



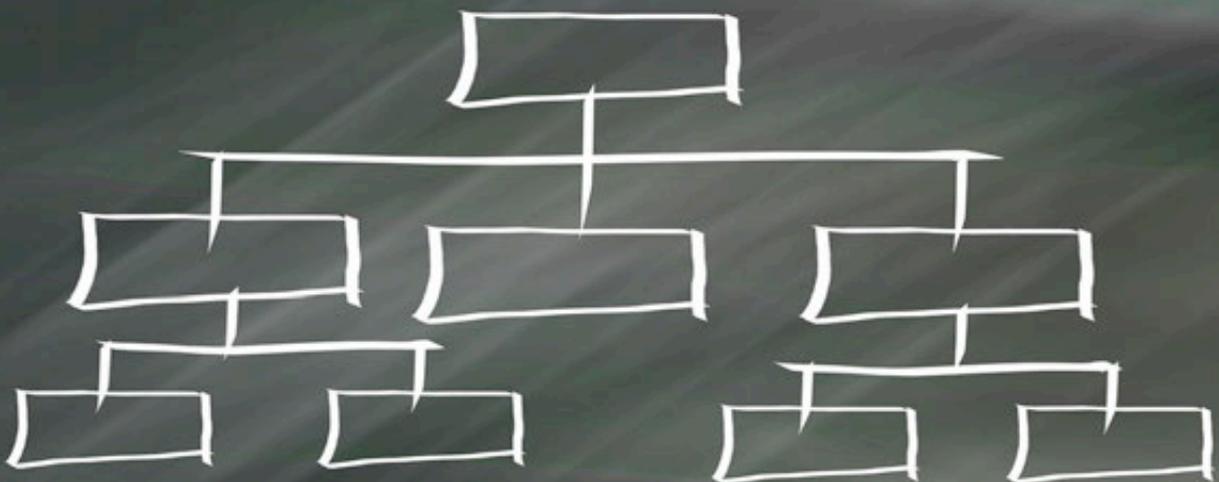
# Schriften zur Kultur- und Mediensemiotik

Online | No. 3/2017 – Sonderband

Herausgegeben von Martin Nies

## Semiotik und Arbeitswelt

Zeichentheoretisch basierte Praktiken  
in Medienproduktion, Kulturvermittlung,  
Produktvermarktung und Unternehmensführung





# Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<i>Martin Nies</i>	
<b>Arbeit als Simulakrum des Geldes</b>	7
Vertrauenskreationen einer narratologischen Ökonomie	
<i>Oliver Fohrmann</i>	
<b>Die Arbeitswelt als Semiosphäre</b>	21
Zur Relevanz semiotischen Wissens und semiotischer Methoden für Mitarbeitende und Management	
<i>Hermann Sottong</i>	
<b>Die Narrative des Unternehmens im Kopf</b>	39
Semiotische und erzähltheoretische Analysemethoden im <i>Change-Management</i>	
<i>Michael Müller</i>	
<b>„Familienaufstellung“</b>	47
Zur Semiotik unternehmensspezifischer Narrative in Krisen	
<i>Kathrin Dreckmann</i>	
<b>Semiotic Corporate Dashboard</b>	61
Unternehmenspositionierungen semiotisch bestimmen und steuern	
<i>Klaus M. Bernsau</i>	
<b>Verpackungssemiotik</b>	73
Kulturelle Herausforderungen für Packungsdesigner und Produktmanager	
<i>Klaus Kerschensteiner</i>	
<b>Zeichen, Konventionen &amp; Geschichten</b>	99
Zur Semiotik der Mensch-Maschine-Interaktion in der Bedienkonzeptentwicklung	
<i>Matthias Herz</i>	
<b>Theorie trifft Praxis</b>	109
Warum die Filmdramaturgie die Semiotik braucht	
<i>Marietheres Wagner</i>	
<b>Neu erschienen</b>	130
<b>Impressum</b>	132



## Vorwort

Semiotik und Arbeitswelt

**Martin Nies**

Auch abseits akademischer Diskurse finden sich vielfältige Anwendungsbereiche semiotischer Theorien und Methoden. Dieser Sonderband der *Schriften zur Kultur- und Mediensemiotik* | Online des [VIRTUELLEN ZENTRUMS FÜR KULTURSEMIO-TISCHE FORSCHUNG](http://www.kultursemiotik.com) (www.kultursemiotik.com) gibt Einblicke in einige Arbeitsfelder, in denen die Semiotik als eine allgemeine Theorie der Zeichen und ihrer Funktionsweisen alltäglich von hohem praktischem Nutzwert ist. Semiotisch fundierte Analysen sind nicht nur im Bereich der Linguistik und den der ästhetischen Kommunikation zugewandten Literatur-, Medien- und Kunstwissenschaften anwendbar, sondern prinzipiell überall dort, wo kommuniziert wird.

Denn die Semiotik stellt Beschreibungsmodelle zur Verfügung, die erkennbar machen, wie mittels zeichenhafter Äußerungen Sinn bzw. Bedeutung produziert und medienspezifisch vermittelt wird. Damit eröffnet Sie Anwendungspotenziale auch in vielen konkreten arbeitsweltlichen Kontexten. So stellt Hermann Sottong in seinem Beitrag fest, dass heute tendenziell „alle Berufe zu Kommunikationsberufen“ werden, die sich damit per se notwendig und selbstverständlich semiotischer Verfahren bedienen, jedoch häufig, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Während im anglo-amerikanischen Sprachraum semiotische Analysen auch in den Bereich der Unternehmenskulturen Einzug gehalten haben und dort gegenwärtig zu den Standardverfahren gehören, stehen diese hierzulande noch unter Legitimationszwang und sind einem Generalverdacht des ‚rein akademischen‘ Interesses ausgesetzt. Somit versteht sich der Band auch als ein Brückenschlag zwischen akademisch-‚geisteswissenschaftlicher‘ Theorie und den Phänomenen und pragmatischen Bedürfnissen der Arbeitswelt. Kultursemiotische Analysen sind dabei ohnehin mehr den gesellschaftlichen und kulturellen ‚Realitäten‘ als dem ‚Schöngeistigen‘ verpflichtet, da sie Kunst primär als einen ‚kulturellen Speicher‘ verstehen, der Auskunft gibt über das Denken und Wissen, über Normen und Werte der Gesellschaft, die diese kommunikativen Artefakte hervorgebracht hat.<sup>1</sup> Dass die Semiotik aber *überall* dort, wo Textproduktion ‚Content‘ schafft,<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Als ein Beispiel siehe etwa den aktuell erschienenen Band: Martin Nies (Hg.), *Deutsche Selbstbilder in den Medien. Gesellschaftsentwürfe in Literatur und Film der Gegenwart*. Marburg 2018 (Schriften zur Kultur- und Mediensemiotik; Bd. 6).

von Relevanz ist, müsste evident sein. So trifft dies nicht nur auf Literatur und das Arthaus-Kino, sondern auch auf jede Form der Alltagskommunikation und (Re-)Präsentation zu, unbenommen, ob diese der Kultur-, Wissens- bzw. Sachinformationsvermittlung oder werberisch einer Produkt- oder Imagevermarktung dienen. In szenographischer Hinsicht sind museale Ausstellungskonzepte ebenso semiotisch interpretierbar wie grundsätzlich jede Präsentationsform vom Firmenlogo über das Schaufenster, vom Webdesign über die Werbung bis hin zur Powerpoint-Präsentation oder die Gestik, Mimik, Proxemik und Stimmmodulation in einem Kunden- oder Mitarbeitergespräch.<sup>3</sup>

