

Alles kann. Du musst!

Gedanken zu einer emergenten Kommunikation

Achim Kinter

„Du verstehst mich nicht.“

Niklas Luhmann

Niemand nimmt die blaue Pille

In dem amerikanischen Sciencefictionfilm „The Matrix“ wird die platonische Geschichte vom Höhlengleichnis neu erzählt. Neo, der Held, bekommt die Gelegenheit zu erfahren, wie wirklich die Wirklichkeit ist. Platons Höhlenbewohner steinigten den, der ihnen das Licht der Wahrheit und die Illusion der Schattenwelt zeigen wollte. Neo reagiert bodenständig: Er muss sich übergeben. Zuvor hatte ihm sein philosophischer Mentor Morpheus zwei Pillen zur Auswahl angeboten: eine blaue und eine rote. Die rote Pille steht für die Fortsetzung der Scheinexistenz, die blaue Pille ist das Ticket zur Desillusion. Das Maß der Überraschung hält sich beim Zuschauer in Grenzen, wenn Neo sich für die blaue Pille entscheidet. In der Wirklichkeit, wie wir sie kennen, in der Menschen uns eher selten in perfekten schwarzen Lackleder-Outfits und Sonnenbrillen gegenüber sitzen, regieren die roten Pillen. Versetzte man einen Kommunikationsverantwortlichen in die Rolle des Morpheus und einen Vorstandsvorsitzenden in die Rolle des Neo, so würde, was ebenfalls einen eher gemäßigten Überraschungseffekt auslöste, die Entscheidung in der Regel zu Gunsten der roten Pille fallen. That's life!

Die Diener der Matrix

In diesem Essay soll es – und deswegen mag der Einstieg über das Produkt einer professionellen Traumfabrik nicht der schlechteste sein – um folgende These gehen: Die Corporate Communications sind ihrer Realität nach die Produzenten von roten Pillen, sie sind die Diener der Matrix, die Agenten des Scheins, die Hüter der platonischen Höhle. Und sie sind dies nicht, indem sie diese oder jene Botschaft lancieren, dieses

oder jenes Instrument benutzen, gut oder schlecht über ihr Unternehmen reden. Sie sind dies als Teil des (Kommunikations-)Systems. Wenn der Issues Manager – stellvertretend für alle anderen Kommunikatoren – mit seiner Toolbox versucht, Krisen zu managen oder Chancen zu generieren, dann verhält er sich systemkonform in dem Sinne, als dass sein Blick auf die tatsächlichen oder vermeintlichen Krisen oder Krisenpotenziale gerichtet ist, die im oder außerhalb des Unternehmens, also in der „objektiven“ Welt, erkennbar sind. Voraussetzung für die Sinnhaftigkeit dieser Handlungsweise ist die Annahme, dass Krisen intelligibel sind, vergleichbar den Original/Fälschung-Suchbildern, bei denen der Betrachter versteckte Fehler aufzuspüren hat. Unglücklicherweise, bleibt man im Bild, fehlt bei diesem Procedere das Original, und die Anzahl der Fehler übersteigt das Fassungsvermögen des Betrachters um ein Unendliches. Darüber hinaus – dies allerdings nur als Bonusmaterial verstanden – mag mit einem Issues Management die Intention verbunden sein, gewissermaßen das Krisenniveau tendenziell zu verringern und gleichzeitig das Chancenniveau tendenziell zu steigern. Dies wiederum setzte einen linearen Zeit- und Ereignishorizont voraus, der in erkennbarer Weise modifizierbar ist. Eine, wie wir noch sehen werden, gelinde gesagt ambitionierte Vorstellung.

Die Corporate Communications sind, so die These, die Diener der Matrix. Im systemtheoretischen Duktus gesprochen, der hier als Diskursinstrument dient: Sie sind diejenigen, die Informationen zu Mitteilungen machen und dabei ein affirmierendes Verstehen anstreben. Als Kommunikatoren versuchen sie, bewusst oder unbewusst, die Basis der Kommunikation, also die Differenz von Information und Mitteilung, zu untergraben. Mit anderen Worten: Sie versuchen, aus mitgeteilten Dingen wahrgenommene Dinge zu machen. Sie suggerieren, noch anders, dass es keinen Unterschied gibt zwischen der Wahrnehmung eines Sachverhaltes/Unternehmens und der Mitteilung über den Sachverhalt/das Unternehmen. Diese Vorgehensweise ist für alle Beteiligten unbefriedigend.

Es gibt zwei wesentliche Gründe, warum dieses Vorgehen und diese Philosophie wenig effektiv sind. Zum einen funktioniert das Instrument der „Frühwarnung“ nicht so, wie die Kommunikatoren und vor allem deren Auftraggeber es sich wünschen. Zum anderen konzentrieren sich die Beteiligten im Wesentlichen auf die Entwicklung oder Verbesserung von Instrumenten für den Wahrnehmungs- und Management-Prozess von Issues. Dies ist meiner Meinung nach der falsche Schwerpunkt, und im Folgenden zeige ich anhand von einigen Beobachtungen und Überlegungen, warum eine emergente Kommunikation langfristig der Erfolg versprechendere Ansatz ist.

