

# **Atmosphärisches Management**

Rhetorik als Instrument der Unternehmens-  
führung in Familienunternehmen

V&R Academic

# Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 11

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten / Herdecke



Guido Hardieck

# Atmosphärisches Management

Rhetorik als Instrument der Unternehmensführung  
in Familienunternehmen

Mit 11 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-8471-0121-5

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

© 2013, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz

BY-NC International 4.0 (»Namensnennung – Nicht kommerziell«) unter dem

DOI 10.14220/9783737001212 abzurufen.

Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

---

# Inhalt

Prolog . . . . .	9
Abstract . . . . .	11
Vorwort . . . . .	13
I. Einleitung . . . . .	15
1.1 Zu den Thesen . . . . .	16
1.2 Zum Begriff des Managements . . . . .	18
1.3 Zum Stand der Forschung von Rhetorik und Familienunternehmen . . . . .	21
II. Zur Rhetorik . . . . .	25
2.1 Rhetorik: Begriff und Bedeutung . . . . .	26
2.2 Die Überzeugungsmittel der Rede . . . . .	27
2.3 Die Teilkünste der Rede . . . . .	29
2.4 Rhetorik heute . . . . .	31
2.5 Anthropologie und Rhetorik . . . . .	32
III. Zu Familienunternehmen . . . . .	37
Definition von Familienunternehmen . . . . .	
3.1 . . . . .	37
3.2 Paradoxien in Familienunternehmen . . . . .	39
3.3 Konflikte . . . . .	45
3.3.1 Zur causalen Konfliktlinie . . . . .	47
3.3.2 Zur temporalen Konfliktlinie . . . . .	48
3.4 Paradoxien managen . . . . .	49
IV. Zur Repräsentation des Stoffes . . . . .	51
4.1 Das Wie am Was . . . . .	52

4.2 Der dispositive Faktor . . . . .	54
4.3 Wirklichkeit . . . . .	56
4.4 Kommunikation . . . . .	58
4.5 Das Verfahren . . . . .	60
V. Zur Atmosphäre . . . . .	65
5.1 Die Neue Phänomenologie . . . . .	65
5.2 Der Weiteraum . . . . .	67
5.3 Der Begriff der Atmosphäre . . . . .	69
5.4 Die Gefühle . . . . .	72
5.5 Machen von Atmosphären . . . . .	75
VI. Zum Kosmos der Rhetorik . . . . .	79
6.1 Zu den Sphären der Rhetorik . . . . .	79
6.2 Zur Dramatik der Rhetorik . . . . .	82
6.3 Zur Dimensionalität der Rhetorik . . . . .	84
6.3.1 Die temporale Dimension . . . . .	84
6.3.2 Die causale Dimension . . . . .	85
6.3.3 Die normative Dimension . . . . .	86
VII. Zum Scenic Radar . . . . .	89
7.1 Zur (wissenschaftlichen) Methodik . . . . .	90
7.2 Die rhetorisch-atmosphärische Räumlichkeit . . . . .	93
7.2.1 Rational-Narrativer Raum . . . . .	93
7.2.2 Rational-Appellativer Raum . . . . .	94
7.2.3 Emotional-Narrativer Raum . . . . .	94
7.2.4 Emotional-Appellativer Raum . . . . .	95
7.2.5 Negativer und Positiver Raum . . . . .	96
7.3 Die Anwendung des Scenic Radars – Beispiele . . . . .	99
7.3.1 Dr. Otto Schmidt Verlag KG . . . . .	100
7.3.2 AL-KO Kober AG . . . . .	107
7.3.3 Modifikationen der Analyse . . . . .	114

Inhalt	7
VIII. Fazit – Atmosphärisches Management . . . . .	119
Epilog . . . . .	123
Nachbemerkung . . . . .	125
Abbildungen . . . . .	127
Quellenverzeichnis . . . . .	135





---

## Prolog

»The aide said that guys like me were  
›in what we call the reality-based community‹,  
which he defined as people who  
›believe that solutions emerge from your  
judicious study of discernible reality.‹  
I nodded and murmured something about  
enlightenment principles and empiricism.  
He cut me off.  
›That’s not the way the world really works anymore‹,  
he continued.  
›We’re an empire now, and when we act,  
we create our own reality.  
And while you’re studying that reality –  
judiciously, as you will –  
we’ll act again, creating other new realities,  
which you can study too,  
and that’s how things will sort out.  
We’re history’s actors . . .  
and you, all of you,  
will be left to just study what we do.«

Ron Suskind

»Without a Doubt«

New York Times 2004



---

## Abstract

Wie kann die Geschäftsführung von Familienunternehmen mit Paradoxien umgehen, Unternehmenswirklichkeiten entsprechend sprachlich gestalten und damit die Möglichkeit verbessern, zu überzeugen? Vor dem Hintergrund dieser leitenden Frage ist das Ziel der vorliegenden Arbeit ein Instrument zur Analyse sowie zur Erstellung von Unternehmerreden zu entwerfen – das Scenic Radar. Wie ein Radar aufgebaut, leiten sich dessen drei dimensionale Achsen aus Konfliktlinien in Familienunternehmen her und integrieren sie: Emotionalität versus Rationalität, Tradition versus Progression und Konstruktivität versus Destruktivität. Je nach Fokus der Rede(teile) schlägt das Radar aus bzw. gewährleistet inszenatorische Orientierung.

Zunächst führe ich in die Paradoxien und Konfliktlinien von *Familienunternehmen* und anschließend in die *Rhetorik* ein. Der Manager als dispositiver Faktor gestaltet die Unternehmens-Wirklichkeit mittels Sprache. Rhetorische *Repräsentation* und ihre anthropologische und persuasive Energie offenbart einen maßgeblichen Zugang zur Kreation von Wirklichkeiten. Darauf aufbauend leite ich mit Hilfe des *Atmosphäre*-Begriffs einen rhetorischen *Kosmos* her. Zusammenfassend überführe ich die theoretischen Herleitungen in die operationalisierbare Form des *Scenic Radar* und veranschauliche seine Anwendung mit Beispielen.

Diese Arbeit ist nicht als praktischer Rhetorik-Ratgeber für Ausformulierungen und Stilmittel zu verstehen, sondern zielt auf ein strategisch-ordnendes Verständnis rhetorischer Vermittlung ab, das der Rede vorangestellt ist. Familienunternehmen eignen sich aufgrund ihrer Spezifika besonders anschaulich für dieses Vorhaben. Das Scenic Radar lässt sich jedoch auch auf andere Unternehmensformen (und Lebenssituationen) anwenden.



---

## Vorwort

Der Anfang ist stets problematisch. Hier werden implizit Prämissen festgelegt, die sich auf den weiteren Verlauf auswirken. Je nach gewähltem Anfang können die Ausführungen relativ wirken (oder tatsächlich sein), sie können den Blick verengen und auf falsche Fährten führen – den Autor wie den Leser. Wenn ich im Folgenden den Versuch wage, eine *atmosphärische Unternehmensführung* in Familienunternehmen mittels Rhetorik zu entwickeln, stellt sich sogleich die Frage, was damit gemeint ist. Die Antwort ergibt sich im Verlauf der Ausführung und kann nicht als Definition an den Anfang gestellt werden. Mein Versuch startet mit dem gedanklichen Nullpunkt, unvoreingenommen auf das Phänomen des sprachlichen Managements eines Familienunternehmens zu blicken – frei nach Karl Weicks Mantra »Drop your Tools!«

So fußt atmosphärisches Management auf unterschiedlichen Disziplinen, Denkern und Denkrichtungen. Es leitet sich aus Dirk Baeckers postheroischem Management ab, denn es geht um die Sache und um Soziales, aus Bruno Latours Repräsentationsbegriff, aus der Philosophie Ludwig Wittgensteins und seinem Verständnis von Gewissheit, aus der Anthropologie Hans Blumenbergs und Peter L. Oesterreichs, die für Sicherheit und Orientierung sorgt, aus der Neuen Phänomenologie von Hermann Schmitz und Gernot Böhme, die für den Atmosphäre-Begriff sensibilisieren, aus dem Unternehmensverständnis und Verfahrens-begriff, wie Erich Gutenberg sie für seine Betriebswirtschaftslehre formuliert hat, aus dem Rhetorik-Verständnis von Aristoteles und Gert Ueding und dem entsprechenden klassischen Aufbau einer Rede, aus Niklas Luhmanns systemtheoretischen Verweis auf den notwendigen und kontingenten Charakter der Kommunikation, aus Syd Fields dramatischen Aufbau einer Story Line für Hollywoodfilme und aus den familientherapeutischen Untersuchungen des Wittener Instituts für Familienunternehmen.



---

## I. Einleitung

»Denn die großen Entscheidungen wurzeln in jener Irrationalität, die das Geheimnis individueller Art zu denken und zu handeln bleibt.«

Gutenberg (1983), S. 147

Drei Schiedsrichter diskutieren, wann regelwidrige Verhalten als solche gelten: Der erste sagt: ›Ich pfeife sie, wie sie sind.‹ Der zweite sagt: ›Ich pfeife sie, wie ich sie sehe.‹ Der dritte und cleverste Schiedsrichter sagt: ›Es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife.‹<sup>1</sup>

Diese kleine Anekdote enthält viel Interpretationsspielraum. Übertragen auf die Unternehmensführung verdeutlicht der Disput der Schiedsrichter auf unterhaltsame Weise, dass wir es hierbei mit Wirklichkeit und ihrer Gestaltung zu tun haben.

Führungskräfte setzen Ziele im Unternehmen durch und schaffen auf diese Weise Realitäten. Nun ist dieses formelle, hierarchische Kriterium zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Zu bewältigen ist ferner die keinesfalls niedrige Hürde, sich und seine Ideen überzeugend darzustellen. Denn wer unternehmerisch gestalten möchte, braucht Gefolgschaft. Wer auf Gefolgschaft abzielt, muss überzeugen. Dafür, so wusste Max Weber, muss der Blick auf den *menschlichen Apparat* gerichtet sein, um »die nötigen inneren und äusseren Prämien – himmlischen und irdischen Lohn – in Aussicht [zu] stellen.«<sup>2</sup> Was Weber für die politische Führung beschreibt, nämlich dass äußere Argumente ebenso wie innere in Überzeugungsstrategien einfließen, gilt auch für die Unternehmensführung. Wir haben es mit der integrierenden Aufgabe zu tun, die Stärke des logischen Arguments mit der Stärke des emotionalen Bezugs zu verknüpfen.

Das Universum dieser Arbeit ist die soziale Situation in Familienunternehmen und zwar dann, wenn es auf Unternehmensführung ankommt. Die soziale Situation der Unternehmensführung in Familienunternehmen ist etabliert, wenn Unternehmensführung und Stakeholder in einen interpersonalen Kommunikationsraum eintreten. Der interpersonale Kommunikationsraum charakterisiert sich a) durch das Vorliegen eines expressiven Aktes seitens der

---

1 Vgl. Simons (1976), S. 29

2 Weber (2006), S. 77, Anm. G.H.



Unternehmensführung, b) durch die bewusste (oder unbewusste) Wahrnehmung des expressiven Aktes durch die Stakeholder (die auch Teil der Unternehmensführung sein können) und c) durch die Gegenbeobachtung, dass der expressive Akt von den Stakeholdern wahrgenommen wurde und diese hierzu Stellung beziehen. Auf diese Stellungnahmen als Wirkung zielt der expressive Akt der Unternehmensführung ab. Es ist die Funktion des expressiven Aktes im interpersonalen Kommunikationsraum durch die Rede i) Botschaften zu übermitteln, aber auch Informationen zu erhalten, ii) Operationen mit den existierenden Informationen auszuführen (Schlussfolgerungen, Rekonstruktion der Vergangenheit, Vorwegnahmen zukünftiger Ereignisse), iii) Prozesse zu initiieren oder zu modifizieren oder iv) Personen und Ereignisse zu beeinflussen und zu lenken.<sup>3</sup>

Die Frage dieser Arbeit lautet daher: Wie überzeuge ich als Familienunternehmer durch einen expressiven Akt die Anspruchsgruppen des Familienunternehmens um gestalten zu können und wie erschaffe ich sprachlich einen Orientierungsrahmen, der sowohl äußere wie innere Überzeugungsmuster integriert.

## 1.1 Zu den Thesen

Mit Blick auf Design und bildende Künste formuliert Gernot Böhme vier Thesen, die übersichtlich skizzieren, worum es ihm geht, wenn er von Atmosphären und dem *Machen von Atmosphären* spricht. Seine vier Thesen übertrage ich auf unternehmerische Angelegenheiten.

(1) »Wir befinden uns in einem theatralischen Zeitalter«.<sup>4</sup>

Fiktionale Werbung dominiert die ökonomische Welt, inszenierte Fernsehlandschaft die politische – die ästhetische Aufbereitung einer Angelegenheit scheint das Reale zu verdrängen.<sup>5</sup> Das »Sich-Zeigen von Dingen wird immer bedeutungsvoller«, so dass wir es »mit einer Dominanz des Ausdrucks gegenüber dem Sein der Dinge zu tun« haben.<sup>6</sup>

Unabhängig von der philosophischen Frage nach dem *Ding an sich* gilt auch

3 Diese *grundlegenden Prämissen* des unternehmerischen kommunikativen Settings sind an jene von Ruesch/Bateson angelehnt, die ich für mein Vorhaben angepasst habe. Vgl. Ruesch/Bateson (1995), S. 27 ff.

4 Böhme (1995), S. 14. »Machen von Atmosphären« ist ein Ausdruck von Böhme.

5 Vgl. Böhme (1995), S. 13

6 Böhme (1995), S. 13 f. Was Wirklichkeit und was Illusion ist hat sich von Platons Ideenlehre – hinter dem *Schein* der Stoffe verbirgt sich eine *wirkliche Idee* – bis heute umgekehrt. Nunmehr ist die Realität das sinnlich unmittelbar Wahrnehmbare: »Realismus heißt heute: »Es muß sich rechnen.«« Brodbeck (2000), S. 3

für unternehmerische Angelegenheiten das inszenierte Vergegenständlichen, das theatralische Repräsentieren. Denn eine M&A Transaktion kann nicht gezeigt werden, ihre Gründe, Abläufe und Zweckmäßigkeit können nur deskriptiv repräsentiert werden – sprachlich.

(2) Die (Rede-)Kunst ist »eine besondere Form ästhetischer Arbeit«. <sup>7</sup>

Unsere Sinnlichkeit ist keine »anthropologische Invariante, sondern sie ist durch unsere Lebenswelt, durch unsere Arbeits- und Verkehrswelt bestimmt.« <sup>8</sup> Wie wir wahrnehmen bestimmt sich über unsere Lebenswirklichkeit in der wir täglich agieren und die auf uns einwirkt. Da wir in einem theatralischen Zeitalter leben, nehmen wir an Stelle von Gegenständen vornehmlich Repräsentationen wahr. Der (Rede-)Kunst kommt dabei die Aufgabe zu, sprachlich für einen Gegenstand zu sensibilisieren. Wer die Kunst der Rede beherrscht, hat Einfluss auf die Wahrnehmung der Lebenswirklichkeit. Hierin steckt eine Gefahr, aber auch eine Chance.

(3) »Atmosphären, wie man sie in Umgebungen, aber auch an Dingen oder an Menschen empfindet, sind (...) das zentrale Thema« unserer lebensweltlichen Wahrnehmung. <sup>9</sup>

Zur sinnlichen Wahrnehmung gehört für Böhme neben dem traditionellen »Konstatieren von Daten« auch »das Affektive, die Emotionalität und das Imaginative«. <sup>10</sup> Wir nehmen also sowohl messbar Dinge wahr, z. B. sehen wir vier Bäume, als auch empfindsam, wir spüren Atmosphären. Treten wir in einen Raum, so werden wir »in irgendeiner Weise durch diesen Raum gestimmt. Seine Atmosphäre ist für mein Befinden entscheidend.« <sup>11</sup>

Auch unternehmerische Angelegenheiten werden nicht nur messbar wahrgenommen, sondern zugleich atmosphärisch. Atmosphären haften an Menschen, Umgebungen und Gegenständen und werden empfunden.

(4) Die Produktion der Atmosphären ist vor allem eine praktische Tätigkeit denn eine theoretisch ästhetische. <sup>12</sup>

Unternehmensführung ist eine ästhetische sowie theatralische Arbeit an der sinnlichen Wahrnehmung und produziert bzw. entscheidet über Formen, wie Mitarbeiter und Stakeholder sich und das Unternehmen erfahren – insbesondere mittels Atmosphären.

7 Böhme (1995), S. 16. Ästhetik wird hier als Aisthetik, also als Wahrnehmungslehre verstanden.

8 Böhme (1995), S. 17

9 Böhme (1995), S. 15 f

10 Böhme (1995), S. 15

11 Böhme (1995), S. 15

12 Vgl. Böhme (1995), S. 17 f

Unternehmensführung operiert sprachlich in »der Welt des *Ausdrucks*, (...) die heute die Realität dominiert«. <sup>13</sup> Sie ist damit verantwortlich dafür, welche Realität rhetorisch geschaffen oder befördert, welche verdrängt oder ausgelassen wird.

Diese vier Thesen treiben die vorliegende Arbeit voran und bilden das Fundament für die Herleitung atmosphärischen Managements: Die Frage danach, wie ein Manager von Vorhaben überzeugen kann, ist die Frage danach, wie er sein Vorhaben *repräsentiert*. Das theatralische Repräsentieren von Angelegenheiten ist der Modus dieser Überzeugung und hat sowohl eine dramatische – und damit geplante –, als auch eine ästhetische – also wahrnehmungsgeladene – Form. Die Rhetorik als Kunst der Rede ist hierbei das wichtigste Instrument zur Gestaltung der Lebenswirklichkeit (im Unternehmen), denn sie nimmt entscheidend Einfluss auf die Wahrnehmung der Beteiligten. Die Planung zur Gestaltung einer unternehmerischen Lebenswirklichkeit sollte dabei nicht nur die sprachliche Repräsentation messbarer Phänomene einkalkulieren, sondern auch nicht-messbare Wahrnehmungs-Einflüsse wie Atmosphären. Atmosphären zu kreieren ist eine praktische Angelegenheit, die sich im Unternehmensalltag vollzieht.

## 1.2 Zum Begriff des Managements

Folgend führe ich in den Aufbau der Arbeit ein und nutze die Gelegenheit, um zugleich das dieser Arbeit zugrunde liegende Management-Verständnis zu erläutern.

Das Management lässt sich nicht auf »technische(...) Fragen der Problemlösung« oder auf »ökonomische(...) Fragen der Kostenrechnung« reduzieren.<sup>14</sup> Wer ein Unternehmen führt, benötigt auch »Erfindungsgabe, Problembewusstsein, Marktgefühl, Geschick im Umgang mit Leuten, Sinn für Netzwerke«. <sup>15</sup> Daher verwende ich in dieser Arbeit den Begriff Management gleichbedeutend mit dem Begriff (Unternehmens-)Führung<sup>16</sup> und meine damit mit Fredmund Malik einen Beruf »der Wirksamkeit und des Resultate-Erzielens.«<sup>17</sup> Ein Unternehmen zu führen, es zu managen (*maneggiare*) bedeutet zu organisieren und zu kontrollieren, für Zusammenhalt zu sorgen und die Zusammenarbeit zu

---

13 Böhme (1995), S. 18

14 Baecker (2000), S. 138

15 Baecker (2008), S. 48

16 Im Sinne von Malik (2007), S. 16

17 Malik (2009), S. 25

steuern und Ziele festzulegen.<sup>18</sup> Die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung des Managements ist dabei nicht mehr Hand-, sondern längst zur Kopfarbeit geworden.<sup>19</sup> In Familienunternehmen erfährt diese Kopfarbeit besondere Ausprägungen. In *Kapitel 3 »Zu Familienunternehmen«* leite ich in die für Familienunternehmen spezifischen Paradoxien ein, aus denen ich Konfliktlinien ableite. Diese Paradoxien und Konfliktpotentiale erfordern ein feinfühliges Management, denn paradoxe Konflikte können in Krisen umschlagen. Der reflexive Umgang mit Konflikten setzt daher eine Methode voraus, »die sich nicht auf den effizienten Mitteleinsatz beschränkt (Zweckrationalität), sondern die Art und Weise betrifft und beobachtet, wie Konflikte im System zum Ausdruck kommen und behandelt werden.«<sup>20</sup> Konfliktpotentiale bilden dabei einen Ausgangspunkt für ein solches unternehmerisches Management der Resultate.

Wo erfolgreich Resultate erzielt und Aufgaben wirksam erfüllt werden, werden Wirklichkeiten geschaffen. Wirklichkeit ist »das[,] was wirkt«.<sup>21</sup> Der Manager plant und operiert, um gemeinsam mit allen Beteiligten das Unternehmen erfolgreich am Leben zu halten, um wirken und etwas bewirken zu können. So wie die Wirtschaft im wissenschaftlichen System mit *Bedürfnissen* operiert, hat es die Praxis der Wirtschaft mit *Bedeutsamkeit* zu tun. Management bedeutet damit immer auch, »Organisationen an die Natur des Menschen anzupassen, nicht die Natur des Menschen an die Organisation.«<sup>22</sup> Das Managen und Gestalten unternehmerischer Wirklichkeit – und bezogen auf Familienunternehmen: das Managen der Konfliktpotentiale – ist keine Angelegenheit »des Befehlens, sondern des Überzeugens.«<sup>23</sup> Entsprechend muss das Management Ressourcen nutzbar machen, denn es »has to set its objectives, and has to organize resources for the results the institution has to contribute.«<sup>24</sup>

Grundpfeiler der Kopfarbeit der Unternehmensführung ist somit die Kommunikation. Das, worum es geht, wovon überzeugt werden soll, wird sprachlich repräsentiert und kann im Sinne Gutenbergs als ein betriebswirtschaftliches Verfahren verstanden werden. Die Kommunikation vermittelt zwischen der strategischen, planenden Beschreibungs- und der umsetzenden, operativen Handlungsebene und unterscheidet zwischen Erfolg und Misserfolg, »(denn

---

18 Vgl. Lay (1995), S. 31. *Maneggiare* ist der italienische Ausdruck für *handhaben*. Vgl. Baecker (2006), S. 1

19 Vgl. Malik (2009), S. 25

20 Baecker (2006a), S. 16

21 Lay (1995), S. 26, Anm. G.H.

22 Malik (2007), S. 26

23 Lay (1995), S. 10

24 Drucker (1973), S. 17

alles, was im Unternehmen geschieht, ist ein Ereignis, auf das andere reagieren – oder auch nicht.«<sup>25</sup>

Vor diesem Hintergrund binde ich in meine Ausführung auch die anthropologische Perspektive ein und diskutiere in gegebener Kürze im 4. Kapitel »Zur Repräsentation« die Begriffe Repräsentation, Gewissheit und Wirklichkeit sowie Verfahren.

Die Wirtschaftswissenschaft definiert ein Unternehmen als Mittel zum Zweck zur Erzielung von Einkommen.<sup>26</sup> Dieses Ziel im Blick ist Wirtschaften planvolles, koordinierendes Handeln unter Anleitung des ökonomischen Prinzips (Rationalprinzip).<sup>27</sup> Damit einhergehen Entscheidungen, deren Folgen unsicher sind. Wesentliches Merkmal wirtschaftlichen Handelns ist somit die Reduktion von Unsicherheit.<sup>28</sup> So benutzen Organisationen diese rationalen Prinzipien, »um hinterher etwas als richtig oder falsch bezeichnen zu können, was vorher weder falsch noch richtig, sondern einfach nur riskant ist.«<sup>29</sup> Eine solche teleologische Rationalisierung und Verabsolutierung der Zweck/Mittel-Relation entzaubert oder besser entmenschlicht die (Unternehmens-)Welt – stets aus einer rekursiven Erklärungsschleife.<sup>30</sup> Einen Weg aus dieser Zirkularität weist Hermann Schmitz' Neue Phänomenologie, die ich im Kapitel 5 »Zur Atmosphäre« umschreibe und die den philosophisch-theoretischen Grundstein für das atmosphärische Management legt. Hier führe ich in das Gefühls-, Raum- und Atmosphäre-Verständnis der Neuen Phänomenologie ein.

Im anschließenden 6. Kapitel »Zum Kosmos der Rhetorik« spanne ich einen Rhetorik-Kosmos auf, der die Analyse von Reden veranschaulicht und die Erstellung von Reden erleichtert. Die drei Dimensionen dieses Kosmos – causal, temporal und normativ – bauen auf den Konfliktlinien in Familienunternehmen auf und bilden die Grundlage für die Verortung der Atmosphäre im rhetorischen Raum. In Kapitel 2 »Zur Rhetorik« habe ich bereits in die aristotelischen und schulrhetorischen Überzeugungsmittel und Bestandteile der Redekunst eingeführt. Diese Bestandteile finden sich integriert in der vierteiligen Sphärik wieder – bestehend aus Contextual, Listener, Performance und Structural Sphere. Die Sphären durchdringen die Dimensionen und gewährleisten die Sach-Angemessenheit der Rede. Neben den Dimensionen und den Sphären tritt die Dra-

25 Baecker (1994), S. 57

26 Vgl. Neus (2005), S. 1. Manche Definitionen nehmen auch – gemessen an den Bedürfnissen des Menschen – die Verringerung der Knappheit der Güter in die Definition mit auf. Hierzu Wöhe (2002), S. 2

27 Vgl. Wöhe (2002), S. 2. Das Rationalprinzip unterteilt sich in das Minimumprinzip, ein vorgegebenes Ziel mit dem geringsten Mitteleinsatz zu erreichen, sowie in das Maximumprinzip, mit vorgegebenem Mitteleinsatz einen möglichst großen Nutzen zu erzielen.

28 Vgl. Neus (2005), S. 3, 8

29 Baecker (1994), S. 92

30 Vgl. Baecker (2007), S. 18

matik als dritter Aspekt zum Rhetorik-Kosmos hinzu. Sie stellt auf den linearen Verlauf und strategischen Aufbau der Rede bzw. der Redeabschnitte ab.

Aus diesem Kosmos leite ich im 7. Kapitel »Zum Scenic Radar« das Scenic Radar als Anwendungs-Instrument ab, mit dem der atmosphärische Verlauf einer Reden grafisch dargestellt werden kann. Im dramatischen Aufbau der Rede-Abschnitte zeigt sich für jeden Abschnitt, wie sich der Redner unter Einbezug der Sphären im dimensionalen Raum bewegt.

Zunächst aber leite ich in den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Rhetorik und Familienunternehmen ein.

### 1.3 Zum Stand der Forschung von Rhetorik und Familienunternehmen

Der Wert der Rhetorik – »as being capable of instantiating basic human goods« – liegt für Unternehmen offen auf der Hand: »rhetoric motivates our capacities for action and brings the processes involved in action«. <sup>31</sup> Nach einer repräsentativen Umfrage des Verbandes der Redenschreiber deutscher Sprache erkennen 83 % der befragten Unternehmen diesen Wert und die Rede als »wichtiges Instrument unternehmenspolitischer Arbeit«, als ein »Instrument der Kommunikation«. <sup>32</sup> Dabei ist es zumeist die Führungriege, die ans Rednerpult tritt. <sup>33</sup>

Es verwundert, dass bislang so wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf Unternehmensreden gelegt wurde – und dass, obwohl »(t)he sheer scope of corporate activity ought to be enough warrant for rhetorical attention.« <sup>34</sup> Der Grund für die mangelnde Forschung liegt vermeintlich an der bislang mangelnden Existenz einer adäquaten »superglue theory (...) to glue together the terms *business and communication*«. <sup>35</sup>

In Deutschland ist es Burkhard Wessel, der nach eigener Einschätzung das Verhältnis von Rhetorik und Wirtschaft erstmals 1995 zusammenbringt – mit Blick auf privatwirtschaftliche Unternehmen, auf die für ihren Erfolg relevanten Determinanten von Angebot und Nachfrage und auf das übergeordnete Ziel der

31 Maciejewski (2009), S. 361

32 Bazil (2005), S. 7

33 49 % der Reden hält der Vorstandsvorsitzende, 44 % weitere Vorstandsmitglieder, 6 % Bereichs- und Abteilungsleiter. In 36 % der Fälle schreiben Redner noch selbst ihre Reden, wobei zunehmend externe Redenschreiber zu Rate gezogen werden. Bazil (2005), S. 7

34 Cyphert (2010), S. 347. Bazil geht vage von einer sechsstelligen Zahl gehaltener Reden deutscher Unternehmen pro Jahr aus. Vgl. Bazil (2005), S. 7

35 Cyphert (2010), S. 354. Wenngleich Baecker (2000) mit seiner soziologischen Managementlehre eine solche Theorie vorlegt.

Gewinn- bzw. Umsatzmaximierung.<sup>36</sup> Damit stellt Wessel auf eine Zweckgebundenheit des Unternehmens ab, die Milton Friedman so ausdrückt: »The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits«. <sup>37</sup> Dieses Friedmansche Bonmot ist eine Reaktion auf die Etablierung nicht nur quantitativer, sondern auch qualitativer Unternehmensziele. Es entsteht der Konflikt zwischen gesellschafts-politischem Anspruch des Unternehmens – gleich ob nun öffentlichkeitswirksam oder ethisch motiviert – und betriebswirtschaftlichem Rationalprinzip. Zu diesem inhaltlichen Ziel-Konflikt des unternehmerischen Alltags gesellt sich ein formales Problem: Tu Gutes und rede darüber.<sup>38</sup> Nur mittels der Sprache können wir vermitteln, dass wir Gutes tun und vorhaben, doch ist die Vermittlung über Sprache immer schon im Verdacht, Schlechtes als Gutes zu verkaufen.<sup>39</sup>

Die Doppeldeutbarkeit der Sprache als redliche Überzeugung und manipulativer Missbrauch, die Kontraproduktivität quantitativer und zugleich qualitativer Unternehmensziele sowie das Prinzipal-Agent-Problem, wodurch mittel- bis langfristiges Entwicklungsdenken zwangsläufig einer Gewinnmaximierungsstrategie für die kurze Frist weicht<sup>40</sup>, bestimmen das unternehmerisch-rhetorische Setting. Da »wundert es nicht, wenn die Rhetorik um ihren wahren Gehalt kastriert wird und nur Patentrezepte liefern soll«, um sämtliche Stakeholder und die Öffentlichkeit kurzfristig zu überreden.<sup>41</sup>

Während also der wissenschaftliche Zusammenhang von Rhetorik in Unternehmen unzureichend untersucht ist<sup>42</sup>, hat die Forschung zu Familienunternehmen in den letzten drei Jahrzehnten zunehmend Fahrt aufgenommen, »first slowly and disjointedly, yet buidling to its present exciting momentum«<sup>43</sup> – allerdings immer »noch nicht ausreichend differenziert«.<sup>44</sup>

36 Vgl. Wessel (1995), S. 48 f. Auch für Familienunternehmen basieren »(d)ie Interaktion der Akteure eines Unternehmens (...) auf marktwirtschaftlichen Prinzipien«. Rösen (2009), S. 31

37 Friedman (1970), S. 33. Die Erzielung von Profit müsse allerdings innerhalb der »rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud« liegen. Friedman (1970), S. 122 ff. Friedman führt im Wesentlichen drei Argumente gegen gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen an: das Profitkalkül der Eigentümer, die mangelnde Legitimation zum Eingriff von Unternehmen in gesellschaftliche Probleme sowie mangelnde Informationen über Wirkungen sozialen Engagements.

38 Zedtwitz-Arnim (1982)

39 Vgl. Rapp (2002), S. 119

40 Aufgrund erfolgsabhängiger Vergütung und relativ kurzen Vertrags-Laufzeiten für Manager. Vgl. AktG §84 Absatz 1.

41 Wessel (1995), S. 51

42 Allerdings gibt es eine Vielzahl pseudo-wissenschaftlicher Ratgeber. Für eine kritische Würdigung vermeintlicher Rhetorik-Ratgeber siehe Kirchner (2005), S. 216 f sowie zu populär-wissenschaftlicher Rhetorik Ueding/Steinbrink (1994), S. 189 ff.

43 Heck et al. (2008), S. 318

44 Felden/Zumholz (2009), S. 3

Familienunternehmen gelten weltweit als »the engine of entrepreneurship and economic growth«. <sup>45</sup> Auch in Deutschland kommt den Familienunternehmen eine große volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Hier sind 95,1 % aller Unternehmen Familienunternehmen, auf die 41,5 % aller Umsätze fallen. <sup>46</sup> Entgegen der institutionenökonomischen Transaktionskostentheorie gründen sich Familienunternehmen jenseits ökonomischer Gründe »even where they have no relative economic advantage.« <sup>47</sup> Die Transaktionskostentheorie bildet zwar den funktionalen Rahmen, hat jedoch »difficulty incorporating many noneconomic reasons for why family firms are founded and continue to operate.« <sup>48</sup> Dieses Phänomen begründet sich darin, dass »(t)he family and the business are so intertwined that it is difficult to distinguish where one ends and the other begins.« <sup>49</sup> Die Existenz und die Logik von Familienunternehmen gründet sich auf der Verflechtung von Familie und Unternehmen, und diese Zweiheit bestimmt den wissenschaftlichen Diskurs.

Diese Dualität hat besonders Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Sie kann ihn schmälern, etwa durch steigende »agency costs due to challenges such as nepotism, free riding, family entrenchment, and intergenerational conflict«. <sup>50</sup> Sie kann ihn steigern, etwa durch »asymmetric information held by family managers, patient and survivability capital, or possibly lower agency costs.« <sup>51</sup> Sie kann aber auch auf dem Weg zum Unternehmenserfolg zu Konflikten führen, zwischen Familien- und Unternehmenszielen. Die Frage ist dann, welcher Part dominieren sollte. <sup>52</sup> Die meisten Familienunternehmen kommen durch einen »mix of business-oriented and family-oriented goals« zu Entscheidungen. <sup>53</sup> Um zu Entscheidungen zu gelangen, treffen unternehmensgetriebene Konflikte wie »disagreements over growth targets, succession, product offerings, or even from seemingly mundane issues like hours of operation« auf familiär getriebene Konflikte wie »time spent away from the home, marital differences, or inattention to important family events.« <sup>54</sup> Die engen, verflochtenen und sich wie-

---

45 Combs (2008), S. 1027

46 Haunschild et al. (2007), S. VIII. Haunschild bezieht sich auf das Unternehmensregister 2003. Auf die rund 3,0 Millionen Familienunternehmen »entfallen 41,5 % (1,9 Billionen €) der Umsätze und 57,3 % (13,4 Millionen) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aller deutschen Unternehmen.« ebd.

47 Gedajlovic/Carney (2010), S. 1164. Zur institutionenökonomischen Begründung für Unternehmen siehe Coase (1937).

48 Gedajlovic/Carney (2010), S. 1164

49 Mahto et al. (2010), S. 985

50 Sirmon et al. (2008), S. 979 f

51 Sirmon et al. (2008), S. 980

52 Vgl. Schlippe/Kellermanns (2009), S. 189 f. Es stellt sich die Frage nach strikter Trennung, integriertem Verständnis oder eindeutiger Rangfolge: Family first oder business first.

53 Mahto et al. (2010), S. 985

54 Shepherd/Haynie (2009), S. 1246



derholenden Interaktionen zwischen Familie, Unternehmen und den Mitgliedern potenzieren die jeweiligen Konflikte, was diese komplex und unvorhersehbar macht. Daher beschränken sich viele Untersuchungen auf berechenbare Konflikte – wie Nachfolge- oder Erbfragen.<sup>55</sup>

Das Managen eines Familienunternehmens offenbart sich als »a complicated task«, die »certain talents and strong conflict-resolution skills« verlangt.<sup>56</sup> Shepherd und Haynie schlagen daher vor, eine »family-business meta-identity« zu entwickeln, die zur integrierenden Koordination des familiären »who we are as a family« und des unternehmerischen »who we are as a business« in ein »who we are as a family business« dienen soll.<sup>57</sup> Diese Meta-Identität führt vermittelnd durch Entscheidungssituationen mit Konfliktpotential, veranschaulicht Rollen- und Beziehungsstrukturen.<sup>58</sup> Eine solche Meta-Identität ist Basis für ein entsprechendes Grenzmanagement: In Bezug auf Image, Kultur, Personal, Eigentum, Finanzen und Führung werden die Identitäten in Familie und Unternehmen entweder segmentiert oder integriert.<sup>59</sup> Dieses Grenzmanagement richtet den Blick auch nach innen, qualitative Momente in einem quantitativen Sinnzusammenhang als konstitutiv anzusehen. Die Fähigkeit des Managements ist gefragt, Mitarbeiter zu motivieren, Identität zu stiften, Argumente zu liefern und auch Gefühle zu berücksichtigen, um produktiver zu arbeiten.<sup>60</sup> Ob sich Unternehmensziele realisieren lassen, hängt wesentlich davon ab, ob die Führungskraft zu Handlungen bewegen kann. Die Rhetorik ist essentieller Teil dieses Grenzmanagements, das ich *atmosphärisches Management* nenne.

---

55 Sander/Bordone (2006), S. 5

56 Ibrahim/Angelidis/Parsa (2008), S.99

57 Shepherd/Haynie (2009), S. 1246, 1257

58 Vgl. Reay (2009), S. 1269

59 Vgl. Sundaramurthy/Kreiner (2008), S. 418ff

60 Wessel (1995), S. 52

---

## II. Zur Rhetorik

»Wherever there is persuasion, there is rhetoric.  
And wherever there is ,meaning, there is ,persuasion.«  
*Burke (1969,) S. 172*

Es »riecht nach Populismus, wenn nicht nach Demagogie«, wenn von Rhetorik die Rede ist.<sup>61</sup> Dieses Misstrauen gegenüber der Rhetorik hat seinen Ursprung bereits bei Platons Dialog »Gorgias«, wo die Rhetorik als Kunst der Schönfärberei abgetan wird, die nur auf das Angenehme abziele, nicht aber auf das Gute.<sup>62</sup> Kant und Schopenhauer verurteilen die Rhetorik als hinterlistige Kunst oder als paradigmatisch für die menschliche Boshaftigkeit.<sup>63</sup> Locke<sup>64</sup> und Hobbes<sup>65</sup> grenzen zwischen *guter* Logik und *schlechter* Rhetorik ab, denn Beredsamkeit arbeite gegen die Vernunft(schlüsse) und ziele einzig auf die Emotionalität der Zuhörer ab. Auch Goethe, als Literat selbst ein Wortkünstler, rückt sie in ein moralisch verwerfliches Licht.<sup>66</sup>

Mitte des letzten Jahrhunderts wagen sich dann vor allem Walter Jens und Hans-Georg Gadamer an eine Neubestimmung der Rhetorik und postulieren eine »neue Grundlegung der Geisteswissenschaften auf der Basis der Rhetorik.«<sup>67</sup> Die hieran anknüpfende Diskurstheorie sieht fortan die Rhetorik »als die Kunst, einen Konsensus in Fragen herbeizuführen, die nicht mit zwingender Beweisführung entschieden werden können«<sup>68</sup> bzw. als ein Medium, um »auf-

---

61 Stroh (2009), S.11

62 Vgl. Platon (2006). Siehe auch Stroh (2009), S. 181.

63 Vgl. Kant (2006), §53, S. 219 – 225. Für Kant ist die Rhetorik »Kunst sich der Schwächen der Menschen zu seinen Absichten zu bedienen«, sie ist für ihn »gar keine Achtung würdig« (edb., S. 222) und als »hinterlistige(...) Kunst (...) die Menschen als Maschinen in wichtigen Dingen zu einem Urteile zu bewegen« (ebd., S. 221). Schopenhauer hält die Dialektik und Redekunst gleich für einen Beweis der natürlichen Boshaftigkeit des Menschen und ist angewidert von der »mit Eigensinn, Eitelkeit und Unredlichkeit verschwisterten Beschränktheit und Unfähigkeit«, die er darin sieht. Schopenhauer (1995), S. 13

64 Locke (1959), III, 10, §34

65 Vgl. Hobbes (1977), S. 183

66 Vgl. Goethe (1927), Zeilen 546 – 559

67 Stroh (2009), S. 15, Verweis auf Gadamer (2010) und seinen universalisierten Rhetorik-Begriff, der auf eine Verstehens-lehre abstellt.

68 Habermas (1971), S. 123

zuklären und mit Hilfe der situationsbezogenen Agitation die Humanität zu befördern.«<sup>69</sup>

Diese rhetorische Wende, der Abbau der Vorurteile gegen die Rhetorik als »rhetrickery« und »the art of manipulation of audiences«<sup>70</sup> und eine Neubewertung der Rhetorik, vollzog sich über die hermeneutische Phänomenologie<sup>71</sup>, die analytische Philosophie mit ihrem linguistic turn<sup>72</sup> hin zum rhetorical turn.<sup>73</sup> Der thematische Dunstkreis der Rhetorik beschäftigt sich fortan mit Fragen nach Kommunikation, Intersubjektivität und Lebenswelt – Fragen, die sich zugleich als »die zentralen Themen der Philosophie des 20. Jahrhunderts« etablieren.<sup>74</sup>

Diese zentralen philosophischen Themen beeinflussten auch Management-Philosophien, die sich in den vergangenen Jahrzehnten einer Hochkonjunktur erfreuten und sich mit Motivation und Identität, »richtiger« interner und externer Unternehmenskommunikation und produktiver Unternehmenskultur auseinandersetzten.<sup>75</sup>

## 2.1 Rhetorik: Begriff und Bedeutung

Der Begriff Rhetorik leitet sich aus dem griechischen Wort *rhētōrikē technē* ab, womit Rhetorik im Wortsinn »die Kunst des Redners« bzw. die Redekunst ist.<sup>76</sup> Seit Platon und folgend Aristoteles wird sprachlich unterschieden zwischen Theorie – Redekunst, Redelehre – und Anwendung – Redegewandtheit, Beredsamkeit.<sup>77</sup> Die Dichotomisierung in Allgemeine Rhetorik und Angewandte Rhetorik besteht bis heute, wobei die letztgenannte sektoral untergliedert wird in verschiedene Anwendungsbereiche wie z. B. Managementrhetorik, Wirtschaftsrhetorik, Politische Rhetorik (Parlamentarik), Gerichtsrhetorik (Foren-

69 Jens (1983), S. 53

70 Booth (2004), S. ix

71 Hierzu Gadamer (2010)

72 Hierzu Rorty (1992)

73 Vgl. Simons (1990)

74 Oesterreich (2003), S. 13

75 Vgl. Kieser (1996), S. 21. Kieser listet kritisch Beispiele von Managementphilosophien vergangener Jahre auf.

76 Stroh (2009), S.18

77 Zur Etymologie und Wortgeschichte siehe Kalivoda/Zinsmaier (2005). Der Begriff Rhetor inkorporiert eine kulturgeschichtliche Bedeutungsverschiebung, denn damit war bei den antiken Griechen der praktizierende Redner, bei den Römern allerdings der Redelehrer gemeint. Unter Rhetor ist also ursprünglich ein rhetorischer Theoretiker zu verstehen. Vgl. Stroh (2009), S.19 ff. Die römische Tradition unterscheidet die *rhetorica*, die theoretische Redekunst, und die *oratoria*, die praktische Beredsamkeit. Vgl. Kirchner (2005), S. 211

sik) oder geistliche Rhetorik (Homiletik).<sup>78</sup> Im Gegensatz zum gegenwärtig gängigen Rhetorik-Verständnis, also die Fertigkeit der Anwendung sprachlicher Stilmittel und die diskursethische Maxime des Konsens-Erzeugens, zielt die antike Bedeutung der Rhetorik darauf ab, »Menschen zu einem bestimmten Handeln bzw. zu bestimmten Ansichten zu überreden.«<sup>79</sup> So ist die Rhetorik für Aristoteles die Kunst der Überredung. Er stellt keinen überdehnten Universalitätsanspruch an sie, sondern schränkt ihren Zuständigkeitsbereich ein, wenn er sie als Fähigkeit definiert »das Überzeugende, das jeder Sache innewohnt, zu erkennen.«<sup>80</sup> Die heute häufig betonte Differenz zwischen Überredung und Überzeugung gab es nicht.<sup>81</sup> Aufgrund der uneindeutigen etymologischen Unterscheidung von Überredung/Überzeugung – »peithein« (griech.) bzw. »persuadere« (lat.) –, plädieren heutige Rhetorik-Forscher ebenfalls für einen ungenierten Umgang mit dem Begriff der Überredung, da eine Unterscheidung auch »wissenschaftlich ohnehin kaum haltbar ist.«<sup>82</sup>

Die antike Rhetorik-Theorie kategorisiert übersichtlich entsprechende lebens-weltliche Situationen, in denen es zu überzeugen gilt und leitet daraus drei Redegattungen ab. Es gibt die dikanische Rede – die Gerichtsrede –, die anklagt oder verteidigt und dabei zwischen gerecht und ungerecht unterscheiden will. Der Hörer urteilt dabei über Vergangenes. Daneben urteilt der Hörer in der symbuleutischen Rede – die beratende Rede – über Zukünftiges. Hier wird abgewägt zwischen nützlich und schädlich und es wird entweder zu- oder abgeraten. Die epideiktische Rede – die Festrede – bezieht sich auf Gegenwärtiges, indem sie lobt oder tadelt und damit auf Differenzen wie schön/hässlich oder gut/böse abstellt. Der Hörer verhält sich dabei betrachtend.<sup>83</sup>

## 2.2 Die Überzeugungsmittel der Rede

Ziel und Kern der Redekunst ist also die Überredung bzw. Überzeugung – was ich im folgenden *Glaubhaftmachen* nenne.<sup>84</sup> Die Arten des Glaubhaftmachens

78 Vgl. Kirchner (2005), S. 211. In der Wirtschaft untergliedert sich die Rhetorik noch einmal sektoral in Industrie-, Finanz- und Dienstleistungsunternehmen und deren Verbände in Gespräch und Rede ihrer Repräsentanten. Vgl. Wachtel (2004)

79 Stroh (2009), S.20

80 Aristoteles (2002), 1355b25. Siehe auch Rapp (2002), S. 121

81 Allerdings sind »beim Überreden das Geschick des Redners, beim Überzeugen seine Argumente« eher ausschlaggebend. Stroh (2009), S.20, mit Verweis auf Platon (2006), 454e

82 Stroh (2009), S. 21. Siehe auch Knappe (1998), S. 55

83 Zu den Redegattungen siehe Aristoteles (2002), 1358a36-b8

84 Dies bedeutet gleichermaßen, »jemanden von einer Sache, die sich der Redner vornimmt, zu überzeugen.« Rapp (2002), S. 135; Bei Aristoteles heißt es, dass es die Rede ermöglicht,

eines Anliegens werden *pisteis* bzw. *probationes* genannt. Dabei gibt es natürliche *pisteis*, welche der Redner bereits vorfindet, etwa Zeugen, Verträge, Protokolle, Dokumente.<sup>85</sup> Und es gibt künstliche *pisteis*, welche der Redner selbst findet, kraft seiner Redekunst.<sup>86</sup> Diese künstlichen Arten der Redekunst vermögen auf dreierlei Weise die Zuhörer von einer Sache zu überzeugen.

