

4 Konzeptionelle Grundlagen

4.1 Grundsätzliche Ausführungen zum konzeptionellen Hintergrund der Untersuchung

Führungsgrundsätze wurden im ersten Teil der Arbeit als tendenziell eher ‚theorielos‘ beschrieben. Dies bedeutet einerseits eine größere Freiheit der Perspektive, andererseits geht damit aber auch ein erhöhter Begründungsbedarf einher, da noch kein legitimer Blick auf das Phänomen existiert. Zunächst soll deshalb festgehalten werden, dass die Ausrichtung der Arbeit eine distinktiv organisationstheoretische ist. Es ist weder das Ziel der Arbeit, Führungsgrundsätze in die Disziplin des Personalmanagements einzuordnen, noch hat die Untersuchung einen führungstheoretischen Fokus (z.B. die Identifikation in der Literatur vorgeschlagener Führungsstile). Vielmehr soll untersucht werden, wie Führungsgrundsätze einen Teil der organisationalen Realität (das Macht- bzw. Herrschaftsverhältnis zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen) konstruieren und welche (diskursiv-rhetorischen) Strategien sie zu diesem Zweck zur Anwendung bringen.

Ausgegangen wird dabei von einer *wissenssoziologischen* Perspektive (vgl. Berger & Luckmann, 2000; Keller, 2008; R. E. Meyer, 2006). Dabei werden Prozesse der gesellschaftlichen Objektivierung und der subjektiven Aneignung von Wissensbeständen betont (vgl. Keller, 2008:40). Wissen meint hier alles, was „Bedeutung trägt, Sinn macht oder doch sinnvoll interpretiert werden kann“ (Keller, 2008: 41). Eine Gesellschaft besitzt einen gewissen Vorrat an Wissen, welcher spezifisch (zumeist ungleich) verteilt ist. Es existieren distinktive Strukturen der Wissensverteilung und -differenzierung (vgl. Keller, 2008: 41). Dieser gesellschaftliche Wissensvorrat ermöglicht die *sinnvolle* Wahrnehmung von Objekten, Handlungen, aber auch der eigenen Person und ihrer Situation innerhalb der Sinnwelt einer (Sub-)Gesellschaft (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 43). Nur wer Teil einer Gesellschaft ist – und somit Zugriff auf deren Wissensvorrat hat – kann Dinge, Handlungen, Äußerungen etc. *richtig* verstehen. Dabei wird Gesellschaft bei Berger und Luckmann (2000) in zweifacher Weise gedacht: sie tritt dem Individuum immer auf subjektive und objektive Art zugleich entgegen. Objektiv ist die Gesellschaft deshalb, weil sie dem Individuum immer schon in Form von Handlungsanweisungen, Regeln, Normen oder Moralvorstellungen als gegeben vorgestellt wird (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 49ff.; Keller, 2008: 42). Objektivierte Wirklichkeit tritt dem Subjekt in Form von Institutionen gegenüber: „Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden“ (Berger & Luckmann, 2000: 58). Die Gesellschaft ist aber auch *subjektive Wirklichkeit*, weil das Indi-

viduum sie im Rahmen der Sozialisierung internalisieren muss. Nur so wird es zum Mitglied einer Gesellschaft (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 140). Die Dialektik der gesellschaftlichen Konstruktion von Wirklichkeit besteht somit in den drei Prozessen der Externalisierung, Objektivation und Internalisierung (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 139). Für Führungsgrundsätze bedeutet dies, dass ihre Aussagen, um *sinnvoll* zu wirken, sich im sozialen Wissensvorrat einer (Sub-)Gesellschaft verorten müssen. Sie kommunizieren spezifische Regeln, Werte und Normen an die Organisationsmitglieder, um damit eine sekundäre Sozialisierung (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 148) dieser in die spezifische Sinnwelt der Organisation zu erreichen. Die Konzepte der Führung und Hierarchie können in modernen, westlichen Industriegesellschaften als hochgradig institutionalisiert betrachtet werden (vgl. Sandner & Meyer, 2002). Dennoch benötigen auch diese Institutionen eine gewisse Legitimierung. „Legitimation ‚erklärt‘ die institutionale Ordnung dadurch, daß sie ihrem objektivierten Sinn kognitive Gültigkeit zuschreibt. Sie rechtfertigt die institutionale Ordnung dadurch, daß sie ihren pragmatischen Imperativen die Würde des Normativen verleiht“ (Berger & Luckmann, 2000: 100). Führungsgrundsätze mögen also spezifische Regeln für das Führungsverhalten beinhalten, gleichzeitig dienen sie aber auch als Instrument der Legitimierung von Führung und Hierarchie an sich. Diese Legitimierung wird innerhalb der Dokumente vor allem durch rhetorische Mittel erreicht.

Das vorgeschlagene konzeptionelle Instrumentarium dieser Arbeit ist somit dreiteilig: (a) Zum einen werden Führungsgrundsätze als spezifisches Genre der *organisationalen Kommunikation* begriffen. Das folgende Kapitel widmet sich deshalb den Fragen, was in der vorliegenden Arbeit unter den Begriffen der organisationalen Kommunikation und des Genres verstanden wird und was dies für einen kommunikationstheoretischen Blick auf Führungsgrundsätze bedeutet. (b) Zum zweiten werden in der vorliegenden Arbeit die Phänomene der *Macht* und *Herrschaft* als wesentliche Elemente jeglicher sozialer Organisation begriffen. Da die (Re-)konstruktion der (impliziten) Steuerungsbeziehungen in Führungsgrundsätzen das erklärte Untersuchungsziel der Arbeit darstellt, wird in einem weiteren Kapitel ausführlich diskutiert, inwiefern und auf welchen Ebenen diese Aspekte Führungsgrundsätze durchdringen und welche Strategien den Verfassern von Führungsgrundsätzen grundsätzlich zur Verfügung stehen, um eine Steuerungswirkung in verschiedenen Bereichen organisationaler Realität (Handlungen/Entscheidungen, Werte/Normen, Rollen/Identitäten) zu erreichen. (c) Schließlich ergibt sich aus der Kombination der ersten beiden Ansätze, dass eine Untersuchung von Machtstrategien in Texten organisationaler Kommunikation notwendigerweise eine Analyse der *sprachlichen bzw. rhetorischen* Mittel

der Texte berücksichtigen muss. Eine kurze Diskussion relevanter Theorien und Ansätze im Bereich der *Rhetorik* bildet somit den Abschluss.

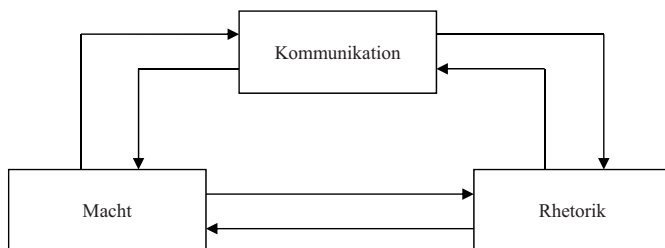


Abbildung 7: Konzeptioneller Hintergrund der Untersuchung

Die lineare Form, in welcher wissenschaftliche Texte verfasst werden, zwingt dazu, die Argumentation ebenfalls in linearer Form vorzubringen. Tatsächlich aber zeigt Abbildung 7, dass die Reihenfolge der Diskussion dieser drei Aspekte im Wesentlichen arbiträr bzw. frei wählbar ist. Kommunikation, Macht und Rhetorik formen eine Triade, welche in der Praxis nicht auflösbar ist. In der vorliegenden Arbeit wurde ein Aufbau gewählt, der grob der Logik der Argumentation vom Allgemeinen zum Spezifischen hin folgt: Kommunikation als performative Konstruktion organisationaler Realität, Machtbeziehungen als Inhalt und Leistung organisationaler Kommunikation und Rhetorik als Arsenal kommunikativer Strategien zur Überzeugung von Organisationsmitgliedern und Herstellung bzw. Stabilisierung von Macht- und Herrschaftsverhältnissen. Da die Linearität aber notwendigerweise eine künstliche ist, lässt es sich nicht vermeiden, in der weiteren Diskussion dieser Elemente an bestimmten Stellen vor und zurück zu springen, um dem ganzheitlichen Verständnis des konzeptionellen Hintergrunds Rechnung zu tragen.

4.2 Organisationale Kommunikation

4.2.1 Gegenstand und Begriffsabgrenzung

Yates und Orlikowski (1992: 299) bezeichnen menschliche Kommunikation als „central to organizational action“ bzw. noch prägnanter als „the fundamental activity through which social interaction is accomplished“ (Orlikowski & Yates, 1994: 541). Damit ist bereits auf die zentrale Rolle der Kommunikation bzw. Sprache in der Herstellung organisationaler Realität hingewiesen (vgl. auch Berger & Luckmann, 2000: 36ff.). Als Disziplin blickt *Organizational Commu-*

nication auf eine lange Geschichte zurück (für einen historischen Überblick siehe z.B. Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Die Frage nach dem eigentlichen Gegenstand der Disziplin gestaltet sich als entsprechend komplex. So führt z.B. Deetz (2001: 4) aus, die Frage nach einer Definition solle besser durch die Frage „What do we see or what are we able to do if we think of organizational communication in one way versus another?“ ersetzt werden. Er trägt damit der Tatsache Rechnung, dass jede Definition notwendigerweise gewisse Möglichkeiten einschließt und andere ausschließt und deshalb fundamental *politisch* wirkt⁴. Abgrenzungen und Definitionen sind aber für diese Untersuchung dennoch nötig, damit die/der LeserIn die Ergebnisse vor dem Hintergrund eines spezifischen theoretischen Fundaments verstehen kann. Es soll deshalb mit einer sehr grundsätzlichen Definition gestartet und das Argument von dort aus erweitert werden:

„[Discussions about communication processes] have been concerned with the systematic manners by which communication practices can be used to help coordinate and control the activities of organizational members and relations with external constituencies.“ (Deetz 2001: 3)

So breit diese Definition auch ist, sie ermöglicht dennoch die Ableitung einiger tragender Elemente. Zum einen handelt es sich um *systematische* Kommunikation. Dies legt nahe, dass diese Kommunikationsprozesse *intentional* geplant sind und auch so ablaufen. Zum anderen ist die Kommunikation *zielgerichtet*. Sie beabsichtigt eine Koordinierung und Steuerung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern sowie des Verhältnisses zu externen Anspruchsgruppen. Führungsgrundsätze als Form organisationaler Kommunikation sind durch diese Definition ganz offensichtlich abgedeckt. Sie beinhalten intentionale, systematische Kommunikationsformen, welche das Verhalten organisationaler Akteure (v.a. Führungskräfte und MitarbeiterInnen) im Unternehmen steuern sollen (vgl. Wunderer, 2009: 385).

Deetz (2001: 4ff.) unterscheidet des Weiteren drei verschiedene Foki und Ausprägungen, wie organisationale Kommunikation konzeptionell abgegrenzt werden kann: (a) organisationale Kommunikation als Tätigkeit spezialisierter Abteilungen und Disziplinen, (b) organisationale Kommunikation als Phänomen *in* Organisationen, welches isoliert untersucht werden kann und (c) organisationale Kommunikation als *konstitutiv* für Organisation(en), als spezifischer

4 Auch wissenschaftliche Texte entfalten – in Analogie zu Führungsgrundsätzen und anderen organisationalen Dokumenten – Machtwirkung dahingehend, als die/der AutorIn manche Stimmen zulässt und andere ausblendet und damit bestimmten Konzepten strategisch gewählte Bedeutungen verleiht. Dieser Mechanismus kann nicht ‚ausgeschaltet‘, sehr wohl aber offen gelegt werden.

Blickwinkel auf Organisation(en) und als Erklärungsansatz für diese (vgl. auch Deetz, 1995). In der vorliegenden Arbeit wird grundsätzlich die dritte Perspektive eingenommen. In der Untersuchung wird die realitätsstiftende Kraft von Sprache und Rhetorik in der Schaffung organisationaler Wirklichkeit betont (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 36ff.). Organisation und Kommunikation sind somit nicht mehr klar voneinander abgrenzbar (vgl. auch Orlikowski & Yates, 1994: 541). Als dritte Variable – so wird im weiteren Verlauf der Arbeit argumentiert – ist aber auch Macht nicht aus dieser Beziehung wegzudenken. Wer kommuniziert, der organisiert und verdinglicht, stabilisiert oder hinterfragt notwendigerweise bestehende Macht- und Herrschaftsverhältnisse (vgl. z.B. C. Conrad & Ryan, 1985: 236). Diese Beziehung lässt sich an beliebigen Aussagen im Textkorpus der untersuchten Führungsgrundsätze illustrieren:

Führung stellt sicher, dass jeder Mitarbeiter für den persönlichen Aufgabenbereich Verantwortung übernimmt und im Sinne des Gesamtunternehmens handelt. (D 15)

Die Aussage ist ein *kommunikativer* Akt. Sie *organisiert* durch Bezug auf und Stabilisierung eines Diskurses, welcher das Primat der Unternehmensziele („im Sinne des Gesamtunternehmens“), die Bedeutung individueller Verantwortung („Verantwortung übernimmt“), das Prinzip der Arbeitsteilung („den persönlichen Aufgabenbereich“) und die formale Ablaufstruktur („Führung stellt sicher“) betont. Die Aussage konstituiert aber auch *einen Versuch der Machtausübung*, indem sie gegenüber der/dem MitarbeiterIn in zweifacher Weise eine Unterordnungsaufforderung kommuniziert, und zwar unter die Unternehmensziele und unter die Anweisungen einer – in diesem Fall ‚entpersönlichten‘ – Führung. Organisationale Kommunikation – so wie sie in der gegenständlichen Arbeit verstanden wird – ist deshalb immer sowohl *performativ* (sinn- bzw. wirklichkeitsstiftend) als auch *politisch*.

4.2.2 Führungsgrundsätze als kommunikatives Genre

Führungsgrundsätze werden in der vorliegenden Arbeit als spezifisches *Genre* der Unternehmenskommunikation verstanden. In der Definition von Yates und Orlikowsky (1992: 301) sind Genres „a typified communicative action invoked in response to a recurrent situation“. Eine solche rhetorische Situation besteht aus drei Elementen: (a) der ‚Dringlichkeit‘ (exigence), (b) dem Publikum bzw. den AdressatInnen/Bezugsgruppen (audience) und (c) gewissen Einschränkungen (constraints), welche unter Umständen den Ausdruck der Dringlichkeit beeinflussen können (vgl. Yates & Orlikowski, 1992: 301). Die Dringlichkeit beschreibt dabei etwas, das ‚getan werden muss‘, ein gewisses Bedürfnis bzw. eine Notwendigkeit (vgl. auch Eggins & Martin, 1997). Ein Genre ist somit immer

zielgerichtet: sein Zweck („socially recognized communicative purpose“, vgl. Orlikowski & Yates, 1994: 543) ist die Lösung eines spezifischen Problems. Dieses Problem ist dabei weder ausschließlich objektiv noch ausschließlich subjektiv, sondern es stellt eine Form sozialen Wissens dar, „a mutual construing of objects, events, interests and purposes that not only links them but also makes them what they are: an objectified social need“ (Miller, 1983: 157, zit. in Yates & Orlikowski, 1992: 301). Genres sind also soziale Institutionen der Kommunikation (vgl. auch Knoblauch & Luckmann, 2004; Luckmann, 2002).

Das in der relevanten Literatur diskutierte spezifische Problem (also die Dringlichkeit), welches Führungsgrundsätze adressieren, stellt die bereits diskutierte Regelung und Standardisierung des Verhältnisses zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen (vgl. Hoffmann, 1989: 168) zur Vermeidung von Spannungen durch verschiedene Führungsformen im Unternehmen (vgl. Höhn, 1977: 322) und somit die Formulierung klarer Grundsätze für das Führungshandeln (vgl. Lattmann, 1975: 47) dar. Letztlich wird als Problem neueren Datums auch die Regelung der Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen auf gleicher Ebene (Wunderer, 2009: 385) inkludiert. Das Problem der Steuerung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern ist aber weder neu noch auf Führungsgrundsätze beschränkt. Die Frage muss folglich weiter lauten, warum gerade im deutschsprachigen Raum (und nur dort) das Problem der Legitimierung und Steuerung von Führungshandeln über unpersönliche Dokumente ‚gelöst‘ wird. Erste Erklärungsansätze wurden bereits diskutiert. Die empirische Untersuchung soll weitere Aufschlüsse über die konkrete ‚exigence‘ bieten. Als Publikum bzw. AdressatInnen richten sich Führungsgrundsätze an Führungskräfte und MitarbeiterInnen, wobei der Schwerpunkt auf Führungskräften liegt (vgl. Albach, 1976: 748; Hoffmann, 1989: 178; Wunderer & Klimecki, 1990: 137f.). In Führungsgrundsätzen kann auch die von Yates und Orlikowski (1992: 301) geforderte Ähnlichkeit in „substance and form“⁵ innerhalb eines Genres festgestellt werden (vgl. auch Orlikowski & Yates, 1994: 543ff.). Jancsary, Knassmüller und Sandner (2006) stellen eine große Homogenität der Inhalte von Führungsgrundsätzen fest, und Ebert (1997) reduziert Führungsgrundsätze auf eine kleinere Anzahl von Proto- bzw. Idealtypen textlicher Darstellungsform⁶. Damit können Führungsgrundsätze in der vorliegenden Arbeit als Genre der Unter-

5 „When a speaker employs a genre, expectations are created both in the speaker and in the audience [...] An expectation of genre establishes the rhetorical parameters of a text, determining not only its structure but also its vocabulary, syntax, argumentative moves, and narrative appeals. The speaker who oversteps these parameters, betraying audience expectations, often provokes a negative reaction“ (Gill & Whedbee, 1997: 164).

6 Für eine kurze Charakterisierung der materiellen Eigenschaften der Dokumente im Korpus siehe auch Kapitel 5.3.

nehmenskommunikation klassifiziert werden, und zwar auf der Ebene von Genres „that are specific to organizations within certain societies or particular cultures“ (Yates & Orlikowski, 1992: 304). Diese Einschränkung muss getroffen werden, da Führungsgrundsätze nur im deutschen Sprachraum Verbreitung finden.

Genres sind charakterisiert durch spezifische Regeln („genre rules“, vgl. Yates & Orlikowski, 1992: 302). Diese Regeln werden von Organisationsmitgliedern explizit oder implizit beachtet, wenn sie sich in der Kommunikation eines bestimmten Genres bedienen. Dabei muss nicht jede Verwendung eines Genres alle Regeln befolgen – gewisse Variationen sind also möglich – aber ein Text muss genügend dieser konstitutiven Regeln beinhalten, um als Teil eines spezifischen Genres erkannt zu werden und Legitimität zu erlangen (vgl. Yates & Orlikowski, 1992: 302f.). Durch diese institutionalisierten und damit objektivierten Gemeinsamkeiten eines Genres („institutionalized template for social action“, vgl. Orlikowski & Yates, 1994: 542) – und damit der Führungsgrundsätze im untersuchten Textkorpus – wird es möglich, durch eine Analyse dieses präskriptiven Genres der Unternehmenskommunikation ein besseres Verständnis der Führungs- und Steuerungsaspekte, die in deutschsprachigen Unternehmen propagiert werden (der ‚Problemlösung‘ durch das Genre), zu erreichen.

4.2.3 Metaphern organisationaler Kommunikation

Eine einflussreiche Diskussion verschiedener Möglichkeiten, wie die Konzepte der *Kommunikation* und *Organisation* verstanden und zueinander in Beziehung gesetzt werden können, bietet der Überblick von Putnam und Boys (2006). Durch die Rekonstruktion und Analyse verschiedener Metaphern im Feld der Organizational Communication bieten sie einen praktischen Überblick über die verschiedenen Perspektiven auf das Thema. Dabei verstehen sie Metaphern als „ways of seeing as if it were something else“ (Putnam & Boys, 2006: 542). Der Wert ihrer Systematik für die vorliegende Arbeit besteht darin, dass sie die verschiedenen Möglichkeiten, wie man Kommunikation und Organisation verstehen kann, auf übersichtliche Weise präsentieren. Der Blick auf diese beiden zentralen Konzepte formt und beeinflusst die weitere Analyse, von der Konzeption von Macht angefangen über die notwendigen und relevanten Daten bis hin zu den Methoden der Datenauswertung und -interpretation. Vor allem aber richten die unterschiedlichen Metaphern den Blick der Forscherin/des Forschers auf unterschiedliche *Fragen*. Es soll daher anhand einer kurzen Diskussion der Metaphern von Putnam und Boys (2006) aufgezeigt werden, welche Konzepte von Organisation und Kommunikation der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt

werden und in welcher Beziehung diese zu den forschungsleitenden Fragen stehen.

Tabelle 3: *Metaphern organisationaler Kommunikation (in Anlehnung an Putnam & Boys, 2006)*

<i>Metapher</i>	<i>Rolle der Kommunikation</i>	<i>Rolle der Organisation</i>
Conduit	Kommunikation als <i>Kanal</i> , der Nachrichten/Botschaften überträgt	Organisation als <i>Container</i> , in welchem sich die Kanäle befinden
Information Processing	Fokus auf <i>Art</i> und <i>Fluss</i> der Information	Organisation als <i>Karte</i> oder <i>Bahn</i> für die gezielte Übertragung und Verarbeitung von Kommunikation
Linkage	Kommunikation als <i>Verbindung</i> zwischen Individuen, Gruppen und Institutionen	Organisation als <i>Beziehungsnetzwerk</i>
Performance	Kommunikation als <i>soziale Interaktion</i>	Organisation als <i>koordiniertes Verhalten</i>
Discourse	Kommunikation als ‚ <i>language in use</i> ‘	Organisation als <i>Beziehung zwischen Texten</i>
Symbol	Kommunikation als <i>Sinnkonstruktion</i>	Organisation als <i>literarischer Text</i>
Voice	Kommunikation als <i>Ausdruck</i> und <i>Unterdrückung</i>	Organisation als <i>Arena</i>
Contradiction	Kommunikation als <i>gegensätzliche Kräfte</i> bzw. <i>Beziehungen zwischen widersprüchlichen Aussagen</i>	Organisation als <i>ständiger Kampf</i> zwischen Oppositionen

Die ersten drei Metaphern, welche sich in erster Linie auf die *Übertragungsaspekte* von Kommunikation richten (vgl. Putnam & Boys, 2006: 544) sind für die vorliegende Untersuchung von eher geringem Interesse. Fragen der Informationsübertragung, der Informationsmenge und der Koordination durch Kommunikation werden zwar *innerhalb der Dokumente* diskutiert und dadurch in der Darstellung der Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit wieder aufgegriffen, der Anspruch der vorliegenden Untersuchung besteht jedoch nicht in der Einschätzung der transmissiven Effizienz von Führungsgrundsätzen. Ebenso thematisieren die *Discourse* Metapher mit ihrem engen Fokus auf Textualität und Intertextualität, die *Symbol* Metapher mit der Betonung von Geschichten, Ritualen und

kulturellen Artefakten⁷ und die *Contradiction* Metapher mit ihrem Fokus auf diametral entgegengesetzte Kommunikationsformen lediglich periphere Aspekte der Arbeit.

