



<https://bulletin.vals-asla.ch> · e-ISSN: 2813-7973 · p-ISSN: 1023-2044

---

Bendel Lacher, S. (2015). Wie die Norm zur Normalität wird: Die diskursive Etablierung von Normen in Lehrbüchern zur Unternehmenskommunikation. *Bulletin suisse de linguistique appliquée* (Numéro spécial 2), 237-252. <https://doi.org/10.26034/ne.vals-asla.2015.1065>

Dieser Artikel ist unter der *Creative Commons Attribution 4.0 International* Lizenz veröffentlicht (CC BY): <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



© Sylvia Bendel Lacher, 2015

# Wie die Norm zur Normalität wird: Die diskursive Etablierung von Normen in Lehrbüchern zur Unternehmenskommunikation

**Sylvia BENDEL LARCHER**

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Zentralstrasse 9, 6002 Luzern, Schweiz  
sylvia.bendel@hslu.ch

When examining language norms in professional contexts, linguists often focus on the description of norms and, in some cases, on the question who sets the norms in question. From a discourse analytical perspective, however, it is more interesting to ask how norms are set, independently from their content. This study describes the linguistic means by which norms concerning economical thinking and entrepreneurial action are established in business management and communication manuals. The analysis shows that those manuals are explicitly normative, as appears at the text surface both in the recurrent use of the modal verbs *müssen* ('must') and *sollen* ('should') and in frequent definitions. Moreover, the manuals are implicitly normative. Many linguistic means tacitly presuppose far-reaching beliefs and attitudes, e.g. the assumption that interactions function according to the simple principle of cause and effect. The function of these means is to discursively remove *a priori* controversial propositions from the domain of controversy and to establish the worldview promoted/presupposed by these manuals in the minds of future managers as the only conceivable model. The discourse analytical deconstruction of the way economical norms are constructed in discourse aims at opening up ideologically closed spaces of thinking.

**Keywords:**

norms, discourse analysis, discourse ethics, management literature, business communication, deconstruction.

## 1. Akteure und Texte im Diskurs um Normen

Wenn sich LinguistInnen mit Normen beschäftigen, dann steht meistens die Frage im Vordergrund, welche Normen sprachlichen Handelns in verschiedenen gesellschaftlichen Domänen gelten bzw. geltend gemacht werden: Regeln der Kommunikation zwischen BürgerInnen und Verwaltung (Adamzik et al.), Regeln der Beteiligung in Internetforen (Rentel), Regeln der Interaktion in Kindergärten (Fillietaz) usw.<sup>1</sup> Aus der Sicht einer linguistischen Diskursanalyse ist die Frage, welche Normen gerade geltend gemacht werden, weniger interessant als die Frage, wie Normen etabliert werden, von wem sie ausgehandelt und wie sie schliesslich in bestimmten gesellschaftlichen Domänen durchgesetzt werden. Es geht also um die Bestimmung der AkteurInnen und die Analyse des gesellschaftlichen Diskurses um sprachliche Normen in verschiedenen gesellschaftlichen Domänen und Textsorten.

---

<sup>1</sup> Vorträge, gehalten an der VALS-ASLA Jahrestagung in Lugano im Februar 2014.

Eine einflussreiche Gruppe von AkteurInnen im Diskurs um sprachliche Normen sind die VerfasserInnen von Lehrbüchern zur Kommunikation im Allgemeinen und zur Unternehmenskommunikation im Besonderen. Mit ihren Büchern werden an den Wirtschaftsdepartementen der Universitäten und der Fachhochschulen ganze Generationen angehender Führungskräfte geschult. Lehrbücher sind nicht irgendwelche Texte im Diskurs um unternehmensbezogenes Handeln, sondern hochschulspezifische Dispositive,<sup>2</sup> mit denen den Studierenden das "richtige" und für sie oft prüfungsrelevante und damit kaum hinterfragbare Wissen vermittelt wird. Daher ist es aus der Sicht der Kritischen Diskursanalyse wichtig zu prüfen, welche Normen sprachlich-unternehmerischen Handelns den Studierenden vermittelt werden, und auf welche Weise das gemacht wird.

Das soll im vorliegenden Beitrag geschehen, und zwar anhand von in der Lehre etablierten Lehrbüchern zur Unternehmensführung im Allgemeinen und zur Unternehmenskommunikation im Besonderen. Einer genauen Analyse unterzogen wurden die folgenden vier Bücher:

- 1) *Unternehmenskommunikation* von Claudia Mast (5. Auflage, 2013).
- 2) *Integrierte Unternehmenskommunikation* von Markus Aerni und Manfred Bruhn (3. Auflage, 2013).
- 3) *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen* von Roman Lombriser und Peter Abplanalp (5. Auflage, 2010).
- 4) *Organisation. Ein Lehrbuch* von Dietmar Vahs (8. Auflage, 2012).

Gesichtet wurden ebenfalls Herbst (1999), Klöfer (1999), Meier (2002) und Kotler u. a. (2011). Die genannten Bücher habe ich mit den Mitteln der Kritischen Diskursanalyse untersucht, wobei ich mich auf den Ansatz von Norman Fairclough<sup>3</sup> stütze. Die Resultate der Untersuchung werden im vorliegenden Beitrag mit Zitaten aus dem Buch von Mast (2013) illustriert. Im Zentrum der Diskussion steht der folgende Ausschnitt aus Kapitel 4.3 *Kommunikationsziele und ihre 'Wirkungen'* (Mast 2013: 148f):

Beispieltext

Informationen über einen Sachverhalt sind einfacher, schneller und preiswerter zu erreichen als Verhaltensänderungen. Kurz- bis mittelfristige Kommunikationsaktivitäten können deshalb nur darauf ausgerichtet sein, Kenntnisse zu erhöhen oder zu ergänzen sowie unzutreffende Vorstellungen von dem Unternehmen bei den Bezugsgruppen zu korrigieren. Da in diesem Fall die Dauer der Wirkung zeitlich begrenzt ist, muss die Kontrolle während oder unmittelbar nach Realisierung der Kommunikationsaktionen einsetzen. Im Gegensatz dazu kann z.B. das Ziel des Weckens von Verständnis und

<sup>2</sup> Der Begriff des Dispositivs stammt von Michel Foucault und wird von Siegfried Jäger (2004a, 2004b) für die Kritische Diskursanalyse fruchtbar gemacht.

