meinen Interviews habe ich weitestgehend versucht die Fragen situationsabhängig zu formulieren und den Befragten weitgehende Artikulationschancen einzuräumen und sie zu freiem Erzählen anzuregen. Der Erfolg der Interviews hing oft von der spontan entstandenen Beziehung mit dem/der Gesprächspartnern/in ab. Um es nicht zu sehr auf die „Chemie“ zwischen mir und meinem Gegenüber ankommen zu lassen, habe ich versucht zwischendurch immer wieder auf eine zwischenmenschliche Ebene zurückzukommen und die Situation weniger als Frage-Antwort-Spiel erscheinen zu lassen. Die 24 Interviews habe ich per Rekorder aufgenommen und daraufhin transkribiert. Bei der Transkription konnte ich mich nochmals in die Situation hineinendenken und zusätzliche Notizen in meinen Memos festhalten und schon vorläufige Codes aufstellen.

---

<sup>635</sup> Spradley, J. P.: 1979, S. 39

---

### 3.3.2 DATENAUSWERTUNG DER ERSTEN ERHEBUNGSRUNDE

---

Im ersten Schritt des iterativen Datenauswertungsprozesses habe ich die transkribierten Interviews im Sinne der Grounded Theory einem offenen Kodierungsprozess unterzogen, ohne eine direkte Frage an die vorliegenden Daten zu stellen. In diesem ersten Schritt ging es vielmehr darum, die Daten in Bezug auf das Phänomen der persönlichen Vielfalt für sich sprechen zu lassen. Zeile für Zeile wurde fast jeder Gesprächsabschnitt in einen Kode übersetzt, um eine Reduktion zu schaffen und die Daten zu sortieren. Im darauf folgenden Schritt habe ich die mir vorliegenden Kodes sortiert und in Kategorien zusammengefasst. Folgende Kategorien lagen mir infolgedessen vor:

- Die Überschneidung der Lebensbereiche Privatheit und Beruf
- Die Erfahrungen, die eigene Vielfalt in Teamsituationen auszuleben
- Die Rolle des Einzelnen in der Interaktion mit der Vielfalt bzw. der Andersartigkeit
- Die wahrgenommenen Aspekte der Vielfalt (was bedeutet Vielfalt)
- Empfundene Vor- und Nachteile der menschlichen Vielfalt in Teams
- Persönlichkeit einbringen

Die hier aufgezählten Kategorien sind bereits abstrahiert und gelten als Unterschriften, die ihre eigenen Unterkategorien enthalten. Ein Aspekt, der in den Aussagen von mehreren Befragten in unterschiedlichen Kontexten hervorsteht, ist das Mitteilen von Ideen im Zusammenhang mit der eigenen Vielfalt. Da sich dieser Aspekt in verschiedenen Kategorien wiederfand, habe ich daraufhin die Transkripte mit in Hinblick das Phänomen „Mitteilen von Ideen in Teams“ erneut kodiert. Die folgenden Hauptkategorien wurden im Zuge dessen festgestellt:

- Offenheit für das Private
- Wert in der Andersheit
- Ausdruck des eigenen Lebensstils → Produktivität
- Persönliche Erfahrungen
- Persönliche und private Beziehungen

- Freiraum lassen
- Persönlichkeit einbringen

Tabelle 1 verbindet die hier aufgelisteten Kategorien mit dem Konzept „eine Idee mitteilen“. Die einzelnen Argumente werden mit Zitaten aus den Interviews untermauert.



**Tabelle 1 – Der Ausdruck des privaten Selbst**

	<b>Verbindung mit der Mitteilung einer Idee</b>	<b>Zitate</b>
<b>Offenheit für das Private</b>	<p>Aufgrund der Tatsache, dass das private Selbst und das professionelle Selbst verbunden sind, kann man annehmen, dass das private Selbst in Teamsituationen nicht zu vernachlässigen ist. Die entgegengebrachte Offenheit kann demnach zur Mitteilungsbereitschaft beisteuern.</p>	<p>„Ich habe den großen Vorteil, mittlerweile eine Führungskraft zu haben, die für neue Ideen ein sehr offenes Ohr hat. Die auch mal ein offenes Ohr hat, wenn's mal ums Private geht.“ (ST)</p> <p>„Und ein bisschen Gefühl dafür haben, was einer sagt, und auch den nötigen Respekt und Toleranz entgegenbringen. In einem gewissen Rahmen, es kann nicht jeder machen, was er will, aber in einem gewissen Rahmen ausdrücken, darstellen und erleben kann. Sein darf.“ (SK)</p> <p>„So ein, zwei Fragen mal zu stellen, die nicht mit dem Geschäft zu tun haben, und selbst wenn man mal abschweift und den Menschen eher kennenlernt und weiß, was ihm wichtig ist. Da kann man Dinge herausfinden, die man vorher nie rausgekriegt hätte. Also manchmal kann man auch mit einer sehr offenen Art und Weise Türen und Fenster öffnen und auch den Menschen.“ (AB)</p>
<b>Wert in der Andersheit sehen</b>	<p>Wertschätzung gegenüber der Andersheit zu vermitteln und Ausdrucksraum schaffen, um kreative Leistung und Austausch anzuregen.</p>	<p>„Also im wahrsten Sinne des Wortes einen Wert darin zu sehen, in dieser Andersheit. In dieser Einzigartigkeit, das eben als etwas Positives zu erachten und nicht in erster Linie darauf zu achten, dass man passend gemacht wird. Also das ist für mich ein sehr sehr großer Wert und darüber passiert dann, glaube ich, sehr viel. Dass Menschen darüber auch noch mehr sprudeln und auch noch mehr leisten und eventuell auch länger dabeibleiben. Und nicht nur faktisch, sondern auch emotional und nicht zu einem der Unternehmensbewohner werden, die einfach nur noch da sind, sondern wirklich etwas dazu beitragen. Das finde ich sehr wertvoll.“ (LF)</p>

<p><b>Ausdruck der eigenen Persönlichkeit</b> → <b>Produktivität</b></p>	<p>Ein Ausdrucksraum für die individuelle Persönlichkeit (private Elemente) kann zu einer Bereicherung des kreativen Prozesses führen.</p>	<p>„Dass derjenige sich mit dem Job identifiziert und seine eigene Persönlichkeit einbringen kann, dass man auch Ausdrucksraum hat.“ (KL)</p> <p>„Es bringt mir nichts, wenn ich ein Team habe, das nur aus überstrukturierten Menschen besteht, da werden ja nie kreative Ideen rauskommen. In einem gemischten Team ist einmal die berufliche Seite, da kann ich natürlich die besten Spezialisten reinsetzen. Das nützt mir natürlich nichts, wenn ich die persönliche Komponente nicht betrachte. Wie harmonisieren denn diese Menschen miteinander.“ (S)</p> <p>„Chancengleichheit bedeutet für mich, dass ich überall auch erstmal als Person gesehen werde und nicht gleich abgestempelt werde. Dass man mir schon die Chancen gibt, mich so, wie ich bin, auch erstmal präsentieren zu können.“ (S)</p> <p>„Den Menschen einen gewissen Freiraum zu lassen, dass die Menschen auch Zeit und Muße haben, sich mit sich selbst zu beschäftigen und nicht nur mir dem Job. Der persönliche und sozio-kulturelle Austausch ist das A und O. Wenn ich mich nicht austausche, dann brauch' ich auf Vielfalt nicht hoffen. Das fängt schon in der Meeting-Kultur an. Wenn ich im Meeting abgeblockt werde, werde ich meine privaten Probleme mit Sicherheit nicht einbringen. Was ich schon finde in Düsseldorf, da gibt es die Möglichkeit, sich zurückzuziehen zum Beten.“ (S)</p>
<p><b>Persönliche Erfahrungen</b></p>	<p>Erfahrungen aus dem Privatleben bereichern das Berufliche und umgekehrt.</p>	<p>„Dadurch ergeben sich Möglichkeiten, die man manchmal jetzt noch gar nicht kennt und wie gesagt die Lebenserfahrung Einzelner, gerade weil sie vielleicht ein anderes Konzept haben, kann, muss nicht, kann. Privates Engagement zum Beispiel, wenn einer Trainer einer Fußballmannschaft ist, hat der sicherlich gelernt anderswo mit Leuten zu sprechen, eine Gruppe</p>

		<p>anzusprechen, spielt sicherlich eine Rolle. Das kann eigentlich nur von Vorteil sein, weil das Denken wird vielfältiger, das Handeln und dadurch kann das nur sinnvoll sein.“ (SS)</p> <p>„Ja das auf jeden Fall. Auch wegen neuen Ideen, weil man hat unterschiedliche Sichtweisen und das wirkt sich im Privat- und Berufsleben halt auch aus.“ (OJ)</p>
<p><b>Persönliche und private Beziehungen</b></p> <hr/>	<p>Das Mitteilen von Ideen scheint mit dem privaten und professionellen Selbst verbunden zu sein und um das private Selbst ausdrücken zu können, kann Vertrautheit bzw. eine Beziehung auf persönlicher Ebene eine wichtige Rolle spielen.</p>	<p>„Das steigert auch die Arbeitsleistung und wenn man mal mit jemandem in Anführungszeichen „geschwitzt“ hat in einer Mannschaft oder was zusammen erreicht hat, das bindet noch mal ganz anders, als wenn man sich förmlich gegenüber sitzt. Das ist eine ganz andere Ebene.“ (SS)</p>

---

### 3.3.3 DATENERHEBUNG DER ZWEITEN ERHEBUNGSRUNDE

---

#### 3.3.3.1 WAHL DER FALLSTUDIE

---

Die Wahl für die zweite Fallstudie fiel auf das kanadische Unternehmen Mosaic. Der Marketingdienstleister ist einer der Marktführer für *Consumer Marketing* im nordamerikanischen Markt. Während meines Forschungsaufenthaltes an der University of British Columbia habe ich für die zweite qualitative Interviewstudie nach einem Team von 5 - 15 Mitarbeitern gesucht, welches regelmäßig zusammentrifft und sich über aktuelle Projektarbeiten oder das Tagesgeschäft austauscht. Bei beiden Firmen, Vodafone und Mosaic, haben die Teams 5 - 15 Mitarbeiter und meistens einen Vorgesetzten beziehungsweise *Leader*. Durch die verschiedenen Standorte kommt es wie bei Vodafone auch bei Mosaic oft vor, dass sich die Teams über Telefonkonferenzen oder Email austauschen. Obwohl die beiden Firmen unterschiedlich in Bezug auf ihre Produkte, Märkte und Struktur sind, ist der Ablauf von Teambesprechungen- und Meetings vergleichbar. Ein Unterschied, der sich jedoch auf diese Untersuchung auswirkt, ist dass die Stichprobenauswahl kleiner ist und alle Teilnehmer in demselben Team arbeiten, während bei Vodafone Teilnehmer aus unterschiedlichen Teams befragt wurden. Ich entschied mich, Mosaic für die Fallstudie zu wählen, da sich die Befragten regelmäßig (jeden Montag) treffen und den Wochenplan, laufende Projekte, Planung zukünftiger Events und weiteres Tagesgeschäft besprechen und sich dadurch in der Analyse potentielle Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Teammitgliedern anbieten könnten. Zudem sind die Teammitglieder täglich auf innovative Lösungsansätze im direkten Kundenkontakt angewiesen. In den einzelnen Verkaufsgeschäftsstellen stehen sie im direkten Kundenkontakt, setzen absatzfördernde Strategien ein und bilden ihre Mitarbeiter in diversen Trainingsprogrammen aus. Das Team hält seine wöchentlichen Meetings hauptsächlich per Telekonferenz ab, da die einzelnen Teammitglieder in der Vancouver-Region verstreut leben und arbeiten. In regelmäßigen, durch die Firma organisierten Veranstaltungen kommen die Kollegen zusammen und lernen sich persönlich kennen. Das Team teilt sich in zwei Gruppenkoordinatoren und acht Team Leads auf, die den Koordinatoren unterstellt sind. In diesem Fall rief eine der Gruppenkoordinatorinnen per E-Mail zur freiwilligen

Teilnahme an der Studie zum Thema „Ideenaustausch in Teams“<sup>636</sup> auf und lud mich darüber hinaus ein, an einem der wöchentlichen Teammeetings als Beobachter (in diesem Fall Zuhörer) teilzunehmen. Hier hatte ich die Möglichkeit, mich vorzustellen und zugleich die Gruppendynamik näher kennenzulernen. Nachdem ich zunächst die neun Teammitglieder befragt hatte, nahm ich eine vorläufige Dateneinsicht vor. Zu dem Zeitpunkt konnte nur eine annähernde Datensättigung für gewisse Kategorien festgestellt werden. Daraufhin wurden drei weitere Interviews durchgeführt, die die besagten Kategorien bereicherten.

---

<sup>636</sup> Ideenaustausch in Teams wurde als Thema in der Einladung zu den Interviews gewählt, um zum einen den potentiellen Teilnehmern eine Vorstellung über die Thematik des Interviews zu geben, und gleichzeitig aber nicht zu viel vorwegzunehmen und die Erwartungen in eine Richtung zu drängen.

### 3.3.3.2 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS & TRANSKRIPTION

---

In der zweiten Erhebungsrunde habe ich eine offenere Interviewvariante gewählt. Anstelle eines strukturierten Interviews habe ich mit einem semi-strukturierten Leitfaden gearbeitet, welcher fünf Hauptfragen beinhaltet.<sup>637</sup> Folgefragen wurden im Gespräch spontan und situativ gewählt. Das semi-strukturierte Interview eignet sich besonders gut, wenn die zu untersuchende Problematik klar eingegrenzt und fokussiert ist. Denn diese Interviewform bietet einerseits einen Freiraum, in dem sich das Gespräch in verschiedene Richtungen entwickeln kann, und andererseits stehen die vorbereiteten Fragen als Anhaltspunkte zur Verfügung, um das Gespräch in bestimmten Fällen neu fokussieren zu können.<sup>638</sup> In Hinblick auf das Thema der Befragung ist es wesentlich, eine Methode zu wählen, die diese komplexen Gedanken und Gefühle in ihrem Reichtum auffangen kann. Die offenere Interviewvariante soll die Geschichten und Situationen, in denen Menschen ihre Ideen mitteilen, einfangen. Die Erfahrung aus der ersten Erhebungsrunde zeigte, dass der strukturierte Leitfaden für die Thematik zu einschränkend ist. Mit Hilfe der zwei Pretests konnte ich mögliche Folge- und Zwischenfragen entwickeln und testen. Nachdem der Termin für das offizielle Interview ausgemacht worden war, habe ich jedem Teilnehmer folgende Instruktionen geschickt, um sich auf das Gespräch gedanklich einzustellen.

*„In preparation for the interview, please think about specific situations you have had with your co-workers (one on one or in groups) in which you shared an idea or contributed to a solution and also moments where you consciously withheld ideas or thoughts. During the interview, I'd like to talk with you in detail about these instances.“*

Ich begann jedes Interview, in dem ich mein Forschungsinteresse noch einmal vorstellte und die Teilnehmer darauf verwies, dass die Fragen sich auf das Arbeiten in Teams beziehen. Während der Interviews musste ich kaum auf den Leitfaden zurückgreifen, da die wesentlichen Aspekte im Laufe des Gesprächs von selbst zur Sprache kamen. Drei Interviews mussten aufgrund der geographischen Distanz per

---

<sup>637</sup> Anhang 6

<sup>638</sup> Hesse-Biber, S. J. N. / Leavy, P. L.: 2006

Skype gehalten werden, was sich im Vergleich zu den persönlichen (face-to-face) Interviews nicht als merklicher Nachteil erwies. Denn auch hier habe ich genauso versucht zunächst eine persönliche Verbindung aufzubauen. Die 12 Interviews habe ich per Rekorder aufgenommen und daraufhin transkribiert.

---

### 3.3.4 DATENAUSWERTUNG DER ZWEITEN ERHEBUNGSRUNDE UND ERGEBNISDARSTELLUNG

---

Der Untersuchungsgegenstand befasst sich mit den Umständen und Bedingungen, unter denen das Subjekt bereit ist, seine Ideen im Team mitzuteilen. Die Analyse beruft sich auf subjektive Beschreibungen und Darstellungen der Atmosphäre, Umgebung, Gefühle, Handlungen und Verhaltensweisen während des Ideenaustauschs. In diesen Beschreibungen sticht unter anderem das Konzept „das private Selbst zum Ausdruck bringen“ hervor. Die Möglichkeit, das private Selbst innerhalb der Interaktion zum Ausdruck zu bringen, wurde wiederholt von zwölf Befragten als eine Voraussetzung bezüglich des Ideenaustauschs genannt. In den Daten lassen sich diverse Bedingungen und Umstände finden, die den Ausdruck des privaten Selbst wiederum hervorrufen. Wie bereits im dritten Kapitel besprochen wurde, teilt sich das Selbst Habermas und Bilden zufolge in verschiedene Fragmente auf, die nicht bloß miteinander verbunden sind, sondern sich überlappen und im Spannungsverhältnis zueinander stehen. Foucault (1980) erklärt, dass das private Selbst nicht weniger oder mehr real ist als das professionelle Selbst, beide werden über eine Vielzahl an Diskursen gebildet und verschmelzen in unseren Körpern. Mit anderen Worten, es besteht keine klare Trennung zwischen beiden. Die Ergebnisse dieser Studie zusammen mit der hinzugezogenen Literatur legen nahe, die Bedingungen, die dem Akteur die Gelegenheit bieten, das private Selbst zum Ausdruck zu bringen, im Zusammenhang mit der Mitteilungsbereitschaft zu erörtern, da beide Phänomene in einer direkten Beziehung zueinander stehen. Tabelle 2 beschreibt diese Verbindung im Detail.