Die übrigen beiden Metaphern jedoch, die sich stärker auf die Aspekte von Interaktion, Realitätskonstruktion und Macht konzentrieren, beleuchten zwei der zentralen Aspekte der Untersuchung. Die *Performance* Metapher zeigt, dass organisationale Realität durch kommunikative Praktiken konstruiert wird (vgl. Putnam & Boys, 2006: 548). Damit sind Führungsgrundsätze in dieser Perspektive eine Ressource zur Realitätskonstruktion. Die Organisation besteht in einem System koordinierter Handlungen, welches organisationale Wirklichkeit durch Herstellung und Stabilisierung interaktionaler und kognitiver Muster herstellt und stabilisiert. Kommunikation *erzeugt* organisationale Realität. Die *Voice* Metapher schließlich betont, dass dieser Prozess der Realitätskonstruktion *nicht neutral* ist. Sie lenkt den Fokus auf Phänomene der Dominanz und Hegemonie, der Unterdrückung von Konflikt zugunsten von Routine und Herrschaftssicherung, der Abwesenheit unterdrückter Stimmen und des Widerstands gegen dominante Diskurse (Putnam & Boys, 2006: 556ff.). Damit beschreiben diese beiden Metaphern zwei Grundannahmen der gegenständlichen Untersuchung, welche bereits zu Beginn der Diskussion zu organisationaler Kommunikation offen gelegt wurden: (a) Kommunikation ist performativ und (b) Kommunikation ist politisch. Dieser politische Aspekt von Kommunikation soll nun durch die ausführliche Diskussion von Macht, Herrschaft, Steuerung und in weiterer Folge der Rhetorik weiter erläutert werden.

4.3 Macht, Herrschaft und Steuerung

„All forms of organization are forms of organization of social relations. All social relations involve power relations.“ (vgl. Clegg, 2009: 327)

Anhand von Führungsgrundsätzen lässt sich sehr gut demonstrieren, wie stark die Themen von organisationaler Kommunikation und Macht miteinander verflochten sind. Nicht nur wird Macht über Kommunikation verbreitet bzw. bedient sich Macht der Kommunikation als Vehikel, sondern jede Form der organisationalen Kommunikation, egal, ob es sich dabei um Communiqués, Firmenzeitungen, Leitbilder, informelle Gespräche in der Kantine oder eben Führungs-

7 Die Betonung symbolischer Kommunikation, welche ebenfalls in der Symbol-Metapher stattfindet, ist hingegen in der vorliegenden Untersuchung hochrelevant. In der Systematik von Putnam und Boys (2006) beinhaltet diese Metapher jedoch in erster Linie Untersuchungen des narrativen Paradigmas, welchem sich die gegenständliche Arbeit nicht primär zugehörig fühlt.

grundsätze handelt, vermittelt, verhandelt, vergegenständlicht oder hinterfragt bestehende Machtstrukturen, und zwar sowohl durch die Form Ihrer Verwendung (wer wird inkludiert/exkludiert) als auch durch ihre Inhalte und die Werte und Normen, welche sie vermittelt: „[...] power and communication are essentially identical processes“ (C. Conrad & Ryan, 1985: 236).

Bevor die Diskussion zu Macht, Herrschaft und Steuerung auf den Phänomenbereich der Führungsgrundsätze angewendet werden kann, müssen zunächst die zentralen relevanten Konzepte definiert werden. Dieser Diskussion widmet sich das folgende Kapitel. Im Anschluss daran werden sukzessive die Erkenntnisse der vorgestellten Theorien auf den Forschungsgegenstand übertragen.

4.3.1 Begriffsabgrenzungen

Sowohl in der Soziologie als auch in der Organisationsforschung ist das Konzept der *Macht* nicht unproblematisch. Während ein grundsätzlicher Konsens darüber besteht, dass Macht ein wichtiger, wenn nicht sogar *der* herausragende Faktor in der Organisationsforschung sein sollte, bleibt die Frage, was sich genau hinter diesem Begriff verbirgt, ein umstrittenes Thema (vgl. z.B. Sandner & Meyer, 2004: 756). Jedes Verständnis von Macht ist „essentially contested“ (Lukes, 2005: 14). Die meisten Abhandlungen zu Macht und Herrschaft in Organisationen beginnen deshalb zunächst mit der präventiven Klarstellung, dass der Begriff der Macht ebenso komplex wie wichtig ist:

„No concept in sociological and organizational theory is more ubiquitous and perplexing than ‚power‘“ (C. Conrad & Ryan, 1985: 235).

„Yet, as is the case for many fundamental notions of the social sciences, the notion of power is as complex as it is fuzzy.“ (van Dijk, 2008: 1).

„There have been countless endeavors to define power more precisely and conclusively, all of their results remain as unsatisfactory as ever“ (Göhler, 2009: 27).

Dementsprechend vielseitig stellen sich auch die verschiedenen Versuche der Definition und Operationalisierung von Macht in der Sozialwissenschaft dar. Einen Überblick über verschiedene Ansätze der Macht und deren Ursprünge geben z.B. Sandner und Meyer (2003, 2004, 2006) in verschiedenen Handwörterbüchern. Sie unterscheiden zwischen (a) personenbezogenen Machtkonzepten, welche Macht an die „Person des Überlegenen, sein Handeln, seine Eigenschaften und Ressourcen“ (Sandner & Meyer, 2003: 1137) knüpfen; (b) relationalen Machtkonzeptionen, welche die gegenseitige Abhängigkeit der betroffenen Akteure betonen: z.B. die Theorie der strategischen Bedingungen von Hickson *et al.* (1971), der Resource Dependency Ansatz (vgl. z.B. Pfeffer & Salancik, 1978) sowie mikropolitische Ansätze (vgl. z.B. Crozier & Friedberg, 1979); und

(c) (Post-)Strukturalistische und systemtheoretische Ansätze, welche über interaktionistische Konzepte hinausgehen und das Wirken sozialer Strukturen und Systeme betonen (vgl. z.B. Clegg, 1989; Luhmann, 1977). Haugaard und Clegg (2009) diskutieren weitere Facetten der Macht wie (a) die Unterscheidung zwischen ‚power to‘ (konsensualer Blick auf Macht; Macht als ‚Ermächtigung‘ zur Handlung, vgl. z.B. Arendt, 1970; Parsons, 1964) und ‚power over‘ (Macht als Dominanz, Unterdrückung, Unterordnungsaufforderung)⁸; (b) die Unterscheidung zwischen Macht als direkte Beeinflussung von Handlungen und Macht als systemisches Phänomen, welches soziale Realität schafft und erhält (diese Unterscheidung entspricht in ihrer Grundstruktur jener zwischen relationalen und [post-]strukturalistischen Ansätzen bei Sandner und Meyer); und (c) die Unterscheidung zwischen legitimer und illegitimer Macht (vgl. Haugaard & Clegg, 2009: 2f.). Diese verschiedenen Forschungsprogramme führen die Autoren zu dem Schluss, dass Macht kein singuläres Konzept ist, sondern vielmehr ein ‚Cluster‘ von Konzepten, welche eine gewisse ‚Familienähnlichkeit‘ aufweisen (vgl. Haugaard & Clegg, 2009: 3f.). Mumby (2001) unterscheidet für die Disziplin der Organizational Communication verschiedene Herangehensweisen an die Machtthematik. Während sich Arbeiten im Bereich der ‚systems-rationality‘ in erster Linie auf Entscheidungen, Ressourcenkontrolle und Abhängigkeiten konzentrieren, fokussieren sich interpretative Machtkonzepte vor allem auf normative Systeme geteilter Bedeutungen und Werte. Kritische Machttheorien sehen Machtausübung vor allem in Tiefenstrukturen und hegemonischen Praktiken, postmoderne Theorien hingegen betonen die Macht des Diskurses und die positive (sprich: konstruktive) Leistung von Macht. Feministische Theorien schließlich verorten Macht vor allem in „gendered systems of exploitation“ und im Patriarchat (vgl. Mumby, 2001: 594).

Diese Versuche, das Feld der Machtforschung zu systematisieren, bieten unterschiedliche Blickwinkel auf die Forschung, welche sich zum Teil ergänzen und/oder überschneiden. Aufgrund der eben dargestellten Vielzahl und Diversität der verschiedenen Konzeptionen von Macht ist es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, sich der Frage nach dem ‚richtigen‘ Machtbegriff ausführlich zu widmen. Überhaupt muss die Frage gestattet sein, ob es sinnvoll ist, Macht abschließend definieren zu wollen (vgl. Haugaard & Clegg, 2009). Für die vorliegende Arbeit sollen deshalb in der Folge verschiedene Ansätze der Konzeptionalisierung von Macht diskutiert werden, welche an die wissenssoziologische Aus-

8 „Power over means power over other people, enforcement of one’s own intentions over those of others, and is thus only conceivable in a social relation. Power to, on the other hand, is not related to other people. It is an ability to do or achieve something independent of others. It is not a social relation.“ (Göhler, 2009: 27) Für eine detaillierte Diskussion siehe auch Clegg, Courpasson und Phillips (2007: 190ff.).

richtung der Arbeit anschlussfähig sind und die für die (Re-)konstruktion von Führungs- und Steuerungsaspekten in Texten der organisationalen Kommunikation fruchtbar erscheinen. Aus der obigen Diskussion der Hauptthemen und Differenzlinien innerhalb der Forschung ergibt sich vor allem die Frage nach dem *Ursprung* und *Ort* der Macht: Wird Macht durch den individuellen Akteur oder durch eine soziale Struktur (bzw. den Diskurs) ausgeübt? Für die vorliegende Untersuchung werden nach der Taxonomie von Sandner und Meyer (2003, 2006) sowohl relationale Machtkonzeptionen als auch (post-)strukturalistische als besonders interessant (und nicht unbedingt gegenseitig exklusiv) betrachtet. Erstere lenken den Blick auf die *Beziehung* zwischen den an einer Machtbeziehung beteiligten Parteien. Konventionelle (und implizite) Theorien der Führung als interaktionale Machtausübung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn können sehr gut mithilfe solcher relationalen Machttheorien diskutiert werden. Im folgenden Kapitel wird deshalb vor allem das Konzept von Sandner (1990) ausführlich diskutiert. Diese handlungsorientierten Machtkonzepte können jedoch nicht alle Aspekte des Machtphänomens erklären (vgl. Sandner & Meyer, 2003: 1140). Deshalb werden anschließend auch Ansätze diskutiert, welche vor allem die Macht des Diskurses näher erläutern und mit einer wissenssoziologischen Betrachtungsweise kompatibel sind (zu Wissenssoziologie und Diskursforschung vgl. z.B. Keller, 2008, 2011). Diskurse äußern sich in Dispositiven (z.B. Führungsgrundsätzen) und bieten Ressourcen für die Konstruktion von Wirklichkeit und Identität (vgl. Keller, 2008: 258ff.). Während Diskurse nicht direkt gesteuert werden können, haben mächtige Gruppen und Individuen dennoch die Möglichkeit, Diskurse anzupassen oder die (Ir)Relevanz spezifischer Diskurse zu argumentieren, um eine ihnen dienliche Wirklichkeitsauffassung zu propagieren. Solche Diskurse zur Führung beeinflussen letztlich, welche Aussagen in Führungsgrundsätzen überhaupt möglich sind. Auf der anderen Seite sind Führungsgrundsätze Teil des Diskurses und wirken auch wieder auf ihn zurück. Führung und Steuerung werden also nicht nur in der direkten Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn konstruiert, sondern auch auf einer abstrakteren Ebene durch den Führungsdiskurs.

Die Abgrenzung von *Macht* und *Herrschaft* fällt aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Konzeptionen nicht leicht (vgl. Sandner & Meyer, 2004: 757). Herrschaft lässt sich aber von Macht durch ihre relative Dauerhaftigkeit abgrenzen, während Macht als dynamisches, flüchtiges und fragiles Phänomen betrachtet wird (vgl. Sandner & Meyer, 2004: 757). Der Begriff der Herrschaft ist untrennbar mit Max Weber verbunden (vgl. Sandner & Meyer, 2004; Steyrer, 1989; G. Wagner, 2007). Für Weber ist Herrschaft „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber, 1972: 28, zit. in Sandner & Meyer, 2004: 762). Dabei unterscheidet er zwischen

charismatischer (Glaube an die Person des Führers), *traditionaler* (Gültigkeit überlieferter Gewohnheiten) und *legaler* (Glaube an die Gültigkeit des gesatzten Rechts) Herrschaft (vgl. Sandner & Meyer, 2004: 762; Steyrer, 1989). Herrschaft benötigt nach Weber *Legitimität* (vgl. Sandner & Meyer, 2004: 762f.) und entsteht nach Lueger (1989: 188) durch eine „*Entpersönlichung, Generalisierung und Formalisierung von Macht*“. Macht löst sich von der konkreten Situation und wird allgemein gültig. Die Führungskraft ist der/dem MitarbeiterIn *generell* übergeordnet und muss das nicht in jeder Interaktionssituation wieder erreichen. Die Beziehung zwischen Macht und Herrschaft ist eine dialektische: „Erst die Institutionalisierung von Macht bedeutet Herrschaft, welche einerseits aus Machtbeziehungen entspringt, in einmal verfestigtem Zustand aber den Rahmen für diese abgibt“ (M. Lueger, 1989: 188; vgl. auch Sandner, 1990: 172). Herrschaft, welche unmittelbare Machtbeziehungen z.B. durch Faktoren wie Hierarchien, Geschichte oder Verträge substituiert (vgl. M. Lueger, 1989: 188), wirkt quasi als ‚Überbau‘ in unmittelbare Machtbeziehungen hinein. Eine Drohung, ein Versprechen oder ein Überzeugungsversuch erscheinen vor dem Hintergrund einer spezifischen Herrschaftskonfiguration als ‚normal‘ und legitim (vgl. auch G. Wagner, 2007: 17f.). Dies garantiert nicht deren Wirkung, senkt aber annahmegemäß die Wahrscheinlichkeit von Widerstand. Derart institutionalisierte Machtausübung findet sich in Organisationen vor allem durch Regelungen der Hierarchie und Ablauforganisation (vgl. Sandner & Meyer, 2002). Führungsgrundsätze können folglich in ihren Regelungen darauf aufbauen, dass eine *grundsätzliche* Unterordnung der MitarbeiterInnen unter ihre Vorgesetzten bereits selbstverständlich und legitimiert ist. Führungsgrundsätze replizieren und verstärken damit Herrschaftsaspekte in Organisationen. Die Hierarchie wiederum verleiht auch den Regelungen in Führungsgrundsätzen Legitimität. Dadurch ist die von Lueger (1989: 188) postulierte Dialektik zwischen Macht und Herrschaft abgebildet.

Steuerung schließlich wird in Anlehnung an Sandner (1990: 159) als jene Handlungen definiert, „die zum Zwecke der Realisierung der Interessen des A auf eine Unterwerfung v.a. kollektiver B unter die Unterordnungsaufforderungen des A gerichtet sind.“ Diese Definition ist spezifischer als jene von Tompkins und Cheney (1985: 180), welche ‚control‘ als „exercise or act of achieving a goal“ definieren. Fischer (2009: 56) versteht unter Steuerung aus handlungstheoretischer Sicht die „*absichtvolle Beeinflussung sozialer Prozesse*“ mit dem Ziel, eine angestrebte Ordnungsbildung unter den Adressaten zu erreichen. Diese Steuerung kann entweder direkt (durch unmittelbare Anweisung bzw. Befehl) oder indirekt erfolgen. Indirekte Steuerung liegt nach dem hier vertretenen Verständnis dann vor, wenn Machtbeziehungen in Strukturen gegossen werden und damit *institutionalisiert* und *über Technologien, (Verfahrens-)Re-*

geln, Sozialtechniken oder Sinnstrukturen auf die potentiell Unterworfenen wirken (vgl. Sandner, 1990: 181ff.; Sandner & Meyer, 2004: 760).

4.3.2 Die relationale Machtperspektive

Zum Einstieg in die Thematik sollen nun die Grundlagen eines relationalen Machtverständnisses im Detail erläutert werden. Die Grundlage dieser Diskussion bildet die Konzeption von Sandner (1990). Dies ist zum einen darin begründet, dass Sandner in sehr ausführlicher Form verschiedene Aspekte der Relationalität von Macht argumentiert, zum anderen aber auch darin, dass er seine Machtkonzeption ausdrücklich für die Disziplin der Betriebswirtschaft entwickelt und dass er in einzelnen Teilen seiner Arbeit explizit einen Anschluss an die wissenssoziologischen Überlegungen von Berger und Luckmann (2000) herstellt. Ausgangspunkt der Diskussion bildet Max Webers vielzitierte ursprüngliche Definition von Macht:

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber, 1976, zit. in Treiber, 2007: 50)

Macht ist also eine soziale Beziehung (vgl. M. Lueger, 1989; Treiber, 2007) und findet somit zwischen zwei oder mehr Parteien statt. Damit ist aber bereits angelegt, dass Macht weder allein im Ressourcen*besitz* noch in der *Verfügung* über Ressourcen liegen kann (vgl. Sandner, 1990: 9ff.; Sandner & Meyer, 2004: 759), da jede Theorie, welche in einer sozialen Beziehung die zweite Partei vollkommen ausblendet, notwendigerweise zu kurz greift. Aber auch dann, wenn beide Parteien in einer Konzeption von Macht inkludiert werden, ist es nicht ausreichend, die Macht des A allein aus der Abhängigkeit des B abzuleiten:

„Die Abhängigkeit eines Akteurs von den Ressourcen eines anderen bedeutet nicht von vornherein seine gleichzeitige Machtunterworfenheit. So kann jemand aus allen möglichen Gründen alle möglichen Ressourcen haben wollen und damit vielen Ressourcenkontrollierenden gegenüber dependent sein. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass diese deshalb – als Umkehrreaktion – Macht über ihn ausüben könnten.“ (Sandner, 1990: 44)

Jede Theorie – so die Argumentation – welche den Charakter von Macht als soziale Beziehung ernst nimmt, muss notwendigerweise von der Annahme Abstand nehmen, dass Macht etwas ist, das man *haben* oder *besitzen* kann, unabhängig von der Akzeptanz dessen, über den Macht ausgeübt werden soll (vgl. Sandner, 1990: 45). Stattdessen hängt Macht in dieser sozialen Beziehung essentiell vom potentiell Machtunterworfenen ab, sie wird dem Mächtigen quasi „als Geschenk überreicht“ (M. Lueger, 1989: 186). Während Sandner (1990) als ei-

ner der ersten systematisch auf dieses Versäumnis existierender Machtkonzepte hinweist, berücksichtigen und betonen spätere Ansätze die Notwendigkeit der Akzeptanz des Machtunterworfenen viel stärker. So erläutert z.B. Haugaard (2009: 239), Machtausübung benötige „qualified levels of consent on the part of the relatively powerless“. Auch Clegg *et al.* (2007) halten fest: „[p]ower is above all a relational effect, not a property that can be held by someone or something.“ Treiber (2007: 53) argumentiert, dass ‚Gehorchen‘ ein voraussetzungs-volles Verhalten darstellt, bei dem es auf Anerkennung bzw. Akzeptanz ankommt. Und auch van Dijk (2008: 29) betont die Bedeutung der Akzeptanz des Unterworfenen für das Funktionieren einer Machtbeziehung.

4.3.2.1 Zur Entstehung von Dependenz und Akzeptanz

Als erstes Ergebnis für die in der vorliegenden Arbeit herangezogene Definition von Macht lässt sich also festhalten, dass Macht als soziale Beziehung *nur dann zustande kommt, wenn die machtunterworfenen Partei die Unterordnung auch akzeptiert*. Macht kann somit nur dort entstehen, wo auch ein (theoretischer) Freiraum besteht, anders zu handeln (vgl. Lukes, 2005: 43f.; Sandner, 1990: 53). Auf die Frage nach der Entstehung von Akzeptanz, bzw. warum die machtunterworfenen Partei einen solchen Versuch der Machtausübung anerkennen sollte, bietet Lukes (2005: 10) verschiedene mögliche Antworten:

- 1) „The premise is incorrect: subordinates are actually rebelling continuously, but in covert ways.
- 2) Subordinates actually get something in return for their subordination, something that is sufficient to make them acquiesce most of the time.
- 3) Through the pursuit of other valued ends such as esteem or identity, subordinates become implicated in systems that exploit or oppress them. (In some versions, no. 3 becomes identical to no. 2)
- 4) As a result of mystification, repression, or the sheer unavailability of alternative ideological frames, subordinates remain unaware of their true interests.
- 5) Force and inertia hold subordinates in place.
- 6) Resistance and rebellion are costly; most subordinates lack the necessary means.
- 7) All of the above.“ (Tilly, 1991: 594, zit. in Lukes, 2005: 10)

Lukes (2005: 10) konstatiert dabei: „(7) is, clearly, correct: the other answers should not be seen as mutually exclusive (or, indeed, jointly exhaustive).“ Sandner hingegen beantwortet die Frage nach der Entstehung von Akzeptanz auf einem höheren Abstraktionsgrad, indem er die Machtbeziehung als Verhandlungsmodell fasst. Für ihn entsteht Macht in einer Beziehung in zwei Schritten (vgl. Sandner, 1990: 94ff.):

Zunächst kommuniziert das machtausübende Individuum (in der folgenden Argumentation mit A bezeichnet) die Dependenz an das machtunterworfenen Individuum (im Folgenden B). Das heißt, A macht B klar, dass sie/er eine Ressource besitzt, welche B benötigt. Unter Umständen kommuniziert A auch direkt, unter welchen Bedingungen B diese Ressource von A erhalten kann. Ressource ist dabei weit zu fassen. Diese kann sowohl materiell (Geld, Güter, usw.) als auch immateriell (Anerkennung, Hilfe, Sicherheit, etc.) sein. A muss B dabei glaubhaft machen, dass (a) die Ressource für B wichtig ist und (b) die Unterwerfung des B diese Ressource für sie/ihn auch tatsächlich generiert. Entscheidend ist, dass an diesem Punkt die Handlung der/des A bereits beendet ist. Über das Zustandekommen der Machtbeziehung entscheidet im Folgenden ausschließlich B. A kann seine Macht über B nicht *verursachen* (vgl. Sandner, 1990: 94).