<sup>3</sup> Siehe Fairclough (1995, 2001, 2005). Einen Überblick über verschiedene Methoden der Kritischen Diskursanalyse bieten Wodak / Meyer (2009) und Wodak / Krzyzanowsky (2008).

Vertrauen dem Unternehmen gegenüber nur langfristig und im Rahmen eines Gesamtkonzeptes erreicht werden.

Das Modell der strategischen PR-Evaluation von Besson unterscheidet daher verschiedene Phasen der PR-Evaluation: die Evaluation der Konzeption, der Prozesse, der Einstellungen und Ergebnisse. 'Strategische PR-Evaluation ist die geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und Effektivität der PR-Arbeit misst' (Besson 2004, 46).

Erfolgskontrollen sind auch in der Unternehmenskommunikation unausweichlich. Die genannten Schwierigkeiten dürfen keine Ausrede dafür sein, dass sich PR nicht entsprechenden Leistungs- und Wirkungsmessungen unterzieht. Der Druck auf die Kommunikationsabteilungen wächst. Wenn es ihnen nicht gelingt, in absehbarer Zeit Konsens über geeignete und praktikable Instrumente zu finden, wird ihre Stellung bei den üblichen Verteilungsprozessen von Budgets oder Personalkapazitäten ausgesprochen schwierig und ungemütlich.

Es kann eine Reihe von sprachlichen Mitteln identifiziert werden, mit welchen in diesem Lehrbuch Normen unternehmerischen sprachlichen Handelns etabliert werden. Diese stelle ich in Kapitel 2 vor. Allerdings zeigte sich, dass die Aussagen in diesem Buch nicht nur auf einer expliziten Ebene normativ sind, sondern auch auf einer impliziten: Viele Ansichten, wie Unternehmen im Allgemeinen und Kommunikation im Besonderen funktionieren, werden von der Autorin weder erläutert noch begründet, sondern vorausgesetzt. Diese Formen der impliziten Kommunikation mit normalisierender Wirkung werden in Kapitel 3 vorgestellt. In Kapitel 4 lege ich dar, warum ich diese für Lehrbücher typische Art der Vermittlung von Normen an Hochschulen problematisch finde.

## **2. Sprachliche Mittel der Etablierung von Normen**

Wenn von Normen, Vorschriften oder Anleitungen die Rede ist, dann liegt die Vermutung nahe, dass die entsprechenden Texte im Imperativ oder in imperativischen Infinitivsätzen geschrieben sein könnten, so wie man es von Gebrauchsanweisungen oder Kochrezepten her kennt: "Butter schaumig rühren". Im untersuchten Buch finden sich jedoch weder Imperative noch imperativische Infinitivsätze, auch die direkte Ansprache der Lesenden bleibt aus. Es gibt keine Sätze im Stil von: "Nehmen Sie regelmässig Erfolgskontrollen vor." Ich vermute, dass Mast damit den Eindruck verhindern will, ihr Buch sei ein populärer Ratgeber. Ihr Lehrbuch hat vom sprachlichen Duktus her den Anspruch, wissenschaftlich zu sein.

Was sich ebenfalls nicht findet, sind Beispiele von Unternehmen, die erfolgreich und somit vorbildlich kommuniziert haben. Damit stellt das Lehrbuch von Mast eher eine Ausnahme dar, da solche Best-Practice-Beispiele in der Management-Literatur sonst sehr beliebt sind. In der sogenannten "Marketing-Bibel" von Kotler u. a. (2011) nehmen Best-Practice-Beispiele grossen Raum ein, ebenso bei Meier (2002) und Lombriser/Abplanalp (2010).

Im Buch von Mast können sieben sprachliche Mittel identifiziert werden, die geeignet sind, Normen zu etablieren. Diese sieben Mittel liegen auf

unterschiedlichen sprachlichen Ebenen, der grammatikalischen, der rhetorisch-stilistischen und der inhaltlichen:

- Einsatz von Modalverben
- Definitionen
- Unbegründete Behauptungen
- Aufführen von Statistiken
- Bewertungen vornehmen
- Erstellen von Kausalketten
- Fehlende Relativierung des Gesagten.

Diese sprachlichen Mittel werden im Folgenden anhand des oben zitierten Beispieltextes vorgestellt.

### 2.1 Einsatz von Modalverben

Ein erstes sprachliches Mittel, Normen zu etablieren, ist die Verwendung von Modalverben wie "müssen", "sollen" oder "nicht dürfen". Modalverben kennzeichnen eine Aussage explizit und einfach erkennbar als Norm, wobei die Dringlichkeit der Vorschrift mit der Wahl des Modalverbs und des Verbmodus' (Indikativ oder Konjunktiv) fein abgestuft werden kann (siehe Bendel Larcher (in Vorb.)):

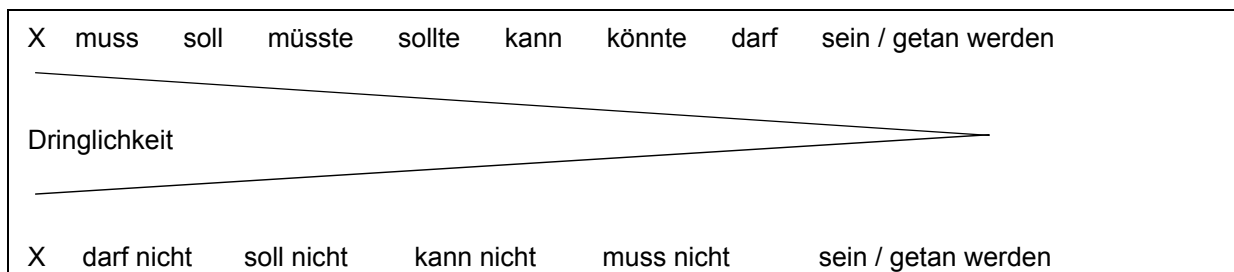


Abbildung 1: Normative Wirkung von Modalverben (eigene Darstellung)

Mast macht in ihrem Buch ausgiebig Gebrauch von Modalverben. Dies sind die entsprechenden Zitate aus dem Beispieltext (Mast 2013: 148):

Kurz- bis mittelfristige Kommunikationsaktivitäten können deshalb nur darauf ausgerichtet sein... Da in diesem Fall die Dauer der Wirkung zeitlich begrenzt ist, muss die Kontrolle ... unmittelbar nach Realisierung der Kommunikationsaktionen einsetzen. ... Die genannten Schwierigkeiten dürfen keine Ausrede dafür sein....