Happy Birthday SAGE

Wenn wir von Frühwarnung sprechen, reden wir nicht vom Herdensystem der Tiere, die ein Herdenmitglied aussuchen, das, wenn alle anderen fressen, Wache halten muss. Auch wenn die Ähnlichkeit dieses Vorgehens mit gewissen Standardjobs der Kommunikationsbranche durchaus ins Auge fällt. Dieses Verhalten haben die Scouts der US-Kavallerie kopiert, um Soldaten und Siedler früh-, wenn auch meist nicht rechtzeitig vor amerikanischen Ureinwohnern zu warnen. Beiden Verhaltensmustern liegt eine Voraussetzung zu Grunde: Tiere und Scouts müssen unterscheiden können zwischen Feind und Freund. Und diese Unterscheidungsfähigkeit ist, wie diffizil und komplex die „Datenbasis“ und die Instrumente auch inzwischen sein mögen, immer noch der größte Stolperstein aller Frühaufklärer.

Einige Jahre, nachdem die Scouts vor amerikanischen Ureinwohnern früh warnten, kam es in einem anderen Teil des Mutterlandes der strategischen Frühaufklärung zu einem klassischen Issues Management-Szenario. Die Verantwortlichen, hier Präsident F.D. Roosevelt, sind früh gewarnt, wissen, was kommen könnte, unternehmen aber nichts resp. wollen (aus Gründen, die im Lauf der Geschichte ihre Bedeutung verlieren) nichts unternehmen. So kann die Krise ihren Lauf nehmen: Am 7. Dezember 1941 überfallen japanische Luft- und Seestreitkräfte den Flottenstützpunkt der Vereinigten Staaten an der Südküste der Hawaii-Insel Oahu, westlich von Honolulu. Die in Pearl Harbor liegende Pazifikflotte wird dabei zum größten Teil zerstört: 8 Schlachtschiffe, 11 kleinere Schiffe, 177 Flugzeuge. Zu lesen ist von 3.500 Toten.

Es dürfte nicht übertrieben sein, die Wirkung dieses Ereignisses auf die USA aus heutiger Sicht als traumatisch zu bezeichnen, vergleichbar mit der Wirkung von Napoleons Brandschatzung Moskaus auf Russland. Die absolute Notwendigkeit von erfolgreicher Frühwarnung und ein möglichst perfekter Abwehrkordon für das eigene Land sind seitdem tief im Bewusstsein der US-Amerikaner verankert. Praktisch unmittelbar nach Pearl Harbor begannen die Vorbereitungen für die Entwicklung eines militärischen Frühwarnsystems. Ein Ausspruch von US-General T.S. Power aus dem Jahr 1959 verweist auf die überragende strategische Bedeutung, die seither Kommunikationssystemen beigemessen wird: „I like to say that without communications, all I control is my desk, and that is not a very lethal weapon.“ Vor 50 Jahren begann man, SAGE zu entwickeln.



Abbildung 1: SAGE als Anfang strategischer Frühaufklärung



Abbildung 2: Je komplexer das Frühwarnsystem, desto anfälliger ist es für Systemfehler

Die Entwicklung von computergestützten Frühwarnsystemen nach dem Zweiten Weltkrieg ist von Prof. Reinhard Keil-Slawik an der Universität Paderborn dokumentiert worden. Von der Einrichtung der nordamerikanischen Luftverteidigungszentrale NORAD im Jahr 1957, diversen nuklearen Warnsystemen, dem nationalen militärischen NMCS von 1962, in dem erstmals Frühwarnung und Einsatzplanung integriert wurden (der Ursprung des „roten Knopfes“ oder „schwarzen Koffers“, die man aus unzähligen Filmen kennt), bis hin zu den heutigen weltumspannenden Satellitensystemen. An Systemen mangelte es nie. Und auch nie an Budgets: SAGE kostete damals die unvorstellbare Summe von 20 Milliarden US-Dollar.

Das halbautomatische bodengestützte Luftverteidigungssystem sollte die combat centers der Luftverteidigung automatisieren. Die „Arbeitsweise“ von SAGE stockt aber schon bei Punkt 2: Erkennung eines feindlichen Bombers (siehe Abbildung 1). Nach Keil-Slawik scheiterte das System schon damals an „der Komplexität der korrekten Erfassung feindlicher und befreundeter Flugzeuge“ (Zitate unter www.iug.uni-paderborn.de). Doch damit nicht genug. Keil-Slawik weiter: „Wenn die Bedienungsmannschaften sich an die zur Betreibung des Systems festgelegten Regeln und Vorschriften gehalten hätten, wäre ein Zusammenbruch des Systems schon bei kleinen Störungen im Radarbild unvermeidlich gewesen.“ 1958 nahm SAGE den Betrieb auf.

Gegenwart: Am achten Tag des zweiten Golfkrieges im Jahr 2003 schoss ein amerikanischer Kampfbomber einen britischen Jet ab. Der Vorgang mag für den Krieg eine nebensächliche Bedeutung haben, grundsätzlich zeigt er aber, dass die vielfach weiterentwickelten SAGE-Systeme und ihre Bedienungsmannschaften auch heute noch mit denselben Problemen zu kämpfen haben wie vor 50 Jahren. Und eigentlich nicht über die Situation der Herdentiere oder Scouts hinausgekommen sind.