### 3.4. ERGEBNISSE

---

Das Ziel dieser Studie ist es, ein bestimmtes Phänomen – den Ideenaustausch – aus der Perspektive des Subjekts zu erforschen. Ich habe mich diesem Ziel genähert, indem ich die betreffenden Teammitglieder in einem Interview dazu angehalten habe, mir von ihren Erfahrungen in den entsprechenden Interaktionen zu berichten. Die Vorgehensweise bei der Auswertung dieser vielfältigen Geschichten soll wohlbedacht sein, um eine authentische und zugleich sinngiebende Darstellung zu schaffen. Die Auswertung teilt sich in drei Phasen auf. In der ersten Phase wurde das Datenmaterial in die Kategorien Handlungen, Bedingungen (u. a. auch Beschreibungen zu Atmosphäre und Umfeld) und Gefühle im Zusammenhang mit dem Austausch von Ideen eingeordnet. Die einzelnen Kategorien bilden jeweils Sub-Kategorien. Während dieses Kategorisierungsprozesses war ich durchgehend darauf bedacht, die Worte der Interviewpartner zu benutzen und das Einbringen meiner eigenen Perspektive so gut wie möglich zu vermeiden.<sup>639</sup> In der Durchsicht der Daten aus der ersten Auswertungsphase bildete sich auch das hier vorgestellte Konzept „Ausdruck des privaten Selbst“<sup>640</sup> heraus. Weitere Konzepte, wie „Unsicherheit über die Relevanz der Informationen und Ideen“, die bereits von der zum Thema bestehenden Literatur in Zusammenhang mit dem Wissenstransfer beschrieben worden sind, wurden herausgearbeitet. Im zweiten Schritt habe ich mich auf das Konzept „Ausdruck des privaten Selbst“ konzentriert und die Bedingungen, Handlungen und Gefühle, welche dieses beeinflussen, untersucht. Im folgenden Abschnitt stellt Tabelle 2 zunächst die Beziehung zwischen dem Hauptkonzept „Ausdruck des privaten Selbst“ und der Bereitschaft, Ideen mitzuteilen, dar.

---

<sup>639</sup> Vgl. Luborsky: 1994

<sup>640</sup> „*expressing the private self*“

**Tabelle 2 – Der Ausdruck des privaten Selbst**

Verbindung mit dem Mitteilen einer Idee	Zitate
<p>Aufgrund der Tatsache, dass das private Selbst und das professionelle Selbst verbunden sind, kann man annehmen, dass das private Selbst in Teamsituationen nicht zu vernachlässigen ist. Die entgegengebrachte Offenheit kann demnach zur Mitteilungsbereitschaft beisteuern.</p>	<p>„Feeling that there is a transparent communication and nothing is hidden, I feel like it creates a more safe environment. You can't push someone to work, just because it's work. You are contributing your time and your life and your energy, so you have to feel like there is a reason for it. It felt great and I think everybody loves this feeling like they contributed something and that I showed genuine understanding for her situation – she has a daughter and that's what I feel. I think we lack human connection, like the fact that life is not black and white, there's a lot of grey and that's where you should accentuate the grey, you should understand it.“ (OV)</p>
<p>Das Erfahren und der Austausch von privaten Informationen unterstützt die Interaktion.</p>	<p>„What they do in their private life as well, right? It helps you to interact with them also in the professional life.“ (CA)</p> <p>„Because you've got to let your guard down so you can ... you feel that they know you on a certain level. They may not know you 100 % but you spend eight hours (...).“ (CA)</p>

<p>Das Mitteilen von Ideen scheint mit dem privaten und professionellen Selbst verbunden zu sein, und um das private Selbst ausdrücken zu können, kann Vertrautheit bzw. eine Beziehung auf persönlicher Ebenen eine wichtige Rolle spielen.</p>	<p>„You need to be able to communicate on a personable level, but also on a professional level, and I think that's how you become the most efficient and effective in these meetings, because speaking your mind, you know those people and you would hope they know you.“ (CA)</p>
<p>Die Anerkennung des privaten Selbst kann das Gefühl von genereller Bestätigung hervorrufen und die Mitteilungsbereitschaft fördern.</p>	<p>„They found it unique to hear that, oh you do art on the side and you're feeling like there's a little bit of acknowledging that you are not just a coordinator and you have other passions and I heard somebody's like oh ...“ (OV)</p> <p>„So it's also about like expressing to the others what you do outside, what gives you acknowledgement for your own personality.“ (OV)</p>
<p>Die Idee kann als etwas Persönliches und gleichzeitig Wertvolles gelten, besonders wenn man befürchtet, sie könnte eventuell vom Gegenüber nicht wertgeschätzt werden.</p>	<p>„If there is no acknowledgement, it's a waste of time and it's also a waste of sharing.“ (YA)</p> <p>„You open yourself up and share something that is more of a personal note or your own creative idea.“ (OV)</p>

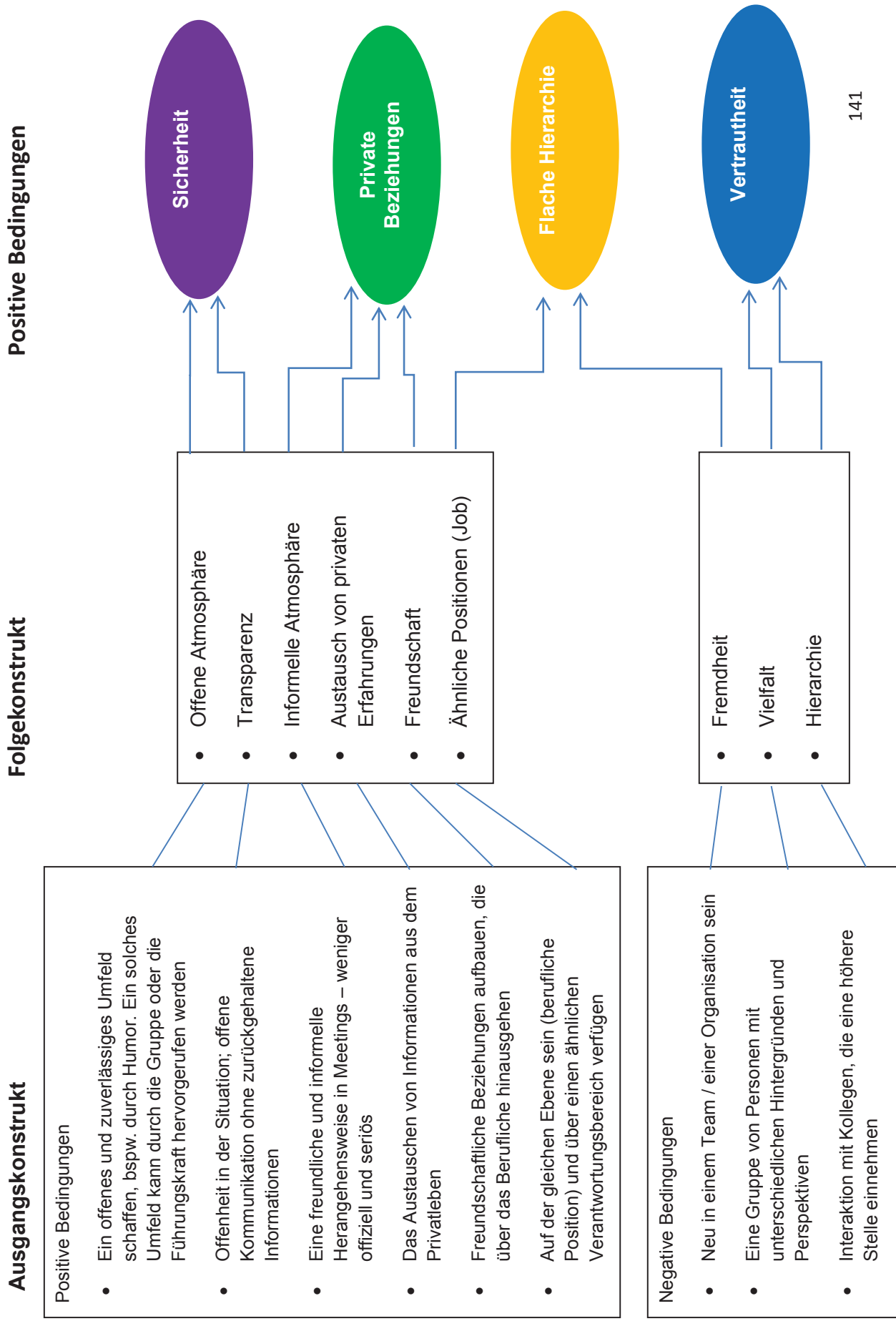
---

### 3.4.1 DER AUSDRUCK DES PRIVATEN SELBST – BEDINGUNGEN

---

In Abbildung 2 werden positive und negative Bedingungen, die die Bereitschaft beeinflussen das private Selbst zum Ausdruck zu bringen, vorgestellt. Das Datenmaterial bezeugt die einstimmige Nennung der negativen Bedingungen „*neu in einem Team / einer Organisation sein*“ und „*Interaktion mit Kollegen, die eine höhere Stelle innehaben*“ durch die Teilnehmer und können affirmativ umgeformt und in ein positives Konstrukt zusammengefasst werden. In der dritten Kategorie, „*ein Team von Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven*“, finde ich jedoch widersprüchliche Aussagen in den Daten. Einige Teilnehmer sagen aus, dass die Vielfalt im Team den Ausdruck und den Austausch aufgrund von unterschiedlichen Persönlichkeiten auf engem Raum erschwert. Darüber hinaus könne der Grad an Respekt, welcher den unterschiedlichen Persönlichkeiten entgegengebracht werden muss, die zwischenmenschliche Beziehung stören. Auf der anderen Seite sagten einige Teilnehmer aus, dass die Vielfalt im Team das Ausmaß, wie weit sich jemand mitteilt und ausdrückt, nicht beeinflusst. Der Aspekt der Vielfalt verlangt daher mehr Datenmaterial, um eine deutliche Schlussfolgerung ziehen zu können. Die folgenden vier Bedingungen können zusammenfassend vorgestellt werden: Sicherheit, Vertrautheit, flache Hierarchie, private Beziehungen. Tabelle 3 stellt den Bezug zwischen den Bedingungen und dem Ausdruck des privaten Selbst her. Darüber hinaus gab das Datenmaterial Hinweise im Hinblick auf bestimmte Gefühle, die in der jeweiligen Situation (Bedingung) empfunden wurden (Tabelle 3).

**Abbildung 3: Bedingungen, die die Bereitschaft, die private Selbst auszudrücken, positiv und negativ beeinflussen**



**Tabelle 3: Erläuterungen und Zitate zu positiven Bedingungen: Ausdruck des privaten Selbst**

Bedingungen	Gefühle	Beziehung zur „Bereitschaft, das private Selbst auszudrücken“	Zitate
Sicherheit	Selbstbewusst	In einem gefahrlosen Umfeld verhält sich der Einzelne selbstbewusster im Akt der Äußerung. Dieses sichere und zuverlässige Umfeld kann durch das Hereinlassen des Privaten entstehen.	<p>„And she put me in a safe environment and that is the point of taking humor. She also made sure that not everything was work related.“ (OV)</p> <p>„I feel like it's a safe environment and more human place.“ (DK)</p> <p>„I think people that are open and genuinely want to know more, want to hear other people's ideas and other people's point of views in a safe, open environment is definitely where you share your own personal ideas.“ (YA)</p>
Flache Hierarchie	Selbstbewusst	Selbst wenn Hierarchie im Sinne von unterschiedlichen beruflichen Positionen besteht, scheint das Einbringen von privaten Informationen den Mitteilungsprozess zu fördern. Hier werden dann Gemeinsamkeiten auf einer anderen Ebene gefunden.	<p>„We're interacting with each other and I think that breaks the dynamics of this hierarchy who's managing, everybody have the wife outside of the job, but yet we're big team, so let's understand the unique aspect of each person.“ (OV)</p> <p>„I think because people really care about what the higher ups think of them. It's more that versus people at the exact same level in our team or work environment. More of like a friends situation so you feel I guess more confident.“ (CC)</p>

			Private Beziehungen und eine informelle Atmosphäre können das Gefühl von Hierarchiedifferenzen mindern und das Selbstbewusstsein als Voraussetzung dafür, sich mitzuteilen, stärken.	„It creates a really friendly atmosphere, because they can approach the coordinator or the other way around. So even though you are each doing different roles, you are both sharing information.“ (RH)
Vertrautheit	Selbstbewusst	Die erfahrene Fremdheit in einer Situation; die Komplexität bzw. Transparenz der Situation beeinflussen das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft, sich mitzuteilen.		„I think the bigger the meeting or the bigger the team environment, probably less likely I would be inclined to share, unless I was 100 % confident and sure what I was talking about and I knew exactly where this team or this situation needed to head.“ (CA)
Private Beziehungen	Entspannt	Das Aufbauen oder Bestehen einer persönlichen Beziehung scheint einen starken Effekt auf die Bereitschaft, das private Selbst einzubringen, zu haben.		„(...) how am I supposed to build a personal relationship (...) without being open and honest. And without being myself. Because people are intuitive and people can see through bullshit and they can see through walls (...).“ (YA)  „I think it's just knowing the other team members on a personal level. That's probably a big breakdown or a big thing for me. It

		<p>Das Gefühl der „Entspanntheit“ wird mit einer Situation, in der private Beziehungen bestehen, verbunden.</p>	<p>would allow me to open up more.“ (CC)</p> <p>„Things that help would be, you don't have to worry as much of say hurting someone's feeling, because you said something wrong, because you know them already and it's kind of more relaxed.“ (AW)</p> <p>„I would outline some rules or make everyone feel welcome and at home. Relaxed is probably a big thing as well.“ (YA)</p> <p>„It's like having a friend and a stranger. You're going to open up more to a friend than a stranger.“ (CA)</p>
--	--	---	---



### 3.4.1.1 SICHERHEIT

Das Konzept Sicherheit bezieht sich auf die Umgebung, in der die Interaktion stattfindet. Dieses gefahrlose Umfeld wird durch die einzelnen Interaktionsteilnehmer geschaffen, indem das Private ein Teil der Interaktion wird. Dabei ist die Situation immer noch beruflicher Natur, sie wird jedoch aufgebrochen und mit privaten Aspekten vermischt. In ihrer Studie zu Lernverhaltensweisen in Teams, identifiziert Amy Edmondson (1999) die psychologische Sicherheit (psychological safety) als eine Hauptbedingung.

*„The term [psychological safety] is meant to suggest neither a careless sense of permissiveness, nor an unrelentingly positive affect but, rather, a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up. This confidence stems from mutual respect and trust among team members.“<sup>641</sup>*

Die Bedeutung von Vertrauen in Teams wurde von diversen Wissenschaftlern wie Golembiewski / Mc Conkie (1975) und Kramer (1999) diskutiert.<sup>642</sup> Vertrauen unterstützt die Erwartung des Einzelnen, dass die Handlungen des Gegenübers positiver Natur sind, wodurch der Einzelne wiederum gewillt ist, sich verletzlicher zu zeigen. Darüber hinaus wurde in der Studie zu *psychological safety* auch Respekt als ein wichtiger Faktor, der das Gefühl von Sicherheit im Teamgefüge aufbaut, beschrieben.<sup>643</sup> Diese Untersuchung stellt fest, dass neben Vertrauen und Respekt auch das Private eine wichtige Rolle spielt, um diese Sicherheit zu schaffen und dadurch ein selbstbewusstes Auftreten des Einzelnen zu fördern. Es geht darum, dass der Akteur sein privates Selbst mit einbringen kann und andere ihre privaten Erfahrungen oder Geschichten mitteilen. Infolgedessen kann eine persönliche Bindung geformt werden, welche die Situation weniger formell und gezwungen erscheinen lässt. In Bezug auf das Austauschen von Ideen teilte mir ein Interviewpartner Folgendes mit:

*„You’ve got to fit the work conversation in there somewhere, but around that there should be some general chitchat and some interesting discussion, some friend talk.“*

---

<sup>641</sup> Edmondson, A.: 1999, S. 354

<sup>642</sup> Ebd.

<sup>643</sup> Ebd.

