

STEPHAN HABSCHEID (SIEGEN)

ERZÄHLEN VON TRANSFORMATION, TRANSFORMATION DES ERZÄHLENS. NARRATIVE DISKURSE IM KONTEXT VON MANAGEMENT UND ORGANISATION

Abstract

Die tief greifenden Reformen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland in den 2000er Jahren gingen einher mit kontroversen Debatten, in deren Kontext „Wirklichkeitserzählungen“ (Klein/Martínez (Hg.) 2009), wie sie für ökonomische Kontexte charakteristisch sind, eine relevante Ressource der Persuasion darstellten. Der vorliegende Beitrag behandelt derartige Formate auf der Ebene des Managements von Organisationen. Im Mittelpunkt des theoretischen Teils steht eine Weiterentwicklung des Konzepts der Wirklichkeitserzählung im Blick auf eine semiologische Klärung der Frage, wie in derartigen Narrationen der charakteristische Wirklichkeitsbezug hergestellt wird. Im empirischen Teil werden Daten aus einem Projekt über Mitarbeiterzeitungen aus dem Untersuchungszeitraum unter der Perspektive der Wirklichkeitserzählungen reanalysiert: Untersucht werden charakteristische narrative Formate und deren „Sitz im Leben“ (Gunkel 1906/2004), und es wird nach den ästhetischen und pragmatischen Kosten gefragt, die mit derartigen Funktionalisierungen des Erzählens in Organisationen möglicherweise verbunden sind.

1. Transformationen, wirtschaftlich und erzählerisch

„Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent“ – unter diesen Titel stellt der Historiker Philipp Ther seine jüngst erschienene Rekonstruktion der europäischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte nach 1989 (Ther 2014). Im Mittelpunkt des Buches steht ein tiefgreifender, von Vordenkern der neoliberalen Schule konzipierter gesellschaftlich-ökonomischer Umbau, nicht nur vom Sozialismus zur Marktwirtschaft in den Staaten Mittel- und Osteuropas, sondern auch – im Sinne einer späteren „Kotransformation“ (ebd., S. 38) – hin zur Durchsetzung neoliberaler Prinzipien in den westeuropäischen Staaten, (zunächst) besonders im Norden Europas (siehe ebd., S. 26-40).¹ Als ein prominentes Beispiel für diesen Prozess gelten die in der ersten Hälfte der 2000er Jahre von der rot-grünen Koalitionsregierung in der Bundesrepublik Deutschland eingeleiteten Reformen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (siehe ebd., S. 281-290).

¹ Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die (anhaltende) Debatte um grundlegende Reformen im Süden Europas im Anschluss an die wirtschaftlichen Krisen nach 2008 als Transformationsdiskurs verstehen, in dem nun „[d]er Süden als neuer Osten“ erscheint (ebd., S. 253, 268ff.).

In der Zeit der – lange anhaltenden – Konflikte um diese Reformen erzählte, so berichtete es der Journalist Gabor Steingart (2006) im SPIEGEL,² der deutsche Chef eines bekannten Beratungsunternehmens,

[Datum 1a:]

„[g]ern [...] den Witz von den zwei barfüßigen Läufern, die in der afrikanischen Steppe dem Löwen zu entkommen versuchen. Der eine hält plötzlich an und zieht sich Turnschuhe an. Der andere fragt: Du glaubst doch nicht im Ernst, daß Du jetzt schneller bist als der Löwe? Nein, erwidert der Turnschuhträger, aber ich bin nun schneller als du.“

Beispiele wie diese widerlegen zunächst die Annahme,³ wie sie etwa Hermann Bausinger (1991) in der Tradition von Walter Benjamin und Harald Weinrich vertreten hatte: Das Erzählen sei in der modernen Gesellschaft weit hin obsolet geworden, an den Rand gedrängt durch effizientere Formen „has-tiger Nachrichtenübermittlung“ (Weinrich 1973, S. 333, zitiert nach Ayaß 1997, S. 205) und durch moderne Praktiken der Wahrheitsfindung, die sich an einem positivistischen Wissenschaftsverständnis orientieren: „Es wird nicht mehr erzählt“ (Bausinger 1991, S. 4, zitiert nach Ayaß 1997, S. 205).

Gegen derartige Auffassungen bestätigen Beispiele wie Gabors Artikel die Annahme, von der auch das Pariser Kolloquium ausging: dass wir, so formulieren es Christian Klein und Matías Martínez (2009), „[i]n den verschiedensten Bereichen der alltäglichen Lebenswelt und nicht zuletzt auch auf den Gebieten wissenschaftlicher Erkenntnis [...] mit Hilfe von Erzählungen“ Verständigung und Orientierung erlangen, dass mit anderen Worten Erzählungen nach wie vor „eine grundlegende Form unseres Zugriffs auf Wirklichkeit“ darstellen (Klein/Martínez 2009, S. 1).

Dies gilt nicht zuletzt auch für die Welt der Wirtschaft (siehe Kleeberg 2009). So macht auch Steingarts Beispiel – auf der Ebene der *histoire* wie des *discours* (vgl. dazu Klein/Martínez 2009, S. 7) – Gebrauch von narrativen Ressourcen: Ein imaginiertes, fiktives *Geschehen* wird entsprechend dem *Strukturtyp* einer Witzerzählung aufbereitet. Bezieht man darüber hinaus auch den sozialen Kontext, den viel zitierten „Sitz im Leben“ (Gunkel 1906/2004, siehe dazu Klein/Martínez 2009, S. 8), in die Analyse mit ein und fragt nach den an soziale Kontexte gebundenen *kommunikativen Funktionen*, die eine solche Erzählung – in der Unternehmensberatung bzw. Wirtschaftsberichterstattung – erfüllt, so tritt ihr Charakter als „Wirklichkeitserzählung“ deutlich in den Vordergrund.

