

„Mehrdeutigkeit in der Domäne Management und Organisation“

Kommentar zu Stephan Habscheids Panel-Beitrag „Mehrdeutigkeit in der Fachkommunikation“

27. Deutscher Germanistentag

Dr. Simone Burel, unter Mitarbeit von Franziska Saur und Selms Darkow

Stephan Habscheid hat drei dominante Metaphern identifiziert, mit denen Organisationen beschrieben werden: **Maschine, Spiel und Fassade**. Diese drei untersucht er in Hinblick auf Mehrdeutigkeit: Wie balancieren Organisationen sprachlich zwischen Vagheit und Eindeutigkeit? Im Folgenden seien Stephan Habscheids Überlegungen aus der Perspektive der Wirtschaftskommunikation kommentiert und mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis ergänzt.

1) Maschine und Mehrdeutigkeit

Zentraler Aspekt der Metapher „Organisation als Maschine“ ist die Kontrollierbarkeit von Strukturen, Prozessen und Situationen. Diese wird (unter anderem) über Sprache aufrechterhalten. Stephan Habscheid zeigt am Beispiel von Verwaltungstexten, wie Richtlinien vage gehalten werden: Diese Art der Kommunikation lässt sich als **strategische Vagheit (Burel 2015)** bezeichnen, die typisch für Wirtschaftskommunikation ist.

Derzeit beobachten wir dies auch an der Schnittstelle zwischen Compliance und Kommunikation (Compliance als das Erfüllen ethischer Maßstäbe beim unternehmerischen Handeln). Aus linguistischer Perspektive ist Compliance durch spezifische sprachliche Merkmale der Selbstverpflichtung gekennzeichnet, die eine Obligationsfunktion bedienen. Compliance verbindet daher die ethischen und moralischen Elemente mit den rechtlichen Anforderungen, bringt juristische Vorgaben auf den Punkt und hat von der Tonalität einen motivierenden Charakter für die Mitarbeiter:innen (Prange-Jones: n.D.). Die Auswahl von Verben in Compliance-Richtlinien zeigt dies deutlich, hierzu zählen beispielsweise *versprechen*, *sich verpflichten* oder *garantieren*. Dadurch sind Compliance-Richtlinien auch direkter Ausdruck der Programmatik bzw. Identität (Corporate Identity) einer Organisation und stehen auf der Agenda der offiziellen Unternehmenskommunikation.

Eine Textsorte, die hier in den letzten Jahren immer häufiger in Organisationen aufzufinden ist, ist der **Sprachleitfaden / Corporate Language Styleguides** etc. Sind Sprachregelungen zur Einhaltung der Corporate Identity schon Teil der Unternehmenspraxis, handelt es sich bei einer neueren Form von Leitfäden meist um Richtlinien zum *geschlechtergerechten* bzw. *gendergerechten* oder *inkluisiven* Sprachgebrauch (*Germanistentag!*). Es handelt sich dabei um ein Thema, das zugleich als Diskurs um Sprachkritik in der Öffentlichkeit präsent ist. Eine Analyse solcher Sprachleitfäden zeigt, dass Unternehmen sich dabei häufig einer strategischen Vagheit bedienen. Ich interpretiere dies als Strategie, einerseits einer Corporate Identity Ausdruck zu verleihen, die Diversität und Gleichberechtigung als Werte festgeschrieben hat, und zugleich Vorwürfe vorwegzunehmen, den Mitarbeitenden Sprache vorzuschreiben.

Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Im Sprachleitfaden eines Konzerns wurden sechs Leitlinien zum gendergerechten Schreiben festgehalten. Während die Leitlinien einerseits einheitliche Verwendung von Beidnennungen (*Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*) als Standard festsetzen, wird in einer dieser Leitlinien die Verwendung eines Gender-Doppelpunktes ergänzt:

„Diverse Geschlechter werden dort gesondert angesprochen, wo dies im Kanal oder von der Zielgruppe besonders erwartet werden kann. Das betrifft zum Beispiel Social Media.“

Der Geltungsbereich für den Gender-Doppelpunkt wird dabei nicht explizit abgesteckt – außer in dem empfohlenen Beispiel Social Media – sondern die Leitlinie überträgt die Aufgabe, zu ermitteln, von welchen konkreten Kanälen und Zielgruppen ein nicht-binäres Gendern mit Gender-Doppelpunkt erwartet werden kann, auf die Mitarbeitenden.