In einem zweiten Schritt interpretiert B das Angebot von A und entscheidet über Akzeptanz oder Widerstand. B wägt weiters die entstehenden ‚Kosten‘, welche die Unterordnung erzeugt, gegen die von A angebotenen Ressourcen ab. Dabei kann es zu drei verschiedenen Ergebnissen kommen: (a) B lehnt die Unterordnung ab, (b) B akzeptiert die Unterordnung und (c) B macht ein Gegenangebot, die Verhandlung geht weiter. Entscheidende Bedeutung kommt dabei dem *Bezugsrahmen* zu, welchen B für die Entscheidung heranzieht. Hat die Beziehung zwischen A und B bereits eine ‚Geschichte‘, bzw. ist die Beziehung zwischen den Akteuren bereits habitualisiert oder sogar institutionalisiert (vgl. die Ausführungen zur Herrschaft im vorherigen Kapitel), so kann der Verhandlungsprozess entfallen, da die Beziehung bereits in früheren Verhandlungsprozessen geklärt wurde (vgl. Sandner, 1990: 96). Auf einer breiteren (organisationalen oder gesellschaftlichen) Ebene ist es auch möglich, dass die der Entscheidung zugrunde gelegten Rationalitäten als quasi *selbstverständlicher* Bestandteil unserer (bzw. der organisationalen) Normalität erlebt werden (vgl. Sandner, 1990: 97). Die Unterordnung von B kann sich dann als sozusagen ‚zwingend‘ darstellen. Dies bedeutet jedoch nichts anderes, als dass sich B auf ein bestimmtes Interpretationsschema eingelassen hat. Theoretisch ist ein Wechsel des Interpretationsschemas – und damit auch eine Ablehnung des Angebots von A – dennoch möglich. Auch in einer solchen Konstellation ist die Machtausübung der/des A nicht kausal determiniert (vgl. Sandner, 1990: 97).

Das Zustandekommen solcher (diskursiv vermittelter) Interpretationsschemata, welche Machtausübung als ‚normal‘ und ‚unvermeidbar‘ erscheinen lassen, sowie die Möglichkeit der Schaffung und Beeinflussung dieser werden in der weiteren Argumentation noch diskutiert werden. Zunächst aber soll auf der Mikro-Ebene (in der dyadischen Beziehung zwischen A und B) geklärt werden, welche Möglichkeiten A besitzt, um eine Dependenz herzustellen bzw. den Ressourcenanspruch an B zu kommunizieren. Auch hier bietet Sandner (1990) einen

umfassenden Katalog an Strategien, welche für die gegenständliche Untersuchung von unterschiedlicher Bedeutung sind:

Im Falle einer *Drohung, Bestrafung oder Warnung* (vgl. Sandner, 1990: 100ff.) besteht die Gegenleistung von A in einer Unterlassung. Im Falle einer Nicht-Unterordnung von B werden Sanktionen gesetzt. In Führungsgrundsätzen könnte diese Form der Kommunikation von Abhängigkeiten in verschiedener Hinsicht geschehen. Zum einen können Konsequenzen für den Fall angedroht werden, dass die Führungsgrundsätze nicht eingehalten werden. Wie aus der bisherigen Diskussion ersichtlich wurde, ist dies in modernen Führungsgrundsatzdokumenten nur selten der Fall. Zum anderen können aber auch innerhalb der Dokumente Sanktionsmöglichkeiten für Führungskräfte beschrieben werden, falls MitarbeiterInnen sich den Anordnungen widersetzen.

Die Strategie von *Versprechen, Belohnung oder Empfehlung* (vgl. Sandner, 1990: 105ff.) stellt den Gegenpol zur ersten Strategie dar. Hier wird aber keine negative Sanktion unterlassen, sondern eine positive Handlung in Aussicht gestellt. Führungsgrundsätze versprechen i.d.R. keine Belohnung für den Fall ihrer Einhaltung. Etwas differenzierter stellt sich aber die Führungskräfte-MitarbeiterInnen-Beziehung dar. Immer dann, wenn MitarbeiterInnen zu etwas *motiviert* werden sollen, wird die Unterordnung mit spezifischen Anreizen verknüpft. *Innerhalb* der Dokumente bzw. der von ihnen proklamierten Führungsbeziehung ist die Abhängigkeitsherstellung durch Versprechung und Belohnung sehr wohl relevant.

Die beiden Strategien der *Überzeugung* und der *Manipulation* werden innerhalb der vorliegenden Arbeit gemeinsam diskutiert, obwohl sie bei Sandner (1990: 108ff.) analytisch getrennt bleiben. Während bei der *Überzeugung* B „in einer Situation freier Wahl den Inhalt einer kommunikativen Handlung des A [anerkennt], ohne positiven oder negativen Sanktionen des A ausgesetzt zu sein“ (Sandner, 1990: 109), sind unter *Manipulation* „(kommunikative) Handlungen zu verstehen, mit denen B solche Situationsinterpretationen nahegelegt werden, die den Erwartungen des A entsprechen, ohne daß B aber die eigentliche, dahinterliegende Absicht des A erkennt“ (Sandner, 1990: 108). Aus zwei Gründen wird zwischen diesen Ausprägungen im Folgenden nicht mehr trennscharf unterschieden: (a) im Rahmen einer reinen Textanalyse ist es nicht möglich, die *Wahrheit* der vermittelten Informationen einwandfrei einzuschätzen. Feststellbar sind allein die rhetorische Argumentation und die sozial geteilte Wissensbasis, auf welche diese sich stützt. Außerdem ist (b) in einer diskursanalytischen Untersuchung der Wahrheitsbegriff ohnehin hochproblematisch. Wahrheit entsteht in der diskursiven Aushandlung zwischen A und B, wobei eine Aussage dann als wahr betrachtet wird, wenn sie von der/dem EmpfängerIn in einen sinnhaften Zusammenhang mit ihrer/seiner Sinnwelt gebracht werden kann. Damit ist

‚Wahrheit‘ aber nicht zuletzt ein Ergebnis der rhetorischen Fertigkeiten der Sprecherin/des Sprechers (vgl. z.B. Clegg *et al.*, 2007: 296). Jede Äußerung ist damit tendenziell manipulativ, indem sie ein spezifisches Weltbild (bzw. ‚Bezugssystem‘, vgl. Kopperschmidt, 1989) evoziert, vor dessen Prämissen sie als sinnvoll erscheint. Die kritische Reflexion der Prämissen und die Aufdeckung des damit verkörperten Weltbildes ist die Aufgabe der in dieser Arbeit vorgenommenen Diskursanalyse. Die Feststellung einer manipulativen *Absicht* der Verfasserin/des Verfassers hingegen muss notwendigerweise außerhalb der Leistbarkeit eines solchen Ansatzes bleiben. Zu klären bleibt auch die Frage, ob eine Einflussnahme durch Überzeugung überhaupt Macht im eigentlichen Sinne darstellen kann. So führt Sandner selbst an, dass für Etzioni (1975: 378, zit. in Sandner, 1990: 110) aufgrund der freien Wahl von B Überzeugung keine Form der Macht konstituiert. Auch Lukes (2005: 35f.) erkennt dieses Problem, wenn er anmerkt: „The question of whether rational persuasion is a form of power and influence cannot be adequately treated here.“ Dagegen spricht für ihn die Tatsache, dass es nicht A ist, die/der eine Handlung von B induziert, sondern die ‚Begründung‘ der/des A. Dafür spricht, dass es sich bei der Überzeugung durchaus um eine „form of significant affecting“ (Lukes, 2005: 36) handelt. In der gegenständlichen Arbeit wird der Argumentation von Sandner gefolgt, dass es sich bei Überzeugung durchaus um Macht handelt, da B sich von der Information bzw. der Argumentation von A abhängig macht, wenn er der Überzeugung folgt.

Der Grund, warum der Problematik der Macht durch Überzeugung hier so viel Platz eingeräumt wird, ist jener, dass dieser Strategie in den Führungsgrundsätzen annahmegemäß eine besondere Bedeutung zukommt. Da die Dokumente kaum Gebrauch von Drohung und keinen Gebrauch von Versprechungen machen und physischer Zwang durch schriftlich-textliche Kommunikationsformen nicht möglich ist, bleibt *Überzeugung* als primäres Mittel der Einflussnahme durch Führungsgrundsätze übrig. Damit die Inhalte der Führungsgrundsätze handlungswirksam werden, müssen sie glaubwürdig eine Dependenz vermitteln. Dies tun sie in erster Linie durch eine nachvollziehbare und überzeugende Darstellung der gewünschten Führungsbeziehung – durch *Argumentation*. Ob *innerhalb* der Führungsbeziehung Überzeugung als sinnvolle Strategie der Handlungsbeeinflussung gesehen wird, bleibt empirisch zu zeigen.

Wie oben angedeutet, identifiziert Sandner noch eine weitere Strategie, nämlich jene des *physischen Zwangs*. Physischer Zwang, so Sandner (1990: 113) bedarf als einzige Unterordnungsaufforderung *keiner* Zustimmung von B. Damit ist aber auch schon offensichtlich, dass diese Strategie für Führungsgrundsätze von wenig Relevanz sein dürfte. Weder können Dokumente als solche direkten und physischen Zwang auf den Leser ausüben, noch ist zu erwarten, dass ein Genre, welches sich einen Wandel zur partizipativen Führung auf

die Fahnen geschrieben hat, in der Führungsbeziehung körperliche Gewalt propagiert.

Unterstützt werden die oben diskutierten Strategien der Dependenzherstellung durch die *legale Autorität* von A (vgl. Sandner, 1990: 118ff.). Die legale Autorität unterscheidet sich von den bisher diskutierten Strategien darin, dass sie nicht im Moment der Unterordnungsaufforderung *hergestellt* werden kann. Sie entsteht in der Regel im Vorhinein, z.B. durch das Unterzeichnen eines Arbeitsvertrages:

„B nimmt somit innerhalb einer bestimmten Indifferenzzone (Barnard, 1970: 143 f.) die Anweisungen von Vorgesetzten an, wobei innerhalb dieser Zone gleichgültig ist, was die Anweisung konkret enthält. Während etwa bei einer Überzeugung B die Überlegenheit des A erst dann anerkennt, nachdem er den Inhalt der Kommunikation und die Glaubwürdigkeit des A beurteilt hat, verzichtet B bei der legalen Autorität im voraus auf derartige Beurteilungen.“ (Sandner, 1990: 118)

Diese Passage könnte nun so verstanden werden, dass legale Autorität im Wesentlichen die vorhin diskutierten Strategien obsolet macht. Mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag verpflichtet sich der/die MitarbeiterIn, jeglichen Anweisungen der Führungskraft Folge zu leisten, unabhängig von deren Inhalt, solange es sich um Anweisungen handelt, die durch den Arbeitsvertrag legitimiert werden. Dies kann aber nicht die Absicht von Sandner gewesen sein, zeigt doch z.B. eine stetig wachsende Literatur zu Anreizsystemen und Führungsstilen, dass allein mit der Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag die Sache mit der Unterordnung noch lange nicht ‚gegessen‘ ist⁹. Sandner selbst geht auf die Möglichkeit des Zusammenbruchs legaler Autorität ein, wenn B eine Anweisung dennoch ablehnt (vgl. Sandner, 1990: 119). Ein solcher ‚Bruch‘ der legalen Autorität wird – so Sandner – zumeist mit der Strategie der Drohung zu kompensieren versucht. Legale Autorität wird hier folglich als *unterstützender Faktor* verstanden, welcher die anderen Strategien nicht ersetzt, aber die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz der Unterordnungsaufforderung durch B erhöht. Legale Autorität *legitimiert* die Unterordnungsbeziehung und damit auch jede konkrete Unterordnungsaufforderung durch den Vorgesetzten. Es erscheint vor diesem Hintergrund also durchaus plausibel, dass selbst bei Existenz legaler Autorität die Verwendung guter Argumente in Weisungen nicht schadet, da sie die Wahrscheinlichkeit der Ablehnung (weiter) verringert. Interessant in diesem Zusammenhang sind auch Sandners (1990: 125ff.) Ausführungen zur Möglichkeit der

9 „Es sei so, dass der durch den Arbeitsvertrag bewirkte Gehorsam nur eine eng begrenzte Zone (der Indifferenz) umreißt; alles darüber hinausgehende Engagement und Leistungsstreben müsse durch andere Maßnahmen (dort: Anreize) sichergestellt werden“ (Schreyögg, 2003: 217).

Veränderung der Bedingungen: „Sieht sich B in einer Situation, in der A einen Unterordnungsanspruch erhebt, so kann er auf diese Normen, Regeln oder Standards [zur Aufrechterhaltung und Abwicklung des organisatorischen Geschehens; Anm. DJ] rekurrieren, um die soziale Legitimität (in bezug auf die Normen) und die Übereinstimmung des Unterordnungsanspruches mit den Regeln und Standards zu bestreiten.“ Bestreitbare Ansprüche sind aber die Grundlage argumentativer Kommunikation (vgl. Kopperschmidt, 1989). Dies impliziert, dass Vorgesetzte bei der Durchsetzung von Macht darauf achten müssen, diesem Normensystem nicht zu widersprechen, bzw. den Widerstand der MitarbeiterInnen präventiv zu schwächen, indem bereits die Weisung vor dem Hintergrund dieses Normen- und Regelsystems argumentiert wird.

4.3.2.2 Intention, Antizipation und Potentialität

Mit dem Konzept der Akzeptanz und der verhandlungstheoretischen Basis der Machtbeziehung ist das wesentliche Fundament des Machtverständnisses in dieser Arbeit gelegt. Im Folgenden werden drei weitere relevante Aspekte kurz diskutiert, welche den verwendeten Machtbegriff abrunden.

Intention. Intention betrifft die Frage, ob unbeabsichtigte bzw. im Extremfall *unbewusste* Beeinflussung der Handlungen anderer dennoch Machtausübung konstituiert. Während Lukes (2005: 42) immer von Macht spricht „whether by individuals or by groups, institutions etc., and whether consciously or not“, geht Sandner (1990: 78) davon aus, dass es zweckmäßig ist „(die Ausübung von) Macht als ein *beabsichtigtes* Tun oder Unterlassen zu definieren.“ Lukes führt allerdings an, dass es zumindest eine Form der unbeabsichtigten Einflussnahme gibt, welche *keine* Machtausübung konstituiert, und diese liegt dann vor, wenn A nicht wissen konnte, dass eine Handlung einen gewissen Einfluss auf B ausübt. Wusste A es zwar nicht, hätte sie/er dieses Wissen aber haben können bzw. müssen, so liegt Macht vor (vgl. Lukes, 2005:53f.). In der vorliegenden Untersuchung ist die Frage nach der Intentionalität der Machtausübung eher sekundär. Die Erstellung von Führungsgrundsätzen ist ein intentionaler Akt seitens der Unternehmensleitung mit dem Ziel der „Förderung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten Sozial- und Leistungsverhaltens“ (Wunderer, 2009: 385). Die Machtausübung *durch* die Führungsgrundsätze ist somit klar intentional (Führungsgrundsätze als *Steuerungsinstrument*). Nicht-intentional mag u.U. die Legitimierung bestimmter Formen der Machtausübung *innerhalb* der Führungsgrundsätze sein, sei es wegen unklarer Formulierung oder der Eröffnung eines (allzu) großen Interpretationsspielraums in den Regelungsinhalten. *Unbeabsichtigte* Machtausübung im eigentlichen Sinne ist daher nicht Teil des Führungsdiskurses. Davon unberührt bleibt aber die Tatsache, dass Füh-

rungsgrundsätze selbst *Ergebnis* eines sozialen Prozesses sind, in dem Machtaspekte eine wichtige Rolle spielen. Die Inhalte der Führungsgrundsätze sind weder beliebig, noch sind sie für die Autoren frei wählbar. Für die ‚Möglichkeiten und Unmöglichkeiten‘ der Formulierung von Führungsgrundsätzen zeichnen breitere diskursive Elemente verantwortlich, welche den Textautoren durchaus *unbewusst* verfügbar sein mögen. Diese diskursiven Kräfte „always aim to achieve something, but cannot be mastered and controlled by any individual or collective subject or actor“ (Torfing, 2009: 113). In der gegenständlichen Arbeit werden diskursive Elemente durch die (Re-)konstruktion rhetorischer Strategien und damit der relevanten Sinnwelt hinter den Führungsgrundsätzen analysiert. Sie zeigen sich in der Typik der Untersuchungsergebnisse, in der (Re-)konstruktion der typischen Führungsbeziehungen und den ‚Lücken‘ oder ‚Silences‘, welche diskursive Unmöglichkeiten bzw. Tabus aufzeigen. Die Bedeutung solcher diskursiver Machtaspekte wird in einem späteren Kapitel noch einmal explizit aufgegriffen.

Antizipation. Stark verzahnt mit der Frage nach der Notwendigkeit der Intention der Machtausübung ist der Faktor der Antizipation von Unterordnungsaufforderungen.

„Antizipatorische Reaktionen lassen sich also dadurch charakterisieren, daß der Mitarbeiter B in einer bestimmten Situation zwar die Handlungsalternative b1 bevorzugen würde, aber auf Grund einer in der Folge von A erwarteten Handlung a1 von seiner ursprünglich bevorzugten Alternative Abstand nimmt und die Handlungsalternative b2 wählt, von der er annimmt, daß A sie zulassen wird.“ (Sandner, 1990: 80)

Eine antizipatorische Reaktion ist folglich eine Machtausübung, welche keiner Unterordnungsaufforderung von A bedarf, da B diese bereits antizipiert. Eine solche antizipatorische Reaktion muss aber nicht mit einer nicht-intentionalen Machtausübung einhergehen. So können Führungsgrundsätze z.B. als Dokumente verstanden werden, welche darauf abzielen, eben solche antizipatorischen Reaktionen hervorzurufen. Führungskräfte (und MitarbeiterInnen) handeln aufgrund ihrer Kenntnis der Regeln *in Antizipation* der Erwartungen, welche durch diese Regeln kommuniziert werden, in erwünschter Weise, ohne dass die Unterordnungsaufforderung ständig wiederholt werden müsste. Die Machtausübung in diesem Beispiel ist klar intentional, die Unterordnung bedarf aber dennoch keiner Aufforderung.

Potentialität. Ein dritter Punkt betrifft die Frage, ob Macht erst dann entsteht, wenn einer Unterordnungsaufforderung auch tatsächlich Folge geleistet wird („aktuelle Macht“, vgl. Sandner, 1990: 86) oder schon dann, wenn nur das Potential zu einer solchen Akzeptanz besteht. Dieses Problem der „potentiellen Macht“ (vgl. Sandner, 1990: 86) ist für die gegenständliche Untersuchung von

überragender Bedeutung. Weder *durch* Führungsgrundsätze noch *in* Führungsgrundsätzen wird aktuelle/tatsächliche Macht ausgeübt. Sowohl die dargestellten Rollen als auch die propagierten Über- und Unterordnungsverhältnisse entfalten nur dann aktuelle Macht, wenn sich die entsprechenden Akteure daran halten bzw. diese Machtvorstellungen akzeptieren. Damit ist in Führungsgrundsätzen immer nur potentielle Macht angelegt, die laut Sandner (1990: 86) „sich daher *nicht* auf eine *Fähigkeit* des A [bezieht], die unabhängig von B besteht, sondern nur auf eine mögliche Handlungskonstellation der Akteure A und B, die neben der Intention des A auf die *Zustimmung* des B angewiesen ist und zu ihrer Realisierung der aktuellen Ausübung bedarf.“ Selbst eine direkte Zustimmung des B, in der Zukunft eine Unterordnung vorzunehmen (so z.B. im Arbeitsvertrag) führt nur zu potentieller Macht und muss erst in der konkreten Situation verifiziert werden, bevor von aktueller Macht gesprochen werden kann (vgl. Sandner, 1990: 117). Lukes (2005: 42f.) führt noch eine weitere Unterscheidung ein, welche in dieser Hinsicht von Relevanz ist. Und zwar unterscheidet er einerseits zwischen einer ‚operativen‘ Machtausübung durch A, welche zwar ausreichend (‚sufficient‘) ist, um eine bestimmte Handlung zu erreichen, von der aber nicht klar gesagt werden kann, ob sie für die Handlung des B *ausschlaggebend* war oder ob er diese Handlung auch ohne die Unterordnungsaufforderung von A vorgenommen hätte. Auf der anderen Seite spricht er von einer ‚effektiven‘ Machtausübung, wenn die Unterordnungsaufforderung von A für die Handlung von B ausschlaggebend war. Eine solche effektive Machtausübung kann nun wiederum erfolgreich sein, wenn die Handlung von B den Erwartungen bzw. den Zielen von A entspricht, oder nicht erfolgreich, wenn B zwar aufgrund der Aufforderung von A eine Handlung vornimmt, diese aber nicht mit den Erwartungen von A übereinstimmt.

4.3.3 Indirekte, unsichtbare und diskursive Macht

4.3.3.1 Drei Dimensionen der Macht

„[I]s it not the supreme and most insidious exercise of power to prevent people, to whatever degree, from having grievances by shaping their perceptions, cognitions and preferences in such a way that they accept their role in the existing order of things, either because they can see or imagine no alternative to it, or because they see it as natural and unchangeable, or because they value it as divinely ordained and beneficial?“ (Lukes, 2005: 28)

In der bisherigen, eher allgemeinen Charakterisierung des Machtkonzepts wurden ausschließlich Formen der Machtausübung diskutiert, welche sich sehr explizit und offen zeigen. Diese Formen der Macht, in welcher A gegenüber B ihre/seine Forderungen deutlich macht und B deshalb die Möglichkeit hat, be-

wusst über Akzeptanz und Ablehnung zu entscheiden, stellen nur einen kleinen Teil des Machtgeschehens in Organisationen dar. Das oben angeführte Zitat von Lukes (2005) dient als Einleitung in die Erweiterung des bisher vorgestellten Machtkonzeptes: Wie kann Macht über B ausgeübt werden, ohne dass ihr/ihm A mit einer offenen Forderung entgegentreten muss bzw. ist es möglich, dass B die Unterordnung gar nicht als solche wahrnimmt? Lukes (1974, 2005) geht von der behavioristischen Machtkonzeption Robert Dahls aus und hinterfragt systematisch dessen Annahmen, dass Macht sich a) nur in Entscheidungsprozessen und b) nur in beobachtbaren Konflikten zeige (vgl. Lukes, 2005: 5ff.). Diese Ansicht charakterisiert nach Lukes die *erste Dimension* der Macht: „Thus I conclude, that this first, one-dimensional, view of power involves a focus on *behavior* in the making of *decisions* on *issues* over which there is an observable *conflict* of (subjective) *interests*, seen as express policy preferences, revealed by political participation“ (Lukes, 2005: 19). In seiner weiteren Argumentation zeigt Lukes (2005) auf, dass Macht noch wesentlich mehr – und weniger manifeste – ‚Gesichter‘ hat. Mit Bezug auf Bachrach und Baratz (1962) argumentiert er, dass Macht nicht nur in der Fähigkeit besteht, sich in einer Entscheidungssituation durchzusetzen. Macht kann sich außerdem darin äußern, dass Anzahl und Ausmaß der *möglichen* und *tatsächlich eintretenden* Entscheidungssituationen reduziert und gesteuert werden. So kann z.B. häufig festgestellt werden, dass mächtige Parteien dazu in der Lage sind, nur jene Entscheidungen überhaupt zuzulassen, welche relativ unproblematisch und wenig kontrovers sind, während die problematischen Entscheidungen niemals zur Diskussion gelangen (vgl. Lukes, 2005: 6). So genannte Nicht-Entscheidungen sind damit aber ebenso Ausdruck von Machtverhältnissen wie Entscheidungen (vgl. auch Sandner, 1990: 81ff.). Diese *zweite Dimension* der Macht „involves a *qualified critique* of the *behavioural focus* of the first view [...] and it allows for consideration of the ways in which *decisions* are prevented from being taken on *potential issues* over which there is an observable *conflict* of (subjective) *interests*, seen as embodied in express policy preferences and sub-political grievances“ (Lukes, 2005: 25). Damit ist die erste Annahme, nämlich dass sich Macht nur in konkreten Entscheidungssituationen äußert, in Frage gestellt. Aber auch bezüglich der zweiten Annahme, dass ein beobachtbarer Konflikt vorliegen müsse, ist Vorsicht angebracht. In seiner Konzeption einer *dritten Dimension* von Macht stellt Lukes (2005: 7ff.) die Frage: „[...] why should one exclude the possibility that power may be at work in such a way as to secure consent and thus prevent conflict from arising?“ Für diese Argumentation zieht er Gramscis Konzept der *Hegemonie* heran. In dieser Sichtweise sind es *kulturelle* und *ideologische* Elemente, welche die Herrschaft einer Gruppe über eine andere konstituieren und legitimieren (vgl. C. Conrad & Ryan, 1985; Lukes, 2005: 7). Lukes führt aber weiter an, dass es nicht

möglich ist, eine große Menge an Individuen langfristig über ideologische ‚Täuschungen‘ zu steuern. Eine Hegemonie kann Über- und Unterordnungsverhältnisse nur dann dauerhaft stabilisieren, wenn sie die Interessen und Ansprüche der dominierten Gruppe berücksichtigt: „[Consent] is always conditional, and there are limits beyond which it will not be granted“ (Lukes, 2005: 9). Damit ist auch in diesem Modell die *Akzeptanz* der Unterordnungsbedingungen von zentraler Bedeutung (vgl. Sandner, 1990: 94). Dennoch enthält Lukes‘ Konzeption die Möglichkeit der Manipulation dieser Akzeptanz, und zwar dergestalt, dass sich Individuen ihrer *realen* Interessen nicht bewusst sein müssen: „A may exercise power over B by getting him to do what he does not want to do, but he also exercises power over him by influencing, shaping or determining his very wants“ (Lukes, 2005: 27). Im Folgenden soll gezeigt werden, welche Möglichkeiten für Organisationen bestehen, durch indirekte Steuerungsstrategien Akzeptanz zu erreichen, ohne die Steuerungswirkung dabei *sichtbar* zu machen.