Zum einen liegt die Möglichkeit des Glaubhaftmachens im Charakter des Redners – *ēthos*.<sup>87</sup> Der Redner unterhält und vergnügt (*delectare, conciliare*) das Publikum, was ihm »vorzüglich durch die Vorstellung seines eigenen Charakters«, durch Sympathie, Vertrauen und Autorität als auch mittels seiner Sprache, Gestik, Mimik und Präsentation gelingt.<sup>88</sup> Dabei spielt die Glaubwürdigkeit des Redners eine wichtige Rolle, für die es drei Ursachen gibt: Klugheit, Tugend und Wohlwollen.<sup>89</sup> In der römischen Rhetorik-Tradition wird in eben dieser Frage nach Anstand und Tugend des Redners der Gebrauch von Rhetorik gerechtfertigt – mit der Theorie des »*vir bonus dicendi peritus*«. <sup>90</sup> So wird die Rhetorik zu einem Instrument, »welches wesentlich mit der Durchsetzung moralisch gebotener Ziele und Werte verknüpft ist«. <sup>91</sup>

Zweitens begründet sich das Glaubhaftmachen im Zuhörer selbst – *pathos*.<sup>92</sup> Der Ausdruck *pathos* bezieht sich auf all das, »was einem widerfährt«, »was man erleidet« und ergibt sich durch eine »in der Regel von außen her veranlasste(...) Veränderung.«<sup>93</sup> Der Redner erregt Emotionen im Zuhörer, versetzt ihn in einen Affektzustand (*movere*). Dies gelingt, indem das Wohlwollen und die Aufmerksamkeit der Zuhörer gewonnen, als auch die Aufnahmefähigkeit der Zuhörer sichergestellt wird.<sup>94</sup> Die Missbrauchsmöglichkeit, die mit dem Verweis auf Emotionen einhergeht, bleibt bei Aristoteles bestehen.<sup>95</sup> Die Emotionserregung gehört für Aristoteles zur Rhetorik dazu. In ihr steckt keine Missbrauchstendenz solange die Affekte mit der betreffenden Angelegenheit einhergehen.<sup>96</sup>

---

»Freunde oder Feinde (...) dahin zu bringen, wo man sie haben will.« Aristoteles (2002), 1382a16 f

85 Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 234: *pisteis technoi* bzw. *probationes inartificiales*

86 Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 234: *pisteis entechnoi* bzw. *probationes artificiales*

87 Vgl. Aristoteles (2002), 1377b21 – 29

88 Ueding/Steinbrink (1994), S. 280

89 Vgl. Aristoteles (2002), 1378a6 – 20

90 Vgl. Robling (2000). So muss der Redner »selbst ein moralisch guter Mensch« sein. Hier wird die Rhetorik »selbst als eine Art moralische(s) Erziehungsprogramm« verstanden oder muss »in ein solches Programm eingebettet« sein, so dass der Missbrauch systematisch ausgeschlossen ist. Rapp (2002), S. 122

91 Rapp (2002), S. 122

92 Vgl. Aristoteles (2002), 1377b31 – 1378a6

93 Rapp (2002), S. 543

94 Vgl. Stroh (2009), S 25: *benevolos, attentos und dociles reddere*.

95 Rapp (2002), S. 129

96 Vgl. Rapp (2001), S. 121. Dazu ausführlicher in Kapitel 5.5 »Machen der Atmosphäre«.

Und drittens fußt das Glaubhaftmachen auf die in der Rede selbst liegenden Gründe – *logos*. Die vom Redner angestrebte Einsicht bzw. Belehrung (*pragma* bzw. *docere*) des Publikums mit Neuem, Informativem und Interessantem zielt auf einen rationalen Erkenntnisprozess, auf die intellektuellen Fähigkeiten der Zuhörer sowie auf das argumentative Eingehen auf die Sache und die Beweistüchtigkeit der Ausführung ab. Diese inhaltliche Ebene teilt sich wiederum in zwei Unterkategorien. Zum einen in die induktiven Beispiele (*paradeigma* bzw. *exempla*), die durch den Schluss vom Besonderen zum Allgemeinen auf der Induktion gründen (*epagōgē*) und die unmittelbar einleuchten. Sie veranschaulichen einen »nützlichen, wirklichen oder angeblich wirklichen« Vorgang.<sup>97</sup> Zum anderen in die zwingenderen deduktiven Enthymēma, die rhetorischen Beweise (*argumenta*), die auch Syllogismus genannt werden und den Schluss vom Allgemeinen zum Besonderen herleiten.<sup>98</sup> Die Enthymēma haben dabei zwei Quellen, die *Ideen* (*eidē*), die sich aus dem Reservoir an Gemeinplätzen und anerkannten Gedanken speisen und den *Örtern* (*topoi*), die einen Ort darstellen »von dem aus man etwas packen kann.«<sup>99</sup> Die Topik ist als eine Art »System von Suchkategorien« zu verstehen, die dem Redner »personen- oder problembezogen alle möglichen Fundorte für Argumente, Belege oder Beweise erschließt.«<sup>100</sup>

Erst diese drei Wirkungsfunktionen der Rede, die künstlichen Arten des Glaubhaftmachens, »machen die Rede persuasiv«<sup>101</sup> und erinnern bereits stark an spätere Kommunikationsmuster: »Eine Rede besteht nämlich aus dreierlei: einem Redner, einem Gegenstand, worüber er spricht, und einem Publikum.«<sup>102</sup>

## 2.3 Die Teilkünste der Rede

Aristoteles teilt die Anleitung zum Redens Schreiben in drei kategoriale Schritte auf.<sup>103</sup> Zunächst gilt es, den Stoff aufzufinden, also zu bestimmen, worum es geht

97 Ueding/Steinbrink (1994), S.267

98 Vgl. Aristoteles (2002), 1356a35-b10. Der Ausdruck *Enthymem* stammt vom Verb *enthymēsthai*: »bedenken«, »beherzigen«. Rapp (2001), S. 118. »Wenn man sich sozusagen etwas zu Herzen nimmt, ist man von der Sache wohl überzeugt.« Bubner (1998), S. 119. Der Ausdruck vermittelt also »zwischen dem, was feststeht, und allem, was zweifelhaft ist und erst zur Gewißheit werden soll.« Ueding/Steinbrink (1994), S.266

99 Stroh (2009), S. 177

100 Ueding (2000), S. 9

101 Ueding/Steinbrink (1994), S. 277

102 Aristoteles (2002), 1358a36. Dieses Denkmodell dient als Vorlage etwa für Bühlers Organon-Modell (1934) oder für die kommunikationstheoretischen Axiome von Watzlawick et al. (1969)

103 Aristoteles (2002), 1403b1 – 10. Die Produktionsstadien der Rede werden auch als »officia oratoris« bezeichnet. Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 258 ff.

und welche Argumente und Beweise herangezogen werden können – *inventio* (1).<sup>104</sup> Der Redegegenstand wird aufgenommen, verstanden und beurteilt.<sup>105</sup>

In einem weiteren Schritt – *elocutio* (2) – wird der aufgefundene Stoff sprachlich-stilistisch verarbeitet bzw. ausgedrückt.<sup>106</sup> Es geht um die Worte. Von ihnen »hängen Wirkung und Erfolg der Rede in einem besonderen Maße ab«, denn durch sie können »die gefundenen und geordneten Gedanken entweder verständlich und ansprechend entfaltet oder zerrissen und verzerrt werden.«<sup>107</sup> Bevor die Sprache ausgeschmückt und mit Stilmitteln verfeinert wird, bedarf es einer wirkungsvollen Ordnung der Gedanken und des sprachlichen oder geschriebenen Textes – *dispositio* (3).<sup>108</sup>

Diese dreiteilige Anleitung wird später durch Quintilian um zwei anwendungs-orientierte Bausteine erweitert: (4) *memoria* und (5) *actio*.<sup>109</sup> Es geht um das Einprägen und Memorieren der Rede, ihres dramatischen Aufbaus und ihrer Formulierungen sowie um die rednerische Praxis, den wirkungsvollen Vortrag in Bezug auf Stimme, Gestik, Mimik, Haltung und Bewegung bis hin zu technischen Hilfsmitteln des Vortrags wie Raum-, Bild- oder Ton-Arrangements.<sup>110</sup>

In der Geschichte war die Rhetorik mit Blick auf ihre Produktionsstadien »stets Kunstlehre und Kunstübung zugleich«, wobei die Teile *inventio*, *dispositio* und *elocutio* als eine eher theoretische Vorbereitung auf die sehr praktischen Teile *memoria* und *actio* zu verstehen sind.<sup>111</sup>

Die Übergänge zwischen den Teilkünsten sind dabei *gleitend*.<sup>112</sup> Analog zu den Teilkünsten der Rede gilt auch für ein Unternehmen, dass die Verantwortlichen erfinden, ordnen, gestalten, erinnern und aufführen können müssen.

104 Vgl. Aristoteles (2002), Buch 1/2

105 Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 209

106 Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 213

107 Ueding/Steinbrink (1994), S. 215. Hierbei kommt es auf Sprachrichtigkeit und Grammatik, Verständlichkeit und Deutlichkeit, das Beherrschen von Stilarten sowie auf die Angemessenheit an. Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 222 ff

108 Aristoteles (2002), Buch 3, 13 – 19; Vgl. auch Ueding (2005b), S. 36. Bei Aristoteles kam die Gliederung noch an dritter und damit letzter Stelle. Später bei Quintilian und bis heute steht die Gliederung, *táxis* oder *dispositio*, an zweiter Stelle. »Die dispositio ist also der inventio und elocutio übergreifender Teil der Rhetorik.« Ueding/Steinbrink (1994), S. 215

109 Vgl. Ueding (2005b), S. 36. Für eine grafische Übersicht der Teilkünste und ihre Einbindung in diese Arbeit siehe Abbildung 11. Ich verwende in dieser Arbeit die lateinischen Ausdrücke für die fünf Teilkünste, gebräuchlich sind in der Literatur auch die Griechischen: *heúresis*, *léxis*, *táxis*, *mneme* und *hypokrisis*.

110 Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 230

111 Kirchner (2005), S. 211

112 Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 209

## 2.4 Rhetorik heute

Trotz des bereits erwähnten rhetoric turn hat die Rhetorik in Deutschland bis heute im Alltag als auch in der Wissenschaft einen schweren Stand.<sup>113</sup> Das Label New Rhetoric (bzw. Nouvelle Rhetorique oder Persuasionsforschung) markiert hingegen andernorts Bestrebungen, die Rhetorik aufzuwerten, sie zu erneuern und sie für viele lebensweltliche und wissenschaftliche Bereiche fruchtbar zu machen – als prominentester Vertreter ist Kenneth Burke zu nennen, dessen handlungstheoretisches Modell der Identifikation das aristotelische überreden/überzeugen mit *identifizieren* übersetzt.<sup>114</sup>

Die New Rhetoric lässt sich in drei Grundströmungen einteilen. Zum einen in die psychologisch-kommunikationswissenschaftliche Rhetorik, »die ‚sich um eine objektive Beschreibung und Analyse der Vorgänge bei der Überredung bemüht.«<sup>115</sup> Daneben steht die philosophisch orientierte Argumentationstheorie, die auf der aristotelischen Rhetorik aufbaut. Als bekanntester Vertreter dieser Strömung versucht Chaïm Perelman Dialektik und Rhetorik in Synthese zu bringen und zieht vor allem rechts- und humanwissenschaftliche Anwendungsgebiete für seine Argumentationstheorie heran.<sup>116</sup> Als dritte Grundströmung der New Rhetoric lässt sich die linguistische und/oder semiotisch ausgerichtete Rhetorik identifizieren, »die von einer bloßen Rhetorik der Figuren bis zur Konzeption eines umfassenden Zeichensystems der Rhetorik reicht.«<sup>117</sup>

Neben diesen interdisziplinären Anwendungsbereichen kann auch innerhalb der klassischen Rhetorik-Forschung eine Kategorisierung der Umgangsweise mit Rhetorik ausgemacht werden. Peter L. Oesterreich identifiziert fünf Kategorien. Erstens beschreibt *die vulgäre und pejorative Vorstellung* der Rhetorik diese als »einen scheinerzeugenden und vielfach hinterlistigen Kunstgriff« ohne

113 Eine der wenigen Ausnahmen ist die Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Hier gibt es deutschlandweit das einzige Seminar für Allgemeine Rhetorik: [www.uni-tuebingen.de/uni/nas](http://www.uni-tuebingen.de/uni/nas), zuletzt abgerufen am 11. März, 10:25 Uhr.

114 Vgl. Burke (1951), S. 203

115 Ueding/Steinbrink (1994), S. 165, zitieren Maccoby (1970), S. 57. Hierzu zählt vor allem die Persuasionsforschung von Hovland/Janis/Kelley (1953). Unter dem Begriff der Kommunikation finden wir bei Watzlawick et al. (1969) einen psycho-therapeutischen Ansatz zum Umgang mit Reden, dessen kybernetisch-systemtheoretischer Hintergrund wiederum auf informationstechnologische Ansätze von Kommunikation zurückzuführen sind. Siehe hierzu Shannon/Weaver (1963).

116 Vgl. Perelmann (1980). Prominent in diesem Gebiet sind auch die Arbeiten von Toulmin (2003), der nach universalisierbaren Gebrauchsmodi der Argumentation fahndet.

117 Ueding/Steinbrink (1994), S. 165. Hierzu zählt vor allem Richards (1965) und im Bereich der Literaturwissenschaften Booth (2004), der die Rhetorik auf Erzählliteratur bezieht und sie als ein Moment des Interagierens zwischen dem Leser und dem Autor interpretiert. Dazu auch Booth, Wayne C. (1961): »The Rhetoric of Fiction«, Chicago.



Wahrheitsbezug.<sup>118</sup> Die Prämisse dieses, vor allem im Alltag gebräuchlichen Verständnisses lautet: Rhetorik täuscht. Zweitens hat sich die *reduktionistische und privative Vorstellung* der Rhetorik etabliert, welche die Redekunst verkürzt auf ihre stilistische und ästhetische Dimension. Der Fokus liegt hier ausschließlich auf der sprachlichen Ausgestaltung (*elocutio*) der Rede und ist zu meist in den einschlägigen Ratgebern zu diesem Thema zu finden. Drittens teilt die *schulrhetorische oder klassische Vorstellung* der Rhetorik diese in die Teilkünste und Überzeugungsmittel ein, wie oben dargestellt.

Viertens stellt die *fundamentalrhetorische Vorstellung* der Rhetorik auf »das für den Menschen und seine Kultur fundamentale und universale *Phänomen des Rhetorischen*« ab, während fünftens die *metakritische Vorstellung* »die Philosophie und ihre Texte selbst als Produkt einer spezifisch philosophischen Rhetorik« untersucht.<sup>119</sup> Die beiden letztgenannten Rhetorik-Vorstellungen bestimmen derzeit den wissenschaftlichen Diskurs, wobei die *rhetorische Metakritik der Philosophie* die Philosophie (und ihre Texte) selbst als genuin rhetorisch identifiziert und diese kritisch-analytisch untersucht, wohingegen im Mittelpunkt der rhetorischen Anthropologie der fundamentalrhetorischen Vorstellung »die persuasive Rede als Prinzip des menschlichen Selbst-, Welt- und Seinsverständnisses« steht.<sup>120</sup>

## 2.5 Anthropologie und Rhetorik

Eine anthropologische Annäherung an die Rhetorik ist vor allem auf Hans Blumenberg und sein dichotomisches Verständnis von Anthropologie und von Rhetorik zurückzuführen.<sup>121</sup> Blumenberg reduziert pointiert die Spielarten der philosophischen Anthropologie auf *eine* Alternative: »der Mensch als armes oder als reiches Wesen.«<sup>122</sup>

Arm ist er, weil er mit einem fundamentalen Mangel zur Selbsterhaltung ausgestattet ist, getrieben von der Not seiner Bedürfnisse. Reich ist er durch seine »Offenheit für die Fülle einer nicht mehr nur vital akzentuierten Welt« und durch den spielerischen Umgang mit seinen mannigfaltigen Talenten.<sup>123</sup>

118 Oesterreich (2003), S. 15

119 Oesterreich (2003), S. 15

120 Oesterreich (2003), S. 16

121 Zu anthropologischen Rhetorik-Theorie Ansätzen siehe Kopperschmidt (2000) sowie Metzger/Rapp (2003). Letztgenannte beziehen sich dabei vor allem auf die Künste: Literatur, Musik und auf medizinische und pädagogische Kontexte von Rhetorik.

122 Blumenberg (1999), S. 104

123 Blumenberg (1999), S. 104

Übertragen auf die Rhetorik verfügt das reiche Wesen über die »Wahrheit mit den Wirkungsmitteln des rhetorischen *ornatus*«, während das Mängelwesen angewiesen ist auf »Rhetorik als der Kunst des Scheins, die ihn mit seinem Mangel an Wahrheit fertig werden läßt«. <sup>124</sup> Dieses antithetische Verständnis leitet sich vom antiken oppositionellen Modell ab, auf deren einen Seite Platon für eine durch Tugend verfügbare Evidenz des Guten steht und die Sophisten auf der anderen Seite für eine Sicherung des Guten, die erst im Gebrauch der Sprache gesichert wird – »und zwar persuasiv mit Hilfe der Rhetorik.« <sup>125</sup>

Platons Anthropologie staltet den Menschen als Vernunftwesen mit der Fähigkeit der Einsicht in die Ideen aus. Es ist die Aufgabe der Rhetorik als eine Art philosophischer Bildungsprozess »das im Menschen angelegte Vernunftpotential zu wecken und zu fördern« und ihn damit zu einer »Einsicht in das wahrhaft Seiende« einzuführen. <sup>126</sup> Wir leben jedoch diesseits unserer Lebenswelt, unserer jeweiligen Wirklichkeit und damit jenseits einer absoluten Seinswelt oder -Wahrheit. Es ist das Verdienst der Sophisten, den Fokus von absoluter Wahrheit auf die lebensweltliche Wirklichkeit zu verlagern. <sup>127</sup> Bei aller Kritik am Homo-Mensura-Satz <sup>128</sup> charakterisiert dieser die von Blumenberg beschriebene moderne anthropologische Grundsituation, in welcher sich die Menschen »in der Indifferenz von Sein und Erscheinung, Wahrheit und öffentlicher Glaubwürdigkeit« wiederfinden und gezwungen sind, »Situationen bewältigen zu müssen, ohne gleichzeitig einen situationsexternen Standpunkt einnehmen zu können.« <sup>129</sup>

Die Sophisten erkannten bereits im 5. Jh. v. Chr. die gestaltende Kraft des überzeugenden Redenkönnens, verfassten eine Methodik zur Redekunst als technische Wissensform und markierten so die Differenz zwischen *öffentlicher Überzeugung und einer redeunabhängigen Wahrheit*: »Das Wahre ist demnach das jeweils konsensuell Glaubwürdige.« <sup>130</sup>

124 Blumenberg (1999), S. 105. In der Rhetorik-Geschichte stehen vor allem die Sophisten (Gorgias) für die Mängelwesen-Alternative der Unmöglichkeit des Wahrheitsbesitzes und folgern »daraus das Recht, das Durchsetzbare für das Wahre auszugeben«, während Cicero von der Möglichkeit des Wahrheitsbesitzes ausgeht und die Rhetorik bei ihm die Funktion bekommt, »die Mitteilung dieser Wahrheit zu verschönen, sie eingängig und eindrucksvoll zu machen«, ebd.

125 Robling (2004), S. 1

126 Oesterreich (2003), S. 21 f

127 Vgl. Oesterreich (2003), S. 19

128 »Aller Dinge Maß ist der Mensch, der seienden, daß (wie) sie sind, der nicht seienden, daß (wie) sie nicht sind.« Oesterreich (2003), S. 19, zitiert Protagoras' Satz nach Diels, Hermann/ Kranz, Walther (1972): »Die Fragmente der Vorsokratiker«, Band 2, griechisch und deutsch von Hermann Diels, Zürich/Hildesheim, S. 263

129 Buchheim (1986), S. 77

130 Oesterreich (2003), S. 19. Weick (1995) spricht in diesem Zusammenhang von konsensueller Validierung, ebd., S. 12.

Bereits weniger absolut als sein Lehrer Platon stellt Aristoteles die Rhetorik dann als »das Vermögen dar, bei jedem Gegenstand das möglicherweise Glauben-erweckende zu erkennen.«<sup>131</sup> Die Operation dieses Vermögens hatte ich oben als *Glaubhaftmachen* beschrieben. Zwar fußt auch Aristoteles' Überzeugungslehre auf einem starken Vernunftoptimismus, »der dem Menschen prinzipiell die Kraft zur vernünftigen Einsicht in die Wahrheit des Seins zutraut«, doch steht bei ihm die Glaubwürdigkeit im Vordergrund, die sich »im Sachbezug und in der Redner-Hörer-Beziehung« bestimmt.<sup>132</sup> Hierauf baut er seine drei Überzeugungsmittel auf: Er »verbindet den ontologischen Wahrheitsbezug, der durch die sachaufweisende Rede, den Logos, vertreten wird, mit dem Aspekt interpersonaler Akzeptanz, die einerseits im Charakter des Redners, dem Ethos, und andererseits in der Stimmung der Zuhörer, dem Pathos, gründet.«<sup>133</sup>

Blumenberg kombiniert nun die Sophisten und Aristoteles, um die Rhetorik für die moderne Lebenswelt fruchtbar zu machen. Der Ausgangspunkt seiner anthropologischen Annäherung an die Rhetorik ist der menschliche Mangel, denn »(d)er menschliche Wirklichkeitsbezug ist indirekt, umständlich, verzögert, selektiv und vor allem »metaphorisch.«<sup>134</sup> Zugleich ist der Mensch als *zoon logon echon* – das Wesen, das Sprache hat – auf die Form sprachlicher Verständigung, auf das *Glaubhaftmachen* angewiesen um lebensweltlich handeln und überleben zu können.<sup>135</sup> Nicht als Instrument »zur Mitteilung von Kenntnissen oder Wahrheiten« dient die Sprache, sondern zur »Herstellung der Verständigung, Zustimmung oder Duldung, auf die der Handelnde angewiesen ist.«<sup>136</sup> Auf dieser Erkenntnis beruht unsere Gewissheit und Wirklichkeit: wovon wir überzeugt sind, das nennen wir wirklich.

Die Lebenswelt und ihre Wirklichkeit, Wissen und Gewissheit, haben einen vorläufigen Charakter, mit dem wir qua Rhetorik vernünftig umgehen können – denn wir haben es nicht mit Fakten, sondern mit Erwartungen an eine Wirklichkeit zu tun, die nun nicht länger als gegebene und endgültige Natur verstanden wird.<sup>137</sup> Rhetorik ist eine gestalterische Strategie der Daseinsbewältigung, ein »Orientierungs- und Erfahrungsrahmen, der von der Gemein-

131 Aristoteles (2002), 1355b

132 Oesterreich (2003), S. 23 f. Siehe auch Aristoteles (2002), 1355a

133 Oesterreich (2003), S. 23. Mit Cicero und Quintilian gerät dann der Redner ins Zentrum rhetorischer Anthropologie. Als Gegenentwurf zum Mängelwesen ist der Mensch das begabte, sich von der Natur abhebende Wesen. Anders als Aristoteles' Logozentrismus finden wir hier nun einen Ethnozentrismus. Die Redebegabung ist nicht naturgegeben, sondern resultiert aus »ihrer kunstvollen Übung«. Oesterreich (2003), S. 27

134 Blumenberg (1999), S. 115

135 Vgl. Ueding (1998), S. 32

136 Blumenberg (1999), S. 108

137 Vgl. Blumenberg (1999), S. 128 ff. Blumenberg sieht in der Rhetorik damit »das vernünftige Arrangement mit der Vorläufigkeit der Vernunft« umzugehen. ebd.

schaft der Redenden produziert wird.«<sup>138</sup> Sie ist eine Technik *zur* Wirkung, mittels Überzeugung. Eine Technik, die zählebig und wandlungsfähig ist<sup>139</sup>, die Orientierungsdefizite kompensiert<sup>140</sup> und ordnend eingreift, wo Evidenz fehlt.

In der Rhetorik geht es nicht um Objektivität im Sinne verifizierbarer oder falsifizierbarer Aussagen, sondern um die erfolgreiche Verbindung von Reden, Handeln und Erschaffen in lebensweltlichen Situationen.<sup>141</sup> Persuasion ist damit kein missbrauchender Trick des Redners, sondern »der kommunikative Kitt der Sozialität.«<sup>142</sup> Persuasion erhält das Miteinander. Ohne Persuasion würden wir in einem bewegungslosen Zustand der Überregulierung enden. Eine Theorie und Methodik schließt sich erst an der Beobachtung der lebensweltlichen Ausgestaltung der Rhetorik an. Während der Lektüre dieser Zeilen arbeitet die Rhetorik (bzw. der Redner) also bereits daran, neue lebensweltliche Wirklichkeiten in Gang zu bringen. Neben der quantitativen Zahlen-Magie, so meine These, gilt es auch die dergestalt beschriebene qualitative Sprach-Magie in die Unternehmenswirklichkeit einzubetten, nicht über- oder untergeordnet, sondern gleichberechtigt daneben.

Für mein weiteres Vorgehen lege ich das aristotelische Rhetorik-Verständnis zugrunde und beziehe mich auf die klassisch schulrhetorische Vorstellung – insbesondere auf die Teilkunst der Gliederung (*dispositio*). Ferner schließe ich an den psychologisch-kommunikationswissenschaftlichen Zweig der New Rhetoric sowie an die Blumenbergsche rhetorische Anthropologie an.

---

138 Ueding (1998), S. 32

139 Vgl. Fuhrmann (1998), S. 11

140 Vgl. Robling (2004), S. 2

141 Vgl. Bubner (1998), S. 125

142 Knape (1998), S. 64



---

### III. Zu Familienunternehmen

»Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktionen, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür ... ganz wie wir alle«.  
Weick (1995), S.15

#### 3.1 Definition von Familienunternehmen

Die Formen von Wirtschaftsorganisationen in entwickelten Industriegesellschaften unterscheiden sich vor allem durch die jeweilige Art des Eigentums am Unternehmen und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Führung und Entwicklung des Unternehmens.<sup>143</sup> In meiner Arbeit konzentriere ich mich auf die Form des Familienunternehmens, deren Begrifflichkeit relativ neu ist.<sup>144</sup> Das Eigentum am Unternehmen liegt hier in Händen der Familie, welche »sich seit der Unternehmensgründung in enger Verzahnung mit dem Unternehmen mitentwickelt hat.«<sup>145</sup>

Wenngleich es keine Legaldefinition<sup>146</sup> des Begriffs Familienunternehmen gibt, so bestimmt diese Verzahnung von Familie und Unternehmen, die Eigentümerschaft und Führung durch die Familie, die unterschiedlichen wissenschaftlichen Definitionen von Familienunternehmen.<sup>147</sup> So stellt Klein auf den dominierenden Einfluss der Familie auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche Eigenkapital, Management und Kontrolle ab<sup>148</sup>, während das Institut für Mittelstand (IfM) Familienunternehmen durch die *Einheit* von Eigentums- und Leitungsstrukturen charakterisiert.<sup>149</sup> Die Stiftung Familienunternehmen

---

143 Vgl. Wimmer (2007), S. 30 f. Neben Familienunternehmen sind dies börsennotierten Publikumsgesellschaften, Unternehmen der öffentlichen Hand und nach dem Genossenschaftsprinzip organisierte Unternehmen.

144 Erste Nennungen finden sich in den 1930er Jahren, während zuvor »anscheinend weder in den Wirtschaftswissenschaften noch in der Öffentlichkeit zwischen Familien und Nichtfamilienunternehmen unterschieden« wurde. Felden/Zumholz (2009), S.6 f

145 Wimmer (2007), S. 30

146 Vgl. Fabis (2007), S. 19

147 Vgl. Felden/Zumholz (2009), S. 5

148 Vgl. Klein (2010), S. 18. Mindereinfluss in einem der drei Bereiche kann durch erhöhtem Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen werden.

149 Haunschild et al. (2007), S. 5. Dies schließt alle Unternehmen aus der Definitionsmenge aus, die nur von Fremdmanagern geleitet werden sowie Unternehmen, »bei denen die ge-

hingegen schließt die Trennung von Eigentum und Leitung in ihre Definition ein, solange das Unternehmen »von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Einzelpersonen oder Familien kontrolliert wird.«<sup>150</sup> Das Wittener Institut für Familienunternehmen spricht von einem Familienunternehmen, »wenn sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.«<sup>151</sup> Ähnlich formulieren Chua, Chrisman und Sharma eine Definition, die in der Literatur häufig herangezogen wird: Ein Familienunternehmen ist »a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.«<sup>152</sup>

Alle Ansätze eint, dass die Familie als Eigentümer die strategischen Zügel der Geschäftspolitik und Unternehmensentwicklung in der Hand hält, d.h. notwendige Bedingung ist die mehrheitliche Beteiligung der Familie am Unternehmen. Neben diesen eher wirtschaftlichen Aspekten ist zugleich der familiäre, transgenerationale Aspekt, also der Wunsch oder der Plan das Unternehmen an die Folgegeneration(en) zu übergeben, konstitutionell für Familienunternehmen.<sup>153</sup> Wenn ich im Folgenden von Familienunternehmen spreche, so beziehe ich mich auf ein Mehr-Generationen-Familienunternehmen, das »mindestens drei Generationenfolgen überdauert« hat und plant, das Unternehmen an Folgegenerationen weiterzugeben.<sup>154</sup> Damit bekommen alle unternehmerischen Entscheidungen einen langfristigen Charakter, um den Unternehmenswert, in dem die Familie ihr Vermögen bindet, zu erhalten und zu tradieren. Selbstverständnis und Zweck der Unternehmerfamilie ist »(d)as Lebendig-bleiben dieses Unternehmertums der Familie mit all seinen Implikationen in Richtung eines gemeinsamen Gestaltungswillens und die Bereitschaft zur Risikoübernahme.«<sup>155</sup>

Aufgrund einer mangelnden Allgemein-Definition lege ich meiner Arbeit folgende Definition von Familienunternehmen zu Grunde: Unabhängig von der Rechtsform beschreibt ein Familienunternehmen ein Unternehmen, in welchem

schäftsführenden Eigentümer bzw. deren Familien keinen maßgeblichen Anteil am Kapital oder entsprechende Kontrollrechte halten. Mittelständische Unternehmen sind demnach immer eigentümergeführte Familienunternehmen.« ebd. Dabei unterliegen sie keinerlei Größenbeschränkungen und auch die Rechtsform spielt keine Rolle. Vgl. Haunschild et al. (2007), S. 3

150 Haunschild et al. (2007), S. 6

151 <http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=828&pagenr=0>, zuletzt abgerufen am 12. März 2011, 10:50 Uhr

152 Chua/Chrisman/Sharma (1999) S. 25

153 Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 13

154 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 13

155 Wimmer (2007), S. 32

mehr als nur ein Mitglied einer Familie<sup>156</sup> (gleich ob Kernfamilie oder mehrere Familien) mehrheitlich über mindestens drei Generationen Kapitalanteile<sup>157</sup> hält (und weiterhin halten möchte) und in der Lage ist, direkt operativ oder indirekt über Stimmrechte Einfluss auf strategische Entscheidungen auszuüben – unabhängig davon, ob sich das Management aus Familienmitglieder oder Fremdmanagern zusammensetzt, welche durch die Familie kontrolliert werden. Wirtschaftliches Wohlergehen der Familie und des Unternehmens sind dabei existentiell aneinander gekoppelt. Die Familie inkorporiert die unternehmerische Verantwortung, sie übernimmt das (Eigentümer-) Risiko und verbucht den (Geschäfts-) Erfolg. Das Unternehmen betrifft die Familie existentiell und die Familie betrifft das Unternehmen existentiell.

### 3.2 Paradoxien in Familienunternehmen

In Familienunternehmen treffen zwei unterschiedliche Systeme mit jeweils eigenen Logiken aufeinander. In *Familien* geht es um »die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen und langfristige Entwicklungsprozesse«. <sup>158</sup> Es wird die emotionale Existenz verhandelt. Zur Diskussion stehen zwischenmenschliche Phänomene wie Selbstwertgefühl, Anerkennung, Liebe und Geborgenheit. <sup>159</sup> Das *Unternehmen* hingegen operiert »auf der Basis formaler Funktionen, personenunabhängiger Regeln und künftiger Ertragserwartungen«. <sup>160</sup> Es wird die unternehmerische Existenz verhandelt. Zur Diskussion stehen Umsatz und Gewinn, geschaffene Werte, Mitarbeiter und Produktion. <sup>161</sup> Wir haben es mit zwei sehr unterschiedlichen Typen sozialer Systeme mit sehr eigenen, teils gegensätzlichen Spielregeln zu tun, die hier auf die wirtschaftlich-existentielle und dort auf die emotional-existentielle Lebensgrundlage der Beteiligten abstellen.

Identitäten und Strukturen beider Systeme bedingen sich jedoch und sorgen

---

156 Vgl. Fabis (2007), S. 21. Zur Frage nach der möglichen Anzahl von Familien, die als Eigner auftreten, siehe Fabis (2007), S. 26 ff.

157 Ein Familienunternehmen liegt »nur dann vor, wenn sich eine Mehrheit der Anteile, gerechnet nach ihrem Nennwert, bei einer bzw. einer geringen Zahl von Familien akkumuliert.« Fabis (2007), S. 23. Ob die Beteiligung direkt oder durch Beteiligungsgesellschaft gehalten wird, ist dabei ohne Bedeutung. Minderheitsbeteiligungen reichen nicht aus um als Familienunternehmen zu gelten, Abstufungen der Kapitalanteile sind hingegen ohne Belang für diese Definition.

158 Hilse/Wimmer (2009), S. 30

159 Vgl. Schlippe/Nischak/El Hachimi (2008), S. 25

160 Hilse/Wimmer (2009), S. 30

161 Vgl. Schlippe/Nischak/El Hachimi (2008), S. 25



für eine spannungsgeladene Konstellation.<sup>162</sup> Das Unternehmen und sein Erfolg kann für die Familie zu einem Identifikationspunkt werden, an dem sie scheitern oder sich erbauen kann<sup>163</sup> und die Familie stellt für das Unternehmen sowohl eine »lebenswichtige Ressource« als auch ein »existenzgefährdendes Risiko« dar.<sup>164</sup> Die Systeme Familie und Unternehmen stehen in einem grundlegend interdependenten, ko-evolutionären Verhältnis zueinander: Sie sind getrennt und verbunden, sind in ihrer Eigenlogik autonom, gar gegensätzlich und doch unabdingbar aufeinander angewiesen.<sup>165</sup>

Aus der systemimmanent antagonistischen Interdependenz dieses Grundsettings folgen paradoxe Phänomene. Der Begriff Paradoxie stammt aus dem Griechischen und setzt sich zusammen aus *pará* – entgegen – und *dóxa* – Meinung, Glaube, Erwartung.<sup>166</sup> Ein paradoxes Phänomen lässt sich als widersprüchliche Abhängigkeit von richtig und falsch bezeichnen: »Was in dem einen System ‚richtig‘ ist (z. B. alle Familienmitglieder gleich zu behandeln), ist in dem anderen ‚falsch‘ (denn im Unternehmen ist Ungleichheit die Maxime)«<sup>167</sup> – und dennoch bilden beide Systeme eine Einheit. Damit machen es Paradoxien unmöglich, nach dem Entscheidungsschema richtig/falsch zu urteilen. Paradoxe Situationen in Familienunternehmen entstehen vor allem dann, wenn Entscheidungen und Operationen auf gegenseitig ausschließende Werte, Erwartungen und Logiken aufbauen, wenn die Akteure in ihrer familiären oder unternehmerischen Rolle agieren, aber in der jeweils anderen Rolle wahrgenommen bzw. verstanden werden.

In Anlehnung an Simon/Wimmer/Groth (2005) sowie an Fabis (2007) skizziere ich folgend einige wichtige Grundparadoxien<sup>168</sup> in Familienunternehmen,

162 Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 16 f. Neben den beiden Systemen Familie und Unternehmen führt

Gersick als drittes System des Familienunternehmens das Eigentum ein: »Many of the most important dilemmas faced by family businesses (...) have more to do with the distinction between owners and managers than between the family and the business as a whole.« Gersick et al. (1997), S. 5, zitiert nach Schlippe/Nischak/El Hachimi (2008), S. 22. Siehe auch das Drei Kreise-Modell mit den Spielfeldern Familie, Eigentümer, Unternehmen. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 13. Das Eigentümersystem, welches ich hier unberücksichtigt lasse, stellt auf das Geld ab, »in dem als »symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium« eine große Menge an Informationen verdichtet ist.« Schlippe/Nischak/El Hachimi (2008), S. 25

163 Michael Klett: »Unsere Familie ohne das Unternehmen, das ist unvorstellbar. Dann fehlt die Identifizierung!«, zitiert nach Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 188

164 Wimmer (2007), S. 34

165 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 16 ff.

166 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 23

167 Schlippe/Groth (2007), S. 44

168 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 150 ff

die stets auf der Dopplung der jeweiligen Logik, Werte und Erwartung der Systeme Familie und Unternehmen aufbauen.

#### a) Kommunikation und Erwartungen

In Familien ist Kommunikation *personenbezogen*: Man spricht *als Vater*, hört *als Tochter*. Es herrscht das Primat der Sozialdimension, in der das emotionale Verhältnis die Gründe für Entscheidungen bestimmt. Die Familien-Kommunikation betont »Gefühle, Wünsche und persönliche(...) Erwartungen«. <sup>169</sup> In Unternehmen ist die Kommunikation *sachbezogen*: Man spricht *als Geschäftsführer*, hört *als Nachfolger*. Es herrscht das Primat der Sachdimension, in der die sachliche Abwägung die Gründe für Entscheidungen bestimmt. Unternehmen kommunizieren »ergebnisorientiert, versachlicht und deutlich rational geprägt«. <sup>170</sup> Verschiebt sich nun aber das dimensionale Primat für einen der Beteiligten, vermischen sich also die Kommunikationszusammenhänge, kommt es zu einer paradoxen Situation: Der Vater spricht *als Geschäftsführer* zur Tochter (und damit auf sachlicher Ebene), die Tochter hört jedoch *als Tochter* (und damit auf emotionaler Beziehungsebene) und nicht als Nachfolgerin. Die Form dieser paradoxen Situation ist die Kommunikation, ihre Semantik basiert auf dem Aufeinandertreffen verschiedener Rollenverständnisse und damit einhergehend unterschiedlich-er Erwartungen. In Unternehmen treffen wir auf Erwartungen an ein »rationales, zumeist objektiv messbares Ergebnis«. <sup>171</sup> Die Familie erwartet hingegen auf emotionaler, quantitativ nicht messbarer Ebene Liebe, Fürsorge und Loyalität jenseits sachlicher Argumente. <sup>172</sup> Hier vermischen sich insbesondere emotionale und kognitive Konfliktpotentiale – nicht selten in Bezug auf prozessuale Fragen, die in sich bereits Streitkraft inkorporieren, wie etwa die Nachfolgeregelung.

Mit Blick auf die soziale Interaktion innerhalb des Unternehmens bergen Erwartungen und Kommunikation durch das Aufeinandertreffen emotionaler und rationaler Kalküle Konfliktpotentiale in sich.

#### b) Gerechtigkeit und Wertschätzung

Die Idee der Gerechtigkeit in der Familie fußt auf Gleichheitserwartungen und -behandlung, im Unternehmen hingegen auf Ungleichheitserwartungen und

---

169 Fabis (2007), S. 58

170 Fabis (2007), S. 58

171 Fabis (2007), S. 59

172 Fabis (2007), S. 57

Ungleichbehandlung. Es prallen unterschiedliche Legitimationen, Ansprüche, Rechte sowie individuelle Wertschätzung aufeinander.

Die Wertschätzung und die Entlohnung erfolgen in Unternehmen über den »Umfang erbrachter [individueller] Leistungen sowie der Größe des eingetretene[n] Erfolges«. <sup>173</sup> Die Ent- oder Belohnung in der Familie ist nicht an messbaren Erfolg geknüpft, sondern beruht auf der verwandtschaftlichen Zugehörigkeit, der emotionalen Beziehung zueinander. <sup>174</sup> Kraft Geburt ist ein Familienmitglied als Teil des familiären Systems legitimiert. Es zu verlassen vollzieht sich in natürlicher Form durch den Tod. <sup>175</sup> Der Austritt und das Ausscheiden aus dem Unternehmen hingegen ist jederzeit und selbstbestimmt möglich und kann auch durch Kündigung erfolgen. <sup>176</sup> Die Ausschlussfunktion bedeutet für das Unternehmen, dass jeder seine Leistung hinsichtlich der daraus möglicherweise resultierenden Sanktionen richtet und damit die Zukunft performativ, relevant und formbar erlebt. Die Unkündbarkeit des familiären Verwandtschaftsverhältnisses ist eine »unvermeidbare Kontinuität« <sup>177</sup>, aufgrund dessen keine ausschließenden Sanktionen zu befürchten sind. Die Familie erlebt eher die Vergangenheit als relevant und es besteht kein Grund die familiäre Zukunft aufgrund eigener Leistungen als gefährdet anzusehen. Die Funktion und Legitimation eines Familienmitgliedes bestimmt sich somit aus der Vergangenheit, als Nefte, Tante oder Vater. Die Aufgaben der Familienmitglieder sind variabel, jedoch bleiben die Personen konstant. In Unternehmen bleiben die Aufgaben (weitestgehend) konstant, die Personen sind ersetzbar und ihre Legitimation bestimmt sich über die Zukunft. <sup>178</sup>

Mit Blick auf die Bedeutung des Individuums sorgt das Aufeinandertreffen sachlicher Kriterien wie Leistung und emotionaler Kriterien wie der familiäre Status und zugleich das Aufeinandertreffen einer Vergangenheits- und einer Zukunftsorientierung für Konfliktpotential.

---

173 Fabis (2007), S. 63, Anm. G.H.

174 Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 37

175 Oder durch Scheidung, wenn das verwandtschaftliche Verhältnis kein direktes ist. Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 36.

176 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 36

177 Fabis (2007), S. 56

178 Doch die Familie(nmitglieder) und ihre Spielregeln bergen nicht nur *Gefahren* für das Unternehmen, sondern sind auch *Ressourcen*. Familienmitglieder haben aufgrund ihrer emotionalen Gebundenheit eine ganz andere Motivation. Dies kann sich positiv auswirken und die Mitglieder opfern sich für das Unternehmen auf, zeigen sehr hohen persönlichen Einsatz. Es kann jedoch auch zur Gefahr werden, wenn man sich auf seine familiäre Zugehörigkeit verlässt, auf diesem Status ausruht.

### c) Umwelt und Ziele

Das Ziel eines Unternehmens besteht im wirtschaftlichen Erfolg.<sup>179</sup> Wirtschaftlicher Erfolg denkt sich stets aus der Zukunft, da die Vergangenheit keinen (oder nur sehr wenig) Einfluss auf die aktuelle und künftige Performance des Unternehmens hat. Damit verweist das unternehmerische Risiko per se auf die Ungewissheit der Zukunft<sup>180</sup>, während die Familie auf Nestwärme und Sicherheit abzielt und vielmehr emotionale Ziele wie Harmonie verfolgt.<sup>181</sup> Familiäre Harmonie entsteht aus gemeinsamen Erinnerungen und Erfahrungen der Vergangenheit. Die Vergangenheit ist hierbei stark gekoppelt an die Emotionalität und die Zukunft stärker gekoppelt an die Rationalität. Konflikte entstehen, wenn Ziele aus der Vergangenheit und Tradition abgeleitet werden, unabhängig vom notwendigen Blick auf Märkte und zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen. Ferner ist die Familie als soziales System »Mittel zu höchst persönlichen Zwecken.«<sup>182</sup> In Unternehmen sind die beteiligten Personen Mittel zum Zweck, denn das Überleben der ökonomischen Einheit *Unternehmen* ist abhängig von der Organisation der Entwicklung, Produktion und Distribution eines Produktes oder einer Dienstleistung.<sup>183</sup> Um Chancen zu nutzen, neue Möglichkeiten für das Unternehmen fruchtbar zu machen, ist *Offenheit* und *Adaptationsfähigkeit* gegenüber der Umwelt überlebensnotwendig aufgrund der Abhängigkeit von sich stets ändernden Markt- und Umweltbedingungen. *Unabhängigkeit* ist hingegen eines der höchsten familiären Werte. Familien halten die Grenzen zur Umwelt geschlossen. Der faktischen Abhängigkeit des Unternehmens von der Umwelt (Offenheit des Systems) steht das Ideal der Autonomie der Familie (Geschlossenheit des Systems) gegenüber. Paradigmatisch hierfür ist der hürdenreiche Zutritt zur Familie, der biologisch über die Geburt oder rituell über Heirat legitimiert ist – im Vergleich zum sehr offenen Zutritt zum Unternehmen, der sich vornehmlich über Leistung legitimiert.

Mit Blick auf die Position des Familienunternehmens im Markt sorgt das Aufeinandertreffen familiär geschlossener und unternehmerisch offener Ausrichtung für Konfliktpotential in causalere als auch in temporaler Hinsicht.

### d) Eigentum und Identität

Die Familie konstituiert und identifiziert sich über das Zeigen und Ausleben des ganzen Spektrums der Gefühle, welche die Qualität der Beziehung einer ge-

---

179 Baus (2003), S. 24

180 Wimmer (2007), S. 39

181 Wieselhuber/Lohner/Thum (2005), S. 19

182 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 169

183 Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 168

meinsamen Entwicklung bestimmen. Das Unternehmen konstituiert und identifiziert sich über sachliche Aufgaben, deren Grundlagen formale, personenunabhängige Funktionen bilden.<sup>184</sup> Hier werden Affekte vermieden, dort werden sie betont. Familien agieren personenbezogen und denken langfristig, Unternehmen agieren funktionsbezogen und denken kurzfristig. Hierin steckt ein weiteres Paradoxon mit Konfliktpotential, denn die Familie ist Shareholder des Unternehmens. Es verquicken sich *langfristige* Familien- und *kurzfristige* Shareholder-Interessen. Die anonyme Bindungslosigkeit und der kurzfristige Renditegedanke am Kapitalmarkt steht in Opposition zur familiären Erhaltungsstrategie als Bewertung eines Investments.<sup>185</sup> Es ist paradox zugleich auf dem Kapitalmarkt als Investor aufzutreten, im Innenverhältnis allerdings eine langfristige Strategie zu vertreten. Ein solches Auftreten mündet im Identitäts-Konflikt. Die Identität der Familie wird gewährleistet durch *Tradition*. Der Orientierungspunkt ist hierbei die Vergangenheit, die das ideelle Überleben unterfüttert. Unternehmen hingegen sind auf einen hohen *Innovationsgrad* angewiesen und orientieren sich am gegenwärtigen und zukünftigen Markt, um materiell zu überleben, um ihrerseits eine Identität auch in Zukunft zu gewährleisten. Die Unternehmensidentität ist flexibel, eine Marke kann erneuert und angepasst werden. Die Familie ist »locked into the firm« und diese Eingebundenheit macht die Konflikte in Bezug auf die Identität als auch auf die Eigentümerschaft »more persistent and interest more difficult to align.«<sup>186</sup>

Mit Blick auf die Familie und das Unternehmen als Ganzes stehen sich Institution und Identität diametral gegenüber und offenbaren ebenso causale wie temporale Konfliktpotentiale.