Man wundert sich, warum niemand in 50 Jahren auf die nahe liegende Schlussfolgerung gekommen ist: Eine Prognose, eine Frühwarnung, eine Hochrechnung ist selbstverständlich nicht nutzlos und – im Idealfall – sogar hoch nützlich. Sie basiert aber immer und grundsätzlich auf einem intentionalen Missverständnis, nämlich der Hoffnung, dass aus der Quantität der Beobachtungen, Messungen usw. eine Qualität der Entscheidung folgt. Dies ist nicht der Fall. In seinem Buch „Gödel, Escher, Bach“ macht das Douglas R. Hofstadter an rekursiv aufzählbaren Mengen klar, die man nicht explizit definiert, sondern nach einfachen Versionen ihrer selbst fortschreibt. Dabei zeigt sich, „dass sie immer weniger voraussagbar werden, je weiter man geht“ (Stuttgart 1985, S.164). Ähnliches scheint auch Franz Liebl in seinem Buch „Der Schock des Neuen“ im Sinn zu haben, wenn er feststellt, dass es „in hochgradig

turbulenten Umfeldern nicht mehr darum geht, genau zu prognostizieren und sodann die eigene Maßnahme darauf hin zu optimieren ... Es sind die Vorstellungswelten von Stakeholdern und Konsumenten, die wichtige und prägende Kontexte für die Entwicklung von Themen ... bilden“ (München 1996, S.146). Ebendieser Gedanke, das wird im Folgenden aufgegriffen, führt von der entgegengesetzten Seite zur emergenten Kommunikation. SAGE jedenfalls, um dieses Beispiel abzuschließen, war das ambitionierteste Frühwarnprojekt der Geschichte – und ein völliger Reinfluss. Ich erspare mir an dieser Stelle Szenarien, die beschreiben, wie SAGE in einer vom globalen Terrorismus geprägten Welt Anwendung findet.

Die Image-Falle

Laut der PR-Agentur Weber Shandwick ist Issues Management die „bewusste Partizipation eines Unternehmens am Meinungsbildungsprozess“. Und auch James Champy, Erfinder des Reengineering („Reengineering the Corporation, 1993), postuliert jüngst mit X-Engineering die „Neugestaltung der Unternehmensabläufe über das Unternehmen hinaus“. Zu Wettbewerbern und vor allem zur Gesellschaft hin. Das Prinzip des „shared knowledge“ ist dabei eine wichtige Triebfeder des Ansatzes sowie die Hoffnung auf eine Steigerung der Anerkennung des Unternehmens seitens der Öffentlichkeit. Die Frage sei erlaubt: Warum strebt ein Unternehmen überhaupt nach öffentlicher Anerkennung?

In der Theorie mag dieses Streben irgendwo zwischen F.W. Hegels Postulat „wechselseitiger Anerkennung und gemeinsamen Freiheitszuwachses“ und J.P. Sartres Phänomenologie „des unabwendbaren Scheiterns einer solchen Anerkennung“ zu verorten sein. Eine Hürde ist zweifellos, das Konzept einer individuellen, also personalen Anerkennung zu übertragen, beispielsweise auf eine apersonale, zumal heterogene Anerkennung eines Unternehmens durch (Teil-)Öffentlichkeiten. Denn was die eine Öffentlichkeit anerkennt, kann für die andere durchaus kritikwürdig sein. Ein Beispiel: Entlassungen während Konsolidierungsprozessen werden von Analysten in der Regel begrüßt, von Arbeitnehmervertretern und Mitarbeitern dagegen verurteilt. Sogar der scheinbar neutrale, weil auf objektivem Zahlenwerk basierende Gewinn eines Unternehmens ist nicht deswegen bereits aner kennenswert, weil er ein Positivum ist. Der Gewinn muss zudem die Analystenschätzungen, die allgemeinen Prognosen (über-)erfüllen. Es reicht nicht, gut zu sein; man muss darüber hinaus so gut sein wie vorgeschrieben. Ist dies nicht eine armselige Geschäftsbasis? Und ist dies nicht ein wesentlicher Grund, warum die Wahrnehmung der Wirtschaft im Allgemeinen und der

Unternehmen im Besonderen durch die professionellen Marktteilnehmer und die Bevölkerung immer weiter auseinander driften?

Diese Image-Falle, diese scheinbare Unvermeidbarkeit des Strebens nach öffentlicher Anerkennung, das Gewicht des Image-Zwangs, das auf den Kommunikationsverantwortlichen und ihren Auftraggebern gleichermaßen lastet, verführt in zahllosen Fällen zu teils abstrusen Aktivismen. Image-Rankings werden als Damoklesschwerter wahrgenommen, Image-Einbrüche verheißen den „return on nothing“ oder gar den „unfriendly takeover“. Ein tragikomisches Beispiel: Der Sportartikelhersteller PUMA ärgerte sich jüngst über die schnelle und effektive Verbreitung gefälschter Anzeigen für PUMA-Turnschuhe im Internet. Der Konzern bedachte mehrere amerikanische Blogger-Webseiten mit Unterlassungsklagen, weil offenbar professionell gestaltete Anzeigen mit den unverkennbaren Raubtierlogo-Produkten nicht nur Schuh zeigten, sondern auch die Fantasie des Betrachters recht eindeutig aktivierten. Ob nun das Motiv, wie etwa in der Zeitschrift „Tomorrow“ (Ausgabe 6/03, S.16) mutmaßt, einen Blow-Job zeigt oder nicht, mag dahingestellt sein. Durch die Unterlassungsklagen jedenfalls legitimiert PUMA gewissermaßen die erotische Fantasie – und erhielt dafür prompt reichlich Spott von einer Öffentlichkeit, die die moralische (oder Image-schädigende) Substanz des Anzeigenmotivs offensichtlich nicht nachvollziehen konnte oder wollte. Bei Gawker.com heißt es etwa, dass dies die „beste Anzeige“ sei, die für das „Unternehmen seit Jahren gemacht worden wäre“. Ohne die komplexe Marketingphilosophie von PUMA in Zweifel zu ziehen, fällt dem Unbeteiligten hierbei doch die Frage ein, was in aller Welt denn die Zielgruppe der PUMA-Sportschuhe – dem alltäglichen Augenschein nach junge, coole, trendbewusste, lebenslustige Menschen – an dem Fake-Motiv Anstößiges, ja Image-Schädigendes finden sollte? Außer: die Diskrepanz zwischen Image und Unternehmenshandlung!