² Nach einem Artikel in der gedruckten Ausgabe des SPIEGEL wird der Witz einleitend zitiert in Habscheid/Hartz (2007, S. 195). Der Analyse im vorliegenden Beitrag liegt Steingarts Artikel „Unterschichtendebatte: Die neue soziale Frage“ in SPIEGEL ONLINE zugrunde.

³ Ich folge hier der Argumentation von Ayaß (1997, S. 205), dort entwickelt im Blick auf die kirchliche Fernseh-Sendereihe „Das Wort zum Sonntag“.

Unter Wirklichkeitserzählungen kann man zunächst mit Klein/Martínez (2009) „einen bestimmten Modus erzählender Rede“ (ebd., S. 2) verstehen, in dem in Bezug „auf eine intersubjektiv gegebene Wirklichkeit“ (ebd., S. 1) Behauptungen „mit Wahrheitsanspruch“ (ebd., S. 2) und mit „Referentialitätsanspruch“ (ebd., S. 4) aufgestellt werden. Teilweise werde dabei, so Klein und Martínez, unmittelbar „auf reale, räumlich und zeitlich konkrete Sachverhalte und Ereignisse“ referiert (ebd., S. 6), etwa im Kontext der Geschichtsschreibung, in anderen Fällen würden „fiktive Fallgeschichten [...] im Sinne der Praxisregulierung oder der Festlegung allgemeiner Strukturmerkmale mit Bezug auf die außersprachliche Wirklichkeit funktionalisiert“ (ebd., S. 7).

Mit dem zweiten Fall – einer Hybridisierung von faktuellem und fiktionalem Erzählen – haben wir es bei der Geschichte über die zwei barfüßigen Läufer zu tun. Es handelt sich um eine für den Wirtschaftskontext typische Erzählung, die ein spieltheoretisches Modell rationalen Handelns in einer Krise mit schwarzem Humor in Szene setzt („Geschichten vom rationalen Handeln“, siehe dazu Kleeberg 2009, S. 142). Darüber hinaus gilt der „Referentialitätsanspruch“ aber auch der konkreten wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Lage der Gegenwart, wie die *Einbettung* der Witzerzählung in Steingarts (2006) SPIEGEL-Artikel belegt. Vor der oben zitierten Passage heißt es nämlich:

[Datum 1b:]

„Das eben unterscheidet die Globalisierung vor und nach dem Eintreffen der neuen Angreiferstaaten ganz erheblich: [...]. Der kleine Mann ist kleiner als je zuvor. [...] Nun könnten die Reformer erwidern: Weil das alles so ist, müssen die Menschen schneller laufen. Die Welt von gestern ist untergegangen, bewegt euch gefälligst, seid flexibel, seid billig, lernt, was das Zeug hält.“

Unmittelbar danach kommt – als Beleg für die Rhetorik der Reformer, aber auch zur Gewinnung von Evidenz für ihre Argumentation – der eingangs zitierte Witz („Gern erzählt der deutsche McKinsey-Chef ...“), bei dem sich allerdings in dieser Situation ein befreiendes Lachen vielleicht gar nicht einstellen mag.

Festzuhalten wäre jedenfalls zunächst, dass es im Blick auf Wirklichkeitserzählungen im Kontext der Wirtschaft einer narratologischen Perspektive bedarf, wie sie in der Tradition von Hermann Gunkel und anderen von Klein und Martínez (2009) entwickelt wurde: einer Perspektive also, die Fragen nach dem (mehr oder weniger musterhaften) Inhalt und nach der Struktur von Erzählungen mit Untersuchungen zur *Situierung*, zum *Kontext* und zur jeweiligen *epistemischen Qualität* des Erzählens verbindet.

Allerdings bin ich der Auffassung, dass das Konzept des Referentialitätsanspruchs in linguistischer Perspektive noch einer Präzisierung bedarf. Genauer gesagt, möchte ich im Sinne einer *medientheoretischen* Sprachauffassung,⁴ wie sie prominent Ludwig Jäger (2010 u.ö.) vertritt, eigens betonen, dass auch im Fall von Wirklichkeitserzählungen sprachliche Zeichen „nicht direkt auf die Gegenstände in der Welt“ referieren können, sondern nur „indirekt dadurch, dass sie auf andere Zeichen verweisen“ (Deacon 1997, S. 99, zitiert nach Jäger 2010, S. 311). Es stellt sich dann allerdings die Frage, wie in den Wirklichkeitserzählungen der charakteristische Wirklichkeitsbezug überhaupt zustande kommt.

Ich meine, er entsteht – und das haben wir am Beispiel der *situierten* Witzerzählung deutlich gesehen – nicht durch Referenz auf eine außersprachliche Wirklichkeit, sondern durch Bezüge zu anderen (u.a. sprachlichen) Äußerungen, denen sich unser ‘Wissen’ über die Wirklichkeit verdankt. So wird beispielsweise die Witzerzählung durch den Preetext, in den sie eingebettet ist, in Beziehung gesetzt zu formalisierten bzw. numerisch präzisierten ökonomischen Analysen,⁵ zur Wettbewerbsfähigkeit von Gesellschaften, zu Theorien über Mechanismen der Evolution und zu Modellen rationalen Handelns, wie sie Leserinnen und Lesern durch Popularisierungen der Spieltheorie vertraut sind. Allgemein bleibt auch in Wirklichkeitserzählungen jede Repräsentation der Realität an einen Diskursraum gebunden, „weil sich erst hier, im medialen Raum kommunikativer Bezugnahmen, sowohl Subjekte möglicher Referenzhandlungen als auch Welten ausbilden können, auf die referiert werden kann“ (Jäger 2010, S. 306, unter Bezug auf Robert B. Brandom). Charakteristisch für Wirklichkeitserzählungen ist demnach also nicht, dass es sich um Äußerungen „mit unmittelbarem Bezug auf die konkrete außersprachliche Realität handelt“, wie es verkürzend an einer Stelle bei Klein/Martínez (2009, S. 1) heißt, sondern dass in ihnen narrative Elemente textuell mit Kontexten verknüpft sind, in denen intersubjektives Wissen über die Wirklichkeit hervorgebracht wird.