Dieses paradoxe Grundsetting von Familienunternehmen impliziert für mein Vorhaben drei wichtige Erkenntnisse. Zunächst erfordern solch komplexe »sozialen Biotope« wie Mehr-Generationen-Familienunternehmen vom Management die »Fähigkeit, Paradoxien zu managen«<sup>187</sup>, mit der »wesensnotwendig eingebauten Janusköpfigkeit« umzugehen<sup>188</sup> – also atmosphärisch zu managen.

Darüber hinaus führt der kontradiktorische Charakter der Systemlogiken zu *Konflikten*, und zwar immer dann, »wenn sich die Spieler nicht auf denselben Spielfeldern wännen«.<sup>189</sup> Das bedeutet, wenn zum einen ihren *Entscheidungsprämisse* (Verhalten) zwei oppositionelle Systemlogiken zugrunde liegen und sich zum anderen die *Erwartungshaltungen* (Rolle) gegenseitig ausschließen<sup>190</sup> –

184 Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 161 ff

185 Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 187 ff

186 Kellermanns/Eddleston (2004), S. 211

187 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 22 f.

188 Vgl. Wimmer (2007), S. 34

189 Plate (2008), S. 65

190 Bateson nennt dieses Phänomen Double-Bind/Doppelbindung. Vgl. Bateson (1981), S. 321 ff

und dabei weder im Verhalten noch in der Rolle der Beteiligten Klarheit vorherrscht. Die Paradoxien durchdringen Familienunternehmen auf allen Ebenen, gleich ob ich den externen Blick auf die Position am Markt (c) oder die interne Perspektive auf die soziale Situation im Unternehmen (a) einnehme, ob ich den Blick auf das Individuum (b) lege oder auf die Institution als Ganzes (d). Das paradoxe Grundsetting in Familienunternehmen zeigt sich in der Gleichzeitigkeit des Personen- und Sachbezugs in Entscheidungssituationen, der Gleichheits- und Ungleichheitsbehandlung gegenüber den Akteuren, der Offenheit und Geschlossenheit gegenüber der Umwelt, der kurzfristigen und langfristigen Planungshorizonte sowie im Mitgliederstatus zwischen Ressource und Risiko. So spannt drittens der Vergangenheits- und Zukunftsbezug als auch der Emotions- und Rationalitätsbezug das Feld möglicher Konfliktpotentiale durch Paradoxien auf.<sup>191</sup>

### 3.3 Konflikte

Kellermanns und Schlippe (2010) unterscheiden drei Kategorien von Konflikten in Familie und Unternehmen. Es kann zu *Sachkonflikten* kommen, wenn etwa über die Interpretation unternehmerisch relevanter Fakten, Ziele oder Strategien Uneinigkeit herrscht. In derart kognitiven Konflikten haben wir es mit einer von Emotionen unbeeinflussten sachlichen Differenz zu tun.<sup>192</sup> Demgegenüber kann es zu *Beziehungskonflikten* kommen, wenn etwa in Bezug auf unterschiedliche Wertungen vor allem Gefühle eine Rolle spielen, beispielsweise in der Geschwisterrivalität. Derart emotionale Konflikte haben meist ein antagonistisches, dem anderen gegenüber feindseliges Muster, sie »reduzieren Wohlwollen und gegenseitiges Einvernehmen«. <sup>193</sup> Neben den kognitiven und emotionalen Konflikten kann es auch zu *prozessualen Konflikten* kommen. Gegenstand der Uneinigkeit sind hier unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf Zielerreichung, Abläufe und Prozesse.<sup>194</sup>

Wie gesehen steht im System der Familie eher die persönliche, emotionale Motivation im Vordergrund, im Unternehmen eher die rationale, ökonomische. Aus dieser *Zweiheit* des Familienunternehmens, das sich als Einheit »der gleichzeitigen Mitgliedschaft in eng gekoppelten Systemen mit sehr unter-

---

191 Zur übersichtlichen Zuordnung jedes dieser Paradoxien und ihrer Konfliktpotentiale zur kausalen Konfliktlinie zwischen Emotionalität und Rationalität und zur temporalen Konfliktlinie zwischen Vergangenheit und Zukunft siehe Abbildung 1.

192 Vgl. Kellermanns/von Schlippe (2010), S. 312

193 Kellermanns/von Schlippe (2010), S. 313

194 Vgl. Kellermanns/von Schlippe (2010), S. 311

schiedlichen Spielregeln«<sup>195</sup> konstituiert, resultieren Konflikte in Form von »Überlagerung[en] der strukturimmanenten Interessengegensätze«. <sup>196</sup> Dadurch potenziert sich das Konfliktpotential, da die *emotionalen* und *kognitiven* Konfliktarten nun auch untereinander konfliktieren – insbesondere in den für Unternehmen typischen *prozessualen* Entscheidungssituationen wie etwa Nachfolgeregelungen. Nun belastet *jeder* Konflikt grundsätzlich die Beziehungen der Beteiligten, denn er »resultiert aus subjektiv wahrgenommenem Unrecht, also aus der Verletzung eigener Interessen oder der Bedrohung normativer Überzeugungen«. <sup>197</sup> Emotionen spielen also – wenngleich sie nicht per Definition im Vordergrund stehen – immer auch in prozessuale oder kognitive Konflikte hinein. Emotionale Beziehungskonflikte stören in ihrer Reinform als Beziehungskonflikt das Identifikationspotential mit dem Unternehmen, wirken darüber hinaus auf prozessualer und kognitiver Ebene auf Entscheidungen und den Unternehmenserfolg ein.

Zu diesen divergierenden Gründen für Entscheidungen tritt ein temporaler Veränderungs-Konflikt hinzu. Die Familie als soziale Einheit trifft Entscheidungen vor dem Hintergrund eines »weitgehend unveränderlichen Bestand(es) der Familie«. <sup>198</sup> Die Erhaltung des Systems Familie basiert auf einem tradierenden, beibehaltenden Prinzip. Die Erhaltung des Systems Wirtschaft hingegen basiert auf einem sich anpassenden, adaptiven Prinzip – an den Markt, an Kundenbedürfnisse, an die Konjunktur, an Wechselkurse usw. In Mehr-Generationen-Familienunternehmen steht dieser prozessualen Frage des Fortbestands *etwas Tradiertem* aus der Vergangenheit nun *etwas zu Tradierendes* in die Zukunft gegenüber.

Zusammenfassend halte ich fest, dass es die Unternehmensführung von Familienunternehmen in Entscheidungssituationen einmal mit *causalen* <sup>199</sup> Kriterien – Rationalität vs. Emotionalität – und einmal mit temporalen Kriterien – Tradition vs. Progression – zu tun hat. Sowohl in *causaler* als auch in *temporaler* Hinsicht interpenetrieren sich alle drei Konfliktarten: *prozessual*, *emotional* und *kognitiv*. Konflikte und ihr Potential sind für die Unternehmensführung unabdingbar in Entscheidungen einzukalkulieren. Dabei durchdringt der emotionale Aspekt die anderen Konfliktarten – eine Perspektive, auf die ich in Kapitel 5.4 »Die Gefühle« noch näher eingehen werde.

Für mein weiteres Vorhaben geht es mir nicht um das Ausdifferenzieren

195 Schlippe/Kellermanns (2009), S. 182.

196 Fabis (2007), S. 17, Anm. G.H.

197 Kellermanns/von Schlippe (2010), S. 310

198 Fabis (2007), S. 17

199 Ich verwende den Begriff *causal* in Anlehnung an den lateinischen Begriff *Causa*, der Grund, um eine Verwechslung mit dem Begriff *kausal* vorzubeugen, der ein lineares Ursache-Wirkung-Verständnis impliziert.

verschiedener Konfliktarten und deren Wirkungen in Unternehmen<sup>200</sup> oder entsprechende Entstehungszusammenhänge und Vermeidungsstrategien. Vielmehr geht es um die kategorialen Bestandteile von Konflikten in Familienunternehmen und das strategische Einbinden des Konflikts als unvermeidliches Ereignis, um daraus ein sprachlich verortetes Orientierungsmuster – das Scenic Radar – abzuleiten.

### 3.3.1 Zur causalen Konfliktlinie

Eine Fülle von Einflussfaktoren sind für die Orientierung unserer Handlungen und für die Kriterien unserer Überzeugungen maßgeblich, wobei die »rational-logische(...) Wahrheit einen zwar von Fall zu Fall unterschiedlichen, aber niemals allein bestimmenden Rang einnimmt.«<sup>201</sup> Einen mindestens ebenso großen Einfluss auf unser Denken und Handeln haben »(p)raktische, moralische und ästhetische Erwägungen, subjektive Interessen und emotionale Gestimmtheit, Vorurteile und Vorgefühle, Einflüsse von Tradition, Sitte und religiöse Dogmen«.<sup>202</sup>

Diesen Gedanken der Rhetorik-Forschung nimmt die Kognitionswissenschaft auf und beschreibt die menschliche Intelligenz als einen *adaptiven Werkzeugkasten*, »der über genetisch, kulturell und individuell hervorgebrachte und übermittelte Faustregeln verfügt.«<sup>203</sup> Die Logik findet sich in diesem Werkzeugkasten als Einfluss auf unsere Urteile und Entscheidungen ebenso wieder, wie auch Bauchgefühle. Unter Bauchgefühl versteht Gigerenzer ein Urteil, »dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind«, das aber »stark genug ist, um danach zu handeln.«<sup>204</sup> Auch Damásio und Goleman bringen in ihrer Forschung prominent Rationalität und Emotionalität zusammen.<sup>205</sup> Und LeMar schlägt vor, den *Bauchraum*<sup>206</sup> in die Untersuchung von Familienunternehmen mit einzubeziehen.

200 Zu Folgen bzw. Eskalationsstufen von Konflikten bis hin zu veritablen Krisen siehe Glasl (2004), S. 233 ff. Schlimmstenfalls kann aus einem Konflikt eine Krise resultieren, also ein »Zustand, der die Existenz und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in Frage stellt« bzw. »die Stabilität und Funktionsweise einer Familie nachhaltig beeinträchtigt.« Rösen/Schlippe (2007), S. 310 ff. Rösen/Schlippe (2007) unterscheiden Krisen für das System ‚Unternehmen‘ und für das System ‚Familie‘, »um so zu einem Krisenbegriff für Familienunternehmen zu gelangen.« ebd., S. 310.

201 Ueding/Steinbrink (1994), S. 278 f

202 Ueding/Steinbrink (1994), S. 278 f

203 Gigerenzer (2007), S. 28

204 Gigerenzer (2007), S. 25

205 Vgl. Damásio (2000), S. 41 sowie Goleman (1995), S. 19 f

206 Vgl. LeMar (2001), S. 54: »Was liegt Ihnen im Magen?«, »Was ist Ihnen über die Leber gelaufen«, »Warum kommt Ihnen da die Galle hoch?«



Als Grundlage für Entscheidungen in Familienunternehmen können wir zum einen auf den rationalen Ansatz, die Maximierung des erwarteten Nutzens, zurückgreifen. Hierbei tariert unsere Intelligenz wie eine Rechenmaschine Entscheidungen nach Nutzen aus. Zum anderen können wir auf den emotionalen Ansatz zurückgreifen. Hierbei liegt die Intelligenz des Unbewussten darin, »dass es, ohne zu denken, weiß, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert.«<sup>207</sup> Insbesondere in Familienunternehmen offenbart sich eine spannungsgeladene Wechselwirkung zwischen Wert- und Werte-Orientierung<sup>208</sup>, zwischen bewussten Kopfentscheidungen und unbewussten Bauchentscheidungen. So ist die Spannweite der causalen Dimension zwischen rein emotionalen und rein rationalen Beweggründen besonders in Familienunternehmen ausgeprägt, denn »social structure and social relations affect economic actions«.<sup>209</sup>

### 3.3.2 Zur temporalen Konfliktlinie

Wenn sich die causale Konfliktlinie zwischen den Beweggründen Emotionalität und Rationalität aufspannt, konstituiert sich die temporale Konfliktlinie zeitlich zwischen den Polen Vergangenheit und Zukunft. Die notwendige Bedingung ist der Wunsch, das Unternehmen auf künftige Generationen zu übertragen. Die Vergangenheit steht dabei für Tradition und Identifikation, die Zukunft für Wachstum, Überleben und Prosperität.

Versteht man mit Luhmann die Kultur einer Organisation als eine orale Kultur<sup>210</sup>, deren Entstehung sich aus der Art ergibt, wie in ihr kommuniziert und damit ein soziales Gedächtnis erzeugt wird<sup>211</sup>, ergibt sich der Pol Vergangenheit vor allem aus dem Geschichten-Erzählen. Die Kulturpsychologie erklärt, dass alle erlebte Erfahrung, die nicht narrativ strukturiert und in Erzählungen überführt wird, dem Gedächtnis verloren geht.<sup>212</sup> Wer Geschichten erzählt, transformiert »plain material into something valuable and meaningful«<sup>213</sup>, kreiert Bedeutung und lädt den Zuhörer ein »not to challenge ›the facts‹, but to engage with its meaning.«<sup>214</sup> Die erzeugte Bedeutsamkeit resultiert aus der

207 Gigerenzer (2007), S. 27

208 Vgl. May/Lehmann-Tolkmitt (2006), S. 219

209 Steier/Chua/Chrisman (2009), S. 1158

210 Luhmann, N. (2000), S. 214 f.

211 Vgl. Schlippe/Groth (2007), S. 30 f

212 Vgl. Bruner (1997), S. 72

213 Gabriel (2000), S. 28

214 Gabriel (2000), S. 31. Die Storytelling-Forschung unterscheidet den journalistisch-chronistischen Ansatz, der *facts-as-information* verkauft, vom narrativ-unterhaltenden Ansatz,

Verlässlichkeit der Erfahrung, der Tradition und der Orientierung an bereits in der Vergangenheit erfolgreich erfolgtem. So haben Geschichten ihren festen Platz in Unternehmen als Sinn-Erzeuger, die Raum für Bindung, Identität und Ordnung schaffen und dergestalt auch überzeugen können.<sup>215</sup>

Während der Pol der Vergangenheit also die Unternehmenskultur bestimmt<sup>216</sup>, bezieht sich der Pol der Zukunft auf Gestaltbares, auf noch nicht abgeschlossenes und damit offenes und riskantes. Dies gilt es aber dennoch zu managen und mitzudenken, um den Erfolg und damit das Überleben zu gewährleisten: »Family firms' survival and successful performance rest on their ability to achieve and sustain strategic flexibility, and the capability to respond quickly and creatively to changing competitive and environmental conditions.«<sup>217</sup>

Die Spannweite der temporalen Dimension erstreckt sich zwischen Vergangem und Künftigem und speist sich aus der Orientierung gebenden Identität einerseits und der Motivation des Überlebens bzw. Tradierens der Identität in eine zu gestaltende Zukunft andererseits.

### 3.4 Paradoxien managen

Paradoxienmanagement bedeutet zunächst, sich bewusst zu machen, dass sich Paradoxien nicht auflösen lassen – andernfalls wären sie keine Paradoxien. Aber: »Wer sich bewusst ist, dass er in einer Falle steckt, ist ihr bereits nicht mehr ganz so unterworfen.«<sup>218</sup> Die Unternehmensführung ist konfrontiert mit einer Dopplung des Entscheidungskalküls, einer Überlagerung unternehmerischer und familiärer Logiken und unterschiedlichen Erwartungshaltungen beider Systeme an die Beteiligten, die je nach Perspektive andere Identitäten haben.<sup>219</sup> Autoritäten, die erfolgreich an der Schnittstelle beider Systeme arbeiten, sind darauf angewiesen, von beiden Systemen akzeptiert zu werden oder

der *facts-as-experience* repräsentiert. Vgl. Gabriel (2000), S. 27 sowie grundlegend zur Storytelling-Forschung Czarniawska (1997).

215 Die Überzeugungsfähigkeit von Geschichten wird mit einer Studie von Pennington/Hastie (1992) schön veranschaulicht. Es wurde empirisch der Einfluss von Geschichten bei richterlichen Entscheidungen untersucht: Richter haben jene Seite bevorzugt, die bei ihrer Aussage auf die Form der Geschichte zurückgreifen. Überdies verdeutlichen bestimmte thematische Muster die Funktionalität von Geschichten und ihre Umgangsform mit Paradoxien: z. B. bei Hierarchie-Brüchen (Der Chef ist auch nur ein Mensch), der Gründung (Schöpfungsgeschichten) oder bei Krisen und Change-Prozessen (Wiederauferstehungsgeschichten). Vgl. Thier (2006), S.10ff

216 Eddleston (2008), S. 1056

217 Zahra et al. (2008), S. 1051

218 Schlippe/Nischak/El Hachimi (2008), S. 23

219 Vgl. Simon (2008), S. 62

zu Akzeptierendes zu leisten. Um diese Dualität erfolgreich zu managen, bedarf es des bereits erwähnten Grenzmanagements, einer *Kontextsensibilität* der Unternehmensführung. Damit ist die Fähigkeit gemeint, die familiären *und* die wirtschaftlichen (steuerlichen, juristischen, organisationalen) Angelegenheiten in ihren Eigendynamiken *sachlich* und *zeitlich* zu integrieren,<sup>220</sup> »ohne dass endgültig zugunsten der Familie oder des Unternehmens entschieden würde.«<sup>221</sup> Damit ist auch gemeint, zu verhindern, dass eines der beiden Systeme und sein Einzelinteresse die Oberhand gewinnt und damit Zentrifugalkräfte mit selbstzerstörerischem Potential in Gang gesetzt werden.<sup>222</sup> Ein Familienunternehmen gilt es dergestalt zu organisieren, dass die Familie das Unternehmen und das Unternehmen die Familie stabilisiert und jedes System für das andere Teil einer gemeinsamen Identifikation ist und bleibt. Der Manager tariert Stabilität und Rentabilität sowie Sicherheit und Wachstum aus<sup>223</sup>, balanciert zwischen Gestern und Morgen sowie zwischen Verstand und Gefühl<sup>224</sup>, bindet die beiden Systemlogiken in den Alltag der Geschäftstätigkeit ein und agiert sprachlich an und in der Interpenetrationszone der beiden Systeme.<sup>225</sup> Es ist seine Führungsaufgabe, Konfliktlinien im Auge zu haben und ihre (sozialen) Dynamiken wahrzunehmen.<sup>226</sup> So besteht die Kunst des Managements von Familienunternehmen darin, beide Systeme »so weit getrennt zu halten, dass sie sich nicht gegenseitig in ihrer spezifischen Funktionsfähigkeit behindern, aber ihren Kontakt so eng zu halten, dass sie sich gegenseitig befruchten.«<sup>227</sup> Ein solches Grenzmanagement antwortet paradox auf das paradoxe Grundsetting, indem es abgrenzt und zugleich verbindet. Es erkennt die distinkte Unterscheidung der jeweiligen Entscheidungskalküle und Erwartungshaltungen und integriert sie dennoch in einem ordnenden Sinnzusammenhang. Aus rhetorischer Perspektive stellt das Scenic Radar diesen ordnenden Sinnzusammenhang dar. Bevor ich das Radar in Kapitel 7 entwickle, erläutere ich das Wie und Was der Überzeugung mit Hilfe der Begriffe Repräsentation und Atmosphäre und spanne den Kosmos auf, in den sich dieser ordnende Sinnzusammenhang einbettet.

220 Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 19

221 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 155

222 Vgl. Schlippe/Groth (2007), S. 31. Wenngleich die Priorisierung des Unternehmens ein prominenter Vorschlag ist, die erwähnten Paradoxien zu managen. »Doch diese Klarheit ist eine vorläufige; denn die Familie würde die Entscheidung gegen die Familie nicht lange akzeptieren und das Unternehmen würde sich seiner wichtigsten Ressource berauben, der familiär-motivierten Teile.« Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 158 f

223 Vgl. May/Lehmann-Tolkmitt (2006), S. 220

224 Vgl. Meyer, A. (2007), S. 114

225 Siehe Abbildung 2

226 Vgl. Kellermanns/von Schlippe (2010), S. 310

227 Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 157

---

## IV. Zur Repräsentation des Stoffes

»Wir alle spielen Theater«  
Goffmann (2003)

Jede Streitfrage, jeder Konflikt in Bezug auf einen Gegenstand erzeugt »ein anderes Muster von Emotionen und Brüchen, von Unstimmigkeiten und Übereinstimmungen«. <sup>228</sup> Und »(j)eder Gegenstand versammelt eine andere Versammlung relevanter Parteien um sich« und »bietet neue Gelegenheiten für leidenschaftliche Differenz und Diskussion.« <sup>229</sup>

Damit markieren Gegenstände und die ihnen anhaftenden Konflikte auf je bestimmte Weise Grenzen, in denen wir uns aufhalten, wenn es um eben diese Gegenstände und ihre Streitfragen geht. Diese Grenzen sind die Grenzen eines Raumes, der in der Familie der geschlossene Raum der Privatsphäre ist, in der Politik der äußerst offene Raum der Öffentlichkeit und in Familienunternehmen ein Zwitterdasein fristet zwischen dem privat-geschlossenen Raum der Familie bzw. der Unternehmensinterna auf der einen und dem offenen Raum des am öffentlichen Wirtschaftsleben beteiligten Unternehmens auf der anderen Seite. Bevor ich auf den *Raum* im nächsten Kapitel zurückkomme, möchte ich zunächst auf die Gegenstände eingehen. Im Folgenden verwende ich den Begriff *Stoff*, um damit sowohl Gegenstände, Anlässe oder Angelegenheiten zu umschreiben. Denn der Stoff findet sich sowohl in Gutenbergs Betriebswirtschaftslehre, in der *Redekunst*, die das Spiel von Form und Stoff <sup>230</sup> vermittelt und darüber hinaus ist der Stoff in der Rhetorik und in der Dramatik zentral und wird synonym im Sinne von Angelegenheit, Anlass oder Gegenstand verwendet. Stoff meint also das, worum es geht.

---

228 Latour (2005), S. 11

229 Latour (2005), S. 11

230 Vgl. Schiller (1997), S. 344 f., zitiert nach Bockemühl/Scheffold (2007), S. 223, Fußnote 18

## 4.1 Das Wie am Was

Unser Wahrnehmungsverhalten ist stark geprägt von der Mittelbarkeit unserer Sinne. Bezogen auf die bildende Kunst spricht Bockemühl von einer »tief-sitzende(n) und selbstverständliche(n) Kulturgewohnheit«, das *Was* der Dinge zu beachten.<sup>231</sup> Statt das Sichtbare im Bild wahrzunehmen, sehen wir mittelbar Dinge im Bild: etwa einen Schuh. Doch sehen wir nur das Bild von einem Schuh, nicht den tatsächlichen Gegenstand. Wir haben keinen unmittelbaren, direkten Zugang zu den Angelegenheiten, sondern nur einen mittelbaren, qua Repräsentation.

Ähnlich verhält es sich bei der Rede: Das, worum es geht, liegt nicht vor uns, es wird uns vermittelt, mittelbar durch die Worte des Redners. Übertragen auf die Rede ist für unsere Wahrnehmung nicht entscheidend, *was* wir hörend wahrnehmen, sondern *wie* wir hörend wahrnehmen, was gesagt wird. Aus der Perspektive des Redners wird damit entscheidend, *wie* seine Rede mit dem Gegenstand der Rede, dem *Was*, umgeht, um zu überzeugen.

Das *Was*, also der Stoff, mag er auch richtig, gut oder faszinierend sein, ist beliebig austauschbar, denn seine Qualität – jene des Glaubhaftmachens – bestimmt sich stets durch das *Wie* der (Re-)präsentation.<sup>232</sup> Die Unternehmen einer Branche haben es mit den gleichen Herausforderungen zu tun, etwa Customer-Relationship-Management oder Supply-Chain-Management. Und obwohl die Unternehmen die gleichen Themen verhandeln, sind doch einige erfolgreicher, andere scheitern. Die *Wieheit* markiert den qualitativen Unterschied – so auch bei einer Unternehmens-Rede. Die *Wieheit* ist der Quell eines wahrnehmungsgeleiteten und theatralischen atmosphärischen Managements.

Bruno Latour verweist nun auf zwei Bedeutungen des Begriffs Repräsentation. Zum einen bezeichnet es die »Art und Weise, wie jeweils die legitimen Menschen um eine bestimmte Streitfrage [zu einem Stoff] zu versammeln sind.«<sup>233</sup> Hierbei geht es um Verfahrensweisen, also Legitimation zur/der Versammlung. Diese Bedeutung von Repräsentation konstituiert eine atmosphärische Räumlichkeit ebenso durch die Frage nach dem *wo* der Versammlung in der repräsentiert wird, also nach der architektonischen Ausgestaltung der Atmosphäre, als auch nach dem *wie*, also nach der institutionellen Ausgestaltung der Atmosphäre bzw. der Frage danach, wer mit welchem Recht und auf welche Weise mit wem reden darf.

So wird zunächst ein lokalisierbarer Ort, ein geometrisch dimensionierter Raum, umrissen – etwa eine Vorstandsentscheidung zu einer M&A Transaktion

---

231 Bockemühl / Scheffold (2007), S. 26

232 Vgl. Bockemühl / Scheffold (2007), S.155

233 Latour (2005), S. 13 f, Anm. G.H.

im Boardroom, eine Weihnachtsansprache der Geschäftsführung an die Mitarbeiter im Foyer. Die architektonische Atmosphäre ist hier beispielsweise das (be-)drückende Interieur des Vorstandszimmers. Zugleich wird in der verfahrenstechnischen Bedeutung der Repräsentation nicht nur der architektonische Raum verhandelt, sondern auch der institutionalisierte – denn es geht im Boardroom um *Vorstandsentscheidungen* oder im Foyer um Weihnachtswünsche der *Geschäftsführung*. Die institutionelle Atmosphäre ist hier beispielsweise die außerplanmäßig und hektisch einberufene Vorstandssitzung.

Kurzum: Architektur, Lichteinfluss und Möbel sowie Legitimation, Rollenverteilung und Hierarchie beeinflussen die Atmosphäre, die entsteht, wenn wir verfahrenstechnisch im Unternehmen repräsentieren.

Neben der legitimierenden *Verfahrensweise* bezeichnet Repräsentation aber auch, »was der Gegenstand, um den es geht, für die Augen und Ohren derjenigen ist, die um ihn versammelt sind.«<sup>234</sup> Diese Bedeutung von Repräsentation verweist auf eine akkurate *Portraitierung* der anstehenden Angelegenheiten und bringt in den architektonisch und institutionalisiert aufgeladenen Raum ein Thema – *Vorstandsentscheidungen* zu M&A Transaktionen oder Weihnachts- und Neujahrswünsche. Dieses Thema füllt den eher quantitativ dimensionierten Raum, dessen architektonische und institutionelle Qualität mehr oder weniger vorgegeben ist, mit einer qualitativen Atmosphäre, die stärker von Fall zu Fall beeinflussbar ist. Institutionen wie restriktive Arbeitszeitregelungen oder Architektur wie schwere, dunkle Mahagoni-Möbel im Vorstandszimmer sind zwar ebenfalls veränderbar, besitzen aber in ihrer Variabilität einen höheren Grad an Starrheit als die thematische Atmosphäre.

Es gibt also drei Ebenen der Repräsentationsformen in Unternehmen, die jeweils eine eigene Atmosphäre haben.<sup>235</sup> (1) Die Atmosphäre qua Architektur stellt auf ästhetische Erzeugung von Atmosphäre ab. Eine Verfahrensweise, die in den meisten Unternehmen wenig beachtet wird.<sup>236</sup> (2) Die Atmosphäre qua Legitimation oder Institution stellt auf ethische Erzeugung von Atmosphäre ab. Diese institutionalisierte Verfahrensweise der Repräsentation – wie wir uns in Unternehmen mit welcher Hierarchie unter welchen Verträgen versammeln – ist hingegen gut definiert, in ein Rechtssystem eingebettet, umgeben von einem politischen System sowie Teil eines Wirtschaftssystem und zumeist wissenschaftlich durch empirische Untersuchungen und Studien untermauert. (3) Und es gibt eine Atmosphäre qua Topos oder Gegenstand der Betrachtung, die eher auf rhetorisch-dramatische Erzeugung von Atmosphäre abstellt. Während die

234 Latour (2005), S. 14

235 Siehe Abbildung 3

236 Der Redner sollte »den Raum, in dem er sprechen will, vorher kennenlernen. Jeder Raum hat seine Eigenart und Atmosphäre, auf die sich der Vortragende einstellen muß.« Lermermann (1962). S. 138

ersten beiden die anstehenden Angelegenheiten örtlich-ästhetisch sowie formal-institutionell repräsentieren, repräsentiert die letztgenannte den Inhalt der anstehenden Angelegenheiten. Es geht nun darum, *was* (3) im Rahmen der Spielregeln (2) und des Ortes (1) verhandelt wird.

Alle drei Repräsentationsarten beschäftigen sich damit, *wie* ein Stoff in eine atmosphärische Szene gesetzt bzw. in ihr repräsentiert wird: die Architektur mit dem *Wie* an der *Woheit* des Stoffes, die Institutionen mit dem *Wie* an der *Wieheit* des Stoffes und die Portraitierung mit dem *Wie* an der *Washeit* des Stoffes.

Atmosphärisches Management ist die Kompetenz, das *Wie* am *Was* zu managen, also die inhaltliche Repräsentation des Stoffes zu gestalten. Das Erzeugen von Atmosphären ist eine *Wie-Kompetenz*.<sup>237</sup>

## 4.2 Der dispositive Faktor

Erich Gutenberg geht es um die Analyse betrieblicher Leistungserstellung und die optimale Ergiebigkeit der produktiven Faktoren in einem Unternehmen.<sup>238</sup>

Die drei maßgeblichen produktiven Faktoren für die Leistungserstellung – Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe – bezeichnet Gutenberg als betriebliche Elementarfaktoren, die sein System der produktiven Faktoren bilden.<sup>239</sup>

Die menschliche Arbeitsleistung trennt Gutenberg dabei in *objektbezogene Arbeitsleistungen*, »die unmittelbar mit der Leistungserstellung, der Leistungsverwertung und mit finanziellen Aufgaben in Zusammenhang stehen« sowie in *dispositive Arbeitsleistungen*, bei denen »es sich um Arbeiten handelt, die mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge in Zusammenhang stehen.«<sup>240</sup> Als vierter, dispositiver Faktor kommt damit die Geschäfts- und Betriebsleitung zu seinem System der produktiven Faktoren hinzu. Dieser Faktor verkörpert die *Wie-Kompetenz*.

Die Aufgabe der Geschäfts- und Betriebsleitung besteht darin, »die drei Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination zu vereinigen.«<sup>241</sup> Als die zentrale, »bewegende Kraft des betrieblichen Geschehens« ist die Unternehmensführung für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich und stellt »(i)m

237 Vgl. Bockemühl / Scheffold (2007), S.152. Siehe auch Lemmermann (1962). S. 143: Das Gelingen einer Rede »hängt nicht nur davon ab, *was* Sie sagen. Es kommt auch darauf an, (...) *wie* Sie die Hörer ansprechen.«

238 Ich beziehe mich auf den ersten Band, die Produktion. Die anderen beiden Bände der Gutenbergschen Betriebswirtschaftslehre beschäftigen sich mit der Frage nach dem Absatz und den Finanzen.

239 Vgl. Gutenberg (1983), Erster Teil, Erster Abschnitt, S. 11 – 129

240 Gutenberg (1983), S. 3

241 Gutenberg (1983), S. 5

Gesamtsystem der betrieblichen Willensbildung (...) diejenige Instanz dar, in der alle Anordnungs- und Entscheidungsbefugnis kulminiert.«<sup>242</sup>

Die Geschäftsführung plant und verwirklicht die Umsetzung dieses Plans. Hierbei ist »die gedankliche Strenge planender Rationalität« notwendig, um »die Vielzahl und Vielfalt betrieblicher Geschehnisse (...) in der Unberechenbarkeit technischer oder wirtschaftlicher Geschehnisse« zu managen.<sup>243</sup> Doch erkennt Gutenberg neben dieser rational-planenden auch eine nicht quantifizierbare, individuelle Aufgabe des Managements: es »bleibt ein rational nicht auflösbarer Rest.«<sup>244</sup> Auch wenn Gutenberg diesen *Rest* nicht näher expliziert, so skizziert er damit doch eine Geschäftsführung, die neben dem rationalen Prinzip und den dafür notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten in ihrem Grunde auch auf eine irrationale Wurzel für den produktiven Erfolg eines Unternehmens verweist. Dieser *Rest* basiert auf Stärke und Antriebskraft der unternehmerischen Persönlichkeit als organisierende Instanz. Denn es finden sich in »jeder Entscheidung, die die Geschäftsleitung trifft, Momente, die aus der Individualität derjenigen stammen, die zu entscheiden haben.«<sup>245</sup> Aus dieser Individualität entstehen ebenso wie aus der Rationalität Entscheidungen.

Das Wesen des dispositiven Faktors gründet sich auf dem nicht-rationalen, persönlichen Moment der konzeptionellen Führung und auf dem rationalen, sachlichen Moment der umsetzenden Planung und lässt sich integrierend charakterisieren als »vornehmlich gestaltend-vollziehende Kraft.«<sup>246</sup> Diese Definition lässt die Geschäftsführung in einer Freiheit operieren, die in keine Formel eingeht, da sie stets auf ein neues »System kombinatorischer und organisatorischer Akte« reagiert bzw. reagieren muss.<sup>247</sup> Und dies geschieht gestaltend-vollziehend, sowohl mit Blick auf das rationale als auch das individuell-irrationale Moment. Management heißt damit schon bei Gutenberg nicht Planung als *Kontrolle* des Betriebsprozesses, sondern Management bedeutet Planung als *ordnender Akt*.<sup>248</sup> Bei Gutenberg werden Menschen, Themen und Dinge, also die unternehmensrelevanten Stoffe, so geordnet bzw. miteinander verknüpft, »daß das betriebliche Geschehen zu einer funktionsfähigen Einheit gebracht wird.«<sup>249</sup>

Die Rhetorik kann vor diesem Hintergrund als Verfahren im Umgang mit den unternehmerischen Stoffen verstanden werden, als ein ordnender Akt des Managements, der die rationale und irrationale Komponente der Unternehmens-

---

242 Gutenberg (1983), S. 131

243 Gutenberg (1983), S. 132

244 Gutenberg (1983), S. 7

245 Gutenberg (1983), S. 131

246 Gutenberg (1983), S. 8

247 Gutenberg (1983), S. 132 f

248 Vgl. Gutenberg (1983), S. 148

249 Gutenberg (1983), S. 132



führung dialektisch in sich aufhebt – die Unternehmenswirklichkeit gestaltet, ordnet und vollzieht.

### 4.3 Wirklichkeit

Es gibt einen Witz von einem Soldaten, der gefragt wird, was er macht, wenn er beim Spaziergang auf dem Kudamm die Königin in der Straßenbahn vorbeifahren sieht. Der Witz offenbart die Diskrepanz von inszenierter Wirklichkeit und nicht-inszenierter Realität. »Die Erscheinung von Königinnen (...) wird (...) eigens *inszeniert*«, denn man »würde sie als Insassin einer Straßenbahn vielleicht überhaupt nicht als Königin wahrnehmen«, auch wenn sie es tatsächlich wäre.<sup>250</sup> Inszenierung macht Wirklichkeit erst möglich. Diese Unterscheidung von Wirklichkeit und Realität ist auch für das atmosphärische Management von Bedeutung.

Realität leitet sich vom lateinischen *res* ab und verweist damit bereits »von sich aus auf das Feld von Gegenständen und Sachen« – also auf die Stoffe an sich.<sup>251</sup> Wirklichkeit hingegen bringt diese Stoffe zur Erscheinung, erweckt das phänomenale Geschehen zum Leben. Wirklichkeit »leitet sich von Wirken her« und bezeichnet »eher das Seiende im Zustand der Aktualität.«<sup>252</sup>

Die Voraussetzung zum Wahrnehmen unserer Wirklichkeit, für unseren Bezug zur Welt, ist unser Weltbild, das als Flussbett-ähnlicher Hintergrund ein »Gewebe aus Überzeugungen, selbstverständlichen Annahmen und Glaubenssätzen« ist.<sup>253</sup> Je nach Kultur und Zeitalter bildet sich unser Weltbild in einer handlungsorientierten Beschreibungswahrheit.<sup>254</sup> Die Wirklichkeit unseres Alltags, Wissens und Handelns findet jenseits der Realitäts-Kategorien *wahr* oder *falsch* statt.<sup>255</sup> An die Stelle einer objektiven Wahrheit integriert vielmehr das *Handeln* unsere Orientierung, unser Wissen, unseren Bezug zur Welt. Endgültigkeit und Überprüfbarkeit eines objektiven wahr/falsch macht Platz für ein wahr/falsch zur Orientierung in der jeweiligen Welt, zur jeweiligen Zeit im jeweils ethno-kulturellen System.<sup>256</sup> Innerhalb dieses dergestalt konstituierten

250 Böhme (2001), S. 119

251 Böhme (2001), S. 160

252 Böhme (2001), S. 160

253 Gebauer/Stuhldreher (2008), S. 632

254 Wittgensteins Devise lautet: »denk nicht, sondern schau!«, Wittgenstein (2003), §66. Um an den Ausgangspunkt unseres Wissens zu gelangen kommen wir zwangsläufig immer »von der Erklärung auf die bloße Beschreibung«, Wittgenstein (1977), §189. Und diese Beschreibung als unser Ausgangspunkt ist keine metaphysische Satz Wahrheit, sondern eine lebenspraktische Handlungswahrheit.

255 Vgl. Wittgenstein (1977), §205

256 Vgl. Wittgenstein (1977), §94

Weltbildes finden alle unsere Prüfungen, Annahmen, Beobachtungen, Erfahrungen, Be- und Entkräftigungen statt.<sup>257</sup> Aus diesem System ziehen wir unsere Sicherheiten und unser Vertrauen, hier stützen »sich Folgen und Prämissen gegenseitig«. <sup>258</sup> Gewissheit hat in dieser Wirklichkeit einen vorläufigen, stets in Entwicklung begriffenen Charakter. Sie beruht auf unseren Handlungen, auf unserem Umgang miteinander, mit Gegenständen und Umständen zu Diensten dieser Orientierung bzw. der Handlungs-Sicherheit im (unternehmerischen) Alltag, die in einem jeweiligen Gebrauchs- bzw. Sinnzusammenhang steht.<sup>259</sup>

Gewissheit und Wirklichkeit beruhen »am Schluss auf der Anerkennung«<sup>260</sup> – in unserem Zusammenhang auf der Anerkennung der Handlungen und Taten der Unternehmensführung. Anerkennung ist nur möglich, »wenn man sich auf etwas verläßt.«<sup>261</sup> Wir sind zugleich als individuelles und soziales Wesen betroffen, die »zu einer Gemeinschaft gehören, die durch die Wissenschaft und Erziehung verbunden ist«. <sup>262</sup> Die Anerkennung erfolgt daher nicht nur auf der persönlichen Ebene sondern im Systemzusammenhang von Familie und Unternehmen auch auf der kollektiven Ebene als Teil eines Ganzen.

Für den Manager liegt die Betonung dieses Wirklichkeitsverständnisses im aktiven, gestalterischen Moment des *sich verlassen* im Sinne von ‚So handle ich‘ und nicht in der Passivität *des sich verlassen können* auf eine objektive Wahrheit oder transzendente Sicherheit.<sup>263</sup> Seine Anerkennung beruht auf der Notwendigkeit von Entscheidungen als Startpunkt für Handlungen und für Sicherheit und Orientierung im Umgang mit und in der Welt.<sup>264</sup> Dies ist die eröffnende Perspektive, »dass das Mängel- und Meinungswesen ›Mensch‹ sein Schicksal (...) selbstständig (...) zu meistern vermag.«<sup>265</sup>

Ex post liefern Experten und die Wissenschaft objektive Gründe und plausible Erklärungen für Vorgänge<sup>266</sup>, doch in der Vorschau ist Expertenwissen ebenso vage, gar noch ungenauer, als bloßes Raten.<sup>267</sup> Ein Unternehmer trifft Entscheidungen notwendigerweise im Jetzt und benötigt dafür Gefolgschaft. Der

257 Vgl. Wittgenstein (1977), §105

258 Wittgenstein (1977), §142

259 Vgl. Wittgenstein (1977), §170, §469

260 Vgl. Wittgenstein (1977), §378

261 Wittgenstein (1977), §509

262 Vgl. Wittgenstein (1977), §298

263 Vgl. Wittgenstein (1977), §148

264 Vgl. Wittgenstein (1977), §146

265 Oesterreich (2003), S. 20

266 Vgl. Gigerenzer (2007), S. 24 sowie S. 89 f. Siehe auch die Wissenschaftskritik von Brodbeck (2000) an wirtschaftswissenschaftlichen Methoden und Prognosen, die weder als wahre noch falsche Gerüchte Wirklichkeit werden.

267 Vgl. Gigerenzer (2007), S. 37ff, mit dem Beispiel eines Börsenspiel, das in 2000 vom Wirtschaftsmagazin Capital ausgerichtet wurde, wobei Laien den Experten überlegende Resultate erzielten.

Persuasionsakt ist nun die Mittlerstelle zwischen Manager und Stakeholder, hier wird »auf mentalem Wege beim Empfänger Handlungsgewißheit, die Gewißheit im Moment richtig zu handeln« erzeugt.<sup>268</sup>

#### 4.4 Kommunikation

Deutlich wird die Rolle der Rhetorik bzw. zunächst einmal der Kommunikation, wenn wir sie mit Gutenberg als Betriebsmittel der Unternehmensführung verstehen. Zu den Betriebsmitteln zählt »die gesamte technische Apparatur«<sup>269</sup>, also alle »Hilfsstoffe und Betriebsstoffe, die notwendig sind, um den Betrieb arbeitsfähig zu machen und zu erhalten.«<sup>270</sup> Betriebsmittel sind somit all jene Werkzeuge mit denen der Betrieb, also das zielgerichtete Funktionieren von Unternehmen, sichergestellt wird. Zu einer solchen *technischen Apparatur* gehört für den dispositiven Faktor damit auch das Beherrschen einer kommunikativen Technik, um den Betrieb *arbeits- und damit überlebensfähig* zu gestalten und die entsprechende Umsetzung zu vermitteln – nicht zuletzt dort, wo monetäre Anreize nicht greifen und dennoch betriebliche Angelegenheiten betroffen sind: »Management [ist] nichts anderes (...) als die Kunst, andere Menschen zu motivieren. (...) Die einzige Möglichkeit andere Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.«<sup>271</sup>

Um Entscheidungen und Konflikte verbindlich zu regeln ist die Kommunikation eine ebenso notwendige wie kontingente Variable. Sie etabliert soziale Situationen<sup>272</sup> und umfasst alle Prozesse, »bei denen Menschen einander beeinflussen.«<sup>273</sup> Wie eine Matrix, in die sich alle menschlichen Aktivitäten einbetten lassen, verbindet Kommunikation »das Objekt mit der Person und die Person mit der Person.«<sup>274</sup> Kommunikation trägt damit »die ganze Last der Beschreibung unseres sozialen Umgangs miteinander.«<sup>275</sup> Diese Last resultiert zunächst daraus, dass wir fortwährend nicht umhin können zu kommunizieren.<sup>276</sup> Jedoch sind die Ideen unseres Gegenübers in seiner Brust verschlossen<sup>277</sup> und es gibt keinen intersubjektiven Beobachter<sup>278</sup>, der verifiziert, ob die Kom-

268 Knappe (1998), S. 58. Dies gilt insbesondere für die Stakeholder ‚Mitarbeiter‘.

269 Gutenberg (1983), S. 70

270 Gutenberg (1983), S. 4

271 Iacocca (1985), S. 81, Anm. G.H.

272 Vgl. Luhmann (2001a), S. 76

273 Ruesch/Bateson (1995), S. 17

274 Ruesch/Bateson (1995), S. 25

275 Baecker (2005b), S. 16

276 Vgl. Watzlawick et al. (1969), S. 50 ff

277 Vgl. Locke (1959), S. 6 ff

278 Vgl. Ruesch/Bateson (1995), S. 220 ff

munikation in beiderseitigem Sinne vonstatten geht. Diese Unwägbarkeit der Kommunikation, die jeweilige Varianz möglicher Bedeutungen<sup>279</sup>, wie wir verstehen und wie unser Gegenüber etwas versteht, wird doppelte Kontingenz genannt.<sup>280</sup> Denn Kommunikation besteht aus der interdependenten »Selektion einer *Information*, Selektion der *Mitteilung* dieser Information und selektives *Verstehen oder Mißverstehen* dieser Mitteilung und ihrer Information.«<sup>281</sup> Da sowohl Sender als auch Empfänger selektieren, zwischen Syntax und Semantik unterscheiden, doppelt sich die Kontingenz der Selektion. Vor allem der Verstehensprozess ist somit keine »bloße Duplikation der Mitteilung in einem anderen Bewußtsein, sondern im Kommunikationssystem selbst Anschlußvoraussetzung für weitere Kommunikation«.<sup>282</sup>

Es besteht die autopoietische Notwendigkeit der Kommunikation und damit auch der Fähigkeit, Wichtiges zuungunsten des Unwichtigen herauszukristallisieren, mit dem Wissen, »dass das, was heute unwichtig ist, morgen schon wieder wichtig sein kann.«<sup>283</sup> Kommunikation ist also notwendig für die Unternehmensführung, nötigt aber zugleich zur Selektion, wobei jede Selektion auch anders möglich ist und damit »einerseits riskant und andererseits unumgänglich.«<sup>284</sup>

Rhetorik macht aus dieser riskanten Nötigung eine Tugend. Um die Notwendigkeit des sprachlichen Umgangs kommen wir nicht umhin. Doch in der Kontingenz des sprachlichen Miteinander platziert sie geschickt Deutungsangebote und Orientierung.