*That's how you build relationships and that's how the professional world works and that's how teams work, I find. It's all about relationships and trust.“ (AK)*

#### 3.4.1.2 FLACHE HIERARCHIE

---

Die Knowledge-Management-Literatur beschreibt Hierarchieebenen innerhalb eines Teams als hinderlich in Bezug auf den Wissensaustausch. In informellen Teams mit flachen oder kaum bestehenden Hierarchieformen wurde hingegen ungehemmter Wissensaustausch nachgewiesen. Richard McDermott und Carla O'Dell (1997) beschreiben mit ihrer empirischen Studie, wie der Ideen- und Wissensaustausch innerhalb der informellen Softwareteams im Unternehmen Lotus Notes zu einem automatischen Reflex wird. *„But even with this informality and inconsistency, or perhaps because of it, Lotus employees do regularly, habitually check with others, build on others' ideas, and share their own insights.“*<sup>644</sup> Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass, selbst wenn Hierarchie im Sinne von unterschiedlichen beruflichen Positionen besteht, das Einbringen von privaten Informationen den Mitteilungsprozess zu fördern scheint. Hier werden dann Gemeinsamkeiten auf einer anderen Ebene gefunden. Private Beziehungen und eine informelle Atmosphäre können das Gefühl von Hierarchiedifferenzen mindern und das nötige Selbstbewusstsein, um sich mitzuteilen, stärken. Dies kann mit Luhmanns Theorie zu persönlichem Vertrauen untermauert werden. Denn Luhmann versteht soziale und persönliche Zusammenhänge als Grundlage für Vertrauen, da sie das „Gesetz des Wiedersehens“ vorgeben.<sup>645</sup> Am Beispiel der Mitteilung, welche durch ein Hierarchieverhältnis gestört oder lediglich beeinflusst sein könnte, zeigt sich, dass ein persönliches Vertrauen potentiell stabilisierend oder vorbereitend im Sinne der „Antizipation extremer Möglichkeiten“ wirken kann.<sup>646</sup> Einer der Team-Koordinatoren beschreibt die Wahrnehmung dieses Phänomen aus der Perspektive des Managers wie folgt:

---

<sup>644</sup> Vgl. McDermott, R. / O'Dell, C.: 2001

<sup>645</sup> Luhmann, N.: 1973, S. 39

<sup>646</sup> Ebd.

*„I prefer to develop relationships with everybody that I work with. That's my management style, is to basically become friends with people and build up trust, so I do it with my co-workers as well as my clients. I don't feel like there needs to be this boss and servant kind of segregation and big hierarchy. It's just not how I operate. I'd rather get the best and the most out of people by interacting with them at the same level.“ (AK)*

### 3.4.1.3 VERTRAUTHEIT

---

Vertrautheit beschreibt ein psychologisches Bedürfnis, welches von Wissenschaftlern unter anderem im Zusammenhang mit Verhaltensweisen im Wissensaustausch näher untersucht wurde. Gefen (2000) zufolge erhöht Vertrautheit die Arbeitseffizienz des Einzelnen dadurch, dass ihm die Umwelt bekannt ist und er Vertrauen gegenüber den anderen in diesem Umfeld hegt. Vertrautheit ist ein Daseinsverständnis und basiert auf bekannten Interaktionen und Erfahrungen. Diese Erfahrungen lassen den Akteur das Wer, Was und Wann in der Gegenwart leichter abschätzen.<sup>647</sup> Darüber hinaus kann Vertrautheit auch zu einem erhöhten Selbstbewusstsein führen. In Bezug auf die Bereitschaft, sich mitzuteilen, wissen wir durch Luhmann, dass Vertrautheit die Ungewissheit und Fremdheit in einer Situation vermindert erscheinen lässt. Die Aussagen der einzelnen Interviewteilnehmer bestätigen diese Annahme. Die erfahrene Fremdheit in einer Situation, ihre Komplexität bzw. Transparenz beeinflussen das situative Selbstbewusstsein und damit die Bereitschaft, sich mitzuteilen. Die folgende Aussage beschreibt, wie das Fehlen von Vertrautheit zum Zurückhalten von Ideen führen kann. Obwohl das hier beschriebene Meeting regelmäßig stattfindet (viermal im Jahr), kann die Teilnehmerin nicht abschätzen, wie die Führungskraft reagieren wird. Neben dem Mangel an Vertrautheit spielen in diesem Fall auch die unterschiedlichen Hierarchieebenen eine Rolle.

*„I don't know. I would be reluctant to share in an environment like that. For example, we have meetings with our VP every season. It's four times a year. It's basically the designers sharing all their samples with us, all the stuff that's coming, blah, blah, blah, the factory created them. Whenever she's there, I'm reluctant to share my opinion because I'm scared that she's going to either a) not agree with it or b) sometimes you share your idea and she basically in simple words just doesn't think it's a good idea or she might think it's the greatest thing on earth.“ (CC)*

---

<sup>647</sup> Gefen, D.: 2000, S. 727

#### 3.4.1.4 PRIVATE BEZIEHUNGEN

---

Beziehungen auf einer persönlichen Ebene haben einen positiven Effekt auf die Bereitschaft, das private Selbst auszudrücken. Wenn der Einzelne die anderen Teammitglieder in einem privaten Umfeld kennengelernt hat, lässt dieser private Aspekt die Meetings im beruflichen Umfeld informeller erscheinen. Hier beschreibt ein Interviewteilnehmer aus der ersten Studie, wie eine außerberufliche Tätigkeit eine divergente Bindung schafft.

*„Das steigert auch die Arbeitsleistung und wenn man mal mit jemandem in Führungszeichen „geschwitzt“ hat in einer Mannschaft oder was zusammen erreicht hat, das bindet noch mal ganz anders, als wenn man sich förmlich gegenüber sitzt. Das ist eine ganz andere Ebene.“ (SS)*

Der folgende Dialog soll den Zusammenhang zwischen privaten Beziehungen und Vertrauen in Bezug auf das Mitteilen von Ideen verdeutlichen. Hier entsteht eine Empfindung *des Sich-Wohlfühlens* (comfort), welches sich positiv auf den Mitteilungsprozess auswirkt.

AK: I had a client tell me after we spent a couple of days together for the first time, that basically it's the first time they've felt like they've had an advisor where they're also friends with that person and it's because I'm just very open. I'm happy being personal with people that I've just met. I don't have any issues with telling them personal things, obviously not intimate things, or anything like that. I talk to them about my family and talk to them about my past and where I came from and my beliefs on certain things and my opinions.

Interviewer: What does that help with?

AK: It makes you feel like you trust them. If you're willing to share with them personal things, then they feel like that you feel comfortable with them and so they then, in turn, feel comfortable with you. Not everybody is like that. Sometimes they don't return the favor and that's fine. I don't expect everyone to be the same as me, but I just find it's quite disarming in general, even if they don't want to share information back. At least they still, you can tell, appreciate the fact that you trust them.

Interviewer: Ok so it helps you ...

AK: It helps me because it makes them feel comfortable. I'm not telling them all these things because I need them to be my friend, but I just feel like it just makes for an easier relationship if you share things and whatever. You learn that, in professional services, clients buy things from people they like or people they respect, and I find that as a young professional who's usually younger than my clients, you don't get the respect straightaway. You have to build that up, but it can be easier to build up a like of you, and so if you can get them to like you, or at least feel comfortable with you, and get them to trust you, then that's how you get along and you can get the most out of the relationship.

In diesem Zusammenhang vermittelt das „Befreundet-Sein“ beziehungsweise der Ausdruck des privaten Selbst die Empfindung des *Sich-Wohlfühlens* (comfort) zwischen den Interaktionspartnern. Diese Empfindung führt wiederum zu einem für den Mitteilungsprozess entscheidenden gegenseitigen Vertrauen.

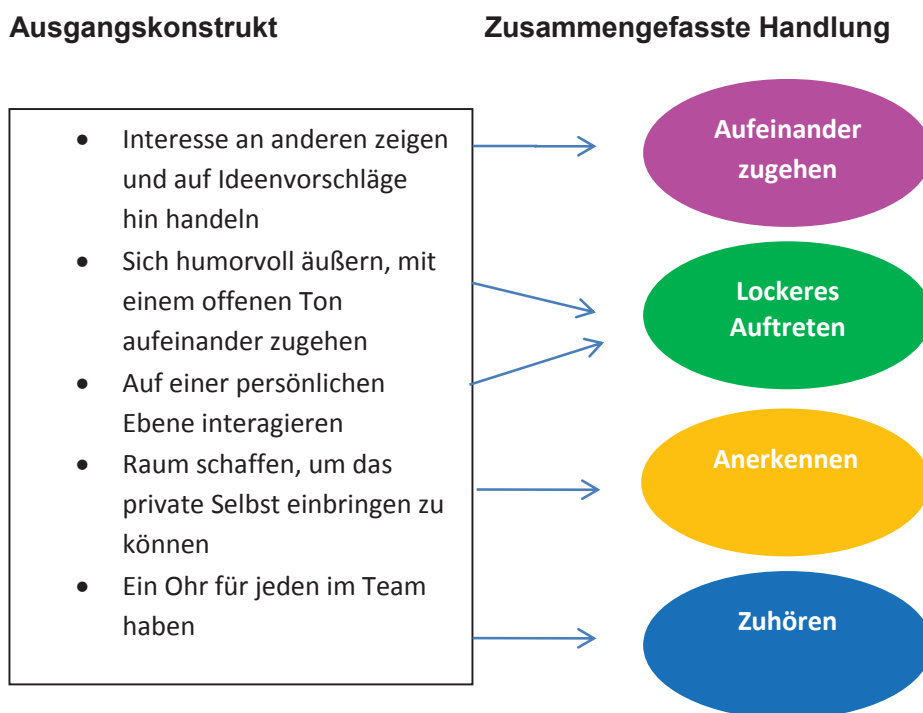
---

### 3.4.2 INTERAKTIVE HANDLUNGEN

---

Nachdem im ersten Schritt die Verbindung zwischen der Mitteilung und dem Ausdruck des privaten Selbst hergestellt wurde und daraufhin die Bedingungen, die den Ausdruck ermöglichen, erörtert wurden, beschreibt die folgende Abbildung, wie interaktiven Handlungen sich auf die Bereitschaft, das private Selbst auszudrücken, beziehen. Im Datenmaterial lässt sich zudem ein Bezug zu den Gefühlen, die durch das Subjekt in einer Mitteilungssituation erfahren wurden, herstellen. Die Bezeichnungen der einzelnen Gefühle in Tabelle 2 entstanden aus dem Interpretationskontext der Zitate.

**Abbildung 4: Interaktive Handlungen, die den Ausdruck des privaten Selbst positiv beeinflussen**



**Tabelle 4: Erläuterungen und Zitate zu interaktiven Handlungen**

Interaktive Handlungen	Gefühle	Beziehung zum „Vermögen, das private Selbst ausdrücken zu können“	Zitate
Lockerer Auftreten	Entspannt	Eine entspannte Atmosphäre kann durch die miteinander interagierenden Akteure entstehen, indem sie freundschaftlich miteinander umgehen.	<p>„Especially in a team meeting, obviously it can be a more professional approach to things, but also at the same time, depending on the people’s personalities, you can have a laugh and make it not too serious, but an informal.“ (CC)</p> <p>„Maybe a little more lighthearted and not so serious. I think that’s when people are more inclined to open up and respond.“ (CA)</p> <p>„We’re very relaxed. It’s not a very rigid structure where you feel the person is going to corner you is your boss right away. You feel you can talk about certain things.“ (AW)</p>
Zuhören	Bestätigt	Das aktive Zuhören des Gegenübers führt zu einem Gefühl der Bestätigung, und weil die mitgeteilten Ideen als etwas Persönliches betrachtet	<p>„If it is in a group setting why would you open yourself up and share something that is more of a personal note or your own creative idea (...) when you know it’s not going to be even acknowledged ... okay thanks for sharing.“ (YA)</p>



		<p>werden (da keine klare Abgrenzung zwischen professionell und privat besteht), hat die Bestätigung durch das Zuhören einen positiven Effekt auf die Bereitschaft, das private Selbst auszudrücken.</p>	<p>„I think what makes me share my ideas is the knowledge that the other person on the receiving end is genuinely interested in hearing another opinion. If I know that the person does not care, they're just asking for the sake of asking I would most likely not even bother sharing it because it's a waste of time. It's a waste of time and it's also a waste of sharing something that is personal.“ (CC)</p>
Anerkennen	Bestätigt	<p>Die Anerkennung des privaten Selbst kann das Gefühl von genereller Bestätigung hervorrufen.</p>	<p>„They found it unique to hear that, oh you do art on the side and you're feeling like there's a little bit of acknowledging that you are not just a coordinator and you have other passions.“ (OV)</p> <p>„What they do in their private life as well, right? It helps you to interact with them also in the professional life.“ (CA)</p>
Aufeinander zugehen	Bestätigt	<p>Offenheit im gewählten Kommunikationsansatz und der Ausdruck von Interesse.</p>	<p>„When they ask a question, it's not loaded towards one side. It's kind of more different perspectives.“ (AW)</p> <p>„The sharing is much more open, so it allows us to bring forth more ideas. We come from different backgrounds as well. We also have</p>

				different perspectives. Someone who is from the interior may see things differently from where we are in the Greater Vancouver area. (...) so we can evaluate what can be a better idea." (AW)
--	--	--	--	--

Das Datenmaterial enthält einen vielfältigen Satz an Handlungen, die dem Subjekt gegenüber ausgedrückt werden und daraufhin die Bereitschaft, das private Selbst auszudrücken, positiv beeinflussen. Der Datensatz erlaubt es jedoch nicht, Annahmen in Bezug auf negativ beeinflussende Handlungen zu machen.

---

#### 3.4.2.1 ANERKENNEN

Die Studie von Bartol und Srivastava (2002) ergab, dass Anerkennung und Bestätigung im Job durch andere den Wissensaustausch fördern. *„Helping participants build expertise and providing recognition may constitute added encouragement [to share knowledge].“*<sup>648</sup> Im Kontext der Mitteilung einer Idee wurde der Wunsch nach Anerkennung in Bezug auf das private Selbst ausgedrückt. Einige Interviewteilnehmer sprachen gezielt von der Anerkennung der privaten Aspekte, die ihre Person ausmachen, durch die anderen Mitglieder im Team. Die Anerkennung des privaten Selbst kann das Gefühl von genereller Bestätigung hervorrufen und dadurch den Mitteilungsprozess fördern. Das anerkennende Verhalten ist außerdem wichtig für die Stärkung des individuellen Selbstbewusstseins. Der Akteur wird bestärkt, Ideen in zukünftigen Situationen zu kommunizieren.

---

#### 3.4.2.2 LOCKERES AUFTRETEN (ACTING PERSONABLE)

Hier geht es darum, eine entspannte und informelle Atmosphäre zu gestalten. Das Verhalten der Akteure im Team trägt zur Entstehung dieser Atmosphäre bei, wenn sie freundschaftlich und locker miteinander umgehen. Wie schon bei der Bedingung „Sicherheit“ festgestellt wurde, kann die informelle Atmosphäre mögliche Hierarchiedifferenzen unwichtig erscheinen lassen und das Selbstbewusstsein, sich mitzuteilen, stärken. Die Informalität kann zum einen durch bestimmte Vorkehrungen vorbereitet werden, sie kann aber auch, wie hier

---

<sup>648</sup> Bartol, K. M. / Srivastava, A.: 2002

argumentiert wird, durch aktive Handlungen wie humorvolle Bemerkungen ad hoc hervorgerufen werden.

*„Especially in a team meeting, obviously it can be a more professional approach to things, but also at the same time, depending on the people’s personalities, you can have a laugh and make it not too serious, but an informal [...].“ (CC)*

*„Things that help would be, you don’t have to worry as much of say hurting someone’s feeling, because you said something wrong, because you know them already, and it’s kind of more relaxed. You can voice your opinions without worry. It’s just more relaxing, so you don’t have to be as nervous when you’re talking.“ (AW)*

Wenn die Teammitglieder ihr privates Selbst einbringen und sich dadurch freier und zwangloser zeigen, kann eine natürliche Dynamik innerhalb der Interaktion entstehen, die den Ideenaustausch fördert.

#### 3.4.2.3 AUFEINANDER ZUGEHEN

---

Die Teilnehmer dieser Studie bemerken an verschiedenen Stellen im Interview, welche Bedeutung dem Faktor „das Interesse an anderen und deren Ideen ausdrücken“ im Ideenaustausch zukommt. Wenn die Kollegen im Team auf die Ideenvorschläge anderer eingehen, spornt das den Einzelnen an, im Verlauf der Diskussion weitere Ideen einzubringen. Dabei gilt es eine gewisse Offenheit im gewählten Kommunikationsansatz zu bewahren und sich interessiert zu zeigen.

*„So for her to contribute an idea maybe it’s something that I acknowledged and I act from it. And she said okay great. I am coming in. She could say I am busy and I have my child to taken care of. But for her, emotional involvement was sincere because I was emotionally involved as well and I think for her to be acknowledged that I said she has thrown ideas at me saying yes, no, thank you so much for that, I would do that. Then I called another person and I said this is being transparent about the situation and acknowledging like Michelle<sup>649</sup> contributed this idea. So given that there’s a transparent communication within the team but nothing is hidden, I feel like it’s a safe environment and more human, humane place.“ (OL)*

Die Interviewteilnehmerin beschreibt hier eine Situation, in der sie zusammen mit ihrer Kollegin nach einer Lösung für einen Zwischenfall sucht. Die Kollegin ist direkt vor Ort und kann das Geschehen verfolgen, während die Koordinatorin

---

<sup>649</sup> Der Name wurde auf Grund der Vertraulichkeitsverpflichtung geändert

(Interviewteilnehmerin) die Situation aus der Ferne steuert. Die Koordinatorin beschreibt hier, dass sie auf den Beitrag und das Engagement ihrer Mitarbeiterin angewiesen ist. Der Akt des Anerkennens der privaten Situation und das gleichzeitige Eingehen auf die Vorschläge des anderen bilden eine Basis, die den Akteur emotional mehr einbindet und aktiver handeln lässt.

#### 3.4.2.4 ZUHÖREN

---

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, kann die Idee im beruflichen Kontext gleichzeitig auch als etwas Persönliches betrachtet werden. In ihrer Entstehung wirken das professionelle und das private Selbst in Verbindung zueinander, da die Teil-Selbste (privat und professionell) nicht klar voneinander abzugrenzen sind.<sup>650</sup> Der Einzelne fühlt sich durch das aktive Zuhören des Gegenübers in seiner privaten und beruflichen Person bestätigt. Dieses Gefühl der Bestätigung und Anerkennung kann einen Effekt auf die Bereitschaft, sich mitzuteilen, haben.