Die Beiträge dieses Bandes widmen sich nun also Zeichen, die uns in Arbeitswelten und damit in konkreten wirtschaftlichen Zusammenhängen begegnen. Oliver Fohrmann interpretiert zunächst in einem Grundsatzbeitrag das Geld selbst als ein Zeichen, die Arbeit als ein Simulakrum des Geldes. Die folgenden Beiträge von Hermann Sottong, Michael Müller, Kathrin Dreckmann und Klaus M. Bernsau widmen sich dem Nutzen semiotischer Analysen im Rahmen der Unternehmensführung. Unternehmen werden hier als Semiosphären aufgefasst und interpretiert. Im Kontext von *Change-Management* sind, wie die Beiträge darlegen, offenbar insbesondere erzähltheoretische Verfahren gefragt, wie etwa die *Storytelling-Analyse* und die *Strukturanalytische Interpretation (SAI)* – in fundamentalen Unternehmenskrisen sind semiotische Analysemethoden also als Mittel der Wahl erfolgreich etabliert. Mit Schwerpunkt auf dem Verpackungsdesign behandelt dagegen Klaus Kerschensteiner konkrete Produktzeichen des täglichen Warenangebots und Matthias Herz gibt Einblicke in semiotische Verfahren, die in der Bedienkonzeptentwicklung der Automobilindustrie zum Tragen kommen. In ihrem Beitrag über den Stellenwert der Dramaturgie in der Filmproduktion plädiert schließlich Marietheres Wagner für eine semiotisch-narratologische Schulung von Filmschaffenden. Über die in den Beiträgen verhandelten Themen hinaus trägt das **VIRTUELLE ZENTRUM FÜR KULTURSEMIOTISCHE FORSCHUNG** mit dem neuen Forschungsschwerpunkt *Wirtschaftssemiotik* den Anwendungsmöglichkeiten der Theorie in der wirtschaftlichen Praxis Rechnung.<sup>4</sup> Die Erfahrungen mit semiotisch fundierten Methoden im Bildungsbereich werden dagegen Thema eines eigenen Sonderbandes im Jahr 2019 sein.<sup>5</sup>

Martin Nies

Flensburg, im Juli 2017

---

<sup>2</sup> Ein ‚Text‘ ist im semiotischen Sinne jede zeichenhafte Äußerung.

<sup>3</sup> Zur Analyse von Ausstellungskonzeptionen vgl. Matthias Bauer, „Immersive Exhibition Design. Titanic Belfast and the Concept of Scenography“. In: Burcu Dogramaci and Fabienne Liptay (Ed.), *Immersion in the Visual Arts and Media*. Ed. Amsterdam New York (in print); zur Diagrammatik als einer semiotischen Analysemethode von Schaubildern siehe, Ders., *Diagrammatik. Einführung in ein kultur- und medienwissenschaftliches Forschungsfeld*. Bielefeld 2010.

<sup>4</sup> Siehe <http://www.kultursemiotik.com/vz kf/forschungsfelder/>

<sup>5</sup> SKMS | Online No. 5/2019 – Sonderband: Mirjam Dick, Dorothe Knapp, Romina Seefried, Amelie Zimmermann (Hgg.), *Spuren – Netze – Horizonte. Potentiale eines semiotischen Blicks in der Lehrerbildung*. In Vorbereitung.

## Arbeit als Simulakrum des Geldes

Vertrauenskreationen einer narratologischen Ökonomie

**Oliver Fohrmann**

Die Wirtschaft und ihre Wissenschaft scheinen einen *linguistic turn* vollzogen zu haben. Im Wirtschaftsleben begegnet man Narrativen allenthalben, etwa als Geschichte, die um ein Konsumprodukt herum erzählt wird (die Herkunft eines Bieres auf Bierdeckeln oder der Zutaten in einem Restaurant) oder als Geschichte, die Familienunternehmen um ihre Gründung erzählen, um so bestimmte Traditionen und Unternehmenskulturen und damit Sinn und Identität als Leitbilder für die Mitarbeiter zu bilden. Die Bedeutung des *Storytelling* ist inzwischen auch in der Wirtschaftswissenschaft (Ökonomik) erkannt worden. Der Ökonom Birger P. Priddat lokalisiert es in einem ihrer zentralen Bereiche: der Prognose. Priddat bezeichnet sie als „erzählte Zukunft“.<sup>1</sup> Da die Zukunft nicht vorausgesehen werden könne, Handlungsentscheidungen aber nur auf Basis von Erwartungen der Zukunft getroffen werden können, bedienen sich Wissenschaftler und Entscheidungsträger sinnhaft konstruierter, quasi-realer Narrative, die es ermöglichen, die Welt aus der Perspektive der Erzählung neu zu betrachten. Eine Verständigung über solche neuen Weltansichten, solche spezifischen Fiktionen, bildet einen gemeinsamen Rahmen, der zu Sprachspielgemeinschaften führt und im wirtschaftlichen Kontext dazu, „die Heterogenität der individuellen Weltansichten zu clustern, um hinreichend gemeinsam verständliche Entscheidungen zu lancieren und um Erwartungen zu bilden, die man wechselseitig verstehen kann“.<sup>2</sup>

Damit liegt eine Neuinterpretation der wirtschaftswissenschaftlichen Kernaufgabe der Prognosebildung vor. Die den ökonomischen Prognosen zugrunde liegenden statistischen Wahrscheinlichkeitsaussagen werden im Wortsinne verstanden als *wahr scheinende* Aussagen, wie man sie aus Romanen kennt, die wahr scheinende Geschichten erzählen. Die „kalkulative Ereignisbestimmtheit“ einer Prognose tritt gegenüber der „*narratio* des möglichen

---

<sup>1</sup> Birger P. Priddat, *Erwartung, Prognose, Fiktion, Narration. Zur Epistemologie des Futurs in der Ökonomie*. Marburg 2016, S. 74.

<sup>2</sup> Ebd., S. 75.

Entscheidungsraumes“ in den Hintergrund.<sup>3</sup> Als rein in der Semiosphäre beheimatet, schafft diese *narratio* Entscheidungen ermöglichende fiktive Gewissheiten innerhalb eines vertrauten semantischen Raumes einer Erzählung und simuliert auf diese Weise gemeinsame Erfahrungen der Zukunft, die in der Gegenwart real noch nicht gemacht worden sein können.

Den Begriff der Simulation in diesem Zusammenhang zu verwenden, macht weite philosophische und zeichentheoretische Bereiche für die Wirtschaftswissenschaften fruchtbar. Auf Grundlage der Simulationstheorie Baudrillards etwa ließe sich behaupten, auch die Wirtschaft und ihre Wissenschaft (Ökonomie und Ökonomik) seien nun in der Postmoderne angekommen und würden erkennen, dass auch sie Teil eines Reichs der Zeichen (Roland Barthes) sind – und mit ihnen die Arbeitswelt. Schon Marx hatte darauf hingewiesen, dass Arbeit im Kapitalismus abstrakt und unterschiedslos werde.<sup>4</sup> Der Tauschwert der Arbeit legt sich über und dominiert den Gebrauchswert, wodurch Arbeit wie alle Waren zum Äquivalent für andere Dinge wird und in ein abstraktes Tauschsystem eingeschrieben wird. Als abstraktes Äquivalent aber wird die Arbeit zum Zeichen; ihr Gebrauchswert tritt in den Hintergrund und sie löst sich immer mehr ab von ihren natürlichen oder technischen Grundlagen. Arbeit wie Waren verlieren ihren Eigenwert zugunsten einer universellen Zeichenfunktion.<sup>5</sup> Die Ökonomie insgesamt, der Leitdiskurs der Moderne, die Baudrillard als Produktionszeitalter im 19. Jahrhundert ansiedelt, tritt im postmodernen Simulationszeitalter des 20. Jahrhunderts in ihr ästhetisches Stadium ein.<sup>6</sup> Hierin dient Arbeit nicht mehr der Produktion, sondern verkommt sinnentleert zum Alibi eines abstrakten „Anwesenheitszwangs“,<sup>7</sup> der seinerseits nur gewährleisten soll, dass jeder an seinem Platz bleibt.<sup>8</sup>

### Geld als reines Zeichen

In diesem Artikel soll jedoch eine andere Gewährleistung verdeutlicht werden. Arbeit soll wie bei Baudrillard verstanden werden als Simulakrum, aber als Simulakrum des Geldes. Anstatt nur gesellschaftliche Strukturen zu reproduzieren, dient Arbeit dieser Sichtweise gemäß vor allem der Beglaubigung des Geldes. Mit dem Geld hat sich zu Beginn des 19. Jahrhunderts eine entscheidende Wandlung vollzogen. Als materiell ungedecktes Papiergeld hat es auch nach Aufkündigung staatlicher Garantien für seinen Wert diesen keineswegs verloren. Das Vertrauen in den Wert des Geldes, genauer gesagt: in

---

<sup>3</sup> Ebd., S. 75, Kurs. i.O.