Die Redekunst managt die beschriebene Last des sozialen Umgangs, sorgt für Verständnis und Überzeugung und lässt über bewussten Umgang mit der Selektivität und der Konzentration auf das Wesentliche, die Implementierung von Entscheidungen gelingen. Dieses Geschick ist Atmosphärisches Management. Es ist der sprachlich-strategische Umgang mit dem Stoff, der zu einem bestimmten Zeitpunkt in die (spezifischen) örtlichen Arenen<sup>285</sup> getragen wird, in denen sich zu eben dieser stofflichen Angelegenheit versammelt und gesprochen wird. Dieser rhetorische Umgang mit dem Stoff (in und auch mit den Arenen), ist die Erzeugung von Atmosphären. Repräsentation im Sinne Latours ist damit immer schon zugleich atmosphärische Kreation. Der rhetorische Zugang zur Erstellung der inhaltlich-repräsentierenden Atmosphäre geschieht durch den sprachlichen

279 Vgl. Shannon/Weaver (1963), S. 1

280 Vgl. Parsons/Shils (2001), S. 16

281 Luhmann (2001b), S. 97

282 Luhmann (2001b), S. 98

283 Baecker, (1994), S. 113

284 Baecker (1994), S. 114

285 Mit Arenen meine ich hier die Wieheit des Wo (Ort), des Wie (Institutionen) und des Was (Stoff).

Umgang mit dem Stoff. Um verstanden zu werden, müssen Unternehmer die Qualität der Repräsentation höher als die Quantität, das »Intensive höher als das Extensive schätzen.«<sup>286</sup>

Im Rückschluss auf Gutenberg kommt die Leistungsfähigkeit des Betriebsmittels Kommunikation bzw. Redekunst in »ihrem technischen Leistungsstand und in ihrer besonderen Eignung für die Zwecke des betrieblichen Leistungsvollzuges zum Ausdruck.«<sup>287</sup> Mit anderen Worten: Wie gut der Betrieb funktioniert, hängt (auch) davon ab, welchen technischen Leistungsstand, also welche kommunikativen Fertigkeiten, und welche persönliche Eignung, also welche kommunikativen Fähigkeiten, die Unternehmensführung bereits mitbringt, um die Mitarbeiter zur (produktiven) Bereitstellung von Sachgütern und Dienstleistungen zu veranlassen. Die Unternehmensführung als dispositiver Faktor sollte also einen *Sinn* für Kommunikation als produktiven Faktor haben und diesen Sinn ausgebildet haben und weiterhin ausbilden.

## 4.5 Das Verfahren

Unter dem Gutenbergschen Begriff des *Verfahrens* soll »ganz allgemein (...) eine Betätigung verstanden werden, durch die auf feste, flüssige oder gasförmige Stoffe einzuwirken versucht wird, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.«<sup>288</sup> Da es eine Vielzahl an Verfahrensarten und entsprechenden Begriffen gibt, hält Gutenberg eine neutrale und vielfältige Verwendung des Verfahrensbegriffs für sinnvoll.<sup>289</sup>

Diese Aufforderung nehme ich ernst und sehe in der Rhetorik – mit dem Ziel optimaler betrieblicher Ergiebigkeit – ein Verfahren im Unternehmen, mit dem auf unterschiedliche Arten von Stoffen, also die Angelegenheiten des Unternehmens, eingewirkt bzw. mit ihnen umgegangen wird: etwa auf Fragen zu Personen (Human Resources), auf institutionelle Fragen (Organizational Design) und auf inhaltlich-strategische Entscheidungen (Business Development). Der thematische Stoff bezieht sich auf alle greifbaren, handfesten Angelegenheiten (*fest*), auf alle im Fluss befindlichen, sich stets verändernden aber zum Kern des Unternehmens gehörenden Prozesse (*flüssig*), als auch auf alle anderen, nicht greifbaren aber doch determinierenden Vorgänge im Dunstkreis des Un-

286 Gracian (2004), S. 17, Axiom 27

287 Gutenberg (1983), S. 71

288 Gutenberg (1983), S. 86. Dieser Verfahrensbegriff ist zu unterscheiden vom Begriff der Verfahrensweise bei Latour. s. o.

289 Vgl. Gutenberg (1983), S. 86. Gutenberg spricht von Erzeugungs-, Gewinnungs-, Herstellungs-, Fertigungs-, Veredelungs- und Arbeitsverfahren in Bezug auf mechanische, chemische und physikalische Verfahren.

ternehmens (*gasförmig*). Dieses verfahrenstechnische Einwirken qua Rhetorik auf feste, flüssige und gasförmige Stoffe im Unternehmen ist das Erzeugen von Atmosphären. Zumeist ist die Rhetorik dabei ein begleitendes Verfahren, das ein anderes Verfahren unterstützt

Gutenberg unterscheidet vier Arten von Verfahren gemäß ihrer Wirkung auf die Stoffe im Sinne von a) Formänderungen, b) Stoffumwandlungen, c) Lageänderungen oder d) Messoperationen.<sup>290</sup>

#### a) Formänderung von Stoffen

Formändernde Verfahren trennen Stoffe, verbinden sie oder formen sie um. Die Trennung ( $\alpha$ ) kann »(z)erkleinern bedeuten, also die Aufteilung eines festen Stoffes in kleine Teile« oder »(z)erschneiden (...), etwa derart, daß Stücke zersägt, Enden und Ränder abgeschnitten werden.«<sup>291</sup> Mittels Rhetorik wird ausgeschlossen und gefiltert bzw. ausgelassen. Dazu in Opposition steht das Zusammenfügen ( $\beta$ ). Hier werden »verschiedene Komponenten zu Gemengen vereinigt«. <sup>292</sup> Die Rhetorik fügt hierbei Einzelteile zusammen, wirkt integrierend und einschließend. Rhetorik kann aber auch einen bestehenden Stoff in einem neuen *formalen* Sinnzusammenhang stellen. Die Umformung ( $\gamma$ ) stellt »eine Art Knetprozeß dar. Den Stoffen oder Körpern wird in diesem Fall eine neue Form gegeben.«<sup>293</sup>

Beispielhaft für eine Formänderung ist ein Change-Prozess, im Zuge dessen zwei Abteilungen zwar zusammengelegt werden, sich die Aufgabenfelder der Beteiligten aber nicht ändern.

#### b) Stoffumwandlung

Stoffe werden aber nicht nur in ihrer Form verändert, sondern können auch substantiell umgewandelt werden. In Abgrenzung zur Umformung transformiert die Umwandlung die Energieform eines Stoffes in eine andere. Stoffe umzuwandeln bedeutet »ihre physikalischen und chemischen Eigenschaften zu verändern«. <sup>294</sup> Die Rhetorik vermag also auch einen Stoff in einen neuen *inhaltlichen* Sinnzusammenhang zu stellen. Anders wie bei der Formänderung könnte im Beispiel des Change-Prozesses ein Mitarbeiter eine völlig neue Funktion mit neuen Aufgabenfeldern bekommen. Die radikalste Form der

---

290 Gutenberg (1983), S. 86 f

291 Gutenberg (1983), S. 87, Anm. G.H.

292 Gutenberg (1983), S. 88

293 Gutenberg (1983), S. 88

294 Gutenberg (1983), S. 88

Stoffumwandlung eines Unternehmens ist die Insolvenz, da sich in diesem Fall das Unternehmen als Stoff vollständig auflöst.

#### c) Lageänderungen von Stoffen

Der Zweck von Lageänderung »besteht darin, die Lage von Stoffen (...) zu beeinflussen, und zwar im Sinne einer vertikalen oder horizontalen Bewegungsrichtung.«<sup>295</sup> Rhetorisch können Themen verschoben, neu verortet oder neu zugeordnet werden. Die Stoffe ändern dabei zwar nicht ihre Form und ihren Inhalt, jedoch »ihre Koordinaten im Raum und in der Zeit.«<sup>296</sup> Beispielsweise wird die Planung verworfen, dass die interne Marketing-Abteilung die Social-Media-Auftritte eines Unternehmens betreut. Stattdessen wird eine Agentur damit beauftragt. Oder ein Strategie-Plan wird aufgrund von Planungsempässen zwar beibehalten, aber auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

#### d) Messoperationen

»Ohne Messen sind keine technischen Vorgänge vollziehbar.«<sup>297</sup> Das Messen und Kontrollieren technisch wirtschaftlicher Vorgänge im Unternehmen wäre ohne die sprachliche Vermittlung dem menschlichen Einflussbereich entzogen. Rhetorik vermittelt sprachlich die Durchführung der Messvorgänge als auch die gemessenen Ergebnisse selbst.

Das rhetorische Verfahren begleitet formale, inhaltliche und lage-technische Stoff-Änderungen, bereitet sie vor, erklärt sie und führt sie voran. Es repräsentiert nicht nur die reine Washeit des Stoffes, sondern hat ebenso trennende, zusammenfügende oder umformende Wirkung auf die Form der Stoffe des Unternehmens, auf ihre inhaltliche Umwandlung, ihre verortbare Lage und ihre Vermessung. Stets bezieht sie mit dem Ziel der optimalen Ergiebigkeit der produktiven Faktoren Stellung zum entsprechenden Umgang mit den Stoffen und zielt auf Überzeugung ab.

Dabei rekurriert das Verfahren Rhetorik auf Identität-stiftende Momente, die sich aus der Zeitlichkeit generieren: Durch die Form- und Lageänderung von Stoffen als auch durch die Stoffumwandlung wird eine Differenz markiert zwischen dem bisherigen, bald vergangenen und dem zukünftigen, bald gegenwärtigen Zustand. Zu dieser Differenz können sich die Beteiligten nicht nicht verhalten. Eine solche quasi-Nötigung zur identifikatorischen Stellungnahme

---

295 Gutenberg (1983), S. 90

296 Gutenberg (1983), S. 90

297 Gutenberg (1983), S. 90. Zu den Evaluationsproblemen von Reden siehe Kapitel 7.1 »Zur Methodik«.

impliziert auch immer eine persönliche Betroffenheit. Damit bezieht sich das Verfahren Rhetorik auch auf Sinn-stiftende Momente, die sich aus *guten Gründen* generieren – je nach Umstand mal eher emotional, mal eher rational. Zwar können mathematisch-analytisch messbare Argumente für den Umgang mit Stoffen geliefert werden, doch welche Gründe letztlich überzeugen, ist eine sehr individuelle Frage und kann nicht ohne Gefühle und individuelle Zuschreibung von Bedeutsamkeit der Beteiligten verstanden werden.<sup>298</sup>

Zur Rechtfertigung der rhetorischen Verfahren ist der Einbezug rationaler als auch emotionaler, vergangener als auch künftiger Gesichtspunkte relevant. Die sprachlich-stoffliche Repräsentation korreliert somit mit der causalen und temporalen Dimension der Konfliktlinien.

---

298 Hierzu ausführlicher im Kapitel 5.4 »Die Gefühle«.





---

## V. Zur Atmosphäre

»Vielleicht werden wir eines Tages entdecken, daß im mythischen und im wissenschaftlichen Denken dieselbe Logik am Werke ist, und daß der Mensch alle Zeit gleich gut gedacht hat.«

*Lévi-Strauss (1971), S. 253 f*

### 5.1 Die Neue Phänomenologie

Hermann Schmitz möchte mit der Neuen Phänomenologie den Husserlschen Ruf »Zu den Sachen selbst!« erneuern. Denn das gegenwärtige wissenschaftliche Weltbild prägt dem Denken eine zweifache Reduktion auf: Die Methode wird reduziert »auf das Erzwingen intersubjektiver Übereinstimmung durch standardisierte Prüfverfahren« und wahrnehmbare Gegenstände werden auf feste Körper reduziert, »die zu wiederholter ablesender Beobachtung taugen.«<sup>299</sup> Diese moderne Technik überlässt subjektive Fragen *weichen* Institutionen wie Pfarrern, Dichtern und den Geisteswissenschaften während Subjektivität und Emotionalität im *harten* Erkennen des Wissenschaftsbetriebes keinen Platz finden.<sup>300</sup> Nur was sich vergegenständlichen lässt ist objektiv, alles Übrige, wie Atmosphären, werden als bloß subjektiv in die Innenwelt verlagert. Dieses Paradigma, die Hereinverlagerung der Gefühle<sup>301</sup> in die menschliche Innenwelt, hat sich in der europäischen Denktradition im Übergang vom 6. zum 5. vorchristlichen Jahrhundert in Griechenland vollzogen und sich für Schmitz seither fälschlicherweise wissenschaftlich etabliert. Die Abschottung von Innen und Außen, was Schmitz die Introjektion der Gefühle nennt, will er abgeschafft wissen. Nicht-phänomenologischen Wissenschaften attestiert er einen filternden Charakter. Stets durch den leitenden Erkenntniszweck determiniert, be-

---

299 Schmitz (1980), S. 12

300 Vgl. Schmitz (1980), S. 12

301 Wenngleich der wissenschaftliche Diskurs sehr wohl unterschiedliche Bedeutungen kennt, verwende ich den Begriff Gefühl in dieser Arbeit synonym mit Emotion und Affekt und damit im weiteren Sinne als »gesamte Klasse der affektiven Phänomene«. Demmerling/Landweer (2007), S. 5. Zur Abgrenzung der Begriffe siehe Demmerling/Landweer (2007), S. 5ff sowie Kettner (2007), S. 59 f. Auch Schmitz definiert unterschiedliche Bedeutungen, Vgl. Schmitz (1981), S. 263ff

dienen sie sich »irgend welcher Annahmen und fundamentaler Hypothesen, die von dem Gegebenen nur das zulassen, was auf diese anspricht.«<sup>302</sup>

Es ist nun die phänomenologische Aufgabe, diesen rekursiven Zirkel zu durchbrechen und erkenntniskritisch Zusammenhänge und Perspektiven zu erhellen, »die durch die verhärtende Wirkung (...) hypothetischer und methodischer Konstruktionen, zu kurz gekommen sind.«<sup>303</sup> Die leitmotivische Frage der Neuen Phänomenologie ist jene nach dem Boden auf welchem wir unsere Lebenswirklichkeit aufbauen und den Instrumenten, die uns dafür bereitstehen: »Worauf können wir uns berufen, um uns und anderen klar zu machen, wovon eigentlich die Rede ist.«<sup>304</sup> Dem Phänomenologen geht es darum, Lebenserfahrungen aufzudecken, die mit anderen harten Techniken nicht verfügbar oder greifbar sind, und diese begreifbar zu machen. Derartige Phänomene sind definiert als Sachverhalte für jemanden zu bestimmten Zeitpunkten, deren Anerkennung als Tatsache er sich nicht verweigern kann, gleich wie sehr er sie variiert.<sup>305</sup>

Auch die Wirtschaft rekuriert auf ein solches reduktionistisch-introjektionistisches Paradigma und beschneidet die für alle zugängliche Außenwelt. Gefühlsträchtige bedeutsame Phänomene wie Atmosphären finden hier keinen Platz. Übrig bleiben nur als managebar geltende »physikalische Größen« wie Zahl oder Maße sowie »zur theoretischen Auffüllung hinzugedachte Objekte« wie Elektrizität oder Moleküle.<sup>306</sup> Alles restliche menschliche Erleben in Unternehmen, was sich nicht für Statistik und Experiment eignet, was nicht quantifizierbar ist, wird in die Innenwelt einquartiert und unter die Herrschaft einer zentralen Instanz (wie Vernunft oder freier Wille) gestellt. Wie in einer Garbage Can<sup>307</sup> sind sie dort gut aufgehoben und können von anderen bearbeitet oder recycled werden – etwa von Psychologen, Ehepartnern, Freunden usw. Der Manager hat derartige Phänomene als unhändelbar aus seinem Sicht- und Handlungsfeld katapultiert und sie zum Problem anderer Leute gemacht.<sup>308</sup>

302 Schmitz (1967), S. 5

303 Schmitz (1980), S. 18

304 Schmitz (1980), S. 13

305 Vgl. Schmitz (1980), S. 23

306 Schmitz (2005), S. 28

307 Zum Carbage Can Model siehe Cohen/March/Olsen (1972). Sie richten den Blick ihres Modells allerdings auf komplexe, organisatorische Entscheidungen und dem abwägenden Spiel persönlicher Präferenzen und Werte.

308 Vgl. Adams (1983), S. 29 ff. Adams beschreibt das Problem-Anderer-Leute-Feld als eine angeborene Eigenschaft der Menschen, Dinge und Ereignisse nicht wahrzunehmen bzw. auszublenden, die sie entweder nicht sehen wollen oder die als derart unerwartbar und damit unwahrscheinlich gelten, dass sie sie weder erklären können noch sich auf Erklärungen einlassen wollen. Solche Phänomene werden somit als Problem anderer Leute abgetan, aus dem eigenen Sinn- und Verantwortungszusammenhang ausgeklammert bzw.

Dies entspricht aber nach Schmitz nicht der phänomenologischen Wahrnehmungswirklichkeit, denn Atmosphären werden in jeder Umgebung wahrgenommen<sup>309</sup> und bezeichnen »alles irgendwie den Menschen Stimmende«. <sup>310</sup> Auch in der betrieblichen Lebenswirklichkeit finden sich Einflussfaktoren für Produktivität und Erfolg, die nicht in standardisierte Prüfverfahren und mess- und ablesbare Beobachtung zu pressen sind, aber dennoch unverkennbar phänomenal vorherrschen. In Unternehmen haben wir es stets mit Menschen und ihrer Wahrnehmung zu tun. Die Einwirkung auf diese Wahrnehmung hat Einfluss auf ihr Verständnis und auf den Erfolg ihrer Tätigkeit – wer sich wohl und verstanden fühlt, arbeitet produktiver.

Insbesondere für Familienunternehmen wäre das Ausblenden von Atmosphären und Gefühlen kontraproduktiv, denn das ebenso konstitutive wie paradoxe Grundsetting von Familienunternehmen zwischen rationalem System Unternehmen und emotionalem System Familie bekäme zusätzlichen Dünger.

## 5.2 Der Weiteraum

Mit Hilfe unserer fünf Sinne stellen wir uns Gegenstände und Angelegenheiten – Stoffe – als im Raum und damit außerhalb von uns vor.<sup>311</sup> In dieser klassischen Denkweise ist der Raum »nichts anderes, als nur die Form aller Erscheinungen äußerer Sinne, d.i. die subjektive Bedingung der Sinnlichkeit, unter der allein uns äußere Anschauung möglich ist.«<sup>312</sup> Schmitz Neue Phänomenologie hebt diese Trennung von Äußerlich und Innerlich bezogen auf den Raum auf. Vielmehr ist »der Gegensatz des Inneren und Äußeren selber räumlich.«<sup>313</sup> Schmitz kennt drei Weisen des Phänomens der Raumerfahrung, deren Quelle das jeweils leibliche Befinden und Verhalten ist. Der Ortsraum bezieht sich auf elementar-geometrische Verfahren. Hier werden Lage, Abstände und relative Orte des leiblichen Befindens bestimmt.<sup>314</sup> Der Ortsraum ist eingebettet in den Richtungsraum. Dies ist der Raum des motorischen Verhaltens, der eine leiblich-räumliche Orientierung schafft, die nötig ist für z. B. Balancieren oder Tanzen.<sup>315</sup>

notorisch ignoriert. Damit lehnt Adams PAL-Feld an Watzlawicks »Mehr-desselben-Problems« an. Vgl. Watzlawick (2007), S. 29

309 Schmitz (2005), S. 29

310 Schmitz (1967), S. XV

311 Kant (1853), S. 62, §2

312 Kant (1853), S. 66, §3b

313 Schmitz (1967), S. XIII

314 Schmitz (1967), S. 72–102, §120. »Aus dem Richtungsraum ergibt sich der Ortsraum, indem Richtungen des Richtungsraumes, die aus der Enge in die Weite führen, partiell terminiert und die so entstandenen Richtungsterme unter einander verbunden werden.« Schmitz (1967), S. 72

315 Schmitz (1967), S. 54–71, §119. »Im leiblichen Richtungsraum treten zwischen die Enge

Der Richtungsraum wiederum ist eingebettet in den Weiteraum, der für das atmosphärische Management im Folgenden relevant ist. Ohne Richtung oder relative Orte gibt es im Weiteraum »reine Weite und einen absoluten Ort, der sich unvermittelt aus ihr abhebt.«<sup>316</sup> Wir betreten einen Ort und bemerken unmittelbar eine Atmosphäre – *es* ist stickig. Die grammatikalisch impersonale Konstruktion des *Es* meint jedoch nicht die Luft um uns herum in seiner chemischen Eigenschaft als Gas, sondern die Atmosphäre. Die Wahrnehmung der Stickigkeit als Atmosphäre ist *praedimensional*, d. h. sie präsentiert sich in reiner Weite »als ein uferloses, unteilbares Ganzes, in das der vom Klima betroffene Mensch leiblich spürbar eingebettet ist.«<sup>317</sup> Praedimensional bedeutet, dass hier weder Richtungen noch relative Orte zu unterscheiden sind. Die Stickigkeit kann nicht zugeordnet werden, sie kommt aus keiner Richtung und hat auch kein messbares Verhältnis. Die sich in einer Atmosphäre Befindlichen sind von ihr unmittelbar leiblich betroffen. Es handelt sich um eine »innige Einbettung des absoluten Ortes, wo der Mensch sich leiblich spürt, in die Weite des Weiteraumes.«<sup>318</sup>

Wer nun an Landschaften, Melodien oder Reden Gefühle abliest, macht sich der Projektion verdächtig, »als werde ein ursprünglich von einem Subjekt nur an ihm selbst erfahrenes Gefühl durch Einfühlung u. dgl. in ein Objekt hinübergespiegelt.«<sup>319</sup> Doch im praedimensionalen Raum ist ein solches Objekt weder richtungstechnisch zu finden noch verortbar. Statt einer *Spiegelung* vollzieht sich vielmehr eine *Verschmelzung* des spürbar eigenen Leibes in die überpersonale Atmosphäre. Diese zwingende Kraft der Atmosphäre umgreift und durchdringt, ist »trans- oder besser praeobjektiv« und kann den Wahrnehmenden thermisch infizieren.<sup>320</sup> Während das Subjekt phänomenal in die Atmosphäre als das Erlebte eingebettet ist, wird eine Differenzierung zwischen räumlich-objektiver und subjektiver Gestimmtheit unmöglich. Die Atmosphäre ist »Hintergrund und Quelle der wechselseitigen Ansteckung beider Seiten mit Gefühl, das von der einen zur anderen hinüberfließt.«<sup>321</sup>

Gefühle sind für Schmitz »ganzheitlich in die Weite ergossene Atmosphären (...), die das einzelne Subjekt einbettend umschließen.«<sup>322</sup> Damit definiert er Gefühle kontra-intuitiv als objektiv und als überpersönliche Atmosphären, »in

---

des Leibes, die sich räumlich zum Hier des absoluten Ortes expliziert, und die Weite vermittelnd Richtungen ein, die aus der Enge in die Weite führen und aus dieser Gegenden herauschälen, aber nicht ein abschließendes Ziel an relativen Orten finden.« ebd., S. 54

316 Schmitz (1967), S. 47. Zum Weiteraum siehe Schmitz (1967), S. 47–54, §118

317 Schmitz (1967), S. 48

318 Schmitz (1967), S. 51

319 Schmitz (1981), S. 99

320 Schmitz (1981), S. 102

321 Schmitz (1981), S. 103

322 Schmitz (1981), S. 106

die der betroffene Mensch hineingerät wie in das Wetter.«<sup>323</sup> Entgegen der europäischen Denktradition sind Gefühle nicht mehr in die individuelle Innenwelt eingebettete Zustände, sondern im Gegenteil »ein umgreifendes Ganzes, in das der Betroffene, das Subjekt, eintritt.«<sup>324</sup>

Zwei Erkenntnisse aus diesen Überlegungen sind für das weitere Vorgehen wichtig. Erstens umschreibt ein solches Raum-Verständnis nicht nur jenen Raum, den wir mit unseren Körpern einnehmen, sondern Schmitz meint den »ganzen Raum mit der Weite, in der wir leben und uns finden«.<sup>325</sup> Atmosphären finden *in* dieser absoluten Weite, *im* praedimensionalen Weiteraum statt, richtungs- und ortlos, aber doch als unmittelbar leiblich gespürte Ganzheit. Räumlichkeit resultiert aus Leiblichkeit. Denn zweitens sind wir leiblich und damit emotional immer betroffen, so dass die atmosphärische Konstitution des Raumes unmittelbar auf uns wirkt. Die lebensweltliche Ordnung ist »wesentlich von der Räumlichkeit der Gefühle bestimmt.«<sup>326</sup>

### 5.3 Der Begriff der Atmosphäre

Der Begriff Atmosphäre stammt aus dem griechischen und setzt sich zusammen aus »atmos« – Dunst – und »sphaira« – Kugel.<sup>327</sup> Im astronomischen Sinne wurde damit ursprünglich die Gashülle eines Himmelskörpers bezeichnet, während der Begriff in jüngerer Zeit vor allem in der Politik, der Psychologie und der Ästhetik metaphorisch recht vage verwendet wird in der Bedeutung von Umwelt, Einfluss oder Stimmung.<sup>328</sup> Alltagssprachlich wenden wir den Begriff meist als charakteristisch gespürte Eindeutigkeit »auf Menschen, auf Räume und auf die Natur« an.<sup>329</sup> Doch umhüllt stets eine Vagheit den Atmosphäre-Begriff: Sind Objekte, Umgebungen oder Subjekte für die Atmosphäre und ihre qualitative Ausprägung verantwortlich und wo ist ihr Ort?

Schmitz bezieht die Legitimität der Rede von Atmosphären »aus der phänomenologischen Methode, nach der als Wirklichkeit anerkannt wird, was sich unabweisbar in der Erfahrung aufdrängt«.<sup>330</sup> Ausschlaggebende Denkfigur ist die bereits erwähnte Überwindung der Introjektion der Gefühle, die die Beobachtung aus der Subjekt-Objekt-Dichotomie befreit. So wie sich Gefühle in den

323 Schmitz (1981), S. 134

324 Schmitz (1981), S. 111

325 Schmitz (1967), S. 30

326 Schmitz (1967), S. 29

327 Vgl. Hauskeller (1995), S. 32

328 Vgl. Weymann (2005), S. 17

329 Böhme (1995), S. 21

330 Böhme (1995), S. 29

Raum ergießen sind Atmosphären »ergreifende Gefühlsmächte, räumliche Träger von Stimmungen«, dabei allerdings rand- und ortlos, also nicht lokalisierbar.<sup>331</sup> Bei derartigen Atmosphäre-Erfahrungen erlebe ich Gefühle, die weder meine noch die eines anderen sind, sondern die, wie Schmitz es formuliert *unbestimmt in die Weite ergossen* sind. Durch die Abkehr der Introjektion der Gefühle werden Gefühle zu Dingen, ununterscheidbar zu Straßen und Bäumen. Von der Atmosphäre eines melancholischen Abends zu sprechen ist nun nicht metaphorisch, denn dies wäre die Übertragung oder Zuschreibung innerer Gemütszustände auf die äußere Welt.

Auch für Böhme sind Atmosphären »räumliche Gebilde, die in affektiver Betroffenheit erfahren werden.«<sup>332</sup> Doch anders als Schmitz denkt er die Atmosphären nicht freischwebend, sondern »umgekehrt als etwas, das von den Dingen, von Menschen oder deren Konstellation ausgeht und geschaffen wird.«<sup>333</sup> Das aktuelle Befinden und die Umgebung sind aufeinander bezogen. Eine Atmosphäre ist demnach etwas, »demgegenüber eine vollständige Distanzierung nicht möglich ist, ohne daß es (...) *zusammenbricht*«. <sup>334</sup> Es spielt für Böhme immer ein subjektiver Anteil in Atmosphären hinein, ein Subjekt bestimmt immer mit, was sie sind. Atmosphären haben einen »quasi objektiven Status«, sind »gleichwohl aber subjektive Wirklichkeit«. <sup>335</sup>

Aus diesem subjektiven Anteil der Atmosphären-Bildung leitet Böhme zwei Arten atmosphärischer Erfahrung ab, die Ingressions- und die Diskrepanzerfahrung. Die typische Situation für eine Ingressionserfahrung ist das »Betreten eines Raumes, in dem eine gewisse Atmosphäre herrscht.«<sup>336</sup> Das Raumartige der Wahrnehmung ist hierbei charakteristisch, denn man nimmt die Atmosphäre als einen Raum wahr, in den man *hineingerät* und der einen *bestimmten* emotionalen Charakter repräsentiert.<sup>337</sup> Ein solcher Raum ist nicht in einem mathematisch-geometrischen Sinne zu verstehen, den man betritt und der konkrete Maße hat, sondern man *ist in ihm* oder man *ist von ihm erfasst*. Die Atmosphäre ist dieser gestimmte Raum, in welchem einen eine Stimmung anmutet, und dies »zunächst nicht als meine Stimmung, sondern als *Anflug* von Stimmung«, in die der Wahrnehmende *geraten* kann.<sup>338</sup> Atmosphären sind

331 Böhme (1995), S. 29

332 Böhme (1989), S. 148

333 Böhme (1995), S. 33

334 Böhme (2001), S. 46. Atmosphäre ist abzugrenzen vom Atmosphärischen. Im Atmosphärischen fehlt das subjektive Moment, beispielsweise die Dämmerung, der Wind oder die Beleuchtung. Vgl. Böhme (2001), S. 59 f

335 Böhme (2001), S. 59

336 Böhme (2001), S. 46

337 Vgl. Böhme (2001), S. 47

338 Böhme (2001), S. 47. Ströker (1965) spricht bereits Mitte der 1960er Jahre von *gestimmten Räumen*.

»unbestimmt räumlich ausgebreitete Stimmungen« und haben damit »etwas quasi Objektives.«<sup>339</sup>

Neben dem eher *anpassenden* Zugang zu Atmosphären der Ingressionserfahrung erfährt der Wahrnehmende in der Diskrepanzerfahrung die atmosphärische Stimmung als abweichend von seiner mitgebrachten Stimmung.<sup>340</sup> Die Wahrnehmung von Atmosphäre ist also kein reines sich anpassendes *Resonanzphänomen*, sondern kann ebenso gut Spannung erzeugen zwischen *meiner aktuellen* Stimmung und der *vorherrschenden* Gestimmtheit der Umgebung.<sup>341</sup> Aufgrund dieser Differenz trifft mich eine Tendenz zur Umstimmung oder Versteifung, in jedem Fall also eine reflexive Bezugnahme zur eigenen Stimmung.

Böhme stellt damit Schmitz in Frage, das quasi-objektive der Atmosphären als Gefühle zu bezeichnen, denn andernfalls wäre es nicht möglich, Diskrepanzen wahrzunehmen.<sup>342</sup> Unabhängig von der Streitfrage zwischen Böhmes Wiedereinführung der emotionalen Innenwelt-Perspektive und Schmitz' Negation der Introjektion der Gefühle halte ich mich an Böhmes phänomenologischer Feststellung, dass es eine distinkte Grenze gibt zwischen der quasi-objektiven atmosphärischen Stimmung und den aktuellen eigenen Gefühlen.

Beide Arten wie Atmosphären als Gegenstand der Wahrnehmung wirken können, Diskrepanz und Ingression, gehen von einem *Ich* aus, das auf bestimmte Weise gestimmt ist und zur Differenz der subjektiven Ich-Gestimmtheit zur eher objektiven atmosphärischen Gestimmtheit Stellung bezieht – als bewusstes oder unbewusstes Eintauchen oder Austreten.

Für mein Vorhaben ist festzuhalten, dass Atmosphären, wenn auch zunächst nebelhaft-ortlos, in einem (Gefühls-) Raum zu verorten sind und einen Zwischenstatus zwischen Subjekt und Objekt innehaben. Als Zwischenphänomen sind sie »nicht etwas Relationales, sondern die Relation selbst.«<sup>343</sup> Sie sind nur aktuell und nur im Zusammenspiel von wahrnehmender Instanz, dem menschlichen Befinden, *und* wahrgenommener Instanz, den Umgebungsqualitäten, zu verstehen. Dieses Zwischen-den-Instanzen und ihr aufeinander bezogen sein *ist* die Atmosphäre – ein Kopplungszustand, der sich verschmelzend in der Wahrnehmung realisiert und einen neuen, *gemeinsamen* Zustand kon-

339 Böhme (2001), S. 49

340 Böhme (2001), S. 47. Böhme gibt hier das Beispiel einer Trauerfeier, deren bedrückte Atmosphäre ich erfahre als Diskrepanz zum heiteren Frühlingstag, an dem sie stattfindet.

341 Vgl. Böhme (2001), S. 47

342 »Die Heiterkeit des Frühlingmorgens kann keine Projektion sein, wenn sie entdeckt wird auf Basis und in der Diskrepanz zur eigenen traurigen Gemütsstimmung.« Böhme (2001), S. 49

343 Böhme (2001), S. 54



stituiert.<sup>344</sup> Der Charakter von Atmosphären ist jene »besondere Weise, in der sie uns anmutet«<sup>345</sup>, und damit nur in der affektiven Betroffenheit (gleich ob Affektion oder Ekel) von ihr zu bestimmen.

So umschreibt Atmosphäre zwar etwas Vages, das bedeutet aber nicht, »daß die Bedeutung dieses Ausdrucks selbst vage sein muß.«<sup>346</sup> Die Atmosphäre ist »die Wirklichkeit des Wahrgenommenen als Sphäre seiner Anwesenheit und die Wirklichkeit des Wahrnehmenden«, der die Atmosphäre leiblich spürend wahrnimmt.<sup>347</sup>

Die Wirklichkeit der Atmosphäre konstituiert sich im Raum als durch das Subjekt leiblich aufgenommene objektive Anwesenheit von etwas – einem Stoff.

## 5.4 Die Gefühle

Böhme bezieht die Neue Phänomenologie von Schmitz auf Ästhetik und versteht diese als Aisthetik, also als sinnliche Wahrnehmung bzw. als die »Lehre von der sinnlichen Erkenntnis.«<sup>348</sup>

Wahrnehmung ist »die Erfahrung der Präsenz von Menschen, Gegenständen und Umgebungen«<sup>349</sup> und »als Teilnahme an der Welt impliziert [die Wahrnehmung] affektive Betroffenheit.«<sup>350</sup> Wer wahrnimmt, *situiert sich* und seine leibliche Anwesenheit in der Welt. Damit befreit sich die Wahrnehmung aus der engen Definition messbarer Operationen, der Informationsverarbeitung und Datenbeschaffung.<sup>351</sup> Die affektive Betroffenheit jenseits der klassischen sinnlichen Wahrnehmung und diesseits des leiblichen Spürens gehört nunmehr zur Wahrnehmung. Ein solches Verständnis von Wahrnehmung »verlangt allerdings eine Überwindung des Psychologismus, d. h. auch der Lehre von den fünf Sinnen« und stellt auf die räumliche Praedimensionalität ab, wie sie Schmitz beschreibt.<sup>352</sup>

Atmosphären werden so zum primären Gegenstand der Wahrnehmung. Das grundlegende Wahrnehmungsereignis für Böhme ist das »*Spüren von Anwesenheit*«.<sup>353</sup> Dabei spüre ich zugleich mich als spürendes Wahrnehmungssubjekt als auch die Anwesenheit eines Objektes, einem *etwas*. Wir haben es mit einer

344 Vgl. Böhme (2001), S. 56

345 Böhme (2001), S. 52

346 Böhme (1995), S. 28

347 Böhme (1995), S. 34

348 Böhme (2001), S. 7

349 Böhme (1995), S. 25

350 Böhme (2005), S. 18 f, Anm. G.H.

351 Vgl. Weymann (2005), S. 19 sowie Böhme (1995), S. 47

352 Böhme (2005), S. 18 f

353 Böhme (2001), S. 45

Art Misch-Lehre zu tun, die sowohl auf Objektives abstellt, als auch das subjektive Moment mit einkalkuliert: Die Wahrnehmung einer Atmosphäre ist zwar nicht greifbar, aber sie ergreift uns.

Das Machen von Atmosphären konzentriert sich auf die Befindlichkeit, die Stimmung und das Gemüt des Adressaten. Auf den ersten Blick steht diese neu-phenomenologische Affekt-Fokussierung im Widerspruch zum vernunftoptimistischen Sachbezug antiker Rhetorik. Denn nicht nur *pathos*, auch *ēthos* und vor allem *logos* sind Überzeugungsmittel. Für eine Erklärung dieser vermeintlichen Differenz bedarf es eines kurzen Ausflugs in die Emotionstheorien. Im Zentrum dieser Theorien steht – analog zur Henne-Ei-Problematik – die Ursprungs-Frage, in welchem Verhältnis das Handeln und Fühlen steht, was zuerst erfolgt, die Kognition, der Wunsch, die körperliche Reaktion oder doch das Spüren.<sup>354</sup> Dieser emotionstheoretische Diskurs bestimmt sich durch drei Diskussionsstränge, in denen sich jeweils als Opposition *Außen* und *Innen*, *Gefühl* und *Vernunft* sowie *Leib* und *Seele* gegenüberstehen. Entlang dieser Stränge diskutieren die Emotionstheorien unterschiedliche Gründe für Emotionen: Im kognitiven Ansatz spielen Wertungen, Urteile, Überzeugungen und Gedanken, in der voluntativen Variante dieses Ansatzes Wünsche und Bedürfnisse die ausschlaggebende Rolle für Emotionen. Auf die menschliche Wahrnehmung folgt erst eine interpretierende Bewertung des Wahrgenommenen, dann erfolgt die körperliche Reaktion und schließlich das Gefühl.<sup>355</sup> Umgekehrt begründet der physiologische Ansatz Emotionen zunächst in der körperlichen Reaktion auf eine Wahrnehmung. Diese Reaktion wird dann bewertet und daraus leitet sich unser Gefühl ab.<sup>356</sup> Ein dritter Ansatz vermutet, dass es umgekehrt die Gefühle selbst sind, die am Beginn einer prozessualen Kette stehen und unsere Gefühle unsere Wahrnehmung immer schon einfärbt, wir entsprechend kognitiv und physiologisch reagieren.<sup>357</sup> Schmitz' Neue Phänomenologie erkennt erst gar nicht die Opposition von Innen/Außen, Körper/Seele und Gefühl/Vernunft an, sondern setzt bei seiner integrierten Leiblichkeits-Konzeption an.

Hieran anschließend konzipiert Jan Slaby nun eine Theorie menschlicher Affektivität im Kontext einer neo-existentialistischen Konzeption von Personalität. Diese Perspektive schließt an Kapitel 4.3 »Wirklichkeit« an und ist Grundlage für meine weiteren Überlegungen. Slabys Bezugsrahmen zur Untersuchung der Gefühle ist die personale Perspektive in der Welt.<sup>358</sup> Für ihn ist Affektivität »als eine sowohl intentionale als auch phänomenale, leiblich ge-

354 Hartmann (2005), S. 86

355 Vgl. Lyons (1985) als Vertreter des kognitiven Ansatzes sowie Green (1992) für den voluntativen Ansatz.

356 Als prominentester Vertreter dieses Ansatzes gilt William James (1950).

357 Vgl. Nussbaum (2001)

358 Slaby (2008), S.19

spürte, hedonisch qualifizierte und intrinsisch motivationale Erfahrung ein zentraler Aspekt der personalen Existenz.«<sup>359</sup> Unser Weltbezug ist nicht zu trennen von der phänomenalen Qualität unseres Gefühlslebens. Welche Affekte jemanden berühren ist immer im Kontext einer personalen Existenz zu beleuchten: »Affektive Zustände können als verschiedene Formen eines Selbst-Situierens von Personen in handlungsrelevanten (bedeutsamen) Situationen verstanden werden und markieren somit eine zentrale Dimension des Welt- und Selbstbezugs der personalen Perspektive.«<sup>360</sup> Wir orientieren uns in der Welt als eine Person mit Gefühlen. Für Überzeugung sind wir empfänglich, wenn der Gegenstand der Überzeugung und seine theatrale Darstellung eine bestimmte *persönliche Bedeutsamkeit* ansprechen.<sup>361</sup>

Nun ist für Aristoteles die Rhetorik »eine Art Selbsthilfeeinrichtung des *logos*«, also des vernünftigen Sachbezugs.<sup>362</sup> Um einer guten Sache zur überzeugten Gefolgschaft zu verhelfen oder die Umsetzung einer schlechten Sache zu verhindern, hat Aristoteles – ganz im Gegensatz zum idealistischen Platon – die Rhetorik entsprechend konzipiert. Da der Mensch emotional konstituiert ist, darf bei der Überzeugung gerne auf Affekte zurückgegriffen werden: »Auf diese Weise schafft sich der *logos* mit der Rhetorik ein Mittel, um sich auch unter *logos*-widrigen Bedingungen durchzusetzen.«<sup>363</sup> Doch dieser Rückgriff rechtfertigt sich nur, wenn die Emotion an die Sache gekoppelt und ihr angemessen ist. Hat es etwa ein Redner mit empörendem Verhalten zu tun, so darf er auf entsprechende Affekte abstellen und »dadurch den Richter auf eine Entscheidung einstimmen, die auch sachlich gerechtfertigt scheint.«<sup>364</sup> Der Zweck heiligt also die aristotelischen Mittel, solange der Zweck das Wahrhaftige inkorporiert.

Überzeugung basiert bei Slaby also auf *persönlicher Bedeutsamkeit*, bei Aristoteles auf *wahrhafter Bedeutsamkeit*. Die Frage, ob nun die persönliche Bedeutsamkeit und das wahrhaft Gute kongruent sein müssen, kann an dieser Stelle nicht verhandelt werden. Entscheidend ist, was Slabys Emotions- und Aristoteles' Rhetorik-Theorie eint: Urteile und Emotionen stehen in engem, unüberbrückbarem Zusammenhang.<sup>365</sup> Beide erkennen den Zugang zum menschlichen Verstehen, zum Selbst- und Weltbild und damit zur Überzeugung mittels Gefühle – Slaby explizit, Aristoteles noch implizit. Dieser Zugang muss stets genommen werden. Wenn dies erfolgreich geschehen ist, können die Überzeugungsmittel *ēthos*, *pathos* und *logos* erst herangezogen werden; dann

359 Slaby (2008), S.24

360 Slaby (2008), S.24

361 Vgl. Slaby (2008), S.344

362 Rapp (2002), S. 133

363 Rapp (2002), S. 133

364 Rapp (2001), S. 121

365 Vgl. Rapp (2008)

erst greift der Syllogismus, die Tugendhaftigkeit des Redners und erst dann kann das Gefühl des Gegenübers einkalkuliert werden. Fühlt sich jemand nicht verstanden oder empfindet den Stoff als nicht bedeutsam, verschließt er sich sowohl gegen affektive als auch gegen logische Argumente und auch gegen das Charisma des Redners.

Vor dem Hintergrund eines solchen Verständnisses von Gefühl, Rhetorik und Lebenswirklichkeit lassen sich die neu-phänomenologischen Atmosphären sehr gut kombinieren mit Aristoteles' Rhetorik-Programm. Das sprachliche Machen von Atmosphäre ist dann gleichbedeutend mit dem aristotelischen *Glaubhaftmachen*. Es ist das Schaffen von Anerkennung: *Tua res agitur* – Deine Stoffe werden hier behandelt.<sup>366</sup> Denn »(d)as Überzeugende ist immer nur für jemand Bestimmten überzeugend«.<sup>367</sup>

Hierin zeigt sich erneut die ästhetische bzw. künstlerische Arbeit des Redners, der sich »nicht nur in die Lage des Gegenübers hineindenken, sondern auch hin-einfühlen« muss.<sup>368</sup> Eine gemeinsame Wirklichkeit zu etablieren, also »Welt zu haben(,) ist immer das Resultat einer Kunst«.<sup>369</sup> Und der Welthorizont ist ebenso unbestimmt als auch gestaltbar.

## 5.5 Machen von Atmosphären

Trete ich in einen Raum, werde ich durch ihn gestimmt.<sup>370</sup> Bestimme ich selber den Raum und seine Qualität, vermag ich andere zu stimmen. Der Zugang zu Atmosphären ist also nicht nur rezipierend, vom Standpunkt des Wahrnehmenden, sondern auch erzeugend, vom Standpunkt des Produzierenden möglich. Diese Gestimmtheit sprachlich zu erzeugen ist das rhetorische Machen von Atmosphären.

Die rhetorische Unternehmensführung als ästhetische Arbeit ist vor diesem Hintergrund diejenige Tätigkeit, »die Dinge, Räume, Arrangements gestaltet in Hinblick auf die affektive Betroffenheit, die ein Betrachter, Empfänger, Konsument usw. dadurch erfahren soll.«<sup>371</sup> Diese Gestaltungsaufgabe gelingt »vom Gegenstand her über die Praxis ihrer Erzeugung, von ihren *dinglichen Konstituentien*«.<sup>372</sup> Im Umgang mit den Stoffen (Dinge, Umgebungen, Menschen) werden Atmosphären *gemacht*. Wer Atmosphären erzeugen möchte, muss die

366 Vgl. Lemmermann (1962), S. 151

367 Rapp (2002), S. 134. Siehe auch Aristoteles (2002), 1356b26–1357a1

368 Lemmermann (1962), S. 150

369 Blumenberg (1986), S. 13

370 Vgl. Böhme (1995), S. 15

371 Böhme (2001), S. 53

372 Böhme (2001), S. 54

Eigenschaften der Stoffe, um die es gehen soll, mit Blick auf die Wirkung der davon ausgehenden affektiven Betroffenheit der Empfänger arrangieren.<sup>373</sup>

Für den Macher von Atmosphären ist damit die Orientierung am Begriff der *dinglichen Konstituentien* entscheidend: die Arbeit am Stoff. Die Atmosphären-Gestaltung, Stoffen solche Eigenschaften zu geben, die von ihnen mit Blick auf ein bestimmtes Ziel etwas Überzeugendes, Bedeutsames ausgehen lassen, hat zunächst die gleichen Teile wie die Redekunst: Macher, Rezipient und Gegenstand. Es gilt, etwas Wahrzunehmendes zu kreieren, um Geschäftswirklichkeit zu konstituieren: »(E)rst indem etwas wahrgenommen wird, ist es da.«<sup>374</sup> Ohne über ein Joint Venture zu sprechen, wird auch kein zusätzlicher Umsatz generiert. »Die Atmosphäre ist die gemeinsame Wirklichkeit des Wahrnehmenden und des Wahrgenommenen.«<sup>375</sup> Einen Stoff in Szene zu setzen und damit eine Wirklichkeit zu kreieren heißt, um den Stoff einen Erscheinungsraum bzw. »ein Arrangement zu schaffen, das sein Erscheinen ermöglicht und durch Korrespondenz steigert.«<sup>376</sup> Stoffe erscheinen und atmosphärisch spürbar werden zu lassen und damit ihre Wirkung zu steigern, ist die inszenatorische Praxis des atmosphärischen Managements. Denn die Bedeutung der unternehmensrelevanten Stoffe bestimmt sich maßgeblich darüber, wie sie sinnlich zur Geltung gebracht werden.

Atmosphärisches Management ist jedoch niemals in der Lage Charakteristika von Situationen vollends zu bestimmen, wohl aber einzelne Orientierungspunkte anzubieten, die *ein* Teil der vielsagenden Eindrücke impressiver Situationen sind. Atmosphärisches Management ist als Angebot zur Orientierung und Gestaltung der Unternehmenswirklichkeit zu verstehen.