Durch die häufige Verwendung von Modalverben mit normativer Wirkung zeigt dieser Lehrbuchtext den Lesenden an, dass er nicht das Ziel hat, die Welt zu beschreiben, wie sie ist, sondern wie sie gemäss der Autorin sein sollte.

## 2.2 Definitionen

Ein zweites sprachliches Mittel Normen aufzustellen sind Definitionen. Definitionen sind fester Bestandteil der Textsorte wissenschaftliches Lehrbuch und werden von den Lesenden daher erwartet. Ihr normativer Charakter dürfte vielen gar nicht auffallen. Manfred Kienpointner führt Definitionen jedoch in seiner Systematik von Argumentationen bei den logischen Schlussverfahren auf (Kienpointner 1992), und auch Theo van Leeuwen zählt Definitionen als eine Form der theoretischen Rechtfertigung zu jenen Verfahren, mit denen Interagierende die Legitimität einer Aussage zu stützen versuchen (van Leeuwen 2008). Definitionen sind also nicht Aussagen über die Welt, sondern Argumentationsverfahren, mit denen Wahrheitsansprüche begründet werden. Das entsprechende Zitat aus dem Beispieltext lautet (Mast 2013: 148):

'Strategische PR-Evaluation ist die geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und Effektivität der PR-Arbeit misst' (Besson 2004: 46).

Wird die Definition, wie hier, zusätzlich mit der Angabe einer wissenschaftlichen Quelle geadelt, gewinnt sie noch mehr an Gewicht. Andere Wissenschaftler zu zitieren ist ebenfalls eine klassische rhetorische Strategie, nämlich eine Argumentation mittels Autorität. Das Autoritätsargument funktioniert nach der einfachen Logik: Wenn eine Autorität auf dem Gebiet X eine Aussage für wahr hält, dann ist sie wahr (Eggler 2006: 42). Von dieser einfachen Logik wird in der Wissenschaft ausgiebig Gebrauch gemacht.<sup>4</sup>

## 2.3 Unbegründete Behauptungen

Die häufigste Form, Normen zu etablieren, ist in Management-Lehrbüchern die pure Behauptung, die ohne jede Begründung und ohne Angabe von Quellen aufgestellt wird. Im Beispieltext heisst es (Mast 2013: 148):

Informationen über einen Sachverhalt sind einfacher, schneller und preiswerter zu erreichen als Verhaltensänderungen.

In diesem Satz gibt es keinen sprachlichen Hinweis darauf, dass die Aussage lediglich eine Behauptung ist, die man auch bestreiten könnte. Der reine Aussagesatz ist in schriftlichen Texten die häufigste Satzart und macht es den Lesenden oft schwer zu erkennen, dass die darin beschriebenen "Fakten" nicht einfach "rapportiert", sondern durch den Satz erst konstruiert werden. Aus sprechakttheoretischer Sicht liegen hier repräsentative Sprechakte vor, doch der Ausdruck "repräsentativ" ist durchaus irreführend, da die Welt eben nicht abgebildet wird, wie sie ist, sondern wie sie in einem bestimmten Kontext mit einer bestimmten Intention dargestellt wird.

---

<sup>4</sup> Es wäre eine eigene Untersuchung wert, warum eine Aussage durch die bloße Tatsache, dass ein anderer sie auch schon getroffen hat, an Wahrheitswert gewinnt. In der Wissenschaft ist das "Zitieren" das sprachliche Mittel erster Wahl, Gewissheiten zu schaffen, was interessanterweise kaum hinterfragt wird.

Der zitierte Satz impliziert weit reichende Annahmen darüber, wie Kommunikation funktioniert, unter anderem die Annahme, dass Menschen Informationen leicht aufnehmen, aber (leider) schwer dazu zu bringen sind, ihr Verhalten zu ändern. Diese Annahmen sind alles andere als unbestrittene Tatsachen, werden jedoch durch den einfachen Aussagesatz sprachlich genau als solche gerahmt.

Eine andere unbegründete Behauptung im Beispieltext lautet (ebd.):

Erfolgskontrollen sind auch in der Unternehmenskommunikation unausweichlich.

In diesem Satz wird die Norm, Erfolgskontrollen durchzuführen, mittels des Adjektivs "unausweichlich" etabliert: Wenn etwas "unausweichlich" ist, kommt man nicht umhin, es zu tun. Solche Behauptungen werden von Mast im ganzen Buch in grosser Zahl aufgestellt, ohne Begründung, ohne Einschränkung, ohne Gegenmeinung. Norman Fairclough weist darauf hin, dass ein grosser Teil der Management-Literatur heute hortativ ist: Vordergründig sind die Texte deskriptiv, aber ihre Intention ist, Normen des unternehmerischen Handelns zu etablieren, "aimed at getting people to act in certain ways on the basis of representations of what is." (Fairclough 2005: 96).

## *2.4 Aufführen von Statistiken*

Das Aufführen von Statistiken ist eine anerkannte rhetorische Strategie, die Gewissheit von Aussagen zu stützen (van Leeuwen 2008). In der Managementliteratur werden Statistiken in ganz spezifischer Weise dazu eingesetzt, Wahrheitsansprüche geltend zu machen und daraus Normen unternehmerischen Handelns abzuleiten: Man sagt, bereits 65% der Unternehmen würden dies oder jenes tun, hätten zum Beispiel "gute Erfahrungen mit der neuen Tonalität offensiver Kommunikation gemacht" (Mast 2013: 360) – und ohne weitere Begründung wird das, was die Mehrheit sagt und praktiziert, zu dem erhoben, was alle tun sollten, also zur Norm. Auch das ist eine seit der Rhetorik bekannte Argumentationsstrategie, nämlich die Argumentation mit der Mehrheit (Eggler 2006: 44). Dass die Mehrheit irren oder lediglich einer Managementmode aufsitzen könnte (Kieser 1996), wird nicht in Erwägung gezogen.

Mast arbeitet nur in ausgewählten Kapiteln mit Umfragewerten und Statistiken, und zwar mehrheitlich mit selbst erhobenen. Mit Umfragen und Statistiken werden den Lesenden allerdings nicht nur konkrete Handlungen nahe gelegt, sondern auch eine ganz grundsätzliche Denkweise: Nämlich sich an dem zu orientieren, was die andern Leute bzw. Unternehmen tun.