4.3.3.2 Indirekte Formen der Steuerung

Unter der Annahme, dass direkte Anordnungen an Untergebene einen hohen zeitlichen und kommunikativen Aufwand bedeuten, erläutert Sandner (1990: 159), dass „A weniger versuchen wird, Macht direkt im Rahmen seiner legalen Autorität auszuüben, sondern trachten wird, die Tätigkeiten anderer mittels differenzierter und auf mehreren Ebenen angelegter Steuerungsprozesse zu lenken.“ Dabei spricht er von Versuchen, Situationen so zu gestalten, dass B Interpretationen vornimmt, welche den Interessen von A entgegenkommen und zu entsprechenden Handlungen führen. Es kann dabei durchaus vorkommen, dass B diese Handlungen nicht als nachteilig, sondern – im Gegenteil – für sich selbst als höchst vorteilhaft empfindet (vgl. Sandner, 1990: 159). Auch in diesen Situationen bleibt es B unbenommen, die Aufforderung von A abzulehnen. A wird aber „tunlichst versuchen, Situationen so zu strukturieren, daß die Handlungskompetenz des B (Verhandlung, Akzeptanz/Ablehnung) diesem als nicht gegeben erscheint und B so den Unterordnungsaufforderungen unproblematisch nachkommt“ (Sandner, 1990: 160). Durch diese Möglichkeit der Machtausübung entspricht Sandners indirekte Steuerung der *dritten Machtdimension* von Lukes (2005). Machtphänomene bedürfen nicht unbedingt eines manifesten Konfliktes. Auch in völlig konfliktfreien Situationen kann Macht ausgeübt werden (vgl. Lukes, 2005: 7ff.; Sandner, 1990: 74). Im Folgenden werden nun die verschiedenen Formen indirekter Steuerung vorgestellt und in ihrer Relevanz für die Betrachtung von Führungsgrundsätzen diskutiert.

Technologische Steuerung. Technologische Steuerung entsteht dort, wo parallel zur Technisierung des Betriebes (Einführung arbeitsteiliger Prozesse, Ver-

einfachung, Routinisierung, Standardisierung) eine solche auch auf andere Bereiche der Organisation übergreift (vgl. Sandner, 1990: 185f.; vgl. auch Tompkins & Cheney, 1985). „Mit der Technostruktur wird ein Handlungsrahmen definiert, der vorgibt, welche Handlungen zulässig und welche nicht zulässig sind, welche Handlungen wann, wo, wie und in welcher Intensität erwartet werden und welche nicht“ (Sandner, 1990: 186). Damit wirkt die Technostruktur gleichzeitig sinnstiftend: Es wird eine Form der technischen Rationalität kommuniziert (vgl. Sandner, 1990: 186). Dieser Rationalität unterwirft sich nun das Organisationsmitglied. Es ist nicht mehr mit einer/m A konfrontiert, die/der eine Unterordnung fordert: Die Unterordnungs- bzw. Handlungsaufforderung ist bei der technischen Steuerung in den Arbeitsfluss gleichsam ‚eingebaut‘ (vgl. Sandner, 1990: 186). Sie erscheint *normal*.

Bürokratische Steuerung. Technologische Steuerung erreicht dort ihre Grenzen, wo die ArbeiterInnen realisieren, dass bereits eine kleine Gruppe den Arbeitsprozess stoppen kann, wenn sie die technische Rationalität verweigert (vgl. Tompkins & Cheney, 1985: 183). Eine noch weniger spürbare Form der Kontrolle stellt die bürokratische Kontrolle dar, welche durch die ‚rule of law‘ (vgl. Tompkins & Cheney, 1985: 183) steuert. Diese drückt sich durch Regeln, Prozesse und Erwartungen aus, welche eine bestimmte Form der Leistungserstellung nahe legen. Dadurch wird Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit erreicht, welche für das organisationale Miteinander unverzichtbar sind (vgl. Sandner, 1990: 189). Über diese Regeln kann Koordination und Strukturierung von Tätigkeiten erreicht werden, und es entstehen Hierarchien (vgl. Sandner, 1990: 190). Damit dient die bürokratische Steuerung der Herrschaftsausübung und -sicherung. Dabei können die Regeln, über welche Steuerungswirkung erzielt wird, sowohl formell als auch informell sein. Die bürokratische Steuerung ist deshalb so wirksam, weil sie einen Beitrag zur Komplexitätsreduktion leistet. Die Einhaltung organisationaler Regeln und Strukturen erscheint *normal*, weil sie sich scheinbar aus Sachzwängen ableitet (vgl. Sandner, 1990: 192f.). Führungsgrundsätze sind nun als Dokumente, welche gewünschtes Verhalten von Führungskräften und MitarbeiterInnen festlegen, ganz offensichtlich ein Instrument der bürokratischen Steuerung. Sie enthalten präskriptive Regeln (zu Regeln als Element bürokratischer Steuerung vgl. Sandner, 1990: 190), und in der Thematisierung der Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn verdinglichen sie auch bestehende Hierarchien. Sie stellen folglich „Handlungserwartungen dar, die Teil eines gesamtorganisatorischen Regel- (und Sinn-)systems sind und durch den Legalitätsglauben [...] abgesichert sind“ (Sandner, 1990: 193). Damit wird Organisationsmitgliedern durch Führungsgrundsätze u.a. vorgeschrieben, wie sie Realität zu konstruieren haben, d.h., es wird ihnen ein Interpretationsrahmen vorgeschlagen, der klärt welche Teile einer Gesamtsi-

tuation als relevant und welche als irrelevant bzw. illegitim anzusehen sind (vgl. Sandner, 1990: 193). Obwohl Führungsgrundsätze sehr gut in die Kategorie der bürokratischen Steuerung passen – nicht zuletzt deshalb, weil sie in der Vergangenheit als ein Instrument bürokratisch-autoritärer Führung bezeichnet wurden – ist hier Vorsicht geboten. Zu beachten ist, dass Führungsgrundsätze in den Jahrzehnten ihrer praktischen Anwendung einen nicht unwesentlichen Wandel durchgemacht haben. Beinhaltet die „allgemeine Führungsanweisung“ von Höhn (1976, 1977) noch sehr klare und konkrete Anweisungen z.B. zu Dienstaufsicht, Arbeitsauftrag und Dienstweg (vgl. Höhn, 1976: 22ff.), von denen durchaus gesagt werden kann, sie hätten „nicht nur *Problemlagen zu Geschäftsfällen* geformt“, sondern auch „die möglichen Konfliktlösungen vorgegeben“, sprich „von der *Problemwahrnehmung bis zur Problemlösung* [...] die Vorgangsweise in Form von Handlungserwartungen eingegrenzt“ (Sandner, 1990: 193), so ist das für neuere Führungsgrundsätze nicht mehr ohne Weiteres postulierbar. Moderne Führungsgrundsätze zeigen eine gewisse Nähe zu Leitbildern (vgl. Wunderer, 2009: 385), indem sie immer stärker erwünschte *Werthaltungen* parallel zu erwünschten *Handlungen* thematisieren. Damit können sie zu einem gewissen Grad das Problem umschiffen, dass jedes Regelsystem „im Moment seiner Festschreibung selbst wieder der Veränderungsdynamik ausgesetzt ist. Je rascher sich das faktische Handlungssystem und der Unternehmenskontext ändern, desto obsoleter wird das formale Regelsystem des Unternehmens“ (Sandner, 1990: 197). Je konkreter die Handlungsanweisungen innerhalb der Führungsgrundsätze sind, desto stärker erscheinen sie als etwas *Organisations-spezifisches*, das im nicht-organisationalen Alltag der Organisationsmitglieder keine Relevanz besitzt. Damit werden aber im Kontrast zwischen diesen verschiedenen Sinnwelten (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 148ff.) des Individuums die Konstruiertheit des Regelsystems und somit die inhärenten Machtstrukturen eher sichtbar. Nehmen die Regeln hingegen einen allgemeineren Charakter an, sodass sie sich auf Werte und Normen beziehen, welche – losgelöst von einer konkreten betrieblichen Problemsituation – auch außerhalb der Organisation für das Individuum relevant werden könnten (wie z.B. die Betonung der Bedeutung von Zusammenarbeit, die Forderung nach einer Kultur des Vertrauens usw.), dann wird ein solcher ‚Bruch‘ vermieden, und die Regeln erscheinen dem Individuum als *generell* normal und selbstverständlich. Dieser geringe Grad an Konkretion, die Formulierung der Führungsgrundsätze in „oberflächlicher und rudimentärer“ Form (Jancsary *et al.*, 2006: 102) ermöglicht außerdem auch in der zeitlichen Dimension eine breitere Gültigkeit: Generelle Werte und Normen müssen seltener angepasst werden als konkrete Problemlösungen. Damit aber gehen moderne Führungsgrundsätze über eine *rein* bürokratische Steuerungs-

wirkung deutlich hinaus, indem sie sich nicht nur auf betriebliche, sondern auf gesellschaftlich breitere gültige Werte, Normen und Problemlösungen beziehen.

Psychologische Steuerung. Unter psychologischer Steuerung versteht Sandner grob die Steuerung des Individuums über dessen Wünsche, Neigungen, Ziele, Bedürfnisse, Motive, etc. (vgl. Sandner, 1990: 198). Die Steuerung wird dadurch erreicht, dass MitarbeiterInnen diese Wünsche und Ziele nicht erreichen können, ohne der Unterordnungsaufforderung nachzukommen. Im Gegensatz zur direkten Steuerung durch Belohnung aber findet bei der psychologischen Steuerung die Anreizsetzung systematisch statt. Im optimalen Fall wird eine völlige Gleichschaltung der Ziele von MitarbeiterIn und Organisation erreicht¹⁰. Sandner (1990: 199) unterscheidet drei dominante Strategien der psychologischen Steuerung: (a) die ‚Pflege der sozialen Beziehungen‘, (b) die MitarbeiterInnenmotivation und (c) die (partielle) Selbststeuerung der MitarbeiterInnen. Führungsgrundsätze in ihrer Rolle *als* Steuerungsinstrument machen eher wenig Gebrauch von psychologischen Aspekten. Die von Sandner vorgestellten Strategien sind dort erkennbar, wo Führungsgrundsätzen z.B. eine Motivationsfunktion zugeschrieben wird (vgl. z.B. Grawert, 1997; Lattmann, 1975). In den *innerhalb* der Führungsgrundsätze vorgeschlagenen Führungs- und Steuerungsbeziehungen hingegen stellt die psychologische Steuerung eine dominante Strategie dar, und zwar in allen drei Ausprägungen. Sowohl die Pflege der sozialen Beziehungen („Charakterisierung der Beziehung“) als auch die Mitarbeitermotivation („Motivation“) und die Gestaltung von Freiräumen („Delegation“) für die MitarbeiterInnen sind wesentliche Elemente der vorgeschlagenen Führungsbeziehungen (vgl. Jancsary *et al.*, 2006: 46). Das Problem der psychologischen Steuerung liegt laut Sandner (1990: 208) darin, dass durch die verstärkte Selbstkontrolle der MitarbeiterInnen das Machtgefälle sich zu deren Gunsten verschiebt. Dies kann von der Organisation dadurch abgefangen werden, dass durch die Kommunikation gemeinsamer Werte und Normen ein noch tiefer gehender Orientierungsrahmen vermittelt wird.

Kulturelle Steuerung. Die kulturelle Steuerung, so Sandner (1990: 209), bezieht sich auf eine Steuerung des *Sinnsystems*¹¹: „Jede Art von sozialer Ordnung beruht auf einem solchen System gemeinsam geteilter Bedeutungen; ja soziale Interaktionen sind *nur* unter der *Voraussetzung* der Annahme sinnvoll, daß ein Mindestbestand gemeinsam geteilten Wissens und gemeinsam geteilter Bedeutungen existiert. Dieser gemeinsam geteilte Bestand an Wissen und Bedeutun-

10 So diskutiert z.B. Schreyögg (2003: 215) die Einführung verschiedener Anreizsysteme explizit unter dem Titel „Integration von Individuum und Organisation“.

11 Die kulturelle Steuerung bei Sandner (1990) ähnelt damit in sehr hohem Ausmaß der ‚concertive control‘ bei Tompkins und Cheney (1985).

gen ermöglicht dann auch die Bewältigung unproblematischer Alltagssituationen“ (Sandner, 1990: 215, vgl. auch Berger & Luckmann, 2000). Ansätze der kulturellen Steuerung werden in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unter den Labels der ‚normative control‘ (vgl. z.B. Barley & Kunda, 1992; Barley, Meyer & Gash, 1988; Fleming & Sturdy, 2009; Hechter, 2008; Kwok, Au & Ho, 2005) bzw. ‚cultural control‘ (vgl. z.B. Grugulis, Dundon & Wilkinson, 2000; Harris & Ogbonna, 2011; Robertson & Swan, 2004) diskutiert. Zusätzlich zur symbolischen Steuerung, der Sandner besonders viel Aufmerksamkeit widmet, werden in dieser Arbeit unter kulturelle Steuerung ganz allgemein alle jene Unterordnungsaufforderungen subsumiert, welche ihre Legitimität weder aus technologischen noch aus bürokratischen Regeln, sondern aus der von den Akteuren geteilten Lebenswelt bzw. ihrem gemeinsamen Wissensvorrat ziehen (vgl. Berger & Luckmann, 2000; Keller, 2008). Diese Regeln schlagen eine gewisse Form der Wirklichkeitsinterpretation vor: „Within the framework of culture, power is largely exerted by influencing social actors‘ interpretation. [...] *Indirect* power may take the form of their conceptions of how the world ought to be, as expressed in norms, values, political loyalties or personal preferences.“ (Engelstad 2009: 211). Diese Unterordnungsaufforderungen speisen ihre Legitimation aus dem „summmum totum all dessen, ‚was jedermann weiß‘, ein Sammelsurium von Maximen, Moral, Sprichwortweisheiten, Werten, Glauben, Mythen und so weiter ...“ (Berger & Luckmann, 2000: 70), und zwar aus dem organisationalen wie aus dem gesamten Wissensvorrat, den die Organisationsmitglieder teilen. Als besonders relevantes Konzept wird hier jenes der ‚Rollen‘ betrachtet, mit welchen bestimmte Handlungserwartungen verbunden sind (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 76ff.). Somit wird über die Zuweisung von solchen Rollen für Vorgesetzte und MitarbeiterInnen Sinn gestiftet. Die/der Einzelne ‚erkennt‘ sich als Teil einer bestimmten Sinngemeinschaft und kann aufgrund der ihr/ihm zugeteilten Rolle auch direkt ihren/seinen ‚Platz in dieser Gesellschaft‘ finden: „Finally, power shapes the interpretational modes of those to be influenced, by affecting actors‘ worldviews, and epistemological conceptions, their interpretive skills, as well as their self-esteem and ability to make well-founded judgements.“ (Engelstad 2009: 211). Unterordnungsaufforderungen bestehen in einer solchen Sinngemeinschaft quasi *zwingend* zwischen den Inhabern bestimmter Rollen. Die Aushandlung von Rollenbildern ist somit ebenfalls eine indirekte Form der Steuerung, der sich das Organisationsmitglied nur schwer entziehen kann, solange das vermittelte Rollenbild in seinem sozialen Wissensvorrat ‚resoniert‘. Ausgehend von obiger Schlussfolgerung, dass Führungsgrundsätze über den Mechanismus einer rein bürokratischen Steuerung hinausgehen, wird argumentiert, dass sie vor allem ein Instrument der kulturellen Steuerung sind, das sich der Konstruktion eben solcher Rollen bedient, um

Unterordnungsaufforderungen zu vermitteln und durch den Bezug auf sozial verfügbare Rollenvorstellungen Akzeptanz zu schaffen. Dieser Bezug auf sozial geteilte Werte erhöht die Legitimität der innerhalb der Führungsgrundsätze getätigten Aussagen und verstärkt damit die Unterordnungsaufforderung. Abgesehen von der kulturellen Steuerung *durch* Führungsgrundsätze sind auch Aspekte der kulturellen Steuerung *in* Führungsgrundsätzen zu erkennen, und zwar immer dann, wenn von Führungskräften erwartet wird, die Werte und Vision des Unternehmens zu verkörpern oder zu vermitteln bzw. zu kommunizieren.

Alle hier diskutierten indirekten Steuerungsformen haben gemeinsam, dass sie nicht nur die Handlungen der betroffenen Individuen beeinflussen, sondern in hohem Ausmaß auch mit der jeweiligen *Rolle* bzw. *Rollenidentität* verbunden sind. So schafft die Arbeitsteilung der technologischen Steuerung in gewisser Weise erst die Kategorie des ‚Fließbandarbeiters‘, ebenso wie die Regeln der bürokratischen Steuerung gewisse Mitarbeiterkategorien (planende und ausführende Rollen, Top-, Middle- und Lower Management, etc.) durch Hierarchien und Strukturen konstruieren. Am klarsten tritt die Identitätskonstruktion durch die Betonung der Sinnstiftung in der kulturellen Steuerung zum Vorschein. All diese konstruktiven Phänomene gehen aber nicht von individuellen Akteuren aus, sondern sind Teil einer breiteren gesellschaftlichen Realitätskonstruktion. Es ist deshalb essentiell, in der Diskussion von Macht und Herrschaft auch die Bedeutung des Diskurses genauer zu beleuchten.

4.3.4 Die diskursive Konstruktion von Identität

Die nachfolgende Diskussion entspricht im Wesentlichen Ansätzen der Macht, die bei Sandner und Meyer (2004) unter die post-strukturalistischen Konzepte fallen. Diese lenken einerseits den Blick auf die ermöglichenden und produktiven Qualitäten der Macht und thematisieren außerdem die Konstitution institutioneller Wirklichkeit¹² sowie des Subjekts und seiner Identitäten in diskursiver Produktion (vgl. Sandner & Meyer, 2004: 762). Es wird hier argumentiert, dass diese Konzepte den zuvor diskutierten relationalen Ansätzen nicht unbedingt widersprechen müssen. Vielmehr handelt es sich um unterschiedliche Ebenen der Betrachtung von Machtausübung. Die diskursive Ebene wirkt dabei gleichermaßen ermöglichend und einschränkend auf die interaktionale Ebene. Sie ist dieser damit quasi vorgelagert.

12 „Diskursanalyse ist insofern eine alternative Art der Betrachtung von Institutionen, die darauf abzielt, das Funktionieren dieser Institutionen zu beleuchten, darauf, wie Macht sich in institutionellen Arrangements diskursiv manifestiert und wie politischer Wandel sich in solchen Arrangements vollzieht“ (Hajer, 2010: 289).

Der Begriff des Diskurses ist in der Sozialwissenschaft nicht weniger problematisch oder diffus als jener der Macht. Einer ausführlicheren Diskussion des Begriffs widmet sich Kapitel 5.2, in welchem der diskursanalytische Zugang des Projekts erläutert wird. Für die folgende Diskussion ist es zunächst ausreichend, Diskurs im Sinne der wissenssoziologischen Ausrichtung der Arbeit folgendermaßen zu definieren:

„Der Begriff ‚Diskurs‘ bezeichnet strukturierte und zusammenhängende (Sprach-) Praktiken, die Gegenstände und gesellschaftliche Wissensverhältnisse konstituieren. Einzelne diskursive Ereignisse aktualisieren diesen Zusammenhang. Die Diskursperspektive richtet sich auf die Ebene der gesellschaftlichen Wissensformationen und -politiken, deren Konturen, Genese, Entwicklung, Regulierungen und Folgen („Machtwirkungen“).“ (Keller, 2008: 186)

Ein Diskurs ist somit keinesfalls ein machtfreier Raum, und die Entstehung und Erhaltung bestimmter Diskurse ist nicht zwangsläufig ein konsensualer Prozess. Vielmehr unterliegt der Konstruktion sozialer Realität ein „intense struggle to determine the nature of constructs and to determine which construct applies in which case“ (Clegg *et al.*, 2007: 206). Macht ist folglich ein essentieller Bestandteil der diskursiven Realitätskonstruktion und wirkt sich auf mehreren Ebenen auf diskursive Praktiken aus (vgl. van Dijk, 2008: 10ff.): (a) Macht manifestiert sich im *Zugang* zum Diskurs: Wer kann in welchem Rahmen worüber sprechen und wer ist von der Generierung und Erhaltung des Diskurses ausgeschlossen? (b) Macht manifestiert sich im *Inhalt* des Diskurses: Worüber kann wem gegenüber was wie gesagt werden? (c) Macht manifestiert sich in der Wirkung des Diskurses: Wie werden Rollen, Identitäten und Verständnisse durch den Diskurs beeinflusst und somit Realitäten geschaffen?