In ihrer relationalen Eigenschaft zwischen Subjekt und Objekt sind Atmosphären jener Kitt, der die Themen und Menschen des Unternehmens, die Zukunft und die Vergangenheit, das rationale Kalkül und die Emotionen »aneinander bindet, und zwar so, dass die Verbindung als Verbindlichkeit (Relevanz, Bedeutsamkeit) zutage tritt.«<sup>377</sup> Als Macher der Atmosphäre ist der atmosphärische Manager jener Unternehmensführer, der dieses ‚sich ins Verhältnis setzen‘ der beteiligten Stoffe markiert. Neue Management-Philosophien scheinen dies zu spüren, wenn es etwa heißt: *Frame or be Framed*.<sup>378</sup>

373 Vgl. Böhme (2001), S. 60. Das Wissen um das Machen von Atmosphären ist nach Böhme allerdings ein *tacit knowledge*, ein unformulierbares Können. Vgl. Böhme (1995), S. 36, mit Verweis auf Polanyi (1985).

374 Hauskeller (1995), S. 34

375 Böhme (1995), S. 34

376 Böhme (2001), S. 121

377 Hauskeller (1995), S. 196

378 Vgl. Kawasaki (2008), S. 165 ff., mit Verweis auf Lakoff (2004)

Im Folgenden behandle ich die Bestandteile des *Glaubhaftmachens*, die Konstituentien des atmosphärischen Raumes qua Rhetorik.

Das rhetorische Machen von Atmosphäre kann, wie auch die Rhetorik selbst, einmal in ihrer anwendungsorientierten Form, der Redegewandtheit, und in der planungsorientierten Form, der Redetheorie, beschrieben werden. Ich beziehe mich auf die planende, theoretische Ebene. Somit sind auch die Konstituentien nicht konkret, sondern zunächst abstrakt, als Platzhalter zu verstehen.



---

## VI. Zum Kosmos der Rhetorik

»tardi ingeni est rivulos consecrari, fontes rerum non videre.«<sup>379</sup>

Cicero (55 v. Chr.), 2,117

Eine Rede vorzubereiten ist eine systematische, schöpferische Arbeit. Wer ein Haus baut, braucht einen Plan. Wer eine Rede vorbereitet, braucht eine Ordnung – von ihr hängt der Wirkungsgrad der Rede ab.<sup>380</sup> Nun spannt jede Rede eine eigene Welt auf. Die Ordnung dieser Welt, der Rhetorik-Kosmos, bestimmt sich über Sphären und Dimensionen. Das Modell des rhetorischen Kosmos betrachte ich im Kontext dieser Arbeit aus der Perspektive des Managers und Redners, womit ich das aristotelische *ēthos* stets einklammere.

Die Grundvoraussetzung, damit sich der Kosmos der Rhetorik aufspannt, ist der Stoff, der Anlass oder Gegenstand der Rede – die *inventio*. Anlässe für Reden ergeben sich »wie bei Jubiläen, Geburtstagen, Bilanzpressekonferenzen« oder sie werden *geschaffen*, »wie bei Kongressen, politischen Veranstaltungen, Hauptversammlungen, Seminaren, Einweihungen, Jahresansprachen«.<sup>381</sup> Doch den konstitutiven Stoff gibt die Konjunktur und die Weltwirtschaft, die Öffentlichkeit und die Politik, die Mitarbeiter und die Unternehmenslage nahezu von alleine vor. Einzig mit Blick auf die Unternehmenspolitik hat die Unternehmensführung das Agenda-Setting in der Hand. Doch mit jedem Thema der Agenda muss sie umgehen.

Dabei ist eine wichtige Unterscheidung zu treffen: Der Stoff ist nicht die Rede. Die Rede ist die Verkleidung des Stoffes. Sie ist der sprachliche Umgang mit dem Stoff, den es auch ohne die Rede gibt.

### 6.1 Zu den Sphären der Rhetorik

Ist der Stoff gegeben, offenbart sich der rhetorische Kosmos, die Ordnung der Redewelt. Wie bei einer Zwiebel schichten sich nun die Sphären aufeinander.

---

379 Frei übersetzt: Nur ein träger Geist spürt den Kanälen nach: Es gilt die Quellen zu sehen.

380 Vgl. Lemmermann (1962), S. 68 f

381 Bazil (2005), S. 7



Jede steht für einen Einflussfaktor, den es für eine Rede zu berücksichtigen gilt: Die Zuhörer, der Kontext, die Performance und die Struktur. Die Begriffe der einzelnen Sphären lehne ich an eine musikwissenschaftliche Untersuchung von Scherer/Zentner (2001) an, wenngleich ich inhaltlich von Scherer/Zentner abweiche.<sup>382</sup>

### *Listener Sphere*

Die äußerste Sphäre bildet die Listener Sphere.<sup>383</sup> Sie umfasst die persönliche und soziokulturelle Identität des Publikums. Wen muss ich wie ansprechen, damit er überzeugt wird – gleichermaßen mit Blick auf die Affekte und die Argumente. Als äußerste Schicht liegt sie am weitesten entfernt vom Einflussbereich des Redners. Diese Sphäre stellt im schulrhetorischen Sinne vor allem auf *pathos* ab und damit auf die jeweilige Bedeutsamkeit der Rede für die Adressaten.

### *Contextual Sphere*

Nicht unwesentlich als Einflussfaktor für die Überzeugungskraft der Rede ist der Ort bzw. das Umfeld. Das Umfeld kann der Redner schon stärker beeinflussen. Wie sich Stimmungen entwickeln oder vorgefunden werden ist allerdings ebenfalls schwer zu beeinflussen. Diese Sphäre stellt neben den schulrhetorischen Redegattungen auf den Latourschen Repräsentationsbegriff zum Ort (Woheit) und zu den Spielregeln (Wieheit), den Schmitz'schen Raum und die Böhmsche architektonische Atmosphäre ab.

### *Performance Sphere*

Bei dieser Sphäre ist entscheidend, wie die Rede vorgetragen wird. Wie also ist die Rede zu interpretieren bzw. welchen Inhalt, welche Argumente stellt der Redner auf welche Weise zur Interpretation bereit? Auf die Performance hat der Redner sehr starken Einfluss und kann seinen Vortrag mit Blick auf den Stoff (*inventio*), die Zuhörer und den Kontext entsprechend vorbereiten (*dispositio*), einstudieren (*memoria*) und vortragen (*actio*). Diese Sphäre stellt schulrhetorisch auf das Überzeugungsmittel *logos* ab. Sie beschreibt jenseits der Redetheorie die angewandte Ausführung der Rede, die Beredsamkeit, und findet sich

382 Vgl. Scherer/Zentner (2001), S. 361 – 392. Statt von Sphären sprechen Scherer/Zentner von Features.

383 Im Latourschen Repräsentationsmodus bezieht sich die Listener Sphere auf die Verfahrensweise; genauer: auf die Wieheit bezüglich des Wer: Wie wird wer einkalkuliert.

(das Rede-Detail) planend in der Teilkunst der *elocutio* sowie ausführend in der *actio* wieder.

### *Structural Sphere*

Den sphärischen Kern des Rhetorik-Kosmos bildet das gliedernde Moment der *dispositio* – Struktur und Formhaftigkeit der Rede, die jede Rede individuieren. Wenn wir eine Rede bis auf ihr ursprüngliches Merkmal dekonstruieren, auf welches sie reduziert werden kann, ist dies die dramatische Gliederung des Stoffes. So stellt diese Sphäre schulrhetorisch auf die Teilkunst der *dispositio* ab.

Hier setzt ein Redner an: Denn zuerst muss er den Schluss kennen, wissen, wo-rauf er hinaus will. Daraus ergibt sich die Ausgestaltung der Rede. Die anderen drei Sphären werden dabei immer schon mitgedacht, vorstrukturiert und sind in diesem Kern, wenn auch zunächst nur als Rohbau, bereits enthalten.

Wie in Abbildung 4 grafisch dargestellt, können die Contextual und Listener Sphere zusammengefasst werden als Sphärik der *Jeweiligkeit*. Es kommt *jeweils* darauf an, wer (mit welchen Dispositionen), wann und wo (zu welcher Zeit, in welcher Kultur, in welcher gesellschaftlichen Situation) eine Rede zu einem bestimmten Stoff hört bzw. hält. Die Structural und Performance Sphere fasse ich in der Sphärik *Faktur* zusammen. Es kommt hierbei darauf an, was (die Argumente, der Stoff) auf welche Weise (Gliederung des Stoffes) gehört wird.

Die Sphärik der *Jeweiligkeit* befasst sich also mit den Fragen nach *Wer*, *Wann* und *Wo*. Hier geht es um die zur Überzeugung wichtigen Einflusskriterien der architektonischen und institutionellen Räume und um die Adressaten. Sie bilden die äußere Sphäre, da der Redner nur mittelbaren Einfluss auf sie hat. Unmittelbaren Einfluss hat der Redner hingegen in der Sphärik der *Faktur*, die auf die Fragen nach *Was* und *Wie* rekurriert. Hier geht es um die zur Überzeugung wichtigen Einflusskriterien *Darstellung*, *Dramatik* und *atmosphärische Räume*.

In diesem kosmischen Rhetorik-Modell finden sich alle relevanten schulrhetorischen Elemente übersichtlich wieder: Der Stoff, das Agenda Setting, stellt die Teilkunst der *inventio* dar. Ist das Thema gegeben, eröffnet sich der sphärische Kosmos der Rhetorik, der mit der Listener Sphere auf das aristotelische Überzeugungsmittel *ēthos* zurückgreift und in der Contextual Sphere die Redegattungen abbildet. In der Performance Sphere wird die Argumentation verhandelt, also der *logos*. Die Structural Sphere stellt dann auf die Teilkunst *dispositio* ab, innerhalb der alle Redeteile<sup>384</sup> geordnet werden und wo die theatralisch-dramatische Struktur der Rede gestaltet wird.

384 Die Redeteile, auch »partes orationis« genannt, sind klassischerweise geordnet in Redeeröffnung (exordium), Erzählung (narratio), Argumentation (argumentatio), Beweisführung (confutatio), Widerlegung (refutatio) und Schluss (peroratio). Vgl. Oesterreich

Diesen Kosmos im Blick zu haben ist die strategische Ausgangsposition zum Erstellen von Reden in (Familien-)Unternehmen. Hieraus erst leitet sich der operative Part ab. Erst wenn ich weiß, wie ich strategisch inhaltlich vorgehen möchte, kann ich adäquat entscheiden, mit welchen rhetorischen Stilmitteln ich dies machen möchte. Die *elocutio*, die *memoria* und die *actio* als anwendungsorientierte Bestandteile der Rhetorik, die Redegewandtheit also, bauen auf diese strategisch-reflexiven Bestandteile der Rhetorik auf, dessen Kern die *dispositio* ist. Auf ihr fußt mein Modell, das ich im Folgenden entwickle.

## 6.2 Zur Dramatik der Rhetorik

Es mag auf den ersten Blick als *schief* erscheinen, wenn ich von Atmosphären spreche und mich dann bezüglich der Rhetorik auf die rhetorische Teilkunst der *dispositio*, der Gliederung, beziehe. Erzeugung von Atmosphäre würde man eher in der Ausführung der Rede vermuten, im Kontext von Raumgestaltung, Licht oder (audio-)visuellen Hilfsmitteln<sup>385</sup>, bei der Gestaltung des Textes, wo über Worte, Mimik und Grammatik atmosphärisch Stimmung erzeugt wird<sup>386</sup> oder bei der Themenfindung, wenn es sich um ein besonders heikles oder freudiges Thema und damit von Beginn an um eine aufgeheizte oder lockere Atmosphäre handelt. In der Gliederung, so scheint es, ist wenig Platz für Atmosphäre.

Im ordnenden, strukturierenden dramatischen Rahmen der Rede wird ihre Atmosphäre angelegt. Zwar bekommt sie einen ausformulierten Feinschliff, raum-gestalterische Umsetzungstiefe und differenziertes Darstellungs-Design, doch leitet sich aus der *dispositio* die Atmosphäre der Rede in allen Belangen ab. Die *dispositio* legt den kohärenten Aufbau, den sinnhaften Verlauf und die gezielten Pointen fest und ist damit grundlegend für das Verständnis (des Publikums und des Redners) einer Rede und für das Ziel, mit ihr zu überzeugen.

In der klassischen Rhetorik wurden verschiedene antithetische Ordnungsmöglichkeiten entwickelt, wobei die drei- und die fünfgliedrige *dispositio* der Anordnung eines klassischen Dramas gleicht – wie Aristoteles in seiner *Poetik* beschreibt.<sup>387</sup> Hieran angelehnt strukturiert Syd Field die dramatische Story Line

(2003), S. 42. Beizeiten wird auch die Gliederung (*propositio*) nochmals als Bestandteil der ausgeführten Rede aufgeführt. Vgl. Ueding/Steinbrink (1994), S. 258 ff.

385 Vgl. Böhme (2001), S. 87–100, S. 117–129

386 Vgl. Böhme (2001), S. 145–157 oder Biehl (2008) S. 159 ff.

387 Vgl. Ueding (2000), S. 9. Die drei- bzw. fünfgliedrige *dispositio* hat die Form Anfang, Mitte, Schluss: A + B (bzw. B1 + B2 + B3) + C, wobei in der fünfgliedrigen der Mittelteil erneut in Anfang, Mitte, Schluss aufgeteilt wird. Neben der antithetischen *dispositio*: A-B, A-B, A-B ist ferner auch die mehrgliedrige *dispositio* häufig, die allerdings immer auf ein Ziel, einen Höhepunkt hin konzipiert ist. Die verschiedenen Schemata listen Ueding/Steinbrink (1994) S. 212 ff. auf.

eines Film-Drehbuchs in drei Teile, die Exposition, die Konfrontation und die Auflösung.<sup>388</sup> Ein Drehbuch ist die »lineare Anordnung von zusammenhängenden Ereignissen und Episoden, die zu einer dramatischen Auflösung führt.«<sup>389</sup> Übergänge zwischen diesen Teilen markieren die Plot Points, Ereignisse, die richtungsweisend in die Handlung eingreifen und damit die Geschichte vorantreiben.<sup>390</sup> Field nennt diese Aufteilung das Paradigma des Drehbuchs, eine Vorlage, die immer gilt, auch wenn ihre Teile mal kürzer, mal länger ausfallen oder sich die Teile vertauschen.<sup>391</sup>

Wie beim Drehbuch konstruiert und ordnet der Autor vor der Ausformulierung der Rede die Elemente (Structural Sphere), um nicht Struktur und damit Bedeutung der Rede zu verlieren. Die Entfaltung der Rede ist erst möglich, wenn die Story Line in einer Ordnung verankert ist. Ein klar definiertes Ziel der Rede (Schluss) ist der Startpunkt. Mit Blick auf den Anlass (Anfang) der Rede wird das In-Szene-Setzen, der dramatische Aufbau (Mittelteil), vorstrukturiert.<sup>392</sup> *Struktur* meint hier im etymologischen Sinne »aufschichten, aneinanderfügen, ordnen«.<sup>393</sup> Die Gliederung markiert also den Startpunkt der strategischen Herangehensweise an eine Rede.

Anders als bei anderen Künsten, wo ein Plot eine erste Idee, einen Aufhänger braucht, ist die dramatische Konfrontation, das antithetische Konfliktpotential immer schon durch die duale Verfasstheit des Familienunternehmens angelegt. Wie in Kapitel 3 dargelegt birgt ein Familienunternehmen Meta-Konflikte: Familie versus Unternehmen, Zukunft versus Tradition, Emotionalität versus Rationalität etc. Hieraus ergeben sich ganz konkrete Konflikte der unternehmerischen Lebenswirklichkeit: Fremdmanagement versus eigener Nachwuchs, Standortverlagerung versus Standorttreue, Familienname als Marke versus Neue Markenidentität. Die Grunddramatik als Thema aufzufinden, die *inventio* bzw. der dramatische Anlass des Plots, ist damit kein originär künstlerischer Bestandteil unternehmerischer Redekunst, sondern gegebener Bestandteil, den es rhetorisch zu managen gilt. Die Kunst besteht im ordnenden Umgang mit den Konflikten, dem Grenzmanagement bzw. der Wie-Kompetenz.

---

388 Vgl. Field (2010), S. 12

389 Field (2010), S. 305

390 Vgl. Field (2010), S. 226

391 Vgl. Field (2010), S. 39. Wie bei Aristoteles kann auch hier jeder der drei einzelnen Teilabschnitte für sich genommen wieder untergliedert werden in Anfang, Mitte, Ende. Vgl. Field (2010), S. 305 ff.

392 Vgl. Field (2010), S. 227

393 Field bezieht sich auf den lateinischen Ausdruck *struere*. Field (2010), S. 38

### 6.3 Zur Dimensionalität der Rhetorik

Die Dimensionen durchziehen den rhetorischen Kosmos. Wie Feldlinien beziehen sie ihre Kraft und Wirkung durch je entgegengesetzte Pole an ihren Enden, die sich auf der einen Seite abstoßen und negieren, zugleich aber nicht ohne einander zu verstehen sind. Die Dimensionen resultieren aus den Konfliktlinien.<sup>394</sup>

#### 6.3.1 Die temporale Dimension

Die temporale Dimension changiert zwischen den leitenden Fragen nach Fortsetzung oder Bruch mit Bestehendem. Diese Feldlinie resultiert aus dem Konfliktpotential, das in der Zeitlichkeit steckt: Wird eine Tradition hochgehalten oder sind Neuerungen erforderlich? Auf der linearen Achse des Zeitverlaufs ändern sich Bedingungen, Umwelten, Gegenstände und Menschen (Globalisierung, Technischer Fortschritt usw.). Strategien mit zirkulärem Charakter und unabhängig von zeitlichen Veränderungen, etwa Routinen oder Bräuche wie wir sie im sozialen System der Familie finden, stehen hier der Notwendigkeit von Anpassung und Adaption des Systems Unternehmen an die Umwelt gegenüber. ‚So haben wir es schon immer gemacht‘ trifft auf ‚Wir müssen es anders machen um zu überleben‘. Die sich gegenüberstehenden Pole dieser Dimension sind die *Zukünftigkeit* und die *Vergangenheit*. Die Bewegung auf der Linie der temporalen Sphäre entspricht der Suche nach Identifikationsmerkmalen zur Überzeugung – also entweder eher traditionell orientierte Identifikation nahe des Pols *Vergangenheit* oder eher progressiv orientierte Identifikation nahe des Pols *Zukünftigkeit*. Dabei stoßen sich die Pole zwar ab, sind zugleich aber aufeinander angewiesen. Aus der *Vergangenheit* lassen sich appellative Botschaften ableiten und die *Zukunft* kann auf Erfolgsmuster der *Vergangenheit* zurückgreifen.

Diese Achse rekurriert auf die Doppeldeutbarkeit der Kommunikation, die einmal als »ein Bericht über Ereignisse zu einem vorherigen Zeitpunkt« verstanden werden kann, aber auch als »ein Befehl – eine Ursache oder ein Reiz für Ereignisse zu einem späteren Zeitpunkt.«<sup>395</sup>

Der Pol *Vergangenheit* behandelt eher die Tradition der Familie und des Unternehmens, etwa den narrativen Gründungsmythos des Vorfahren. Der Pol *Zukünftigkeit* behandelt die Fortführung des Unternehmens und der Familie, etwa Gefahren und drohende Szenarien. Orientierung in der Gegenwart ergibt

394 Siehe Abbildung 5

395 Ruesch/Bateson (1995), S. 202

sich aus dem Verständnis für Vergangenes und den Visionen für Zukünftiges. Hier konstituiert sich die Feldlinie aus dem Übergang der Generationen: Tradition versus Progression.

### 6.3.2 Die causale Dimension

Die causale Dimension changiert zwischen den leitenden Fragen nach den Gründen für unternehmerisches Entscheiden. Fußt der Grund einer Entscheidungssituation in rationalen Entscheidungskalkülen oder werden emotionale Gründe, Bauchentscheidungen und Intuition herangezogen? Anders als die Zeit verlaufen Entscheidungen nicht linear, sondern beeinflussen den weiteren Verlauf des unternehmerischen Geschicks. Entscheidungen markieren Gabelungen. Sie sind somit eher räumlich, im ‚Jetzt‘ konstituiert und berücksichtigen die je aktuell gegebenen Umstände, Menschen und Gegenstände. Diese Sphäre birgt also ihr Konfliktpotential in der Aktualität der Gründe.

Diese Dimension bezieht sich damit auf der einen Seite auf die »kognitive Undurchdringlichkeit«<sup>396</sup> unserer Entscheidungen, dass wir uns selber nicht immer durchsichtig sind, uns also nicht immer klar ist, was wir hoffen, meinen oder wünschen, und auf der anderen Seite auf das Prinzip des rational agierenden und Nutzen maximierenden homo oeconomicus.<sup>397</sup> Die sich gegenüberstehenden Pole dieser Dimension sind die *Emotionalität* und die *Rationalität*. Die Bewegung auf der Linie der causalen Dimension entspricht der Suche nach guten Gründen und Rechtfertigung zur Überzeugung – also entweder eher sachlich orientierte Lösungen nahe des Pols Rationalität oder eher affektiv orientierte Lösungen nahe des Pols Emotionalität. Auch auf dieser Achse stoßen sich die Pole einerseits ab, hängen andererseits aber unabdingbar zusammen. Sehr öffentlichkeitswirksam hat Daniel Goleman die Hierarchiefrage von Emotion oder Ratio beiseite geschoben und hebt den kooperativen Charakter von Gefühl und Vernunft hervor, wenn er vermutet, dass »unsere tiefsten Gefühle [...] entscheidend für unser Überleben sind.«<sup>398</sup>

Während es im dimensional Pol der Rationalität eher um Daten und Zahlen geht und Buchhalter das Wort haben, sind es im dimensional Pol der Emotionalität eher die Familienmitglieder, die neben einem unternehmerischen Interesse auch eine emotionale Verankerung im Unternehmen haben. Hier konstituiert sich die Feldlinie aus dem Kalkül des Grundes: Bauchgefühl versus Zahlenmagie.

---

396 Goldie (2000), S. 76

397 Hayek (2005), S. 81 mit Verweis auf Mill (1844), Essay V.

398 Goleman (1995), S. 19 f.

### 6.3.3 Die normative Dimension

Die normative Dimension liegt quer zu der temporalen und causalen Dimension. Die Bewegung auf der Linie der normativen Dimension bezieht sich eher auf das Ziel der Rede, also in welche Richtung des Denkens und Handelns der Zuhörer bewegt werden soll. Die beiden sich gegenüberstehenden Pole dieser Dimension sind der negative und der positive Pol. Wer von einem Stoff überzeugen möchte kann also entweder etwas als positiv oder negativ besprechen, kann zum Handeln ermutigen oder entmutigen, kann aufstacheln oder beruhigen, kann auf Zustimmung oder Ablehnung aus sein.

Normativ meint hier eine Meta-Ebene der Moralität, jenseits moralphilosophischer Fragen nach gut oder richtig, wohl oder übel. Diese Dimension bewertet nicht den Inhalt der Rede, sondern gibt vielmehr eine Richtung der Überzeugung vor: Entweder positiv, ermöglichend, bejahend oder negativ, verhindernd, verneinend. Dabei muss der negative Pol nicht notwendigerweise schlecht oder böse sein, so kann es etwa das Ziel einer Rede sein, von einer Straftat abzuhalten. Auch muss der positive Pol nicht notwendigerweise mit gut und richtig korrelieren, da auch jemand zu Straftaten aufrufen kann. Eine gute und eine böse Absicht lässt sich jeweils sowohl destruktiv als auch konstruktiv behandeln.

Diese Dimension leitet sich nicht unmittelbar aus den Konfliktpotentialen eines Familienunternehmens ab, sondern rekurriert mittelbar auf die Bewertung von Konflikten in Organisationen. Diese sind nicht per se negativ zu bewerten. Sie treiben auch Veränderungen (in sozialen Bezügen) voran und haben damit einen konstruktiven Charakter.<sup>399</sup> Insbesondere Konflikte, die das *Was* und *Wie* des Unternehmensalltags betreffen, haben produktive Effekte und können »Kreativität und Innovation stimulieren und dazu beitragen, dass ein Unternehmen angesichts steigender Umweltkomplexität komplexe und neue Antworten findet.«<sup>400</sup>

Zugleich verweist diese Dimension auf den Selbsterhalt der unternehmerischen Lebenswirklichkeit qua Kommunikation: »*Kommunikation dupliziert die Realität*. (...) Sie schafft zwei Versionen: eine Ja-Fassung und eine Nein-Fassung, und zwingt damit zur Selektion.«<sup>401</sup> In diesen Alternativen Annahme/Ablehnung auf Seiten des Zuhörers und gleichfalls auf Seiten des Redners – hier

399 Vgl. Kellermanns/von Schlippe (2010), S. 309. Bisherige Untersuchungen konzentrieren sich entweder auf die Fallstricke und Probleme, die aus Konflikten resultieren (Vgl. Gersick et al. (1997)), oder auf die möglichen Chancen solcher Konflikte. Vgl. Sharma/Chrisman/Chua (1997).

400 Schlippe/Kellermanns (2009), S. 177. Die Autoren sprechen hier von Konflikten im Rahmen von »tasks« (was ist zu tun) und im Rahmen von »process« (wie ist es zu tun).

401 Luhmann (2001b), S. 104

als Alternativen Ermöglichen/Verhindern – liegt die Autopoiesis des Systems bzw. beider Systeme, Familie und Unternehmen, die sich dadurch »selbst ihre eigene Fortsetzbarkeit garantiert.«<sup>402</sup> Durch diese Alternativenwahl ist der Anschluss für die nächste Kommunikation, den nächsten Prozess, die nächste Aufgabe gegeben, »die nun entweder auf erreichtem Konsens aufbauen oder dem Dissens nachgehen oder auch versuchen kann, das Problem zu cachieren und den heiklen Punkt künftig zu vermeiden.«<sup>403</sup>

Hier konstituiert sich also die Feldlinie aus der Richtung, in die ein Konflikt bzw. eine Entscheidung führen kann: Konstruktivität versus Destruktivität. Der Redner hat dabei den strategischen Vorteil, rhetorisch den Grundstein für eine dieser Richtungen zu legen – wie und ob seiner Überzeugungsstrategie gefolgt wird, ist und bleibt dabei kontingent.

Zusammenfassend spricht die causale Dimension das Bewusstsein des zu Überzeugenden an, also die Bedeutsamkeit des mindsets. Die temporale Dimension rekurriert auf das identifikatorische Potential, also die Verortung der Bedeutsamkeit im und des Zeitverlauf(s). Die normative Dimension stellt auf die Bedeutsamkeit der Handlungen ab.

Mit Blick auf die Paradoxien und Konfliktlinien in Familienunternehmen korreliert das System Familie besonders stark mit den Polen Emotionalität und Vergangenheit. Identität stiftet in der Familie die emotionale Frage nach Liebe und Anerkennung zumeist in Bezug auf die Vergangenheit. Das Unternehmen, in dem es um Überlebensfragen geht, kann in seiner ökonomischen Logik dem Pol der Rationalität zugeordnet werden. Mit Blick auf die unternehmenspolitischen Fragen zur Unternehmensentwicklung korreliert das Unternehmen ebenso mit dem Pol der Zukünftigkeit. Trotz dieser eindeutigen Tendenzen gibt es auch in Unternehmen eine Tradition und nicht alle Entscheidungen entbehren emotionalen Kalkülen. Ebenso spielt die Zukunft in der Familie eine große Rolle und auch hier gibt es durchaus rationale und nicht ausschließlich emotionale Beweggründe für Entscheidungen und Verhalten.

So wie sich Verstand und Gefühl, Vergangenes und Zukünftiges, Konstruktivität und Destruktivität durchdringen, obwohl sie in Opposition stehen, interpenetrieren alle Dimensionen beide Systeme, Unternehmen und Familie, die in Familienunternehmen zwar opponieren, sich aber auch bedingen. Die Zukünftigkeit verweist auf einen Gestaltungs- und Überlebenswillen. Dabei kann sich die Zukunft nicht ohne die Vergangenheit denken, denn das Überleben basiert auf Vergangenenem, Identifikation resultiert aus Tradition und Bekanntem, Neuerungen bauen auf Bestehendem auf. Entscheidungen fußen stets auf Emotionalität und Rationalität, wobei mal das eine, mal das andere überwiegt.

---

402 Luhmann (2001b), S. 104

403 Luhmann (2001b), S. 104



Und in beiden Systemen mag der Manager ermöglichen oder verhindern wollen. Alle Dimensionen haben eins gemeinsam: Sie können Sinn stiften, und das in beiden Systemen. Und Sinnstiftung ist der Nährboden für Erfolg und Gelingen. Ebenfalls in beiden Systemen. Der Kosmos der Rhetorik in Familienunternehmen mit seinen aus den Konfliktlinien abgeleiteten Dimensionen bildet damit den relevanten Meta-Stoff ab, der über die Systemlogiken hinweg und über die Zeit hindurch Sinnzusammenhänge offenlegt. Nunmehr geht es darum, mit dieser Bewusstheit des Sinnzusammenhangs rhetorisch umzugehen. Im rhetorischen Einbezug dieser Dimensionen besteht die Angemessenheit der Rede in Familienunternehmen. Die Angemessenheit einer Rede resultiert aus dem Charakter des Redners und seinen Fähigkeiten – also der in meinen Ausführungen eingeklammerte *ēthos* – mit Bezug auf den zugrunde liegenden Sachverhalt (Contextual Sphere) die emotionalen Dispositionen des Zuhörers einzukalkulieren (Listener Sphere) und sich auf Deduktion und Induktion zu verstehen (Performance Sphere).<sup>404</sup>

So sind weder die Sphären noch die Dimensionen einzeln zu denken. Sie durchdringen sich und bilden gemeinsam aus Struktur, Performance, Kontext und Zuhörer die relevanten Einflussmerkmale einer Rede. Nur wer weiß, in welchem Kontext er zu welchem Publikum spricht, wie der Stoff mit welchem Auftreten argumentativ und emotional repräsentiert werden sollte, kann seine Formulierungen, die operative Ausgestaltung der Rhetorik, auf das dramatische Grundgerüst aufbauen. Aufgrund dieser Sachangemessenheit<sup>405</sup> habe ich die Structural Sphere, die *dispositio*, als den relevanten Part für atmosphärisches Management zu Grunde gelegt.

---

404 Vgl. Aristoteles (2002), 1356a1 – 35 sowie 1408a11 – 1408a16. In Bezug auf die Angemessenheit einer Rede unterscheidet die Rhetorik-Theorie das innere *aptum*, welches »das angemessene Verhältnis aller Bausteine und Teile der Rede untereinander« betrifft sowie das äußere *aptum*, welches »das Verhältnis zwischen der Rede (und ihren werksinternen Bestandteilen) und den außersprachlichen Systemen und Gegebenheiten« betrifft. Ueding/Steinbrink (1994), S. 218 f. Siehe Abbildung 6.

405 Vgl. Ueding (2000), S. 9

---

## VII. Zum Scenic Radar

»The aim of rhetoric is not proof but assent.«

Rodden (2008), S. 151

In der *dispositio* wird der Stoff innerlich, für das Verständnis des Redners und äußerlich, für die Nachvollziehbarkeit des Publikums, angemessen und verständlich geordnet und zu einem strukturierten Redeganzem geformt.<sup>406</sup> Ein solches Erzeugen von Ordnung ist grundlegend für das menschliche Verständnis und seinen Zugang zur Wirklichkeit der erfahrenen Welt.<sup>407</sup> Denn »(d)urch *Rahmenbildung* einigen sich die Menschen in einer Kultur darüber, welche Bedeutung Ereignissen zugewiesen wird.«<sup>408</sup>

So gestaltet der Redner aus unzusammenhängenden, chaotischen Einzelteilen sprachlich durch sein *Ordnenkönnen* »das durchsichtige Sinn ganze und die klar gegliederte symbolische Ordnung« innerhalb der gemeinsamen Lebenswelt.<sup>409</sup> Und die gemeinsame Lebenswelt – als »die allgemeine Wissensbasis unseres Soziallebens« – besitzen wir schon immer, sie trägt und schützt unser Sozialleben und sichert unser Überleben.<sup>410</sup>

Wenn Aristoteles nun zwischen dem Wie und dem Was einer Rede unterscheidet<sup>411</sup>, ist damit die Differenz zwischen Form und Inhalt in einem solchen Sinne gemeint, dass zwischen Stoffen, Dingen, Anlässen und Gegebenheiten der Lebenswelt und ihrem Erscheinen unterschieden wird.<sup>412</sup> Das Scenic Radar ist die Antwort auf die Frage danach, in welcher ordnenden Form der Redner die Stoffe sprachlich erscheinen lässt.

---

406 Vgl. Oesterreich (2003), S. 42

407 Vgl. Kriz (1999), S. 133

408 Schlippe/Groth (2007), S. 40 f

409 Oesterreich (2003), S. 43.

410 Bubner (1998), S. 130. Der Begriff Lebenswelt stammt aus Husserls Krisisschrift (1982). »Als relativ-natürliches und vorwissenschaftliches ›Reservoir‹ oder als ›Horizont‹, ›Boden‹ und ›Hintergrund‹ repräsentiert die Lebenswelt jeweils den Hintergrund menschlicher Vernunft.« Oesterreich (2003), S.52

411 Vgl. Aristoteles (2002), 1403b15 f

412 Ueding (2005), S. V

## 7.1 Zur (wissenschaftlichen) Methodik

Die Wirtschaftswissenschaften kennen normative und positive Aussagen. Positive Aussagen erklären beobachtbare Sachverhalte und sind empirisch widerlegbar, während normative Aussagen in Handlungsvorschriften bestehen und »das zentrale ökonomische Basiswerturteil« sind.<sup>413</sup>

Unter der Möglichkeit der Überprüfung und Falsifizierung ist es das *kognitive Ziel* einer positiven oder auch deskriptiven wissenschaftlichen Theorie, dass »das Wissen um Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand vermehrt werden soll.«<sup>414</sup> In normativen oder auch präskriptiven Theorien spricht man vom *praktischen Wissenschaftsziel*, das »Beiträge zur zielgerichteten Gestaltung von Sachverhalten«, insbesondere Handlungsempfehlungen in Entscheidungssituationen, liefern soll.<sup>415</sup> Mit dem Scenic Radar geht es mir um eine praktische Verwendung von Theorie, ich verfolge den normativen Ansatz »unwahrscheinliche Erwartungen zu bilden und sich dann anzuschauen, ob diese Erwartung scheitert oder nicht.«<sup>416</sup>

Ein positiver Ansatz zur Untersuchung von Rhetorik in Unternehmen ist nahezu unmöglich.<sup>417</sup> Die empirische Überprüfbarkeit der Wirkung einer Rede, die methodische Frage der »complex evaluation problems«<sup>418</sup> der Rhetorik, also wie überprüft werden kann, ob eine Rede eine bestimmte, bestenfalls vom Redner intendierte Wirkung erzielt hat, bleibt stets vage. Der Erfolg einer Rede, die zu einer klassischen binären Entscheidungssituation führt, etwa die forensische Gerichtsrede, kann eben an der Entscheidung, die ihr nachgeht, abgelesen werden: Ja oder Nein, Verurteilung oder Freispruch. Der Erfolg einer Rede, die zum Amusement dient, kann an der unmittelbaren Publikums-Reaktion abgelesen werden: gähnende Langeweile oder heitere Aufmerksamkeit. Doch wie kann der Erfolg einer Unternehmensrede gemessen werden?<sup>419</sup> In quantitativer

413 Neus (2005), S. 4

414 Neus (2005), S. 12

415 Neus (2005), S. 13. Wenngleich Werturteile einer wissenschaftlichen Analyse nur schwer zugänglich sind. Vgl. Neus (2005), S. 14

416 Baecker/Stollmann (2005), S. 69

417 Vom wissenschaftskritischen Standpunkt, dass die Ökonomie als »exakt formulierte Wissenschaft (...) in ihrer praktischen Anwendung alles andere als exakte Ergebnisse erzielt« und sie entgegen ihrem Selbstverständnis somit ohnehin keine exakte Wissenschaft betreibt, sondern eine *Ethik* formuliert, sehe ich in diesem Zusammenhang ab. Brodbeck (2002), S. 55

418 Booth (2004), S. 1

419 Eine in den 1920ern durchgeführte Studie von Albert Mehrabian in den USA besagt, dass 55 % der Wirkung von Mitteilungen beeinflusst ist durch die Körpersprache, 38 % durch die Stimme und nur 7 % durch den Inhalt. Das Institut für Demoskopie Allensbach modifiziert diese Werte auf 59 % Körpersprache, 19 % Stimme und 22 % Inhalt. Doch diese Studien haben mangelhafte Aussagekraft, »(d)enn der Redetext (...) gibt den Reaktionen

Hinsicht könnten Daten, etwa Unternehmenskennzahlen in der Gewinn- und Verlustrechnung, im Zeitraum X nach Halten der Rede ausgewertet werden. Doch die unmittelbare Relation zwischen Rede und Wirkung bleibt unsicher, da die Unternehmensentwicklung von etlichen äußeren und inneren Faktoren und ihrem Zusammenspiel abhängt.<sup>420</sup> In qualitativer Hinsicht könnten die Adressaten befragt werden, wie sich die Rede im Zeitraum X nach Halten der Rede ausgewirkt hat. Auch hier bleibt die Unsicherheit bei der Relation: Wie auf richtig wird die Frage nach der Redewirkung beantwortet?<sup>421</sup>

Kurzum: »(G)enauere Verfahren, wie der Erfolg von Reden festgestellt werden kann, sind noch nicht entwickelt worden.«<sup>422</sup> Fest steht einzig, dass die Redekunst den Unternehmenswert unmittelbar beeinflusst.<sup>423</sup> Da wir es überdies in den Wirtschaftswissenschaften mit einer »wissenschaftlich nicht erfassbare(n) Vielfaltigkeit des Geschehens«<sup>424</sup> im operativen Alltagsgeschäft zu tun haben, nicht mit einem »leblosen Gegenstand«, sondern mit »*lebendigen Menschen*«<sup>425</sup>, gehe ich in dieser Arbeit und für das Scenic Radar von einem normativen Ansatz aus. Die Methodik des Scenic Radars umfasst dabei 5 Schritte.

Zunächst werden die Dimensionen der Rhetorik in ein Koordinatensystem abgetragen: Die temporale Dimension zwischen narrativen und appellativen Inhalten auf die x-Achse, die causale Dimension zwischen emotionalen und rationalen Inhalten auf die y-Achse. Somit ergeben sich grafisch vier Quadranten: die rhetorisch-atmosphärischen Räume. Aufgrund der besseren grafischen Darstellung markiere ich die dritte, normative Dimension nicht auf der z-Achse, sondern färbe innerhalb der Quadranten entsprechend der Richtung dieser Dimension ein: Dunkel bedeutet negativ, hell bedeutet positiv.

Im zweiten Schritt steht die Struktur im Mittelpunkt, die klare Entwicklung des Handlungs-Aufbaus bzw. der Story-Line. Aus produzierender Sicht heißt das, sich seines Ziels und seines Anfangs bewusst zu werden. Die Rede wird in Sinn-Abschnitte bzw. Akte unterteilt, die sich an Aristoteles' Poetik und ihrer

---

des Publikums die Richtung vor und versetzt somit die anderen Wirkungselemente erst in die Lage, überhaupt wirken zu können.« Bazil/Wöller (2008), S. 13

420 Bazil/Wöller etwa stellen eine kreative Kosten-Nutzen-Kalkulation des Redners und des Zuhörers auf. Vgl. Bazil/Wöller (2008), S. 10 f. Wöller/Petersen (2008) schlagen eine bilanzielle Bewertung der Rhetorik als Intangible Asset vor. Reden als *communications capital*, als Teil des Intellektuellen Kapitals, schlägt Will (2007) vor.

421 Ein mögliches Beispiel wäre das Semiometrie-Modell, das als indirektes Messverfahren die Werterhaltung von Individuen mittels Bewertung von 210 Begriffen misst. Die Bewertung erfolgt auf einer 7-stufigen Skala von »-3 = sehr unangenehm« bis »+3 = sehr angenehm. Vgl. Bazil/Petras (2008), S. 52 f. Die Problematik der Unaufrichtigkeit bleibt aber auch hier bestehen.

422 Bazil/Wöller (2008), S. 9

423 Vgl. Wöller/Petersen (2008), S. 220

424 Gutenberg (1989), S. 40

425 Brodbeck (2002), S. 61

basalen dramatischen Story-Line orientieren: Anfang, Konfrontation und Ende.<sup>426</sup>

Innerhalb dieser drei Akte werden jeweils Paragraphen oder Abschnitte definiert, die eine *Sinn-Einheit* ergeben. Hieraus erklärt sich der Begriff *Scenic*. Analog zum Verständnis des zeitgenössischen Drehbuchs, kann eine Rede »als eine *Reihe von Sequenzen* definiert werden, *die durch die dramatische Story Line verknüpft oder miteinander verbunden sind.*«<sup>427</sup> Die Sinn-Einheiten sind wie Szenen zu verstehen. Die Plot Points sind die Pointen der jeweiligen Szenen, leiten zur nächsten Szene über und treiben den weiteren Verlauf der Rede an.

Aus analysierender Sicht heißt das, die Akt- und Szenenstruktur herauszuarbeiten, aus produzierender Sicht, sie zu kreieren. Sowohl in der Analyse als auch in der Produktion einer Rede ist es sinnvoll, die Akte, Szenen und Plot Points in *einem* Satz prägnant zu beschreiben.

Jede Szene wird im dritten Schritt anhand der Anzahl von Wörtern gewichtet, um eine prozentuale Relation der Sinn-Einheiten und ihrer jeweiligen atmosphärischen Schwerpunkte untereinander zu gewährleisten. Umfasst z. B. der erste Akt 200 Wörter, die sich auf zwei Szenen mit 80 und 120 Wörter aufteilen, so hat die erste Szene 40 % und die zweite 60 % Anteil am ersten Akt.

Anschließend wird jede Szene in ein eigenes Koordinatensystems übertragen und einem der vier Quadranten zugeordnet. Diese Typologisierung anhand der rhetorisch-atmosphärischen Räume ist der vierte und wichtigste Schritt, den ich im folgenden Unterkapitel näher beschreibe. Entsprechend ihres prozentualen Anteils am Akt werden die Szenen und ihre Typologisierung in dem übergeordneten Koordinatensystem des Akts zusammengeführt, ihre prozentualen Werte werden aufaddiert. So ergibt sich eine illustrative Zuordnung der jeweiligen Szenen und Akte zu ihrem atmosphärischen Schwerpunkt im dramatischen Verlauf der Gesamtrede.

Der fünfte Schritt bei der Analyse ist nun die Interpretation des atmosphärischen Raumes der Rede bzw. bei der Erstellung einer Rede die Ausformulierung und Planung der Performance entlang dieses Grundgerüsts. Das Scenic-Radar veranschaulicht, welche atmosphärische Überzeugungsstrategie mit welchem Gewicht in der Gesamtrede und dessen Verlauf angewandt wurden.

426 Die Reihenfolge Anlass-Konfrontation-Schluss kann analog zu Syd Field ebenso wie die Anzahl der Szenen analog zu Aristoteles variieren. Siehe Kapitel 6.2 »Zur Dramatik der Rhetorik«.

427 Field (2010), S. 287

## 7.2 Die rhetorisch-atmosphärische Räumlichkeit

Folgend fasse ich die Dimensionen der Rhetorik zusammen und überführe sie in ein für die Analyse und die Erstellung von Reden operationalisierbares Vokabular. Im *rationalen* Pol sind sämtliche Inhalte verortet, die objektiv messbare Leistungen beinhalten, während im *emotionalen* Pol sämtliche ästhetischen und affektiven Elemente vereint sind, die nicht quantifizierbar oder messbar sind. Die Vergangenheit umfasst alle *narrativen* Inhalte, die auf Identifikation und Orientierung aufbauen und die Zukunft bezieht sich auf alle *appellativen* Inhalte, die mit der Gestaltung des Überlebens zu tun haben. Der *positive* Pol bezieht sich auf alle Ziele, die auf ein Ermöglichen abstellen, während der *negative* Pol auf ein Verhindern abzielt.

Durch die Übertragung der temporalen und causalen Dimension auf die x- bzw. y-Achse in ein Koordinatensystem entstehen vier Quadranten, von denen jeder für einen atmosphärisch-rhetorischen Raum steht.<sup>428</sup> Folgende vier Räume ergeben sich also, wenn wir die normative Dimension zunächst vernachlässigen:

### 7.2.1 Rational-Narrativer Raum

Dieser Raum steht für analytische Argumente, dessen Überzeugungskraft neben einer überprüfbar und quantifizierbaren Komponente auch auf den soziokulturellen und historischen Hintergrund der Adressaten und somit zugleich auf Identität und Orientierung abstellt. Die Vergangenheit und die Sachlichkeit stehen hier im Fokus. Rational-narrative Reden ähneln Berichten, Chroniken und wissenschaftlichen Arbeiten.

Einen rational-narrativen Raum betritt Bernhard Scheuble, wenn er in seiner Rede den traditionellen »Pioniergeist« des Unternehmens Merck aufzählend umschreibt: »Die Übernahme der Engel-Apotheke in Darmstadt, die Entscheidung zur Produktion von Alkaloiden ‚im Großen‹ und der Einstieg in die biologische Krebstherapie sind nur drei der entscheidenden Weichenstellungen.«<sup>429</sup> In diesem Beispiel kommen über die temporale Achse Erinnerungen an den Pioniergeist ins Spiel, welche die causale Achse durch Argumente bzw. Aufzählung bekräftigt.

In diesem rhetorisch-atmosphärischen Raum wird häufig das narrative Ins-Gedächtnis-rufen zur Vertrauensbildung herangezogen, wenn die rationalen Gründe, die zwar stichhaltig sind, für sich genommen aber keine breite Zustimmung finden: »In 1998 waren wir in einer ähnlichen Situation und konnten

---

428 Siehe Abbildung 7

429 Scheuble (2002), S. 5

durch außertarifliche Einigung die Krise abwenden.«<sup>430</sup> Überzeugung gelingt über sachliche Identifikation mit vergangenen Erlebnissen oder Ereignissen.