## *2.5 Bewertungen vornehmen*

Das fünfte sprachliche Mittel, mit welchem Normen etabliert werden können, besteht darin, Bewertungen vorzunehmen, also aufzuführen, was im weitesten Sinne "gut" ist. Mit Bewertungen sind implizite Handlungsempfehlungen

verbunden: Was "gut" ist, sollte selbstredend getan werden (Bendel Larcher (in Vorb.)). Bewertungen vorzunehmen gilt allerdings als unwissenschaftlich, da Wissenschaft objektiv und neutral sein soll. An dieser Norm orientiert sich auch Mast, indem sie explizite Bewertungen mehrheitlich vermeidet. Aber implizite Bewertungen sind sehr wohl vorhanden, und zwar überall dort, wo von "Effizienz", "Effektivität" oder "Zielerreichung" die Rede ist wie in diesem Satz aus dem Beispieltext (Mast 2013: 148):

Strategische PR-Evaluation ist die geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und Effektivität der PR-Arbeit misst.

Hier wird (unter anderem) die Norm aufgestellt, dass Kommunikationsarbeit effektiv sein soll. Das am häufigsten wiederholte Schlüsselwort<sup>5</sup> im ganzen Buch ist jedoch "erfolgreich". Richtig und damit "gut" ist, was den ökonomischen Erfolg fördert. Erfolgreich wirtschaften ist die oberste Norm in diesem Buch, der alles andere untergeordnet wird.

## 2.6 Erstellen von Kausalketten

Ein interessantes, weil für diese Art Management-Literatur spezifisches sprachliches Mittel, Normen zu etablieren, ist das Aufzeigen von Kausalketten und deren Transformation in Mittel-Zweck-Relationen. Weite Teile von Masts Buch bauen argumentativ auf angeblichen Ursache – Wirkungs – Zusammenhängen auf. So heisst es im Beispieltext (Mast 2013: 149):

Wenn es ihnen nicht gelingt, in absehbarer Zeit Konsens über geeignete und praktikable Instrumente zu finden, wird ihre Stellung bei den üblichen Verteilungsprozessen von Budgets oder Personalkapazitäten ausgesprochen schwierig und ungemütlich.

Die postulierte Kausalkette lautet, grafisch dargestellt:

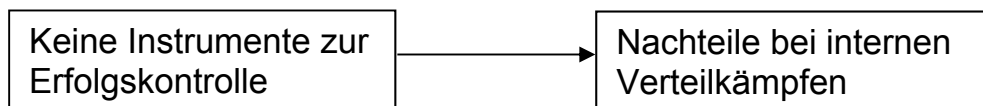


Abbildung 2: Postulierte Kausalkette (eigene Darstellung)

Diese Kausalkette wird grammatikalisch in eine "wenn-dann"-Konstruktion gefasst und gewinnt aufgrund der Negation den Charakter einer Drohung: 'Wenn du X nicht tust, dann...'.

An anderer Stelle heisst es (Mast 2013: 244):

Die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten beeinflusst die Leistungsbereitschaft, das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter. 'Wem man nicht glaubt, dem folgt man nicht' (Arndt/Reinert 2006). Glaubwürdigkeit bildet damit die Basis jeder Kommunikation, sowohl jener zwischen zwei Menschen, als auch zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern.

<sup>5</sup> Schlüsselwörter sind Lexeme, die in einem Diskurs nicht nur häufig gebraucht werden, sondern auch argumentativ eine zentrale Position einnehmen (vgl. Nothdurft 1996).



Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen in der Wahrnehmung jedes Einzelnen. Der einzelne Mensch glaubt seinem Vorgesetzten, einem Unternehmen oder einer Institution, d.h. er attribuiert ihnen Glaubwürdigkeit, und schenkt ihnen Vertrauen. Er bewertet die Glaubwürdigkeit oder Unglaubwürdigkeit seines Gegenübers dabei vor allem anhand von dessen Verhalten und seiner Kommunikation. Wer auf seinem Gebiet kompetent erscheint und authentisch auftritt, wer offen und ehrlich kommuniziert, wird als glaubwürdig wahrgenommen.

Die aufgestellte Kausalkette lautet:

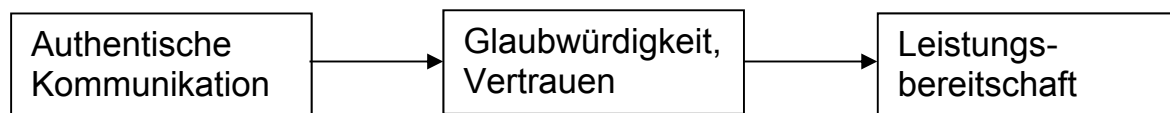


Abbildung 3: Postulierte Kausalkette (eigene Darstellung)

Aus diesem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang wird nun in didaktischer Wendung eine Mittel-Zweck-Relation gemacht: 'Wenn du deine Untergebenen zu hohen Leistungen anspornen willst, dann musst du Vertrauen schaffen, und das erreichst du durch authentische Kommunikation'.

Das Aufzeigen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen genießt höchstes Ansehen, in den Naturwissenschaften gilt es gar als Inbegriff von Wissenschaftlichkeit. So schreibt Küppers (2012), dass dem Begreifen im Sinne der Wissenschaft eine "analytische Zerlegung in Ursachen und Wirkungen" vorausgehen muss (zit. in Breuer 2013: 83). Wer sich gegen scheinbar offensichtliche Kausalzusammenhänge stemmen wollte, erscheint vor diesem Hintergrund als irrational und unvernünftig. Die normative Kraft des Erstellens von Kausalketten kommt demnach dadurch zustande, dass Handlungen als unausweichlich erscheinen, wenn man einen bestimmten Zustand anstrebt.

## 2.7 Fehlende Relativierung des Gesagten

Das siebte und letzte Mittel der wissenschaftlichen Darstellung mit normierender Wirkung besteht darin, dass in diesem Lehrbuch jede Form der Relativierung des Gesagten getilgt ist. Es finden sich weder Aussagen in der ersten Person (Singular oder Plural) noch Verben des Sagens und Meinens, also keine Ausdrücke wie: "Wir gehen davon aus, dass" oder "Unseres Erachtens" oder "Ich vermute, dass". Vielmehr sind alle Aussagen deagentiviert und damit als allgemeingültig markiert. Ein Satz aus dem Beispieltext (Mast 2013: 149):

Der Druck auf die Kommunikationsabteilungen wächst.