An dieser Stelle treffen sich die medientheoretischen Überlegungen im Anschluss an das Konzept der Wirklichkeitserzählungen mit dem Begriff der ‘Interdiskursivität’ aus der Diskurstheorie Jürgen Links, der freilich deutlicher den kontingenten historischen Zusammenhang von Wissensdomänen und Machtverhältnissen, horizontaler und vertikaler Strukturierung der Gesellschaft in den Blick nimmt (siehe Link 2003). Für diese an Michel Foucault anschließende Perspektive ist das Verhältnis von Spezial- und Interdiskursen wesentlich. *Spezialdiskurse* wie z.B. die „politische Ökonomie“ sind

⁴ Einen Überblick gibt Habscheid (2014).

⁵ Vgl. zu derartigen Formaten Kleeberg (2009, S. 137f.).

nicht einfach mit (institutionalisierten) 'Wissenschaften' identisch; sie öffnen jeweils auf der Basis 'historischer Aprioris' und weiterer konstitutiver Regeln einen speziellen Raum von 'Sagbarkeit' und damit 'Wißbarkeit', wodurch ein spezieller Bereich von Gegenständen (Objekten) konstruiert wird. Gleichzeitig damit konstituiert der Diskurs seine legitimen Sprecherpositionen, also seine Subjekte. Dabei sind die Diskurse stets mit entsprechenden Praktiken und Techniken gekoppelt, woraus sich die Macht seiner Subjekte über seine Objekte und damit auch ihre gesellschaftliche Macht erklärt. So konstituieren und behandeln die Ärzte der 'klinischen Medizin' die Körper ihrer Patienten als soziale Gegenstände, so die Psychoanalytiker ihre Seelen. (Link 2003, S. 12)

Und, so könnte man mit Blick auf das eingangs zitierte Beispiel hinzufügen: Wirtschaftswissenschaftler konstituieren so ein rationalistisches Menschenbild, das zum Beispiel in eine Prognose über Entscheidungen unter bestimmten Situationsbedingungen eingeht. Demgegenüber gehören (einfache) Narrative zu denjenigen zentralen Bestandteilen von Kultur, die – etwa im Kontext der öffentlichen Medienkommunikation, aber z.B. auch an der Schnittstelle von Wissenschaft und Politik bzw. Management – Wissen über die Grenzen der Spezialdiskurse hinweg vermittelbar, aufeinander beziehbar und nutzbar machen (ebd., S. 14): den *Interdiskursen*. Die Frage der Pariser Tagung nach der „narrativen Dimension der Wirtschaft“ führt in diesem Sinne also auf das Feld der 'Interdiskursanalyse':

Die Interdiskursanalyse fragt [...] danach, aus welchen Spezialdiskursen dominantes und akzentuiertes Wissen in die Interdiskurse einfließt und wie es symbolisiert, narrativiert und damit subjektiviert wird. [...] Es entspricht der Subjektivierungsfunktion der modernen Interdiskurse, daß sie nicht bloß von 'oben', vom professionellen Wissen der Spezialdiskurse gespeist werden, sondern gleichzeitig immer auch von 'unten', vom sogenannten Alltagswissen, dem Elementardiskurs. (ebd., S. 15)

Vor diesem Hintergrund scheint mir im Blick auf die „Mikroebene“ der Texte besonders die Frage von Interesse zu sein, welche 'textexternen' und 'textinternen' Transformationen grundlegende narrative Formate erfahren, wenn sie zu anderen als ihren alltäglichen Zwecken genutzt, in spezifische institutionelle Kontexte (hier: Unternehmen) gestellt und im Rahmen von Machtausübung (hier: seitens des Managements) genutzt werden. Damit verbunden ist auch die Frage nach dem rhetorischen Erfolg diskursiver Strategien: Welche ästhetischen Gewinne und Verluste gehen zum Beispiel damit einher, wenn Witze im managerialen oder wirtschaftspolitischen Diskurs didaktisiert werden? Werden unter Umständen im Zuge der Transformation die Funktionsmechanismen des Erzählens derart außer Kraft gesetzt, dass die Erzählungen rhetorisch ins Leere gehen?

Derartigen Fragen möchte ich im Folgenden im Blick auf Kommunikationsprozesse in Organisationen weiter nachgehen. Ich greife dabei exemplifizierend auf Daten aus einem Projekt zurück, das einige Jahre zurückliegt. Das Projekt wurde 2005/2006 im Rahmen eines Wettbewerbs, „Geisteswissenschaften gestalten Zukunftsperspektiven“, durch das Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie (MIWFT) des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert und unter der Leitung von Clemens Knobloch und mir an der Universität Siegen durchgeführt; die Projektmitarbeiter waren Ronald Hartz und Tom Karasek. Im Fokus des Projekts stand die Untersuchung der sprachlichen Inszenierung von ‘kollektiver Identität’ und ‘Einigkeit’ in organisationsinternen und massenmedialen Öffentlichkeiten (vgl. Hartz/Habscheid 2006; Hartz/Karasek/Knobloch 2007; Habscheid/Knobloch 2009). Für den organisationalen Teil konnte aufgrund einer Kooperation mit einem deutschen Industrieunternehmen zunächst ein Textkorpus von dreizehn Mitarbeiterzeitungen (MAZ) für eine detaillierte Analyse herangezogen werden; ergänzend haben wir durch Anfragen bei den DAX-30-Unternehmen weitere MAZ von 20 Unternehmen einbeziehen können. Natürlich war es nicht möglich, eigens für das Pariser Kolloquium ein empirisches Nachfolgeprojekt durchzuführen. Was ich jedoch machen konnte, war – neben einer Bündelung der narratologisch relevanten Erkenntnisse – eine Re-Analyse von Teilen unseres damaligen Materials unter der Perspektive der Wirklichkeits-erzählungen – ein Schlüsselkonzept, das uns seinerzeit noch nicht zur Verfügung stand. Inwieweit die sprachlich-kommunikativen Praktiken, die sich für die damalige historische Konstellation anhand dieses Datenmaterials beobachten lassen, auch in der Gegenwart noch in Mitarbeitermedien vorzufinden oder hierfür typisch sind, wäre nur im Rahmen eines größeren empirischen Nachfolgeprojekts zu klären (wobei kulturvergleichende Perspektiven eine sehr sinnvolle Erweiterung darstellen würden). Was man jedenfalls sagen kann, ist, dass MAZ und vergleichbare Medien für die interne Unternehmenskommunikation nach wie vor für sehr relevant gehalten werden: Im Wettbewerb für Mitarbeitermedien, *inkom*, den die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) alljährlich veranstaltet, gilt die Kategorie „Print“ sogar nach wie vor als „Königsklasse“.⁶