Ist es nicht erstaunlich, dass penetrant auf den höchst volatilen Image-Diskurs geschielt, die Bedingung der Möglichkeit glaubwürdiger Image-Kultur aber meist ebenso penetrant vernachlässigt wird? Laut einer bemerkenswerten Studie der „Wirtschaftswoche“ und der PR-Agentur Burson Marsteller lässt sich das positive oder negative Image eines Unternehmens zu fast drei Vierteln am Image des Unternehmenskopfes, des CEOs, Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers ablesen. Ist das wirklich verwunderlich?

In der Politik stellt man immer schon eine starke Abhängigkeit der Wählerentscheidung vom Kandidaten fest – und nicht von Sachthemen. In der Erziehung stellt der Erziehende den mit Abstand wichtigsten Faktor im Lernprozess. Im Privaten hängt das Glück oder Unglück des Men-

schen entscheidend vom zwischenmenschlichen Umfeld ab – und weit weniger von Materialitäten. Ist es deswegen nicht nahe liegend, den Geschäftserfolg, das Image, den Wert eines Unternehmens mit der Beurteilung des oder der Unternehmensrepräsentanten zu verknüpfen? Und also alles zu tun, um den Unternehmensrepräsentanten für diese Aufgabe zu rüsten?

Exkurs: Die schlimmstmögliche Wendung

Man könnte sagen, dass die Literatur die älteste und umfangreichste Sammlung von Szenario-Technik (eigentlich von Shell in den 70er Jahren „erfunden“) ist. Literatur macht nichts anderes, als Wirklichkeit zu inszenieren, in retro- oder perspektive Szenen zu übertragen. Deswegen ist die Literatur eine der besten Lehrstätten der Kommunikation. Die Kommunikation wiederum findet sich beständig in szenariofordernden Situationen wieder, sie muss sich beständig die Frage stellen: Was wäre wenn? Ein Standardinstrument, nicht zuletzt jedes Issues Management, ist der so genannte „worst case“. Ein Autohersteller, der eines der sichersten Autos der Welt baut, stellt sich vor, dass dieses Auto versagt, dass ein schrecklicher Unfall passiert. Dass ein schrecklicher Unfall passiert nicht mit irgendjemandem, sondern mit einer enorm populären Person, sagen wir, einer britischen Prinzessin. Und diese verunglückt nicht allein, sondern mit einem Mann, nicht ihrem Mann, einem geheimnisvollen Mann, der ... Man könnte diesen „worst case“ weiterspinnen. Aber: Würde man ihn spinnen? Und wäre dies das richtige Instrument für den erwarteten Big Bang?

Am 20. Februar 1962 fand unter der Regie von Kurt Horwitz im Schauspielhaus Zürich die Uraufführung eines Theaterstückes statt, das man als das perfekte Worst-case-Lehrstück bezeichnen könnte. Der junge Autor betrachtete das Drama, in dem Therese Giehse eine ihrer großen Rollen fand, als derart beispielhaft, dass er die Inszenierung samt Regieanweisungen der gedruckten Version zu Grunde legte. So kommt es, dass noch heute in jedem Taschenbuch von Friedrich Dürrenmatts „Die Physiker“ die „21 Punkte zu den Physikern“ mit abgedruckt werden. Ich möchte auf zweierlei verweisen. 1. Jedem, der Kommunikation beruflich betreibt, muss die verblüffende Ähnlichkeit der Dürrenmattschen „Kunst des Dramatikers“ mit seinem Berufsalltag ins Auge fallen. 2. Die Schlussfolgerungen, die dialektische Zuspitzung, stehen in krassem Gegensatz zur üblichen Praxis der Corporate Communications.

In den Punkten heißt es bei Dürrenmatt unter anderem: „Eine Geschichte ist dann zuende gedacht, wenn sie ihre schlimmstmögliche Wendung genommen hat. Die schlimmstmögliche Wendung ist nicht

voraussehbar. Sie tritt durch Zufall ein. Die Kunst des Dramatikers besteht darin, in einer Handlung den Zufall möglichst wirksam einzusetzen. Träger einer dramatischen Handlung sind Menschen. Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen. Die Dramatik kann den Zuschauer überlisten, sich der Wirklichkeit auszusetzen, aber nicht zwingen, ihr standzuhalten oder sie gar zu bewältigen.“

„Die Physiker“ ist eine Komödie. Die (drei) Physiker flüchten darin in ein Irrenhaus, um ihre für die Menschheit gefährlichen Forschungsergebnisse (Stichwort: Atombombe) in Sicherheit zu bringen. Ein böses buckliges Weib vereitelt zuletzt diese Absicht. Das retrospektive Szenario erinnert an den 16. Juli 1945, als „Trinity“ zur Explosion gebracht wurde, und an den folgenden August, als „Thin Boy“ und „Fat Boy“ auf das kapitulationsbereite Japan fielen. Das Drama denunziert den Freiraum des Individuums systematisch als Illusion. Jede Handlungsfähigkeit des Einzelnen wird bloßgestellt. Wie Berthold Brecht vor ihm zeigt Dürrenmatt, dass der Einzelne weder die Fähigkeit noch die Kraft besitzt, über Wohl und Wehe des Ganzen zu entscheiden.

Worüber aber kann der einzelne dann entscheiden? Dies wäre eine Frage, die als ein Erfolg versprechender Ausgangspunkt einer emergenten Kommunikation verstanden werden könnte.