Ob das eine persönliche Einschätzung der Autorin oder eine von vielen geteilte Ansicht ist, erfahren die Lesenden nicht. Was in diesem Buch ebenfalls weitgehend fehlt, ist die Diskussion unterschiedlicher Lehrmeinungen. Teilweise werden zwar verschiedene Konzepte mehr oder weniger unkommentiert nacheinander aufgezählt, aber eine eigentliche

Auseinandersetzung mit verschiedenen Modellen der Unternehmenskommunikation findet nicht statt. Lediglich was "früher" war, wird manchmal aufgeführt, um es dann als überholt zu diskreditieren. Ein typisches Beispiel lautet (Mast 2013: 255):

Neue Medien wie das Internet verbunden mit der Möglichkeit, Kundendaten in Datenbanken zu speichern und schnell zu transferieren, haben auch neue Möglichkeiten der Kommunikation geschaffen [...] Kommunikationsmanagement bedeutet nicht mehr einseitige Verteilung von Informationen an die Kunden, sondern die zweiseitige Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden.

Damit erhebt das Buch den Anspruch, auf der Höhe der Zeit zu sein und den wissenschaftlichen "State of the Art" zu präsentieren. Dass es sich bei gewissen Themen, die erst in der jüngsten Auflage in das Buch aufgenommen wurden – zum Beispiel das "Storytelling" – um ein reines Modethema handeln könnte, wird nirgends in Erwägung gezogen.

Ludwik Fleck hat bereits in den 1930er Jahren darauf hingewiesen, dass das Wegfallen des Provisorischen und Umstrittenen bzw. dessen Transformation in gesichertes Wissen ein typischer Prozess ist, der stattfindet, sobald wissenschaftliche Erkenntnisse von der Textsorte Aufsatz in die Textsorte Lehrbuch wandern (Fleck 1936: 120). Das ist im hier untersuchten Buch augenfällig.

### **3. Implizites mit normierender Wirkung**

In Kapitel 2 wurden sieben sprachliche Mittel vorgestellt, mit denen Normen der Unternehmenskommunikation etabliert werden. In allen genannten Fällen werden Normen explizit formuliert, was sich an der Textoberfläche mehr oder minder leicht erkennen lässt: Bei den Modalverben ist die normierende Wirkung leicht zu erkennen, bei den unbegründeten Behauptungen oder den Bewertungen etwas weniger leicht.

Die solchermassen etablierten Normen ruhen jedoch ihrerseits auf einem breiten Fundament von Annahmen und Überzeugungen, die nirgends expliziert, sondern stillschweigend vorausgesetzt werden. Aus systemlinguistischer Sicht handelt es sich dabei um Implikationen, konversationelle Implikaturen und Präsuppositionen (zum folgenden Abschnitt siehe Bendel Larcher (in Vorb.)). Bei logischen Implikationen kann das Vorausgesetzte aus dem Gesagten aufgrund grammatischer oder inhaltlicher logischer Zusammenhänge erschlossen werden: Wenn jemand das Fenster schliesst, muss es vorher geöffnet worden sein. Konversationelle Implikaturen liegen dann vor, wenn jemand offensichtlich gegen eine der Grice'schen Konversationsmaximen verstösst und es den Rezipierenden überlässt, die richtigen Schlüsse zu ziehen, zum Beispiel, dass er oder sie mit einem Vorschlag nicht einverstanden ist. Mit dem Konzept der Präsupposition schliesslich erfasst man all jene Wissens Elemente und Alltagserfahrungen, die zum Verständnis eines Textes vorausgesetzt, aber im Text selber nicht

erwähnt werden. Wer vom "gesunden Wettbewerb" spricht, setzt voraus, dass die Rezipierenden eine Marktwirtschaft, in der die Unternehmen in gegenseitiger Konkurrenz zueinander stehen, als vorteilhaft beurteilen.

Aus der Sicht der Diskursanalyse ist das in einem Text nicht Gesagte, sondern Vorausgesetzte besonders interessant. Denn es gibt Aufschluss darüber, welches Wissen die VerfasserInnen eines Textes als so selbstverständlich erachten, dass sie es gar nicht explizieren müssen. Die Präsuppositionen lassen erkennen, welche Überzeugungen als so selbstevident betrachtet werden, dass man sie weder benennen, geschweige denn begründen müsste.<sup>6</sup> Hinzu kommt: Was nicht explizit gesagt wird, hat die stärkere diskursive Kraft, weil es dem Diskurs gerade entzogen wird.<sup>7</sup> Das bedeutet im Hinblick auf sprachliche Normen: Normen, die mit den in Kapitel 2 beschriebenen sprachlichen Mitteln etabliert werden, sind dem öffentlichen bzw. schulischen Diskurs quasi "zur Verfügung gestellt", können somit auch angezweifelt oder bestritten werden. Normen hingegen, die gar nicht erwähnt, sondern vorausgesetzt werden, sind dem Bereich des Strittigen entzogen, diskursiv kaum mehr zugänglich und damit umso wirksamer.

Ein Beispiel zur Illustration des Gesagten: Der Grossteil der Management-Literatur stützt sich auf die Annahme, dass Unternehmen im Sinne des Managements steuerbar sind – ohne diese Voraussetzung wäre eine Managementlehre gar nicht möglich. Die Annahme, dass Unternehmen im Sinne Einzelner steuerbar sind, ist aus systemischer Sicht allerdings alles andere als gesichert – das wird in der klassischen Managementlehre aber ignoriert.<sup>8</sup>

Im untersuchten Buch von Mast finden sich viele Implikationen und Präsuppositionen. Ich stelle drei davon vor, die aus Sicht der Linguistik besonders interessant sind, weil sie Annahmen über das Wesen von Kommunikation beinhalten.

### *3.1 Kommunikation ist der Transport von Informationen*

Auch wenn Mast gelegentlich den interaktiven Charakter von Kommunikation betont, überwiegt in ihrem Lehrbuch doch die klassische Auffassung, wonach

<sup>6</sup> Roth (2013) weist darauf hin, dass in Diskursen typischerweise zwei thematische Bereiche unterrepräsentiert sind oder gänzlich fehlen: Einerseits das, was für die Teilnehmenden selbstverständlich ist, andererseits das, was ihnen unangenehm ist. Letzteres spielt im hier untersuchten ökonomischen Lehrdiskurs allerdings keine Rolle.