Ich stütze mich im Folgenden auf das bereits erwähnte Teilkorpus aus einem großen Industrieunternehmen. Die drei untersuchten MAZ waren auf verschiedenen Ebenen des Konzerns angesiedelt – globales Unternehmen, Werksebene und Produktionslinie. Wir haben diese drei im Kontext des Projekts für eine englischsprachige Publikation (Hartz/Habscheid 2006) anonymisierend bezeichnet mit „Company News“ (die MAZ für das globale Unternehmen), „Site News“ (die MAZ auf der Werksbene) und „Production News“

⁶ www.inkom-grandprix.de (Stand: 5.4.2015).

(die MAZ für die Produktionslinie). Nach Informationen, die uns das Werk seinerzeit gab, hatte jeder Mitarbeiter kostenlosen Zugang zu allen drei Medien (ebd., S. 22). Eine erste, eher kommunikationswissenschaftlich orientierte, quantitative Inhaltsanalyse, bei der die Artikel von Ronald Hartz induktiv nach Themenfeldern geordnet und gezählt wurden, gab Aufschluss über thematische Schwerpunktsetzungen und den generellen Charakter der drei Magazine (ebd., S. 22f.): „Company News“ thematisierte insbesondere die Präsentation neuer Produkte sowie weitere Events und PR-Aktivitäten (Messen, Festlichkeiten, Wohltätigkeitsveranstaltungen etc.); diese MAZ repräsentierte damit stilistisch im Wesentlichen den Typ eines „Branding“-Magazin (nach Cauers 2005), das die Unternehmensaktivitäten mit einem besonderen Lifestyle verknüpft. „Site News“ behandelte demgegenüber erwartungsgemäß auch Themen, die im Zusammenhang mit dem Standort stehen, und sie thematisierte betriebliche Angelegenheiten, die an die Alltagsperspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anknüpfen (Werksfeiern; Betriebssport; Gesundheit etc.). „Production News“ richtete den Fokus besonders auf den Produktionsablauf und die damit in Zusammenhang stehenden technologischen Fragen. In Verbindung mit den thematischen Präferenzen ließ sich weiter feststellen, dass die Magazine auf unterschiedliche Art bzw. in unterschiedlichem Maß 'Nähe'⁷ zum Adressaten herstellten (Hartz/Habscheid 2006, S. 22f.): Während die „Production News“ sich durch eine eher sachorientierte Themenwahl auszeichneten, setzten die „Company News“ und die „Site News“ verstärkt auf Personalisierung. Dabei wurden, den thematischen Schwerpunkten entsprechend, in den Konzernnachrichten überwiegend prominente Führungskräfte in Szene gesetzt, während die Werksnachrichten durch die sprachliche und bildliche Darstellung von „normalen“ Mitarbeitern im Arbeitsalltag oder in ihrer Freizeit ihrer Zeitung einen „Human touch“ verliehen.

2. „Hyper-Stilisierungen“: Figurenzeichnung unter didaktischen Vorzeichen

In beiden Medien taucht ein Typ von Texten auf, den man mit Bernhard Kleeberg als eine „Art Bedienungsanleitungsnarrativ für den individuellen Erfolg“ (Kleeberg 2009, S. 152) charakterisieren kann: In derartigen Wirklichkeitserzählungen „werden komplexe reale Situationen“ didaktisch zu Konstellationen vereinfacht, „in denen eindeutige Informationen, Handlungsoptionen und somit Entscheidungen logisch ableitbar sind“ (ebd.). Wir

⁷ Diese Kategorie macht auch der Kommunikationswissenschaftler Klaus Haller (1982) für die Analyse von MAZ fruchtbar.

hatten dafür zu Beginn schon ein prototypisches Beispiel gesehen: die Erzählung über die beiden barfüßigen Läufer in der Wüste.

In den MAZ haben wir es typischerweise nicht mit fiktionalen Geschehnissen zu tun, sondern mit einer journalistischen Aufbereitung biographischer Erlebnisse: „[T]he articles construe ‘heroes’ of everyday life“ (Hartz/Habscheid 2006, S. 30), z.B. durch Geschichten über gute Taten, die Bewältigung von Lebenskrisen und Schicksalsschlägen, Erfolge im Beruf oder bei ambitionierten Freizeitbeschäftigungen (ebd., S. 30-32). In solchen Erzählungen treten idealtypische Protagonisten auf (Kleeberg 2009, S. 152), die mit der jeweils adressierten Hierarchieebene korrespondieren. Diese Figuren verkörpern Leitbilder individueller Rationalität und Moralität (ebd.), wie sie im Alltag und in den Massenmedien kommunikativ zirkulieren. Die Erzählungen restilisieren solche evaluativ getönten Stereotype nach den besonderen Erfordernissen von Management und Organisation. Man könnte hier in Anlehnung an ein Konzept, das die Kultursoziologen Herbert Willems und York Kautt (2003) anknüpfend an Erving Goffman für die Werbung entwickelt haben, von „Hyper-Stilisierungen“ (ebd., S. 27) alltäglicher kommunikativer Identitätskonstruktionen sprechen.