Ein Wort zum Marketing-Mythos

Eine außerordentlich geschmackvolle, erotische und witzige Werbekampagne des französischen Dessousherstellers „Barbara“ mutierte jüngst zu einer ausgewachsenen Krise. Die Non Governmental Organization (NGO) „La Meute“ verlieh zum ersten Mal Preise. Einen davon, den „Macho“, erhielt der Dessoushersteller und zwar für die schlimmste Werbung. Auf Plakaten erklärte sich z.B. ein Model scheinbar eindeutig dazu bereit, sich hochzuschlafen: „Wenn ich eine Abfuhr kriege, dann ziehe ich meinen Pulli aus“. Auf einem anderen: „Meinem Bankier ist es lieber, wenn ich entblößt bin“. Inzwischen hat das Unternehmen die betreffende Werbung „entschärft“.

La Meute, das Rudel, eine über das Internet lose organisierte Initiative von rund 3.000 Menschen in Frankreich und weiteren 45 Ländern (darunter Deutschland), handelt nach dem „Manifest gegen Sex-Werbung“. Nicht lustfeindlich, prüde, sondern originell, intelligent und – mit Hilfe der Medien. Die Aktionen haben meist Erfolg. Nestlé etwa zog eine Werbung für ein Fertiggericht, für das eine Blondine kommentierte „Sieben Minuten Intelligenz am Tag“ auf Grund eines dezenten Verbraucher-Boikotts zurück.



Abbildung 3: Das Retouchieren von Image-Botschaften besitzt als kommunikativer Akt keine Glaubwürdigkeit

Warum reagieren Riesenunternehmen wie Nestlé oder hoch profitable und erfolgreiche Firmen wie Barbara derart panisch? Und darf man der Reaktion entnehmen, dass die Verantwortlichen dort erotische Werbung ab sofort als unangemessen und moralisch inakzeptabel empfinden? Wohl kaum. Vielmehr sind diese Beispiele ein beredtes Zeugnis für etwas, das ich den Marketing-Mythos nenne und deren Gefangene Marketing-Manager auf der ganzen Welt sind. Unglücklicherweise gehören zu den Gefangenen auch zahllose Kommunikationsfachleute.

Der Mythos der Marketing-Manager, wobei sie sich den Juristen (Die Welt besteht aus Fällen, und für jeden Fall gibt es ein Gesetz.) als seelenverwandt erweisen, lautet: Jeder Mensch ist ein Kunde, der eine endliche Menge an Bedürfnissen hat, welche durch eine endliche Menge an Produkten und Dienstleistungen befriedigt werden können. Die Bedürfnisse sind prinzipiell erkennbar, strukturierbar, portionierbar usw. Mit einem Wort: Menschen sind gläsern. Wenn man Menschen die richtigen Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort serviert, werden sie sie kaufen. Anders: Das Produkt passt dann unfehlbar zur definierten „Zielgruppe“. Wird diese Logik durchbrochen durch offene Kritik an der „Version“ des jeweiligen Bedürfnisses (nicht am Produkt!), welches sich in der Werbestory manifestiert, versuchen die Manager häufig alles, um diese Unfehlbarkeitskritik zu widerlegen.

Im Allgemeinen scheuen wir uns davor, über die Verzichtbarkeit der Dinge nachzudenken, und sind empfänglich für Werbebotschaften, die die Unverzichtbarkeit der Dinge suggerieren. Das ist eigentlich ein recht charmantes Vexierspiel. Aus Sicht der Kommunikation hat die häufige Adaption dieser Denkstruktur allerdings einen fatalen Nebeneffekt: Das Unternehmen selbst und vor allem die handelnden Personen in ihm werden in dieser Struktur vollkommen getrennt von den Produkten und Dienstleistungen. Darin liegt der Denkfehler, der nur unerkannt bleiben kann auf Grund der starken Suggestionskraft der Produktematrix, der Dinge-Marken, der aber vor allem in Unternehmen deutlich zutage tritt, deren Marke nicht durch suggestive Produkte etabliert wird. Barbara jedenfalls, deren Produkte an Suggestionskraft nichts zu wünschen übrig lassen, gelang es nicht im Geringsten, die Berechtigung der Preisverleihung zu widerlegen. Im Gegenteil. Durch den bloßen Austausch der Testimonials zementierten sie die Präferenz des Produktes gegenüber den Personen. Und die La Meute-Kritik gewann an Überzeugungskraft. Was hätte Barbara anders machen können?

Die binäre Welt als neues Mittelalter

Wir leben in einer Medienwelt. Das bedeutet unter anderem, dass die Quote der direkten Kommunikation von Mensch zu Mensch tendenziell sinkt und die Kommunikation Mensch zu Medien tendenziell steigt. Dabei haben viele Beobachter zudem den Verdacht, dass die Fähigkeit, diese grundsätzliche substituelle Qualität der Medien wahrzunehmen, verkümmert. Die konstitutive Differenz von Mitteilung und Information wird durch die Medien porös und die für Selbstreferenzialität, also ihre Autopoiesis wichtige Entscheidung über Annahme oder Ablehnung eines Selektionsangebots (von Information), bleibt aus. Das Internet, als zunehmend konstituierendes Medium der Postmoderne, als globale Matrix, verstärkt diesen Prozess. Insgesamt muss man feststellen, dass, während in den Büros, Arbeits- und Kinderzimmern die Kommunikationen vor den Screens zunehmen, die (Zufalls-)Kontakte frei herumlaufender Körper auf Straßen, öffentlichen Plätzen und in Gebäuden abnehmen, da eben die Körper an die diversen Anschlussstellen der Matrix angebunden sind. Welche Folgen dies für die Entwicklung der Gesellschaft hat, ist heute nicht absehbar.