*„If it is in a group setting why would you open yourself up and share something that is more of a personal note or your own creative idea (...) when you know it's not going to be even acknowledged ... okay thanks for sharing.“ (YA)*

Durch diese Beispielaussage wird deutlich, dass es gezielt um das aktive Zuhören geht; eine Form des Zuhörens, die Anerkennung und Bestätigung vermittelt.

---

<sup>650</sup> Vgl. Habermas, 1981

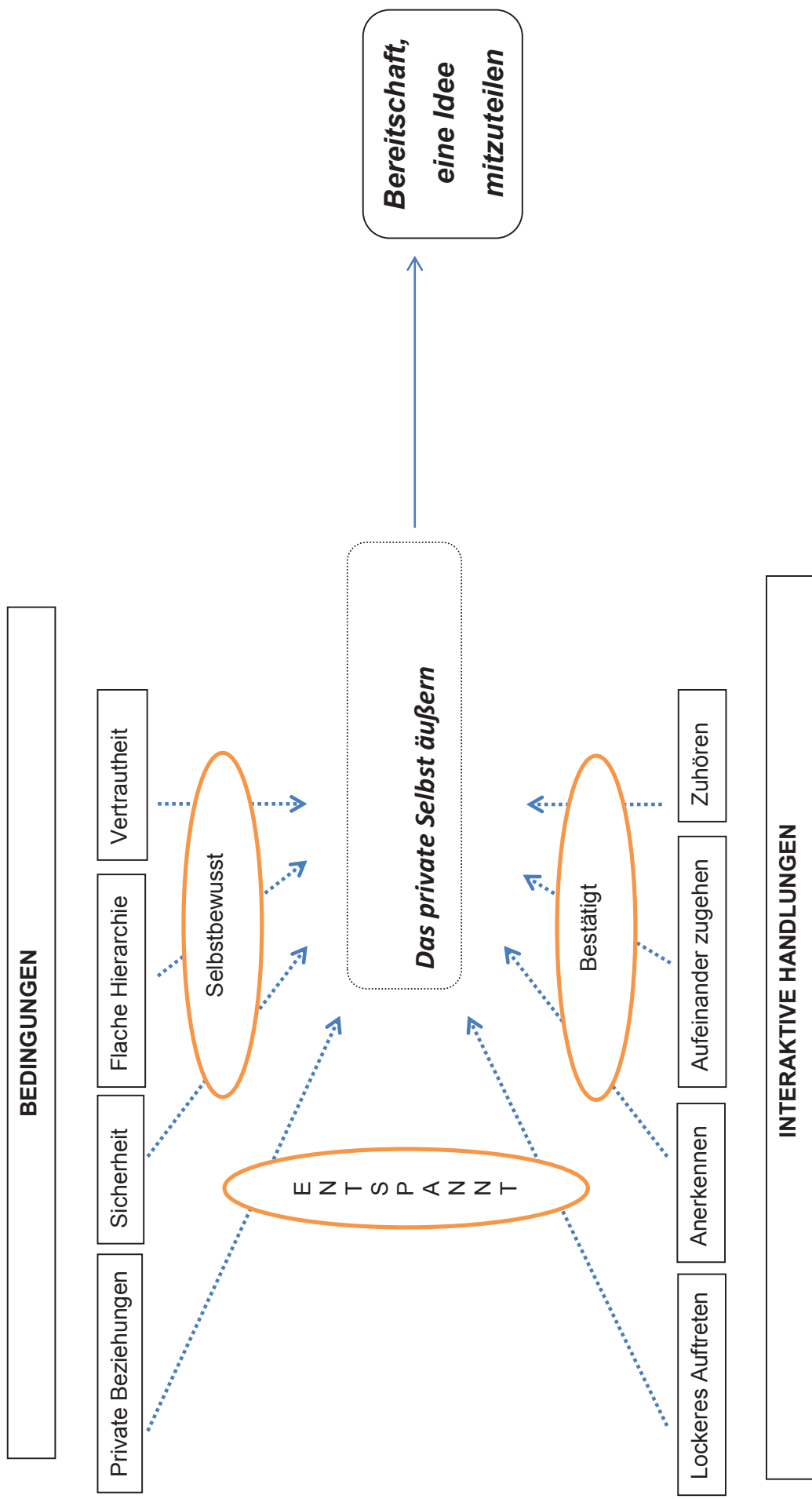
### 3.5 ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE

---

Auf die Frage hin, was den Einzelnen eine Idee im Team mitteilen lässt, wurde das Konzept „die Bereitschaft, das private Selbst auszudrücken“ als das zentrale Ergebnis dieser Untersuchung herausgearbeitet. Die erste Erhebung stellte bereits die Verbindung zwischen der Bereitschaft, eine Idee mitzuteilen, und dem Ausdruck des privaten Selbst fest (Tabelle 1), während die zweite Erhebung diese Verbindung genauer untersucht (Tabelle 2). Wie bereits im dritten Kapitel theoretisch ergründet wurde, ist das private Selbst nicht vom professionellen Selbst zu trennen, daher kann man annehmen, dass das private Selbst auch in beruflichen Situationen einen Ausdrucksraum braucht. Wertschätzung gegenüber der Andersheit und der dadurch entstehende Ausdrucksraum für das private Selbst können die kreative Leistung und den Austausch anregen. In der Analyse wurden die Konzepte Sicherheit, flache Hierarchie, Vertrautheit und private Beziehungen als Bedingungen, die den Ausdruck des privaten Selbst und damit das Mitteilen von Ideen positiv beeinflussen, herausgestellt. In diesem Analyseprozess wurden zudem die interaktiven Handlungen zuhören, aufeinander zugehen, lockeres Auftreten und anerkennen als positive Faktoren herausgearbeitet. Die Bedingungen werden in der Ergebnisdarstellung von den interaktiven Handlungen unterschieden. Erstere beschreiben eher statische Organisations- und gruppenbedingte Faktoren, während die interaktiven Handlungen von dem Gegenüber beziehungsweise den Teammitgliedern im Moment des Ideenaustauschs ausgehen und aktiv hervorgebracht werden. Bedingungen und aktive Handlungen können simultan bestehen, sich überschneiden und einen gemeinsamen Effekt hervorrufen – die Bereitschaft, das private Selbst hervorzubringen. Während eine flache Hierarchie die Interaktionssituation informeller erscheinen lässt, trägt auch der freundschaftliche und lockere Umgang miteinander aktiv dazu bei. Genauso verhalten sich beispielsweise das Gefühl der Sicherheit und das Aufeinander-Zugehen komplementär. Erstere schafft eine Umgebung, in der das private Selbst Teil der Interaktionssituation sein kann, und Letzteres beschreibt die direkte Handlung

des Gegenübers, der auf den Akteur zugeht und Interesse an seiner privaten sowie professionellen Person zeigt. Die folgende Abbildung illustriert die Bedingungen und Handlungen, die das Subjekt dazu bewegen, sein privates Selbst Teil der Interaktion werden zu lassen, und veranschaulicht die Verbindung zwischen dem Ausdruck des privaten Selbst und der Mitteilung einer Idee. Dabei ist es wichtig zu bemerken, dass der Ausdruck des privaten Selbst einer von vielen Faktoren ist, die die Bereitschaft, sich mitzuteilen, beeinflussen können. Dieses Modell beschreibt einen gezielten Ausschnitt dessen, was uns in der Interaktion mit anderen mitteilen lässt.

Abbildung 5: Theoretisches Modell „Das private Selbst zum Ausdruck bringen“





### 3.6 DISKUSSION

---

Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt auf der Erforschung von subjektiven Erfahrungen beim Mitteilen einer Idee. Wie bereits im ersten Kapitel erläutert wurde, stellt die Literatur hauptsächlich Faktoren im Zusammenhang mit dem Wissensaustausch dar und erklärt nicht die subjektiven Beweggründe, wenn es um das Mitteilen einer Idee geht. In Anbetracht dessen, dass Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens immer komplexer werden und gleichzeitig der Anspruch an die Wettbewerbsfähigkeit ständig steigt, wird die Aktivierung des einzelnen Mitarbeiters im Ideenaustausch jedoch zum Schlüsselfaktor für Innovation. Die Anfangsvermutung bestand darin, dass Vielfalt in Teams eine reiche Quelle für innovative Ideen sei. Diese Vermutung leitet allerdings unmittelbar zu der Frage hin, wie diese individuelle Vielfalt im Kontext der Organisation genutzt werden kann. Wie im dritten Kapitel angesprochen wurde, ergibt sich die individuelle Vielfalt aus mehreren Selbsten zusammen, die nicht nur nebeneinander existieren, sondern miteinander verbunden sind. Das Private und das Öffentliche stehen in einem Spannungsfeld zueinander. Im Entstehungs- und Mitteilungsprozess einer Idee befinden sich das private und das professionelle Selbst also in ständiger Bewegung, wobei sich die einzelnen Identitäten unterordnen, überordnen und überlappen können. Die Bedeutung der privaten Identität im beruflichen Kontext wurde neben den theoretischen Darstellungen auch in der empirischen Untersuchung hervorgehoben. Die leitende Frage dieser Studie, „Was lässt uns mitteilen?“, entstand aus dem Datenmaterial der ersten Erhebungsphase. Neben den Faktoren wie Vertrauen zueinander und Stellung im Unternehmen ergab das Datenmaterial einen Hinweis auf das hier angesprochene Konzept – der Ausdruck des privaten Selbst –, welches in einer zweiten Erhebungsphase näher untersucht wurde. Die Hauptannahme dieser Studie ist, dass gerade die Möglichkeit, das private Selbst auszudrücken, einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft, eine Idee mitzuteilen, hat. Aus der zweiten Erhebungsphase ergeben sich drei bedeutende Beiträge für die Literatur und die Praxis. Erstens stellt die Untersuchung das Konzept „Ausdruck des privaten Selbst“ als eine bedeutende Bedingung für den Ideenaustausch in Teams fest. Das Subjekt begreift die Idee als

etwas Persönliches (privat) und Wertvolles, welches sich gleichzeitig aber auch als verletzlich darstellt, wenn es vom Gegenüber nicht anerkannt oder bestätigt wird. Das private Selbst ist mit dem professionellen Selbst verwoben und kann daher im kreativen Prozess nicht außer Acht gelassen werden. Das Individuum befindet sich in einem Gefüge, das ständigem Wandel ausgesetzt ist. Hier findet aktives Aushandeln und Annäherung zwischen dem Privaten und Beruflichen bzw. persönlicher Identität und Unternehmenskultur statt. Diese Dynamik fordert eine Relationalität, bei der Individuum und Unternehmen in ständiger Interaktion zueinander stehen. Darüber hinaus wurde herausgestellt, dass der Austausch von privaten Informationen den Interaktionsprozess anregt, was wiederum auch den Ideenaustausch befruchtet. Zweitens beschreibt diese Untersuchung vier Bedingungen – private Beziehungen, Vertrautheit, Sicherheit und flache Hierarchie –, die den Ausdruck des privaten Selbst positiv beeinflussen. Es kann also festgehalten werden, dass heterogene und multiple Bedingungen das Phänomen zugleich beeinflussen können. Die Bedingung „Vielfalt“ verlangt eine tiefere Analyse. Aus dem vorliegenden Datenmaterial ergab sich keine deutliche Tendenz in Bezug auf die Frage, ob die Vielfalt an Persönlichkeiten und Hintergründen im Team die Bereitschaft, sich mitzuteilen, fördert oder ihr entgegenwirkt. Drittens konnten vier interaktive Handlungen – zuhören, anerkennen, lockeres Auftreten und aufeinander zugehen – herausgearbeitet werden, die den Ausdruck des privaten Selbst anregen. Auch hier können mehrere verschiedene Interaktionen das Phänomen gleichzeitig beeinflussen. Zuletzt wurden drei Kategorien – selbstbewusst, entspannt, bestätigt –, welche die erlebten Gefühle bei der Mitteilung einer Idee beschreiben, herausgearbeitet. Die jeweiligen Gefühle wurden im Zusammenhang mit beziehungsweise aufgrund von bestimmten Bedingungen oder Handlungen empfunden. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise im Privatleben eine Verbindung mit dem Gegenüber hat, breitet sich das Gefühl von Entspanntheit aus. Lockeres Auftreten des Gegenübers führt einen ähnlichen Effekt herbei. Sicherheit, flache Hierarchie und Vertrautheit stärken das selbstbewusste Auftreten in der Interaktion. Drittens ist das Gefühl von Bestätigung wichtig im Kontext der Mitteilung. Dieses wird durch Anerkennung, Aufeinander-Zugehen und aktives Zuhören des Gegenübers bestärkt. Das Datenmaterial liefert aber nicht genügend Hinweise, um die einzelnen Gefühle im

Detail zu ergründen. An dieser Stelle können weitere Untersuchungen ansetzen, um die Gefühle im Mitteilungsprozess näher zu erforschen. Gefühle scheinen nicht nur schlechthin Teil des Mitteilungsprozesses zu sein, sondern können als direkte Auslöser der Beteiligung an diesem Prozess oder eben auch des Zurückhaltens von Ideen fungieren. Das Mitteilen einer Idee als Untersuchungsgegenstand stellt eine besondere Herausforderung dar, da ihre Bedeutungsvielfalt es schwierig macht, sie in einer empirischen Studie zu erfassen. Wie bereits im ersten Kapitel festgehalten wurde, ist die Idee ein vielschichtiges und komplexes Konzept. Hier wird die Idee als verletzlich beziehungsweise fragiles und gleichzeitig produktives Moment erfasst. Sie ist in dem Sinne verletzlich oder fragil, als in ihr persönliche und aus der Umwelt entsprungene Elemente zusammenkommen, darüber hinaus ist sie als neu entstandenes Produkt noch ungetestet und benötigt Bestätigung. Der persönliche Aspekt verleiht ihr etwas Wertvolles, was in gewissem Maße geschützt werden muss. Mithin wird die Argumentation verfolgt, dass das Private nicht nur Teil des Entstehungsprozesses einer Idee ist, sondern auch Teil des Mitteilungsprozesses. In Bezug auf das Auswertungsverfahren besteht die Möglichkeit, dass die Bezeichnungen der Kategorien durch die Übersetzung aus den englischen Originaldaten beeinträchtigt wurden. Die Übersetzung und der Vergleich von Daten zweier Sprachen stellt mit Sicherheit eine Herausforderung dar, da bestimmte Konzepte in einer Sprache eine völlig andere Bedeutung als in der anderen Sprachen haben können. Diese Herausforderung ist besonders in der qualitativen Forschung relevant, da hier Worte analysiert werden und darüber hinaus bestimmte Nuancen bedeutsam sind.<sup>651</sup> Um der Beeinträchtigung in der Analyse so gut wie möglich entgegenzuwirken, wurden oft an Stelle von Wort-für-Wort-Übersetzungen flexible Beschreibungen<sup>652</sup> für ein Konzept gewählt. Das hier vorgestellte Modell hat nicht den Anspruch, den Ideenaustausch auf eine holistische Weise zu beschreiben. Dazu müssen weitere Faktoren ergänzend ergründet werden, die das Mitteilen von Ideen bestärken. Hier wird ein Konzept – der Ausdruck des privaten Selbst – herauskristallisiert und vertieft untersucht. Für zukünftige Forschungsprojekte wäre es darüber hinaus interessant, weitere Auswirkungen in Bezug auf den Ausdruck des

---

<sup>651</sup> Vgl. Maxwell, J. A.: 1992

<sup>652</sup> *Fluid descriptions*

privaten Selbst im Teamkontext zu untersuchen. Hier wird ein Konzept – der Ausdruck des privaten Selbst als eine Quelle für Innovation – dargestellt und vertieft untersucht. Für zukünftige Forschungsprojekte wäre es darüber hinaus interessant, weitere Aspekte wie z. B. den Zusammenhang von Ausdruck des privaten Selbst und Arbeitszufriedenheit im Teamkontext einzubeziehen. Nun stellt sich weiterhin die Frage, welche Möglichkeiten sich durch die hier dargestellten Schlussfolgerungen für die Praxis ergeben. Die Implikationen für die Praxis beruhen vor allem auf der Schaffung eines informellen Umfeldes, in dem sich der Einzelne in seiner privaten und professionellen Person ausdrücken kann. Dies kann zum einen durch die verminderte Präsenz von Hierarchiestrukturen und zum anderen durch einen informellen Führungsstil erreicht werden. Hierarchieverhältnisse und ein informeller Führungsstil stellen jedoch Strukturen dar, die tief in der Unternehmenskultur verankert sind und deren Wandel deshalb Zeit benötigt. Das hier angesprochene Umfeld kann darüber hinaus auch durch die Teammitglieder und ihre interaktiven Handlungen gestaltet werden. Das lockere Auftreten des Vorgesetzten oder der Kollegen gestaltet die Basis für ein solches Umfeld. Ferner kann das Entstehen von Vertrautheit durch die Größe des Teams beeinflusst werden. In kleineren Teams herrscht weniger Komplexität, wodurch Vertrautheit leichter entstehen kann. Die aus dem empirischen Teil gewonnenen Ergebnisse ergänzen die hier vorgenommene theoretische Analyse. Die Beziehung zwischen den theoretischen und empirischen Ergebnissen wird im folgenden Schlussteil weiter erläutert.