In solchen Erzählungen tritt, wie Kleeberg (2009, S. 153f.) herausarbeitet, der Mensch nicht nur als Träger ökonomischer Interessen in Erscheinung, sondern entsprechend dem Konzept der Humanressourcen auch als ein kulturelles Wesen. Betrachten wir dazu ein Beispiel aus den *Site News*:⁸

[Datum 2:]

Mitarbeiterband „Bluessection“ spielt in der Tradition der Blues-Altmeister
Der Rhythmus, wo jeder mitmuss

[...] One, two, three, ... Braun gibt den Takt vor – und ab geht die Post: mit ‘C.C. Rider’, ‘Hound Dog’, ‘Mystery Train’ oder anderen Klassikern. Einfacher, erdiger Blues, direkt aus dem Bauch heraus gespielt, meist beschränkt auf maximal drei Akkorde, frisch, aber authentisch, ohne jeglichen Schnickschnack. [...] Wann genau Braun vom Blues-Virus infiziert wurde? Der 36-Jährige lacht. ‘Wahrscheinlich schon mit der Muttermilch. Für mich gab es immer nur diesen Rhythmus, wo jeder mit muss.’ [...] Großen Wert legt Braun darauf, dass es bei der ‘Bluessection’ sowohl menschlich als auch musikalisch stimmt. ‘In unserer Band ist keiner dabei, der Flausen im Kopf hat und berühmt werden will.’ (SN = Site News, August 2005)

Zu Beginn wird eine alltägliche Szene im Proberaum aus einer In-situ-Perspektive geschildert, wie man es vom Muster der Reporterstimme in der Presse her kennt. Später wird die Stimme dann in einer Art Interview abgetreten an den Protagonisten Braun; dies bietet die Möglichkeit, in ‘seinen’ sprachlichen Stil zu wechseln. Typisch hierfür ist die gehäufte Verwendung von Rou-

⁸ Zum Zweck der Anonymisierung wurden die Eigennamen in den Texten verändert.

tineformeln, die konventionell auf unhinterfragte Wissensbestände der Lebenswelt verweisen (vgl. Feilke 1994):

Wann genau Braun vom Blues-Virus infiziert wurde? Der 36-Jährige lacht. 'Wahrscheinlich schon mit der Muttermilch. Für mich gab es immer nur diesen Rhythmus, wo jeder mit muss.' (SN = Site News, August 2005)

Gegen Ende fließen – wiederum phraseologisch vermittelt – Elemente alltäglicher moralischer Kommunikation in den Text ein: Orientierungsmuster, die aus organisationaler Perspektive (bis zu einem gewissen Grad) wünschenswert erscheinen, werden so durch Ressourcen allgemein geteilter Moralität gerechtfertigt (vgl. Habscheid et al. 2015, S. 396-399):

Großen Wert legt Braun darauf, dass es bei der 'Bluessection' sowohl menschlich als auch musikalisch stimmt. 'In unserer Band ist keiner dabei, der Flausen im Kopf hat und berühmt werden will.' (SN = Site News, August 2005)

Solche Erzählungen und Schilderungen lassen sich zunächst rhetorisch als Verfahren zur Erzeugung von Aufmerksamkeit und Involvement interpretieren (Hartz/Habscheid 2006, S. 30). In diesem Sinne gehen Kommunikationswissenschaftler wie Klaus Haller (1982) davon aus, dass eine derartige Aufbereitung betrieblicher Themen die Attraktivität der MAZ für den Adressaten erhöht. Spezifischer im Sinne der organisationalen Kommunikation erscheinen noch andere Aspekte (Hartz/Habscheid 2006, S. 30ff.): So lässt sich in der analytischen Tradition kritischer Theorien der Rekurs auf die Lebenswelt als Teil eines hegemonial agierenden Diskurses begreifen, der gemeinschaftlich akzeptierte Welt- und Ansichten aufgreift – und zwar ihrem Sinn und ihrer Form nach – und sie zu Herrschaftszwecken transformiert. Herrschaft im Modus der Kultur ist nicht nur auf die Aufmerksamkeit, sondern auch auf die Akzeptanz und die interpretierende Mitwirkung der Beherrschten angewiesen. In diesem Sinne können Erzählungen dazu beitragen, den Raum organisationaler Identifikationsmöglichkeiten unter Beteiligung der Betroffenen zu regulieren und in diesem Modus der Kontrolle jene Individuen hervorzubringen (siehe Alvesson/Willmott 2002), die Organisationen (vermeintlich) benötigen, um 'in der Geschichte' zu bestehen.

3. Große Erzählungen: Wir in der Geschichte

Die kollektive Sicht auf Geschichte ist ebenfalls wesentlich narrativ verfasst, und zwar sowohl auf der Mikroebene einzelner Texte als auch im Blick auf musterhafte Repräsentationen 'der Geschichte', die sich langfristig durch den Diskurs ziehen und die als geteilte Wissenshintergründe abrufbar sind. Im Blick auf die Wirtschaft lassen sich als derartige Muster narrativer Sachverhaltsdarstellung mit Bernhard Kleeberg (2009, S. 140) beispielsweise „Erfolgs-

und Fortschrittsnarrative, Wachstums-, Krisen- und Gleichgewichtsnarrative“ idealtypisch rekonstruieren.