### 7.2.2 Rational-Appellativer Raum

Hierunter ist der Überzeugungsraum einer Rede zu verstehen, der direkt mit einem messbaren Argument, einer Sachlogik verknüpft ist und über motivationale Aspekte auf künftige Bedürfnisse und persönliche Bedeutsamkeit der Adressaten eingeht. Die Zukunft und die Sachlichkeit stehen im Fokus dieses Musters. Ein Beispiel: »Wir sehen da für die Zukunft a) kein Wachstumspotential, b) durch polnische Kleinstunternehmen kommen wir mit unserer Kostenplanung nie dahin noch langfristig Mehrwert zu generieren, also verkaufen wir den Geschäftsbereich.«<sup>431</sup>

Über die causale Achse kommen quantitative Argumente wie Kostenplanung und Mehrwert, die bestenfalls auch mit Zahlen unterlegt werden, zur Überzeugung ins Spiel. Die temporale Achse (hier implizit: die Zukunft des Unternehmens) befeuert die Bedeutsamkeit über die persönliche, familiäre Betroffenheit. Die Entscheidung aus dem Beispiel war »(e)motional am schmerzhaftesten für die ältere Generation.«<sup>432</sup>, da man sich von einem traditionellen Geschäft getrennt hat. Daher stellt der Redner nicht auf Emotionen ab. Im dramatischen Gefüge der Rede ist dies sinnvoll, da die vom Verkauf zu überzeugenden Adressaten bereits stark emotionalisiert sind. Die Wirksamkeit der Überzeugung speist sich aus der familiär-persönlichen Bedeutsamkeit über die Zukunft des Unternehmens, nicht über die emotionalisierte Vergangenheit. Mit den Desinvestments konnten neue Investments getätigt werden, wodurch »letztendlich auch die Dividende [stieg], und das ist ein sehr süßes Thema, um solche Schmerzen zu vergeben.«<sup>433</sup> Dem emotional-traditionellen Thema wird rhetorisch-atmosphärisch erfolgreich mit einer rational-appellativen Überzeugungsstrategie begegnet.

### 7.2.3 Emotional-Narrativer Raum

Dieser rhetorisch-atmosphärische Raum steht in keinem direkten Zusammenhang mit objektiver Analyse, sondern bezieht sich neben der individuellen

430 Anonymisiertes Beispiel aus einem sauerländischen Familienunternehmen, das aufgrund der Wirtschafts-Krise vorübergehend Kurzarbeit einführen wollte.

431 WIFU (2011), anonymisiertes und leicht abgewandeltes Beispiel aus einer freien Rede.

432 WIFU (2011), anonymisiertes Beispiel

433 WIFU (2011), anonymisiertes Beispiel. Anm. G.H.

Emotionalität des Adressaten auf Identität-stiftende symbolhafte Komponenten. Die Vergangenheit und die Emotionen stehen im Fokus dieses Typs.

Wenn sie von ihrer 150-jährigen erfolgreichen Firmen-Geschichte erzählen, verweisen die Scheufelens in ihrer Rede emotional auf die Beziehung zu ihren Mitarbeitern und symbolhaft auf ihre Standort-Treue: »(S)ich über einen solch langen Zeitraum auf dem Markt zu halten und die eigene Unabhängigkeit zu bewahren« liegt für die Gesellschafter an der »motivierte(n) und engagierte(n) Belegschaft«. <sup>434</sup> Zum Teil »in der vierten Generation« erleben einige Mitarbeiter »die Entwicklung« des Unternehmens mit, weshalb »wir uns verbunden« fühlen. Die Verbundenheit beziehen sie im gleichen Atemzug auch auf den Standort: »wir bleiben.« <sup>435</sup> Jeder einzelne Mitarbeiter wird damit auf einer Gefühls-Ebene persönlich angesprochen und zugleich wird über das handfeste Symbol des lokalen Standortes und dem abstrakten Symbol der Unabhängigkeit Vertrauen und Identifikation gestiftet – nicht nur für Mitarbeiter, auch für lokale Kunden und Lieferanten. Zwar richtet sich die Aussage implizit an die Zukunft, die Überzeugungskraft generiert sich hier jedoch aus der Vergangenheit: Der Erfolg fußt auch auf »unserer Unabhängigkeit als Familienunternehmen«, was »flexibel und rasch zu entscheiden und langfristig – eben für Generationen – zu planen« bedeutet (hat). <sup>436</sup> Das Ziel der Rede, das Unternehmen als vertrauensvoll darzustellen und von der Unternehmensstärke zu überzeugen, wird rhetorisch emotional-narrativ verfolgt. Über die temporale Achse wird narrativ die Traditionsgeschichte betont, ein Orientierungs- und Identifikationspunkt des Unternehmens. Über die causale Achse wird emotional das Zusammengehörigkeitsgefühl angesprochen.

#### 7.2.4 Emotional-Appellativer Raum

Hierbei handelt es sich um einen Überzeugungsraum, der in direktem Zusammenhang zur individuellen Persönlichkeit des zu Überzeugenden steht und neben der Zugkraft künftiger Anreize auf die Emotionalität und damit auf qualitative und intuitive Argumente zurückgreift. Die Zukunft und die Emotionen stehen im Fokus dieses Typs.

Die Familie Scheufelen erzählt vom Unternehmensgründer, der als Teil der 1848er Revolution »mit beruflichen Repressionen gemaßregelt wurde« und damit bereits »Unabhängigkeitsstreben« und »Innovationsfreude« verkörper-

---

434 Scheufelen/Scheufelen/Scheufelen (2005), S. 5, Anm. G.H.

435 Scheufelen/Scheufelen/Scheufelen (2005), S. 5

436 Scheufelen/Scheufelen/Scheufelen (2005), S. 5



te.<sup>437</sup> Aus dieser emotional-narrativen Szene ergibt sich der dramatische Schwenk auf den emotional-appellativen Raum: Denn die Eigenschaften des Gründers »sind uns Verpflichtung auch für die Zukunft.« Eine Zukunft der »ökonomischen Umwälzungen«, doch »auch dieser Herausforderung stellen wird uns.«<sup>438</sup>

Über die temporale Achse mit Blick auf die Zukunft wird die Notwendigkeit betont, sich auf eine Neuerung einzulassen, sich Herausforderungen zu stellen, um die Zukunft zu gestalten. Dieses bereits individuell motivierende Überzeugungsmittel wird noch einmal im Persönlichkeitsbezug gesteigert, indem auf die Eigenschaften des Gründers Bezug genommen wird. Sein Handeln sei Vorbild und Verpflichtung – damit rekurriert der Redner auf Emotionen der Zuhörer wie Stolz und Ehrgefühl.

Die Partner von Sal. Oppenheim jr. & Cie. richten in ihrer Rede diesen Appell zunächst an sich, um darüber emotional auch die Zuhörer zu adressieren: »Die Familie und die persönlich haftenden Gesellschafter fühlen sich verpflichtet, auch zukünftig im Sinne der bewährten Tugenden zu handeln.«<sup>439</sup> Wer in und mit einem sich ehrbaren Tugenden verpflichtenden Unternehmen arbeitet, ist selber eher bereit, sich (künftig) tugendhaft zu verhalten.

### 7.2.5 Negativer und Positiver Raum

Tragen wir nun zu diesen beiden Dimensionen noch die normative Dimension in das Koordinatensystem ein, verdoppelt sich jeder der bisherigen Quadranten bzw. Räume. Jeder der vier Typen kann zusätzlich eingeordnet werden in den normativen Kontext von ermöglichen oder verhindern.

Zur Veranschaulichung verwende ich das obige rational-appellative Beispiel der M&A-Transaktion und variiere es entsprechend. Geht es dem Redner darum, zu einer Handlung oder einer Einstellung zu bewegen, wie zur Zustimmung der Gesellschafter zur Ermöglichung einer M&A-Transaktion, haben wir es mit einer *positiv-rational-appellativen* Strategie zu tun. Entsprechend *negativ-rational-appellativ* wäre eine Rede, welche dieselbe M&A-Transaktion mit sachlichen Gründen verhindert wissen will. Eine Rede der vom Redner adressierten, emotional aufgewühlten Alt-Gesellschafter würde auf Tradition und Emotionen abstellen, um den Verkauf zu verhindern und wäre *negativ-emotional-narrativ*. Eine entsprechend *positiv-emotional-narrative* Rede eines der Alt-Gesellschafter würde in diesem Beispiel die Notwendigkeit des Verkaufs

437 Scheufelen/Scheufelen/Scheufelen (2005), S. 5

438 Scheufelen/Scheufelen/Scheufelen (2005), S. 5

439 Teichmann et al. (2007), S. 7

aus Emotion und Tradition ableiten. Er würde durch den Verkauf die Wahrung von Familieninteressen gewahrt sehen und diese emotional und traditionell höher schätzen als den zum Verkauf stehenden Geschäftsbereich.

Ein Beispiel für eine *negativ-rational-narrative* Strategie gibt das obige rational-narrative Beispiel, da hier ein Warnstreik aufgrund drohender Kurzarbeit verhindert werden soll. Um die Mitarbeiter vom Streik abzuhalten kann die Unternehmensführung auch *negativ-emotional-appellativ* vorgehen, also das gute Vertrauensverhältnis betonen und versprechen, die Kurzarbeit nach überstandener Krise wieder abzuschaffen.<sup>440</sup>

Entsprechend *positiv-rational-narrativ* wäre eine Rede-Strategie des Betriebsrates, der den Streik vorantreiben will, mit faktischen Belegen darüber, dass der letzte Streik ebenfalls erfolgreich verlaufen ist. Gleichmaßen kann der Streik *positiv-emotional-appellativ* vorangetrieben werden durch den emotionalen Verweis auf die Zukunft, also auf die ungerechte Situation der Einkommens-Unsicherheit.

So wie die Dimensionen Zukunft/Vergangenheit und Gefühle/Vernunft sich gegenseitig bedingen, gilt auch in dieser Dimension, dass positive und negative Ausrichtungen der Rede nicht ohne einander gedacht werden können. Wer etwas bejaht, verneint etwas anderes und wer etwas verneint verfolgt zumeist eigene Vorstellungen bezüglich der entsprechenden Angelegenheit. So kann eine Rede mit positivem Ziel negative normative Teile beinhalten. Das obige rational-narrative Beispiel zur außertariflichen Einigung ist als einzelner Satz oder einzelne Szene als negativ-rational-narratives Beispiel zu verstehen, da der Redner Warnstreiks verhindern möchte.<sup>441</sup> Die gesamte Rede kann hingegen ein positives Ziel verfolgen, nämlich gemeinsam eine Lösung voranzutreiben, um die Krisenzeit erfolgreich zu überbrücken. Es wurde dann in einer Szene der negative Raum genutzt, um atmosphärisch für das positive Ziel des Aktes oder der Gesamtrede zu sensibilisieren. Entscheidend für die Einordnung als positiv oder negativ ist das Ziel der Rede bzw. des Satzes der Szene oder des Aktes: Soll von einer Einstellung oder Handlung abgehalten werden (negativ) oder soll eine Einstellung oder Handlung ermöglicht werden (positiv).

Die normative Dimension ist häufig implizit zu verstehen oder offenbart sich erst retrospektiv am Ende der Rede. So etwa bei Scheubles rational-narrativer Rede, deren letzter Satz positiv bzw. ermöglichen wollend darauf hinweist, was

---

440 In dem Beispiel ist dies auch tatsächlich so geschehen. Über den Einbezug der Vergangenheit, der sachlichen Gründe und des emotionalen Versprechens der Unternehmensführung, die Kurzarbeit nur vorübergehend einzuführen, um niemanden zu entlassen, wurde der potentielle Streik in der Zukunft verhindert.

441 Wobei es bei diesen Beispiel auf die Contextual Sphere bzw. den Zeitpunkt ankommt: Möchte der Redner Warnstreiks verhindern, oder ist man bereits an einem Punkt, wo die Mitarbeiter nicht mehr an Streik denken?

sich in den Paragraphen zuvor implizit andeutet: »Verantwortung und Pioniergeist im unternehmerischen Handeln zu zeigen, das ist es, was der Mensch thun kann.«<sup>442</sup>

Diese vier bzw. acht Überzeugungsmuster sind als Normstrategien oder Verhaltensempfehlungen für die strategische Herangehensweise an den Inhalt einer Rede zu verstehen, das Wie am Was. Was die meisten Rhetorik-Ratgeber in ihren Fokus stellen, die ausführende Rede, baut hierauf auf. Der Blick auf diese dimensional Räume der Rede steht *vor* der Ausformulierung rhetorischer Stilmittel und *vor* der Frage nach der Präsentation der Rede. Im Mittelpunkt steht die Structural Sphere, also der strategisch-gliedernde Kern der Rede, in dem die rhetorisch-räumliche Atmosphäre angelegt wird. Dabei kann jedes Thema in jedem Raum stattfinden. Mit Blick auf die Angemessenheit der Rede, die Sphären, kann der Redner sein Thema in jedem Raum verorten. Je mehr Räume in der Rede genutzt werden, je größer ist die Möglichkeit zu überzeugen, da zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Kontexten die Adressaten auf unterschiedliche atmosphärische Räume reagieren. So besitzt diese rhetorisch-atmosphärische Raum-Betrachtung immer einen Vorläufigkeits-Charakter, denn der Raum fließt, ändert sich im Zeitverlauf sowie im Entscheidungszusammenhang.<sup>443</sup> Die Aktualität dieser Räume besteht »in den jeweils augenblicklichen Elementen« der Situation bzw. der Rede, die in »gewissen Richtungen, Haltungen, Dispositionen vorhanden oder angelegt« ist und sich »nur von Gelegenheit zu Gelegenheit eindeutig« ausprägen.<sup>444</sup>

Dies ist der nicht in einer Theorie zu greifende Teil des Scenic Radars. Wie die atmosphärische Räume in bestimmten Situationen mit entsprechenden Adressaten und zu bestimmten Stoffen ausgefüllt werden, ist und bleibt jeweils aktuelle Aufgabe der Unternehmensführung. Es obliegt dem Manager die Räume in temporaler, causaler und normativer Hinsicht dem Stoff angemessen zu nutzen und dem sich permanent verändernden Bewusstsein der Adressaten und den sich stets ändernden Kontexten zu entsprechen.<sup>445</sup>

Bei der Analyse einer Rede bietet diese Perspektive eine Art Röntgen-Blick durch die Formulierungen und die Ausschmückung der Rede hindurch auf ihr theatralisches Grundgerüst. Die Rede kann dekonstruiert und ihre Strategie offengelegt werden – wenngleich mit interpretatorischem Spielraum. Bei der Erstellung einer Rede bietet diese Perspektive im Umkehrschluss jenes Grundgerüst der Dramatik, das zur Orientierung des Redners dient. Zur überzeu-

442 Scheuble (2002), S. 5

443 Vgl. Schmitz (1967), S. 111 f

444 Schmitz (1967), S. 118

445 Vgl. Lay (1995), S. 10

genden Darstellung des gegliederten Stoffes kann der Redner nun gezielt ausformulieren und inszenieren.

Unabhängig von Anlässen eine Vorstruktur für Reden zu etablieren ist »praktisch, strategisch und zeitökonomisch« sinnvoll, denn es erleichtert »spätere, anlassbezogene Vorbereitungen, spart Zeit, schont Ressourcen und trägt besser zur Schärfung des Unternehmensprofils bei.«<sup>446</sup>

Der Raum, den die Dimensionen aufspannen, kann nunmehr aus der Enge der Konflikte geführt und *erweitert*<sup>447</sup> werden, hin zu einem Möglichkeitenraum jenseits von einschnürenden Konflikten und diesseits von bearbeitbaren Atmosphären. Das Scenic Radar schlägt so einen Nagel in den atmosphärischen Raum des Familienunternehmens, der unternehmerische und familiäre Situationen als bedeutsam markiert und wo sich das Argument ebenso wieder findet wie die Gefühle, sich die Identität sowohl aus Tradition als auch aus der Zukunft ableitet. Dies bedeutet nicht, dass das Scenic Radar zwangsläufig alle Beteiligten stets ins Boot holt, aber es ist eine verbesserte Chance, an diesem Nagel Ordnung und Orientierung aufzuhängen. Es gibt nunmehr zumindest eine Einschlagstelle für den Nagel, nach welcher sonst vielleicht vergeblich gesucht wird. Als zentripetale Kraft wirkt das Scenic Radar den zentrifugalen Kräften des Konflikts und der Paradoxien rhetorisch vermittelt entgegen.

Die Quadranten des Scenic Radars, die atmosphärisch-rhetorischen Räume, die sich durch die Konfliktlinien auftun, nenne ich die Atmosphäre. Sie zu managen gilt es.

### 7.3 Die Anwendung des Scenic Radars – Beispiele

Im Folgenden analysiere ich zwei sehr unterschiedliche Jubiläums-Reden von Familienunternehmen.<sup>448</sup> Der Stoff der Rede (*inventio*) ist damit also bereits gegeben. Das Firmen-Jubiläum ist im Gutenbergschen Sinne ein *flüssiger* Stoff: die Übertragung der Vergangenheit auf die Zukunft.<sup>449</sup> Das entsprechende Verfahren, die Jubiläums-Rede, zielt auf das *Zusammenfügen* ab. Sie soll inte-

446 Bazil/Wöller (2008), S. 9

447 Gemeint ist nicht *erweitern*, sondern tatsächlich *erweitern*, also die Weite ermöglichen.

448 Die Reden liegen beide in schriftlicher Form vor. Anders als bei der Performance Sphere spielt es für die Structural Sphere noch keine Rolle, ob die Rede ausformuliert vorliegt oder mündlich gehalten wird.

449 Wie bei Kober (2006), der dies bereits in der Überschrift angibt: »Keine Zukunft ohne Vergangenheit«. Das heißt nicht, dass innerhalb der Reden nicht auch *gasförmige* (Unternehmenskultur) oder feste (Mitarbeiter) Stoffe vorkommen.

grierend wirken, zur Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Tradition dienen und Erfolgsmuster der Vergangenheit in die Zukunft überführen.<sup>450</sup>

Gemäß dem Anlass steht der narrative Teil bei diesen Reden im Vordergrund. Nichtsdestoweniger werden auch appellative Momente deutlich. So gut wie gar nicht kommt die negative Dimension zum Tragen, die positive dabei nicht selten zum Ende oder Anfang der Rede. Emotionale und rationale Aspekte hingegen halten sich die Waage. Dennoch eignen sich die Jubiläums-Reden sehr gut, das Scenic Radar kennenzulernen und die Funktionsweise zu testen. Die Beispiele verdeutlichen, was das Radar ermöglicht, wo seine Grenzen sind und wie es in der Anwendung aussieht.

Innerhalb der Analysen werde ich bei Gelegenheit die Perspektive wechseln, um neben der Rede-Analyse auch aus Sicht des Reden-Produzierens das Scenic Radar darzustellen. Wenn ich die produzierende Perspektive einnehme und die Rede modifiziere, so heißt dies nicht, dass die zugrunde liegende Rede an dieser Stelle »falsch« oder »schlecht geschrieben« ist. Vielmehr dient der Einwurf dazu, das Reden-Schreiben mittels dem Scenic Radar zu veranschaulichen. Zudem werde ich auf die gegenseitige Durchdringung der Sphären und die Drehbuch-Dramatik eingehen, während ich die einzelnen Szenen analysiere und in die atmosphärisch-rhetorischen Räume einordne.

### 7.3.1 Dr. Otto Schmidt Verlag KG

Karl-Peter Winters (2005): »Zur Einstimmung«

Die Jubiläums-Rede des geschäftsführenden Gesellschafters Karl-Peter Winters »Zur Einstimmung« zum 100-jährigen Jubiläum der Verlag Dr. Otto Schmidt KG ist ein Paradebeispiel für eine durchweg rational-narrative Rede. Nüchtern und sachlich berichtet Winters von vergangenen Ereignissen. Die Rede ist zwar narrativ, bezieht sich dabei vorwiegend auf deskriptiv-rationale Aspekte, kaum auf die Zukunft oder auf Emotionen. So eignet sich die Rede als plastisches Beispiel, wie sich eine sachlich-deskriptive Rede im Scenic Radar darstellt und liefert zugleich mit ihren wenigen emotionalen und normativen Spitzen anschaulich die Fallstricke der Analyse mit dem Scenic Radar.<sup>451</sup>

450 Einzelne Sätze oder Szenen können auch *Knetprozesse* oder *Stoffumwandlungen* behandeln, die die Stoffe in neue formale oder inhaltliche Sinnzusammenhänge stellen. Insbesondere wenn es um den Gründungsmythos geht, findet sich auch die *Lageänderung* wieder, wo die Stoffe ihre Koordinaten in Raum und Zeit ändern – wie bei Schmitz' Gründungsvision, die er auf die Gegenwart bezieht.

451 Für die Darstellung im Scenic Radar siehe Abbildung 8. Die Rede findet sich im Anhang 1.

Die Gesamtrede hat 805 Wörter, umfasst acht Sinn-Einheiten bzw. Szenen (die in diesem Fall bis auf eine Ausnahme mit den Paragraphen übereinstimmen) und teilt sich in drei Akte: Die Einleitung, die mit der 1. Szene zusammenfällt, die Konfrontation (2.–7. Szene) und der Schluss (8. Szene). Folgend analysiere ich jede Szene einzeln:

### 1. Einleitung<sup>452</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 48 (5,96 %)

*Plot Point:* Die Welt ändert sich

Einleitend beschreibt Winters, dass »politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche« die 100-jährige Geschichte des Unternehmens begleitet haben. Einzig die Bezeichnung »ein wahrhaft bewegendes Jahrhundert« kann emotional gedeutet werden; da Winters im weiteren Verlauf aber eher auf die Ereignisse eingeht und nicht auf das Bewegende dieser Ereignisse, ist diese emotionale Anwendung zu vernachlässigen. Winters stellt in seiner Einleitung heraus, dass es ihm um eine historische Betrachtung geht.

### 2. Technologischer Fortschritt<sup>453</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 98 (12,17 %)

*Plot Point:* Veränderungen für die Verlagswelt

Winters konzentriert sich auf den gesellschaftlichen Umbruch und zielt auf die technologische Entwicklung ab. Er berichtet, wie Neuerungen wie das »Internet«, der »Übergang vom Bleisatz zum Fotosatz« oder »die Übermittlung von Nachrichten« die Branche »grundlegend verändert haben«. Dieser Paragraph ist eine rein sachliche Aufzählung der Ereignisse.

### 3. Fortschritt innerhalb der Branche und des Unternehmens<sup>454</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 220 (27,33 %)

*Plot Point:* Wissenschaft bedarf der Verlagswelt und der Otto Schmidt Verlag leistet seinen Beitrag zu diesem Kulturgedächtnis

452 Winters (2005), S. 5, Zeilen 1 – 5. Zur Zitierweise innerhalb der Redeanalyse gilt, dass sich alle Zitate einer Szene auf die gleiche Seite bzw. die entsprechenden Zeilen beziehen, so dass nicht jedes Zitat aus einer Szene neu gekennzeichnet wird.

453 Winters (2005), S. 5, Zeilen 6 – 14

454 Winters (2005), S. 5 – 6, Zeilen 15 – 36

Die dritte Szene umfasst den 3. und 4. Paragraphen. Winters stellt im 3. Paragraphen zunächst heraus, dass »(n)ach wie vor (...) in wissenschaftlichen Verlagen publiziert« wird und bezieht die Entwicklung auf die Gegenwart und die Tätigkeit seiner Branche und seines Unternehmens (4. Paragraph) – ebenfalls in Form einer rational-narrativen Aufzählung.

In diesem Abschnitt gibt es jedoch Andeutungen von negativen Wertungen und Emotionen. Wenn Winters etwa im 3. Paragraphen von der »Hektik (...) der Gegenwart« spricht sowie im 4. Paragraphen von »triviale(n) Güter(n)«, impliziert dies eine ablehnende Haltung gegenüber den technologischen Neuerungen, die eine Gefahr für die Tätigkeit seines Unternehmens darstellen und offenbart damit zugleich eine Angst vor diesem Fortschritt, also einen emotionalen Aspekt.<sup>455</sup> Statt dem negativ konnotierten Begriff Hektik, hätte er auch neutraler von Schnellebigkeit sprechen können. Der Begriff ‚Trivialität‘ in Bezug auf die Produkte der digitalen Konkurrenz zeigt als abschätzige Bemerkung mit Verweis auf die Qualität des eigenen Unternehmens ebenfalls eine gewisse Angst, da ohne Not die Konkurrenz abgewertet wird.

An diesem Beispiel verdeutlicht sich der Übergang der planenden *dispositio* zur die Rede ausformulierenden und ausführenden *elocutio*: Welchen Begriff wähle ich für mein Vorhaben? Die Wahl der Begriffe, die Ausführung, leitet sich unmittelbar aus der *dispositio* ab. Die Frage aus der produzierenden Sicht des Redners ist hierbei: Wie gelingt es in einem Bericht mit Emotion und Wertung umzugehen bzw. wie gelingt es, Emotion und Wertung (implizit) unterzubringen, ohne den Stil des Berichts zu verlassen? Die Frage aus der Analyse-Perspektive ist hierbei: Wollte Winters implizit und vage eine Wertung und eine emotionale Ausrichtung in seine historisch motivierte Aufzählung einbauen?

Der interpretatorische Aspekt einer Rede-Analyse mit dem Scenic Radar wird hier deutlich, da induktiv von Begriffen auf Dramatik abgeleitet wird – während der Redner bei der Planung deduktiv von seiner Dramatik auf die Ausformulierung kommt. Nichtsdestotrotz haben Worte eine Wirkung. »Hektik« hat eine andere Bedeutung als Schnellebigkeit. Mit »trivialen Gütern« identifiziert sich der Kunde oder der Mitarbeiter weniger gern. Von diesen Worten kann auf eine Wirkung und damit auf eine Strategie bzw. die dramatische Gliederung geschlossen werden. Die Wirkung der Worte ist entscheidend für das rhetorische *Glaubhaftmachen*, nicht die Intention des Redners.<sup>456</sup>

455 »...viele digitale Datensammlungen leisten sich nicht mehr, als den Inhalt dieser Printprodukte weltweit elektronisch verfügbar zu machen«. Hier ist die Bewertung offenbar (man leistet sich nicht mehr als das Notwendige) sowie die Angst vor einem Qualitätsverlust bzw. der Geringschätzung der über die Informationsbereitstellung hinausgehenden Qualität – ein Kennzeichen seines Unternehmens.

456 Hier wird der notwendige aber zugleich (doppelt) kontingente Charakter der Kommunikation deutlich. Vgl. Kapitel 4.4 »Kommunikation«.

#### 4. Wichtigster Baustein des Unternehmens<sup>457</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 86 (10,68 %)

*Plot Point:* Abhängigkeit der Verlage von Qualität der Autoren

Winters richtet nun in der 5. Szene den Blick auf die »wichtigste Funktion – nämlich die Produktion« eines Verlags: Die Autoren. Der Erfolg eines Verlags hängt von der Autoren-»Qualität« ab und das »symbiotische« Verhältnis zwischen Verlag und Autor basiert auf »nützlicher Gegenseitigkeit«. Damit hat er ein durchaus emotionales Thema, die zwischenmenschliche Zusammenarbeit, auf die er als Verleger existentiell angewiesen ist, recht neutral umschrieben. Winters spricht davon, dass die Autoren als Produktionsmittel »outgesourct« sind, fügt dann allerdings in Klammern hinzu, dass er mit diesem Ausdruck »eine angelsächsische Begriffsbildung auf die Spitze« treibt. Semantisch ist unklar, wieso es sich um eine Begriffsbildung handelt bzw. er diese »auf die Spitze« treibt: Outsourcen bedeutet ausgliedern und ist weder eine Wort-Neuschöpfung noch eine Hyperbel. Hier zeigt sich wieder ein Fallstrick für die Analyse mit dem Scenic Radar. Für die Rede-Analyse ist es schwer zu beurteilen, ob diese Formulierung einen strategischen Hintergrund hat. Denn hier zeigen sich sehr vage und implizit Wertschätzung (sein Kommentar zeugt von einem Werte-Konservativismus) und Emotionen (er spricht damit all jene an, die sich ebenfalls von der sprachlichen Entwicklung hin zu Anglizismen bedroht fühlen). So öffnet sich ein implizit-emotionaler Raum in einer rationalen Szene, was im Scenic Radar schwer darzustellen ist.<sup>458</sup> Dass die Szene rational zu verstehen ist, zeigt ihr Inhalt: »Wohl und Wehe« des Verlags sei abhängig von der »wichtigste (n) Konstante der letzten 100 Jahre«: den Autoren. Dennoch findet sich – besonders merkwürdig mit Blick auf den Anlass der Rede – keine ausformulierte emotionale Regung etwa in Form des Dankes in Richtung der Autoren. Vielmehr spricht Winters von »ökonomischer Rationalität« in Beziehung zu den »externen Produzenten«, den Autoren.

#### 5. Mensch und Unternehmen<sup>459</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 57 (7,08 %)

*Plot Point:* Qualität als gemeinsames Ziel

---

457 Winters (2005), S. 6, Zeilen 37 – 43

458 Wie das Radar mit Mehrdeutigkeiten umgehen kann zeige ich im Kapitel 7.3.3 »Modifikationen der Analyse«.

459 Winters (2005), S. 6, Zeilen 44 – 48



Die mit nur fünf Zeilen kürzeste Szene geht erneut auf den zwischenmenschlichen Faktor ein: »...die Verbindung zwischen Menschen, die die Qualität unseres Verlaages in den letzten 100 Jahren geprägt hat«. Winters nutzt das emotionale und motivationale Potential des Themas *Miteinander* nicht, sondern bleibt seiner rational-narrativen Ausrichtung treu. Gemeinsam ist man »von der gleichen Mission überzeugt«, hat »Freude an der geistigen Auseinandersetzung« und »verpflichtet« sich auf ein »gemeinsames Ziel«. Für einen Bericht sind die relevanten Punkte genannt, doch mit Blick auf das Glaubhaftmachen einer Rede – wenn Winters schon von Überzeugung zur gemeinsamen Mission spricht – stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter mit dieser Sachlichkeit auch künftig »Freude« bei der Arbeit verspüren oder sich eher »verpflichtet« fühlen? Im dramatischen Aufbau des Scenic Radars – um in die produzierende Sicht zu wechseln – wären an dieser Stelle im Übergang der rational-narrativen Beschreibung der Vergangenheit und der Herausforderungen nun die Konfrontation, also der übertragende Blick auf die Zukunft möglich gewesen. Ziemlich genau in der Mitte der Rede hätte der Redner damit einen räumlich-atmosphärischen Schwenk von rational-narrativ zu emotional-appellativ ermöglichenden Momenten hinbekommen. Diese Änderung der (Gliederungs-)Form hätte mit dem Inhalt (von Historie und Tradition hin zu Mitarbeitern und damit zu Emotion und Motivation) korrespondiert und diesen rhetorisch-atmosphärisch untermalt. Zugleich wäre damit auch die Redeangemessenheit berücksichtigt: Im Sinne des Jubiläums (Contextual Sphere) könnten Erfolgsmechanismen oder Werte aus der Vergangenheit für die Zukunft fruchtbar gemacht werden. Eine emotional-appellative Wendung würde auch die Stakeholder (Listener Sphere) auf breiterer Basis ansprechen und – falls gewollt – von der Zukunft des Unternehmens überzeugen.

## 6. Gründung und Gründer<sup>460</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 160 (19,86 %)

*Plot Point:* Mangelnder Stellenwert des Steuerrechts

Winters berichtet in diesem Abschnitt über die Gründung des Unternehmens und den Gründer Dr. Otto Schmidt – ein Thema, das viele Familienunternehmen emotional-narrativ verorten und zum Anlass für Emotion und Identifikation nehmen. Auch Winters spricht den narrativen Part dieses Themas an, jedoch rational statt emotional, wenn er von der Bedeutung des »Steuerrechtes« spricht, »das vor 100 Jahren als wissenschaftliche Disziplin praktisch nicht existierte«. Er würdigt die historische Leistung des Gründers, die für ihn darin besteht, dass

460 Winters (2005), S. 6–7, Zeilen 49–63

dieser sich sowohl der »Rechtsform der GmbH zugewandt«, aber auch »die wissenschaftliche Auseinandersetzung im Steuerrecht« gesucht hat. Statt auf emotional-identifikatorischem Gründungsmythos verweist Winters dann auf den heutigen Stellenwert des Steuerrechts-Diskurses. Interessant ist dabei, dass an dieser Stelle auf der normativen Achse implizit Destruktivität mitschwingt, da es bei ihm auf »Unverständnis« stößt, dass das Steuerrecht »nicht den Stellenwert einnimmt, den es (...) wegen der überragenden Auswirkungen auf die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen sollte.« Dieser ablehnenden Haltung folgt kein Vorschlag, wie es anders oder besser zu handhaben wäre. Damit dringt Winters in den negativ-rationalen Raum vor, allerdings ebenso versteckt und implizit zu deuten wie die negativ-emotionalen Spitzen aus der 3. Szene. Überdies richtet sich seine negative Wertung nicht explizit an das Publikum einer Jubiläums-Rede bzw. er verquickt die beiden Themen nicht miteinander. Damit verwässert Winters die Listener und die Contextual Sphere, schweift inhaltlich ab. Er verliert sein Publikum aus den Augen in dem er sich allgemein an die »Gesellschaft« richtet – und damit das *pathos* vernachlässigt, die Listener Sphere – und er entfremdet den Redezweck, das Jubiläum, um eine persönliche Meinung zu einem in seinen Augen gesellschaftlichen Missstand kundzutun – und damit vernachlässigt er die Contextual Sphere sowie das tugendhafte *ēthos*. Wenn ich im Kapitel 6 schreibe, dass die jeweiligen Sphären der Rede – Listener, Contextual, Performance und Structural Sphere – bei der strategischen Gliederung der Rede mitgedacht werden, ist damit dieser Umstand gemeint. Dass Winters unkonkret wird, hängt damit zusammen, dass er die beschriebene aristotelische Angemessenheit der Rede an dieser Stelle vernachlässigt.<sup>461</sup>

#### 7. Geistige Wurzeln des Verlags und aktuelle Lage<sup>462</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 67 (8,32 %)

*Plot Point:* Gründungsvision prägt bis heute das Unternehmen

Im vorletzten Abschnitt setzt Winters erneut bei der Gründung und dem Gründer an. Doch wenngleich er die »kühne Vision« von Otto Schmidt nennt und »die geistigen Wurzeln des Gründers (...) in vielen Ausprägungen auch heute noch festzustellen« sind, bleibt es bei diesen aufzählenden Feststellungen. Atmosphärisch spielt er zwar auf positiv-emotional-narrative Aspekte an, allerdings nur in *Überschriften*. In der Ausführung, der *elocutio*, fehlen hier die

461 Vgl. Kapitel 6 »Zum Kosmos der Rhetorik«, insbesondere S. 73.

462 Winters (2005), S. 7, Zeilen 64–70

entsprechenden Beispiele. Auch hier wird die Verlinkung zwischen *dispositio* bzw. Structural Sphere und *elocutio* bzw. Performance Sphere sehr deutlich – er spricht das Thema zwar an, aber nicht aus. Wechseln wir nun wieder in die Sicht des Rede-Produzierens und unterstellen dem Redner, er wolle in dieser Szene mit der Kühnheit des Gründers emotional und motivational bewegen, so zeigt sich: Was im Scenic Radar dramatisch-strategisch geplant wird, also theoretische Redekunst, bedarf in der *elocutio* dieser Planung entsprechender Umsetzung, also praktischer Redegewandtheit. Konkret: Die »kühnen Visionen« gilt es auszuformulieren – mit Beispielen, mit Metaphern, mit rhetorischen Figuren.

#### 8. Schluss der Rede<sup>463</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 69 (8,57 %)

*Ziel der Rede:* Eindruck in die Entwicklung des Verlags

Die letzte Szene, zugleich der letzte Akt, bringt Winters Einstellung zu seiner Rede auf den Punkt. Denn er hofft, dass »die Darstellung der historischen Abfolge (...) einen Eindruck von der Entwicklung unseres Verlages« gewährleistet. Winters versteht diese Jubiläums-Rede als eine Art wissenschaftliche Abhandlung, in der »Einbettung in das geschichtliche Umfeld« und die Aufzählung der »Einflussfaktoren« im Vordergrund stehen. So erklärt sich die nahezu ausschließlich rational-narrative Perspektive der gesamten Rede – wie gesehen mit einigen impliziten Spitzen und Abschweifungen.

Winters versteht die Gelegenheit der Jubiläums-Rede nicht als Möglichkeit von etwas zu überzeugen oder zu etwas zu bewegen – ob er es nun als nicht nötig erachtet oder ob er die Chance ungenutzt verstreichen lässt, spielt dabei keine Rolle. Das Auslassen emotionaler und normativer Aspekte zeitigt eine rational-narrative Rede, die in ihrer Strategie und damit in ihrer Gliederung einem formalen Bericht gleichkommt. Der Stil ähnelt einer wissenschaftlichen Abhandlung: Wenig Emotionen, geringer Bezug zur Zukunft und kaum eine Bewegung auf der normativen Achse. Grafisch formuliert haftet Winters förmlich am Nullpunkt der z-Achse, bewegt sich ausschließlich links der y-Achse und nur in Andeutungen oberhalb der x-Achse.

Wer wie Winters eine Rede als sachlichen Bericht gestaltet, und sich in dieser Strategie in allen Teilabschnitten der Rede im rational-narrativen Raum bewegt, benötigt keinen dramatischen Aufbau der Redeabschnitte. Die *dispositio* bestimmt sich nicht über theatralisches Erscheinen-Lassen und Glaubhaftmachen qua rhetorisch-atmosphärischer Räumlichkeit, sondern handelt sich entlang der vom Redner aufzuzählenden Ereignisse. Anders formuliert: Wer gar nicht vor

463 Winters (2005), S. 7, Zeilen 71 – 77

hat zu überzeugen, zu motivieren, zu Handlungen zu bewegen, der bedarf auch keiner dramatischen Gliederung und unterschiedlicher rhetorisch-atmosphärischer Räume. Ein Bericht bedarf keiner Theatralik. Die Rede-Ordnung bleibt rein sachlich und die Plot Points gleichen einer Aneinanderreihung logischer Folgen.

Winters sachlicher Stil mutet befremdlich an, da es eine Rede zum 100-jährigen Jubiläum eines Familienunternehmens ist. Der Begriff Familie taucht kein einziges Mal in der Rede auf. Familienunternehmens-relevante Themen werden nicht erwähnt. Es wird keine besonders enge Verbindung zu den Stakeholdern (Autoren, Mitarbeiter, Kunden) und kein persönlicher Bezug des geschäftsführenden Gesellschafters Winters zum Familienunternehmen adressiert. Implizit deutet sich ein Werte-Konservatismus (4. Szene), eine kritische Betrachtung des Fortschritts (2. Szene) und ein gesellschaftlicher Vorwurf (6. Szene) an, was auf eine leicht negative Ausrichtung auf der normativen Achse schließen lässt. Bei emotionalen und identifikatorischen Themen wie Unternehmenskultur und Miteinander (4. und 5. Szene) oder Gründungsmythos und Visionen (6. und 7. Szene) verfolgt Winters eine leicht unterkühlte Sachlichkeit. In potentiell appellativen Augenblicken der Rede, in denen es um die Zukunft der Branche und des Unternehmens geht (2. und 8. Szene), bleibt er beim deskriptiven Bericht.

Vor diesem Hintergrund ist die Rede mit Blick auf ihre Atmosphäre insgesamt als (*negativ*)-*rational-narrativ* zu bewerten.

### 7.3.2 AL-KO Kober AG

Die Familien Kober (2006): »Keine Wirkung ohne Ursache, kein Erfolg ohne Auslöser. Keine Zukunft ohne Vergangenheit«

Die Jubiläums-Rede zum 75-jährigen Bestehen der AL-KO Kober AG ist symbolisch mit »Die Familien Kober« unterschrieben. Die Unterschrift verweist bereits auf einen emotional-narrativen Raum. Dass die Familie hier gemeinsam als Autor der Rede auftritt hat eine integrierende, identifizierende Wirkung.<sup>464</sup>

Im Gegensatz zur rational-narrativen Rede Winters betritt Kober mit jedem Paragraphen seiner Rede einen anderen atmosphärisch-rhetorischen Raum. Dadurch wird die Analyse vielseitiger und verdeutlicht so die Vorteile des Scenic Radar – insbesondere wenn wir die grafischen Analyse-Sheets beider Rede-Analysen miteinander vergleichen.<sup>465</sup> Kober stimmt die atmosphärisch-räumliche und dramatische Form der Rede mit ihrem Inhalt ab, manövriert seinen

464 Dies wird zusätzlich durch ein großes, nicht untertitelt (!) Familienfoto unterstrichen.

465 Siehe Abbildung 8 (Winters) und 9 (Kober). Die Rede findet sich im Anhang 2.

Rede-Zweck sehr vielseitig durch die unterschiedlichen rhetorisch-atmosphärischen Räumlichkeiten, verfolgt einen dramatischen Aufbau und integriert die sich gegenseitig durchdringenden rhetorischen Sphären innerhalb der *dispositio*.

Die Gesamtrede hat 996 Wörter, umfasst zehn Sinn-Einheiten bzw. Szenen (die in diesem Fall mit den Paragraphen übereinstimmen) und teilt sich in drei Akte. Der erste, einleitende Akt umfasst die ersten drei Szenen. Die folgenden sechs Szenen beinhalten die Konfrontation, in diesem Fall die Diskussion der vom Autor aufgeworfenen Fragen. Den Schluss-Akt markiert die letzte Szene.

### 1. Jubiläum des Unternehmens (Exposition)<sup>466</sup>

*Raum:* (positiv)-emotional-appellativ

*Wörter:* 83 (8,33 %)

*Plot Point:* Es zählt das Morgen

Kober leitet mit dem Anlass der Rede ein, das Firmen-Jubiläum, welches neben den bekannten Stakeholdern (»Mitarbeiter«, »Kunden«, »Lieferanten«) sich auch an »Freunde«, »Nachbarn« (!) und »Partner« richtet und in dieser Beziehung »von einiger Bedeutung« ist. Anhand der Adressaten wird bereits deutlich, dass hier emotionale Verbundenheit im Vordergrund steht, welche zugleich als *bedeutsam* beschrieben wird. Kober führt »ehrlich« fort – denn »Ehrlichkeit ist eine unserer Stärken«, die das Unternehmen seit jeher prägt –, dass ein Jubiläum allein kein Grund ist, »sich mit einem Buch über eine glorreiche Vergangenheit zu schmücken.« Die Betonung auf *Ehrlichkeit* als Stärke und die *glorreiche* Firmen-Vita offenbart – im Gegensatz zu Winters – den stark emotional-wertenden Charakter dieser Rede. Da »das Morgen« das ist, »(w)as zählt«, ist die Exposition der Rede im emotional-appellativen Raum zu verorten, mit einer implizit positiven Ausrichtung. Zwar ist noch kein Hinweis auf Konstruktivität expliziert, aber die positiven Ausdrücke und der Verweis auf die Zukunft lassen diesen Schluss implizit zu.

Mit weiterführendem Blick auf die Performance-Sphere ist allerdings fraglich, ob die (positiv)-emotional-appellative strategische Selbstdarstellung zwischen Demut und Ehrlichkeit gelingt: »Wenn wir ehrlich sind« kann auch heißen, wir sind es sonst nicht, und dass ein Jubiläum kein Grund ist, sich mit der »glorreiche(n) Vergangenheit« zu schmücken, kann auch als Hochmut umgedeutet werden – hat also auch Auswirkungen auf die Listener Sphere: Wie sollte Hochmut für die Adressaten persönlich bedeutsam werden? Spitze, provozierende oder forschende Formulierungen in der *elocutio* können die in der *dispositio*

466 Kober (2006), S. 7, Zeilen 1–12. Wenngleich als Autor der Rede »Die Familien Kober« angegeben ist, verwende ich Kober als Redner bzw. Autor der Rede im Singular.

angelegte Strategie kontraproduktiv untergraben.<sup>467</sup> Das enge interdependenten Verhältnis zwischen den Sphären ist aus produzierender Perspektive zu vergegenwärtigen, um eine Rede-Stringenz zu erzeugen, sich nicht zu widersprechen und die Rede-Angemessenheit zu wahren.

## 2. Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft<sup>468</sup>

*Raum:* rational-appellativ

*Wörter:* 132 (13,25 %)

*Plot Point:* Wie bewältigen wir die Herausforderungen?

Mit dem Bezug auf »das Morgen« als Plot Point der ersten Szene geht Kober im zweiten Paragraphen auf die Fragen bzw. Herausforderungen ein, »die eine globalisierte Welt aufwirft« und sich aus der Vergangenheit auf die Zukunft ableiten lassen. Er listet deskriptiv und sachlich auf, etwa, wer für die Herausforderungen besser gewappnet ist, DAX-Konzerne oder inhabergeführte Unternehmen, die »zwar nur 57 Prozent zur Wertschöpfung beitragen, aber 70 Prozent der Arbeitsplätze« bereitstellen. Durch den quantitativen und zukunftsgerichteten Inhalt ist diese Szene rational-appellativ. Die reine Auflistung dieser Herausforderungen umspielt den Plot Point – die Frage wie mit den Problemen umzugehen ist – und lässt dabei (noch) keinen Schluss auf die normative Achse zu.

## 3. Kober als Best Practice Beispiel<sup>469</sup>

*Raum:* positiv-emotional-narrativ

*Wörter:* 99 (9,94 %)

*Plot Point:* Signale setzen

Nach der sachlichen 2. Szene, »maßen« sich Kobers nun nicht »an, die Philosophie der Firma AL-KO zum Allheilmittel für die deutsche (...) Wirtschaft zu erklären«, eröffnen aber ihre »Art zu denken«, die auch international zu einem »beachtlichen Erfolg« für das Unternehmen geführt hat und gerne als »Signal (...) für unsere Heimat Deutschland« verstanden werden darf.

Diese Szene ist als positiver Aufruf, AL-KO durchaus als ein Best Practice Beispiel für die Herausforderungen der vorangehenden Szene anzusehen. Begriffe wie »Heimat«, »beachtlicher Erfolg«, oder die Selbstdarstellung als Arbeitgeber, der »gute Bezahlung«, einen »sicheren und interessanten (...) Ar-

467 Gleiches gilt für die anderen Elemente der *elocutio*: Arrogantes Auftreten etwa determiniert die Aussage (*ēthos*), visuelle Hilfsmittel unterstützen oder verhindern das Verständnis (*logos*).

468 Kober (2006), S. 7, Zeilen 13–33

469 Kober (2006), S. 7, Zeilen 34–49

beitsplatz« sowie »Entfaltungsmöglichkeiten« bietet, sind qualitativer Natur<sup>470</sup> und sprechen vornehmlich die Emotionen der Adressaten an. Dabei hat dieser positiv-emotionale Abschnitt einen leicht narrativen Charakter, der bereits (in der Vergangenheit) etablierte Charakteristika des Unternehmens aufzählt und auf Unternehmenskultur und -tradition abstellt.

Es ist Kober's Ziel, das Unternehmen betont als vorbildlich darzustellen, dabei aber nicht anmaßend zu sein. Wie in der 1.Szene kann auch hier die Ausformulierung (Performance Sphere) eines solchen Ziels von den Adressaten (Listener Sphere) umgedeutet oder missverständlich auf sich bezogen werden. Die Ausdrücke ‚Kein Allheilmittel‘ und ‚Signale setzen‘ übertragen allerdings anschaulich Kober's strategisches Ziel (Structural Sphere) in die Ausformulierung (Performance Sphere).