2) Fassade und Mehrdeutigkeit

Stephan Habscheid fokussiert sich in seinem Beitrag auf die Textsorte Leitbild. In Leitbildern werden „allgemeine, grundlegende Werte“, so Habscheid, festgeschrieben. Nicht nur deswegen bleiben Leitbilder meist maximal vage. In seiner Analyse der Kommunikation des Unternehmens Starbucks zeigt er sprachliche Überhöhungen auf, die in dem Interpretationsspielraum einem religiösen oder lyrischen Text gleichen.

Aus meinen eigenen Forschungen zum Thema Leitbild (Burel 2015) sowie aus der Beratungspraxis ist dem zuzustimmen. Leitbilder sind auch deshalb von Vagheit gekennzeichnet, weil es eine stark zukunftsorientierte Textsorte ist, inzwischen ein Must-have für alle Unternehmen, die sich als werteorientiert verstehen, jedoch in der sprachlichen Befüllung recht vage bleiben.

Durch angewandte Hochwertwörter (*Werte, Verantwortung, Vertrauen, etc.*) wird diese Programmatik unterstützt, indem Emotionen und Anforderungen der Rezipient:innen bedient werden. Laclau (1996) nennt dies *Empty Signifiers*: ein *Signifiant*, welcher eine variable, vage oder nicht-existierende *Signifiée* hat, welches für jede Person eine andere Bedeutung hat. Unternehmen konstituieren dadurch eine „Fassade“ nach außen, zugleich geben sie sich selbst eine Orientierung für ihr eigenes Handeln, siehe folgende Abbildung:



Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Die Zusammenschau verschiedener, ebenfalls auf die Zukunft gerichteter programmatischer Textsorten einer unserer Kund:innen zeigt den zunehmenden **Abstraktions- und Vagheitsgrad sprachlich**, je weiter der zeitliche Horizont fortschreitet. Dies sehen wir u.a. an der absteigenden Anzahl der Wörter:

- Leitbild Führung und Zusammenarbeit (96 Wörter)
- Werte (94 Wörter)
- Ziele (85 Wörter)
- Mission (43 Wörter)
- Vision (19 Wörter)

Je weniger Wörter der Text enthält, umso größer ist der anzusetzende zeitliche Horizont. Die geringe Wortanzahl begründet sich in stark kondensierten und damit sehr vage gehaltenen wenigen Sätzen, z.B. der die Vision einleitende Satz „Visionen werden Wirklichkeit“. Die in diesen Textsorten festgeschriebenen Werte dienen als Orientierungspunkt, wenn Ziele für das kommende Jahr, die kommenden drei Jahre, fünf Jahre aufgestellt werden sollen. Es werden also Handlungen daraus abgeleitet und Handlungsspielräume eröffnet. Gerade durch ihre Vagheit entfalten diese Textsorten also ein deontisches Potenzial und werden darauf untereinander lexikalisch verknüpft (durch direkte Wiederaufnahme eines Lexems oder eines Wortfelds), s. Abbildung:

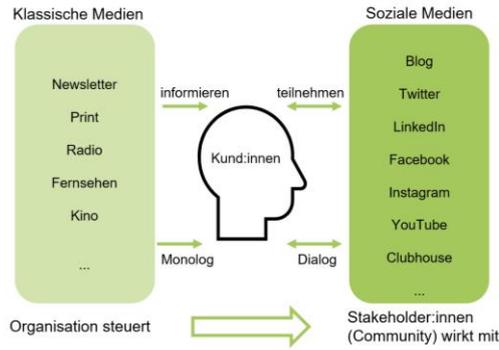
Bei zwei weiteren Kund:innen hat das bestehende *Leitbild* eine so starke negative Konnotation bei Projektbeginn, dass das von uns anzulegende neue Dokument ein sprachliches Umbenennen erfährt („es wurden zu schlechte Erfahrungen mit dem alten Leitbild gemacht“): *Zielbild* (1) und *Führungsbild* (2). In diesem Sinne gilt Habscheids These von Fassade nur aus der Sicht der Produzierenden (GF) und nicht aus Sicht der Rezipierenden, die eine Umsetzungen gefordert hatten und nur durch ein sprachliches Reframing einwilligen, mitzuarbeiten. Die Macht der Sprache!