Betrachten wir dazu Beispiel für einen Text aus einer MAZ, der im Wesentlichen auf die gleichen Ereignisse und Protagonisten rekurriert wie der eingangs zitierte Text von Steingart und der diese Elemente einer historischen Konstellation auch in ganz ähnlicher Weise zeitlich und kausal zu einem Prozess kombiniert:

[Datum 3:]

Die Globalisierung hat in den letzten 15 Jahren deutschen Produkten viele neue Märkte erschlossen. Im gleichen Schritt hat sich die Konkurrenzsituation im Welthandel erheblich verschärft. Das Ergebnis ist bekannt: Zuletzt produzierte keiner teurer als das Werk S. [...] – weder [im Konzern] noch bei deutschen Konkurrenten, noch im europäischen Ausland. Von Fernost ganz zu schweigen [...] Die Verhandlungen [...] waren von Erfolg gekrönt: Die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft des Werks sind gestellt. (SN = Site News, September 2004)

In einem übergeordneten Prozess werden also das eigene Werk und damit die Adressaten des vorliegenden Textes verortet, und es wird deutlich gemacht, dass dieses Wissen über die eigene prekäre Stellung als ein bereits geteiltes und durch ökonomische Fakten untermauertes vorauszusetzen ist: „Das Ergebnis ist bekannt: Zuletzt produzierte keiner teurer als das Werk S. [...] – weder [im Konzern] noch bei deutschen Konkurrenten, noch im europäischen Ausland.“ Offensichtlich haben wir es hier mit einem Krisennarrativ zu tun (vgl. zum Folgenden den Überblick in Habscheid/Koch 2014), und man kann anhand dieses Beispiels die Charakteristika derartiger Narrative herausarbeiten:

- 1) Der Krisenbegriff ist diagnostisch angelegt: Es wird eine Zustandsveränderung, die als negativ bzw. unerwünscht zu bewerten ist, aus Entstehungsfaktoren heraus erklärt. Allgemein wird in den untersuchten MAZ die Gegenwart oft als eine solche Krisensituation für das Unternehmen codiert (Hartz/Habscheid 2006, S. 24-27); interdiskursiv wird hierbei typischerweise auf die damals vorherrschende Standortdebatte Bezug genommen – der Standort ist gekennzeichnet durch (zu) hohe Lohn(neben)kosten, unflexible Arbeitsmärkte und mangelnde Wettbewerbsfähigkeit.
- 2) Krisenerzählungen haben einen deontischen Charakter: Allgemein werden Katastrophen in der Moderne nicht mehr als zu ertragende Bedrohungen aufgefasst, vielmehr sollen sie durch rationale Risiko-Kalküle und Sicherheitsmaßnahmen so weit wie möglich beherrscht werden (siehe Walter 2010, S. 95-180). D.h.: Wer über Krisen (und ihr Potenzial zur Eskalation) spricht, etwa als Politiker oder Manager, muss auch über Maßnahmen sprechen, wie die Krise zu bewältigen (und die Katastrophe zu vermeiden) ist (vgl. Streeck 2013, S. 8 Anm. 2). Damit befestigt er zugleich seinen Führungsanspruch (Kleeberg 2009, S. 139).

- 3) Durch Krisenerzählungen werden politische und organisationale Entscheidungen legitimiert. Dementsprechend mündet der Bericht in die Darstellung und Bewertung einer Entscheidung, die die Unternehmensleitung und der Betriebsrat zur Reduktion von Kosten und zur Erhöhung der Produktivität getroffen haben. Indem die Adressaten als Akteure in historischen Szenarien und Prozessen positioniert werden, ergeben sich aus der Konstruktion von Pfadabhängigkeiten unmittelbare Handlungskonsequenzen für diese selbst (siehe dazu Hartz/Habscheid 2006, S. 24-27).

Insgesamt sind diese Erzählungen, wie Kleeberg zeigt, „durch einen teleologischen Zug gekennzeichnet“ (Kleeberg 2009, S. 139): „Nie wird Kontingenz ins Spiel gebracht, werden Unsicherheit, mangelndes oder unverfügbares Wissen jenseits ihrer Bändigung im Risikokalkül präsentiert“ (ebd.).

4. Einigkeitsfassaden: Stimmen und Stimmungen

Bereits 1982 bestimmte der Kommunikationswissenschaftler Klaus Haller in einer Untersuchung über „Werkzeitungen in der Bundesrepublik Deutschland“ als ein Charakteristikum dieses Mediums seine ausgeprägte Konfliktarmut; auch in unserem Material präsentieren alle drei Magazine weitgehend ein Bild der Harmonie (siehe Habscheid 2008). Organisationsinterne Interessens- und Perspektivendivergenzen, Konflikte und Gegnerschaften werden kaum thematisiert, dagegen Gemeinsamkeiten explizit herausgestrichen, wie z.B. in dem folgenden Editorial des Werkleiters:

[Datum 4:]

Denn die Signale sind deutlich: Der Wettbewerb lässt uns keine Atempause. [...] Wir alle sind gefordert, weiterhin in unsere Zukunft zu investieren. Wir haben bereits in der Vergangenheit Enormes geleistet. Jetzt möchte ich mit Ihnen auch diese Aufgabe meistern. Verlassen Sie sich darauf, dass wir in diesem Werk alle das Gleiche wollen. Die Führungskräfte, der Betriebsrat und ich haben die gleichen Ziele wie Sie als Mitarbeiter. Wir wollen unsere Arbeitsplätze sichern. (SN = Site News, September 2004)

Eine solche Kommunikation ist paradox: Dass Einigkeit betont werden muss, beweist, dass sie aus Sicht des Sprechers nicht – oder jedenfalls noch nicht – hinreichend gegeben ist bzw. von den Adressaten gesehen wird. Adressiert wird hier vielmehr ein Publikum, dem politische Konfliktlinien etwa im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen und Betriebsvereinbarungen aus den öffentlichen Medien und dem Diskurs am Arbeitsplatz allgemein vertraut sind.