#### 4. Vorurteil zur Außenwirtschaft ausräumen<sup>471</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 139 (13,56 %)

*Plot Point:* Wir sind kein Exportweltmeister

Kober macht einen Bruch in der Dramatik und möchte nun »etliche Vorurteile« ausräumen. Was wie eine emotionale Szene beginnt, gestaltet Kober als veritablen rational-narrativen Bericht. Er zählt quasi-wissenschaftlich auf, dass Deutschland nur für die Gesamtausfuhren, nicht aber gemessen am Pro-Kopf-Einkommen Exportweltmeister ist, was er im Vergleich mit Belgien veranschaulicht. Durch »importierte Vorprodukte«, deren Anteil heute »bei rund 40 Prozent« liegt, verwässert sich das Label »Made in Germany« zusehends. Mit dieser Szene läutet Kober den 2. Akt, die diskursive Konfrontation ein. Nunmehr werden die angesprochenen Herausforderungen paragraphenweise expliziert, die Kober als Ausräumen von »Vorurteilen« beschreibt.

In Bezug auf die Contextual Sphere ergibt sich eine ähnliche Frage zur Eindeutigkeit wie in der vorangehenden Szene bei der Performance und Listener Sphere. In einer Jubiläums-Rede stark auf gesellschafts- und wirtschaftspolitische Herausforderungen einzugehen kann durchaus zielführend sein, wenn, wie in diesem Fall, das eigene Unternehmen im Lichte gegenwärtiger Herausforderungen als erfolgreich dargestellt werden soll. Es kann aber auch den Kontext – denn in einer Jubiläums-Rede geht es um das Unternehmen – verschwimmen lassen, wie es sich bei Winters andeutet.

<sup>470</sup> Einzige Ausnahme ist die Nennung der Anzahl der 4.200 Arbeitsplätze

<sup>471</sup> Kober (2006), S. 7, Zeilen 50 – 70

5. Vorurteil zur Überregulierung ausräumen<sup>472</sup>*Raum:* positiv-emotional-narrativ*Wörter:* 98 (9,84 %)*Plot Point:* Konzentration auf kaufmännische Grundsätze

Im leicht narrativen Stil beschäftigt sich Kober mit dem nächsten Vorurteil, der »überbürokratisierten, überreglementierten« deutschen Steuerpolitik. Dabei startet er rational-narrativ: Der Anekdote, dass 60 % »der weltweit aufgelegten Steuerliteratur auf Deutsch« verfasst ist, stellt er die Zahl von »200 Gesetzen und fast 100 000 Verordnungen« anheim. Er schließt, dass das deutsche Steuerrecht »intransparent, teuer und kompliziert« ist. Diese Szene erfährt nun eine atmosphärische Wende. AL-KO, so Kober, verfolgt in der Verwaltung »kaufmännische Grundsätze« (er verweist damit auf ehrbare Tugend), will nicht bis zum »letzten Cent Steuern sparen« (er spielt auf unverhältnismäßige Sparsamkeit und an falscher Stelle eingesetzte Betriebsamkeit an) und braucht somit auch keine »Bücherwände an Steuerliteratur« (was als ironischer Seitenhieb zu verstehen ist). Durch diese unerwartete Schlussfolgerung aus dem Vorurteil ist dieser Abschnitt insgesamt positiv-emotional-narrativ zu verorten, wenngleich weder besonders stark narrativ und auch mit einigen quantitativen Momenten zu Beginn durchsetzt.<sup>473</sup> Eindeutig wird hier jedoch der positive normative Charakter: Kober möchte die unternehmerische Einstellung geändert wissen, zielt auf Konstruktivität und Ermöglichung ab.

6. Vorurteil zu Rechtsstreitigkeiten<sup>474</sup>*Raum:* rational-narrativ*Wörter:* 66 (6,63 %)*Plot Point:* Es wird viel prozessiert

Nummehr schwenkt Kober in der 6. Szene wieder zu einer rational-narrativen Berichthaftigkeit, wenn er die Arbeitswelt beschreibt und darlegt, dass es »780.000« Gerichtsstreitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer pro Jahr gibt. Er unterlegt mit Zahlen die statistische Aufgliederung der Verfahren der letzten Jahre, ob es sich thematisch um »Kündigung«, »Arbeitsentgelt« oder »Zeugnisse« handelt.

---

472 Kober (2006), S. 7–8, Zeilen 71–86

473 Zur tieferen Analyse von nicht eindeutig zuordbaren Szenen siehe Kapitel 7.3.3 sowie Abbildung 10–1,2.

474 Kober (2006), S. 8, Zeilen 87–97



### 7. Arbeitsrecht: Differenz zwischen der Statistik und AL-KO<sup>475</sup>

*Raum:* emotional-narrativ

*Wörter:* 96 (9,64 %)

*Plot Point:* Bei AL-KO wird wenig prozessiert

Im 7. Abschnitt überträgt Kober diese Statistik auf AL-KO, das damit auf durchschnittlich »80 Prozesse (...), die Zeit rauben, Geld verschlingen und das Betriebsklima vergiften« käme. Bereits die Verben dieses Satzes zeigen, dass Kober das Thema nun emotionalisiert. »Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus«, und daher lassen sich bei AL-KO die Prozesse »an einer Hand abzählen«. In der Überleitung der sachlichen Umschreibung des Gegenstandes in der vorangehenden Szene wird der Gegenstand nun auf das Unternehmen übertragen und im emotional-narrativen Raum verortet. Emotional, weil es nunmehr um persönliche Beziehungen und das Miteinander geht; narrativ, weil auf das traditionelle Miteinander der Unternehmenskultur Bezug genommen wird: Denn bei AL-KO »wird miteinander gearbeitet und miteinander gesprochen – und nicht gestritten.«

An dieser Stelle wird das aristotelische Glaubhaftmachen sehr deutlich: Ob die beschriebene Situation bei AL-KO so ist, zeigt das Scenic Radar nicht. Um Wahrheit geht es wie gesagt auch nicht, sondern darum, eine Wirklichkeit rhetorisch-theatralisch zu gestalten, um – dem Anlass (Contextual Sphere) und dem Publikum (Listener Sphere) entsprechend mit Worten (Performance Sphere) – zu überzeugen.

### 8. Vorurteil geringer Wachstumsdynamik deutscher Unternehmen ausräumen<sup>476</sup>

*Raum:* rational-narrativ

*Wörter:* 69 (6,93 %)

*Plot Point:* Bildung ist entscheidend

Das letzte Vorurteil, »Unternehmen am Standort Deutschland wären nicht in der Lage, starke Wachstumsdynamik zu entfalten«, wird wie das vorangegangene Vorurteil in diesem Paragraphen zunächst rational-narrativ behandelt, um es in der folgenden Szene auf AL-KO zu beziehen. Kober zählt also auf, dass die deutsche Durchsetzungskraft auf dem Weltmarkt durch hohe »Sicherheits-, Umwelt- und Sozialstandards« erschwert wird. Doch eben diese Standards seien auch ein Gütesiegel, das deutsche Unternehmen international wettbewerbsfähig hält. Das »Bildungsniveau« sei hierbei wichtige Voraussetzung und dient Kober als Plot Point.

<sup>475</sup> Kober (2006), S. 8, Zeilen 98 – 110

<sup>476</sup> Kober (2006), S. 8, Zeilen 111 – 123

9. Innerbetriebliche Bildung als Aufgabe des Unternehmens<sup>477</sup>*Raum:* positiv-emotional-narrativ*Wörter:* 151 (15,16 %)*Plot Point:* Mittelständische Lebenspraxis statt künstliche Konzern-Abteilungen

Über den normativ-negativen Verweis auf die Unzufriedenheit mit der »Rolle« des Staats bei der Schulbildung im ersten Satz leitet Kober in den normativ-positiven Charakter dieser Szene und der gesamten Rede im zweiten Satz ein: »Anstatt zu lamentieren, zeigen wir eigene Initiative«. Kober stellt die »unternehmenswichtig[en]« Weiterbildungsmaßnahmen vor, die in den letzten Jahren eingeführt wurden. Diese Maßnahmen sorgen dafür, dass die »Mitarbeiter die täglich steigenden Anforderungen zu bewältigen lernen und sich ohne Überforderung ständig verbessern.« Zwar listet Kober sachlich auf, reichert die Szene jedoch mit emotionalen Begriffen an. So will man nicht »lamentieren«, der Schulungsbereich wird mit »Enthusiasmus geführt« und als »Teil der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, die wir als mittelständisches Unternehmen tragen« verstanden. Wo sonst »Konzerne künstlich Abteilungen (...) einrichten« ist es im Mittelstand die Unternehmensführung, »die ohne theoretisch-strategischen Überbau, dafür aber ganz nah an der Lebenspraxis« die Verantwortung trägt. Kober bringt damit die familiäre Perspektive ins Spiel. Die Familie übernimmt eine verantwortliche Position. Mit dieser aktiven Schilderung, der Opposition zur Künstlichkeit der Konzerne und der Lebenspraxis des Unternehmens, trägt Kober emotional dazu bei, vom eigenen Unternehmen zu überzeugen.

10. Ziel der Rede<sup>478</sup>*Raum:* positiv-emotional-appellativ*Wörter:* 63 (6,34 %)*Plot Point:* Neues wagen

Eindeutig expliziert Kober im Schlussteil das appellativ-positive Ziel der Rede, nämlich »Lust erweckt [zu haben, G.H.], heute noch etwas Neues zu wagen, um ein langfristiges Ziel zu erreichen«.

Kober integriert anschaulich die Sphären: Er spricht die Adressaten (Listener Sphere, 1. und 10. Szene) an, um sie zu überzeugen »Chancen beim Schopf zu ergreifen«. Er kombiniert dieses Ziel mit dem Ziel das Unternehmen in der Jubiläums-Rede als Vorbild darzustellen (Contextual Sphere, 3., 5., 7. und 9. Szene), denn der »industrielle Mittelstand« lebt vom Wagen und Chancen er-

---

477 Kober (2006), S. 8, Zeilen 124 – 147

478 Kober (2006), S. 8, Zeilen 148 – 157

greifen. Und er formuliert entsprechend offen (Performance Sphere, z. B. ‚Signale setzen‘, 3. Szene) die Rede-Strategien (Structural Sphere) aus.<sup>479</sup>

Kober leitet seine beiden Rede-Ziele durch eine klar strukturierte dramatisch aufgebaute Story-Line her, die szenenweise quer durch die atmosphärisch-rhetorischen Räume spaziert. Im ersten Akt stellt er das Unternehmen vor, zählt die Herausforderungen auf, stellt heraus, dass er auf ein positives Redeziel aus ist und beschreibt AL-KO als Vorbild für die Herausforderungen.

Den zweiten Akt, die Konfrontation, gestaltet Kober inhaltlich diskursiv und verwendet ein antithetisches Muster: Zunächst schildert Kober in der 6. bzw. 8. Szene sachlich die gesamtdeutsche Situation, um in der anschließenden Szene 7. bzw. 9. die Situation auf das eigene Unternehmen zu beziehen, wobei er das Thema emotionalisiert.<sup>480</sup> Dieses Räume-Hopping von rational-narrativ zu emotional-narrativ untermalt atmosphärisch die inhaltliche Gegenüberstellung des Ist- und Soll-Zustands, wobei Kober das eigene Unternehmen paradigmatisch für den Soll-Zustand darstellt.

So leitet Kober atmosphärisch-räumlich zum positiv-appellativen Ziel der Rede hin, dem letzten Akt bzw. der Schlusszene: das Unternehmen als Vorbild darzustellen und zum Wagnis anzuregen, ohne sich von Vorurteilen lähmen zu lassen. Somit hat die Rede insgesamt einen *positiv-emotional-appellativen* Charakter.

### 7.3.3 Modifikationen der Analyse

Wolfgang Grupp (2004): »Gegen den Trend:  
Mut zum Produktionsstandort Deutschland«

Jeder der acht atmosphärisch-rhetorischen Räume kann unterschiedlich tief beschritten werden. Hat eine Rede unabhängig von Vergangenheit und Zukunft die Gegenwart zum Thema, so bewegt sie sich (bzw. der entsprechende Abschnitt der Rede) einzig entlang der y- und z-Achse, da  $x=0$ . Ebenso bewegt sich eine völlig wertfreie Rede einzig entlang der y- und x-Achse im Nullpunkt der z-Achse oder es kann unterschiedlich stark auf Gefühle oder auf Argumente eingegangen werden, so dass der Schnittpunkt mit der y-Achse variiert. Mehr-

479 Ob diese Rede-Strategie so gewollt ist, und ob sie auch bei den Stakeholdern so ankommt, ist kaum zu beurteilen, denn hier spielen auch Hintergründe hinein, die eine Rede für sich genommen nicht offenbart. So können nur Mitarbeiter beurteilen, ob Kobers Darstellung des Arbeitsklimas, des Miteinander, der Weiterbildung usw. zutrifft. Zu den Evaluations-Problemen von Reden siehe auch Kapitel 7.1.

480 Dies entspricht innerhalb der dreigliedrigen *dispositio* -Anfang, Mittelteil (Konfrontation), Schluss - der antithetischen Ordnungsmöglichkeiten des Mittelteils: A - B (Ba-Bb, Ba-Bb, Ba-Bb) - C. Zu den verschiedenen Schemata siehe Ueding/Steinbrink (1994) S. 212 ff.

deutigkeiten innerhalb einer Szene haben sich bereits in der 4. Szene von Winters Rede als auch in der 5. Szene von Kobers Rede angedeutet.

Um die atmosphärische Tiefe einzelner Szenen detaillierter zu untersuchen, können einzelne Sätze auf ihre atmosphärisch-rhetorische Räumlichkeit hin betrachtet werden. Auf diese Weise differenziert sich die Analyse. Die jeweilige Szene wird nun nicht insgesamt einem der acht Räume zugeordnet, sondern die einzelnen Sätze innerhalb der Szene werden gewichtet. So kann etwa eine Szene, emotional ausgerichtet sein, während einige Sätze oder Abschnitte rationalen Charakter aufweisen. Die Szene kann insgesamt einen narrativen, Sätze oder Abschnitte aber einen appellativen Charakter haben. Der konstruktive Charakter einer Szene kann sich aus destruktiven Sätzen oder Abschnitten herleiten.

Um diesen unterschiedlichen Tiefen der Räume gerecht zu werden, wird jeder Satz im Scenic Radar je nach seinem prozentualen Anteil auf der entsprechenden Achse abgetragen. Damit bekommt jede Szene grafisch eine Oktaeder-Förmigkeit und ist nicht länger einem einzigen Quadranten zugeordnet.<sup>481</sup>

Diese Analyse verdeutliche ich am Beispiel von Wolfgang Grupp und seiner Rede »Gegen den Trend: Mut zum Produktionsstandort Deutschland«, die er auf dem 4. Petersberger Forum am 02. Juni 2004 in Bonn gehalten hat. Wie die Überschrift bereits signalisiert, ist es Grupps Ziel zu zeigen, »dass der Standort Deutschland besser ist als sein Ruf, wenn wir Unternehmer unsere Pflicht erfüllen!«<sup>482</sup> Dabei bezieht er sein Plädoyer auf sich (persönlich) und sein Familienunternehmen, dass »nicht nur zu einer Not leidenden, sondern sogar zu einer aussterbenden Branche« gehöre. Grupp spricht davon, dass es »selbstverständlich« und »eine Pflicht« sei, als »heimischer Unternehmer« seine unternehmerischen Aufgaben »in unserem Heimatland zu erfüllen«.

Der insgesamt *positiv-emotional-appellative* Charakter seiner Rede ist damit gleich zu Beginn deutlich: Grupp möchte *emotional* dazu *ermutigen* die heimische Standorttreue als Vorteil für die *Zukunft* zu sehen. Im folgenden analysiere ich satzweise einen Auszug von insgesamt 146 Wörtern aus der ersten Szene seiner Rede.<sup>483</sup>

Mit einem Zitat von Rupert Lay taucht Grupp in das Thema ein: »Es gibt in Deutschland 10.000 Führungskräfte zu viel und 300 Führungspersönlichkeiten zu wenig.« Dieser Vergleich ist ein impliziter Angriff auf deutsche Führungskräfte und bezieht sich auf die (bisherige) Entwicklung des Führungspersonals. Grupp startet also mit einem emotional-narrativen Bild. *{emotional-narrativ –*

---

481 Siehe Abbildung 10

482 Grupp (2004), 1. Szene umfasst die Zeilen 1–50. Die erste Szene der Rede findet sich im Anhang 3.

483 Grupp (2004), der Auszug umfasst die Zeilen 20–34.

8,90%}.<sup>484</sup> Diesen Ist-Zustand überführt er im nächsten Satz in einen positiv-appellativ-emotionalen Raum: »Deshalb brauchen wir wieder Unternehmer mit Verantwortung, Disziplin und Vorbildfunktion! Wir Unternehmer müssen erkennen, dass wir Probleme nicht alleine, sondern ausschließlich gemeinsam mit unseren Mitarbeitern lösen können!« Grupp bezieht sich selbst mit ein und weist auf tugendhafte Eigenschaften und das Miteinander hin, um (künftig) Probleme zu lösen. *{positiv-emotional-appellativ – 18,49 %}*. »Soziale Marktwirtschaft heißt, unsere Mitmenschen in den Arbeitsprozess mit einzubeziehen. Oder: Sozial ist, was Arbeitsplätze schafft.« Da Grupp hier auf die qualitative Natur der Sozialen Marktwirtschaft und erneut auf ein ‚Wir-Gefühl‘ abstellt, ist dieser Satz emotional-narrativ. *{emotional-narrativ – 10,96 %}*.

Bis hierher können die Sätze wie zuvor die Analyse der Szenen einzelnen Räumen zugeordnet werden. Grupp's nächster Satz verdeutlicht, dass auch innerhalb eines Satzes atmosphärische Schwerpunkte gelegt werden können: »Nachdem in der Vergangenheit Tausende von Arbeitsplätzen ausgelagert wurden *{rational-narrativ – 6,16 %}*, frage ich mich: Können wir gerade heute mit Stolz von unserer Wirtschaft sprechen *{emotional – 8,90 %}* oder müssen wir beschämt auf unsere Väter blicken, die mit Erfolg ihre Mitmenschen in den Arbeitsprozess einbezogen haben *{emotional-narrativ – 12,33 %}*? Lassen Sie mich ein paar Beispiele aus meiner Branche aufzeigen: Der einst größte europäische Wäschehersteller Schiesser *{emotional-narrativ – 10,96 %}* hat in den letzten Jahren alle seine 3.500 Produktionsarbeitsplätze in Deutschland abgebaut *{rational-narrativ – 8,22 %}*. Steilmann, einst größter europäischer Konfektionär *{emotional-narrativ – 4,11 %}*, schloss alle seine deutschen Werke und baute ebenfalls seine über 3.000 Arbeitsplätze in Deutschland ab *{rational-narrativ – 10,27 %}*.«

Mit dem erzählerischem »einst« und dem emotionalen, leicht stolzen Verweis auf die Kraft dieser deutschen Unternehmen als je »größte europäische« in ihrer Branche, leitet Grupp seine Beispiele ein, um ihnen im zweiten Teil des Satzes mittels Zahlen faktisches Gewicht zu verleihen. Dabei sind seine Beispiele Schiesser und Steilmann negativ, denn von einem solchen Verhalten und anschließendem Schicksal möchte Grupp andere deutsche Unternehmen abhalten. *{negativ – 27,39 %}*.

Mit dieser modifizierten Analyse können mehrdeutige Rede-Abschnitte, wie

484 Im Koordinatensystem des Scenic Radar wird nunmehr sowohl auf der emotionalen Achse als auch auf der narrativen Achse der Wert 8,90 % hinzugerechnet, da dieser Satz auf beide dimensional Pole verweist. Ebenso wird mit den anderen Sätzen verfahren. Die Werte der einzelnen Achsenabschnitte werden addiert. Die Summe der atmosphärischen Verortung der Sätze wird immer größer als 100 % sein, solange ein Satz mindestens zwei verschiedenen Dimensionen zugeordnet werden kann.

dieser Auszug aus Grupp's erster Szene, präziser analysiert und die jeweilige Tiefe der vom Redner sprachlich beschriebenen Räume abgebildet werden.

Wie in Abbildung 10 dargestellt schickt Grupp die Sätze dieses Auszugs durch alle rhetorisch-atmosphärischen Räume. Um das positiv-appellative Redeziel zu erreichen und emotional vom »Mut zum Produktionsstandort Deutschland« zu überzeugen, dienen ihm ebenso negative, narrative und rationale Momente. In diesem Auszug ist auffällig, dass der positive und appellative Anteil gering ausfällt, wenngleich die Rede insgesamt ein positiv-appellatives Ziel verfolgt. Trotz des betriebswirtschaftlichen Themas ‚Produktionsstandort‘, bleiben sachliche und quantitative Argumente in der Exposition unterrepräsentiert. Grupp zieht die Überzeugungskraft aus Erzählungen (*narrativ*) gescheiterter Beispiele (*negativ*) und *emotionalisiert* dies, nicht zuletzt indem er sich selbst und sein Unternehmen einbezieht. Der stark gefühlsgetriebene Charakter dieses Auszugs gründet sich darauf, dass Grupp aus einem Familienunternehmen kommt. Es geht um die Übergabe eines (gesunden) Unternehmens an die nächste(n) Generation(en), um (familiäre) Werte wie Standort*treue* und Mitarbeiter*nähe*<sup>485</sup>, Demut und Anstand<sup>486</sup> sowie Grundsätze eines ehrbaren Kaufmanns<sup>487</sup>. Der in der Rede-Analyse stets eingeklammerte *ēthos*, die Tugendhaftigkeit des Redners, wird in diesem Auszug sehr deutlich. Grupp agiert sprachlich in der Interpenetrationszone der Konfliktlinien in Familienunternehmen als Eigentümer und dispositiver Faktor (Geschäftsführer). Hier jedoch nicht bezogen auf die inneren, sondern auf äußere Konfliktpotentiale und Herausforderungen im Spannungsfeld Zukunft/Vergangenheit sowie Emotionalität/Rationalität.<sup>488</sup> Diese versucht er konstruktiv rhetorisch zu vermitteln, um eine erfolgreiche Zukunft (für Deutschland und seinen Mittelstand) zu ermöglichen. Grupp diversifiziert seine Überzeugungsstrategie, indem er unterschiedliche atmosphärische Räume betritt und damit die Möglichkeit zu überzeugen erhöht.

Die Angemessenheit der Rede ist auch bei der Satzanalyse abhängig vom Einbezug aller Sphären – und dies ist vor allem für die produzierende Perspektive und die atmosphärische Ausgestaltung der Rede von Bedeutung. So bezieht Grupp die Sphären strategisch in seine Wahl der rhetorisch-atmosphärischen Räume ein, was sich anhand einzelner Beispiele veranschaulicht:

Das Petersberger-Forum ist ein öffentliches Symposium (Contextual Sphere). Es macht Sinn, allen bekannte Negativ-Beispiele als *emotional-narrative* Elemente einzubauen, um für Orientierung und Betroffenheit zu sorgen – denn

---

485 Grupp (2004), Zeilen 10 – 12

486 Grupp (2004), Zeilen 13 – 15

487 Grupp (2004), Zeilen 23, 28 – 31

488 Siehe Abbildung 7

Steilmanns und Schiessers Schicksal kennt jeder und will keiner. Auf dem Forum tauschen sich »hochkarätige Redner aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft«<sup>489</sup> untereinander aus (Listener Sphere). Daher macht es Sinn, sich selbst als von den adressierten Herausforderungen Betroffener darzustellen und sich zugleich aber als Antwort auf diese Herausforderungen zu präsentieren. Mit dem emotional-authentischen Selbstbezug wird Grupp zum Experten und erwirbt Glaubwürdigkeit, um von seinem *positiven* Vorhaben zu überzeugen. Mit dem Stilmittel (Performance Sphere) der rhetorischen Frage – »(M)üssen wir beschämt auf unsere Väter blicken, die mit Erfolg ihre Mitmenschen in den Arbeitsprozess einbezogen haben?« – sorgt Grupp *emotional-narrativ* für selbstverständliche Zustimmung, denn niemand möchte sich gerne schämen.

Allgemein gilt für den Redner im Vorfeld zu klären, welches Ziel er verfolgt, wie er anfangen und wie er dramatisch und atmosphärisch den Verlauf der Rede gestalten möchte. Je nach Ausführung, Kontext oder Adressaten der Rede kann eine Strategie nicht ankommen, für Irritation sorgen oder gar missverständlich gedeutet werden. Im Beispiel Grupp etwa können innerhalb des diskursiven und öffentlichen Rahmens des Petersberger Forums seine negativ-emotional-narrativen Beispiele bei den eher sachlich orientierten und gut informierten Zuhörern für Unverständnis oder Langeweile sorgen. Die Zuhörer könnten sich – etwa die dortigen Vertreter der Wissenschaft – von seinem positiven Appell nicht angesprochen fühlen. Oder nur sie fühlen sich angesprochen bzw. bestätigt, wohingegen die Unternehmer für sein Anliegen kein Verständnis haben oder sich aufgrund der negativen Beispiele gar angegriffen fühlen und eine ablehnende Haltung einnehmen.

Zum selben Thema könnte derselbe Redner zu einem anderen Zeitpunkt, in anderem Kontext, mit anderen Zuhörern und mit anderen Formulierungen völlig andere Räume nutzen und gleichfalls von seinem Ziel zu überzeugen wissen. Selbst die eigene Gemütsverfassung des Redners (*ēthos*) kann die Nutzung der Räume beeinflussen. Diesen bereits erwähnten Vorläufigkeits-Charakter der Rede macht sich das Scenic Radar in der praktischen Anwendung zunutze. Es offenbart Möglichkeiten spontaner als auch langfristig geplanter strategischer Vorgehensweise, was sowohl die Dramatik als auch die Atmosphäre in Bezug auf je variierende Sphären-Konstellationen angeht.

Für die theoretische Analyse bietet das Scenic Radar, vor allem mit der modifizierten Satz-Analyse, eine detaillierte und anschauliche Darstellung der räumlich-atmosphärischen Rede-Strategie anhand des Ausschlags des Radars bzw. der Lage des Oktaeders.

---

489 <http://www.petersberger-forum.de/die-petersberger-foren.html>

---

## VIII. Fazit – Atmosphärisches Management

»Denn die Rhetorik ist keine abstrakte Wissenschaft wie etwa die reine Mathematik. Die Rhetorik ist vielmehr eine Erfahrungswissenschaft, eine praktischen Zwecken dienende Disziplin«.

*Reich-Ranicki (1998), S. 197*

Die ko-evolutionäre Aneinanderkopplung<sup>499</sup> von Familie und Unternehmen, deren Schicksale jeweils von einander abhängen, fordert von der Unternehmensführung Management-Ansätze jenseits »der reinen Lehre von Orthodoxien, sei es in der Betriebswirtschaft, sei es in den heute weitgehend akzeptierten Familienideologien«. <sup>500</sup> Das Management eines Familienunternehmens setzt eine formale, fachlich-betriebswirtschaftliche als auch eine kulturelle und soziale Kompetenzen voraus, welche sich auf »the unique sociocultural patterns originating from the family's influence on a business« bezieht. <sup>501</sup>

Die Konfliktlinien und Paradoxien in Familienunternehmen erzeugen ein Knäuel von Verwicklungen, deren widersprüchliche Tendenzen, nicht greifbare Diffusität und den Erfolg bedrohende Latenzen der Kompetenz von Klarheit und Ordnung bedürfen. Atmosphärisches Management ist dieses kompetente Umgehen mit solchen Situationen, die Wie-Kompetenz. Der entsprechende Ordnungsrahmen ist das Scenic Radar. Die Anwendung des Scenic Radar ist die Operation des atmosphärischen Managements, und operiert wird innerhalb des rhetorischen Kosmos mit dem Besteck der Redekunst am Patienten kommunikativer Unternehmensführung. Es ist Anhaltspunkt zum sprachlich-strategischen und damit rhetorischen Umgang mit Konfliktpotentialen in Familienunternehmen. Das Scenic Radar verhindert keine Konflikte, löst keine Konflikte und ist auch keine deskriptive Kategorisierung von Konflikten. Es ortet Konfliktpotentiale und gibt anleitende Orientierung für Reden, um frühzeitig auf mögliche Konfliktpotentiale einzugehen bzw. ihnen den Wind aus den Segeln zu nehmen. Am Scenic Radar kann das Machen von Atmosphären in Familienunternehmen veranschaulicht und geplant werden. So können die Unwägbarkeiten familienunternehmerischer Spezifika und Konfliktpotentiale zwar nicht gesteuert, aber besser verstanden und im Gutenbergschen Sinne geordnet

---

499 Simon et al. (2005), S. 154

500 Simon et al. (2005), S. 153

501 Hall/Nordqvist (2008), S. 62 f



werden. Der dispositive Faktor hält die ungeordneten, auseinander strebenden Stoffe des Unternehmens zusammen.<sup>502</sup>

Atmosphärisches Management bedeutet Umgang mit und Arbeit an diesen Stoffen. Rhetorik ist das Verfahren, das sprachlich auf die Stoffe einwirkt. Es zielt auf das anthropologische Bedürfnis nach ›anzuerkennenden‹ Entscheidungen und Glaubwürdigkeit ab, »wenn die Evidenz und Garantie einer externen Wirklichkeit verloren gehen« bzw. gar nicht erst da waren.<sup>503</sup> Ein geschicktes Management sollte also die Fähigkeit besitzen, im Umgang mit den Stoffen, der Substanz, Ungewissheit bearbeitbar zu halten, Wirklichkeiten zu erzeugen, diese aber nicht mit Endgültigkeit zu verwechseln.<sup>504</sup> Denn Reden zur Familienunternehmens-Wirklichkeit behandeln auch Kontingenz, sie »handeln von solchen Gegenständen, die sich auch anders verhalten können.«<sup>505</sup> Rhetorik folgt daher keinen Gesetzen, sondern Faustregeln, die von Fall zu Fall zu modifizieren sind. Stets muss der Redner Ziel, Adressaten und den Sinnzusammenhang im Auge behalten, denn seine wichtigste Eigenschaft ist das »schöpferische Planungsvermögen«.<sup>506</sup> Die Rhetorik ist vor diesem Hintergrund instrumentell und zielgerichtet.<sup>507</sup> Die Zielgerichtetheit versteht sich dabei nicht als Ursache, sondern als Wirkung von Reden im Unternehmen. Was das Ziel ist bzw. war, ergibt sich erst nachträglich aus dem, was passiert ist. Es gibt ein interdependentes Verhältnis zwischen der Familienunternehmens-Wirklichkeit und der Rhetorik.<sup>508</sup> Rhetorik ist ein Derivat rationaler, emotionaler, traditioneller und innovativer Energien des Unternehmens und diese Energien speisen sich zugleich aus dem rhetorischen Umgang mit ihnen. Rhetorik und Unternehmenswirklichkeit bestimmen sich aus den Sphären und nehmen dabei gegenseitig Einfluss aufeinander. Jenseits absoluter Wahrheit bietet die Rhetorik der Unternehmensführung Möglichkeiten des Verstehens und schafft diesseits des Unternehmensalltags »Wirklichkeiten, in denen wir leben.«<sup>509</sup>

Atmosphärisches Management wird so zur *Orientierung* für die Mitglieder beider Systeme, Familie und Unternehmen, sorgt für *Sicherheit* und *Ordnung* bezüglich der Abläufe und Planungen in beiden Systemen und gewährleistet eine *Balance* der inhärenten Konfliktpotentiale von Familienunternehmen. Familie

502 Vgl. Gutenberg (1983), S. 106

503 Baecker (1994), S. 48

504 Vgl. Baecker (1994), S.9

505 Rapp (2002), S. 134; Vgl. Aristoteles (2002), 1357a1 – 7

506 Stroh (2009), S. 439

507 Vgl. S. Knape (2000), S. 109

508 Strecker/Meyer/Tyler (2003) formulieren kulturanthropologisch: »Rhetoric Culture Theory explores how rhetoric is founded in culture, and how culture is founded in rhetoric«. In einem Projekt der Universität Mainz untersuchen sie, wie sich Kultur in Rhetorik und Rhetorik in Kultur begründet.

509 Blumenberg (1999)

und Unternehmen werden im Radar aufgehoben, ohne dass sie ihren eigenen Charakter negieren. Tradition und Innovation werden im Radar aufgehoben, ohne dass die Identität der Innovation weichen müsste oder dass die Zukunft die Tradition zerstört, sondern dass mit Blick auf die Vergangenheit die Zukunft gestaltet werden kann. Rationalität und Emotionalität werden im Radar aufgehoben, ohne dass Emotionen den Nutzen maximierend reduktionistisch ausgeblendet oder Rechnung und Zahl als rein kühle Berechnung missachtet werden, sondern indem sich Gefühl und Verstand in Entscheidungssituationen gegenseitig soufflieren.

Atmosphärisches Management ist nicht die Festlegung auf eine der beiden Seiten – Familie oder Unternehmen, Zukunft oder Tradition, Emotionalität oder Rationalität, Destruktivität oder Konstruktivität – sondern das integrierende und ordnende Moment der Unternehmensführung. Es geht nicht um Problemlösung, sondern um Problem-Management. Die Probleme, die Paradoxien und die Konfliktfelder in Familienunternehmen werden nicht verschwinden, sonst wären sie keine Probleme.<sup>510</sup> Eine Lösung ist unmöglich, die Paradoxien und der Konflikt jedoch (meistens) unvermeidlich. Atmosphärisches Management bietet eine Möglichkeit, mit dieser Unvermeidlichkeit umzugehen, sie im Blick und damit bearbeitbar zu halten.

---

510 Der Versuch der Problemlösung versündigt sich gegen die Logik: »Denn ein Problem ist als unlösbar definiert. Sonst wäre es kein Problem. Wer ein Problem löst, verwandelt eine wahre Aussage („Dies ist ein Problem“) in eine falsche Aussage („Es stimmt nicht, dass dies ein Problem ist“). Und will dafür auch noch gelobt werden.« Baecker (1994), S. 118. Wir fahnden – mit dem Wissen um die Lösbarkeit des Problems – nach Möglichkeiten, die Unterstellung der Lösbarkeit einzulösen und verschieben das Problem »dorthin, wo es lösbar ist.« edb.



---

## Epilog

»Jede wissenschaftliche Diskussion um etwas Bestimmtes erschöpft sich mit der Zeit genauso wie jede andere Diskussion auch, zumal es keine ernst zu nehmenden Probleme gibt, die sich durch Diskussion auf Dauer lösen ließen. Ernsthafte Probleme wie etwa das, wie man leben soll, lassen sich überhaupt nicht dauerhaft lösen, so auch nicht das Problem der Vernunft. Man kann bei jeder Diskussion den Zeitpunkt voraussehen, in dem sich die Beiträge zur Lösung eines – und wenn auch wichtigen – Problems in der Monotonie der bloßen Wiederholung wie Gebetsmühlen automatisiert haben und der Wunsch übermächtig wird, den Raum der leeren Diskussion fluchtartig zu verlassen. Es ist der Wunsch nach etwas Neuem, noch Zukünftigem, und sei es nur nach einem neuen Stoff für eine neue Diskussion.«

Rolf Grimminger

»Die Ordnung, das Chaos und die Kunst«  
Frankfurt a.M., 1990, S. 13



---

## Nachbemerkung

Das Feld des atmosphärischen Managements ist damit (vorerst) aufgespannt und kann nun weiter beackert werden. So könnte das philosophische System Schmitz weiterführend auf das Management und das Scenic Radar angewendet werden, insbesondere durch eine vertiefende Untersuchung zur Bedeutung der Gefühle und vor allem der emotional-leiblichen Strukturiertheit zwischen Engungs- und Weitungstendenzen. Hierbei bietet es sich an, auch neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Gefühle und Verhalten heranzuziehen.

Die schulrhetorischen Bestandteile der Rhetorik könnten im und für den Unternehmensalltag eingängiger untersucht werden. Vor allem die bei mir eingeklammerte Perspektive des Redners, *ēthos*, kann vor dem Hintergrund von Vertrauen, Rollen- und Hierarchieverständnis aufgerollt werden. Auf die Themenfindung, *inventio*, könnte Einfluss genommen werden mittels Issue- und Wissensmanagement und der Wert und Erfolg von Unternehmensreden könnte als Bestandteil in die strategische Bilanzanalyse einfließen. Überdies ließe sich moralphilosophisch über die normative Dimension, unternehmerische Absichten, Verantwortung und Governance Regeln diskutieren. Als Herleitung für die kommunikative Managementaufgabe kann neben Gutenberg der Spencer-Brownsche Formbegriff zum Verständnis des Managements herangezogen werden. Nach Dirk Baecker bestünde die Form des Managements darin, zunächst zwischen dem markierten Betrieb (technische Effizienz) und der unmarkierten Wirtschaft (ökonomische Effektivität) zu unterscheiden, und diese Unterscheidung planend, umsetzend und kontrollierend wieder-einzuführen. Das Unternehmen als soziales System beobachtet sich selbst und findet darüber Mittel und Wege, mit Paradoxien und Ungewissheit umzugehen. Es ist die Pointe dieser Arbeit, das im (Unternehmens-) Alltag zunehmend selbstverständliche Wissen um die Zusammenhänge von Vernunft und Gefühl, Tradition und Zukunft sowie Destruktivität und Konstruktivität vor dem Hintergrund einer interdisziplinären Herleitung in eine anschauliche Grafik zur sprachlichen Gestaltung der Unternehmens-Wirklichkeit zu überführen.



# Abbildungen

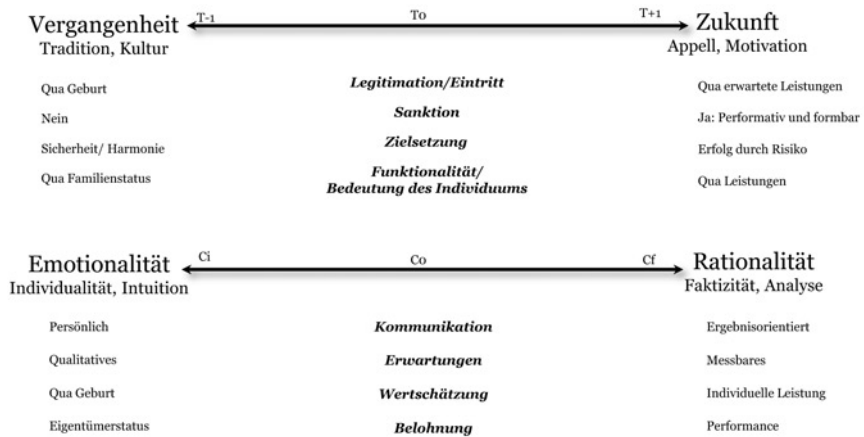


Abbildung 1: Paradoxien und Konfliktlinien der temporalen und causalen Dimension



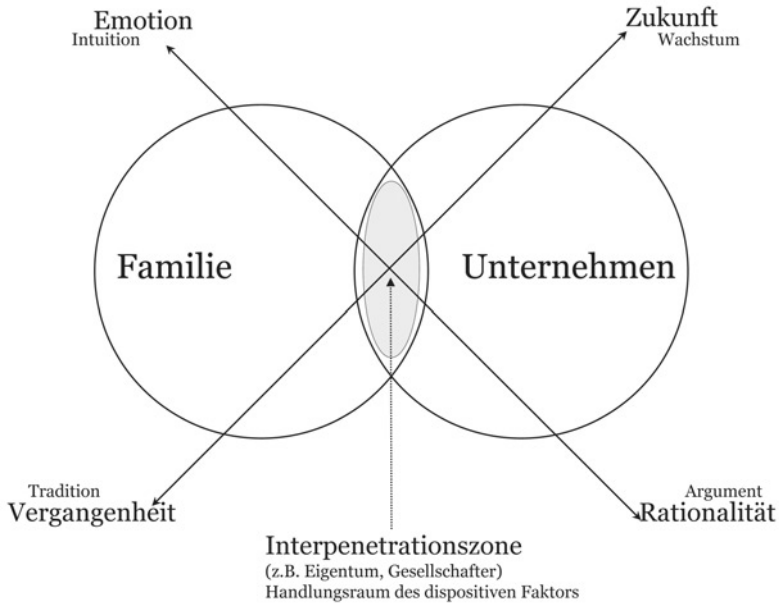


Abbildung 2: Die Konfliktlinien in Familienunternehmen

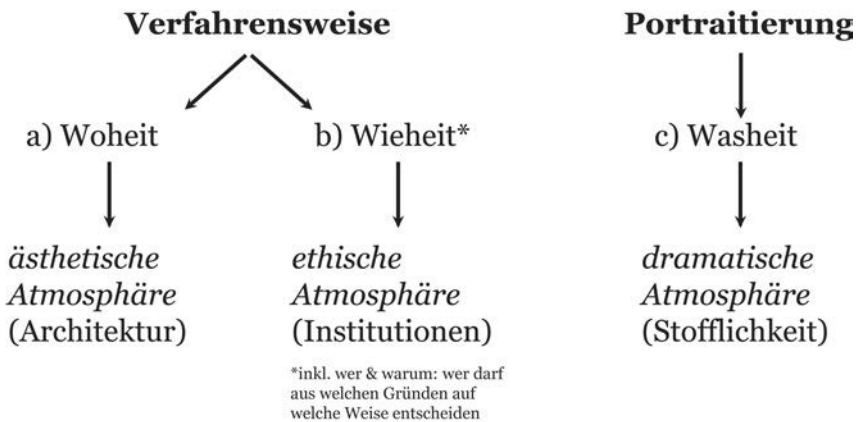


Abbildung 3: Repräsentations-Modi nach Latour

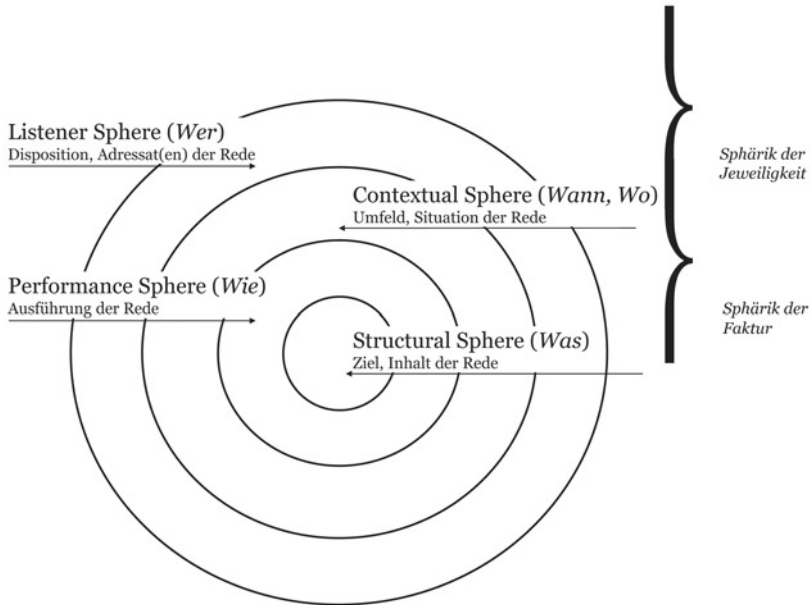


Abbildung 4: Die Sphären der Rede

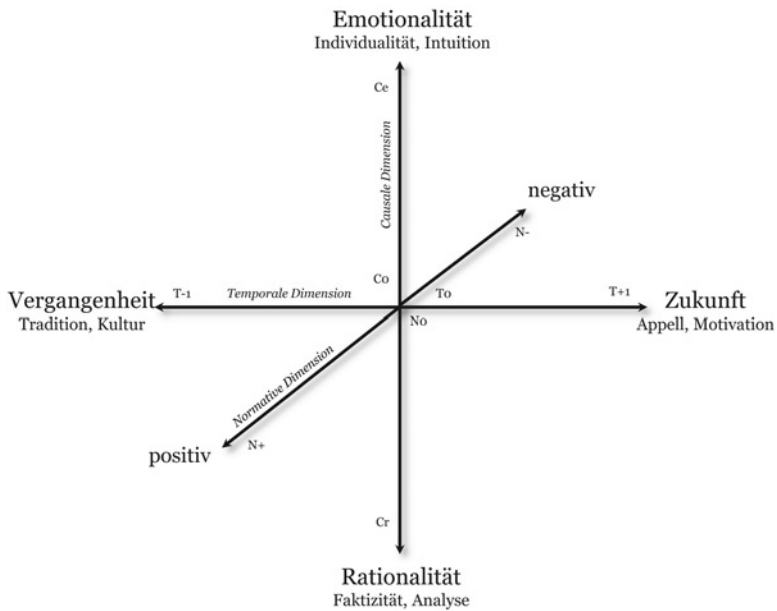


Abbildung 5: Die Dimensionen

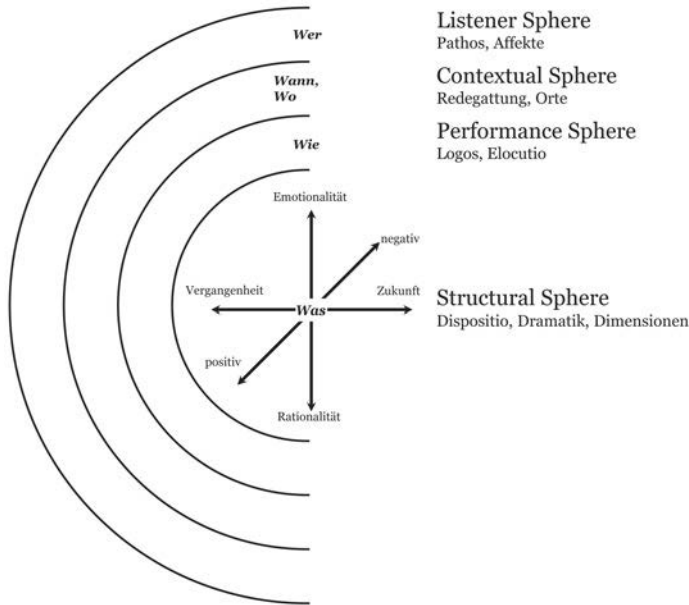


Abbildung 6: Die Dimensionen innerhalb der Structural Sphere

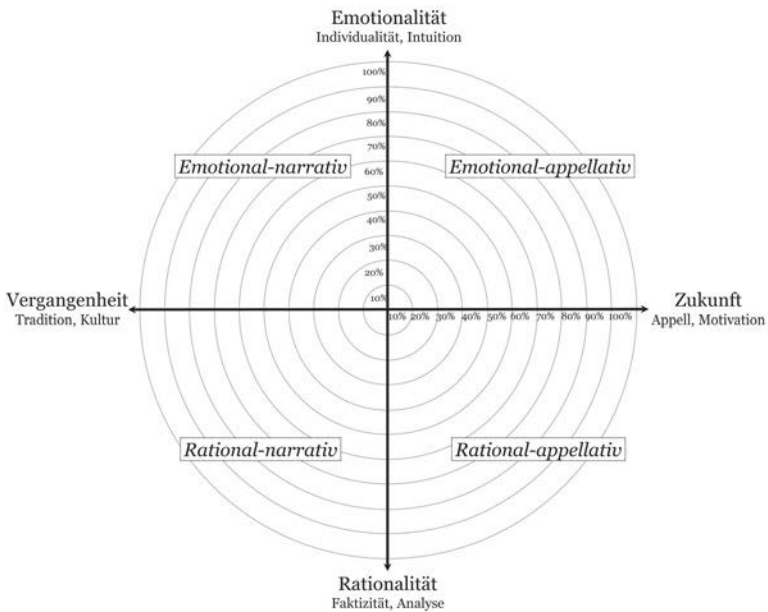


Abbildung 7: Die rhetorisch-atmosphärische Räumlichkeit des Scenic Radar ohne die normative Achse