<sup>4</sup> Karl Marx, „Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie“. Bd. 1: Der Produktionsprozeß des Kapitals. In: *Marx-Engels-Werke (MEW)*, Bd. 23. Ost-Berlin 1981 (1867), S. 49ff.

<sup>5</sup> Jean Baudrillard, *Das System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen*. Frankfurt a. M. 2001 (1968), S. 84.

<sup>6</sup> Jean Baudrillard, *Der symbolische Tausch und der Tod*. München 1982 (1976), S. 57.

<sup>7</sup> Ebd., S. 39.

<sup>8</sup> Ebd., S. 28.

seine Fähigkeit, den Wert von Gütern zu bezeichnen,<sup>9</sup> blieb auch dann erhalten, als – wie etwa im England des Jahres 1797<sup>10</sup> – explizit staatlich erklärt wurde, dass die materielle Deckung des Papiergeldes aufgehoben wurde, dass also der Staat nicht mehr bereit sein würde, das Papiergeld gegen wertvolle Materialien wie Gold oder Silber einzutauschen (deren Wert letztlich ebenso konventionell ist). Trotz Aufkündigung der Deckung waren die Menschen bereit, das Papiergeld als Zahlungs-, Rechen- und Wertaufbewahrungsmittel zu akzeptieren und zu verwenden. Auch der später eingeführte Goldstandard änderte nichts an der Tatsache, dass die Funktionsfähigkeit des Geldes im Kern auf reinem Glauben an eben diese Funktionsfähigkeit beruht. Die Computerbits, aus denen heute ein Großteil der umlaufenden Geldmenge besteht und die die Abstraktheit (abstrahiert vom Materialwert des Geldes) des Papiergeldes auf eine noch höhere Stufe setzen, verdeutlichen den für die Geldbeglaubigung zentralen Zirkelschluss besonders: Weil alle glauben, dass ihr Geld als Tauschmittel für wertvolle Güter funktioniert, funktioniert es tatsächlich, und weil dann alle sehen, dass es funktioniert, glauben sie daran.

Die Zeichen auf den Geldscheinen und -münzen, etwa in den USA der Satz „In God We Trust“ auf Dollarscheinen, der eine höhere Beglaubigungsmacht anruft, die europäischen Bauwerke auf den Euroscheinen oder Herrscherportraits auf Münzen sind für den Glauben an die Funktionsfähigkeit des Geldes sekundär, ebenso wie ein etwaiges Versprechen des Staates oder der Zentralbank, den Geldwert zu garantieren. All dies simuliert die Gemeinschaft der Geldverwender, begründet sie aber nicht, denn im Falle eines Vertrauensverlustes in den Geldwert helfen auch diese Garantien nicht weiter. Wenn niemand bereit wäre, an die Funktionsfähigkeit des Geldes zu glauben, verlöre Geld trotzdem seinen Wert.

Dieser selbstbezügliche Glaube an Geld ist vermutlich die tragende Säule der modernen Gesellschaft. Seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts haben die Abstraktheit des Geldes und damit die Selbstbezüglichkeit des Glaubens daran zugenommen. Die Aufgabe des Goldstandards in der westlichen Welt (der Bindung der westlichen Währungen über feste Wechselkurse an den mit amerikanischen Goldreserven gedeckten Dollar) in den 1970er Jahren konnte schließlich den selbstbezüglichen Glauben an das Geld derart verfestigen, dass es als Zeichen frei flottieren konnte, ohne seine Zeicheneigenschaft, seinen „Wert“, zu verlieren. Die Geldmenge konnte ein Vielfaches der Gütermenge annehmen, ohne inflationär zu verpuffen. Das stetige Wachstum der Geldmenge verdeckte die Stagnation des realen Wachstums, also desjenigen der produzierten Güter. In den 1970er Jahren endeten die boomenden Nachkriegsjahrzehnte, doch für die Geldmenge galt die Wachstumsschwäche nicht.

---

<sup>9</sup> Die Bezeichnung erfolgt über den Preis. Der Wert des Geldes lässt sich auch als die Gütermenge definieren, die man mit einer Geldeinheit kaufen kann. Die Güter haben intrinsischen Wert und dienen zur Bedürfnisbefriedigung, während das Geld rein nominalistisch ist.

<sup>10</sup> Joseph Vogl, *Kalkül und Leidenschaft. Poetik des ökonomischen Menschen*. Zürich 2008, Kapitel 4 und 5.

Mit der Entstehung der Selbstbezüglichkeit des Geldes Anfang des 19. Jahrhunderts beginnt das moderne, industrielle Zeitalter. In der Akzeptanz des ungedeckten Geldes als reines Zeichen für den Güterwert liegt die entscheidende Keimzelle der Moderne. Heute hat Geld den höchsten Grad an Zeichenhaftigkeit erreicht; es ist aufgrund des oben beschriebenen Zirkelschlusses zu seiner Beglaubigung ein rein konventionelles Zeichen (Symbol). Es ist kein Bild mehr eines Wertgegenstands. Bilder sind keine symbolischen, sondern ikonische Zeichen, solche die mit dem Bezeichneten in einem Ähnlichkeitsverhältnis stehen.<sup>11</sup> Aber das heutige elektronische Geld hat nicht mehr die Form einer Gold- oder Silbermünze, es trägt kein Herrscherportrait mehr, es bildet nichts mehr ab, sondern beruht auf reiner Konvention.

### Vom Zeichen zum Bezeichneten

Mit dem Aufkommen der Moderne hat nun ein zentraler und meist zu wenig vergewenwärtigter Wechsel stattgefunden von Geld als Zeichen des Wertes realer Dinge hin zu den realen Dingen als Zeichen für den Geldwert. Die Urerkenntnis der Moderne besteht im Vorhandensein eines umfassenden Vertrauens in den Geldwert trotz dessen materieller Wertlosigkeit. Sie besteht in der Erfahrung, dass die soziale Konvention, die die Symbolhaftigkeit des Geldes garantiert, die Tatsache also, dass jeder an den Wert des Geldes glaubt und davon ausgehen kann, dass jeder andere das auch tut, stabil ist. Auf dieser Grundlage des Geldvertrauens erst konnte die Moderne sich etablieren und zwar im Kern als ein Bild des Geldes. Geld wurde zum primären Zeichensystem, das sekundäre Zeichensysteme ausbildet – Nachbildungen des Geldes. Das Geld bekam scheinbar die Kraft, die Welt nach seinem Bilde zu bilden und rückt so in göttliche Schöpfungssphären auf. Geld wird nicht mehr nur geprägt, es prägt seinerseits.

Am stärksten vom Geld geprägt ist, was kaum verwundert, der Bereich der Wirtschaft inklusive der Arbeitswelt. Geld ist der Geist der Wirtschaft. Schon weniger selbstverständlich ist, dass die Wissenschaft der Wirtschaft als eine Philosophie des geldförmigen Denkens verstanden werden kann und wenn man die göttlichen Schöpfungskräfte des Geldes ernst nimmt, sogar als die Theologie des Geldes. Der in der ökonomischen Theorie zentrale Begriff der Effizienz, das daraus folgende Kosten-Nutzen-Denken und der methodologische Individualismus können als direkte Reflexe des Geldes verstanden werden, als Abbild des ihm eigenen Steigerungsimperativs,<sup>12</sup> seiner Knappheit und seiner Verwendbarkeit für beliebige Zwecke, über die das Individuum frei entscheiden muss. Die Logik der Kapitalakkumulation, die im Zuge von Ökonomisierungstendenzen

<sup>11</sup> Rudi Keller, *Zeichentheorie. Zu einer Theorie semiotischen Wissens*. Tübingen/Basel 1995, S. 167f.