Das Internet wird von vielen Menschen als ein die Freiheit des Einzelnen stärkendes, demokratisches, die Welt transparenter gestaltendes Medium interpretiert. Es wird folgerichtig versucht, aus den Kommunikationen im Web den Zeitpunkt zu „lesen“, der den Übertritt einer Web-Diskussion, etwa in einer Newsgroup, in eine reale Diskussion und/oder Handlung markiert. Meines Wissens sind alle Versuche hierzu

gescheitert. Das Internet mag die Kommunikation beschleunigen, es tut dies aber bestenfalls im Netz selbst. Die scheinbare Beschleunigung außerhalb des Mediums entspricht eher dem höheren Grad an Chaos, Konfusion und Unschärfe der Kommunikation insgesamt.

Tatsächlich ist das Internet nämlich das intransparenteste und undemokratischste Medium überhaupt. Für das Web kann gelten, was ein brillanter Issues Manager der Selbstreferenz, Friedrich Nietzsche, der antiken griechischen Kultur zuordnete, nämlich „tapfer bei der Oberfläche, der Falte, der Haut stehenzubleiben, den Schein anzubeten, an Formen, Töne und Worte, an den ganzen Olymp des Scheins zu glauben.“ Während User mit den Windows auf den Screens abgespeist werden, arbeitet das Betriebssystem im „protected mode“. Nicht nur ist die gesamte Materialität des Computers und damit des Webs einer verschwindend kleinen Menge von Personen transparent, auch die Informationsselektion selbst erfolgt nach einem intrikaten Codesystem, das sich in den Weiten der globalisierten Welt verliert. Beherrscht der Adressat, also der „User von der Straße“, die Decodierung nicht, weil er beispielsweise nicht über das Passwort, die benötigten Privilegien des Zugangs verfügt oder schlicht die Handhabung nicht beherrscht, wird ihm der Zugang zu den Informationen ganz oder teilweise verwehrt. Ist die Information zugänglich, kann sie sich dennoch als kryptographierte oder lesegeschützte als nicht zugänglich erweisen.

Es ist anzunehmen, dass diese Intransparenz und eingeschränkte Zugänglichkeit des Webs sich weiter verstärkt. Auf der anderen Seite ist die Affinität und Naivität der User eine Voraussetzung, das Web in umgekehrter Richtung einzusetzen. Ein Beispiel: Als Konsequenz aus der 63. Direktive des US-Präsidenten am 22. Mai 1998 wurde in den USA das Federal Intrusion Detection Network (FIDNET) initiiert. FIDNET ist die Antwort auf ein drohendes elektronisches Pearl Harbor und untersteht dem FBI. Im National Infrastructure Protection Center (NIPC) arbeiten immerhin 80 Beamte mit einem zwei Milliarden Dollar Budget, und Leiter Doug Perrit sieht seine Aufgabe in einer „proaktiven Handlungsweise“. Die Formel hierfür lautet: Bedrohung = Fähigkeit + Absicht x Verwundbarkeit. Erfahrungen sammelte das NIPC bei Spam-Attacken von Cybersöldnern aus Fernost während des Kosovo-Krieges. Ziel ist es laut dem US-Magazin „Signal“, FIDNET zu einem effizienten Frühwarnsystem für das Verteidigungsministerium zu machen, Schutz vor unbefugten Eindringlingen zu gewähren und ggf. frühzeitig in der Bevölkerung Spuren (schwache Signale) für terroristische Anschläge zu entdecken. Der Republikaner Dick Arny nannte dies „Orwell’sch“. Weit weg? Man denke etwa zum einen an die Absicht des Architekten der lichten Glaskuppel des neuen Berliner Bundestages, hiermit die Transparenz demokratischer Entscheidungen zu symbolisieren und zum ande-

ren an den neuen unzugänglichen, gegen Interzeptionen geschützten Daten-Highway zwischen Berlin und Bonn. Und auch in Unternehmen ist das Konzept einer CIA, einer Corporate Issues Agency, nicht neu. Vor diesem Hintergrund mag man Thomas Pynchon verstehen, der das freie Chatten im Netz als „Ablenkungsmanöver“ brandmarkt. Geht es hier um die Anzeichen einer neuen Geheimhaltungspolitik, um die Wiederkehr des Mittelalters in Gestalt eines scheinbar globalen, freien, leichten und kostengünstigen Zugriffs auf Wissen? *Shared knowledge* als *allocated knowledge*?

Die Intransparenz und Anschlusslosigkeit des Web hat indessen nicht allein ihren Grund in der intrikaten Materialität oder in politisch oder ideologisch motivierten Projekten, sondern in der Sprache des Mediums selbst. Computer basieren auf dem binären Code, und es ist verblüffend, wie der binäre Computercode so völlig anders interpretiert wird als der zweite berühmte (und eigentlich ursprüngliche) Binärcode: das menschliche Genom. Das menschliche Erbgut ist seit Kurzem vollständig entziffert, so wie man dies von einem x-beliebigen Computerprogramm schon immer sagen konnte. Es handelt sich um eine Abschrift von rund drei Milliarden Buchstaben. Anlässlich deren Veröffentlichung bemerkte der Genforscher Jens Reich: „Vergleicht man unseren Kenntnisstand mit einem Computer, so haben wir jetzt eine unbekannte Datei mit drei Milliarden Zeichen fehlerfrei in den Computer geladen. Wir wissen aber nicht, wie die Daten organisiert sind, was sie bewirken und wie sie zu nutzen sind“ (FTD, 15. April 2003, S.16). Die Organisation der prinzipiell begreiflichen Zeichen führte zu einer vorerst noch (und ggf. für immer) unbegreiflichen Zeichen-„Sprache“, die wir auch unter dem Begriff des menschlichen Lebens kennen. Auch der Binärcode des Computers ist einfach zu verstehen und generiert einen ebenso komplexen Code wie das Genom. Als von Menschen geschaffenes System scheint er aber prädestiniert, ein Kompensat zu stellen, in welchem die Unbegreiflichkeit negiert werden kann. Mit einem Wort: Der Binärcode verleitet zu suggestiver Allmacht. In der Praxis, und zu dieser sollen die hier vorgestellten Überlegungen führen, verleitet diese Allmachtssuggestion zu einer Überforderung von Kommunikationsmitteln, wie beispielsweise dem Inter-/Intranet und einer Unterforderung emergenter Kommunikationsmöglichkeiten. Der Binärcode findet seine kommunikative Entsprechung im Konstrukt der Kausalität. Und die kausale Kommunikation beherrscht die Wirklichkeit. Wenn indessen gilt, dass die Wirklichkeit die Krise ist, dass das wahre Issue die scheinbare Transparenz einer intransparenten Kommunikation ist, dann können die Sprache und die Instrumente der Kausalität nicht die Mittel sein, dies zu verändern.