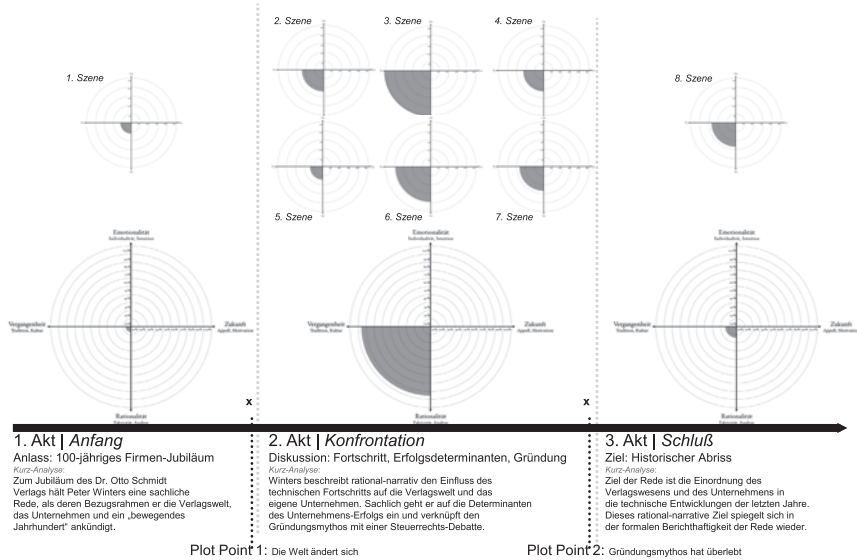


Abbildung 8: Das Scenic Radar der Rede von Winters (Dr. Otto Schmidt Verlag KG)

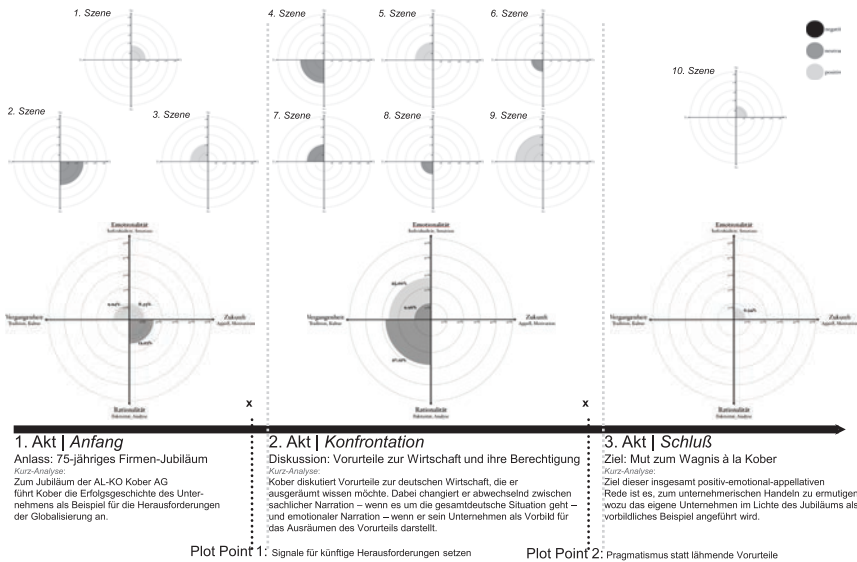


Abbildung 9: Das Scenic Radar der Rede von Kober (AL-KO Kober AG)

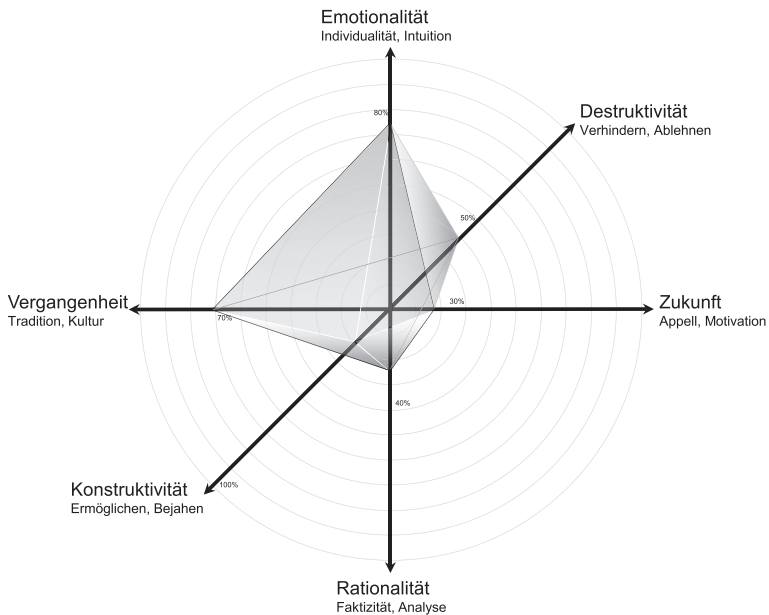
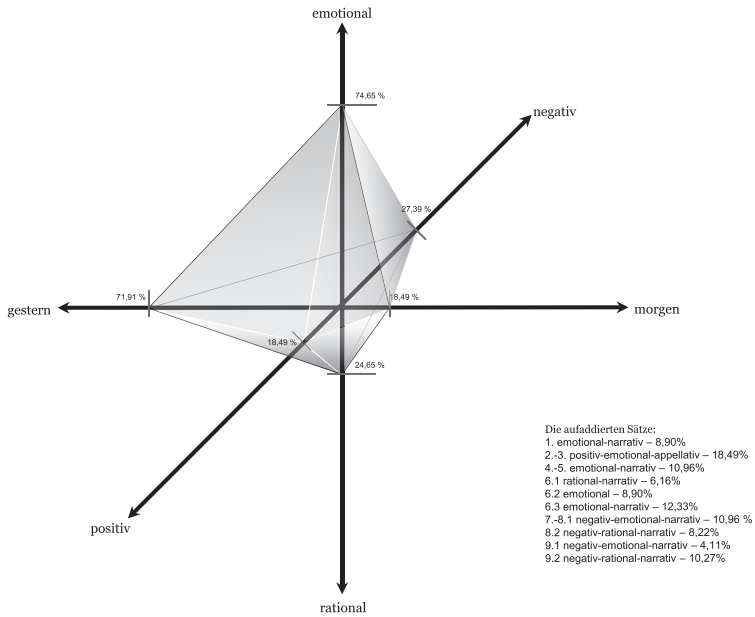


Abbildung 10– 1: Das (modifizierte) Scenic Radar der Rede von Grupp / Oktaeder

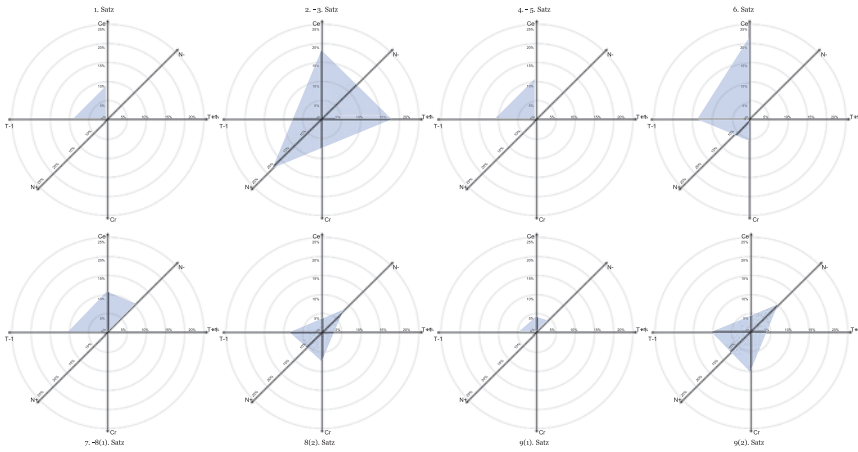


Abbildung 10–2: Das Scenic Radar der Rede von Grupp / Die einzelnen neun Sätze

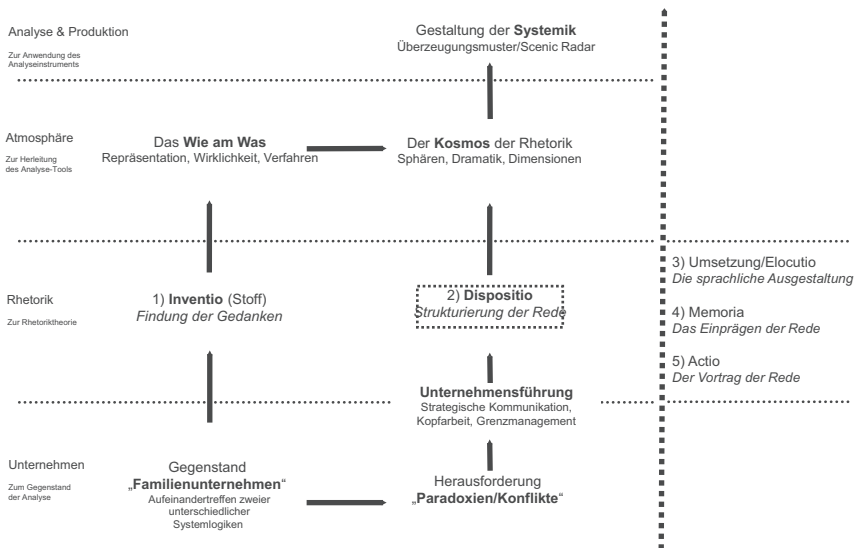


Abbildung 11: Übersicht



---

## Quellenverzeichnis

- Adams, Douglas (1983): »Das Leben, das Universum und der ganze Rest«, München: Heyne.
- Aristoteles (2002): »Rhetorik«, in: »Werke. In deutscher Übersetzung. Band 4. Zweiter Halbband«, herausgegeben von Hellmut Flashar, übersetzt und erläutert von Christof Rapp, Berlin: Akademie.
- Baecker, Dirk (2011): »Postheroische Führung«, erscheint in: Grote, Sven (Hg.): »Die Zukunft der Führung«, in Vorbereitung. Abrufbar unter: <http://www.dirkbaecker.com/Fuehrung.pdf>, zuletzt abgerufen am 08. März 2011, 17:32 Uhr.
- (2009b): »System, Autopoiesis, Kommunikation. Drei Einträge für das Lexikon des systemischen Arbeitens: 101 Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie«, herausgegeben von Jan V. Wirth und Heiko Kleve, Heidelberg: Carl Auer, in Vorbereitung. Abrufbar unter: <http://www.dirkbaecker.com/SAK.pdf>, zuletzt abgerufen am 08. März 2011, 17:54 Uhr.
  - (2007): »Navigation in der Welt der Formen«, in: Harbig, Andreas J./Klug, Thomas/Bröcker, Monika (Hg.): »Führung neu verorten. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert«, Wiesbaden: Gabler, S. 17 – 26.
  - (2006a): »Management als Störung im System«, [http://www.mz-witten.de/mzw/files/Baecker-Management\\_als\\_Stoerung.pdf](http://www.mz-witten.de/mzw/files/Baecker-Management_als_Stoerung.pdf), zuletzt abgerufen am 05. März 2011, 17:55 Uhr.
  - (2006): »Welchen Unterschied macht das Management?«, <http://www.dirkbaecker.com/Management.pdf>, zuletzt abgerufen am 08. März 2011, 17:40 Uhr.
  - (2005b): »Kommunikation«, überarbeitete Fassung des Artikels »Kommunikation« in: Barck, Karlheinz et al.(Hg.): »Ästhetische Grundbegriffe: Historisches Wörterbuch in sieben Bänden«, Band 3, Stuttgart: Metzler, S. 384 – 426.
  - (2000): »Ausgangspunkte einer soziologischen Managementlehre«, in: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie, Jahrgang 6, Heft 1, S. 137 – 168.
  - (1994): »Postheroisches Management. Ein Vademecum«, Berlin: Merve.
  - (1993): »Die Form des Unternehmens«, Frankfurt a.M.:Suhrkamp.
- Baecker, Dirk/Stollmann, Rainer (2005): »Wozu Theorie? Dirk Baecker und Rainer Stollmann über Kritische und Systemtheorie«, in: Schulte, Christian/Stollmann, Rainer (Hg.): »Der Maulwurf kennt kein System. Beiträge zur gemeinsamen Philosophie von Oskar Negt und Alexander Kluge«, Transcript: Bielefeld, S. 59 – 82.



- Bateson, Gregory (1981): »Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven«, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baus, Kirsten (2003): »Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern«, Gabler: Wiesbaden.
- Bazil, Vazrik/Petras, André (2008): »Worte und Werte«, in: Bazil, Vazrik/Wöller, Roland (Hg.): »Die Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager – ein Leitfaden«, Wiesbaden: Gabler, S. 51 – 71.
- Bazil, Vazrik (2008): »Selbstkonzept. Ein Instrument des strategischen Redemanagements«, in: Bazil, Vazrik/Wöller, Roland (Hg.): »Die Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager – ein Leitfaden«, Wiesbaden: Gabler, S. 75 – 90.
- (2005): »Impression Management: sprachliche Strategien für Reden und Vorträge«, Wiesbaden: Gabler.
- Bazil, Vazrik/Wöller, Roland (2008): »Die Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager – ein Leitfaden«, Wiesbaden: Gabler.
- Biehl, Brigitte (2008): »Zur Inszenierung der Rede«, in: Bazil, Vazrik/Wöller, Roland (Hg.): »Die Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager – ein Leitfaden«, Wiesbaden: Gabler, S. 157 – 171.
- Blumenberg, Hans (1999): »Anthropologische Annäherung an die Aktualität der Rhetorik« in: »Wirklichkeiten in denen wir leben. Aufsätze und eine Rede«, Stuttgart: Reclam, S. 104 – 136.
- (1986): »Arbeit am Mythos«, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bockemühl, Michael/Scheffold, Thomas K. (2007): »Das Wie am Was. Beratung und Kunst«, Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Böhme, Gernot (2005): »Phänomenologie oder Ästhetik der Natur«, in: Blume, Anne (Hg.): »Zur Phänomenologie der ästhetischen Erfahrung«, Freiburg/München: Alber, S. 17 – 25.
- (2001): »Aisthetik. Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre«, München: Fink.
- (1995): »Atmosphäre. Essays zur neuen Ästhetik«, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- (1992): »Atmosphäre als Grundbegriff einer neuen Ästhetik«, in: Kunstforum international 120, S. 247 – 255.
- (1989): »Für eine ökologische Naturästhetik«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- (1989): »Über eine ökologische Naturästhetik. Kunst als Wissensform. III. Über Atmosphären«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 148 – 153.
- (1985): »Anthropologie in pragmatischer Hinsicht. Darmstädter Vorlesungen«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Booth, Wayne C. (2004): »The rhetoric of rhetoric: the quest for effective communication«, Oxford: Blackwell.
- Brodbeck, Karl-Heinz (2002): »Warum Prognosen in der Wirtschaft scheitern«, in: praxis Perspektiven, Band 5, S. 55 – 61.
- Brodbeck, Karl-Heinz (2000): »Die Macht des Scheins in der Wirtschaft«, in: Urban, Claus/ Engelhardt, Joachim (Hg.): »Wirklichkeit im Zeitalter ihres Verschwindens«, Münster: LIT, S. 129 – 147.
- Bruner, Jerome (1997): »Sinn, Kultur und Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns«, Heidelberg: Carl-Auer.

- Bubner, Rüdiger (1998): »Was ist ein Argument?«, in: Ueding, Gert/Vogel, Thomas (Hg.): »Von der Kunst der Rede und Beredsamkeit«, Tübingen: Attempto, S. 115 – 131.
- Buchheim, Thomas (1986): »Die Sophistik als Avantgarde des normalen Lebens«, Hamburg: Felix Meiner.
- Bühler, Karl (1934): »Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache«, Jena: Fischer.
- Burke, Kenneth (1969): »A Rhetoric of Motives«, Berkeley: University Press
- Burke, Kenneth (1951): »Rhetoric – Old and New«, in: The Journal of General Education, Vol. 5, No. 3, S. 202 – 209.
- Campbell, George (2009): »Lectures on systematic theology and pulpit eloquence«, Cambridge: Scholars.
- Chrisman, James J./Chua, Jess H./ Sharma, Pramodita (2008): »Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm«, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, 5, S. 555 – 576.
- Chrisman, James J./Steier, Lloyd P./Chua, Jess H. (2008): »Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms«, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, 6, S.935 – 947.
- Chua, Jess H./Chrisman, James J./Sharma, Pramodita (1999): »Defining the family business by behavior«, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, 4, S. 19 – 39.
- Cicero (55 v. Chr.): »De Oratore«, <http://www.thelatinlibrary.com/cicero/oratore.shtml>, zuletzt abgerufen am 10. April 2011, 21:19 Uhr
- Coase, Ronald H. (1937): »The Nature of the Firm«, in: *Economica* 4 (November), S. 386 – 405.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): »A Garbage Can Model of Organizational Choice«, in: *Administrative Science Quarterly*, 17. Jahrgang, Heft 1, S. 1 – 25.
- Combs, James G. (2008): »Commentary: The Servant, the Parasite, and the Enigma: A Tale of Three Ownership Structures and Their Affiliate Directors«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, 6, S. 1027 – 1033.
- Cyphert, Dale (2010): »The Rhetorical Analysis of Business Speech. Unresolved Questions«, in: *Journal of Business Communication*, Volume 47, No. 3, July 2010, S. 346 – 368.
- Czarniawska, Barbara (1997): »Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity«, Chicago: University of Chicago Press.
- Damáσιο, António R. (2000): »Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins«, München: Ullstein.
- Demmerling, Christoph/Landweer, Hilge (2007): »Philosophie der Gefühle. Von Achtung bis Zorn«, Stuttgart: Metzler.
- Drucker, Peter F. (2004): »Was macht eine effektive Führungskraft aus?« in: Drucker, Peter F./ Paschek, Peter (Hg.): »Kardinaltugenden effektiver Führung«, Heidelberg: Redline.
- (1973): »Management – Tasks, Responsibilities, Practices«, New York: Harper & Row.
- Eddleston, Kimberly A. (2008): »The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, 6, S.1055 – 1061.
- Fabis, Felix Georg (2007): »Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen. Vermeidungs- und Lösungsstrategien auf gesellschaftsvertraglicher und individualvertraglicher Ebene«, Berlin: Logos.

- Felden, Birgit/Zumholz Holger (2009): »Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum«, Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law, Working Paper No. 48, 07/2009, [http://www.mba-berlin.de/fiadmin/doc/Working\\_Paper/WP\\_48\\_Felden\\_online.pdf](http://www.mba-berlin.de/fiadmin/doc/Working_Paper/WP_48_Felden_online.pdf), zuletzt abgerufen am 08. März 2011, 19:10 Uhr.
- Field, Syd (2010): »Das Drehbuch. Die Grundlagen des Drehbuchschreibens Schritt für Schritt vom Konzept zum fertigen Drehbuch«, Berlin: Autorenhaus.
- Friedman, Milton (1970): »A Friedman doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits«, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970, S. 32 – 33, S. 122 – 126.
- Fuhrmann, Manfred (1998): »Rhetorik von 1500 bis 2000. Kontinuität und Wandel«, in: Ueding, Gert/Vogel, Thomas (Hg.): »Von der Kunst der Rede und Beredsamkeit«, Tübingen: Attempto, S. 9 – 28.
- Gabriel, Yiannis (2000): »Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and Fantasies«, New York: Oxford University Press.
- Gadamer, Hans-Georg (2010): »Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik«, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Gebauer, Gunter/ Stuhldreher, Anna (2008): »Wittgenstein: Das Sprachspiel der Emotionen«, in: Landweer, Hilge (Hg.): »Klassische Emotionstheorien. Von Platon bis Wittgenstein«, Berlin: Gruyter.
- Gedajlovic, Eric/ Carney, Michael (2010): »Markets, Hierarchies, and Families: Toward a Transaction Cost Theory of the Family Firm«, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Special Issue: Theory of the Family Enterprise, Vol. 34, 6, S. 1145 – 1172.
- Gersick, Kelin.E./Davis, John A./McCollom Hampton, Marion/Lansberg, Ivan (1997): »Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business«, Boston: Harvard Business School Press.
- Gigerenzer, Gerd (2007): »Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition«, München: Goldmann.
- (2008): »Ökonomie geht nicht ohne Vertrauen« Interview in der Sueddeutschen geführt von C. Hoffmann vom 22.12.2008, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/psychologe-gerd-gigerenzer-oekonomie-geht-nicht-ohne-vertrauen-1.370866>, zuletzt abgerufen am 08. März 2011, 19:27 Uhr.
- Glasl, Friedrich (2004): »Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater«, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Goethe, Johann Wolfgang von (1927): »Faust – Eine Tragödie«, Berlin:Knaur.
- Goffman, Erving (2003): »Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag«, München:Piper.
- Goldie, Peter (2000): »The Emotions. A Philosophical Exploration«, New York: Oxford University Press.
- Goleman, Daniel (1995): »Emotionale Intelligenz«, München:dtv.
- Gracian, Balthasar (2004): »Handorakel und Kunst der Weltklugheit«, übersetzt von Arthur Schopenhauer, Stuttgart: Reclam.
- Green, Harvey O. (1992): »The Emotions. A Philosophical Theory«, Dordrecht: Kluwer.
- Grimminger, Rolf (1990): »Die Ordnung, das Chaos und die Kunst – Für eine neue Dialektik der Aufklärung«, Frankfurt/a.M.: Suhrkamp.

- Groth, Torsten (2008): »Gute Lösungen von Generation zu Generation: Langlebige Familienunternehmen« in: Schlippe, Arist v./Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed (Hg.): »Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen«, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 30–41.
- Grupp, Wolfgang (2004): »Rede beim 3. Petersberger Forum am 2. Juni 2004 zum Thema »MUT – Gefahren – Herausforderungen – Chancen. »Gegen den Trend: Mut zum Produktionsstandort Deutschland«, [http://www.cicero-rednerpreis.de/download/re\\_de\\_grupp.doc](http://www.cicero-rednerpreis.de/download/re_de_grupp.doc), zuletzt abgerufen am 15. April, 14:29 Uhr.
- Gutenberg, Erich (1989): »Zur Theorie der Unternehmung. Schriften und Reden von Erich Springer. Aus dem Nachlaß«, herausgegeben von Horst Albach, Berlin/Heidelberg: Springer.
- (1983): »Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion«, Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Habermas, Jürgen (1971): »Der Universalitätsanspruch der Hermeneutik«, in: Habermas, Jürgen/ Henrich, Dieter/ Taubes, Jacob (Hg.): »Hermeneutik und Ideologiekritik«, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 120–159.
- Hall, Annika/Nordqvist, Mattias (2008): »Professional Management in Family Business: Toward an Extended Understanding«, in: Family Business Review, Vol. XXI, No. 1, March 2008, S. 51–69.
- Hartmann, Martin (2005): »Gefühle. Wie die Wissenschaft sie erklären«, Frankfurt a.M.: Campus.
- Haunschild, Ljuba/Wallau, Frank/Hauser, Hans-Eduard/Wolter, Hans-Jürgen (2007): »Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen«, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg): IfM-Materialien Nr. 172, Bonn. <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>, zuletzt abgerufen am 08. März 2011, 19:58 Uhr.
- Hauskeller, Michael (1995): »Atmosphären erleben. Philosophische Untersuchungen zur Sinneswahrnehmung«, Berlin: Akademie.
- Hayek, Friedrich A. v. (2005): »Die Verfassung der Freiheit«, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Heck, Ramona K. Z./Hoy, Frank/Poutziouris, Pantikkos Z./Steier, Lloyd P. (2008): »Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research«, in: Journal of Small Business Management, Vol. 46(3), S. 317–330.
- Hilse, Heiko/Wimmer, Rudolf (2009): »Führung in Familienunternehmen«, in: Rösen, Tom A./ Schlippe, Arist v./Groth, Torsten (Hg.): »Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform«, Schriften zu Familienunternehmen, Band 2, Lohmar/Köln:Eul, S. 25–45.
- Hobbes, Thomas (1977): »Vom Menschen/Vom Bürger. Elemente der Philosophie II/III«, Hamburg: Meiner.
- Hovland, Carl I./Janis, Irving L./Kelley, Harold H. (1953): »Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change«, New Haven: Yale University Press.
- Husserl, Edmund (1982): »Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie. Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie«, herausgegeben von Elisabeth Ströker, Hamburg: Meiner.
- Iacocca, Lee (1995): »Eine amerikanische Karriere«, Düsseldorf/Wien: Econ
- Ibrahim, Nabil A./Angelidis, John P./Parsa, Faramarz (2008): »Strategic Management of

- Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research«, in: *International Journal of Management* Vol. 25 No. 1 March 2008, S. 95 – 110.
- James, William (1950): »The Principles of Psychology«. Bände 1 – 2, New York: Dover.
- Jens, Walter (1983): »Von deutscher Rede«, in: *ders.: »Von deutscher Rede«*, München: Piper, S. 24 – 53.
- Kalivoda, Gregor/Zinsmaier, Thomas (2005): »Rhetorik«, in: Ueding, Gert (Hg.): »Rhetorik. Begriff – Geschichte – Internationalität«, Tübingen: Niemeyer, S. 1 – 5.
- Kant, Immanuel (2006): »Kritik der Urteilskraft. Beilage: Erste Einleitung in die Kritik der Urteilskraft«, herausgegeben von Heiner F. Klemme, Hamburg: Meiner.
- Kant, Immanuel (1853): »Kritik der reinen Vernunft«, herausgegeben von G. Hartenstein, Leipzig: Leopold Voss.
- Kawasaki, Guy (2008): »Reality Check. The Irrelevant Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your Competition«, New York: Penguin.
- Kellermanns, Franz W./Eddleston, Kimberly A. (2004): »Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, 3, S. 209 – 228.
- Kellermanns, Franz W. /Schlippe, Arist v. (2010): »Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden«, in: Koeberle-Schmid, Alexander/Fahrion, Hans-Jürgen/ Witt, Peter (Hg.): »Family Business Governance«, Berlin:Schmidt, S. 309 – 320.
- Kettner, Matthias (2007): »Neid und Eifersucht. Über ungute Gefühle und gute Gründe«, in: Landweer, Hilge (Hg.): »Gefühle – Struktur und Funktion«, Deutsche Zeitschrift für Philosophie. Sonderband 14, Berlin: Akademie, S. 57 – 91.
- Kieser, Alfred (1996): »Moden & Mythen des Organisierungens«, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56, S. 21 – 39.
- Kirchner, Alexander (2005): »Rhetorik, angewandte«, in: Ueding, Gert (Hg.): »Rhetorik. Begriff – Geschichte – Internationalität«, Tübingen: Niemeyer, S. 211 – 220.
- Kirchner, Alexander/ Kirchner, Baldur (1999): »Rhetorik und Glaubwürdigkeit«, Wiesbaden: Gabler.
- Klein, Sabine B. (2010): »Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen«, Band 1, Reihe: Family Business, Lohmar/Köln: Eul.
- Knape, Joachim (2000): »Was ist Rhetorik?«, Stuttgart: Reclam.
- (1998): »Zwangloser Zwang. Der Persuasions-Prozess als Grundlage sozialer Bindung«, in: Ueding, Gert/Vogel, Thomas (Hg.): »Von der Kunst der Rede und Beredsamkeit«, Tübingen: Attempto, S. 54 – 69.
- Kober, die Familien (2006): »Dieses Buch. Keine Wirkung ohne Ursache, kein Erfolg ohne Auslöser. Keine Zukunft ohne Vergangenheit« in: AL-KO Kober AG (Hg.): »75 Jahre AL-KO. 1931 – 2006. Ein Unternehmen schreibt Geschichte«, Kötz: Selbstverlag, S. 7 – 9.
- Kocks, Klaus (2007): »Lügner reden immer nur von Notlügen«, im »Spiegel«-Interview mit Kristina Neumann und Sebastian Hofer, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,459450,00.html>, zuletzt abgerufen am 06. März 2011, 19:33 Uhr.
- Kopperschmidt, Josef (2000): »Rhetorische Anthropologie. Studien zum homo rhetoricus«, München: Fink.
- Kriz, Jürgen (1999): »Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Eine Einführung«, Wien: Facultas.

- Lakoff, George (2004): »Don't Think of an Elephant: Know Your Values and Frame the Debate – The Essential Guide for Progressives«, White River Junction: Chelsea Green.
- Latour, Bruno (2005): »Von der Realpolitik zur Dingpolitik. Oder wie man Dinge öffentlich macht«, Berlin: Merve.
- Lay, Rupert (1995): »Führen durch das Wort. Fremd- und Eigensteuerung. Motivation. Kommunikation. Praktische Führungsdialektik«, Frankfurt a.M./Berlin: Ullstein.
- LeMar, Bernd (2001): »Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten«, Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Lemmermann, Heinz (1962): »Lehrbuch der Rhetorik«, München/Wien: Goldmann.
- Lévi-Strauss, Claude (1971): »Strukturelle Anthropologie«, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Locke, John (1959): »An Essay Concerning Human Understanding«, Band 2, Buch 3, Kap. 2, New York: Dover
- Luhmann, Niklas (2001a): »Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation«, in ders.: »Aufsätze und Reden«, Stuttgart: Reclam, S. 76 – 93.
- (2001b): »Was ist Kommunikation«, in ders.: »Aufsätze und Reden«, Stuttgart: Reclam, S. 94 – 110.
- (2000): »Organisation und Entscheidung«, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lyons, William (1985): »Emotion«, Cambridge: Cambridge University Press.
- Maccoby, Nathan (1970): »Die neue »wissenschaftliche Rhetorik«, in Schramm, Wilbur (Hg.): »Grundfragen der Kommunikationsforschung«, München: Juventa, S. 55 – 70.
- Maciejewski, Jeffrey J. (2009): »On the Purposes and Ends of Natural Rhetoric«, in: The Heythrop Journal, Vol. 50, No. 3, S. 361 – 379.
- Mahto, Raj V./ Davis, Peter S. /Pearce, John A. /Robinson Jr., Richard B. (2010): »Satisfaction With Firm Performance in Family Businesses«, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 34, 5, S. 985 – 1001.
- Malik, Fredmund (2009): »Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit«, Frankfurt a.M.: Campus.
- (2007): »Management: Das A und O des Handwerks«, Frankfurt a.M.: Campus.
- May, Peter/ Lehmann-Tolkmitt, Arno (2006): »Good Governance – Familienunternehmen zwischen Wert- und Werte-Orientierung«, in: Krüger, Wolfgang/Klippstein, Gerhard/ Merk, Richard/Wittberg, Volker (Hg.): »Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen«, Wiesbaden: Gabler, S. 219 – 232.
- Metzger, Stefan/Rapp, Wolfgang (2003): »Homo inveniens. Heuristik und Anthropologie am Modell der Rhetorik«, Tübingen: Narr.
- Meyer, Anna (2007): »Unternehmerfamilien und Familienunternehmen erfolgreich führen«, Wiesbaden: Gabler.
- Mill, John Stuart (1844): »Essays on some unsettled Questions of Political Economy«, London: Longmans, Green, Reader and Dyer.
- Neus, Werner (2005): »Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht«, Tübingen: Mohr Siebeck
- Nussbaum, Martha (2001): »Upheavals of Thought. The Intelligence of Emotions«, Cambridge: Cambridge University Press.
- Oesterreich, Peter L. (2009): »Homo Rhetoricus«, in: Strecker, Ivo / Tyler, Stephen (Hg.): »Culture and Rhetoric«, New York/Oxford: Berghahn, S. 49 – 58.
- (2003): »Philosophie der Rhetorik«, Bamberg: Buchner.

- Parsons, Talcott/Shils, Edward A. (2001): »Toward a General Theory of Action. Theoretical Foundations for the Social Sciences«, New Brunswick/New Jersey: Transaction Publishers.
- Pennington, Nancy /Hastie, Reid (1992): »Explaining the Evidence: Testing the Story Model for Juror Decision Making«, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, Nr. 2, S. 182 – 206.
- Perelman, Chaïm (1980): »Das Reich des Rhetorik. Rhetorik und Argumentation«, München: Beck.
- Piwinger, Manfred (2008): »Rede beginnt vor der Rede. Vorfeldkommunikation im Redemanagement«, in: Bazil, Vazrik/Wöller, Roland (Hg.): »Die Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager – ein Leitfaden«, Wiesbaden: Gabler, S. 125 – 139.
- Plate, Markus (2008): »Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen – Strukturelle Konfliktlinien«, in: Schlippe, Arist v./Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed (Hg.): »Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen«, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 65 – 83.
- Platon (2006): »Gorgias. Oder über die Beredsamkeit«, nach der Übersetzung von Friedrich Schleiermacher, herausgegeben von Kurt Hildebrand, Stuttgart: Reclam.
- Polanyi, Michael (1985): »Implizites Wissen«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rapp, Christof (2008): »Aristoteles: Bausteine für eine Theorie der Emotionen« in: Landweer, Hilge/Renz, Ursula (2008): »Klassische Emotionstheorien. Von Platon bis Wittgenstein«, Berlin: Gruyter, S. 45 – 68.
- (2002): »Nachbemerkung zu Kap. II: Lässt sich der Gebrauch der Rhetorik rechtfertigen?«, in: Aristoteles (2002): »Werke. In deutscher Übersetzung. Band 4. Zweiter Halbband«, herausgegeben von Hellmut Flashar, übersetzt und erläutert von Christof Rapp, Berlin: Akademie, S. 119 – 133.
- (2001): »Aristoteles zur Einführung«, Hamburg: Junius.
- Reay, Trish (2009): »Family-Business Meta-Identity, Institutional Pressures, and Ability to Respond to Entrepreneurial Opportunities«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, 6, S. 1265 – 1270.
- Reich-Ranicki, Marcel (1998): »Eine Rede über Glanz und Elend der Redekunst«, in: Ueding, Gert/Vogel, Thomas (Hg.): »Von der Kunst der Rede und Beredsamkeit«, Tübingen: Attempto, S. 191 – 204.
- Richards, Ivor A. (1965): »The Philosophy of Rhetoric«, New York: Oxford University Press.
- Robling, Franz-Hubert (2004): »Was ist rhetorische Anthropologie? Versuch einer disziplinären Definition«, in: *Rhetorik. Ein internationales Jahrbuch*, Band. 23, S. 1 – 10.
- (2000): »Topik und Begriffsgeschichte am Beispiel des vir bonus-Ideal«, in: Schirren, Thomas/Ueding, Gert (Hg.): »Topik und Rhetorik. Ein interdisziplinäres Symposium«, Tübingen: Niemeyer, S. 67 – 80.
- Rodden, John (2008): »How Do Stories Convince Us? Notes Towards A Rhetoric of Narrative«, in: *College Literature* 35.1, S. 148 – 173.
- Rorty, Richard M. (1992): »The Linguistic Turn. Essays in Philosophical Method«, Chicago: University of Chicago Press.
- Ruesch, Jürgen/Bateson, Gregory (1995): »Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie«, Heidelberg: Carl Auer.

- Rüsen, Tom A./Schlippe, Arist v. (2007): »Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen«, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 14(4), S. 309 – 330.
- Rüsen, Tom A. (2009): »Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen. Lösungen erarbeiten. Existenzbedrohungen meistern«, Wiesbaden: Gabler.
- Rüsen, Tom A./Schlippe, Arist v./Groth, Torsten (2009): »Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform«, *Schriften zu Familienunternehmen*, Band 2, Lohmar/Köln: Eul.
- Sander, Frank E.A./Bordone, Robert C. (2006): »All in the Family: Managing Business Disputes with Relatives«, in: *Negotiation, the Newsletter of the Harvard Program on Negotiation* Vol. 9, No. 3, S. 3 – 5.
- Scherer, Klaus R./Zentner, Marcel (2001): »Emotional effects of music: production rules«, in: Juslin, Patrik N./Sloboda, John A. (Hg.): »Music and Emotion. Theory and Research«, New York, S. 361 – 392.
- Scheuble, Bernhard (2002): »Zu diesem Buch«, in: Bernschneider-Reif, Sabine/ Huber, Walter Th./ Possehl, Ingunn (Hg.): »Was der Mensch thun kann. Geschichte des pharmazeutisch-chemischen Unternehmens Merck«, Darmstadt: Frotscher, S. 5.
- Scheufelen, Ulrich/Scheufelen, Klaus Heinrich/Scheufelen, Axel Heinrich (2005): »150 Jahre Papierfabrik Scheufelen«, in: Garski-Hoffmann, Petra/Papierfabrik Scheufelen GmbH + Co. KG (Hg.): »Papierfabrik Scheufelen. 150 Jahre Unabhängigkeit – 150 Jahre Zukunft. 1855 – 2005«, Lenningen: Scheufelen, S. 4 – 5.
- Schiller, Friedrich (1997): »Über die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefen«, in ders.: »Sämtliche Werke«, Düsseldorf/Zürich, 5. Auflage, Band V, S. 311 – 408.
- Schlippe, Arist v./Kellermanns, Franz W. (2009): »Emotionale Konflikte in Familienunternehmen«, in: Schlippe, Arist v./Rüsen, Tom A./Groth, Torsten (Hg.): »Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens«, *Schriften zu Familienunternehmen*, Band 1, Lohmar/Köln: Eul, S. 173 – 202.
- Schlippe, Arist v./Rüsen, Tom A./Groth, Torsten (2009): »Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens«, *Schriften zu Familienunternehmen*, Band 1, Lohmar/Köln: Eul.
- Schlippe, Arist v./Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed (2008): »Familienunternehmen verstehen«, in dies. (Hg.): »Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen«, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19 – 29.
- Schlippe, Arist v./Groth, Torsten (2007): »The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen«, in: *Kontext* 38,1, S. 26 – 47.
- Schmitz, Hermann (2005): »Über das Machen von Atmosphären«, in: Blume, Anne (Hg.): »Zur Phänomenologie der ästhetischen Erfahrung«, Freiburg/München: Alber, S. 26 – 43.
- (1981): »System der Philosophie. Der Gefühlsraum«, Dritter Band: Der Raum, Teil 2, Bonn: Bouvier.
  - (1980): »Neue Phänomenologie« Bonn: Bouvier.
  - (1967): »System der Philosophie. Der leibliche Raum«, Dritter Band: Der Raum, Teil 1, Bonn: Bouvier.



- Schopenhauer, Arthur (1995): »Die Kunst, Recht zu behalten. In achtunddreißig Kunstgriffen dargestellt«, Leipzig: Insel.
- Shannon, Claude E./ Weaver, Warren (1963): »A Mathematical Theory of Communication«, Illinois: University of Illinois Press.
- Sharma, Pramodita/Chrisman, James J./Chua, Jess H. (1997): »Strategic management of the family business: Past research and future challenges«, in: *Family Business Review*, 10(1), S. 1 – 36.
- Shepherd, D./Haynie, J.M. (2009): »Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 6, S. 1245 – 1264.
- Simon, Fritz B. (2008): »Familienunternehmen als Risikofaktor«, in: Schlippe, Arist v./ Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed (Hg.): »Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen«, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 55 – 64.
- (2007): »Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus«, Heidelberg: Carl Auer.
  - (2005): »Einleitung. Zwischen Gefühl und Geschäft – Familien und ihre Unternehmen«, in: ders. (Hg.): »Die Familie des Familienunternehmens«, Heidelberg: Carl Auer, S. 7 – 16.
  - (1999): »Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs«, in: Baecker, Dirk/Hutter, Michael (Hg.): »Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen«, S. 181 – 200, Leverkusen: Leske + Budrich.
- Simon, Fritz B./Wimmer, Rudolf/Groth, Torsten (2005): »Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u. a.«, Heidelberg: Carl-Auer.
- Simons, Herbert W. (1990): »The Rhetorical Turn. Invention and Persuasion in the Conduct of Inquiry«, Chicago: University of Chicago Press.
- (1976): »Persuasion: Understanding, Practice, and Analysis«, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Slaby, Jan (2008): »Gefühl und Weltbezug. Die menschliche Affektivität im Kontext einer neoexistenzialistischen Konzeption von Personalität«, Paderborn: Mentis.
- Solomon, Robert C. (1993): »The Passions. Emotions and the Meaning of Life«, Indianapolis: Hackett.
- Steier, Lloyd P./Chua, Jess H./Chrisman, James J. (2009): »Embeddedness Perspectives of Economic Action Within Family Firms«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, 6, S. 1157 – 1167.
- Strecker, Ivo/Meyer, Christian/Tyler, Stephen (2003): »Rhetoric Culture. Outline of a project for the study of the interaction of rhetoric and culture«, <http://www.rhetoricculture.org/outline.htm>, zuletzt abgerufen am 11. März 2011, 8:59 Uhr.
- Stroh, Wilfried (2009): »Die Macht der Rede: Eine kleine Geschichte der Rhetorik im alten Griechenland und Rom«, Berlin: Ullstein.
- Ströker, Elisabeth (1965): »Philosophische Untersuchungen zum Raum«, Frankfurt a.M.: Klostermann.
- Sundaramurthy, Chamu/Kreiner, Glen. E. (2008): »Governing by managing identity boundaries: The case of family business«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 3, S. 415 – 436.

- Suskind, Ron (2004): »Without a Doubt«, New York Times, 17. Oktober 2004, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9C05EFD8113BF934 A25753C1 A9629C8B63>, zuletzt abgerufen am 10. März 2011, 19:40 Uhr.
- Teichmann, Gabriele/die Partner von Sal. Oppenheim jr. & Cie(2007): »Sal. Oppenheim jr. & Cie. Geschichte einer Bank und einer Familie«, herausgegeben von Sal. Oppenheim jr. & Cie, Köln/Duisburg: Druckhaus, S. 6–7.
- Thier, Karin (2006): »Storytelling. Eine narrative Managementmethode«, Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Toulmin, Stephen E. (2003): »The Uses of Arguments«, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsu, Sun (2005): »Über die Kriegskunst. Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft«, Wiesbaden: Matrix.
- Ueding, Gert (2005a): »Aktuelle Bedeutung der Rhetorik in Wissenschaft und Gesellschaft«, in: ders. (Hg.): »Rhetorik. Begriff – Geschichte – Internationalität«, Tübingen: Niemeyer, S. 5–11.
- (2005b): »Klassische Rhetorik«, München: Beck.
  - (2000): »Moderne Rhetorik. Von der Aufklärung bis zur Gegenwart«, München: Beck.
  - (1998): »Rhetorik als Fundament des modernen Europa«, in: Ueding, Gert/Vogel, Thomas (Hg): »Von der Kunst der Rede und Beredsamkeit«, Tübingen: Attempto, S. 29–53.
- Ueding, Gert/Steinbring, Bernd (1994): »Grundriß der Rhetorik. Geschichte. Technik. Methode«, Stuttgart: Metzler.
- Voltaire, François M. (1879): »Dictionnaire philosophique«, in: »Oeuvres complètes«, Band 14, Paris: Garnier frères.
- Wachtel, Stefan (2004): »Wirtschaftsrhetorik«, in: Wachtel, Stefan/Deekeling, Egbert/Schmidt, Klaus (Hg.): »Corporate Speaking. Auftritte des Spitzenmanagements. Positionierung. Executive Coaching. Dresscode«, Bonn/London: InnoVatio, S. 71–79.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1969): »Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien«, Bern: Huber.
- Watzlawick, Paul (2007): »Anleitung zum Unglücklichsein«, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Weber, Max (2006): »Politik als Beruf«, Stuttgart: Reclam.
- Weick, K. E. (1995): »Der Prozess des Organisierens«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Wessel, Burkhard (1995) »Rhetorik in Wirtschaftsunternehmen«, in: Rhetorik. Ein internationales Jahrbuch, Band 14: Angewandte Rhetorik, S. 48–58.
- Weymann, Eckhard (2005): »Atmosphäre – ein Grundbegriff für die Musiktherapie«, in: »Musiktherapeutische Umschau« 26,3 , S. 15–28, abgerufen unter: [http://www.fh-frankfurt.de/de/fachbereiche/fb4/ansprechpartnerinnen/professorinnen/eckhard\\_weymann.html](http://www.fh-frankfurt.de/de/fachbereiche/fb4/ansprechpartnerinnen/professorinnen/eckhard_weymann.html), zuletzt abgerufen am 10. März 2011, 20:06 Uhr.
- Wieselhuber, Norbert/Lohner, Andreas M./Thum, Gustl F. (2005): »Gestaltung und Führung von Familienunternehmen«, Bonn: Unternehmer Medien.
- WIFU (2011.): »FÜG – Familienstrategie über Generationen« – Ein Projekt des Wittener Instituts für Familienunternehmen«, Interviewserie mit den beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmern (anonymisiert). Witten: Universität Witten/Herdecke
- Will, Markus (2007): »Wertorientiertes Kommunikationsmanagement«, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Wimmer, Rudolf (2008): »Das Selbst- und Fremdbild von Familienunternehmen – die besondere Produktivkraft dieser Differenz«, in: Schlippe, Arist v./Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed (Hg.): »Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen«, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 108 – 114.
- (2007): »Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen«, in: Frasl, Erwin J./ Rieger, Hannah (Hg.): »Family Business Handbuch«, Wien: Linde, S. 30 – 46.
- Winter, Karl-Peter (2005): »Zur Einstimmung«, in: Winter, Karl-Peter/Schmidt, Hans-Martin/Schmidt, Andreas (Hg.): »100 Jahre Verlage Dr. Otto Schmidt. 1905 – 2005. Aus Anlass des 100-jährigen Jubiläums des Verlages«, Köln: Schmidt, S. 5 – 7.
- Wittgenstein, Ludwig (2003): »Philosophische Untersuchungen«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- (1977): »Über Gewissheit«, herausgegeben von G.E.M. Anscombe und G.H. von Wright, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wöhe, Günter (2002): »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, München: Vahlen.
- Wöller, Roland / Petersen, Thomas (2008): »Über Wirkung und Wert von Rhetorik. Methodische Erörterungen«, in: Bazil, Vazrik/Wöller, Roland (Hg.): »Die Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager – ein Leitfaden«, Wiesbaden: Gabler, S. 209 – 228.
- Zahra, Shaker A./Hayton, James C. /Neubaum, Donald O./Dibrell, Clay/Craig, Justin (2008): »Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship«, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, 6, S. 1035 – 1054.
- Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar Graf (1982): »Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft«, Berlin:Ullstein.