Durch den Fokus auf *Diskurs* und eine Konzeption von Macht, die auf *Bedeutung* beruht, kann das Machtkonzept auf eine höhere Ebene gehoben werden als jene der *Entscheidung* oder der *Interessensdurchsetzung* dominanter Gruppen (vgl. Mumby & Stohl, 1991: 314). Außerdem kann durch eine diskursive Machtkonzeption der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Macht nicht immer eine isolierbare Kraft ist, die in klar definierten Interaktionen zwischen A und B wirkt, sondern dass jeder Akteur in Organisationen – wie auch die Organisation selbst (vgl. z.B. Fairhurst & Putnam, 2004) –, wenn auch in unterschiedlichem Maße, diskursiver Macht ausgesetzt ist und durch diese beeinflusst wird. Diskurse wirken sowohl machtermöglichend als auch machtbegrenzend: „[A]n actor is powerful only within a particular discursive context as it is the discourse that creates the categories of power within which actors act“ (Clegg *et al.*, 2007: 300). Damit ist aber klargestellt, dass auch A immer und in jeder Interaktion mit B selbst mit einer spezifischen Unterordnungsaufforderung konfrontiert ist, nämlich jener, sich der wirklichkeitsstiftenden Macht des Diskurses

zu unterwerfen, die sie/ihn *als* A bzw. als Führungskraft definiert und damit die Möglichkeiten der Machtausübung über B ermöglicht und begrenzt. Auch ManagerInnen können als eine soziale bzw. rhetorische Konstruktion betrachtet werden (vgl. z.B. Barley & Kunda, 1992; du Gay, 1996). Der Unterschied zu B (bzw. der/dem MitarbeiterIn) liegt annahmegemäß darin, dass in van Dijks (2008) erster Ebene Führungskräfte einen besseren Zugang zur und mehr ‚voice‘ (vgl. z.B. Burr, 1995: 120f.) in der diskursiven Konstruktion der organisationalen Realität besitzen. So wurde, wie im ersten Teil der Arbeit bereits dargestellt, in verschiedenen empirischen Untersuchungen zu Führungsgrundsätzen festgestellt, dass vor allem das (Top-)Managementteam an der Erstellung der Dokumente beteiligt ist (vgl. z.B. Gabele & Kretschmer, 1986; Wunderer & Klimecki, 1990). Führungsgrundsätze aber sind Teil der diskursiven Konstruktion von Führungs- und MitarbeiterInnenrollen im Unternehmen. Sie stehen in einer dialektischen Beziehung zum breiteren Führungsdiskurs im deutschsprachigen Raum und beeinflussen diesen, während sie gleichzeitig von ihm beeinflusst werden. Führungskräfte haben somit eine viel stärkere Möglichkeit, an der (formal legitimierten) diskursiven Aushandlung organisationaler Realität teilzunehmen als dies für MitarbeiterInnen der Fall ist. „Macht in der Gesellschaft schließt die Macht ein, über Sozialisationsprozesse zu verfügen, und damit die Macht, Wirklichkeit zu setzen“ (Berger & Luckmann, 2000: 128; vgl. auch Sandner & Meyer, 2002; Vaara, Tienari, Piekkari & Sääntti, 2005). Insofern wird gemeinsam mit Mumby und Stohl (1991: 313) eine Machtkonzeption vorgeschlagen „in which discourse is conceived as the principal medium through which power relations are maintained and reproduced. Specifically, power is identified as a pervasive characteristic of organizational life which constitutes the identity of organization members“. Hegemonie, wiederum, ist in dieser Perspektive eine Ideologie, welche verschiedene soziale Gruppen in Beziehungen von Dominanz und Unterordnung verbindet. Eine solche hegemonische soziale Struktur wird durch verschiedene diskursive Praktiken artikuliert und stabilisiert (vgl. auch Nonhoff, 2010). *Macht* geht dadurch weit über einen reinen *Zwang* hinaus und wird zu einer *produktiven* Ressource in der Konstruktion sozialer Wirklichkeit (und individueller Identität):

„[...] discourse can be most fruitfully examined as a site of power which produces organizational subjectivity (identity) in a particular way. In other words, discursive practices do not simply provide a context for the exercise of power over organizational members, but rather function as a form of discipline which, within a particular power-knowledge regime, constitutes organization members in a certain manner. Discourse and the rules which constitute it function to establish a particular organizational ‚regime of truth‘ within which organization members are simultaneously objectified (i.e. treated as bodies upon which various disciplinary practices can be

exercised) and recognize themselves as subjects (i.e. as organization members whose identity is constructed in a particular way.“ (Mumby & Stohl 1991: 316).

Mit einem solchen diskursiven Verständnis von Macht wird nun auch das Problem, das Lukes (2005) mit der Unterscheidung von *subjektiven* und *objektiven bzw. realen* Interessen des Individuums aufwirft, effektiv aufgelöst, denn „it deconstructs the notion of the subject as something that is a substantial entity, already there and fully formed, except for realization of its real interests which the structure of reality occludes. [...] Subjects are an effect of the play of contingent discursive possibilities, the signification of which is not fixed in advance because all of its possible terms are relational“ (Clegg *et al.*, 2007: 220). Nun wurde aber weiter oben bereits ausgeführt, dass auch die Kontrolle des Managements bzw. der Führungskräfte über den Diskurs *nicht total* ist.

„The power strategies are ‚intentional and non-subjective‘ in the sense that they always aim to achieve something, but cannot be mastered and controlled by any individual or collective subject or actor.“ (Foucault, 1976: 95, zit. in Torfing, 2009f.)

Es bleibt also noch zu klären, inwiefern Individuen, deren Rollen (und damit ihre ‚agency‘) selbst durch den Diskurs konstituiert werden¹³, den Diskurs nutzen können, um das Machtverhältnis so zu verschieben, dass sich andere Individuen ihnen in der reziproken Aushandlung von Rollen unterwerfen. Dies kann anhand einer grundsätzlichen Dialektik zwischen sozialer Struktur und Diskurs modelliert werden. Innerhalb dieser dialektischen Beziehung, durch welche Diskurs und soziale Struktur sich laufend gegenseitig beeinflussen und verändern, findet das Individuum eine sogenannte ‚subject position‘. Diese subject positions sind Orte im sozialen Raum, welche den Individuen spezifische Möglichkeiten zur Textproduktion und somit zur Diskursbeeinflussung einräumen (Clegg *et al.*, 2007: 304). Diese Orte sind aber nicht frei wählbar, sondern werden Individuen durch Diskurs und soziale Struktur quasi ‚eingeschrieben‘. Die Beziehung zwischen Individuum und Diskurs ist also eine dialektische. Ein wissenssoziologischer Diskursbegriff „vermeidet gleichermaßen die in Diskurstheorien implizite Ontologisierung bzw. Verdinglichung der Diskurse durch die Einführung eines Akteurskonzepts, mit dem soziale Akteure sowohl als diskursiv konstituierte wie als regelinterpretierend Handelnde, als *aktive* Produzenten und Rezipienten von Diskursen verstanden werden“ (Keller, 2008: 191). So hat das

13 „Discourse ‚disciplines‘ subjects in that actors are known – and know themselves – only within the confines of a particular discursive context and the possibility that that provides.“ (Clegg, *et al.*, 2007: 299) bzw. „[...] power cannot be viewed as a causal effect of either agency or structure, since these are themselves constructed in and through power strategies that are operating at the level of discourse“ (Foucault, 1986a, zit. in Torfing, 2009: 111f.)

Management in ganz spezifischer Form die Möglichkeit, den Diskurs über die Externalisierung von Regeln und Standards mitzugestalten, während MitarbeiterInnen diese Möglichkeit nicht offen steht. MitarbeiterInnen sind aber dennoch keine rein passiven Empfänger der diskursiven Ressourcen des Managements. Die Konstruktion von Identität ist ein Aushandlungsprozess, in welchem das Individuum die angebotenen diskursiven Ressourcen annehmen kann, aber nicht muss. Auch diskursive Kontrolle ist nicht total: „The different subjectivities always have the possibility of saying no, or acting in a non-prescribed way“ (Torfing, 2009: 113).

4.3.5 Machtaspekte in Führungsgrundsätzen

Um die ausführliche Diskussion von Macht, Herrschaft und Steuerung zu beschließen, werden im Folgenden die wesentlichen relevanten Schlussfolgerungen für die vorliegende Untersuchung formuliert und zusammengefasst.

4.3.5.1 Ebenen der Machtausübung

Zunächst wird festgehalten, dass Führungsgrundsätze Machtbeziehungen in verschiedener Form betreffen und thematisieren. Diese Formen bedingen einander zwar nicht kausal, stehen aber dennoch in einem engen Zusammenhang. Auf einer der Untersuchung *vorgelagerten Ebene* stellen Führungsgrundsätze *selbst* eine Unterordnungsaufforderung dar. Sie bekunden den Willen des Managements und stellen einen Appell an Führungskräfte und MitarbeiterInnen dar (vgl. Finzer & Mungenast, 1989: 407; Lattmann, 1975:56). Auf dieser ersten Ebene besteht die Unterordnungsaufforderung darin, die Führungsgrundsätze *per se*, also als (Steuerungs)Instrument der Mitarbeiterführung zu akzeptieren und sich ihnen unterzuordnen. Diese Ebene der Macht entzieht sich einer Untersuchung, welche als Datenmaterial vor allem die Texte selbst heranzieht. Eine Untersuchung der Unterordnungsaufforderungen müsste sich auf begleitende Maßnahmen der Einführung (Partizipation, Schulung, Kommunikation, ...) stützen. Eine solche kann in der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden. Aussagen zur grundsätzlichen *Relevanz* der Steuerung durch Führungsgrundsätze in deutschsprachigen Unternehmen können deshalb nicht getroffen werden.

Auf einer *ersten inhaltlichen Ebene* verlangen Führungsgrundsätze eine Unterordnung unter die durch sie kommunizierten *Regelungsinhalte*. Diese Ebene ist mit der vorgelagerten Ebene insofern verknüpft, als eine Akzeptanz der Inhalte auch die Akzeptanz des Steuerungsinstruments *per se* bedingt. Umkehrschlüsse können aber nicht argumentiert werden: Weder bedeutet die Akzeptanz einzelner (oder auch aller) Inhalte notwendigerweise die Akzeptanz der Kom-

munikations- bzw. Steuerungsform (Führungsgrundsätze), noch bedeutet eine hohe Akzeptanz der *Form* notwendigerweise die Akzeptanz *aller* Regelungsinhalte. Deshalb empfiehlt es sich, analytisch zwischen den beiden Ebenen eine Grenze einzuziehen. Auch methodologisch sind die Ebenen klar zu unterscheiden. Während die vorgelagerte Ebene eine Untersuchung des *Kontextes* bedingen würde, kann die zweite Ebene mittels diskursanalytischer Methoden anhand des *Textes* analysiert werden. (Re-)konstruiert werden damit die spezifischen Steuerungsstrategien – Versprechen, Drohung, Überzeugung, Manipulation (vgl. Sandner, 1990) –, mittels welcher die Inhalte der Dokumente eine Unterordnung zu erreichen hoffen.

Auf einer *zweiten inhaltlichen Ebene* schließlich stellen Führungsgrundsätze ein Führungsinstrument dar, welches andere Führungsinstrumente thematisiert. Die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ist primärer Regelungsinhalt der Führungsgrundsätze (vgl. Wunderer, 2009: 385). Damit üben Führungsgrundsätze nicht nur selbst potentielle Macht aus, sie schlagen auch eine gewisse Form der Machtverteilung bzw. der Machtausübung *innerhalb* der Beziehung von Führungskräften und MitarbeiterInnen vor. Führungsgrundsätze bieten Führungskräften ein breites Arsenal verschiedener Strategien und Instrumente, um MitarbeiterInnen zu gewünschtem Handeln zu bewegen (Motivation, Belohnung, Sanktion, Vorbildwirkung, etc.). Die Akzeptanz dieser Strategien und Instrumente ist nun aber nicht zwingend von der Akzeptanz der Führungsgrundsätze *per se* abhängig. MitarbeiterInnen können sich in konkreten Interaktionen ihrer/m Vorgesetzten unterordnen, unabhängig davon, ob diese Unterordnung in schriftlichen Dokumenten festgeschrieben ist (z.B. aufgrund anderer direkter oder indirekter Steuerungsmechanismen). Die *Verständlichkeit* und *Anschlussfähigkeit* der in den Dokumenten vorgeschlagenen Hierarchie- und Machtbeziehungen ist aber Voraussetzung für die Akzeptanz der zweiten Ebene. Nur wenn sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen in den dargestellten Führungskontexten ‚wiedererkennen‘, werden die Inhalte des Dokumentes möglicherweise Akzeptanz finden. Die Akzeptanzbedingungen der zweiten und dritten Ebene fallen folglich zusammen, obwohl diese unterschiedliche Akteure und unterschiedliche Abstraktionsgrade der Machtausübung betreffen. Diese zweite inhaltliche Ebene der Steuerung – die Frage also, welche Beziehungen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen sich in den Dokumenten finden und welche Machtkonstellationen dadurch zum Ausdruck kommen – kann durch inhalts- und diskursanalytische Verfahren ebenfalls aus den Texten (re-)konstruiert werden. Die folgende Graphik zeigt das Zusammenspiel der drei Ebenen schematisch auf:

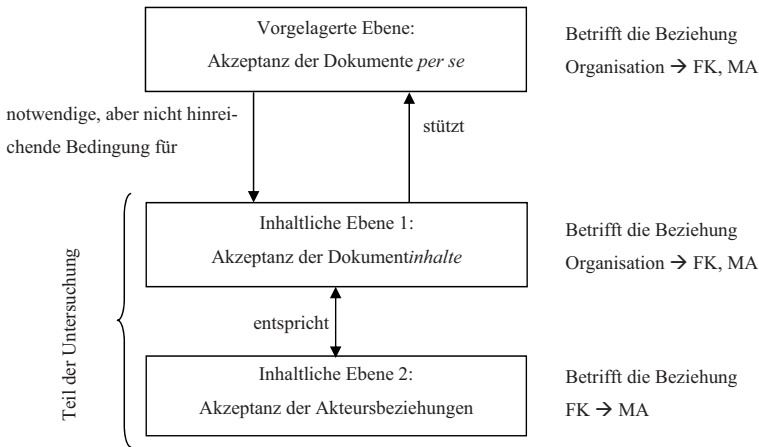


Abbildung 8: Die Ebenen der Macht in Führungsgrundsätzen (eigene Darstellung)

In der graphischen Darstellung wird klar, inwiefern sich die Ebenen überschneiden und in welchen Aspekten sie sich unterscheiden. Die vorgelagerte und die erste inhaltliche Ebene betreffen beide die Unterordnung unter das *Dokument* und somit die *Organisation* bzw. das Management. Auf diesen beiden Ebenen sind Führungskräfte (FK) und MitarbeiterInnen (MA) *scheinbar* gleichgestellt. Sie müssen sich gleichermaßen dem Steuerungsdokument und dessen Regelungsinhalten unterwerfen. *Scheinbar* ist diese Gleichstellung deshalb, weil annahmegemäß die oberste Ebene der Führungskräfte an der Erstellung der Dokumente beteiligt war und sich deshalb nur den *eigenen* Vorstellungen zu unterwerfen hat. Die beiden Ebenen unterscheiden sich jedoch bezüglich der Steuerungslogik. Die vorgelagerte Ebene bedingt eine Unterordnungsaufforderung *vor* und *parallel zur* Einführung der Dokumente. Es muss sichergestellt werden, dass diese Form der Steuerung (durch schriftliche Regeldokumente) akzeptiert wird. Die erste inhaltliche Ebene betrifft eine Unterordnungsaufforderung *innerhalb* der Dokumente: Die/der LeserIn bzw. AdressatIn muss die Regeln, welche die Dokumente beinhalten, akzeptieren. Die zweite inhaltliche Ebene schließlich gleicht der ersten in genau diesem Punkt: Werden die Regeln innerhalb der Dokumente akzeptiert, so werden auch zwangsläufig die vorgeschlagenen Formen der Unterordnung der MitarbeiterInnen unter die Führungskräfte akzeptiert (diese sind unvermeidbarer Teil der Regeln). Die beiden Ebenen unterscheiden sich aber bezüglich der an der Macht- bzw. Herrschaftsbeziehung beteiligten *Akteure*. In der zweiten inhaltlichen Ebene verschwindet die Organisation/das Management insoweit, als sie/es nicht deckungsgleich mit den er-

wählten Führungskräften ist. Die scheinbare Gleichstellung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn löst sich auf.

4.3.5.2 Führungsgrundsätze als Instrument der Machtausübung und Herrschaftssicherung

Was genau aber beleuchtet nun die Linse von Macht, Herrschaft und Steuerung in der Diskussion von Führungsgrundsätzen? Führungsgrundsätze wurden definiert als spezifisches Genre der Unternehmenskommunikation, welches die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen beschreibt und normiert (vgl. Wunderer, 2009: 385). Führungsgrundsätze sind in diesem Verständnis ein *Steuerungsinstrument* (vgl. Jancsary *et al.*, 2006). Weiters wurde das Konzept der *Macht* als zentrales Element jeglichen organisationalen Handelns eingeführt. Macht als „*intentionale Durchsetzung von Zielvorstellungen, die auf das Handeln (die Unterordnung) anderer angewiesen ist*“ (Sandner, 1990: 94), spielt eine essentielle Rolle in der Diskussion von Führungsgrundsätzen.

„Indeed, it is largely through [these] generalized media of communication that power achieves its reach: hence, the centrality of the bureau to the old models of bureaucracies; the pervasiveness of information systems in newer forms of organization; and the increasing governance of organizations, everywhere, by *codified standards* [eigene Hervorhebung; DJ].“ (Clegg *et al.*, 2007: 237f.)

Durch die Einführung von Führungsgrundsätzen sollen sowohl die Handlungen von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen gesteuert (vgl. Lattmann, 1975: 48), aber auch generelle organisationale Ziele und Werte vermittelt werden (vgl. Wunderer, 2009: 383). Darüber hinaus können Führungsgrundsätze auch als organisationale Angebote zur Identitätskonstruktion von Führungskräften und MitarbeiterInnen charakterisiert werden, da sie organisational erwünschte Rollenvorstellungen kommunizieren (vgl. Jancsary, 2007). Unter Rollen werden in dieser Untersuchung Bündel typisierter Verhaltenserwartungen verstanden, welche eine gesellschaftliche Ordnung repräsentieren (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 76ff.). So werden in den Führungsgrundsätzen verschiedene Führungskräfte- und MitarbeiterInnenrollen dadurch konstruiert, dass eben solche typisierten Verhaltenserwartungen kommuniziert werden, und zwar sowohl in der Führungskräfte-MitarbeiterInnen-Beziehung als auch in Bezug auf andere organisationale Tätigkeiten. Akzeptieren die Individuen in der Organisation diese vorgeschlagenen Rollen, so werden die soziale Wirklichkeit in der Organisation – und damit auch die Machtbeziehungen – stabilisiert. Aus diesen verschiedenen Wirkungsvermutungen wird geschlossen, dass Führungsgrundsätze in sehr umfassender Art und Weise Unterordnungsaufforderungen an Führungskräfte und MitarbeiterInnen kommunizieren. Im Extremfall können sie Teil einer hegemo-

nischen Kontrolle sein, eines Systems diskursiver Konstruktionen, welche eingebunden sind in „a dense network of institutions and technologies that establish and distribute different roles, identities, rules, norms, calculations, conceptions, values and imaginaries“ (Torfing, 2009: 113). In der Diskussion des Machtbegriffs wurde jedoch festgestellt, dass Machtausübung nur dann tatsächlich vorliegt, wenn die Aufforderung zur Unterordnung akzeptiert wird. Führungsgrundsätze beinhalten jedoch lediglich eine schriftliche Darlegung solcher Aufforderungen. Über die tatsächliche *Wirkung* der Dokumente kann anhand einer Dokumentenanalyse keine Aussage getroffen werden. Führungsgrundsätze *als Dokument* und schriftlich formulierter Ausdruck des *Willens der Unternehmensleitung* (vgl. Lattmann, 1975: 54) können somit ausschließlich *potentielle* Macht (vgl. Sandner, 1990: 86) konstituieren.

Forschungsleitende Annahme 1: Führungsgrundsätze sind ein Steuerungsinstrument, welches innerhalb eines spezifischen, legitimierten Herrschaftsgefüges (Hierarchie, Aufbauorganisation) existiert und über die Beschreibung und Verordnung erwünschter Handlungen, Werte und Identitäten/Rollen potentielle Steuerungswirkungen auf organisationale Akteure (Führungskräfte und MitarbeiterInnen) auszuüben bezweckt.

Führungsgrundsätze als Instrument der ‚strukturellen Führung‘ (vgl. Wunderer, 2009: 383) zielen auch darauf ab, Führungskräfte in ihrer unmittelbaren, interaktionalen Führungstätigkeit zu entlasten. Sie sind daher den *indirekten Steuerungsstrategien* zuzuordnen (vgl. Sandner, 1990: 181ff.). Es wurde des Weiteren argumentiert, dass Führungskräfte zur Erreichung der Akzeptanz von Unterordnungsaufforderungen vor allem auf bürokratische (Bezugnahme auf Regeln, Hierarchien, Programme, vgl. Sandner, 1990: 189ff.) und auf kulturelle (Steuerung über Sinn und Symbole, vgl. Sandner, 1990: 209ff.) Ressourcen zurückgreifen. Führungsgrundsätze sind damit *sinn-* und *realitätsstiftend*. Dies bedeutet für die vorliegende Untersuchung, dass sie sich in der (Re-)konstruktion von Machtbeziehungen vor allem auf die Analyse jener Sinn- und Bedeutungsstrukturen fokussieren muss, welche die propagierten Machtbeziehungen diskursiv stützen.

Forschungsleitende Annahme 2: Führungsgrundsätze sind ein Instrument der strukturellen Führung. Die Idee der Steuerung durch Grundsatzdokumente verbindet Elemente der bürokratischen und der kulturellen Steuerung.

Führungsgrundsätze sind aber nicht nur selbst ein Führungsinstrument. Der primäre Regelungsinhalt betrifft die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren MitarbeiterInnen. Sie beinhalten spezifische Vorstellungen darüber, wie Führung – und damit Macht- und Herrschaftsausübung – in der Organisation zu geschehen hat. Dadurch ergibt sich für die Untersuchung von Machtaspekten in

Führungsgrundsätzen die weiter oben diskutierte zusätzliche Untersuchungsebene. Führungsgrundsätze sollen nicht nur selbst Steuerungswirkung entfalten, sondern sie enthalten auch Aussagen darüber, wie MitarbeiterInnen von Führungskräften gesteuert werden sollen. Folglich lässt sich in einem diskursanalytischen Forschungsprogramm nicht nur die Steuerungslogik der Führungsgrundsätze selbst (re-)konstruieren, die Dokumente zeichnen auch auf einer viel allgemeineren Ebene *inhaltlich* ein Bild von Herrschafts- und Führungsverständnissen im Diskurs:

Forschungsleitende Annahme 3: Führungsgrundsätze beinhalten Verständnisse davon, wie die Akteurstypen der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen zueinander in Beziehung treten sollen. Über die Analyse dieser vorgeschlagenen Beziehungsmuster lassen sich idealtypische Steuerungsstrategien (re-)konstruieren.