<sup>7</sup> Ob das Nicht-Thematisieren eines Sachverhalts absichtlich erfolgt, um ein bestimmtes Thema gezielt aus dem Diskurs auszuklammern, oder quasi "unbewusst", weil der Sachverhalt als unstrittig betrachtet wird, kann bei einem schriftlichen Text nicht festgestellt werden. In mündlichen Gesprächen lässt sich besser mitverfolgen, wie Themen aus dem Diskurs gedrängt werden (Roth 2013).

<sup>8</sup> Diesbezüglich hebt sich das bekannte "St. Galler Management-Modell" (Rüegg-Stürm & Grand 2014) radikal von den untersuchten Lehrbüchern ab, da in ihm der systemische Aspekt von Organisationen zentral ist.

Kommunikation der Transport von Informationen vom Sender zum Empfänger bedeutet, was in der Linguistik als "Conduit-Metapher" bekannt ist (Antos 1999: 96). Kommunikation gilt dann als gelungen, wenn die EmpfängerInnen die Botschaft "richtig" verstanden haben. Um dies zu überprüfen, empfiehlt Mast den Kommunikationsverantwortlichen, den EmpfängerInnen die Möglichkeit zum "Feedback" zu geben (Mast 2013: 232):

'Feedback' dient auch als ein Test, ob die Botschaften von den Mitarbeitern richtig verstanden werden, nicht nur als ein Kanal für Beschwerden, Kritik u.a. Es fungiert als Steuerungsinstrument für ein prozessuales Management von Kommunikation.

Das Einbringen eigener Meinungen oder das gemeinsame Aushandeln von Sinn sind in diesem Konzept nicht vorgesehen; Feedback wird reduziert auf die Kontrolle, ob das Gesagte gemäss den Intentionen des Senders, und das sind hier die Vorgesetzten, von den Mitarbeitenden "richtig" verstanden wurde.

Aus linguistischer Sicht ist dieses Verständnis von Kommunikation gänzlich überholt. Die Gesprächsforschung wie die interaktionale Soziolinguistik betrachten mündliche Interaktionen als Aushandlungsprozesse, bei denen der Sinn des Gesagten von den Beteiligten gemeinsam ausgehandelt wird. Aber selbst bei der schriftlichen Kommunikation bestimmen die Rezipierenden zu einem wesentlichen Teil selber, welche "Botschaft" sie einem Text "entnehmen" bzw. welchen Sinn sie einem Schriftstück verleihen.

Doch nicht nur aus linguistischer Sicht ist die Reduktion von Kommunikation auf Informationsübertragung problematisch, sondern auch aus diskursethischer Sicht. Wenn KundInnen und Mitarbeitende auf Informationsempfänger reduziert werden, die das Gesagte "richtig" verstehen und dann natürlich umsetzen müssen, so ist diese Vorstellung weit vom Konzept eines Diskurses als Meinungsaustausch mündiger Menschen entfernt, wie es Habermas vorschwebt. An einigen Stellen redet Mast der Manipulation offen das Wort (2013: 232):

Interne Unternehmenskommunikation ist also auf die Schaffung von Werten ausgerichtet, wenn sie die Umsetzung von Geschäftsstrategien befördert. Im Zentrum stehen Orientierung und Dialog, d.h. die Beeinflussung von Meinungen und Einstellungen sowie die Stärkung individueller Handlungsmotivationen, die Reduktion von Komplexität und das Management von Beziehungen, Medien und Inhalten.

Wo Dialog mit der Beeinflussung von Meinungen und Einstellungen gleichgesetzt wird, wo das persönliche Gespräch gerade dann empfohlen wird, wenn "Mitarbeiter(innen) für unangenehme oder schwierige Aufgaben gewonnen werden sollen" (S. 243), da ist für eine Ethik des Diskurses im Sinne von Habermas kein Platz mehr.

### *3.2 Interaktion funktioniert nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip*

Bei dem in Kapitel 2 vorgestellten sprachlichen Mittel "Erstellen von Kausalketten" wurde bereits deutlich: Dem untersuchten Lehrbuch zugrunde liegt ein ausgesprochen mechanistisches Weltbild, in welchem die Ursache A

immer die Wirkung B nach sich zieht. Das gilt nicht etwa nur für natürliche oder technische Prozesse, sondern auch für soziale: Das Kommunikationsverhalten A ruft zwangsläufig Reaktion B hervor.<sup>9</sup> Zwei Beispiele (Mast 2013: 56):

In der Führungskommunikation wird Storytelling vor allem dazu verwendet, bestimmte Verhaltensweisen zu stärken oder hervorzurufen.

(ebd.: 59f.)

Für die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens schaffen Storys zudem einen gemeinsamen Bezugsrahmen, der die Identifikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt. Dies trägt nicht zuletzt zu einer höheren Motivation der Belegschaft sowie zu einer höheren Arbeitsleistung bei.

In einer solch kausalistisch-mechanischen Welt gibt es keine Handlungsoptionen: Wer B erreichen will, muss A tun. Und das ist selbstredend das, was im Buch empfohlen wird oder, besser gesagt, eben nicht empfohlen, sondern als einzig vernünftiges Verhalten beschrieben wird: Wer Motivation und Leistung will, muss Geschichten erzählen. Explizite Empfehlungen kann sich die Autorin über weite Strecken sparen, ebenso Begründungen, warum sie dieses und nicht ein anderes Verhalten empfiehlt: In einer quasi nach Naturgesetzen funktionierenden sozialen Welt gibt es nur ein richtiges Verhalten, alles andere führt in den Untergang oder mindestens zu gravierenden Problemen, so auch in der Krisenkommunikation (Mast 2013: 345):

Allerdings gibt es selten gute Gründe für eine defensive Kommunikationsstrategie in der Mediengesellschaft. Diese Strategie ist aber bei vielen Akteuren in den Unternehmen sehr beliebt und wird daher – mit fatalen Ergebnissen – ergriffen.

Auch diese Vorstellung, zwischenmenschliche Interaktion funktioniere nach einem Ursache-Wirkungs-Prinzip, ist aus linguistischer Sicht vollkommen unangemessen.