## 4. FAZIT UND AUSSICHTEN

---

Die Arbeit beschäftigt sich mit den drei Kernkonzepten Idee, Kommunikation (Mitteilung) und Privatheit als vorgestellte Selbstidentität. Dabei stellt die Kommunikation von Ideen in Teams den Rahmen der Untersuchung dar. Die Leitfrage, was uns eine Idee mitteilen lässt, hat sich aus der ersten Erhebungsrunde entwickelt. Der Ausdruck des privaten Selbst wurde daraufhin als positiver Faktor in der Kommunikation von Ideen herausgearbeitet. Ferner konnten vier Bedingungen und vier Interaktionen, die diesen Ausdrucksraum schaffen, erarbeitet werden. In Anlehnung an die Ergebnisse der Studie wurde ein theoretischer Rahmen erstellt, um die Beziehung zwischen der Kommunikation von Ideen und der individuellen Privatheit näher zu verstehen. Die Hauptargumente, die sich daraus ergeben, beziehen sich auf die obengenannten Kernkonzepte. Die theoretische Analyse geht methodisch vor, beginnend mit der Entstehung einer Idee, woraufhin im zweiten Teil die Mitteilung besprochen wurde.

Auf der Suche nach einem Modell, welches die Idee in ihrer Komplexität versteht und das Unvorhergesehene als Potenz im Kontrast zu einer Welt voller Gewissheit erörtert, hilft uns die Epistemologie, einen alternativen Blickwinkel einzunehmen. Bei der Entstehung von Ideen geht es gerade um das unvorhergesehene Element, welches uns überrascht, und um die gegenseitige Ansteckung von Öffentlich und Privat bzw. von Innen und Außen. An dieser Stelle wird der Managementliteratur widersprochen, die das Selbst als „Ideenschöpfer“ darstellt. Bei der Analyse des Entstehungsprozesses einer Idee wurde nicht nur die Dialektik von Subjekt und Objekt aufgebrochen, sondern die Idee als ein sich in der Emergenz ständig veränderndes Moment verstanden. In diesem Zusammenhang ist die Idee in eine Struktur eingebettet, in der sie als Ereignis gilt, welches auf das Subjekt zukommt. Während man in Bezug auf den Entstehungsprozess einer Idee bei den klassischen und neuzeitlichen Ansätzen an gewaltige Grenzen stößt, da sich das Subjekt hier in einer Welt der Gewissheit, voller unbestrittener und vollendeter Wahrnehmungen befindet und die Dinge in einer asymmetrischen Beziehung zum Subjekt stehen, wird in der neuen Soziologie der Idee eine Verschiebung der Dinge in den Bereich der Substanz vorgenommen, die das

Wissen in-formiert. Die Argumentation, dass die Dinge um uns herum uns informieren, bezieht sich nicht nur auf die Entstehung einer Idee, die als ein Produkt der Gemeinschaft verstanden wird, sondern auch auf die Mitteilung. Hier stehen das Subjekt und die Dinge in Relation zueinander. Beide Akteure – Subjekt und Umfeld – informieren sich gegenseitig.<sup>653</sup> Latours Theorie der *Wirkungsketten in der Interaktion* wurde in dieser Arbeit auf die Mitteilung angewendet. Dabei sind Dinge nicht nur eine Projektionsfläche, sondern sie machen etwas – sie lassen uns mitteilen. Das Subjekt kann also an der Handlung – Mitteilung – nur teilhaben.<sup>654</sup>

Ferner spricht diese Untersuchung die sozialen Prozesse an, in denen sich Ideen entwickeln. Zu Beginn wurde die Frage gestellt: Wenn wir das Mitteilen einer Idee als Kommunikationsakt verstehen und der Habitus gleichzeitig eine Basis für die strukturelle Gestalt unseres Denkens und unserer Wahrnehmung bildet – wird der Habitus dann nicht auch zum Bestandteil einer Idee? Der Habitus nimmt im Entstehungsprozess einer Idee die Funktion eines passiven Werkzeuges ein<sup>655</sup>, nicht nur in unseren täglichen Handlungen, sondern auch im Denkprozess. Die Spontaneität bedeutet dabei das Vermögen, eine Vorstellung aktiv hervorzubringen, und wird infolgedessen Teil des Entstehungsprozesses einer Idee. Auch dann, wenn die gedanklichen Abläufe passiv durch den Habitus bestimmt sind, bildet die Spontaneität die aktive Komponente im internen Spannungsverhältnis, welches die Emergenz eines produktiven Moments ermöglicht. Darüber hinaus wird die Intuition als eine Wissensquelle verstanden, die der unmittelbaren Umgebung entspringt. Deshalb ist die organisationstheoretische Literatur zu hinterfragen, die in der Intuition einen individuellen Prozess sieht. Hier wird nicht erkannt, dass das Individuum eine Fiktion ist. Subjektivität entsteht erst in der Interaktion mit der Umwelt. Deshalb ist die Mitteilung ein essentielles Schlüsselmoment im Innovationsprozess, denn durch sie können Ideen weiterentwickelt und bereichert werden. Das Vermögen, neue Beziehungen und Kombinationen zu sehen, ist essentiell für das intuitive Denken.<sup>656</sup> Die Frage, wie eine intuitive Erkenntnis zu einer Idee wird, die einen planbaren Erfolg für das Unternehmen

---

<sup>653</sup> Vgl. Haraway, D.: 1988

<sup>654</sup> Vgl. Latour, B.: 2001, S. 19

<sup>655</sup> Bourdieu, P.: 1970b, S. 118; 1976, S. 168

<sup>656</sup> Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 529

verspricht, ist jedoch schwer oder gar unmöglich zu beantworten. In diesem Zusammenhang handelt es sich bei einer intuitiven Erkenntnis schlicht um einen Einblick in eine Möglichkeit. Gleichzeitig ist die Gemeinschaft, in der Ideen entstehen und mitgeteilt werden, von administrativen, physischen und institutionellen Machtmechanismen durchdrungen, die die Informationen und das Wissen nicht nur regelbar machen<sup>657</sup>, sondern auch ein Spannungsverhältnis zwischen Unterwerfung und Subjektwerdung entstehen lassen. Aber genau dieses Spannungsverhältnis hat auch das Potential, ein innovatives Moment hervorzurufen. Die Epistemologie hilft uns nicht nur, das Wissen innerhalb der Machtstrukturen zu verstehen, sondern erklärt zudem, was uns wissen lässt. In der unternehmerischen Organisation tritt der Mitarbeiter hiernach als Subjekt mit Bedürfnissen und Bestrebungen und gleichzeitig als Objekt innerhalb der Organisation beziehungsweise unter der Disziplinarmacht auf und wird zum Objekt des Wissens. Dabei wird das Subjekt jedoch nicht von der Disziplinarmacht unterdrückt, sondern durch sie ermöglicht. Weder Lebensformen noch einzelne Akteure existieren isoliert, sie sind alle Teile von Interdependenzgeflechten. Innerhalb eines Unternehmens funktionieren sie jeweils nach einer spezifischen Logik und erzeugen „Ordnungen des Unterschieds“.<sup>658</sup> Die unterschiedlichen beruflichen Positionen beispielsweise sind direkt sichtbar und präsent, jeder Mitarbeiter wird über seine Funktion innerhalb des Unternehmens definiert und ist in direkte Interdependenzbeziehungen eingebunden.<sup>659</sup> Das Verhalten der Mitarbeiter wird unter anderem durch die Interdependenzen und die Konkurrenzbeziehungen beeinflusst.<sup>660</sup> In der hier beschriebenen Lebendigkeit des Kollektivs formen sich neue Ideen.

Um der Antwort auf die Frage, was uns mitteilen lässt, näherzukommen, wurde auch die Art und Weise, wie wir mitteilen, erörtert. Die vorliegende Arbeit hebt in diesem Zusammenhang den Lebensstil hervor, denn dieser grenzt das Individuum von seinem Gegenüber ab, was einen direkten Einfluss auf die Mitteilung hat. Der Lebensstil hat einen aktiven Handlungscharakter und agiert als Werkzeug der Mitteilung. Die hierdurch entstandene Abgrenzung im Interaktionsgefüge ließ auf die Fremdheit nicht nur als

---

<sup>657</sup> Vgl. Borsò, V.: 2014, S. 151

<sup>658</sup> Karrer, D.: 1998, S. 319

<sup>659</sup> Karrer, D.: 1998, S. 320

<sup>660</sup> Karrer, D.: 1998, S. 322

grundlegende Kommunikationsbarriere, sondern auch als Möglichkeit schließen. Betrachtet man Fremdheit unter dem Aspekt der subjektiven Mitteilungsbereitschaft, so geht es darum, in der Dynamik zwischen Eigenem und Fremdem die eigene Fremdheit zuzulassen. Das Dazwischen, welches durch das Aufeinandertreffen des Selbst und des Anderen in einem spannungsvollen Zusammenspiel zustande kommt, kann als Ort gelten, an dem innovative Momente und Kreativität entstehen können.

Wir wissen durch Luhmann und Latour, dass der Interaktionsprozess unberechenbar und zufällig ist, da er zum einen anschlussfähig sein muss und zum anderen auch nichtmenschliche Akteure an ihm beteiligt sind. Die Kommunikation von Ideen, die Produkte spontaner Emergenz und in einem besonderen Maß mit Intuition, Erfahrung und Emotionen verbunden sind, stellt sich also als eine fragile Dynamik dar. Das Bewusstsein wird hier zu einem einzigartigen und fast schon sicheren Raum, welches den Einzelnen vor den riskanten Folgen der Mitteilung schützt. Das Loslösen einer Idee aus diesem Raum muss schon wohlüberlegt sein. Im Unternehmen sind es besonders Dinge wie die moderne Technik von Kommunikationssystemen, die die Mitteilungsbereitschaft fördern und hemmen können, indem sie dem Mitteilenden als erfahrene und hochentwickelte Handlungsoperatoren dienen, aber gleichzeitig durch ihre Autonomie wiederum Unsicherheit verursachen können.

Die Ergebnisse der Studie führen zu der Hauptannahme, dass gerade die Möglichkeit, das private Selbst auszudrücken, einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft hat, eine Idee mitzuteilen. Beide Bereiche – das Private und das Öffentliche – gehören Arendt zufolge zu einer lebenswerten Existenz. Aufbauend auf dem Konzept der vorgestellten Selbst-Identität<sup>661</sup> wird im Kontext dieser Untersuchung die berufliche/private Position als fiktives Selbst beschrieben, das aus dem Diskurs, durch die Beziehung zum Anderen entsteht.<sup>662</sup> So werden die einzelnen Teammitglieder über ihre Funktionen innerhalb des Unternehmens definiert und in direkte Interdependenzbeziehungen eingebunden.<sup>663</sup> Das professionelle Selbst gibt Aufschluss über unsere Position im sozialen Raum und fungiert als „Identifikations-Schablone“ für den Akteur, mit deren

---

<sup>661</sup> imagined private self

<sup>662</sup> Vgl. Sarassin, P.:2001

<sup>663</sup> Karrer, D.: 1998, S. 320



Hilfe er sich und Andere wahrnimmt und einschätzt.<sup>664</sup> Die beiden vorgestellten Selbst-Identitäten, Professionell und Privat, stehen im direkten Verhältnis zueinander. Die sich auflösende Opposition zwischen Privat und Beruflich wurde im dritten Kapitel diskutiert. Das fließende Wechselspiel zwischen den beiden Rollen erzeugt ein Spannungsfeld im Hinblick auf die Mitteilungsbereitschaft, welches an Hand der qualitativen Erhebung untersucht wurde. Die Ergebnisse untermauern die theoretische Diskussion, dass die Mitteilungsbereitschaft das Sichtbarmachen beider Identitäten im beruflichen Kontext fordert. Unternehmen im Technologiesektor wie Google und Facebook unterstützen diese Dynamik, indem sie einen Arbeitsplatz schaffen, der immer mehr zum zweiten Zuhause wird. Hier können Mitarbeiter während der Arbeitszeit auf dem Firmengelände ihren Hobbies oder anderen Freizeitaktivitäten nachgehen. Gleichzeitig tauscht sich das Individuum in diesem „zweiten Zuhause“ mit Anderen aus und erfährt dadurch eine gewisse Bestätigung.<sup>665</sup> Mitarbeiter zeigen sich im öffentlichen Raum, in diesem Zusammenhang dem Arbeitsbereich, um auch hier Anerkennung zu erfahren. Das Vorführen der privaten und beruflichen Identität wird in beiden Bereichen wechselseitig zu einer Performance. In der Zusammenarbeit in Teams spricht das Individuum mit der Mitteilung einer Idee nicht nur den Anderen an, sondern ist auch von dessen Präsenz und Akzeptanz abhängig.<sup>666</sup> Um eine erfolgreiche Kommunikation zu schaffen, muss der Andere den Alter als Interaktionspartner in seiner beruflichen Rolle anerkennen. Die öffentlichen und privaten Lebensbereiche werden in einer Interdependenz zueinander verstanden und sind eine Voraussetzung für eine vollständige Identitätserfahrung. Das Selbst wird also in seinen Teil-Selbsten – hier beruflich/privat – nicht deutlich unterscheidbar, die verschiedenen Selbste verschmelzen miteinander bzw. überlappen einander bis zu einem gewissen Grad. Diese Verschmelzung betrifft beide Prozesse, die Entstehung und die Mitteilung einer Idee. Denn in diesem flexiblen Geflecht entsteht ein Spannungsraum, der eine gegenseitige Ansteckung der Bereiche Privat und Professionell fördert.<sup>667</sup> Dieser von Machtbeziehungen durchzogene Raum kann wiederum einen fruchtbaren Grund für die produktiven Momente bilden.

---

<sup>664</sup> Vgl. Beck, U. / Brater, M. / Daheim, H.: 1980

<sup>665</sup> Ebd.

<sup>666</sup> Arendt, H.: 1993

<sup>667</sup> Vgl. Borsò, V.: 2014, S. 154

Das private und berufliche Selbst bilden zwar nur einen Teil des Mosaiks, aber in Hinblick auf den Akteur und seine kommunikativen Handlungen im Unternehmenskontext sind genau diese Teil-Selbste interessant. Wenn das Teammitglied im beruflichen Kontext in Interaktion tritt, kommen im Entstehungsprozess der Idee also private und berufliche Elemente zusammen. Dieses produktive Moment ist aber noch ungetestet, da es noch keine Bestätigung von außen erhalten hat. Der empirische Teil dieser Arbeit untersucht die Faktoren, die diese Herausforderung positiv beeinflussen und damit die Bereitschaft, eine Idee mitzuteilen, fördern. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Private nicht nur Teil des Entstehungsprozesses einer Idee, sondern auch Teil des Mitteilungsprozesses im Team ist. Dadurch wird die Möglichkeit, das Private in der Interaktion mit anderen Teammitgliedern auszudrücken, und dessen Wertschätzung im beruflichen Kontext zu einer positiven Bedingung für die Mitteilung einer Idee. Die hier erarbeiteten Argumente liefern darüber hinaus Ansatzpunkte für die Praxis. Das Private braucht Schutz und Ausdrucksraum zugleich. Die Auflockerung von Hierarchiestrukturen oder das informelle Auftreten in der Interaktion können den Ausdruck fördern, sie bieten aber keine Gewähr. Es geht vielmehr um die Schaffung von Rahmenbedingungen zur Erweiterung von Ausdrucksräumen, mit dem Ziel, dass sich die interagierenden Mitarbeiter in ihrer privaten und beruflichen Identität zeigen. Ferner verleiht das Private der Idee etwas Persönliches und damit auch etwas Wertvolles, das wie die Idee selbst geschützt werden muss. Folglich können wir nicht von einer Beschlagnahmung des Privaten sprechen. Es geht darum, einen Raum zu schaffen, in dem die Produktivität eines lebendigen Spannungsverhältnisses zwischen Privat und Beruflich gefördert wird.

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

---

- Abel, Günter:** *Kreativität*. Universitätsverlag der TU Berlin, 2005.
- Ahrendt, Hannah:** *Vita activa oder vom tätigen Leben*. Piper: München, 2002.
- Arendt, Hannah:** *The Human Condition*. University of Chicago Press: Chicago, 1958.
- Ahrendt, Hannah:** *Was ist Politik? (Fragmente aus dem Nachlass 1950–1959)*. Vorwort: Sontheimer, K., Hg.: Ludz, U., Piper: München, 1993.
- Adickes, Erich:** *Immanuel Kants Kritik der reinen Vernunft mit einer Einleitung und Anmerkungen*. Mayer und Müller: Berlin, 1889.
- Alex, Björn / Becker, Dieter / Stratmann, Jan:** *Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung*. In: Götz, K.: *Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen*. Rainer Hampp Verlag: München / Mering, 2000.
- Alvesson, Mats / Willmott, Hugh:** *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Sage Publications: London / Thousand Oaks / New Delhi, 1996.
- Amabile, Teresa M.:** *Creativity in Context*. Westview Press: Boulder, 1996.
- Anscombe, Elizabeth / Geach, Peter Thomas:** *Descartes: Philosophical Writings*. The Philosophical Review, Duke University Press, Vol. 64, Nr. 4, S. 656-660, 1955.
- Appadurai, Arjun:** *Modernity at Large*. University of Minnesota Press, 2005.
- Argote, Linda:** *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic Publishers: Massachusetts, 1999.
- Baraldi, Claudio / Corsi, Giancarlo / Esposito, Elena:** *Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 2011.
- Bartol, Kathryn M. / Srivastava, Abhishek:** *Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organisational Reward Systems*. 2002. In: [<http://jlo.sagepub.com/content/9/1/64.short>], Zugriffsdatum: 30.03.2013.
- Beck, Ulrich:** *Jenseits von Klasse und Stand?* In: Beck, U. / Beck-Gernsheim, E. (Hg.): *Risikante Freiheiten*. Suhrkamp Verlag: Frankfurt/a.M., 1994.
- Beck, Ulrich:** *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp Verlag: Frankfurt/a.M., 1986.