Was ist emergente Kommunikation?

Es gibt Begriffe, die ihrer Bildhaftigkeit alle Ehre machen, die greifen, zapackend sind und ihrem Nutzer die Chance geben, die Welt oder doch einen größeren Teil von ihr in den sprachlichen Griff zu kriegen. Das Wort „Emergenz“ ist über die Jahre, seit es bei Niklas Luhmann eine Blütezeit erlebte, ein Fachbegriff geblieben. Was zu bedauern ist, denn es ist eines jener Wörter, die das Zeug zu einem existenziellen Brennglas haben. Ich erlaube mir, seinen semantischen Spielraum für diesen Artikel zu fokussieren und drei Attribute von Emergenz in den Vordergrund zu stellen.

In den Wissenschaften wird zumeist der kreative Charakter von Emergenz betont. „Unter dem Begriff Emergenz wird das Auftauchen neuer, zumeist höherer oder komplexerer Eigenschaften in diesem Kosmos zusammengefaßt.“ So Rupert Riedl in seinem Buch „Strukturen der Komplexität“ aus dem Jahr 2000 (S. 40). In der Kybernetik, etwa in Michael Gleichs „Web of Life“ (2002), wird die Vernetzungsqualität von Emergenz hervorgehoben: „Netzgesetz Nr. 3: Emergenz. Das ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Dieses ‚mehr‘, die neue Qualität, entsteht durch die jeweilige Art der Vernetzung“ (S.80). Schließlich findet sich bei Luhmann die Betonung der Unvorhersagbarkeit von Ereignissen als ein Wesensmerkmal der Emergenz betont.

Das lateinische „emergere“ meint „auftauchen (lassen)“. Ontologisch ist damit die allmähliche Konkretion der Dinge durch Attribute, Eigenschaften gemeint, die einem Schöpfungsakt folgt. Zumeist, etwa in der angelsächsischen Philosophie, wird darüber hinaus eine qualitative Steigerung bei diesem Prozess angenommen. Hier sei lediglich gesetzt, dass emergente Kommunikation eine Kommunikation, einen Kommunikationsstil, meint, der kreativ ist, vernetzend wirkt und sich der Vorhersage entzieht. Dabei ist mir wichtig, dass „emergente Phänomene sich der Kontrolle durch das Subjekt entziehen, weil sie nicht in Gesetzen der Kausalität erfasst werden können“ (Hans Ulrich Gumbrecht, F.A.Z vom 19.4.2003, S.38). Oder anders: „Von Emergenz sprechen (wir) im Hinblick auf etwas, dessen Eintreten plausibel scheint, ohne dass es vorhersagbar gewesen wäre“ (ebda).

Dies mag als theoretische Grundlage genügen. Was genau wäre hieraus für die Kommunikationspraxis abzuleiten? In den vorhergehenden Abschnitten wurde deutlich, dass eine auf Kausalität und Instrumentalität basierende Kommunikation gelinge gesagt ihre Tücken hat (auch wenn sie praktisch unverzichtbar ist). Mir kommt es hier auf die Gewichtung, Präferenzierung, also auf die Wertung an.

Ein Beispiel: Im Spätsommer 1997, wenige Wochen vor der Markteinführung der neuen Mercedes A-Klasse, heben zwei Fahrzeuge des Typs

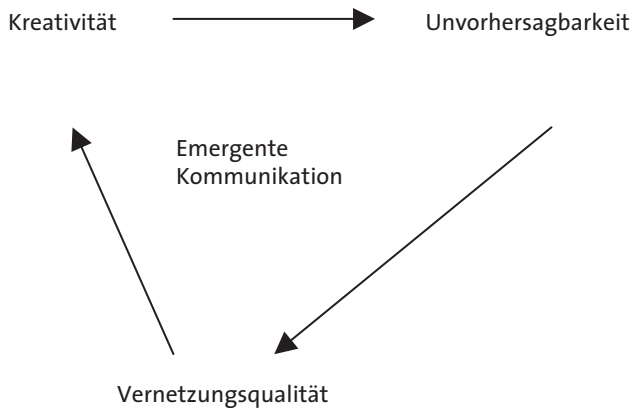
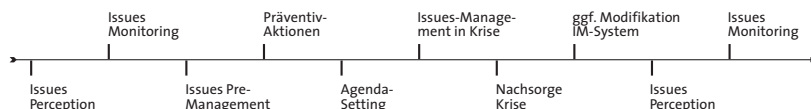