<sup>12</sup> Christoph Türcke, *Mehr! Philosophie des Geldes*. München 2015. Nach Türcke ist Geld im religiösen Kontext als Opfersymbol entstanden. Mit dem Opfer soll die Angst vor der Natur bezwungen werden. Da dies nie vollständig gelingt, muss immer mehr geopfert werden.

inzwischen grenzüberschreitend alle gesellschaftlichen Bereiche erfasst hat, bildet ebenfalls die Logik des Geldes ab, sich vermehren zu wollen. Mehr ist immer besser, was ja auch eine Grundannahme der neoklassischen Wirtschaftstheorie ist.<sup>13</sup> Geld ist daher viel mehr als ein Zahlungsmittel, nämlich eine Denkform.<sup>14</sup> Lebensweltliche Phänomene aller Art lassen sich auf einen numerischen Wertmaßstab projizieren; das um sich greifende Rankingwesen, das dazu führt, sich in jeder Hinsicht als Wettbewerber zu verstehen, ist dafür nur ein prominentes Beispiel. Ja – Zahlen und Zählen überhaupt bis hin zur (natur-)wissenschaftlichen abendländischen *ratio* lassen sich, auch historisch, als Effekte der Denkform des Geldes verstehen.<sup>15</sup>

Offenbar ist das Vertrauen in den Geldwert in der Moderne so grundlegend, dass jeder Bezug auf dieses Vertrauen Glaubwürdigkeit erzeugt, die heute wichtigste Kapitalform. Auch hier wird eine Eigenschaft des Geldes abgebildet: seine Selbstbezüglichkeit. Ob jemand vertrauenswürdig ist, wird man heute nicht primär an externen Indikatoren festmachen, sondern an bestimmten Signalen, die er selbst aussendet. Ob beispielsweise ein Bewerber um eine Stelle glaubhaft und vertrauenswürdig ist in Bezug auf seine Behauptung, in Zukunft exzellente Arbeit zu leisten, und man ihn daher einstellen sollte, wird nicht mehr vor allem aus seinem universitären Werdegang geschlossen, überhaupt aus seinem Lebenslauf oder seiner Herkunft aus einer angesehenen Familie, und auch nicht mehr vor allem daraus, wie bisher seine Worte und Taten zusammenpassten, wie gut der Bezeichnungsprozess der realen Handlungen durch die sprachlichen Symbole funktioniert – ob er also bisher getan hat, was er behauptet hat und umgekehrt und ob man daraus schließt, dass es auch in Zukunft so sein werde. All diese klassischen Indikatoren spielen zweifellos für die Erzeugung von Glaubwürdigkeit eine Rolle. Die Behauptung ist nun aber, dass inzwischen ein rein simulativer Prozess der Erzeugung von Glaubwürdigkeit die wichtigste Rolle spielt: Die Fähigkeit, geldförmige Signale auszusenden, d.h. Geld formal abzubilden, ein ikonisches Zeichen des Geldes zu sein oder eben, seine Eigenschaften zu simulieren, macht heute die feinen Unterschiede (Bourdieu) aus. Diese Behauptung steht ganz im Einklang mit der Baudrillard'schen Kennzeichnung unserer Epoche als Simulationszeitalter.

In der Arbeitswelt, wie in allen anderen Bereichen, ist glaubwürdig, wer flexibel, dynamisch, mobil, zukunftsorientiert, effizienzorientiert (zielstrebig), wirtschaftsaffin ist und jedes ausgesendete Signal als Ergebnis eines möglichst numerischen Optimierungsprozesses erscheinen lassen kann. Wer optimiert, orientiert sich an Effizienz und simuliert so den Umgang mit Geld, von dem niemand aufgrund dessen Knappheit und des ihm eingeschriebenen Vermehrungsimperativs etwas verschwenden möchte. Mit Geld lässt sich ineffizient, also

<sup>13</sup> Über die ungebrochene Relevanz der neoklassischen Theorie als Referenzpunkt für die heutigen Wirtschaftswissenschaften, siehe Oliver Fohrmann, *Im Spiegel des Geldes. Bildung und Identität in Zeiten der Ökonomisierung*. Bielefeld 2016, und die darin zitierte Literatur.

<sup>14</sup> Das ist auch die Kernaussage der umfangreichen Untersuchung von Karl-Heinz Brodbeck, *Die Herrschaft des Geldes. Geschichte und Systematik*. 2. Aufl., Darmstadt 2012.

<sup>15</sup> „Die Lehre von den Zahlen ist uno actu als Reflexion der Geldrechnung entstanden.“ Ebd., S. 5.

verschwenderisch, auf Dauer und im Allgemeinen nur zum Preis des Geldwertverlusts umgehen. Geld zu beglaubigen, d.h. Inflation zu vermeiden, setzt ein wie auch immer geartetes effizientes Verhalten voraus. Wer nun beispielsweise in der Arbeitswelt, aber auch außerhalb, behauptet, ständig keine Zeit und immer viel zu tun zu haben, ist darin erst dann glaubwürdig, wenn er diesen Umstand auch formal abbildet: Er muss sich kurz, klar, gestresst klingend ausdrücken. Er muss die Geschichte eines effizienten Umgangs mit der knappen Ressource Zeit auch effizient mit knappen Worten erzählen. Er muss also eine möglichst ökonomische Sprache verwenden. Wer von sich behauptet, effizienzorientiert zu denken und zu handeln, diese Behauptung aber mit vielen, abschweifenden und sich wiederholenden Worten ausdrückt, erzeugt einen Widerspruch zwischen Form und Inhalt seiner Aussage und jeder Romanautor weiß, dass das nur auf Kosten der Glaubwürdigkeit des eigenen Werks möglich ist.

Unsere allgegenwärtige Geldkultur, die besonders stark in der Arbeitswelt verbreitet ist, beruht in diesem Sinne auf geldförmigem Denken und Handeln, auf der Kommunikation geldbeglaubigender Zeichen. Man muss nicht nur mit Geld umgehen können, sondern es auch mimetisch darstellen. Handlungen werden als Investitionen verstanden und das Individuum sieht sich als unternehmerisches Selbst,<sup>16</sup> das in allen Lebensbereichen Kapitalvermehrung betreibt, beispielsweise bei sozialen Kontakten. Dieser Umgang ist dem Umgang mit Geld ähnlich und simuliert es daher, ist dessen ikonisches Zeichen. Die Zeicheneigenschaft eines ikonischen Zeichens basiert auf einem assoziativen Schluss.<sup>17</sup> Weil das Zeichen die gleiche Form hat wie das Bezeichnete, gibt es eine assoziative Verbindung. Weil der Angestellte die Eigenschaften des Geldes abbildet, wenn er beispielsweise mobil ist wie das weltweite Kapital oder sich flexibel mit allem identifizieren kann, so wie man mit Geld alles bewerten kann, wird mit ihm Glaubwürdigkeit assoziiert, denn Geld ist ja ebenfalls glaubwürdig, weil seine Funktionsfähigkeit auf reinem Glauben basiert. Hier liegt eine Isomorphie vor: Geld und Angestellter stimmen formal überein. Es ist eine bestimmte Form, die Geldform, die Vertrauen schafft.

### Der semiosphärische Raum der Märkte

Dieser Mechanismus wird inzwischen auch von Wirtschaftswissenschaftlern erkannt: Wie anfangs schon erwähnt, beschreibt Priddat, wie Entscheidungsfähigkeit von Wirtschaftsakteuren auf Basis von Prognosen hergestellt wird. Eine Prognose hat dann eine hohe Trefferwahrscheinlichkeit, wenn sie eine allen Beteiligten wahr scheinende Geschichte erzählt. Auch statistische, auf Wahrscheinlichkeitsrechnungen beruhende Prognosen, entfalten ihre Wirkung nicht zuletzt durch ihre narrative Kraft, nicht weil sie extern vorgegebene (physika-

<sup>16</sup> Ulrich Bröckling, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Berlin 2007. Die Figur des unternehmerischen Selbst geht zurück auf Michel Foucault, *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II*. Frankfurt 2006, S. 313.

<sup>17</sup> Keller, *Zeichentheorie*, S. 167.

listische) Realität abbilden, sondern ein poetisches Produkt sind, das durch formale Konsistenz überzeugt und wie ein Roman die *belief systems* des Rezipienten so beeinflusst, dass er die Welt aus der Perspektive dieser letztlich fiktiven Erzählung betrachtet.<sup>18</sup> Die *belief systems* sind Narrative, „d.h. konsistente wahrscheinliche Erzählungen, die die unverbundenen Singularitäten der Wirklichkeit rahmen, um sie in ihrer Verbundenheit als beobachtbar erscheinen lassen zu können“.<sup>19</sup> Erst diese „Zeichen, Bedeutungen, *stories* etc.“<sup>20</sup> – der semiosphärische Raum der Märkte – würden die individuellen und sozialen Voraussetzungen für Entscheidungen treffen. Diese Semiosphäre generiert erst die fiktive Gewissheit, die ausreicht, Entscheidungen zu treffen. Der gemeinsame formale Rahmen der Erzählung simuliert gemeinsame Erfahrungen, die tatsächlich nicht gemacht wurden, da sie in der Zukunft liegen oder die Beteiligten sich nicht kennen. Sie kennen aber die *Form der Erfahrung*, das vertraute Narrativ, die bekannte Erzählweise der unbekannteren Zukunft. Auf die gleiche Weise, könnte man hinzufügen, erzeugt auch ein Bewerber in der Arbeitswelt Glaubwürdigkeit. Man kann sich auch vorstellen, dass auf diese Weise im postmodernen Simulationszeitalter aus Realität und Fiktion eins wird.