**Beck, Ulrich / Brater, Michael / Daheim, Hansjürgen:** *Soziologie der Arbeit und der Berufe*. Rowohlt: Reinbek, 1980.

**Becker-Lenz, Roland / Müller, Silke:** *Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit*. Peter Lang Verlag: Frankfurt/a.M. / Berlin / Bern / Brüssel / New York / Oxford / Wien, 2009.

**Beierwaltes, Werner:** *Distanz und Nähe der Geschichte: Hegel und Platon*. In: Beierwaltes, W.: *Fußnoten zu Plato*. Klostermann Vittorio GmbH: Frankfurt/a.M., S. 303–324, 2011.

**Belliger, Andréa / Krieger, David J.:** *Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*. In Belliger, A. / Krieger, D. J. (Hg.): *ANThology: Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie*. Transcript Verlag: Bielefeld, 2006.

**Benhabib, Seyla:** *Modelle des öffentlichen Raums: Hannah Arendt, die liberale Tradition und Jürgen Habermas*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH. Soziale Welt 42. Jahrg., H. 2, S. 147-165, 1991.

**Bennett, Jonathan:** *Locke, Berkeley, Hume: Central Themes*. Oxford University Press: Oxford, 1971.

**Bennett, Jonathan:** *Learning from Six Philosophers*. Oxford Scholarship, Vol. 2, November 2003.

**Bhabha, Homi, K.:** *Die Frage der Identität*. In: Bronfen, E. / Marius, B. / Steffen, T. (Hg.): *Hybride Kulturen: Beiträge zur angloamerikanischen Multikulturalismusdebatte*. Stauffenburg: Tübingen, 1997.

**Bhatt, Chetan:** *Contemporary geopolitics and 'alterity' research*. In: Bulmer, M. / Solomos, J. (Hg.): *Researching race and racism. Social research today*. Routledge: London (UK), S. 16-36, 2004.

**Bilden, Helga:** *Das Individuum - ein dynamisches System vielfältiger Selbste. Zur Pluralität in Individuum und Gesellschaft*. In: Keupp, H. / Höfer, R. (Hg.): *Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung*. Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1997.

**Blunsdon, Betsy / Reed, Ken / Blyton, Paul / Dastmalchian, Ali:** *Social change and ways of living: an introduction*. Palgrave Macmillan: New York, 2010.

**Bohn, Cornelia:** *Habitus und Kontext. Ein kritischer Beitrag zur Sozialtheorie Bourdieus. Mit einem Vorwort von Alois Hahn*. Westdeutscher Verlag GmbH: Opladen, 1991.

**Borsche, Tilman:** *Die Notwendigkeit der Ideen: Politeia.* In: Kobusch, T., Mojsisch, B. (Hg.): *Platon. Seine Dialoge in der Sicht neuer Forschungen.* Wissenschaftliche Buchgesellschaft: Darmstadt, S. 108, 1996.

**Borsò, Vittoria / Brohm Heike:** *Transkulturation – Literarische und mediale Grenzräume im deutsch-italienischen Kulturkontakt.* Transcript Verlag: Bielefeld, 2007.

**Borsò, Vittoria / Cometa, Michele:** *Die Kunst, das Leben zu »bewirtschaften«: Biós zwischen Politik, Ökonomie und Ästhetik (Kultur- und Medientheorie).* Transcript Verlag: Bielefeld, 2013.

**Borsò, Vittoria (Hg.):** *Wissen und Leben - Wissen für das Leben: Herausforderungen einer affirmativen Biopolitik (Kultur- und Medientheorie).* Transcript Verlag: Bielefeld, 2014.

**Bourdieu, Pierre:** *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes.* Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1999.

**Bourdieu, Pierre:** *Zur Soziologie der symbolischen Formen.* Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1970.

**Bourdieu, Pierre:** *Entwurf einer Theorie der Praxis. Auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft.* Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1976.

**Bourdieu, Pierre:** *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft.* Suhrkamp, Frankfurt/a.M., 1987.

**Bourdieu, Pierre:** *Soziologische Fragen.* Suhrkamp, Frankfurt/a.M., 1993.

**Bourdieu, Pierre:** *Sozialer Raum und „Klassen“.* Zwei Vorlesungen. Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1985.

**Bourdieu, Pierre:** *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft.* Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1982.

**Bourdieu, Pierre:** *Distinctions. A Social Critique of the Judgment of Taste. Conclusion translated by Richard Nice.* Routledge: Oxon, 1984.

**Braude, Hillel D.:** *Intuition in Medicine: A Philosophical Defense of Clinical Reasoning.* University of Chicago Press: Chicago, S. 14f, 2012

**Bricke, John:** *Hume's philosophy of mind.* Princeton University Press: Princeton, 1980.

**Büssing, Andre / Herbig, Britta:** *Implizites Wissen und Wissensmanagement – Schwierigkeiten und Chancen im Umgang mit einer wichtigen menschlichen Ressource.* Zeitschrift für Personalpsychologie, Vol. 2, S. 51-65, 2003.

**Camic, Charles / Gross, Neil:** *The New Sociology of Ideas*. In: Blau, J. R.: *The Blackwell Companion to Sociology*. Blackwell Publishing: Malden / Oxford / Caltron, 2004.

**Chalmers, David J.:** *Phenomenal concepts and the knowledge argument*. In: Ludlow, P. / Nagasawa, Y. / Stoljar, D. (Hg.): *There's Something About Mary: Essays on Phenomenal Consciousness and Frank Jackson's Knowledge Argument*. MIT Press, 2004.

**Chambers, Iain:** *Städte ohne Stadtplan*. In: Hörning, K. H. (Hg.) *Widerspenstige Kulturen: cultural studies als Herausforderung*. Suhrkamp Verlag: Frankfurt/a.M., 1999.

**Cohen, Wesley / Levinthal, Daniel:** *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, S. 128-152, 1990.

**Costa, Michael:** *What Cartesian Ideas Are Not*. *Journal of the History of Philosophy*, Vol. 21, Nr. 8, S. 237, 1983.

**Crépault, Jacques / Nguyen, Xuan, A.:** *Le développement cognitive*. In: Richard, J.F. et al. (Hg.), *Traité de psychologie cognitive*. Dunod: Paris, 1990.

**Crossan, Mary, M. / Lane, Henry, W. / White, Roderick, E.:** *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 3, S. 522-537, 1999.

**Cürsgen, Dirk:** *Henologie und Ontologie. Die metaphysische Prinzipienlehre des späten Neuplatonismus*. Königshausen und Neumann: Würzburg.

**Daft, Richard L. / Weick, Karl, E.:** *Toward a model of organizations as interpretation systems*. *Academy of Management Review*, Nr. 9, S. 284-295, 1984.

**Davenport, Thomas H. / Prusak, Laurence:** *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA, 1998.

**Dawkins, Richard:** *Selfish Gene*. OUP: Oxford, 1989.

**De Certeau, Michel:** *Kunst des Handels: Gehen in die Stadt*. In: Hörning, K. (Hg.) *Widerspenstige Kulturen: cultural studies als Herausforderung*. Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1999.

**De Certeau, Michel:** *Gehen in der Stadt*. In: *Kunst des Handelns*. Merve Verlag: Berlin, 1988.

**De Graff, Thelma B.:** *Plato in Cicero Classical Philology*. *Classical Philology*, Vol. 35, Nr. 2, April 1940.

- Diekmann, Florian:** *Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.* UTB: Stuttgart, 1973.
- Dillon, John:** *Alcinous: The Handbook of Platonism.* Oxford University Press: Oxford, 1993.
- DiStefano, Joseph J. / Maznevski, Martha L.:** *Creating Value with Diverse Teams in Global Management.* Organizational Dynamics, Vol. 29, Nr. 1, S. 45–63, 2000.
- Dölemeyer, Anne / Rodatz, Mathias:** *Diskurse und die Welt der Ameisen. Foucault mit Latour lesen (und umgekehrt).* Zur Publikation in: Feustel Robert / Schochow, Maximilian (Hg.): *Zwischen Sprachspiel und Methode. Perspektiven der Diskursanalyse.* Transcriptm, Bielefeld, 2010, 197-220.
- Dretske, Fred:** *Knowledge and the Flow of Information.* Cambridge University Press, 1981.
- Drisko, James, W:** *Strengthening qualitative studies and reports: Standards to promote academic integrity.* Journal of Social Work Education, Vol. 33, Nr. 1, S. 185-197, 1997.
- Easterby-Smith, Mark / Crossan, Mary / Nicolini, Davide:** *Organizational Learning: Debates Past, Present And Future.* Journal of Management Studies, Vol. 37, Nr. 6, S. 783–796, September 2000.
- Egea-Kuehne, Denise:** *Levinas and Education: At the Intersection of Faith and Reason.* Routledge: New York, 2008.
- Eggmann, Sabine:** *Diskursanalyse. Möglichkeiten für eine volkskundlich-ethnologische Kulturwissenschaft.* In: Hess, Sabine / Moser, Johannes / Schwertl, Maria (Hg.): *Europäisch-ethnologisches Forschen. Neue Methoden und Konzepte.* S. 55-77, Berlin 2013.
- Elias, Norbert:** *Der Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen.* Bd I u. II, Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1980 (Original 1939).
- Engler, Barbara:** *Personality Theories: An Introduction.* Cengage Learning: Scarborough, S. 86, 2008.
- Ericsson, K. A.:** *The road to expert performance: Empirical evidence from the arts and sciences, sports, and games.* Erlbaum: Mahwah, NJ, 1996.
- Erler, Michael:** *Platon Grundriss der Geschichte der Philosophie. Die Philosophie der Antike.* Band 2/2, Schwabe Verlag: Basel, 2007.

**Finke, Ronald A. / Ward, Thomas B. / Smith, Steven M.:** *Creative cognition: Theory, research, and applications*. MIT Press: Cambridge, MA, 1992.

**Foucault, Michel:** *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. (deutsche Erstausgabe) Suhrkamp Taschenbuch: Frankfurt/a.M., 1994.

**Framson, Elke Anna:** *Transkulturelle Marketing- und Unternehmenskommunikation. Basiswissen Translation*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG: Wien, 2009.

**Frers, Lars:** *Zum begrifflichen Instrumentarium – Dinge und Materialität, Praxis und Performativität*. In: [<http://userpage.fu-berlin.de/frers/begriffe.html>] [Zugriffsdatum: 03.01.2014]

**Frey, Hans-Peter / Haußer, Karl:** *Identität. Entwicklungen psychologischer und Soziologischer Forschung*. Ferdinand Enke Verlag: Stuttgart, 1987.

**Fröhlich, Gerhard / Mörth, Ingo:** *Das symbolische Kapital der Lebensstile. Zur Kultursoziologie der Moderne nach Pierre Bourdieu*. Campus: Frankfurt/a.M. / New York, 1994.

**Fröhlich, Gerhard / Rehbein, Boike:** *Bourdieu-Handbuch, Leben - Werk – Wirkung*. Metzler: Stuttgart, 2009.

**Fuchs, Peter:** *Das seltsame Problem der Weltgesellschaft*. Westdeutscher Verlag: Opladen, 1997.

**Funke, Joachim:** *Psychologie der Kreativität*. In: Holm-Hadulla, R. M. (Hg.): *Kreativität* Springer: Heidelberg, S. 283-300, 2000.

**Fürstenau, Sara / Niedrig, Heike:** *Die kultursoziologische Perspektive Pierre Bourdieus: Schule als sprachlicher Markt*. Springer: Wiesbaden, 2011.

**Geertz, Clifford:** *The Interpretation of Cultures*. Basic Books Inc.: New York, 1973.

**Geertz, Clifford:** *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Suhrkamp: Frankfurt, 2003.

**Gefen, David:** *E-commerce the role of familiarity and trust*. The International Journal of Management Science, 28 (6), 2000, 725–737.

**Gladstein, Deborah L.:** *A model of task group effectiveness*. Administrative Science Quarterly. Vol. 29, S. 499-51, 1984.

**Golden-Biddle, Karen / Locke, Karen:** *Composing Qualitative Research*. Sage Publications: London / New Dehli, 2007.



**Gore, Chris / Gore, Emma:** *Knowledge management: the way forward.* Journal of Total Quality Management, Vol.10 (4/5), S. 554-560, 1999

**Göttlich, Udo / Kurt, Ronald:** *Kreativität und Improvisation: Soziologische Positionen.* Springer: Wiesbaden, 2012.

**Griffin, Abbie:** *Drivers of NPD Success. The 1997 PDMA Report.* PDMA: Chicago, 1997.

**Gruenfeld, Deborah H. / Mannix, Elizabeth A. / Williams, Katherine Y. / Neale, Margret A.:** *Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 67, S. 115, 1996.

**Gumbrecht, Hans-Ulich:** *Kreativität – Ein verbrauchter Begriff?* Wilhelm Fink Verlag: München, 1988.

**Haag, Johannes:** *Erfahrung und Gegenstand. Das Verhältnis von Sinnlichkeit und Verstand.* Reihe Philosophische Abhandlungen. Bd. 95. Klostermann: Frankfurt/a.M., 2007.

**Habermas, Jürgen:** *Theorie des kommunikativen Handelns.* Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1981.

**Hacker, Peter M. S. / Schulte, Joachim:** *Ludwig Wittgenstein Philosophical Investigations.* Wiley-Blackwell: Oxford, 2009

**Hahn, Alois:** *Soziologie des Fremden.* In: Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Hg.): *Erfahrungen des Fremden. Vorträge im Sommersemester.* Heidelberger Verlagsanstalt: Heidelberg, S. 23-33, 1992.

**Haraway, Donna:** *Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective.* Feminist Studies, 14, Nr. 3, 1988.

**Hardt, Michael / Negri, Antonio:** *Empire. Die neue Weltordnung.* Campus: Frankfurt/a.M., 2002.

**Hauchecorne, Mathieu / Ollion, Etienne:** *What is the new sociology of Ideas? A Discussion with Charles Camic and Neil Gross.* Transeo Review, 2009 in [\[http://www.transeo-review.eu/What-is-the-new-sociology-of-Ideas.html\]](http://www.transeo-review.eu/What-is-the-new-sociology-of-Ideas.html) [Zugriffsdatum: 16.01.2014]

**Heap, John, P.:** *The Management of Innovation and Design.* Cassell: London, 1989.

**Hight, Marc, A.:** *Idea and Ontology: an essay in early modern metaphysics of ideas.* Pennsylvania State University Press, 2008.

**Hintikka, Jaakko:** *The notion of intuition in Husserl.* University of Boston, Revue internationale de philosophie, Vol. 2, Nr. 224, 2003.

**Hitzler, Ronald:** *Und Adam versteckte sich. Privatheit und Öffentlichkeit als subjektive Erfahrung.* Soziale Welt, 36. Jahrg., H. 4 (1985), S. 503-518. Veröffentlicht: Nomos Verlagsgesellschaft mbH.

**Hofstadter, Douglas. R.:** *Metamagical Themas: Questing for the Essence of Mind and Pattern.* Basic Books: New York, 1985.

**Hogen, Jörg:** *Entwicklung interkultureller Kompetenz.* Metropolis: Marburg, 1998.

**Hrachovec, Herbert:** *Markenzeichen und die Schlüpfrigkeit von Ideen.* In: Kroeger, O. / Friesinger, G. / Lohberger, P. / Ortland, E.: *Geistiges Eigentum und Originalität Zur Politik der Wissens- und Kulturproduktion.* Verlag Turia + Kant: Wien / Berlin, S. 141ff., 2011.

**Hradil, Stefan:** *Zwischen Bewußtsein und Sein. Die Vermittlung subjektiver und objektiver Lebensweisen.* Leske + Budrich: Opladen, 1992.

**Hussi, Tomi:** *Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation.* Journal of Knowledge Management, 2004, Vol. 8, Nr. 2, S. 36-52.

**Isaacs, William H.:** *Dialogue, collective thinking, and organizational learning.* Organizational Dynamics, Vol. 22, Nr. 2, S. 24-39, 1993.

**Jaakko, Hintikka D.:** *Knowledge and the Known: Historical Perspectives in Epistemology.* Reidel Publishing Company: Dordrecht / Boston, 1974.

**Jacquier-Roux, Virginie / Paraponaris, Claude:** *Diversity and knowledge sharing - An analysis of integration processes in multinational firms (MNFs).* The journal of information and knowledge management systems, Vol. 42, Nr. 3/4, 2012, S. 335-349.

**Jaeggi, Rahel:** *Entfremdung.* Campus, Frankfurt a. M., 2005.

**Jeggle, Utz:** *Zur Geschichte der Feldforschung in der Volkskunde.* In: ders. (Hg.): *Feldforschung.* Tübinger Verein für Volkskunde: Tübingen, 1984.

**Jehn, Karen A.:** *A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict.* Administrative Science Quarterly, Vol. 40, S. 256-282, 1995.