Spiel und Mehrdeutigkeit

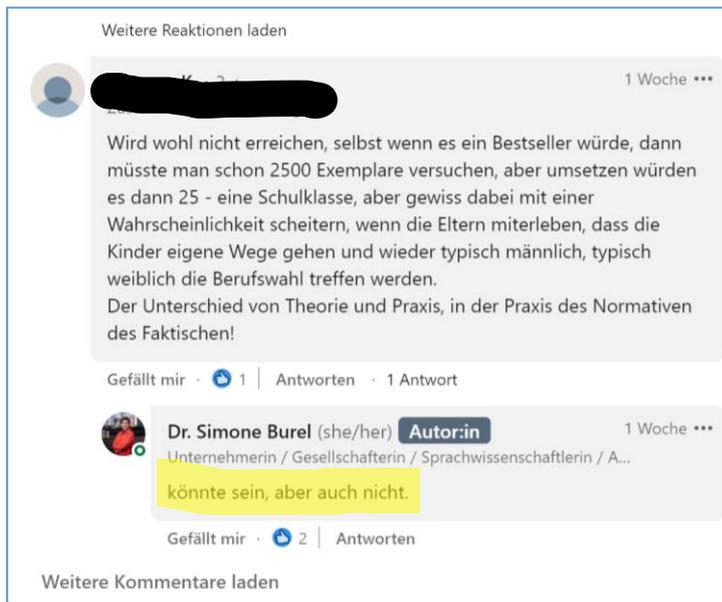
„Spiel und Mehrdeutigkeit“ bezieht sich u.a. auf die externe Darstellung von Organisationen, was Habscheid in Form der Hoffnungs-Aussagen eines Bürgermeisters reflektiert (*wir HOFFen, dass wir im SOMmer nächsten jahres; die halle wieder zur verFÜgung haben. und DANN; geht_s wieder WEter*). Diese sprachlichen Prozesse nach außen – Interaktion, Netzwerke, Informelles – sind eine Art Spiel, in dem die Partizipation an organisationalen Entscheidungsprozessen für externe Betroffene (Stakeholder) häufiger, direkter und konkreter erfahrbar wird: Entscheidung heißt Interaktion. Die Regeln dieser sind nicht immer allen Teilnehmer:innen bekannt, aber sie sind doch eine grundlegende Struktur unserer Gesellschaft. Wie schon oben angesprochen, verfolgen Unternehmen die Vagheit des Versprechens – das kann auch als eine Regel des Spiels betrachtet werden. Vor allem mit dem Narrativ der Hoffnung: Es soll den Rezipient:innen ein Gefühl von Kontrolle und Sicherheit über unternehmerisches Handeln geben – aber ohne eine feste Zusage zu geben, dass es auch wirklich geschieht (aus eigener Erfahrung kann ich auch sagen: manches wird auch einfach nicht geschehen oder muss in situ umentschieden werden, obwohl ein anderer Plan besprochen wurde, dies betrifft auch interne Strukturen).

Gerade in den unternehmerischen Social Media zeigen sich **Fassade und Spiel** im Vergleich zu klassischen Medien – gewünscht ist der Dialog und die Beteiligung der Community z.B. durch 1) Kommentierung von Meinungen, 2) Umfragen und 3) Gewinnspiele/Meetings (als Teil einer Teichoskopie), die scheinbar in das unternehmerische Handeln einbezogen werden.

Klassische Medien und soziale Medien (Social Media) unterscheiden sich.



Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Ich zeige ein Beispiel unserer Social-Media-Interaktion auf LinkedIn mit 10.600 Follower:innen, die über meinen personalisierten Account läuft: Die Screenshots werden mündlich ausgeführt und per PPT gezeigt.





Dr. Simone Burel (she/her) • Sie

Unternehmerin / Gesellschafterin / Sprachwissenschaftlerin / Autorin / Herausgeb...
5 Tage •

Heute ist es soweit: **Christopher Pehlke** ist auf der **#Karrieremesse Jobs for Future** in **#Mannheim!** 🙌🙌

Schaut gerne vorbei und lernt, wie unser Karrierecoaching funktioniert. Christopher freut sich außerdem auf Austausch nach seinem Vortrag - ihr findet ihn am Stand von Netzwerk Fortbildung (Stand 140).

Bis gleich!



Wann? - Heute von 14:00 bis 14:30 Uhr



Wo? – Maimarkthalle Mannheim



Weitere Informationen für euch: https://lnkd.in/g9y_uj5w



Dr. Simone Burel (she/her) • Sie

1 Woche •

Liebe Leute in Mannheim & Umgebung! Diesen Freitag ist **Christopher Pehlke** bei der **#Karrieremesse Jobs for Future** in **#Mannheim** und wird dort in einem Vortrag unser mehrfach ausgezeichnetes Karrierecoaching-Programm, die **#FATALEUniversity**, vorstellen. Kommt vorbei und schaut euch an, welche Möglichkeiten ihr bei uns habt. Nach dem Vortrag habt ihr noch die Möglichkeit, am Stand von Netzwerk Fortbildung (Stand 140) mit Christopher ins Gespräch zu kommen, sprecht ihn einfach an! Wir freuen uns auf den Austausch.