### *3.3 Ziel jeder Kommunikation ist der ökonomische Erfolg*

Was in einem Lehrbuch zur Unternehmenskommunikation vielleicht nicht überrascht, aber dennoch hervorgehoben werden muss, ist folgende Präsupposition: Für die Gestaltung der Kommunikation und die Wahl des kommunikativen Handelns gibt es nur eine einzige Richtschnur, und das ist der ökonomische Erfolg, der sich damit erzielen lässt. Andere Werte wie Verständigung,<sup>10</sup> Empathie, Integration oder Ethik sind in dieser durchökonomisierten Welt inexistent oder werden, wie im Falle der Empathie, ihrerseits instrumentalisiert, um die Manipulation der Empfänger noch effektiver zu machen (Mast 2013: 244):

<sup>9</sup> Auf Seite 67 distanziert sich Mast zwar explizit von "den alt bekannten Stimulus-Response-Kommunikationsmodellen", doch die übrigen Ausführungen folgen genau diesem Verständnis.

<sup>10</sup> Verständigung ist in der Sprechwissenschaft nach Hellmut Geissner (2000) das oberste Ziel der Kommunikation und die Fähigkeit, Verständigung zu erzielen, das Ziel jeder Sprecherziehung.

Vorhandene Emotionen, Bedürfnisse und Ziele des einzelnen Mitarbeiters müssen hierbei vom Vorgesetzten identifiziert und in das eigene Kommunikationsverhalten eingebunden werden.

Das bedeutet nun nicht, dass im Buch nie von Werten die Rede wäre, ganz im Gegenteil: Dem "wertorientierten Kommunikationsmanagement" ist ein ganzes Kapitel gewidmet. Doch bei der Lektüre dieses Kapitels wird klar, dass das Definieren von Werten in Visionen und Leitbildern und deren Kommunikation nach aussen letztlich nur einen Zweck hat: den Umsatz zu steigern. Das Gleiche gilt für Aktivitäten unter dem Schlagwort der "Corporate Social Responsibility" (CSR). Obwohl CSR als reine Marketingmassnahme von der Autorin klar abgelehnt wird, bleibt doch auch für sie selbstverständlich, dass das soziale Engagement des Unternehmens sich für dieses auszahlen muss (Mast 2013: 438):

CR-Strategien und -Aktivitäten wirken dann glaubwürdig und bieten Wertschöpfungspotenzial, wenn sie zur strategischen Positionierung des Unternehmens, zu dessen Kernkompetenzen und Werthaltungen passen. Durch die Integration in die Geschäftsstrategie entsteht erst der ökonomische Nutzen.

Dass der ökonomische Erfolg der letztlich einzige Wert ist, an dem sich das ganze unternehmerische Handeln orientiert, wird im Buch aber nirgends deklariert und begründet, sondern als selbstverständlich und nicht erklärungsbedürftig vorausgesetzt.

#### **4. Indoktrination statt Bildung?**

Im Buch zur Unternehmenskommunikation von Mast werden, wie in den anderen untersuchten Lehrbüchern auch, zahlreiche Normen kommunikativen Handelns mittels verschiedener sprachlicher Mittel etabliert, die ihrerseits auf einem breiten Fundament unausgesprochener, weil vorausgesetzter Annahmen und Überzeugungen ruhen.

Das Problem bei diesen Lehrbüchern zur Unternehmensführung und -kommunikation ist nun nicht, dass Normen kommunikativen Verhaltens gesetzt werden. Lehrbücher sind dazu da, Verhaltensempfehlungen abzugeben. Das Problem besteht darin, dass der grundlegend normative Charakter dieser Buchgattung nicht transparent gemacht wird. Nirgends wird explizit gemacht, dass hier Normen gesetzt werden und dass man über diese diskutieren könnte. Ebenso wenig werden die grundlegenden Werte und Überzeugungen sichtbar gemacht, auf welchen die etablierten Normen ruhen.

Mast macht nicht transparent, dass sie sich weder an politischen noch gesellschaftlichen noch moralischen Werten orientiert, sondern allein an ökonomischen, und dass selbst dort, wo von Ethik die Rede ist, diese den ökonomischen Zielen untergeordnet wird. Vielmehr geht sie stillschweigend davon aus, dass die alleinige Orientierung am ökonomischen Erfolg selbstverständlich ist und daher nicht erwähnenswert. Fairclough hat diesen Prozess als Normalisierung (naturalization) bezeichnet: Wenn eine

Überzeugung zum 'common sense' geworden ist, dann ist ihr ideologischer Charakter nicht mehr erkennbar (Fairclough 1995: 42). In den Lehrbüchern zur Unternehmenskommunikation ist es ganz einfach "normal", ökonomisch zu denken.

Ideologisch wirksam ist auch die grundsätzlich instrumentelle Argumentationsweise: A ist richtig, weil sich damit B erreichen lässt. Ziel jeder instrumentellen Rechtfertigung ist gemäss Theo van Leeuwen, den Eindruck zu erzeugen, dass die Welt ist, wie sie ist, und dass jeder vernünftige Mensch das einsehen muss (van Leeuwen 2008).

Den angehenden Führungskräften wird somit in den Lehrbüchern ein geschlossenes, fixfertiges Weltbild vorgesetzt: 'So funktioniert unsere Wirtschaft, so funktionieren Unternehmen, und wenn du in dieser Welt bestehen willst, dann musst du dich genau so verhalten, 'wie es hier geschrieben steht'.<sup>11</sup>

Der Diskurs in diesen Lehrbüchern ist insgesamt extrem herrschaftlich; er dient dazu, die herrschende Praxis der Unternehmensführung zu legitimieren und zu stabilisieren. Der Lehrdiskurs öffnet weder Diskussions- noch Denkräume, sondern schliesst diese, indem das Geschriebene weder diskutiert wird noch zu Diskussionen einlädt. Fragen werden keine aufgeworfen. Alternative Handlungsmöglichkeiten werden nirgends auch nur angedacht.

Michel Foucault hat die limitierende Kraft von Diskursen hervorgehoben (Foucault 1997). Der gesellschaftliche Diskurs dient nach Foucault primär dazu, das Wuchern der Diskurse einzuschränken und nur noch jene Ansichten gesellschaftlich zu legitimieren, die den Mächtigen dienlich sind. Die Lehrbücher zur Unternehmensführung und -kommunikation haben eine solch limitierende Kraft. Sie dienen dazu, die Absolventen von Wirtschaftsschulen auf die Denke der etablierten Manager einzuschwören, damit die zukünftigen Mitarbeitenden reibungslos ins Unternehmen integriert werden können, sofort wie gewünscht funktionieren und keine unangenehmen Fragen stellen (vgl. dazu Markard 2004). Scott sieht in Business Schools "einen wichtigen Filtermechanismus, durch den in den institutionellen Bereichen ein immer engerer Radius von Ideen, Werten und Praktiken verbreitet wird und durch den immer ähnlicher ausgebildetes Personal von Organisationen rekrutiert [...] wird" (Scott 2003: 308).