**Johnson, Steven:** *Where Good Ideas Come From.* Riverhead Trade: New York, 2011.

**Jung, Eva Maria:** *Wissen und Praxis – Zur aktuellen Debatte um den Wissensbegriff in der Erkenntnistheorie*, S. 1, 2010, in:

[\[http://www.dgphil2008.de/fileadmin/download/Sektionsbeitraege/05-4\\_Jung.pdf\]](http://www.dgphil2008.de/fileadmin/download/Sektionsbeitraege/05-4_Jung.pdf)

[Zugriffsdatum: 07.02.2014]

**Jung, Carl, G.:** *Psychological Types*. Bollingen Series XX, Volume 6, Princeton University Press, 1971.

**Kahn, Charles H.:** *Plato and the Socratic Dialogue*. Cambridge University Press: Cambridge, 1996.

**Karrer, Dieter:** *Die Last des Unterschieds. Biographie, Lebensführung und Habitus von Arbeitern und Angestellten im Vergleich*. Studien zur Sozialwissenschaft, Band 200, Westdeutscher Verlag: Opladen / Wiesbaden, 1998.

**Kauppi, Niilo:** *Radicalism in French Culture. Public Intellectuals and the Sociology of Knowledge*. Ashgate Publishing Limited: Surrey / Burlington, 2010.

**Keller, Catherine:** *Der Ich-Wahn. Abkehr von einem lebensfeindlichen Ideal*. Kreuz Verlag: Zürich, 1990.

**Kemmerling, Andreas:** *Ideen des Ichs – Studien zu Descartes' Philosophie*. Klostermann Seminar: Frankfurt/a.M., 2005.

**Kenny, Anthony:** *Descartes: A Study of His Philosophy*. Random House: New York, 1968.

**Kern, Andrea / Horst, David:** *Schwerpunkt: Praktisches Wissen*. Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Vol. 61, Nr. 3, September 2013.

**Kessel, Maura / Kratzer, Jan / Schultz, Carsten:** *Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams*. Creativity and Innovation Management. Vol. 21, Nr. 2, S. 147–157, Juni 2012.

**Kraus, Wolfgang:** *Das erzählte Selbst. Die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne*. Centaurus Verlag: Herbolzheim, 2000.

**Krippendorff, Klaus:** *Design: A Discourse on Meaning; A Work Book*. University of the Arts: Philadelphia, 1994.

**Koschatzky, Knut:** *Regionale Innovationspolitik*. In: Lange, J. / Brandt, A. (Hg.): *Strukturpolitik 3.0. Innovation, Strukturwandel und die Zukunft der Regionalpolitik*. Evangelische Akademie Loccum: Rehburg-Loccum, 2012, S. 147-170.

**Kogut, Bruce / Zander, Udo:** *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation.* Journal of International Business Studies, Vol. 24 Nr. 4, S. 625–645, 1993.

**Kottmann, Sina Lucia:** *Der Blick des Ethnologen. Bruno Latour in die Büchse der Pandora oder die Hoffnungen der Wissenschaften.* In: [\[http://www.academia.edu/281671/Der\\_Blick\\_Des\\_Ethnologen\\_Bruno\\_Latour\\_In\\_Die\\_Buchse\\_Der\\_Pandora\\_Oder\\_Die\\_Hoffnung\\_Der\\_Wissenschaften\\_The\\_Gaze\\_of\\_the\\_Ethnologist\\_Bruno\\_Latour\\_Into\\_Pandoras\]](http://www.academia.edu/281671/Der_Blick_Des_Ethnologen_Bruno_Latour_In_Die_Buchse_Der_Pandora_Oder_Die_Hoffnung_Der_Wissenschaften_The_Gaze_of_the_Ethnologist_Bruno_Latour_Into_Pandoras) [Zugriffsdatum: 07.01.2014]

**Krais, Beate / Gebauer, Gunter:** *Habitus.* Transcript Verlag: Bielefeld, 2002.

**Kratzer, Jan / Leenders, Roger Th. A. J., van Engelen, Jo M. L.:** *Team Polarity and Creative Performance in Innovation Teams.* Creativity and Innovation Management, Vol. 15, S. 96–104, 2006

**von Krogh, Georg:** *Care in knowledge creation.* California Management Review, Vol. 40, S. 133-154, 1998.

**Kuhlen, Rainer:** *Wissen als Eigentum? Wie kann der freie Zugang zu den Ressourcen des Wissens in globalen Informationsräumen gesichert werden?* In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): *Wem gehört das Wissen? Geistiges Eigentum in Zeiten des Internet.* Beiträge einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin, 2000.

**Latour, Bruno:** *Faktur/Fraktur – Vom Netzwerk zur Bindung.* In Weiß, M. G. (Hg.): *Bios und Zoë - Die menschliche Natur im Zeitalter ihrer technischen Reproduzierbarkeit.* Suhrkamp Verlag: Frankfurt/a.M., S. 359- 385, 2009.

**Latour, Bruno:** *Pandora's hope: essays on the reality of science studies.* Harvard University Press: Cambridge (MA), 1999.

**Latour, Bruno:** *Eine Soziologie ohne Objekt? Anmerkungen zur Interobjektivität.* Berliner Journal für Soziologie, Vol. 11, Nr. 2, S. 237-252, 2001.

**Lave, Jean / Wenger, Etienne:** *Situated Learning. Legitimate peripheral participation.* University of Cambridge Press: Cambridge, 1991.

**Law, John:** *Organizing Modernity.* Blackwell: Oxford, 1994.

**Lee, Thomas, W. / Mitchell, Terence, R. / Sablinski, Chris, J.:** *Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology, 1979-1999.*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 55, 1999.

**Lewitzky, Uwe:** *Kunst für Alle? Kunst im öffentlichen Raum zwischen Partizipation, Intervention und Neuer Urbanität.* Transkript Verlag: Bielefeld, 2005.

**Livingston, Donald, W.:** Hume's Philosophy of Common Life. University of Chicago Press: Chicago, 1984.

**Locke, John:** *An Essay Concerning Human Understanding*. 27 Auflage, Tegg & Son: London.

**Luce, Arthur, A. / Jessop, Thomas, E.:** *The Works of George Berkeley – hereinafter Works – II*, 233. Thomas Nelson & Sons: Edinburgh.

**Luce, Arthur, A.:** *The Inaugural Address: The Berkeleian Idea of Sense*. Aristotelian Society Supplementary, Vol. 27, S. 1-20. 1992.

**Luhmann, Niklas:** *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft: Frankfurt/a.M., 1992.

**Luhmann, Niklas:** *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft: Frankfurt/a.M., 1992.

**Luhmann, Niklas:** *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Westdeutscher Verlag: Opladen, 1981.

**Luhmann, Niklas:** *Soziale Systeme*. Zeitschrift für soziologische Theorie H.1, S. 7-28, 1995.

**Madhavan, Ravindranath / Grover, Rajiv:** *From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New product Development as Knowledge Management*. Journal of Marketing, Vol. 62, Nr. 4, Oktober, 1998.

**Maiden, Neil / Manning, Sharon / Robertson, Suzanne / Greenwood, John:** *DIS '04 Proceedings of the 5th conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques*. ACM: New York, S. 113-122, 2004.

**Maitlis, Sally:** *The Social Process of Organizational Sensemaking*. 2005, Academy of Management Journal, Vol. 48, Nr. 1, S. 21-49.

**Mannix, Elizabeth / Neale, Margaret:** *What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations*. Psychological Science in the Public Interest, Vol. 6, Nr. 2, S. 31-55, 2005.

**Marakas, George, M.:** *Decision support systems in the twenty-first century*. Prentice Hall, 1999.

**Matoba, Kazuma / Scheible, Daniel:** *Interkulturelle und transkulturelle Kommunikation*. Working Paper of International Society for Diversity Management e.V., 2007. In: [[http://www.idm-diversity.org/files/Working\\_paper3-Matoba-Scheible.pdf](http://www.idm-diversity.org/files/Working_paper3-Matoba-Scheible.pdf)] [Zugriffdatum: 14.10.2013]

**Maxwell, Joseph, A.:** *Understanding and validity in qualitative research.* Harvard Educational Review, Vol. 62 (3), S. 279-300, 1992.

**McAdam, Rodney / McClelland, John:** *Individual and team based idea generation within innovation management: organizational and research agendas.* European Journal of Innovation Management, Vol. 5, 2002.

**McDermott, Richard / O'Dell, Carla:** *Overcoming culture barriers to sharing knowledge.* Journal of Knowledge Management, 5 (1), 2001, S. 76-85.

**Mead, George Herbert:** *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus.* Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 1991.

**Mertins, Kai / Finke, Ina:** *Kommunikation impliziten Wissens.* In: Reinhardt, R. / Eppler, M. J.: *Wissenskommunikation in Organisationen – Methoden, Instrumente, Theorien.* Springer-Verlag: Berlin / Heidelberg, 2004.

**Moffett, Sandra / McAdam, Rodney / Parkinson, Stephen:** *An empirical analysis of knowledge management applications.* Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Nr. 3, S. 6 – 26, 2003.

**Natorp, Paul:** *Plato's Theory of Ideas.* Edited with an introduction by Politis, V.. First English Translation by Politis, V. and Connolly, J. Academia Verlag: Sankt Augustin, 2004.

**Neuhaus, Stefan:** *Grundriss der Literaturwissenschaft.* A. Francke Verlag: Tübingen / Basel, 2003.

**Nietzsche, Friedrich:** *The Birth of Tragedy.* Übersetzung: Kaufmann, W., Random House: New York, 1967a.

**Nietzsche, Friedrich:** *The Case of Wagner.* Übersetzung: Kaufmann, W., Random House: New York, 1967b.

**Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka:** *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press: New York, 1995, S. 284.

**Nonaka Ikujiro / von Krogh, Georg:** *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory.* Organization Science, Vol. 20, Nr. 3, Mai–Juni, S. 635–652, 2009.

**North, Klaus:** *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen.* Springer Fachmedien: Wiesbaden, 2011.

**Oelze, Berthold:** *Ideen zu einer phänomenologischen Soziologie der Kreativität.* In: Gottlich, U. / Kurt, R.: *Kreativität und Improvisation: Soziologische Positionen.* Springer: Wiesbaden, 2012.

**Oerter, Rolf / Leo Montada:** *Entwicklungspsychologie.* Beltz Verlage: Weinheim / Basel / Berlin, 2002.

**Otto, Hans-Uwe / Thiersch, Hans:** *Handbuch der Sozialarbeit/Sozialpädagogik.* Luchterhand: Neuwied / Kriftel, 2001.

**Paulus, Paul, B.:** *Groups, teams, and creativity: The creative potential for idea-generating groups.* *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, S. 237–262, 2000.

**Patton, Michael Quinn:** *How to Use Qualitative Methods in Evaluation.* Sage: Newbury Park / London / New Delhi, 1987.

**Perler, Dominik:** *René Descartes.* C. H. Beck: München, 2006.

**Perler, Dominik / Haag, Johannes:** *Ideen: Repräsentationalismus in der frühen Neuzeit. Texte und Kommentare.* De Gruyter Studienbuch: Berlin / New York, 2010.

**Petschniker, Mario:** *Kommunikation – Konflikt – Hierarchie. Die Schwierigkeit im Umgang mit indirekter Kommunikation und nicht auflösbaren Konflikten in hierarchischen Betrieben.* Europäische Hochschulschriften / European University Studies / Publications Universitaires Européennes, Vol. 772, Frankfurt/a.M. / Berlin / Bern / Brüssel / New York / Oxford / Wien, 2001.

**Pires, Edmundo B.:** *Still reading Hegel: 200 years after the Phenomenology of spirit.* Imprensa da Universidade de Coimbra: Coimbra, S. 24, 2009.

**Pitcher, Georg:** *Minds and Ideas in Berkeley,* *American Philosophical Quarterly*, Vol. 6, Nr. 3, 1969.

**Plaskoff, Joshua:** *Intersubjectivity and community-building: Learning to learn organizationally.* In: Lyles, M. / Easterby-Smith, M. (Hg.): *Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.* Blackwell: New York, S. 161–184, 2003.

**Polanyi, Michael:** *The Tacit Dimension.* The University of Chicago Press: Chicago, 1966.

**Popova, Maria:** *Networked Knowledge and Combinatorial Creativity.* In: <http://www.brainpickings.org/index.php/2011/08/01/networked-knowledge-combinatorial-creativity/> [Zugriffsdatum: 25.01.2014]

**Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai:** *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.* Gabler Verlag: Wiesbaden, 1999.

**Reeder, Harry P.:** *Language and Experience: Descriptions of Living Language. Husserl and Wittgenstein.* Center for Advanced Research in Phenomenology, University Press of America, 1984.

**Reinhardt, Rüdiger / Eppler, Martin J.:** *Wissenskommunikation in Organisationen – Methoden, Instrumente, Theorien.* Springer-Verlag: Berlin / Heidelberg, 2004.

**Reimann, Horst:** *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft.* Westdeutscher Verlag GmbH: Opladen, 1992.

**Reischmann, Jost:** *Kompetenz lehren? Kompetenz- und Performanz- Orientierung in der Andragogik zwischen Didaktik und Organisationsentwicklung.* 2004, in: [[http://www.uni-bamberg.de/andragogik/interne\\_links/publikationen.htm](http://www.uni-bamberg.de/andragogik/interne_links/publikationen.htm)] [Zugriffsdatum: 25.10.2013]

**Retter, Hein:** *Studienbuch Pädagogische Kommunikation.* 2. Auflage. Klinkhardt: Bad Heilbrunn, 2002.

**Rheinberger, Hans-Jörg:** *Wie werden aus Spuren Daten, und wie verhalten sich Daten zu Fakten?* diaphanes: Berlin, 2007.

**Rheinberger, Hans-Jörg:** *Man weiss nicht genau, was man nicht weiss.* Neue Züricher Zeitung, 05 Mai 2007. [<http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/articleELG88-1.354487>] Zugriffsdatum: 30.11.14.

**Rheinberger, Hans-Jörg:** *Historische Epistemologie. Zur Einführung.* Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte. Berlin, 2011.

**Ritzel, Wolfgang:** *Immanuel Kant.* de Gruyter: Berlin / New York, 1985.

**Roehl, Heiko / Romhardt, Kai:** *Wissensmanagement - Ein Dialog über Totes und Lebendiges.* Organisationsentwicklung, Vol. 4, S. 50-59, 2000.

**Ross, William D.:** *Plato's Theory of Ideas.* Clarendon Press: Oxford, 1951.

**Saalmann, Gernot:** *Soziologische Theorie. Grundformen im Überblick (Sociological Theory. An Overview of the Basic Forms).* Centaurus Verlag & Media: Freiburg, 2012.

**Santozki, Ulrike:** *Die Bedeutung antiker Theorien für die Genese und Systematik von Kants Philosophie.* Walter de Gruyter: Berlin, 2006.



**Sarasin, Philipp:** *Die Wirklichkeit der Fiktion. Zum Konzept der imagined communities.* in: Ulrike Jureit (Hg.): *Politische Kollektive. Die Konstruktion nationaler, rassischer und ethnischer Gemeinschaften.* Verlag Westfälisches Dampfboot: Münster. 2001, S. 22-45.

**Sartre, Jean-Paul:** *Das Sein und das Nichts. Versuch einer phänomenologischen Ontologie.* In: König, T (Hg.): *Gesammelte Werke in Einzelausgaben. Philosophische Schriften.* Rororo: Frankfurt/a.M., S. 720ff, 1993.

**Schäfer, Christian:** *Idee/Form/Gestalt/Wesen.* In: Schäfer, C. (Hg.): *Platon-Lexikon.* Wissenschaftliche Buchgesellschaft: Darmstadt, S. 157–165, 2007.

**Schmidt, Ulrich:** *Wahlfamilie. Ein Modell für das Wohnen von morgen.* Kreuz-Verlag: Zürich, 1990.

**Schmitz, Hermann:** *Kreativität erleben.* In: Julmi, Christian (Hg.): *Gespräche über Kreativität.* Projekt Verlag: Bochum / Freiburg, S. 24-26, 2013.

**Schuhmann, Karl:** *Selected papers on Renaissance philosophy and on Thomas Hobbes.* Kluwer Academic Publishers: Dordrecht, 2004.

**Schulz von Thun, Friedemann et al.:** *Sich verständlich ausdrücken.* (5., verb. Aufl.). Reinhardt: München, 1993.

**Schulze, Anja / Hoegl, Martin:** *Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: a behavioural approach.* Emerald Management Reviews, Research Policy, Vol. 37, Nr. 10, S.1742-1750, 2008.

**Schwingel, Markus:** *Pierre Bourdieu zur Einführung.* 7. Aufl. Junius: Hamburg, 2011.

**Seely Brown, John / Duguid, Paul:** *The Social Life of Information.* Harvard Business School Publishing, 2000.

**Sellars, Wilfrid:** *Berkeley and Descartes: Reflections on the 'New Way of Ideas'.* In: Machamer, P. K. / Turnbull, R. G.: *Studies in Perception: Interpretations in the History of Philosophy and Science.* Ohio State University Press: Columbus, 1977.