Nicht nur die Aufgabe des Goldstandards in den 1970er Jahren und die damit endgültig explizit gewordene Ungedecktheit des Geldes, sein Beruhen auf reinem Glauben, hat zu den beschriebenen zeichenhaften Beglaubigungsprozessen geführt. Auch die Tatsache, dass die Rahmenbedingungen der Ökonomie, die vorhersehbare und planbare Absatzentwicklungen oder Renditeerwartungen wahrscheinlicher machen, und deshalb für Investoren eine wichtige Entscheidungsgrundlage bilden, wie etwa politische Stabilität oder eine prosperierende Weltwirtschaft, in Krisenzeiten ungünstiger geworden sind, dürfte die Bedeutung von Narrativen in der Wirtschaft noch verstärkt haben. In unsichereren Zeiten sind vertrauensbildende Erzählungen umso wichtiger und wirtschaftliche Handlungen spielen sich immer mehr im semiosphärischen Raum ab.

Betont werden soll hier die Rolle des Geldes im semiosphärischen Raum der Märkte. In der Arbeits- und Wirtschaftswelt ist es vor allem das Narrativ der Geldförmigkeit, mit dem sich Vertrauens- und Glaubwürdigkeit herstellen lässt. Verbale und non-verbale Zeichen müssen geldförmig sein. Dann lässt sich die Glaubwürdigkeit der Geldwertstabilität quasi anzapfen und wird dabei gleichzeitig gestärkt. Geldbeglaubigung ist insofern Beglaubigung des Geldes und durch das Geld. Mensch und Welt werden dabei immer mehr zu Zeichen des Geldes. Die scheinbar transparenten, leichten und luftigen Bankentürme und Firmenzentralen bilden das Streben nach Mehr des immateriellen Geldes durch ein Streben in die Höhe ab. Kennzifferregime und Selbstoptimierungsanstrengungen schaffen gegenseitiges Vertrauen allein schon durch ihre Form und somit die einer Geldkultur angemessene Art sozialer Kontrolle. Insbesondere in der Hauptfigur der heutigen Arbeitswelt, im Manager, der universell in den verschiedensten Kontexten einsetzbar ist, für sich persönlich „alle Optionen offen hält“,

<sup>18</sup> Priddat, *Erwartung, Prognose, Fiktion, Narration*, S. 73f.

<sup>19</sup> Ebd., S. 75.

<sup>20</sup> Ebd., S. 75, Kurs. i.O.

alle Inhalte numerisch erfassen und in Ranglisten umsetzen kann, in allem nach Mehr strebt, inkarniert sich das Geld. Die Handlungen des Managers sind ausgerichtet auf die Akkumulation von Kapital aller Art, neben ökonomischem Kapital vor allem soziales (Netzwerke, Kontakte), symbolisches (Ruf, Anerkennung) und kulturelles (Bildungsabschlüsse). Jedes Mal handelt der Manager dabei formal wie jemand, der Geldvermehrung betreibt; soziales und ökonomisches Kapital sind eben beide Kapital und haben daher die gleiche Form. Das eine ist ein Abbild des anderen; mit der Vermehrung des einen kann man die Vermehrung des anderen simulieren, weil man das eine leicht mit dem anderen assoziiert. Insofern sind die Handlungen der Manager, auch wenn sie nicht direkt Finanztransaktionen bearbeiten, Simulationen von Finanzkapitalakkumulation, taugen zur Beglaubigung des Geldes und beziehen ihre Glaubwürdigkeit assoziativ vom allgemein bestehenden Glauben an Geld.

### **Von der Präsentation zur *Performance***

Die Zeichen des Geldes, geldförmige Narrative, zeigen sich besonders häufig in Präsentationen, die heute, oft mit Unterstützung von Power Point, ein Kernbestandteil des Arbeitslebens sind. Produktpräsentationen vor Kunden, Ergebnispräsentationen in Teambesprechungen, das Präsentieren von Entscheidungsvorlagen vor dem Vorstand, in jedem Falle wird der zu präsentierende Inhalt in einer Form kommuniziert, die Vertrauen und Glaubwürdigkeit erzeugen soll. Dabei wird auf die beschriebene Weise gerade auf die Geldform zurückgegriffen. Je mehr aber die Inhalte gegenüber der Form in den Hintergrund treten und damit der Wissensübertrag gegenüber der Vertrauensbildung, je mehr die ästhetische Inszenierung der Geldform gegenüber einem reinen Faktaustausch an Bedeutung gewinnt, desto mehr wird die Präsentation zu einer *Performance*. Besonders stark ist das in Kontexten der Fall, die dem Geldwesen besonders nahe stehen. Jonas Lüscher beschreibt in seinem Roman *Frühling der Barbaren* (2013) eine Szene, die diesen Sachverhalt illustriert. Junge, neureiche Bankmanager aus der Londoner City feiern die Hochzeit eines Kollegen. Auf der Feier trägt dessen Mutter Pippa, eine dem Finanzwesen ganz fern stehende Lehrerin, ein buddhistisches Gedicht vor, an dessen poetische Kraft sie glaubt und die sie den jungen Leuten vermitteln möchte. Diese hören auch zunächst aufmerksam zu:

Wie junge Hunde, die auf einen saftigen Knochen spekulierten, wie Gläubige, die die weisen Worte von den Lippen des Predigers tranken, blickten sie zu ihr hoch. Pippa schrieb es der Kraft der Poesie zu, weil sie nicht wusste, dass diese jungen Leute genau darauf konditioniert waren, selbstsicheren Leuten zu lauschen, die etwas zu verkünden hatten. Bankdirektoren, die ihre Gewinnziele bekannt gaben, Teamleitern, die die Tageslosung beschworen, Investmentgurus, die mit Headsets ausgestattet Erfolgsrezepte ins Auditorium

warfen, Professoren, die ihnen mathematische Modelle erklärten, Unternehmensberatern, die neue Strategien anpriesen, Personal Trainers, die Durchhalteparolen und Tipps zur geistigen und körperlichen Fitness von sich gaben. Es kümmerte sie nicht, wer, es kümmerte sie nicht, was, es ging um eine bestimmte Haltung dessen, der da sprach. Selbstsicherheit, Präsenz, eine gewisse Lautstärke, ein Siegerlächeln und gute Kleidung halfen auch, dann waren sie bereit zu lauschen und frenetisch zu applaudieren. Selbst wenn ihnen ein Gedicht eines alten buddhistischen Beatniks und Tiefenökologen präsentiert wurde, selbst dann.<sup>21</sup>

In der Arbeitswelt wie im Bildungswesen,<sup>22</sup> so erzählt diese Szene, kommt es auf die vertrauenserweckende Form der *Performance* an. Sie ist das eigentliche Narrativ und erzählt die Geschichte von Stärke und Durchsetzungsfähigkeit – Eigenschaften also, die mehr ausdrücken, als dass man überzeugt ist von dem, was man kommunizieren möchte. Sie zeigen, dass man in Wettbewerben und Konkurrenzsituationen erfolgreich bestehen kann und diese Kompetenzen sind unerlässlich für Geldvermehrung. Sie simulieren die Akkumulation von Kapital aller Art, insbesondere soziales und symbolisches, und sind damit ein Bild der Geldvermehrung. Wer sich außerdem noch gute Kleidung leisten kann, kann gut mit Geld umgehen, legt Wert auf hohes Einkommen, wird für mehr wirtschaftliche Transaktionen sorgen, den Geldkreislauf anregen, die Geldwertstabilität unterstützen und auch insofern Geld beglaubigen.