Damit sind die zwei relevanten Ebenen der potentiellen Machtausübung von Führungsgrundsätzen definiert. Die erste inhaltliche Ebene bezieht sich auf die *Form* der Kommunikation (Rhetorik und Argumentation): Wie erreichen Führungsgrundsätze eine Steuerungswirkung bei den intendierten Adressaten? Die zweite inhaltliche Ebene bezieht sich auf den *Regelungsinhalt* der Kommunikation: Welche Akteursrollen und -beziehungen bzw. welche erwünschten Handlungen und Werte werden in den Führungsgrundsätzen thematisiert und welche nicht? Gemeinsam mit Clegg *et al.* (2007) wird hier argumentiert, dass eine Untersuchung beide Ebenen inkludieren muss (das Wie und das Was gleichermaßen): „It is both the reach of the form and the regulatory potential of the content that matter.“ (Clegg *et al.*, 2007: 237f.)

Forschungsleitende Annahme 4: Eine umfassende (Re-)konstruktion von Aspekten der Macht und der Herrschaft muss sowohl die Form als auch den Inhalt der Führungsgrundsätze, also beide Ebenen der Steuerung berücksichtigen.

Nachdem festgehalten wurde, dass Führungsgrundsätze ausschließlich *potentielle* Macht entfalten können, stellt sich die Frage nach den Strategien, über welche die Textautoren eine Akzeptanz der Regelungsinhalte möglichst wahrscheinlich machen wollen. Gemeinsam mit Sandner (1990) werden verschiedene Möglichkeiten der Dependenzherstellung unterschieden: körperlicher Zwang, Drohung, Versprechung, Überzeugung und Manipulation. Es wurde argumentiert, dass Führungsgrundsätze nicht in der Lage sind, körperlichen Zwang auszuüben. Die in der präskriptiven Literatur oft geforderte Verbindlichkeit von Führungsgrundsätzen – sprich: die Verbindung von Nicht-Beachtung mit durchsetzbaren Sanktionen – wird in der Praxis kaum vorgefunden (vgl. Fiedler, 1976; Hoffmann, 1989; Wunderer & Klimecki, 1990). Auch für den in der gegenständlichen Arbeit verwendeten Korpus an Dokumenten konnte die Androhung von konkreten Sanktionen bei Nicht-Beachtung nicht festgestellt werden. Die Versprechung,

also das in Aussicht Stellen von positiver Sanktionierung bei Beachtung ist in diesem Dokumentgenre ebenfalls unüblich. Es wird folglich festgehalten, dass sich die Regelungsinhalte dieser Dokumente – so sie eine Wirkung erzielen wollen – in erster Linie auf die Strategien von Überzeugung und Manipulation verlassen müssen. Es wurde erläutert, dass die Inhalte der Führungsgrundsätze dann für die organisationalen Akteure ‚akzeptabel‘ sind, wenn sie sich auf breitere diskursive Vorstellungen von Führung und Unterordnung beziehen, wenn sie damit also im sozialen Wissensvorrat (vgl. z.B. Keller, 2008: 40ff.) der spezifischen Diskursgemeinschaft vorhanden sind. Die Überzeugungskraft der Führungsgrundsätze liegt somit darin, dass sie Bilder von Führung zeichnen, mit welchen sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen einverstanden erklären können. Das heißt, dass spezifische Vorstellungen von Führung rhetorisch geschickt ‚verpackt‘ bzw. ‚verkauft‘ werden müssen, damit die darin enthaltenen Unterordnungsaufforderungen akzeptiert werden. Diese Form der Machtausübung wirkt dann ‚unauffällig‘ (unobtrusive): „These are sets of routines, taken for granted schemes, socially inscribed object-distinctions, and self-conceptions that are ready at hand. We feel as if the world is already demarked into this object and act as if socially arbitrary distinctions between things resides (sic!) in nature itself“ (Deetz, 1995: 214). Über eine Analyse dieser rhetorischen Mittel lassen sich folglich die Rationalitäten (re-)konstruieren, von welchen die Textproduzenten erwarten, dass sie in der Organisation Zustimmung finden:

Forschungsleitende Annahme 5: Führungsgrundsätze verwenden rhetorische Strategien, um die Adressaten von der Legitimität ihrer Aussagen zu überzeugen. Eine Analyse der zugrundeliegenden Sinnwelt(en) und deren Logiken muss folglich eine Untersuchung dieser rhetorischen Strategien beinhalten.

In diesem Sinne soll im nächsten Kapitel ein kurzer Überblick über die Möglichkeiten rhetorischer Überzeugung gegeben werden, bevor anschließend das methodische Design der Untersuchung vorgestellt wird.

4.4 Rhetorik als Instrument der Überzeugung

4.4.1 Abgrenzung und Relevanz

„Rhetoric has been the subject of uninterrupted study for at least 2,500 years.“
(Gill & Whedbee 1997: 158)

Trotz ihrer langen Geschichte ist die Disziplin der Rhetorik in der Gegenwart nicht weniger aktuell als zu ihren Anfängen. Innerhalb dieses Zeitraums ihrer Existenz hat die rhetorische Tradition allerdings einige Entwicklungen und Veränderungen erfahren, welche eine einfache Definition erschweren (vgl. Ottmers,

Dennis Jancsary - 9783653033281

Downloaded from PubFactory at 12/19/2018 02:35:39PM

via free access

2007). Gerade in der Sozialwissenschaft wurde die Rhetorik für verschiedenste Formen von Untersuchungen und Analysen herangezogen und entsprechend auch unterschiedlich konzipiert: „While some of these definitions equate rhetoric with persuasion, others define rhetoric more broadly as any type of instrumental expression. One definition identifies rhetoric with argumentation, another with eloquent language. Finally, while some definitions associate rhetoric exclusively with discourse, at least one leaves open the possibility that rhetoric may include non-discursive activities and objects“ (Gill & Whedbee, 1997: 155). Gemeinsam ist all diesen Theorien aber, dass (a) die grundsätzlichen rhetorischen Aktivitäten in einer politischen Arena stattfinden, und (b) die Rhetorik ein Diskurs ist, der darauf abzielt, ein Publikum in irgendeiner Art und Weise zu beeinflussen (vgl. Gill & Whedbee, 1997: 155). In der vorliegenden Untersuchung wird die Vielschichtigkeit des Rhetorik-Begriffes zwar anerkannt, wie aber aus dem vorangegangenen Kapitel klar ersichtlich wird, interessiert hier vor allem die Nutzung rhetorischer Strategien, um die Adressaten von der Legitimität einer Unterordnungsaufforderung zu *überzeugen*. Es wird deshalb in der weiteren Argumentation die Definition von Cheney, Christensen, Conrad und Lair (2004) verwendet:

„[The study of rhetoric] means analysing the art of using symbols to persuade others to change their attitudes, beliefs, values or actions.“ (Cheney *et al.*, 2004: 79)

Die Autoren grenzen in der Folge rhetorische Studien von anderen, verwandten Forschungsprogrammen ab. Der *pragmatischen* Tradition ähnelt die rhetorische durch den Fokus auf die tatsächlichen und potentiellen Effekte von Aussagen innerhalb eines spezifizierten sozialen Kontextes; von der *Konversationsanalyse* unterscheidet sie sich durch die Betrachtung von Situationen, welche über die dyadische bzw. die Gruppenebene hinausgehen; mit der *Semiotik* teilt sie das Interesse an symbolischen Kommunikationsformen, ist aber in ihrem Ansatz weniger strukturalistisch orientiert; *narrative* Ansätze haben Studien zur Rhetorik durch die Betonung von ‚Storytelling‘ fruchtbar ergänzt; im Gegensatz zu *ethnographischen* Forschungen beschränkt sich die Untersuchung von Rhetorik auf formalisierte, öffentliche Kommunikation; und mit der kritischen Diskursanalyse schließlich teilt sie sich das Interesse an Phänomenen der Überzeugung und der Macht (vgl. Cheney *et al.*, 2004: 81). Eine detaillierte und allgemeine Diskussion der Rhetorik als Disziplin kann in der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden. In der weiteren Argumentation wird stattdessen im Detail auf die Verbindung der Rhetorik zu den bisher diskutierten Konzepten von Organisation, Kommunikation und Macht bzw. Herrschaft eingegangen. Allgemeine Ausführungen zu den Kernkonzepten der Rhetorik sowie ein Überblick über existierende Forschungsvorhaben finden sich z.B. bei Cheney und Lair (2005),

eine Diskussion grundlegender Elemente nehmen außerdem Gill und Whedbee (1997) vor. Einen detaillierten und ausführlichen Überblick über Geschichte und Grundlagen der Rhetorik bietet z.B. Ottmers (2007). Rhetorik in ihrer Rolle als Instrument der Überzeugung wurde außerdem in verschiedenen Studien, z.B. zu Strategien der Gewerkschaftsorganisation (Brimeyer, Eaker & Clair, 2004), Unternehmenskampagnen (Bridges, 2004), zur Steigerung der Identifikation mit einer öffentlichen Organisation (DiSanza & Bullis, 1999), im Bereich sozialer Bewegungsforschung (Hopkins & Reicher, 1997) und organisationalen Wandels (Finstad, 1998) beleuchtet.

Wie bereits in den Ausführungen zur organisationalen Kommunikation diskutiert wurde, kann Organisation nicht von Kommunikation und somit von der Verwendung von Sprache getrennt werden. „Much of contemporary communication involves organizations ‚speaking‘, thus invoking the traditional rhetorical situation: speaker → message → audience“ (Cheney & Lair, 2005: 76). Diese Sprache ist aber nicht neutral, sondern politisch und performativ. Organisationen bezwecken mit ihrer formalen Kommunikation, ihre Mitglieder von gewissen Wirklichkeitskonstruktionen zu *überzeugen*: „In fact, persuasion is inherent in the process of *organizing* [...]“ (Cheney, 1983: 144). Rhetorik findet sich in allen Bereichen des Designs von Organisationen, sowohl in der Herstellung und Erhaltung von Hierarchie, der Differenzierung organisationaler Subeinheiten als auch der Formalisierung des Organisationsprozesses (vgl. Cheney & Lair, 2005: 76). Die Untersuchung rhetorischer Elemente erlaubt der/dem ForscherIn eine gewisse Sensibilisierung für die Verwendung und Anpassung von Sprache und anderen symbolischen Elementen, mit denen verschiedene Bezugsgruppen angesprochen werden.

Die zentrale Rolle der Rhetorik für Kommunikation und Organisation wäre damit erläutert. Aber auch mit der Thematik von Macht und Herrschaft ist die Rhetorik stark verknüpft. Cheney und Lair (2005: 67f.) betrachten die Verbindung der beiden Konzepte zunächst etwas zögerlich: „To some scholars strongly allied with critical approaches to communication, power, and institutions, rhetoric lacks the sharp teeth of a power-centered critique [...]. From this perspective, *why not talk about power, if it is power you really want to examine?*“ Diese Trennung von Strategien der Rhetorik und der Machtausübung ergibt sich aber in erster Linie aus ihrer eher engen Machtdefinition als „[...] instances of brute domination (e.g., in wartime), the significance of material resources (e.g., in the statistical gap between the rich and poor), and the mechanisms that subvert deliberation and persuasion (e.g., literal or figurative contracts between employees and employers that delimit the free speech and ‚interactive rights‘ of members)“ (Cheney & Lair, 2005: 72f.). In Kapitel 4.3 wurde für die vorliegende Arbeit aber eine Machtdefinition erarbeitet, welche explizit *Überzeugung* als Strategie

der Machtausübung mit einschließt (vgl. Sandner, 1990: 108ff.). Rhetorik dient dann der klareren und erfolgsversprechenderen Kommunikation von Abhängigkeiten und Unterordnungsaufforderungen des A an die/den B. Über die Untersuchung rhetorischer Strategien können somit sowohl gewünschte (potentielle) Machtverhältnisse als auch Strategien der Macht- und Herrschaftssicherung rekonstruiert werden. Hinweise dazu finden sich auch bei Cheney und Lair (2005: 68): „[...] a modified vocabulary and theoretical framework of rhetoric helps us strike to the heart of questions such as the establishment and maintenance of the authority of a ‚corporate actor‘“. Die Autoren bringen damit die Untersuchung von Rhetorik in einen Zusammenhang mit Foucault'schen Analysen von Institutionen, aber auch mit den hegemonischen Ansätzen von Gramsci – beides Theorien, welche im Kapitel über Macht referenziert wurden. Damit beschäftigen sich rhetorische Studien auch mit Fragen von Institutionen und der Institutionalisierung von Herrschaftsverhältnissen (vgl. Cheney & Lair, 2005: 68). Die Autoren erkennen auch an, dass über Rhetorik nicht nur Wirklichkeiten sondern auch Identitäten konstruiert werden können (vgl. auch die Diskussion zu Macht, Diskurs und Identität in Kapitel 4.3.4), denn „[e]specially in the modern industrialized world (and in postmodern society), a great deal of persuasion is tied up with issues of identity“ (Cheney & Lair, 2005: 76)¹⁴. Die Relevanz der Rhetorik für die vorliegende Untersuchung ist damit geklärt. Im Weiteren soll nun diskutiert werden, wie rhetorische Strategien konkret dazu beitragen können, durch Überzeugung eine Unterordnungsaufforderung zu erwirken.

4.4.2 Wirkungsweise rhetorischer Strategien

Rhetorik, so Gill und Whedbee (1997: 157) „[...] is, in one way or another, a vehicle for responding to, reinforcing, or altering the understandings of an audience or the social fabric of the community.“ Damit ist die Einflussnahme deutlich mehr als eine bloße oberflächliche ‚Überredung‘ einzelner Individuen zu spezifischen Handlungen. Durch rhetorische Mittel entfaltet die kommunikative Rede ihre performative und wirklichkeitsstiftende Wirkung. Im Folgenden wird argumentiert, dass Führungsgrundsätze durch rhetorische Mittel über zwei hauptsächliche Kanäle Steuerungswirkung entfalten können: (a) über Prozesse der Identifikation der Organisationsmitglieder mit der Organisation bzw. mit

14 Dies betrifft sowohl die Konstruktion fremder als auch die der eigenen Identität: „[T]o manage one's audience in discourse is also to manage one's identity in discourse, whether that ‚one‘ be an individual or some kind of group. The most profound challenge to advocacy by any organization is to develop a distinct identity while at the same time being recognized as part of the cultural ‚crowd‘“ (Cheney & Vibbert, 1987: 185).

ihren Rollen (vgl. z.B. Cheney, 1983; Cheney & Lair, 2005; Tompkins & Cheney, 1985) – Organisationen schaffen durch inklusive Strategien eine begrenzte ‚Angleichung‘ der individuellen Interessen ihrer Mitglieder an die Organisationsinteressen, was die weitere Überzeugung durch die ‚Einimpfung‘ von Entscheidungsprämissen erleichtert; (b) durch die eigentliche rhetorische Formulierung der Aufforderung, die mittels verschiedener Mechanismen an den Adressaten appelliert (vgl. z.B. Gill & Whedbee, 1997: 158ff.) und diesen durch Bezug auf soziale geteilte Elemente des gemeinsamen Wissensvorrates überzeugt (vgl. z.B. R. E. Meyer, 2004: 200).

4.4.2.1 Rhetorik und Identifikation

Gemäß Cheney und Frenette (1993: 51) liegt die Antwort auf die Frage, durch welche Strategien der Überzeugung Individuen in den organisationalen Alltag integriert werden in den Faktoren, mithilfe welcher spezifische Prämissen für soziale Handlungen und Entscheidungen artikuliert, kontrolliert und den jeweiligen Individuen ‚eingemppt‘ werden. Durch die Identifikation mit der Organisation – und den damit angebotenen Entscheidungsprämissen – wird ein Individuum in einer Entscheidungssituation spezifische Alternativen anderen vorziehen. Dadurch entsteht Steuerungswirkung (vgl. Tompkins & Cheney, 1985: 191). Durch diesen Prozess findet das Individuum seinen Platz bzw. seine *Rolle* in der Organisation. Es entwickelt eine ‚organisationale Persönlichkeit‘ (vgl. Tompkins & Cheney, 1985: 191). Die Vielzahl an möglichen Zielen, Entscheidungsgrundlagen und Werten wird so auf die für die Organisation zentralen reduziert: Identifikation engt den Blick des Entscheidungsträgers ein (vgl. Tompkins & Cheney, 1985: 192). Die Aufmerksamkeit wird auf zwei Arten gelenkt: (a) es werden nur noch bestimmte Probleme und Alternativen überhaupt gesehen, und (b) es werden jene Alternativen gewählt, welche den organisationalen Zielen am ehesten entsprechen (vgl. Tompkins & Cheney, 1985: 194).

Für die Entstehung dieser Identifikation gibt es nun verschiedene Erklärungen. Tompkins & Cheney (1985: 186) führen an, dass Organisationsmitglieder zum einen notwendigerweise einen gewissen Grad an Autonomie aufgeben, wenn sie einer Organisation beitreten (vgl. auch die legale Autorität bei Sandner, 1990: 118ff.). Zusätzlich spielen die Prozesse, welche Sandner (1990: 197ff.) als psychologische Steuerung bezeichnet – nämlich die Befriedigung der Wünsche der MitarbeiterInnen bei entsprechender Leistungserbringung und Regelbefolgung – eine Rolle. Aber auch durch die rhetorische Gestaltung organisationaler Kommunikation kann ein höherer Grad an Identifikation erreicht werden. Cheney (1983: 148 ff.) diskutiert verschiedene Möglichkeiten rhetorischer Strategien: (a) die sogenannte ‚common ground technique‘, in welcher der Spre-

cher (also die Organisation) eine starke Verbindung zwischen sich selbst und den Adressaten herstellt, um eine weitest gehende Überlappung organisationaler und individueller Interessen zu kommunizieren. In seiner Untersuchung findet Cheney (1983) mehrere Sub-Strategien, wie z.B. die Betonung des Werts des Individuums in der Organisation, die Anerkennung individueller Beiträge zum Organisationserfolg, das Eintreten für (annahmegemäß) geteilte Werte, die Kommunikation von Vorteilen und Leistungen für die Organisationsmitglieder, die Veröffentlichung von Lob durch Externe sowie die Publikation von positiven Bewertungen der Organisation durch MitarbeiterInnen; (b) die Identifikation durch ‚Antithese‘, also die Definition eines ‚gemeinsamen Feindes‘ und (c) die Verwendung eines angenommenen ‚Wir‘ und die damit unterstellte Einheit der Interessen von Organisation und Individuum. Mittels all dieser Techniken kann die Organisation erreichen, dass ihre Mitglieder sich mit ihr selbst bzw. mit den von ihr vorgeschlagenen *Rollen* und *Identitäten* identifizieren. Diese Möglichkeit der organisationalen Einflussnahme wird aber dadurch abgeschwächt, dass jedes Individuum zu jedem Zeitpunkt grundsätzlich einer Vielzahl von möglichen wählbaren Rollen und Identifikationsangeboten ausgesetzt ist. Identifikation wird dadurch zu einem Management von „multiple, incongruent selves“ (C. Conrad & Haynes, 2001: 60).

4.4.2.2 Rhetorik und Argumentation

Laut Gill & Whedbee (1997: 158f.) gibt es drei klassische Wege, wie rhetorische Sprache überzeugen kann: (a) den *Ethos*, die Glaubwürdigkeit bzw. der Charakter des Sprechers, (b) den *Pathos*, die Gefühle, die beim Publikum geweckt werden und (c) den *Logos*, die Argumentation der Rede selbst. Außerdem ist seit dem griechischen Sophisten Gorgias die sogenannte ‚Schicklichkeit‘ (propriety) der Rede von Bedeutung: „At its most basic level, propriety is the adaptation of discourse to extrinsic variables such as the setting, the audience, and the occasion for the speech. Propriety governs the choice of when to speak, when to remain silent, what to say, and how to say it“ (Gill & Whedbee, 1997: 159). Von diesen drei Elementen ist der *Logos*, die eigentliche Argumentation jene, welche sich der Analyse am deutlichsten erschließt, da ihre Wirkung davon abhängt, dass sie klar und verständlich dargelegt wird: „In order to impinge on the behavior of others, actors must make themselves understood“ (Engelstadt, 2009: 215). Die Argumentationslehre wurde deshalb auch als das Herzstück der rhetorischen Lehre bezeichnet (vgl. Ottmers, 2007: 66).

Es wurde argumentiert, dass *Überzeugung* das primäre Vehikel darstellen muss, über welches Führungsgrundsätze Unterordnungsaufforderungen an die relevanten Adressaten kommunizieren. Die rhetorische Argumentationslehre

bietet ein solides Gerüst, wie eine solche Überzeugung durch Argumentation geschehen kann und wie über die Analyse von Argumentationsmustern die dahinterliegenden (Welt-)Verständnisse, Werte und Normen (re-)konstruiert werden können.

„This form of power in communication may be analyzed along the lines of classical theory of rhetoric, which is the earliest reflection over the preconditions of persuasive power.“ (Engelstadt, 2009: 217)

In den folgenden Kapiteln wird deshalb zunächst geklärt, was unter einem Argument zu verstehen ist. Anschließend wird die grundsätzliche Wirkungsweise der Argumentation beleuchtet, bevor mit dem Enthymem und dem Topos zwei zentrale Konzepte der Argumentationslehre diskutiert und für die gegenständliche Untersuchung nutzbar gemacht werden.

4.4.2.2.1 Zu den Begriffen von Argument und Argumentation

Damit überhaupt eine Argumentation zustande kommen kann, sind zunächst drei wesentliche Bedingungen zu erfüllen: Zentral ist die grundsätzliche Strittigkeit (bzw. Bestreitbarkeit) eines Sachverhalts oder einer Angelegenheit. Nur dann ist Argumentation *nötig* (vgl. Kopperschmidt, 1989: 14). Auch Ottmers (2007: 68) bezeichnet die Strittigkeit als „[d]ie wohl elementarste Vorbedingung für eine Argumentation.“¹⁵ Damit ist in erster Linie aber nur die grundsätzliche *Bestreitbarkeit* eines Sachverhalts gemeint. Ob es zu einer tatsächlichen *Bestreitung* durch einen Gesprächspartner kommt, ist in vielen Situationen unerheblich. So kann es z.B. in Fällen monologischer Argumentation (vgl. Ottmers, 2007: 70ff.), in welcher ein Autor oder Sprecher die argumentative Rede alleine bestreitet, durchaus möglich und sinnvoll sein, Argumente quasi vorwegzunehmen, bevor ein tatsächlicher Einspruch geschieht. Die *Möglichkeit* der argumentativen Bewältigung von Problemlagen hingegen beruht in erster Linie auf Faktoren persönlicher und gesellschaftlicher Natur. Überzeugung durch Argumentation funktioniert nur dort, wo „Subjekte fähig und bereit sind, Problemlagen argumentativ zu bewältigen, und wenn die gesellschaftlichen Verkehrsformen diese Form kommunikativer Problembewältigung strukturell fördern“ (Kopperschmidt, 1989: 15). Letztlich sind Argumente auch nicht für alle Formen problematisierender Fragen geeignet. Sachfragen, welche nach Ursachen oder Motiven fragen, sind mit Argumenten nicht sinnvoll zu bewältigen. Es sind deshalb in erster Linie *Geltungsfragen* (vgl. Kopperschmidt, 1989: 68ff.), welche durch Argu-

15 Das bedeutet nicht, dass nur in Kontroversen argumentiert werden muss. Auch dort, wo z.B. der Verlauf bzw. ‚Gang‘ einer Rede oder eines Textes plausibel gemacht werden muss, ist Argumentation nötig (vgl. Ottmers 2007: 67).

mentation beantwortet werden können. Solche Geltungsfragen bieten *Geltungsgründe*, „mit denen nicht auf empirisch externe Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen noch auf innerpsychische Beziehungen zwischen Motiven und Handlungen, sondern auf *internen* (sic!) Beziehungen zwischen GAn [Geltungsansprüchen; Anm. DJ] und Geltungsgründen verwiesen wird, deren *überzeugungskräftige* Rekonstruktion den GAn ihre Berechtigung garantiert und sie entsprechend akzeptabel macht“ (Kopperschmidt, 1989: 70). Diese Geltungsgründe sind eben als Argumente zu bezeichnen (vgl. Kopperschmidt, 1989: 70).