Hinzu kommt, dass durch die Struktur des Globalisierungs- und Krisendiskurses Spannungen noch verschärft werden – denken wir an die Geschichte von den zwei barfüßigen Läufern. Derartige Diskurse konstruieren die Be-

troffenen als Einzelne, Ängstliche, Getriebene, die im Kampf ums Überleben auf den eigenen Vorteil bedacht sind. Für soziale Gebilde, die jedenfalls bis zu einem gewissen Grad angewiesen sind auf die Friedfertigkeit und Kooperationsbereitschaft ihrer Mitglieder, ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Konflikte und Stimmungen diskursiv zu managen. Dass die Verantwortlichen dabei nicht nur auf echte Verhandlungslösungen setzen, sondern auch auf die symbolische Konstruktion kollektiver Identität, zeigt eindrucksvoll die Kampagne „Du bist Deutschland“, die im Herbst 2005 (nach den vorgezogenen Neuwahlen) den sozialpolitischen Konflikt um die Agenda-2010-Politik mit einem modernisierten nationalen Diskurs zu verknüpfen versuchte (vgl. Holly 2009).

Auch im Fall von Unternehmen für die Darstellung einer *gemeinsamen* Identität steht ein breites Spektrum von Themen zur Verfügung, die sich – anknüpfend an Wodak et al. (1998) „[z]ur diskursiven Konstruktion nationaler Identität“ – unter fünf Kategorien bündeln lassen (siehe Habscheid 2008, S. 264ff.):

- 1) die Konstruktion einer gemeinsamen *Mentalität*, eines spezifischen unternehmensbezogenen Menschenbildes, etwa im Blick auf moralische Eigenschaften;
- 2) die Konstruktion einer gemeinsamen *Geschichte*, die Verortung des einzelnen Adressaten in einem 'historischen' Handlungsraum, z.B. durch Mythen und Erzählungen über die Gründung des Unternehmens, berühmte Protagonisten und deren Leistungen, die historische Mission, die frühere Bewältigung von Krisen usw.;
- 3) die Konstruktion einer gemeinsamen *Kultur*, die Verortung der Adressaten in einem Feld geteilter Zeichen und Bedeutungen, z.B. der Verweis auf gemeinsame kulturelle Alltagspraktiken, unhinterfragte Wissensbestände, den Sinn und ästhetischen Wert der hergestellten Produkte, geteilte Lebensstile usw.;
- 4) die Konstruktion einer gemeinsamen *Gegenwart* und *Zukunft*, die Verortung der Adressaten im Kontext geteilter Rahmenbedingungen, Herausforderungen, Risiken, Projekte, Visionen;
- 5) die Konstruktion einer geteilten *materiellen Umwelt*, die Verortung der Adressaten im 'Standort' eines Werkes, einer Region, einer Umgebung von Artefakten (Gebäuden, Maschinen usw.).

5. Schluss: Grenzen einer Kommodifizierung des Erzählens

Dass sich nicht alle Adressaten derartige Erzählungen zu eigen machen, zeigen widerständige Diskurse wie etwa ein Aufkleber, den man in der Arbeitswelt in Deutschland immer noch sieht; der sprachliche Text lautet (mit einer gewissen Variation und mit unterschiedlichen Bebilderungen):

[Datum 5:]

Wir sind hier bei der Arbeit und nicht auf der Flucht!

Dieser Text taucht typischerweise natürlich nicht in den so genannten Mitarbeitermedien auf, er wird vielmehr durch eine Art *subversives* Mitarbeitermedium tradiert, eben durch Aufkleber, die man allerdings auch nur dort anbringen kann, wo der öffentliche Raum in der Organisation nicht durch „corporate verbal hygiene practices“ (Cameron 1995) reguliert wird. Der Diskurs erscheint damit einerseits als vergleichsweise schwach, andererseits ist ein solcher Typ von Diskurs aber vielleicht auch besonders machtvoll, weil er in jeder Hinsicht „bodenständig“ ist: Er handelt nicht nur vom Arbeitsalltag, sondern er erstreckt sich gleichsam materiell in den Arbeitsalltag hinein, ähnlich wie die Gesprochene Sprache im informellen Gespräch. (Dementsprechend finden wir auch deiktische Ausdrücke wie *wir* und *hier*, die den Text situativ am Arbeitsplatz verankern; vgl. zu derartigen Diskursen ‘in der materiellen Welt’ grundlegend Scollon/Scollon 2003). Bemerkenswert ist nun, dass auch in diesem Gegendiskurs mit dem Kollektivsymbol der Flucht gearbeitet wird, wie in der eingangs zitierten Witzerzählung über die beiden Läufer, die dem Löwen zu entkommen versuchen. Im Fall des Aufklebers dient das imaginierte Geschehen nun aber nicht dazu, die Wirklichkeit mit Hilfe der Metapher didaktisch vereinfachend zu strukturieren, sondern es wird eben diese Metapher als abwegig zurückgewiesen. Diskurssemantisch wird dabei gegen den Versuch einer Denormalisierung des Alltags, wie er vom Management und von wirtschaftspolitischen Akteuren vorgetragen wird, die alltägliche Evidenz der Normalität gesetzt, die hier – materiell und sprachlich – an den *common sense* rückgebunden ist.

Nun gibt es sicher viele Gründe dafür, wenn hegemoniale Wirklichkeitserzählungen in Organisationen sich nicht in dem Sinne durchsetzen, dass das Publikum sie sich zu eigen macht. Die begrenzte Wirkung hat vielleicht *auch* etwas mit den ästhetischen Eigenschaften der hegemonialen Wirklichkeitserzählungen zu tun, nämlich mit der aus (schlechten) Predigten bekannten Tendenz zur ‘Schließung’ und ‘Vereindeutung’ (Mauz 2009, S. 201): keine Ambivalenz, keine Alternativen, keine Konflikte – vielmehr eindimensionale Helden, vorsehbare Geschehnisse und fassadenhafte Einigkeit.

Internetquellen

- Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. inkom. > 2015 Der DPRG-Medienpreis für Interne Kommunikation. www.inkom-grandprix.de/ (Stand: 5.4.2015).
- Steingart, Gabor (2006): Unterschichtendebatte: Die neue soziale Frage. In: SPIEGEL ON-LINE www.spiegel.de/wirtschaft/unterschichtendebatte-die-neue-soziale-frage-a-443019.html (Stand: 5.4.2015).