Der Begriff der *Performance* eines Mitarbeiters ist heute in der Arbeitswelt verbreitet für seine Leistung. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt ist *Performance* ganz allgemein ein „Maß für die Erfüllung einer vorgegebenen Leistung“,<sup>23</sup> folglich ein Effizienzmaß, als solches wird der Begriff auch für Maschinen, Computerprogramme oder Kapitalanlagen gebraucht. *Performance* heißt aber auch Darstellung oder Aufführung, wie sie im künstlerischen Umfeld durchgeführt werden. Die technischen und künstlerischen Dimensionen des *Performance*-Begriffs spiegeln die Verbindung von Fakt und Fiktion wider, wie sie oben als Kennzeichen unserer Geldkultur und als Kernkompetenz in der Arbeitswelt beschrieben wurde. Wirtschafts- und Arbeitswelt sind nicht nur faktengetrieben und Sinnbild für die „Realitäten“ des Lebens, sie sind ebenso angewiesen auf fiktionale Geldbeglaubigungsnarrative, die von den Akteuren schauspielerhaft inszeniert werden müssen. Die *Performance*, die Leistung und damit Qualität, eines Mitarbeiters beruht damit auch auf einer Simulationsgabe, wobei die Simulation umso glaubhafter ist, je mehr der Simulant tatsächlich an Geld, an seine ordnende, bewertende Kraft, an seine Rolle als oberster Geist (und damit als eine Art Gott) glaubt. Wer Geld mag, kann es leichter in Szene setzen, kann sich selbst damit beglaubigen und dabei wiederum den eigenen Glauben an die segensreichen Kräfte des Geldes stärken, das es ermöglicht, dass

<sup>21</sup> Jonas Lüscher, *Frühling der Barbaren*. 5. Aufl., München 2013, S. 84.

<sup>22</sup> Zum Zusammenhang von Ökonomie und Bildung siehe Oliver Fohrmann, *Im Spiegel des Geldes*.

<sup>23</sup> Gabler, *Wirtschaftslexikon*. 15. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 2380.

andere einem Vertrauen schenken. Mitarbeiter müssen aber nicht nur performant sein im Sinne beobachtbarer Leistung, sie müssen auch performativ sein im Sinne einer Vertrauensbildung durch Zeichengebrauch.

Die Beurteilung eines Mitarbeiters auf Basis eines solchen *Performance*-Begriffs bringt daher auch das Problem mit sich, dass seine Gesamtleistung objektiv schwer messbar ist, schwer in Kennziffern ausdrückbar ist. Seine Simulations- und Inszenierungsgabe ist eine immaterielle Ressource, die man etwa für Buchhaltungszwecke kaum direkt erfassen kann. Das heute im „Wissenskaptalismus“ gängige *performance accounting*<sup>24</sup> trägt dem Umstand Rechnung, dass auch immaterielle Ressourcen wie die Innovationskraft oder das Humankapital eines Unternehmens buchhalterisch erfasst werden müssen, nicht zuletzt, weil Investoren immer mehr Informationen über Unternehmen fordern. Der Bereich der Personalentwicklung spielt deshalb auch eine immer größere Rolle. Die Kompetenzen der Mitarbeiter stehen immer mehr im Mittelpunkt und damit nach obiger Logik insgesamt auch die Fähigkeit, Narrative der Geldbeglaubigung zu erzeugen, eine immer wichtigere Quelle für Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Die bisherige Leistung eines Mitarbeiters etwa verliert gegenüber der Kunst der richtigen Inszenierung an Bedeutung. Denn die Zukunft wird immer unsicherer und die Vergangenheit nur noch ein schwacher Hinweis darauf, dass es so bleiben wird, wie es war. Viel wichtiger ist die Inszenierung vertrauensbildender Narrative, ein performativer Zeichengebrauch, das Rekurrieren auf einen gemeinsamen Glauben, der an den schon vorhandenen gemeinsamen Geldglauben anknüpft.

### ***It's not personal, it's strictly business***

Die Wirtschaft verliert somit ihr bodenständiges Image und steigt vom „Boden der Tatsachen“ in semiosphärische Höhen auf. Dem entsprechen auch die wachsende Bedeutung der Finanzwirtschaft gegenüber der Realwirtschaft und das seit langem beobachtbare Abheben der überformalisierten Wirtschaftswissenschaften gegenüber der lebensweltlichen Wirtschaft. Der Anspruch der Wirtschaft und ihrer Wissenschaft, auf „Wissen“, auf objektiven, wissenschaftlich gesicherten Tatsachen, zu beruhen, ist nicht mehr aufrecht zu erhalten. Nicht nur die Abwägung rationaler Gründe und deren numerische Erfassung zählen im Wirtschaftsleben, sondern verstärkt das emotionale Einwirken auf Personen. Auch eine objektivierte Psychologie, etwa der Behaviorismus, reicht nicht mehr aus, diese weiche Seite der Wirtschaft zu erfassen. Die Wirtschaftsforschung muss sich über ihre positivistische Methodik hinaus neuen Herangehensweisen öffnen, solchen die typischerweise in die Domäne der Geisteswissenschaften fallen, etwa Semiologie, Hermeneutik oder Narratologie. Auf Basis einer Einfühlung in den Zeichengebrauch lässt sich hinter die fundamentale Geldförmigkeit der Wirtschaft treten, lassen sich ihre unausgesprochenen Voraus-

<sup>24</sup> Pascal Geißler, *Ökonomisierung durch Kalkularisierung. Zahlenbasierte Leistungsindikatoren und ihr Einfluss auf die Autonomie der Wissenschaft*. Konstanz 2016, S. 101ff.

setzungen freilegen und lassen sich Wissen und Meinung, Fakt und Fiktion, *epistèmè* und *doxa*, voneinander trennen. Hier spielt vor allem Literatur eine wichtige Rolle, die lebensweltliche Erfahrungen im Wirtschaftswesen, etwa in der Arbeitswelt, ganzheitlicher abbilden kann als mathematische Modelle. Sie kann einen anderen Sinn erfahrbar machen als den der Geldbeglaubigung und die Frage aufwerfen, ob der Sinn, den jemand in seiner Arbeit wahrzunehmen meint, wirklich von der Arbeit selbst erzeugt wird, oder nicht doch eher von dem Zweck der Geldbeglaubigung, für die sie nur Mittel ist. Literatur kann eine Sprache schaffen, die über die ökonomische Form hinauszugehen versucht.

Neben der Gefahr des Sinnverlusts sieht sich die heutige Arbeitswelt noch mit weiteren Problemen konfrontiert. Der Umstand, dass sie sich verstärkt in semiosphärischen Räumen abspielt, verlangt neue Anforderungen an Mitarbeiter, solche, die man traditionellerweise eher im künstlerischen oder literarischen Umfeld ansiedeln würde, etwa den performativen Umgang mit Zeichen. Auch von Technikern werden somit Manager- oder Künstler-Kompetenzen verlangt, ganz verschiedene Kompetenzfelder also, die kaum jemand gleich gut abdecken kann und die damit eine potenzielle Ursache von Überforderung darstellen. Boltanski und Chiapello sehen in der Internalisierung der Künstlerkritik sogar den neuen Geist des Kapitalismus.<sup>25</sup> Mit Künstlerkritik ist gemeint, dass die Arbeitswelt zu Entfremdungserscheinungen führen kann, da Angestellte nicht wie Künstler selbstbestimmt ihre eigene Individualität ausdrückende Werke herstellen können. Der Kapitalismus habe es aber geschafft, Arbeitsergebnisse als Kunstwerke erscheinen zu lassen. Manager etwa bezeichnen sich als Künstler, sprechen von der Kunst der Mitarbeiterführung, des Verhandeln oder der Kundengewinnung. Überhaupt ist Individualität ein zentraler Begriff der Arbeitswelt geworden. Doch damit ist der Vorwurf der Entfremdung oder des Sinnverlusts der Arbeit nur scheinbar ausgeräumt. Im Gegenteil: Infolge des Zugriffs auf seine Individualität durch Ansprüche an seine künstlerische *Performance* wird die Innerlichkeit des Angestellten umso mehr berührt. Denn ausdrücken soll dieser mit seinen „Kunstwerken“ ja nicht sich selbst, sondern das Geld. Nicht der humanistische Gedanke der Autorschaft des eigenen Lebens<sup>26</sup> steht hier im Mittelpunkt, nicht die eigene Identität soll erzählt werden, sondern die Geldform. Anders gesagt: Das Ich im Sinne unverfälschter Individualität und das Wirtschaftssubjekt geraten leicht in Verwechslung.<sup>27</sup> Geldbeglaubigung erfordert wie jede künstlerische *Performance* bereits die ganze Person.<sup>28</sup> Darin liegt ja gerade der Mechanismus der Geldbeglaubigung: Indem deutlich wird, dass Geld auf Seele und Körper der ganzen Person Zugriff hat, wird seine Macht erst glaubwürdig. Wer vermittelt, „sich selbst“ zu opfern und seine ganze Individualität in den Dienst des Geldes zu stellen, liefert den ultimativen „Be-

<sup>25</sup> Luc Boltanski und Ève Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz 2006.