Unter Argumentation versteht Kopperschmidt (1989: 96) somit „[d]ie spezifische Sprechhandlungssequenz, in der eine Sprechhandlung aufgrund ihrer positionsbedingten Rolle als Argument fungieren und entsprechend als Geltungsgrund für den problematisierten GA einer anderen Sprechhandlung beansprucht werden kann“. Ein Argument hingegen ist dann ein „konstitutives Element jeder Argumentation“ (Kopperschmidt, 1989: 96). Geltungsansprüche (GA) sind definiert als Anspruch, der für Äußerungen über subjektive Erfahrungen erhoben wird. Dieser Anspruch beinhaltet, dass „diese Äußerungen keine bloß subjektiven Gewißheitserlebnisse wiedergeben, sondern subjektiv-übergreifend bzw. intersubjektiv verbindlich sind“ (Kopperschmidt, 1989: 16). Derartige Äußerungen, mit denen ein Wahrheitsanspruch erhoben wird, nennt Kopperschmidt (1989: 17) *Behauptungen*; die gelungene Einlösung der durch sie eingeforderten Geltungsansprüche bezeichnet er als *Gültigkeit* (vgl. Kopperschmidt, 1989: 16).

Behauptungen sind aber nicht die einzigen Sprechakte, welche einen Geltungsanspruch vermitteln. Dasselbe gilt auch für *Vorschläge und Empfehlungen*, die ebenfalls strittig (oder umstritten) sein können (vgl. Kopperschmidt, 1989: 33). Vorschläge und Empfehlungen stellen jedoch keinen *Wahrheitsanspruch*, sondern einen *Richtigkeitsanspruch*: Dieser verbürgt im Gegensatz zu Behauptungen keine Verlässlichkeit der Information, sondern die *Verbindlichkeit* handlungsleitender Orientierungen.

„Während die Verlässlichkeit der Information den individuellen wie kollektiven Handlungsspielraum erweitert, indem sie die Wissens- und Erfahrungspotentiale beliebiger Subjekte instrumentell zu nutzen ermöglicht und die Effektivität eines von theoretischen Annahmen geleiteten intervenierenden Eingriffs in die Wirklichkeit gewährleistet, sichert die Verbindlichkeit handlungsleitender Orientierungen nicht so sehr die Handlungseffizienz, sondern die motivationale Handlungsbereitschaft kooperierender Subjekte, weil sie diese in gemeinsam akzeptierten Normen bzw. Werthaltungen fundiert.“ (Kopperschmidt, 1989: 35)

Empfehlungen und Vorschläge können damit dergestalt argumentiert werden, als ihre handlungsleitende Orientierung in einer „als gültig akzeptierten Norm verortet werden kann“ (Kopperschmidt, 1989: 34). Dies meint, dass nur Normen, „deren Geltung bzw. Existenz legitimiert ist oder als legitimierbar unter-

stellt wird“ in Handlungsempfehlungen evoziert werden können, um deren Richtigkeitsanspruch einzulösen (vgl. Kopperschmidt, 1989: 38). Die nachfolgende Tabelle zeigt die Unterschiede zwischen den beiden Kategorien schematisch auf:

Tabelle 4: Zwei Arten strittiger Angelegenheiten (in Anlehnung an Kopperschmidt, 1989: 33ff.)

	<i>Behauptung</i>	<i>Empfehlung/Vorschlag</i>
<i>Sprechaktkategorie</i>	konstativ	regulativ
<i>Geltungsanspruch auf</i>	Wahrheit	Richtigkeit
<i>Verbürgt</i>	Verlässlichkeit der Information	Verbindlichkeit der Handlungsempfehlung
<i>Bildet ab</i>	theoretische Wissensannahmen	praktische Wertentscheidungen

Aus der obigen Übersicht wird deutlich, dass innerhalb von Führungsgrundsätzen beide Kategorien relevant werden können. Zum einen werden *Behauptungen* aufgestellt, wenn eine gewisse Situation oder die Existenz spezifischer Rahmenbedingungen (dynamisches Umfeld, harter Wettbewerb, komplexe Personalstruktur, etc.) glaubhaft gemacht werden soll. Behauptungen treten aber auch immer dann auf, wenn Konzepte definiert werden (Führung ist/bedeutet XY; Eine erfolgreiche Führungskraft ist XY, etc.). *Empfehlungen und Vorschläge*, also handlungsleitende Orientierungen, werden dort kommuniziert, wo (z.T. aus den Behauptungen abgeleitet) spezifische Verhaltensweisen von den Akteuren verlangt werden.

Für die vorliegende Untersuchung ist ebenfalls die eingangs erwähnte Unterscheidung zwischen einer *dialogischen* und einer *monologischen* Argumentationssituation (vgl. Ottmers, 2007: 69ff.) von Interesse. Führungsgrundsätze entfalten ihre Wirkung in einer monologischen Argumentationssituation, welche konstitutiv ist für „Reden und Texte, die von nur einem Rhetor gehalten oder einem Autor verfasst werden“ (Ottmers, 2007: 70). Damit kann auch ihre Geltung nicht direkt während des Prozesses der Argumentation bestritten werden (dies entspricht in hohem Ausmaß auch den Ausführungen zur *Potentialität* der Machtausübung durch Führungsgrundsätze). Argumente und Gegenargumente müssen daher quasi vorweggenommen werden (vgl. Ottmers, 2007: 72).

4.4.2.2.2 Zur Überzeugungskraft von Argumenten

In einer Situation, in welcher A versucht, den Geltungsanspruch seiner Äußerung durch ein Argument zu stützen, muss nach Kopperschmidt (1989: 111f.) das Argument folgende Eigenschaften besitzen, damit es überzeugungskräftig sein kann: (a) Es muss selbst unstrittig bzw. positiv formuliert sein. Wäre diese Bedingung nicht gegeben, müsste das Argument selbst wieder argumentiert werden (vgl. auch Ottmers, 2007: 79). (b) Es muss geeignet sein, in der Rolle eines Arguments eine These zu stützen, das heißt, es besteht die Notwendigkeit einer materialen Beziehung zwischen These und Argument bzw. der Schluss vom Argument auf die Konklusion muss einen inhaltlich plausiblen Zusammenhang herstellen (vgl. Ottmers, 2007: 79). Dieser wird zumeist durch legitimierte Theorien oder geltende Normen hergestellt, durch welche eine allgemein gültige Annahme auf einen konkreten Fall übertragen wird. (c) Es muss relevant sein, d.h. einem System angehören, welches für die Erklärung des vorliegenden Problemverständnisses innerhalb einer spezifischen sozialen Gemeinschaft als angemessen gilt.

Es ist Punkt (c), der im weiteren Verlauf der Argumentation besonders interessiert, nämlich die Frage, wann ein Argument in einer bestimmten Gemeinschaft als legitim gelten kann. Diese Frage rekurriert nämlich eben auf die spezifischen Wissensvorräte dieser Gemeinschaften. Jede Argumentation stellt grundsätzlich den Versuch dar, die Wahrheit oder Richtigkeit eines Geltungsanspruchs „durch seine gelingende Rekonstruktion innerhalb eines Systems geltender Überzeugungen nachzuweisen“ (Kopperschmidt, 1989: 105).

„Die Überzeugungskraft von Argumentationen meint im Unterschied zur logischen Gültigkeit keine strikt logischen Deduktionsbeziehungen, sondern graduell differenzierbare Stützleistungen von Äußerungen innerhalb eines kategorial gewählten Systems von Äußerungen (substantielle versus analytische Argumentation). Dieses kategoriale System ist zwar hinsichtlich seiner problemspezifischen Relevanz selbst wieder problematisierbar („Diskurstufen“), doch für die Problematisierung von argumentativ verwendeten Einzelaussagen ist das gewählte System der Rahmen, den kein Begründungsregreß überschreiben kann“ (Kopperschmidt, 1989: 121).

Die Wahl eines solchen *Bezugssystems* für die Argumentation impliziert auch eine spezifische *Begründungssprache*. Die Wahl einer solchen beeinflusst die Argumentation in zweierlei Weise: (a) Jede Begründungssprache bringt ein ganz bestimmtes *Problemverständnis* mit sich (vgl. Kopperschmidt, 1989: 105). Es macht einen Unterschied, ob Personalführung mittels einer psychologischen, einer ökonomischen oder einer formal-mathematischen Sprache diskutiert wird. (b) Die gewählte Begründungssprache entscheidet damit auch darüber, welche Art von Äußerungen als mögliche Argumente in Frage kommen (vgl. Kopperschmidt, 1989: 105). Wird eine *formal-mathematische Begründungs-*

Dennis Jancsary - 9783653033281

sprache gewählt, so sind Argumente, welche die unsterbliche Seele des Menschen evozieren, nicht mehr anschlussfähig bzw. ‚verständlich‘. Damit kommt klar zum Ausdruck, dass bereits die Wahl des Bezugssystems bzw. der Begründungssprache *politisch* sein kann. Ein Argument steht nie für sich allein, es kommuniziert die gesamte Sinnwelt (vgl. Berger & Luckmann, 2000: 148ff.), aus welcher es stammt und in welcher es Legitimität besitzt, mit. Die Wahl einer angemessenen Begründungssprache bzw. des Bezugssystems ist deshalb grundsätzlich ebenfalls bestreitbar (vgl. Kopperschmidt, 1989: 107).

In ihrer Untersuchung globaler Managementkonzepte leistet Meyer (2004) eine für die vorliegende Arbeit äußerst erhellende Verbindung von Kopperschmidts Argumentationstheorie mit Konzepten der sozialen Bewegungsforschung. Die Anschlussfähigkeit einer Argumentation an eine bestimmte Begründungssprache bzw. ein Sinnsystem macht der von ihr verwendete Begriff des ‚Accounts‘ deutlich. Ein Account ist definiert als „procedure that utilizes everyday taken for granted knowledge to explain how an apparently problematic action makes sense within a broader framework of legitimate rules and activities“ (Lamertz & Baum, 1998: 3, zit. in R. E. Meyer, 2004: 176). Somit sind diese Accounts sehr nahe an Kopperschmidts Argumenten, auch wenn sie nicht alle formalen Kriterien erfüllen. Sie sind aber argumentative Kommunikationsformen, welche „die Aufgabe [haben], etwas potenziell Infragegestelltes durch etwas Gültiges/Legitimiertes, auf das sie implizit oder explizit verweisen, abzusichern.“ (R. E. Meyer, 2004: 176). Akteure verweisen in Accounts „auf jene als geteilt unterstellten Wissensvorräte, die sie ihren als problematisch eingeschätzten Praktiken unterlegen möchten“ (R. E. Meyer, 2004: 177). Damit wird die eingangs erwähnte *Relevanz* des Bezugssystems (vgl. Kopperschmidt, 1989: 111ff.) angesprochen¹⁶. Diese wird dadurch hergestellt, dass die Argumentation mittels ‚framing cues‘ auf spezifische ‚Rahmungen‘ verweist, welche in einem sozialen Wissensvorrat verfügbar sind (vgl. R. E. Meyer, 2004: 150ff.). Rahmungen stellen über die Deutung und Inszenierung von Themen anschlussfähige Interpretationen zur Verfügung (vgl. z.B. Gamson & Modigliani, 1989; R. E. Meyer, 2004; Meyer & Höllerer, 2010). Mithilfe der Aktivität des ‚framing‘ wird eine Thematik so dargestellt, dass gewisse Aktivitäten legitimiert werden (vgl. R. E. Meyer, 2004: 151)¹⁷. Diese beabsichtigte Mobilisierung von Konsens stellt eine Schnittstelle zwischen Führungsgrundsätzen und der Theorie sozialer Bewegungen dar, obwohl die eingenommene Akteursperspektive und die Akti-

16 Vgl. dazu auch die detaillierten Ausführungen in Meyer (2004: 174ff.).

17 „[...] messages acquire a stronger seductive effect when they speak directly to the deep concerns of listeners, mobilizing their well-established frames of interpretation.“ (Engelstadt, 2009: 218)

onsrichtung (top-down vs. bottom-up) eine diametral entgegengesetzte ist: Mobilisierung von Konsens bezieht sich auf den „langfristigen, absichtsgeliteten Versuch von Bewegungsakteuren oder -organisationen, ihre Sichtweise innerhalb einer bestimmten Zielgruppe zu verbreiten“ und Unterstützung zu generieren (R. E. Meyer, 2004: 153). Damit entspricht die Grundmotivation sehr stark jener des Managements für den Einsatz von Führungsgrundsätzen. Es ist diese erste Phase – die Herstellung von Konsens – welche hier besonders interessiert, da sie eben die von Kopperschmidt (1989) geforderte Relevanz eines Arguments für ein Problem herzustellen vermag¹⁸. Die Ableitung einer gewünschten Handlung ergibt sich im Anschluss quasi ‚zwingend‘ aus der vorgebrachten Argumentation, wenn deren Prämissen und deren Eignung anerkannt werden. Rahmungen gehen aber noch weiter. Sie betreffen nicht nur die Identifikation eines Problems, sondern strukturieren als sozial verfügbare Orientierungen von Realität den gesamten Zusammenhang „von Problemidentifikation bzw. -diagnose, Lösungsvorschlägen, Handlungsanleitungen und Positionierungen für Akteure und Akteursgruppen“ (R. E. Meyer, 2004: 155). Sie bilden damit auch bildlich gesprochen den ‚Rahmen‘ innerhalb dessen ein Argument sich abspielen muss, um überzeugend zu wirken. Daraus ergibt sich auch logisch, dass jedes Argument mittels der Verwendung spezifischer argumentativer Ressourcen (‚framing cues‘) auf einen oder mehrere solcher Rahmungen verweist, welche ihm Legitimation verschaffen. Aufgrund der bisherigen Argumentationslinie der Arbeit ist davon auszugehen, dass Führungsgrundsätze vor allem sogenannte ‚consensus-frames‘ evozieren, welche „eine Wir-Definition entwickeln, aber kein klares Gegenüber definieren“ (R. E. Meyer, 2004: 159). Dies unterscheidet sie von sozialen Bewegungen, welche oft explizit gegen etablierte ‚counterframes‘ antreten. Führungsgrundsätze benötigen für Ihre Argumente eine Legitimationsbasis, welche die gewünschten Macht- und Herrschaftsverhältnisse stützt und selbst möglichst unhinterfragt sind. Die Thematisierung existenter Gegenansätze würde den Hegemonieanspruch schwächen.

Das Problem der Relevanz eines Arguments innerhalb eines Bezugssystems lässt sich somit modellieren. Bevor in der Folge auf die Struktur der Argumentation eingegangen werden wird, soll noch kurz ein von Kopperschmidt (1989: 116) vorgebrachter Punkt berücksichtigt werden, nämlich die Unterscheidung zwischen *überzeugen* und *überreden*. Im Gegensatz zur Überzeugung geht es der Überredung nicht „um eine rational motivierte Anerkennung von GAn, sondern um den faktischen Zustimmungserfolg als Mittel der Realisierung von Inte-

18 Vgl. dazu auch den Unterschied zwischen den breiten ‚cultural themes‘ und den spezifischeren ‚issue cultures‘ als Referenzrahmen bzw. Bezugssystem (vgl. R. E. Meyer, 2004: 154f.).

ressen, deren Konsensfähigkeit erst gar nicht unterstellt wird. Freilich ist der mögliche Zustimmungserfolg nur zu erreichen, wenn die Überredungsabsicht strategisch verschleiert wird, d.h.: wenn sie sich als Überzeugungsabsicht zu verstellen versteht“ (Kopperschmidt, 1989: 117). Diese Unterscheidung wird bei Kopperschmidt vor allem durch die Betonung von Kriterien der *Vernunft* und der *Rationalität* in der Argumentation wichtig. Kopperschmidt (1989: 117) selbst gibt aber zu, dass diese theoretisch mögliche Differenzierung in der Praxis schnell an ihre Grenzen stößt. Zudem taucht dieses Problem in der wissenschaftlichen Diskussion nur in spezifischen Sprachräumen auf (so hat sich in der englischsprachigen Diskussion der Begriff der *persuasion* durchgesetzt, welcher sowohl mit Überzeugung als auch mit Überredung ins Deutsche übersetzt werden kann). Es soll hier deshalb analog zu der in Kapitel 4.3.2 diskutierten Unterscheidung zwischen *Überzeugung* und *Manipulation* bei Sandner (1990) argumentiert werden, dass eine Entscheidung, ob in Führungsgrundsätzen überzeugt oder überredet wird, nicht empirisch getroffen werden kann, insbesondere deshalb, weil gemäß der bisherigen Argumentationslinie der Arbeit durch beide Strategien eine Realisierung von Interessen bezweckt wird. Nichtsdestotrotz werden auf einer konzeptionellen Ebene die unterschiedlichen ethischen und moralischen Unterschiede der beiden Strategien anerkannt.

Nachdem also das Bezugssystem einer Argumentation als der zentrale Ansatzpunkt einer (Re-)konstruktion der durch Argumente ausgedrückten und vermittelten Sinnwelt identifiziert wurde, soll im Folgenden kurz angerissen werden, mittels welcher Konzepte aus der Argumentationstheorie ein solches Bezugssystem (re-)konstruiert werden kann. Dazu werden in den nächsten Kapiteln das *Enthymem* und der *Topos* vorgestellt.

4.4.2.2.3 Das Enthymem als Struktur des rhetorischen Arguments

Das Enthymem ist die einfachste und essentiellste Struktur der Argumentation. Komplexere Formen werden z.B. in Kienpointner (1992: 22ff.) diskutiert. Für den Anspruch dieser Arbeit reicht die einfache Fassung des Enthymems aber vollkommen aus. Bei der Enthymemargumentation wird ein Argument so eingesetzt, dass es eine strittige Aussage glaubhaft macht und eine Konklusion stützt. Die Verbindung zwischen einem Argument und einer Konklusion bildet die sogenannte Schlussregel (vgl. Ottmers, 2007: 74; vgl. auch die Ausführungen zur Struktur von Argumenten bei Toulmin, 2008).

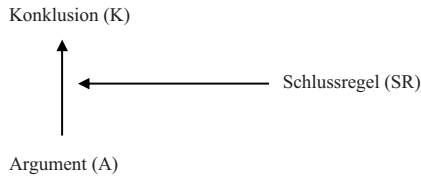


Abbildung 9: Struktur des Enthymemarguments (vgl. Ottmers 2007: 74)

Das Enthymem weist dabei einige spezifische Kennzeichen und Eigenarten auf:

- Die formale Struktur des Enthymems ist nicht festgeschrieben. Die Reihenfolge und Anordnung der Teilsätze ist frei wählbar (vgl. Ottmers, 2007: 75).
- Ein Enthymem kann auch verkürzt verwendet werden. Nicht immer wird es in allen seinen Schritten explizit gemacht. Besonders verbreitet ist die Vorenthaltung der Schlussregel (vgl. Ottmers, 2007: 75f.). Das Enthymem wird deshalb auch als ‚verkürzter Syllogismus‘ bezeichnet: „It is ‚abbreviated‘ because it omits a premise; the audience creates coherence in the incomplete argument by consciously or unconsciously supplying the ‚missing link‘ from the premises in their own belief system“ (Gill & Whedbee, 1997: 171).
- Das Enthymem ist ein ‚Plausibilitätsschluss‘. Während die grundsätzliche syllogistische Struktur beibehalten wird, besitzen Enthymeme keine formale Gültigkeit. Vielmehr basiert diese auf der *Wahrscheinlichkeit* des gezogenen Schlusses (vgl. Ottmers, 2007: 77; Wengeler, 2003b: 178). Wie bereits im vorigen Kapitel ausführlich diskutiert wurde, muss die Argumentation sich in einem verständlichen und legitimierten Begründungssystem verankern. Außerdem muss sich eine enthymemische Argumentation stets auch der Adressaten bewusst sein und deren Voraussetzungen berücksichtigen (vgl. Ottmers, 2007: 77).
- Da das Argument eine strittige Aussage stützen soll, darf es selbst nicht strittig sein. Es kann zwar im Einzelfall hinterfragt werden, darf aber nicht in einen ‚unendlichen Begründungsregress‘ fallen (vgl. Kopperschmidt, 1989: 111ff.; Ottmers, 2007: 79).
- Die Schlussregel muss zwischen dem Argument und der Konklusion einen stringenten und inhaltlich möglichst plausiblen Zusammenhang herstellen (vgl. Kopperschmidt, 1989: 111ff.; vgl. Ottmers, 2007: 79).

Enthymeme sind aber nicht nur eine einfache Struktur, um Argumente darzulegen. Durch die obige Charakterisierung des Enthymems wird klar, dass in die Konstruktion eines solchen Arguments eine Menge *sinnstiftender* Arbeit eingeht: „In creating and responding to enthymemes, speaker and audience reveal their unstated beliefs and values; they reveal their ideology or ‚implicit philoso-

phy‘ about the nature of reality, the nature of their community, and their conception of appropriate social relations“ (Gill & Whedbee, 1997: 172). Damit wird klar, warum das Enthymem als Untersuchungsgegenstand für die vorliegende Untersuchung angemessen ist. Wenn in die Konstruktion einer solchen Argumentation die impliziten Weltbilder eingehen und wenn diese Weltbilder anschlussfähig an größere diskursive Sinnsysteme (z.B. Rahmungen) sein müssen, um legitim zu wirken – „[i]n simple terms, the primary characteristic of the enthymeme is that it requires that the rhetor draw upon premises shared by the persuadee(s) in effecting persuasion“ (Cheney & Frenette, 1993: 53) –, dann lassen sich durch die systematische Analyse von Enthymemen und den ihnen zugrundeliegenden Schlussregeln solche Sinnsysteme (re-)konstruieren.

An dieser Stelle ist es notwendig, noch einmal auf die Diskussion des Zusammenhangs zwischen Rhetorik und Identifikation zurückzukommen, um die breiteren Zusammenhänge zu klären. Es wurde argumentiert, dass über die ‚Einimpfung‘ von Entscheidungsprämissen (diese entsprechen in der hier diskutierten Form des Enthymems dem *Argument*) Organisationsmitglieder insofern gesteuert werden können, als sie in der Folge gewünschte Schlussfolgerungen (*Konklusion*) ziehen.