Das Ziel einer tertiären Bildung müsste jedoch meines Erachtens ein anderes sein. Den Studierenden praktisches Wissen zu vermitteln, ist absolut legitim. Gleichzeitig sollten sie jedoch nicht einfach ideologisch gleichgeschaltet werden. Vielmehr sollten sie lernen, die diskursive Beschaffenheit einer jeden Lehrmeinung zu erkennen.

---

<sup>11</sup> Die Anspielung auf das biblische "Es steht geschrieben" (Matthäus 4,4) wurde ganz bewusst gewählt, weil es hier tatsächlich um Glaubenssätze geht, die nicht hinterfragt werden dürfen (vgl. Hörisch 2013).

Daher wäre es wünschenswert, dass die Management-Lehrbücher ihre ideologischen Grundlagen transparent machen und klar stellen, dass sie nur eine mögliche Sichtweise auf Managementtätigkeiten präsentieren. Beim bekannten "St. Galler Management Modell" (Rüegg-Stürm 2002; Rüegg-Stürm & Grand 2014) ist das teilweise der Fall. Wo dies nicht geleistet wird, liegt es an den Dozierenden, Lehrbücher punktuell zu de-konstruieren, wie ich das im vorliegenden Beitrag gemacht habe, um den Studierenden die diskursive Konstruktion der ökonomischen Norm(alität) bewusst zu machen und verschlossene Denkräume wieder zu öffnen.

## LITERATUR

- Aerni, M. & Bruhn, M. (2013). *Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar*. 3., überarb. Aufl. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Antos, G. (1999). Mythen, Metaphern, Modelle. Konzeptualisierung von Kommunikation aus dem Blickwinkel der Angewandten Diskursforschung. In G. Brünner, R. Fiehler & W. Kindt (Hgg.), *Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen*, (pp. 93-117). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bendel Larcher, S. (in Vorb.). *Linguistische Diskursanalyse. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. Tübingen: Narr.
- Breuer, R. (2013). Rezension zu B. Küppers (2012), Die Berechenbarkeit der Welt. Grenzfragen der exakten Wissenschaften. In *Spektrum der Wissenschaft* (Februar), 83-84.
- Eggler, M. (2006). *Argumentationsanalyse textlinguistisch. Argumentative Figuren für und wider den Golfkrieg von 1991*. Tübingen: Niemeyer. (= Reihe Germanistische Linguistik 268).
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis. The critical study of language*. (Language in social life series). London: Longman.
- Fairclough, N. (2001). *Language and power*. 2. Auflage. (Language in social life series). Harlow: Longman.
- Fairclough, N. (2005). *Analyzing discourse. Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Fleck, L. (1936). Das Problem einer Theorie des Erkennens. In *Erfahrung und Tatsache. Gesammelte Aufsätze*, herausgegeben von L. Schäfer & T. Schnelle, (pp. 84-127). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1997). *Die Ordnung des Diskurses*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Geissner, H. (2000). *Kommunikationspädagogik: Transformationen der 'Sprech'-Erziehung*. (Sprechen und Verstehen 17). St. Ingbert: Röhrig.
- Herbst, D. (1999). *Interne Kommunikation. Das professionelle 1x1*. Berlin: Cornelsen.
- Hörisch, J. (2013). *Man muss dran glauben. Die Theologie der Märkte*. München: W. Fink.
- Jäger, S. (2004a). Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse. In R. Keller u.a. (Hgg.), *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden*, 2. akt. u. erw. Auflage, (pp. 83-114). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäger, S. (2004b). *Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung*. 4., unveränd. Auflage. Münster: Unrast.
- Kienpointner, M. (1992). *Alltagslogik. Struktur und Funktion von Argumentationsmustern*. (Problemata 126). Stuttgart-Bad Cannstatt: Frommann-Holzboog.
- Kieser, A. (1996). Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), 21-39.



- Klöfer, F. (1999). *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mit 20 Praxisbeispielen*. Neuwied: Luchterhand.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing*. 5., akt. Auflage. München: Pearson.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2010). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen*. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Zürich: Versus.
- Markard, M. (2004). 'Politisches Mandat' und wissenschaftliches Studium im Neoliberalismus. Bedeutungsanalytische Überlegungen. In T. Ernst u.a. (Hgg.), *Wissenschaft und Macht*, (pp. 264-280), Münster : Westfälisches Dampfboot.
- Mast, C. (2013). *Unternehmenskommunikation*. 5., überarb. Auflage. Konstanz : UVK.
- Meier, P. (2002). *Interne Kommunikation im Unternehmen: von der Hauszeitung bis zum Intranet*. Zürich: Orell Füssli.
- Nothdurft, W. (1996). Schlüsselwörter. Zur rhetorischen Herstellung von Wirklichkeit. In W. Kallmeyer (Hg.), *Gesprächsrhetorik. Rhetorische Verfahren im Gesprächsprozess*, (pp. 351-418). Tübingen: Narr. (= Studien zur Deutschen Sprache 4).
- Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.
- Roth, K.S. (2013). Diskurspragmatik. Zur Analyse kollektiven Wissens anhand teilnahmeorientierter Diskursrealisationen. In J. Kilian & T. Niehr (Hgg.), *Politik als sprachlich gebundenes Wissen. Politische Sprache im lebenslangen Lernen und politischen Handeln*, (pp. 271-287). Bremen: Hempen.
- Scott, A. (2003). Organisation zwischen bürokratischer und charismatischer Revolution. In R. Weiskopf (Hg.), *Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation*, (pp. 304-318), Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Van Leeuwen, T. (2008). *Discourse and practice. New tools for critical discourse analysis*. (Oxford studies in sociolinguistics). Oxford: Oxford University Press.
- Vahs, D. (2012). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. 8., überarb. und erweit. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wodak, R. & Krzyzanowski, M. (Hgg.) (2008). *Qualitative discourse analysis in the social sciences*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wodak, R. & Meyer, M. (Hgg.) (2009). *Methods of critical discourse analysis*. 2. Auflage. Los Angeles: SAGE Publications.