<sup>26</sup> Julian Nida-Rümelin, *Humanistische Reflexionen*. Berlin 2016, S. 379ff.

<sup>27</sup> Siehe zum Verhältnis von Ich und Geld ausführlich Fritz Breithaupt, *Der Ich-Effekt des Geldes. Zur Geschichte einer Legitimationsfigur*. Frankfurt a.M. 2008.

<sup>28</sup> Wie Geld auf Personen, nicht zuletzt auf deren Körper, zugreift, beschreibt Christina von Braun, *Der Preis des Geldes*. Berlin 2012.

weis“ für die Macht des Geldes und beglaubigt es so optimal. Je höher das Opfer, desto stärker der Glaube. *Business* ist, wie ironischerweise schon die Mafia wusste, immer *personal*. Was Identitätsfragen betrifft, gibt es kein *life* außerhalb von *work* und keine *work-life-balance* kann eine wie auch immer geartete echte Individualität der Arbeitenden schonen. Die häufig vernehmbare Formulierung, man müsse bei der Arbeit Herzblut investieren, drückt diese Ökonomisierung der Individualität gut aus: Herzblut als Sinnbild des Ur-Eigenen, einer wertvollen Innerlichkeit, wird in Kapital verwandelt, nimmt so die Form des Geldes an und taugt auf die oben beschriebene narrative Weise als Simulakrum zur Geldbeglaubigung und zur eigenen Beglaubigung durch das Geld.

Zusätzlich zu, erstens, den erwähnten Überforderungstendenzen infolge der immer zahlreicher und unterschiedlicher werdenden Kompetenzen, die in der Arbeitswelt gefordert werden, und, zweitens, den Verwechslungstendenzen von Ich und Wirtschaftssubjekt ergibt sich aus den Überlegungen in diesem Artikel noch das dritte Problem der Tendenz zu zunehmender Kontrolle der Arbeitenden, weil in Zeiten des *performance accounting* Unternehmen möglichst umfassend das Humankapital ihrer Angestellten in Datenbanken festhalten. Auch wenn eine umfassende Erarbeitung von Lösungen dieser Probleme das Anliegen dieses Artikels überschreiten würde, lässt sich jedoch aufgrund des hier ins Zentrum gestellten Aspekts der Geldbeglaubigung eine Schlussfolgerung ziehen: Arbeit sollte nicht primär zur Geldbeglaubigung stattfinden, sondern weil angemessene Bedürfnisse befriedigt werden müssen. Es sollten weniger überflüssige Güter hergestellt werden, für die mit aggressiver Reklame künstliche Bedürfnisse erst geschaffen werden – nur damit Geld umläuft und sich vermehrt. Der Mensch, nicht das Geld, sollte das Ziel auch der Wirtschaft sein. „Wirtschaft heißt füreinander tätig sein“, sagt der Gründer der Drogeriekette *dm*, Götz Werner.<sup>29</sup> Mithelfen, die echten Probleme der Menschheit zu lösen, stiftet Sinn der Arbeit, im Gegensatz zur Geldbeglaubigung, von der zuerst diejenigen mehr profitieren, die mehr Geld haben. Eine *sinnvolle* Tätigkeit gegenüber dem *sinnlichen* Rausch des Geldes aufzuwerten, dürfte die wichtigste Herausforderung der Arbeitswelt in den kommenden Jahren werden. Voraussetzung dafür ist ein Aufgeklärtsein über die gottgleiche Bedeutung des Geldes und seine allumfassende Denkform.

---

<sup>29</sup> Evelyn Finger, Rüdiger Jungbluth und Sabine Rückert, „Die Moralapostel“. In: *Die Zeit*, Nr. 3/2014 vom 9. Januar 2014.

## Literatur

- Baudrillard, Jean. *Das System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen*. Frankfurt a. M. 2001 (1968).
- Baudrillard, Jean. *Der symbolische Tausch und der Tod*. München 1982 (1976).
- Boltanski, Luc und Chiapello, Ève. *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz 2006.
- Braun, Christina von. *Der Preis des Geldes*. Berlin 2012.
- Breithaupt, Fritz. *Der Ich-Effekt des Geldes. Zur Geschichte einer Legitimationsfigur*. Frankfurt a.M. 2008.
- Brodbeck, Karl-Heinz. *Die Herrschaft des Geldes. Geschichte und Systematik*. 2. Aufl., Darmstadt 2012
- Bröckling, Ulrich. *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Berlin 2007.
- Finger, Evelyn und Jungbluth, Rüdiger und Rückert, Sabine. „Die Moralapostel“. In: *Die Zeit*, Nr. 3/2014 vom 9. Januar 2014.
- Fohrmann, Oliver. *Im Spiegel des Geldes. Bildung und Identität in Zeiten der Ökonomisierung*. Bielefeld 2016.
- Foucault, Michel. *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II*. Frankfurt 2006.
- Gabler. *Wirtschaftslexikon*. 15. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Geißler, Pascal. *Ökonomisierung durch Kalkularisierung. Zahlenbasierte Leistungsindikatoren und ihr Einfluss auf die Autonomie der Wissenschaft*. Konstanz 2016.
- Keller, Rudi. *Zeichentheorie. Zu einer Theorie semiotischen Wissens*. Tübingen/Basel 1995.
- Lüscher, Jonas. *Frühling der Barbaren*. 5. Aufl., München 2013.
- Marx, Karl. „Das Kapital“. Kritik der politischen Ökonomie. Bd. 1: Der Produktionsprozeß des Kapitals. In: *Marx-Engels-Werke (MEW)*, Bd. 23. Ost-Berlin 1981 (1867).
- Nida-Rümelin, Julian. *Humanistische Reflexionen*. Berlin 2016.
- Priddat, Birger P. *Erwartung, Prognose, Fiktion, Narration. Zur Epistemologie des Futurs in der Ökonomie*. Marburg 2016.
- Türcke, Christoph. *Mehr! Philosophie des Geldes*. München 2015.
- Vogl, Joseph. *Kalkül und Leidenschaft. Poetik des ökonomischen Menschen*. Zürich 2008.



## Die Arbeitswelt als Semiosphäre

Zur Relevanz semiotischen Wissens und semiotischer Methoden  
für Mitarbeitende und Management

**Hermann Sottong**

Semiotisch gesehen bietet die Arbeitswelt viele Perspektiven für die Semiotik. Dies nicht nur deshalb, weil in der zeitgenössischen Erwerbsarbeit die meisten Tätigkeiten zum überwiegenden Teil aus der Produktion, Rezeption und Ver-Arbeitung zeichnerhafter Äußerungen besteht, sondern auch, weil ein wachsender Teil des Outputs unserer Wirtschaftsprozesse ganz oder teilweise in der Produktion und Verarbeitung von Zeichen und Äußerungen besteht. Ich widme mich in diesem Beitrag allerdings dem ersten Aspekt und betrachte dabei in Anlehnung an Jurij Lotman die Arbeitswelt als (Teil der) Semiosphäre,<sup>1</sup> die einen spezifischen Umgang mit Zeichen und Kommunikation pflegt, und versuche dabei zu zeigen, welche theoretischen Zugänge und Methoden der Semiotik dazu beitragen (oder beitragen könnten), die Semiosphäre der Arbeitswelt besser beschreiben und daraus auch gezielte Interventionen zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation entwickeln zu können.