Dr. Simone Burel (she/her) • Sie

Unternehmerin / Gesellschafterin / Sprachwissenschaftlerin / Autorin / Herausgeb...
1 Woche • Bearbeitet •

Am 8. August war **#Weltkatzentag** – bei uns ist seit einigen Wochen jeden Tag Katzentag!

Seitdem bei uns zu Hause zwei Katzen eingezogen sind, hat sich auch unser Arbeitsalltag ein wenig verändert und sicherlich werdet ihr künftig der ein oder anderen Katze im Online-Meeting oder hier auf LinkedIn begegnen. Oder in der Kaffeepause so wie bei **Noah Fleischer**.

Hat jemand von euch auch Katzen oder andere Emotional Support Animals? 🐾



What I Actually Do:



 **Dr. Simone Burel** (she/her) • 1.
 Unternehmerin / Gesellschafterin / Sprachwissenschaftlerin / Autorin / Herau...
 1 Jahr • Bearbeitet •

+++ GEWINNSPIEL +++

Aufgepasst liebe Freund*innen der Online-Kurse! Die E-Learning-Plattform **ZEIT Akademie** der **ZEIT Verlagsgruppe** hat vier Kurse zum Thema FEMALE LEADERSHIP gelauncht. An der Seite von **Catriona McLaughlin**, **Barbara Lutz** und Prof. Dr. Jutta Allmendinger spreche ich in Kurs 4 über Sprache und gendergerechtes Recruiting.

Klingt spannend? Wir verlosen bis zum 19.7. um 24 Uhr drei Zugänge für den Kurs "Gleichberechtigung gestalten, Erfolge messen". Alles, was ihr tun müsst, um am Gewinnspiel teilzunehmen, ist diesen Post zu liken und zu kommentieren!

Weitere Infos zum Kurs findet ihr hier: <https://lnkd.in/dAmWRe7>

Mitmachen lohnt sich! 🍀

Teilnahmebedingungen:
 Diese Aktion steht in keiner Verbindung zu LinkedIn und wird in keiner Weise von LinkedIn gesponsert, unterstützt oder organisiert. Teilnahmeberechtigt sind volljährige Personen mit Wohnsitz in Deutschland.

Das Gewinnspiel startet am 7. Juli 2021 und endet am 19. Juli um 24 Uhr.

Die Gewinner*innen werden nach der Verlosung via Privatnachricht benachrichtigt. Eine Barauszahlung des Gewinns ist, ebenso wie der Rechtsweg, ausgeschlossen. Mehrfach-Kommentare werden nicht berücksichtigt.

[#gewinnspiel](#) [#femaleleadership](#) [#femaleleaders](#) [#onlinekurs](#)

Literatur

Burel, S. (2015). Identitätspositionierungen der DAX-30-Unternehmen. Die sprachliche Konstruktion von Selbstbildern. In: Reihe Sprache und Wissen, Band 21 (2015). Berlin: De Gruyter.

Burel, S./ Saur, F. (2021). Gender-Fair Language in the Context of CSR - How Much Language Responsibility Do Organizations Have? In: DeStefano, M./ Schneider, H. (Hg.), 2021. *Compliance Alliance Journal. Gender and compliance* 7, 2, 28-40.

Ebert, H., Konerding, KP. (2008). Sprachwandel, Organisationswandel, kultureller Wandel — Aspekte eines ganzheitlichen Modells für ein Kommunikations-Controlling . In: Crijns, R., Thalheim, J. (eds) Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grewal, B. (2008): Neoliberalism and discourse: case studies of knowledge policies in the Asia-Pacific. Auckland: Auckland University of Technology.

Laclau, E. (1996): Why do empty signifiers matter to politics? In: Emancipation(s). Verso, S. 36-46.

Prange-Jones, S. (n.d.). Wie wertebasierte Verhaltenskodizes Compliancekultur fördern. In: Compliance Manager. Online verfügbar unter: <https://www.compliance-manager.net/fachartikel/wie-ein-wertebasierter-verhaltenskodex-die-compliance-kultur-foerdert-1222417519> [letzter Zugriff: 07.09.21]

Stach, T. /Held, J. (2009): Vom Leitbild zum Zielbild. Ein Plädoyer für neue Ansätze in der Mitarbeiterorientierung. Frankfurt a.M.: Stach's Kommunikation & Management GmbH.