Literatur

- Alvesson, Mats/Willmott, Hugh (2002): Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. In: *Journal of Management Studies* 39 (5), S. 619-644.
- Ayaß, Ruth (1997): Das Wort zum Sonntag. Fallstudie einer kirchlichen Sendereihe. Stuttgart u.a.
- Bausinger, Hermann (1991): Die Kunst der Beiläufigkeit. In: *Fabula* 32, S. 4-9.
- Cameron, Deborah (1995): *Verbal Hygiene*. London.
- Cauers, Christian (2005): *Mitarbeiterzeitschriften heute. Flaschenpost oder strategisches Medium?* Wiesbaden.
- Deacon, Terrence W. (1997): *The symbolic species. The co-evolution of language and the brain*. New York/London.
- Feilke, Hellmuth (1994): *Common sense-Kompetenz: Überlegungen zu einer Theorie des „sympathischen“ und „natürlichen“ Meinens und Verstehens*. Frankfurt a.M.
- Gunkel, Hermann (1906/2004): *Die israelitische Literatur*. In: Gunkel, Hermann: *Hermann Gunkel zur israelitischen Literatur und Literaturgeschichte*. Hrsg. von Rüdiger Liwak. Waltrop, S. 1-60.
- Habscheid, Stephan (2008): Einheit als Fassade. Zur sprachlichen Inszenierung 'kollektiver Identität' in Organisationen. In: Pappert, Steffen/Schröter, Melani/Fix, Ulla (Hg.): *Verschlüsseln, Verbergen, Verdecken in öffentlicher und institutioneller Kommunikation*. Berlin, S. 255-271.
- Habscheid, Stephan (2014): *Sprachwissenschaft*. In: Schröter, Jens (Hg.) (2014): *Handbuch Medienwissenschaft*. Stuttgart/Weimar, S. 422-426.
- Habscheid, Stephan/Hartz, Ronald (2007): *Konsenserzählungen in Mitarbeiterzeitungen. Am Beispiel des Globalisierungsdiskurses*. In: Habscheid, Stephan/Klemm, Michael (Hg.): *Sprachhandeln und Medienstrukturen in der politischen Kommunikation*. Tübingen, S. 195-212.
- Habscheid, Stephan/Knobloch, Clemens (Hg.) (2009): *Einigkeitsdiskurse. Zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation*. Wiesbaden.
- Habscheid, Stephan/Koch, Lars (2014): *Einleitung: Katastrophen, Krisen, Störungen*. In: *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik* 44, 173, S. 5-12.

- Habscheid, Stephan/Müller, Andreas P./Thörle, Britta/Wilton, Antje (2015): Sprache in Organisationen. In: Felder, Ekkehard/Gardt, Andreas (Hg.): Handbuch Sprache und Wissen. Berlin/New York, S. 392-410.
- Haller, Klaus (1982): Werkzeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland: Erhebung und Analyse eines innerbetrieblichen Informationsmittels. Berlin.
- Hartz, Ronald/Habscheid, Stephan (2006): "Ready to Roll Up Their Sleeves" – Creating Scenarios of Unity in Employee Magazines. In: *Intervention Research* 2, 1/2, S. 19-36.
- Hartz, Ronald/Karasek, Tom/Knobloch, Clemens (Hg.) (2007): Inszenierte Konflikte – inszenierte Einigkeit. Duisburg. Dissertation.
- Holly, Werner (2009): Gemeinschaft ohne Solidarität. Zur paradoxen Grundstruktur der „Du bist Deutschland“-Kampagne. In: Habscheid/Knobloch (Hg.), S. 154-175.
- Jäger, Ludwig (2010): Intermedialität – Intramedialität – Transkriptivität. Überlegungen zu einigen Prinzipien der kulturellen Semiosis. In: Deppermann, Arnulf/Linke, Angelika (Hg.): *Sprache intermedial. Stimme und Schrift, Bild und Ton.* (= Jahrbuch des Instituts für Deutsche Sprache 2009). Berlin/New York, S. 301-324.
- Kleeberg, Bernhard (2009): Gewinn maximieren, Gleichgewicht modellieren. In: Klein/Martínez (Hg.), S. 136-159.
- Klein, Christian/Martínez, Matías (Hg.) (2009): Wirklichkeitserzählungen. Felder, Formen und Funktionen nicht-literarischen Erzählens. Stuttgart.
- Klein, Christian/Martínez, Matías (2009): Wirklichkeitserzählungen. Felder, Formen und Funktionen nicht-literarischen Erzählens. In: Klein/Martínez (Hg.), S. 1-13.
- Link, Jürgen (2003): Kulturwissenschaft, Interdiskurs, Kulturrevolution. In: *kultuRRe-volution. Zeitschrift für angewandte Diskurstheorie* 45/46. (= Heft 1 und 2, 2003), S. 10-23.
- Mauz, Andreas (2009): In Gottesgeschichten verstrickt. Erzählen im christlich-religiösen Diskurs. In: Klein/Martínez (Hg.), S. 192-216.
- Scollon, Ron/Scollon, Suzie Wong (2003): *Discourses in Place. Language in the Material World.* London/New York.
- Streeck, Wolfgang (2013): *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus.* Frankfurt a.M.
- Ther, Philipp (2014): *Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa.* Frankfurt.
- Walter, François (2010): *Katastrophen: Eine Kulturgeschichte vom 16. bis ins 21. Jahrhundert.* Leipzig.
- Weinrich, Harald (1973): Narrative Theologie. In: *Concilium* 9, S. 329-334.
- Willems, Herbert/Kautt, York (2003): *Theatralität der Werbung.* Berlin/New York.
- Wodak, Ruth/de Cillia, Rudolf/Reisigl, Martin/Liebhardt, Karin/Hofstätter, Klaus/Kargl, Maria (1998): *Zur diskursiven Konstruktion nationaler Identität.* Frankfurt a.M.