„The study works from the basic assumption that a primary persuasive activity of large corporations and other organizations today in the United States is the establishment and maintenance of a set of value premises which serves as a resource for large and small argumentative efforts“ (Cheney & Frenette, 1993: 51).

Die enthymemische Struktur dieses Vorgangs wird von Tompkins und Cheney sogar ausdrücklich betont und diskutiert (vgl. Tompkins & Cheney, 1985). Die Versuche, über rhetorische Mittel eine Identifikation der Organisationsmitglieder zu erreichen, sind der Überzeugung durch Argumentation folglich *vorgelagert*. Identifikation unterstützt das Funktionieren einer Argumentation in zweierlei Hinsicht: (a) durch die ‚Einimpfung‘ von Prämissen wird versucht, das Kriterium zu erfüllen, dass die Prämisse/das Argument *unstrittig* sein muss (vgl. Ottmers, 2007: 79) und (b) durch die verschiedenen Strategien der Erreichung von Identifikation (‚common ground technique‘, Abgrenzung durch Antithese, angenommenes ‚Wir‘, vgl. Cheney, 1983) wird versucht, ein geteiltes *Bezugssystem* zu schaffen (bzw. die Organisationsmitglieder von dem für die Organisation vorteilhaften Bezugssystem zu *überzeugen*), innerhalb dessen die eingeimpften Prämissen als gültig erscheinen. Die Überzeugung durch Identifikation erreicht damit selbst keine argumentative Wirkung, sie vereinfacht und unterstützt aber alle folgenden Argumentationen, welche die geschaffenen Bezugssysteme nicht brechen. Es ist also zu erwarten, dass innerhalb der Führungsgrundsätze beide groben Strategien anzutreffen sind, da diese Dokumente eben

monologisch argumentieren müssen. Zwar besteht die Möglichkeit, die Identifikation der Organisation auch über andere Kanäle zu erreichen, es ist aber dennoch zu vermuten, dass Führungsgrundsätze auch selbst diese Strategien verwenden, um die ebenfalls enthaltenen Argumentationen quasi *direkt und vor Ort* in ein gewünschtes Bezugssystem (wie sollen die Regeln verstanden werden?) einzubetten.

Das Problem der Verwendung von Enthymemen als Untersuchungseinheiten besteht nun aber in der grundsätzlich fragmentierten Struktur alltäglicher Argumentation. Der größte Teil organisationaler Rhetorik entspricht nicht der Toulmin'schen (vgl. Toulmin, 2008; Van Eemeren, Grootendorst, Jackson & Jacobs, 1997) Form des Arguments: „If the *enthymeme* were operating in much of the formal public communication of business, Sproule argued, then it was in an almost unrecognizable form“ (Cheney & Lair, 2005: 73). Ähnlich bemerkt auch Meyer (2004: 197): „Eine funktionale Argumentationsanalyse (Toulmin 1996; Kopperschmid 1989) ist – neben den oben angesprochenen forschungspragmatischen Gründen – auf konzeptioneller und methodologischer Ebene damit konfrontiert, dass sich die Akteure in ihren Alltagskommunikationen nicht an Argumentationsregeln halten und nur ‚verkürzt‘ argumentieren – sie verankern ihre Äußerungen in einen ‚Normenhintergrund‘ oftmals ohne Angabe von Übergangs- bzw. Schlussregeln durch eine Vielzahl unterschiedlicher ‚framing-cues‘, die den Deutungshintergrund als ‚bekannte Struktur‘ ‚aufrufen‘ sollen [...]“. Argumentationen finden sich also nicht nur in expliziter Form. Gerade aber auch solche Aussagen, in denen eine Argumentation nur implizit enthalten ist, müssen der Analyse zugänglich gemacht werden (vgl. Wengeler, 1997: 124f.). Oder um es wieder mit Meyer (2004) zu sagen:

„Auch wenn Accounts nicht als Begründungen im argumentationstheoretischen Sinne verstanden werden können, liefern sie dennoch die gewünschte Rahmung mit, die sich durch die verwendete Sprache, mit der ein Problem thematisiert wird [...] manifestiert, d.h. in ihren Kommunikationsleistungen transportieren die Akteure – bewusst oder unbewusst – Bedeutungsüberschüsse, indem sie auf diese soziale verfügbaren Wissensbestände rekurren, um ‚Probleme‘ zu definieren und Lösungswege aufzuzeigen. Da sich die zugrunde liegenden Wissensstrukturen in verschiedenen Symbolen, diskursiv insbesondere in den verwendeten Argumentationsstrukturen und konkreten Argumentationslinien materialisieren, sind sie über die Äußerungen der Akteure einer Analyse zugänglich“ (R. E. Meyer, 2004: 194).

Im folgenden Kapitel wird nun der *Topos* als Kategorie eingeführt, welche sich in (unvollständigen) Enthymemstrukturen zeigt und Rückschlüsse über das verwendete Bezugssystem zulassen kann.

4.4.2.2.4 *Topoi als ‚Arsenale‘ rhetorischer Mittel*

Der Topos-Begriff teilt sich schon bei Aristoteles in zwei unterschiedliche, aber eng mit einander verbundene Konzepte (vgl. Ottmers, 2007: 89). Zum einen sind Topoi „nützliche und für jede rhetorische Auseinandersetzung taugliche Arsenale argumentativer Mittel, aus denen der Argumentierende die für seine Zwecke jeweils passenden hervorholt – es sind sozusagen die Quellen, über die jeder Redner oder Autor verfügen muss, um aus ihnen die Argumente ‚hervorziehen‘ zu können“ (Ottmers, 2007: 89). Von daher stammt auch die alternative Bezeichnung der Topoi als ‚Orte‘ (*loci*) der Argumentation (Ottmers, 2007: 89). In diesem Verständnis ermöglichen Topoi die Bildung von Enthymemen insofern, als mit ihnen „erforderlichenfalls ohne große Schwierigkeiten geeignete Enthymeme zu finden und anzuwenden“ sind (Sprute, 1975: 78, zit. in Wengeler, 2003b:179). Zum anderen bezeichnen Topoi aber auch die eingesetzten Schlussmuster, „deren Plausibilität die ‚Kraft‘ (*vis*) der Argumentation garantiert. Von entscheidender Bedeutung dabei ist, dass der Topos nicht mit der Argumentation selbst, also mit deren Inhalten und Aussagen, identisch ist – dass die Topik also keine schon fertigen, vorstrukturierten Argumentationsmuster bereithält, die sich mehr oder weniger schematisch auf jede nur denkbare Argumentationssituation anwenden lassen. Topisches Denken meint vielmehr die kreative Fähigkeit, die ‚gefundenen‘ Aspekte einer Argumentation miteinander zu verbinden und daraus überzeugungskräftige Aussagen abzuleiten.“ (Ottmers, 2007: 90). Als Topos wird in der relevanten Literatur nun z.T. eher unsystematisch entweder „der in der Schlussregel hergestellte Zusammenhang“ (vgl. Wengeler, 2003b: 181) oder die Schlussregel selbst (vgl. Ottmers, 2007: 88; Wengeler, 2003b: 180) verstanden. In der gegenständlichen Untersuchung werden Topos und Schlussregel nicht gleichgesetzt, sondern der ersten Variante gefolgt, dass der Topos die Idee ist, welche hinter der Schlussregel steht und diese legitimiert und verständlich macht. Dies ist zum einen darin begründet, dass nur dadurch die inhaltliche Unabhängigkeit des Topos von der Argumentation gesichert werden kann, zum anderen bietet auch nur diese Definition die Möglichkeit, dass allgemeine Topoi aus besonderen bzw. inhaltlich spezifizierten Schlussregeln abgeleitet werden können (siehe weiter unten). Wichtig für die gegenständliche Untersuchung ist außerdem die Tatsache, dass die Schlussregel – und damit auch der Topos – „zumeist nicht explizit ausgesprochen wird“ (Wengeler, 2003b: 181, siehe auch die Argumentation im vorherigen Kapitel zur Unvollständigkeit von Enthymemen). Die (Re-)konstruktion von Topoi ist somit ein interpretativer Akt, sie müssen aus den tatsächlich sprachlich realisierten Teilen der Argumentation erschlossen werden (vgl. Wengeler, 2003b: 181). Dazu bieten verschiedene Autoren ein Instrumentarium an, welches im methodi-

schen Teil der Arbeit genauer erläutert werden wird. Der Topos bietet sich außerdem für die Untersuchung der proklamierten Macht- und Herrschaftsbeziehungen in Führungsgrundsätzen dahingehend an, als das „Zielen auf Plausibilität und die mangelnde Expliziertheit der Argumentation“ (Wengeler, 2003b: 181) ein Kennzeichen der Führungsgrundsätze sind.

Topoi können dabei sowohl in allgemeiner als auch in besonderer Form auftreten. Während allgemeine Topoi „in ihrer Mehrzahl das kontextabstrakte Strukturprinzip einer Argumentation vorstellen“, sind besondere Topoi „wesentlich enger an die in einer Argumentation transportierten Inhalte gebunden“ (Ottmers, 2007: 93). Da die besonderen Topoi auf konventionalisierten Schlussverfahren beruhen, sind sie stärker als die allgemeinen Topoi den Veränderungen des Meinungs- und Erfahrungswissens unterworfen (vgl. Ottmers, 2007: 93). Ein *allgemeiner Topos* ist einer, der „auf alle Gegenstände in allen Redegattungen anwendbar ist“ und mithilfe dessen deshalb über verschiedenste Themenbereiche Enthymeme gebildet werden können (Wengeler, 2003b: 182). Diese allgemeinen Topoi sind den von Kienpointner (1992) identifizierten *kontext-abstrakten* Argumentationsmustern sehr ähnlich. Beide (allgemeine Topoi wie kontextabstrakte Argumentationsmuster) sind für eine Untersuchung der *spezifischen* Überzeugungskraft von Führungsgrundsätzen zu allgemein (für eine formale bzw. strukturorientiertere Untersuchung von Unternehmenstexten mithilfe von Topoi vgl. z.B. Diatlova, 2003). Interessanter hingegen sind die sogenannten *besonderen* Topoi. „Die *besonderen Topoi* sind also im Gegensatz zu den allgemeinen formalen Schlussmustern inhaltlich spezifizierte ‚Schlussregeln‘, die entsprechend nur in einem bestimmten inhaltlichen Bereich verwendbar sind, um plausible Argumentationen zu realisieren“ (Wengeler, 2003b: 183). In der Regel lassen sich solche besonderen Topoi allerdings auch auf ein formales bzw. abstraktes Schlussmuster zurückführen.

Auch Meyer (2004: 174) bestätigt – wenn auch indirekt – die Eignung von Topoi für die (Re-)konstruktion breiterer diskursiver Sinnstrukturen. Sie versteht Topoi als sehr ähnlich zu ‚interpretativen Packages‘ (vgl. auch Gamson & Modigliani, 1989; Meyer & Höller, 2010), auf welchen sie ihre eigene Analyse aufbaut, und zwar insofern, als diese „inhaltlich bereits angereicherte Muster, die aber dennoch so allgemein sind, daß sie zu verschiedenen Zwecken gefüllt werden können, die also strategisch eingesetzt werden können, was nicht als bewußte Strategie verstanden werden muss“, (Wengeler, 1997: 128) darstellen¹⁹:

19 Dazu auch Ottmers (2007: 90): „Aufgrund der Tatsache, dass die Topoi zwar inhaltliche Bezüge aufweisen, nicht jedoch mit den Inhalten der Argumentation identisch sind, wird ihr zweites Charakteristikum ersichtlich: jeder Topos ist ‚offen‘, er kann verschiedene, sogar entgegengesetzte Argumentationsmöglichkeiten eröffnen. Das heißt, dass man, ausgehend von ein- und demselben Topos, in Hinblick auf denselben strittigen

„Die Rekonstruktion solcher Denkfiguren kann zeigen, welche möglichen Wirklichkeitskonstruktionen in einem Diskurs zu einem spezifischen Thema existieren und welchen Entwicklungen diese Muster im Zeitablauf unterliegen (vgl. das Konzept der ‚issue cultures‘)“. Das Bezugssystem stellt die ‚organizing idea‘; die verwendeten Begründungssprachen, die auf dieses Bezugssystem rekurrieren, machen sich durch die Signifikanz bestimmter Begriffe oder Sprachbilder bemerkbar, mit deren Hilfe ein Problem thematisiert wird, in denen sich ein bestimmtes Problemverständnis artikuliert [...]“ (R. E. Meyer, 2004: 174).

Bei Wengeler (2003b: 188ff.) findet sich eine sehr ausführliche Diskussion über die Verwendung des Topos-Begriffs in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und über die Geschichte hinweg. Für die vorliegende Arbeit reicht es aus, den Topos in der bisher vorgestellten Diskussion zu verwenden, die sich sehr nahe an der ursprünglichen aristotelischen Definition befindet (vgl. Wengeler, 2003b: 188). Eingegangen werden soll aber noch auf die von Wengeler (2003b: 234ff.) diskutierte Verknüpfung von Topos und Lebenswelt, da diese sehr gut zeigt, dass die vorgeschlagene Form der Argumentationsanalyse sich problemlos an die der Arbeit zugrunde liegende Perspektive einer phänomenologischen Wissenssoziologie anschließen lässt. Die Verbindung besteht darin, dass sich „die persuasive Argumentation bei ihren Situationsklärungen auf die topischen Strukturen des von den Beteiligten jeweils geteilten Lebensweltbildes“ (Oesterreich 1990: 80, zit. in Wengeler, 2003b: 235) bezieht. Dieses Argument wurde in der konzeptionellen Aufarbeitung der vorliegenden Arbeit bereits mehrfach gemacht: Überzeugend wirkt, was sich in irgendeiner Form auf die Lebenswelt und den geteilten Wissensvorrat der Adressaten bezieht: „Dieser Wissensvorrat bildet ein ‚Lebensweltbild‘, das als Reservoir von Deutungsschemata zur Situationsbestimmung zur Verfügung steht und durch seine sprachliche Verfasstheit ‚sozial objektiviert‘ ist.“ (Wengeler, 2003b: 235). Die topische Argumentationsanalyse ist also an das Lebenswelt-Konzept anschließbar und mit dessen Grundannahmen vereinbar (vgl. Wengeler, 2003b: 235).

4.4.3 Rhetorik und Diskurs

In aller Kürze soll – nach der Betrachtung der Mikro-Ebene der Argumentation – nun noch der Sprung zurück auf die diskursive Ebene geleistet werden. Die Frage, die sich hier stellt, ist jene nach der Reziprozität von Rhetorik und Diskurs. Dass der Diskurs in Form interpretativer Rahmungen Einfluss auf das Ge-

Sachverhalt ganz unterschiedliche, ja sogar gänzlich konträre Argumentationen ableiten kann.“

lingen rhetorischer Argumentation nimmt, wurde im vorherigen Kapitel ausführlich diskutiert.

„[...] rhetorical criticism has responded to the contemporary view that linguistic structures or systems of discourse order and give sense to human experience (Foucault, 1972), that is, the way in which we talk about the world affects how we understand or ‚see‘ it.“ (Gill & Whedbee, 1997: 159)

Kann aber der einzelne Akteur durch seine rhetorischen Handlungen den Diskurs gezielt verändern? Es wird hier argumentiert, dass der individuelle Akteur die soziale Struktur bzw. den Diskurs zwar nutzen, ihn aber nicht beliebig oder gezielt kontrollieren oder verändern kann. Dies ist vergleichbar mit Gramscis (1985, zit. in Haugaard, 2009: 246) Idee der ‚privaten Grammatik‘: „Extending the Greek idea of the ‚idiot‘ as a ‚private individual‘, Gramsci argues that freedom is not freedom to create your private grammars, which is the freedom of an ‚idiot‘.“ Stattdessen besteht die Freiheit darin, ‚grammars‘ und Bedeutungssysteme *auf neuartige Weise* zu benutzen und zu kombinieren, ohne die sozial gültigen Diskurse völlig zu transzendieren (vgl. Haugaard, 2009: 246)²⁰.

„[...] meaning is being managed by various institutional actors so as to privilege certain interpretations of the situation and soft-pedal or suppress entirely other, alternative understandings“ (Cheney & Lair, 2005: 56).

Dadurch kann aber langfristig auch der Diskurs verändert werden: „For example, the work of Czarniawska-Joerges (1995) on the changing relationship between Sweden’s public and private sectors shows well how the rhetorical choices of individual agencies and companies both reflect and contribute to broader socio-economic trends regarding privatization of public activities, the withering of the welfare state, and the infusion of business models into decision making and self-representation in just about all types of organizations“ (Cheney & Lair, 2005: 72). Diese Dialektik – welche wiederum die Dialektik zwischen Handlung und Struktur in wissenssoziologischen Ansätzen spiegelt – zeigt sich auch für die einzelne Organisation. Die meisten Organisationen sind sowohl Quelle als auch Ziel rhetorischer und diskursiver Realitätskonstruktion (vgl. Cheney & Vibbert, 1987).

Auch Foucault thematisiert die Möglichkeit, den Diskurs zu überwinden: „[...] Foucault’s genealogical analysis indicates that while all interpretations are open for relative testing, not all interpretations are equal. In social systems, the acceptance of an interpretation must be built upon a claim of validity, part of which is acquiring legitimacy over alternative interpretations.“ (Gordon, 2009: 268). Dieser ‚claim‘ bzw. die dazugehörigen Strategien „are both constrained and enabled by a social system’s constitution of knowledge. People reflect upon

20 Vgl. dazu auch Burrs (1995: 113 ff.) Ausführungen zur „person as a discourse user“.

their knowledge to make sense of what is happening in their world and to decide how they will position themselves strategically with respect to these happenings. In other words, people position themselves to acquire legitimacy for their viewpoint or preferred course of action“ (Gordon, 2009: 268). Dieser Prozess des Legitimitätserwerbs „has a discursive dimension that is distinctly political, strategic, empirical and, thus, context dependent“ (Gordon, 2009: 269). Dies bietet eine ausgezeichnete Anschlussmöglichkeit an rhetorische Strategien des Legitimitätserwerbs und damit der Beeinflussung diskursiver Machtverhältnisse.

4.4.4 Zur Eignung rhetorischer Analysen für die Untersuchung

Um den Beitrag der Rhetorik zur gegenständlichen Untersuchung zu diskutieren, soll zunächst noch einmal die zweiteilige Forschungsfrage in Erinnerung gerufen werden:

Welche (impliziten und expliziten) Vorstellungen von Führung und Steuerung finden sich in kontemporären Führungsgrundsätzen deutschsprachiger Großunternehmen?

Mithilfe welcher rhetorischen Strategien und Ressourcen werden diese Vorstellungen argumentiert und damit im organisationalen Diskurs verankert?

Mittels der im konzeptionellen Teil der Arbeit erarbeiteten Grundlage – so die Argumentation – lässt sich die Untersuchung im Wesentlichen als *Analyse rhetorischer Strategien* verstehen. Die versuchte organisationale Einflussnahme auf organisationale Rollen und die Interaktionen zwischen diesen typisierten Akteuren innerhalb der Führungsgrundsätze (der erste Teil der Forschungsfrage) geschieht über rhetorische Mittel, nämlich die argumentative Stützung bzw. Legitimierung der vorgeschlagenen Beziehungen (der zweite Teil der Forschungsfrage). Die beiden Fragestellungen sind deshalb im gegenständlichen Projekt nicht voneinander zu trennen. Durch die Untersuchung der Begründungs- und Argumentationsbemühungen treten die den Dokumenten zugrundeliegenden basalen Weltverständnisse (bzw. Bezugssysteme) hervor. Dadurch wird es möglich „[to] employ rhetorical theories and concepts in a heuristic way to examine the functioning of the modern organization itself. Here we return to fundamental aspects of organization such as the individual’s relationship to the organization, the organization’s status as an actor, and the ongoing construction of authority“ (Cheney & Lair, 2005: 60).

Laut Gill und Whedbee (1997: 161) stehen der/dem ForscherIn in der Untersuchung rhetorischer Elemente verschiedene Leitfragen zur Verfügung: „In answering these or other questions, a critic once again draws on her particular store

of knowledge; she crawls around and through a text, inspecting it from every angle, from some distance as well as up close, and she makes judgments about how it operates and what it says (and does not say).“ Diese Fragen beziehen sich zum einen auf den Kontext der rhetorischen Rede, aber auch auf die Konstruktion des Sprechers, des Publikums sowie der Sprechsituation und letztlich auch auf interessierende Elemente des Textes selbst. Es sind diese textlichen Elemente, oder in der Terminologie von Keller (2008: 234) *diskursiven Ereignisse*, welchen die hauptsächliche Aufmerksamkeit der gegenständlichen Untersuchung gilt. Die Entscheidung darüber, welche rhetorischen Elemente des Textes in die Untersuchung einbezogen werden, ergibt sich in erster Linie aus der Forschungsfrage. In der vorliegenden Untersuchung liegt das Interesse vor allem in der Überzeugungskraft der Dokumente und damit in der (Re-)konstruktion jener Sinnwelten, vor deren Hintergrund die vorgebrachten Argumente als sinnvoll erscheinen. Der zentrale Untersuchungsgegenstand (neben der Rekonstruktion der Akteursrollen, welche gleichzeitig auch die (Re-)konstruktion des typisierten Publikums bedeutet) ist somit die Analyse der Argumentationsstrukturen innerhalb der Dokumente (vgl. Gill & Whedbee, 1997: 171), mittels welcher der zweite Teil der Forschungsfrage (die Frage nach dem Wie der Konstruktion von Akteursrollen und -beziehungen) beantwortet werden soll. Dabei greift die Untersuchung auf die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Konzepte der *Enthymeme* und der *Topoi* zurück. Mittels inhalts- und diskursanalytischer Methoden werden (unvollständige) Enthymeme (re-)konstruiert und die ihnen zugrundeliegenden Topoi identifiziert. Im Anschluss daran werden die vorgefundenen Argumentationsmuster mit den ebenfalls zu (re-)konstruierenden Akteursrollen und -beziehungen zusammengeführt, um ein vollständiges Bild davon zu erreichen, welche Macht- und Herrschaftsbeziehungen im Diskurs deutschsprachiger Führungsgrundsätze als *legitim* betrachtet werden und mittels welcher diskursiver und argumentativer Ressourcen diese Legitimität gestützt wird.

Das folgende Kapitel der Arbeit widmet sich nun ausführlich der Frage, wie die zentralen Forschungsfragen methodologisch und methodisch behandelt werden können. Dazu wird zunächst ein Überblick über das interpretative Forschungsparadigma geboten. Anschließend werden der diskursanalytische Ansatz des gegenständlichen Projekts expliziert und zentrale Aspekte der Argumentationsanalyse diskutiert. Nach diesem detaillierteren Überblick über die methodologischen Überlegungen folgt eine Erläuterung der konkreten Vorgehensweise und des für die empirische Analyse des Materials eingesetzten Methodenkanons.