**Senge, Peter:** *Sharing knowledge Executive Excellence.* Abi/Inform Global, Vol. 14, Nr. 11, S. 17, November 1997.

**Simmel, Georg:** *The Philosophy of Money.* Routledge Classics: London / New York, 1993.

**Simmel, Georg:** *The Problems of the Philosophy of History.* Übersetzung: Oakes, G., The Free Press: New York, 1977.

**Speck, Josef:** *Grundprobleme der großen Philosophen*. In: Scheler, M. / Hönigswald, R. / Cassirer, E. / Plessner, H. / Merleau-Ponty, M. / Gehlen, A.: *Philosophie der Gegenwart*. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen, 1991.

**Sperry, Roger:** *Mind, Brain and Humanist Values*. 1966 in: Tyler, Tim, *Memetics, Memes and the Science of Cultural Evolution*. Mersenne Publishing, 2011.

**Spradley, James P.:** *The Ethnographic Interview*. Wadsworth: Belmont, 1979.

**Stimmer, Franz:** *Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit*. Oldenbourg Verlag: München / Wien, 2000.

**Stowasser, Joseph, M.:** *Lateinisch-Deutsches Schulwörterbuch*. Verlag Holder-Pichler-Tempsky: München, 2006.

**Strauss, Anselm / Corbin, Juliet:** *Grounded Theory Methodology. An Overview*. In: Denzin, N. Lincoln, Y. (Hg.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage: California, 1994.

**Temel, Robert / Döllmann, Peter.:** *Lebenslandschaften. Zukünftiges Wohnen im Schnittpunkt von privat und öffentlich*. Campus: Frankfurt/a.M., 2002.

**Thuma, Andrea:** *Hannah Arendt, Agency, and the Public Space*. In: Behrens, Maren / Lee, Lois / Tekelioglu, Ahmed Selim: *Modernities Revisited*. Vienna: IWM Junior Visiting Fellows' Conferences, Vol. 29. 2011. Online: <http://www.iwm.at/publications/junior-visiting-fellows-conferences/andrea-thuma-2/>  
Zugriffsdatum: [01.02.2014]

**Titus, Philip, A.:** *Marketing and the Creative Problem-Solving Process*, Journal of Marketing Education, Vol. 22, Nr. 3, S. 225-235, 2000.

**Tsoukas, Hari:** *Do we really understand tacit knowledge?* In: Easterby-Smith, M. / Lyles, M. A., (Hg.): *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing Ltd: Malden, MA / Oxford, S. 410-427, 2003.

**Unsworth, Kerrie:** *Unpacking creativity*. Academy of Management Review, Vol. 26, S. 289–297, 2001.

**Virkkala, Åge / Mariussen, Seija:** *Learning Transnational Learning*. Routledge: Oxon / New York, 2013.

**Von Aquin, Thomas:** *Summa Theologica*. (1a, Q 3, art 5) in: Rehfus, W. D.: *Handwörterbuch der Philosophie*. von Vandenhoeck & Ruprecht: Stuttgart, 2003.

**Von Hentig, Hartmut:** *Kreativität, Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff*. Hanser: München / Wien, 1998.

**Von Hippel, Eric:** *The Sources of Innovation*. Oxford University Press: Oxford / New York, 1988.

**Von der Oelsnitz, Dietrich / Hahmann, Martin:** *Wissensmanagement – Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen*. Kohlhammer: Stuttgart, 2003.

**Wagner, Hans:** *Realitas objective (Descartes-Kant)*. Zeitschrift für philosophische Forschung, Bd. 21, H. 3, S. 325-340, Jul. – Sep., 1967.

**Waldenfels, Bernhard:** *Der Mensch als Grenzwesen*. In: *Grundmotive einer Phänomenologie des Fremden*. Suhrkamp: Frankfurt/a.M., 2006.

**Watson, Richard:** *Representational Ideas - From Plato to Patricia Churchland*. Kluwer Academic Publishers: Dordrecht, 1995.

**Welsch, Wolfgang:** *Was ist eigentlich Transkulturalität?* In: Darowska, L. / Machold, C.: *Hochschule als transkultureller Raum? Beiträge zu Kultur, Bildung und Differenz*. Transcript Verlag: Bielefeld, 2009.

**Whitley, Richard:** *The Intellectual and Social Organization of the Sciences*. Clarendon Press: Oxford, 1984.

**Witsch-Rothmund, Franz Josef:** *Zugänge zum Denken Niklas Luhmanns*. S. 3f, 1999 in:  
<http://userpages.unikoblenz.de/~dkwitsch/Luhmann%20Freiburg/Denken%20Niklas%20Luhmanns.pdf> [Zugriffsdatum: 05.12.2013]

**Windmüller, Sonja / Binder, Beate / Hengartner, Thomas:** *Kultur – Forschung. Zum Profil einer volkswissenschaftlichen Kulturwissenschaft*. Lit Verlag: Berlin, 2009.

**Wolfrum, Sophie / Bürklin, Thorsten / Kreis, Peter / Peterek, Michael (Hg.):** *Orte öffentlichen Lebens in der Stadtregion*. Frankfurt/a.M.: 2007. Online:  
[http://www.stb.ar.tum.de/fileadmin/w00blf/www/DOWNLOADS/PublikationenTexte/2007-5\\_Moeglichkeitsraeume.pdf](http://www.stb.ar.tum.de/fileadmin/w00blf/www/DOWNLOADS/PublikationenTexte/2007-5_Moeglichkeitsraeume.pdf) Zugriffsdatum: [18.02.2014]

**Wulf, Christoph:** *Der Andere*. In: Hess, R. (Hg.): *Über den Umgang mit dem Eigenen und dem Fremden*. Campus Verlag: Frankfurt/a.M. / New York, S. 13-37, 1999.

**Yolton, John, W.:** *On Being Present to the Mind: A Sketch for the History of an Idea*. Dialogue 14, S. 373-388, 1975.

**Yolton, John, W.:** *Perceptual Acquaintance: From Descartes to Reid*. University of Minnesota Press: Minneapolis, 1984.

## 6. TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

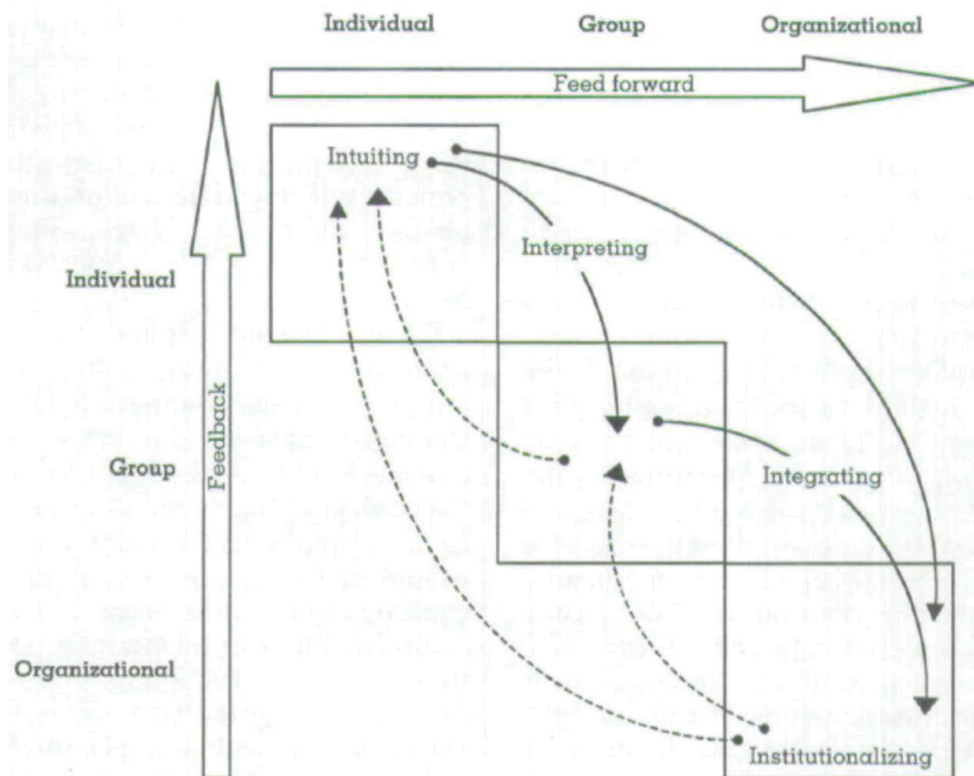
---

Abbildung 1: Der dynamische Entstehungsprozess einer Idee.....	54
Abbildung 2: Die Mitteilung einer Idee.....	88
Abbildung 3: Bedingungen, die die Bereitschaft, das private Selbst auszudrücken, positiv und negativ beeinflussen.....	140
Abbildung 4: Interaktive Handlungen, die den Ausdruck des privaten Selbst positiv beeinflussen.....	150
Abbildung 5: Theoretisches Modell „Das private Selbst zum Ausdruck bringen“ .....	159
Tabelle 1: Der Ausdruck des privaten Selbst .....	128
Tabelle 2: Der Ausdruck des privaten Selbst (zweite Untersuchungsreihe) .....	137
Tabelle 3: Erläuterungen und Zitate zu positiven Bedingungen: Ausdruck des privaten Selbst.....	141
Tabelle 4: Erläuterungen und Zitate zu interaktiven Handlungen.....	151

## 7. ANHANG

### Anhang 1:

Organizational Learning As a Dynamic Process (Crossan, M. M. / Lane, H. W. / White, R. E.: 1999, S. 532)



## **Anhang 2:**

### **Einladung zur Teilnahme am Interviewverfahren**

Liebe Kollegen und Kolleginnen,

Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Vielfalt und Kommunikation in Teams.

Das Projekt wird von Marc Ruckebier aus dem Bereich Kommunikation begleitet. Konkret untersuche ich welche Aspekte der Kommunikation im Team für Sie als Vodafone Mitarbeiter im täglichen Berufsleben und in der Teamarbeit von Bedeutung sind.

Ich suche nach freiwilligen Teilnehmern, die gerne ihre persönlichen Erfahrungen und Meinungen zum diesem Thema mitteilen möchten. Es ist besonders wichtig für diese Untersuchung ein umfassendes Bild zu erhalten, dazu gehören auch kritische Anmerkungen.

Das Interview dauert ca. 45 Minuten und wird selbstverständlich absolut vertraulich und anonym behandelt. Die Ergebnisse werden ausschließlich für Forschungszwecke verwendet.

Nach dem Gespräch halte ich Sie gerne regelmäßig über die ersten Ergebnisse in Form von kleinen Newslettern auf dem Laufenden und nach Fertigstellung der Analyse wird für alle die Interesse haben zu einer Präsentation eingeladen.

Wenn sie Vodafone Mitarbeiter:

- im Bereich Technik, Vertrieb, Finanzen oder Operations (Customer Service)
- ohne disziplinarische Führungsverantwortung

sind und Interesse haben zu dem Thema Vielfalt und Teamarbeit Stellung zu nehmen, würde ich mich freuen, wenn Sie mir eine kurze Email mit Informationen zu Ihrem Tätigkeitsbereich zukommen lassen.

Wichtig ist noch, dass Sie in der Woche vom 12 - 23 März 2012 für das Interview erreichbar sind.

Bitte stimmen Sie den Interviewtermin im Vorhinein mit Ihrer Führungskraft ab. Da dies nur eine begrenzte Stichprobe ist, können leider insgesamt nur 25 Teilnehmer ausgewählt werden. Falls Sie nicht teilnehmen können, aber trotzdem an den Ergebnissen interessiert sind, schicken Sie mir bitte eine kurze Email. Ich nehme Sie gerne in den Verteiler auf.

Herzliche Grüße,

Jasmin Kesmez

### **Anhang 3: Interviewleitfaden - Erste Erhebungsrunde**

**Eisbrecher:** Ich bitte Sie sich vorzustellen, dass ein guter Freund/in von Ihnen sich für eine Stelle bei Vodafone interessiert. Wie würde Sie ihm/ihr Vodafone beschreiben?

**(Die Überschriften werden nicht vorgestellt)**

#### **Vielfalt im Unternehmen**

- Warum sollte sich Vodafone dem Thema Vielfalt widmen?
- Was gehört alles zu Vielfalt im unternehmerischen Kontext / bei Vodafone?
  - Welche Themen werden unter dem Begriff Vielfalt diskutiert?
- Welche Werte verbinden Sie persönlich mit Vielfalt?

#### **Management der Vielfalt**

- Welche Herausforderungen entstehen durch Vielfalt?
  - Wie können Sie sich mit Ihren Ideen im Team einbringen?

#### **Persönliche Hintergründe / Denkweisen**

- Haben Sie Erfahrungen in der Arbeit mit gemischten Teams?
- Können unterschiedliche Lebensstile in die Teamarbeit/oder im Büro eingebracht werden? (kulturelle Neigung/ Geschmack)
- Wie empfinden sie das Arbeiten in gemischten Teams?
  - Welche Vorteile/Nachteile sehen sie darin?
    - Welche Chancen/Hindernisse stellen unterschiedliche Ansichten beim Mitteilen von Ideen dar?
    - In welchen Situationen kommt es zu Reibungen?
    - Was sind für sie die Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit?
  - Können sie ihre persönlichen Erfahrungen in ihrem Arbeitsumfeld einbringen?



## Lebensentwürfe / Lebensphasen

- Wie empfinden sie das Verhältnis Arbeit - Privatleben für sich persönlich?
  - Wie sieht die ideale Verbindung / Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben für Sie aus?
  - Welche VF Angebote nehmen Sie in Anspruch?
  - Welche Angebote wünschen Sie sich?
  - Mit wem im Unternehmen würden Sie gerne darüber sprechen?
  - Wer sollte etwas dazu sagen?
  - Wo können Sie sich vorstellen sich extern darüber auszutauschen?

**Letzte Frage:** Ist Vielfalt ein Thema, das jeden betrifft? Wenn ja, auch Sie?

Abschließend benötige ich für meine Auswertung noch einige persönliche Daten von Ihnen, die natürlich auch vertraulich und anonym behandelt werden.

Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten und damit mein Forschungsvorhaben unterstützen.

### Biographische Angaben

Alter: <20                      20-30                      30-40                      40-50                      50-60                      60-70

Arbeitsbereich:

Wie lange bei Vodafone:

Geschlecht: Weiblich / Männlich

Höchster Bildungsgrad:

Migrationshintergrund: Ja                      Nein /                      Erste      Generation      /      Zweite  
Generation

#### **Anhang 4:**

#### **Stichprobe (Vodafone)**

<b>Arbeitsbereich / Abteilung</b>	<b>Anzahl der Teilnehmer</b>
Technik	6
Operations	6
Vertrieb	6
Finanzwesen	6

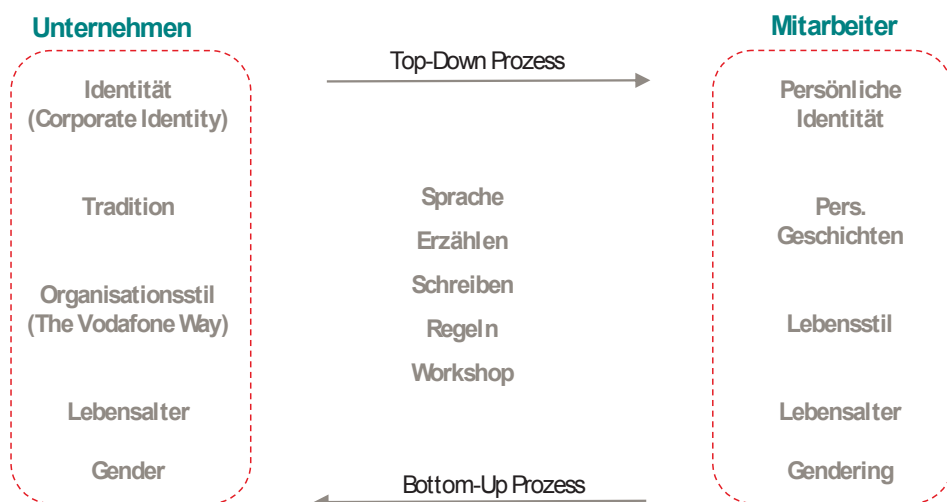
## Anhang 5:

Einhergehend mit der theoretischen Analyse, Expertenbefragung, Archivinformationen, Mitarbeiterinformationen und den unten vorgestellten Kategorien wurde ein Konzept erarbeitet, welches die Dynamiken im Mitteilungsprozess im international agierenden Unternehmen Vodafone beschreibt. Dabei muss bedacht werden, dass ich durch meine Interviews nur einen Ausschnitt einfangen konnte, der die befragten Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen betrifft. Der gewonnene Einblick hilft aber Tendenzen und Problematiken herauszukristallisieren, welche im Folgenden dargestellt werden.

Die Abbildung beschreibt einen Spannungsraum, in dem Wandel bzw. Bewegung stattfindet – ein aktives Aushandeln und Annäherung zwischen dem Privaten und Beruflichen bzw. persönlicher Identität und *Corporate Culture*. Diese Dynamik fordert eine Relationalität, bei der Individuum und Unternehmen in ständiger Interaktion zueinander stehen.

## Diversity-Management Konzept

### Diversity im vektorialen Raum



## **Anhang 6:**

### Interviewleitfaden - Zweite Erhebungsrunde

1. Can you tell me of a situation that you can remember where you shared or contributed an idea within a team environment?
2. When do you feel comfortable sharing ideas?
3. In what situations do you hold back?
4. Can you just describe the feelings you have while sharing ideas?

## Versicherung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe und dass die Arbeit bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht wurde. Bereits veröffentlichte Teile sind in der Arbeit gekennzeichnet.

Köln, 20.10.2015

---

Ort / Datum



Unterschrift