Abbildung 4: Emergente Kommunikation wird wesentlich von den Attributen Kreativität, Unvorhersagbarkeit und Vernetzungsqualität determiniert

auf der Teststrecke im dänischen Tannishus ein wenig vom Boden ab. Wenige Wochen später, kurz nach Verkaufsbeginn, legt der schwedische Motorjournalist Robert Collin den Wagen „flach“. Der Elchtest ist geboren. Daimler-Benz weist die rufschädigenden Äußerungen des Elchtesters zurück und erwägt rechtlich Schritte. Ende Oktober schiebt Vorstand Jürgen Hubbert die Schuld auf den Reifenhersteller Goodyear. Dieser lässt den Elch natürlich nicht auf sich sitzen. Mitte November wird noch ein Auslieferungsstopp dementiert, kurze Zeit später verkündet Jürgen Schrempp eine dreimonatige Auslieferungspause für die A-Klasse. Der Wagen wird, für rund 100 Millionen Mark, u.a. mit ESP nachgerüstet. Soweit die Historie. Worum ging es, und was hätte anders gemacht werden können?

Aus historischer Perspektive betont DaimlerChrysler, dass der Issue die Marke gestärkt hätte. Argument: Man habe im Verlauf zum ersten Mal in der Firmengeschichte zugestanden, einen Fehler begangen zu haben. Damit wird vorausgesetzt: Es ging nicht im Kern um ein technisches Malheur, sondern um eine Verhaltensweise, ein Selbstverständnis, das die Krise vorantrieb. Ob dieses Selbstverständnis nachhaltig verändert wurde und anstelle der Hybris nun eine Kultur des Fehler-Eingestehens etabliert wurde, mag dahingestellt sein. Wichtig ist, dass die eigentliche Krise eine Krise der Mentalität (des Management) war und keine Krise des Produkts. Wenn dem so ist: Muss man dann nicht auf eine solche Krise – und ich behaupte, dass die meisten Krisen solcherart sind – weit weniger mit klassischen PR-, genauer Issues-Management-Instrumenten reagieren, sondern mit Mitteln, die

Klassisches Issues Management



Emergentes Issues Management

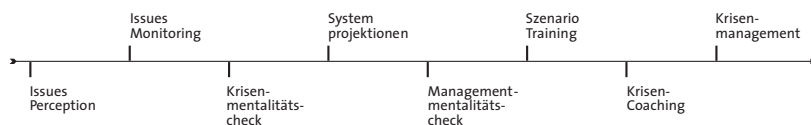


Abbildung 5: Emergente Kommunikation favorisiert neben den inzwischen etablierten Modulen eines Issues Management das „Coaching“ der Mentalität der Unternehmensverantwortlichen

sich mit dem Kern des Problems, also der Mentalität des Management befassen?

Eine emergente Kommunikation fragt nicht: Was können wir tun, um eine Krise vorherzusagen oder zu meistern, welche Instrumente sind die effektivsten, was können wir wie nach der Krise tun, damit diese nie wieder geschieht? Eine emergente Kommunikation sucht, unabhängig von allen möglichen Krisen, das zu beeinflussen, was am leichtesten und nachweisbarsten beeinflussbar ist, nämlich die Mentalität des Management – und in einem weiteren Schritt die der Mitarbeiter eines Unternehmens insgesamt. Praktisch: Mehr One-on-one's, mehr intensive Workshops, mehr „raus“ aus den Fesseln der Strukturen und Systeme, zurück zum Ich, zur eigenen Person, die „der wahre Handlungsspielraum des einzelnen“ ist. Laotse schreibt: „Beschreibe etwas, und ein Viertel der Leute wird verstehen. Zeige etwas, und die Hälfte der Leute wird verstehen. Beschreibe etwas, während du es zeigst, und drei Viertel der Leute werden verstehen. Beschreibe etwas, zeige es und ermuntere dann die Leute, ihr Wissen unmittelbar anzuwenden, und neun von zehn Menschen werden verstehen.“ Geht man von der Unvorhersagbarkeit von Krisen aus und setzt, dass die Kreativität und Überzeugungskraft von Management und Mitarbeiterschaft sowie deren Vernetzungsqualität die entscheidenden Faktoren eines erfolgreichen Issues Management sind, muss man zu dem Schluß kommen, dass hier die Kommunikation ansetzen muss. Alles andere ist Dienst an der Matrix.

Emergente Kommunikation ist somit nichts anderes als eine Rückbesinnung von Kommunikation auf Kommunikationsberatung, eine Verweigerung der (sekundär durchaus notwendigen) Instrumentalisierung von Kommunikation, der Aufruf an die Corporate Communications, Mut zu zeigen und den Willen, ihre Kompetenz gegen die „Agenten“ der Matrix zu stellen. „Alle Kommunikation ist riskant“, hat Niklas Luhmann geschrieben. Sie schließt nämlich die Ablehnung, das Missverstehen, bewusst ein. Aber sie ist zugleich ohne Alternative. Der frühere Deutsche Bank-Vorstand Thomas Fischer hat einmal gesagt, dass der „Held des Issues Manager Sisyphos“ sei und sein Lieblingssport Golf. Dort könne man nämlich sein Handicap verbessern, aber „nie Brutto auf Null kommen“. Dies mag auch für die Kommunikation im Allgemeinen gelten. Oder umfassender: Alles kann. Du musst!

Literatur

Champy, James: X-Engineering, New York, 2002

Dürrenmatt, Friedrich: Die Physiker, München, 1980

Gleich, Michael: Web of Life, Hamburg, 2002

Hofstadter, Douglas R.: Gödel, Escher, Bach, Stuttgart, 1985

Riedl, Rupert: Strukturen der Komplexität, Berlin, 2000