### **Tendenziell werden heute alle Berufe zu ‚Kommunikationsberufen‘**

Nach wie vor scheint die Mehrheit der an Zeichentheorie Interessierten beim Thema „Semiotik und Arbeit“ zuerst an die klassischen Kommunikationsberufe zu denken, also an die Tätigkeiten Marketing, Werbung, PR, die dezidiert mit der Entwicklung, Erstellung und Verbreitung zeichnerhafter Inhalte (heute gern als *content* bezeichnet) befasst sind. Entsprechend listet die *Deutsche Gesellschaft für Semiotik* unter dem Stichwort „Wirtschaftssemiotik“ fast ausschließlich Titel auf, die sich mit Marketing, Grafik- und Produktdesign beschäftigen.<sup>2</sup> Umgekehrt trifft man, wenn auch erstaunlich selten, in den entsprechenden Berufsfeldern – allen voran unter Grafikern und Designern – noch am ehesten auf Menschen, die

---

<sup>1</sup> Jurij M. Lotman, „Über die Semiosphäre“. *Zeitschrift für Semiotik* 12;4, 1990, S. 287-306.

<sup>2</sup> <http://www.semiotik.eu/Wirtschaft> (13.11.2017).

mit dem Begriff „Semiotik“ überhaupt etwas anfangen können. In den sonstigen Berufsfeldern erweist sich semiotisches Wissen als Leerstelle. Das ist auf den ersten Blick gerade da erstaunlich, wo sich Funktionsträger auf höheren Stufen der Hierarchie selbst gerne als „Kommunikatoren“ bezeichnen. Nach meiner langjährigen Erfahrung als Berater in Sachen interner und externer Unternehmenskommunikation (und vor dem Hintergrund von Hunderten narrativen Interviews mit Arbeitnehmer\*innen aller Hierarchiestufen) lautet meine diesbezügliche These: Die faktische Nicht-Existenz der „Semiotik“ in der Arbeitswelt liegt darin begründet, dass semiotische Wissenschaft und Unternehmen (bzw. ihr Management) von unterschiedlichen Kommunikationsbegriffen ausgehen, die nur eine sehr geringe Durchschnittsmenge aufweisen. Dass sich dies langsam zu ändern beginnt, liegt vor allem an internen Transformationen der Arbeitswelt.

Die Entwicklungen in Wirtschaftsorganisationen, angetrieben durch die Digitalisierung und eine stetige Transformation der Organisationsprozesse führen geradezu zu einer Explosion kommunikativer Akte und Äußerungen in der Arbeitswelt. Als Folge davon können beispielsweise nahezu alle innerbetrieblichen Funktionen, die noch im weitesten Sinne etwas mit „Führung“ zu tun haben, mit Fug und Recht ebenso als „Kommunikationsberufe“ bezeichnet werden: Denn ob Projektleiter, Teamleiter, untere/mittlere/obere Führungskraft – in einer solchen Position bildet der kommunikative Austausch mit Kollegen und Untergebenen, das Produzieren, Rezipieren und Interpretieren von zeichenhaften Äußerungen, sei es nun unter Anwesenden, sei es in medialer Form, den Kern und Löwenanteil der für Beobachter wahrnehmbaren „Arbeit“. Heutige Führungskräfte am Beginn ihrer Karriere beschreiben ihre Tätigkeit in Interviews als eine, die zu 70% bis 90% (!) darin besteht, tagein tagaus in Meetings präsent zu sein, sich zu informieren, zu intervenieren, Input zu geben und abzuholen. Entsprechend stehen die kommunikativen *skills* ganz oben auf der Liste der Fähigkeiten, die von (angehenden) Führungskräften in Unternehmen erwartet werden.

Aber auch für das ‚einfache‘ Teammitglied ist der Umgang mit zeichenhaften Äußerungen zentraler Bestandteil der Arbeit: Dabei ist in einer durch immer mehr Teamstrukturen, *Scrum*-Organisation etc. gekennzeichneten Arbeitsumwelt nicht nur die aktive Teilnahme an Meetings relevant, sondern ebenso die Erstellung und Aufbereitung von *Content* für den medialen Austausch. Wenn der Kollege montags reinkommt und erzählt, dass er den Auftrag hat, den Projektstand nach oben zu reporten, dann weiß ich schon, dass ich die nächsten 14 Tage nicht mehr mit ihm rechnen kann, weil er in der Zeit nämlich 100 Powerpointfolien runterschrubben wird.<sup>3</sup> Die flächendeckende Verbreitung digitaler Auswertungs- und Präsentationswerkzeuge hat dazu geführt, dass in Organisationen potenziell jeder Mitarbeitende im Rahmen seiner Tätigkeit aufgefordert werden kann, sich nicht nur sprachlich, sondern auch vermittelt Bilder, Grafiken

---

<sup>3</sup> Aussage eines Mitarbeitenden in einem narrativen Interview, das wir im Zuge unserer Beratungstätigkeit mit Angehörigen von Unternehmen durchgeführt haben.

und Diagrammen zu äußern – man denke nur an die berühmt-berüchtigten Powerpoint-Präsentationen.

Die durch die Digitalisierung ermöglichte und stetig angeheizte Datenbeflis-senheit der Unternehmen und anderer Organisationen und die weiträumige Ver-fügbarkeit großer Datenmengen an einer wachsenden Zahl von Arbeitsplätzen führt dazu, dass die Fähigkeit zur Interpretation entsprechender Zeichen zunehmend gefordert wird: Denn genau genommen sind ja die in der Unterneh-menskommunikation vorkommenden „Daten“ immer schon „Zeichen“, die die Interpretation von Messungen wiedergeben sollen; eine „Interpretation“, die zunächst meistens von einem Rechner, also maschinell, vorgenommen wird. In ihrer grundlegenden Form erscheinen sie in Zahlen, die wiederum – sprachlich vermittelten – Kategorien zugeordnet werden. In weiteren Schritten werden sie kombiniert, illustriert, relationiert und dabei gleichzeitig semantisch aufgeladen und interpretiert. Denn Daten sind auch im Unternehmenskontext nur dann relevant, wenn sie „kommuniziert“ werden. Und ganz gleich, ob sich die handelnden Personen nun dessen bewusst sind oder nicht: Sie lösen dabei eine ganze Kette semiotischer Akte aus. Allerdings ist derzeit noch nicht zu beobachten, dass die erwähnte, durchaus wünschenswerte Interpretationsfähigkeit und entsprechendes zeichentheoretisches Grundwissen auch tatsächlich gefördert werden. Geschult werden primär formale Aspekte – wie groß müssen Punkt-größen für Schriften gewählt werden, um Lesbarkeit bei der Vorführung zu ge-währleisten, welche Textmenge sollte pro Folie nicht überschritten werden etc. In der Praxis zeigt sich dabei oft, dass nicht einmal diese Vorschläge immer ernst genommen werden. Stattdessen überlassen die Vortragenden formale und ästhetische Entscheidungen gerne den entsprechenden Programmen und den Vorlagen ihrer Designer.

Festzuhalten bleibt in jedem Falle: In unserer Arbeitswelt nimmt für immer mehr Menschen bei immer mehr Anlässen „Kommunikation“ vermittelt Zeichen einen immer größeren Raum ein und „kommunikative Fähigkeiten“ rücken damit weiter in den Fokus. Sowohl an die Fähigkeit von Mitarbeitenden zur Produktion wie auch zur Interpretation zeichenhafter Äußerungen werden – wie unscharf auch immer definiert – nominell hohe Anforderungen gestellt.

Insofern tendieren die meisten beruflichen Tätigkeiten heute zumindest implizit dazu, neben anderem auch als Kommunikationsberufe zu sein. Aus zeichentheoretischer Perspektive wirkt es erstaunlich, dass bei den entsprechenden Qualifikationsprofilen semiotisches Wissen und basale zeichentheoretische Kenntnisse offiziell keine Rolle spielen und nach wie vor allein den klassischer Weise als „Kommunikationsberufen“ kategorisierten Tätigkeiten in Werbung und PR ein solches Wissen zuweilen und in Maßen abverlangt wird – so als wären nur letztere mit der Produktion zeichenhafter Äußerungen befasst. Worauf, so kann man sich fragen, kommt es dann aber bei der „Kommunikation“ von Managern und leitenden Angestellten an?

### Der Ist-Zustand: Die Irrelevanz der Bedeutung und das Primat der Wirkung

Ist es vielleicht lediglich dem Begriffsgebrauch geschuldet, dass Semiotik, semiotische Theorie(n) und semiotische Methoden auf dem Gebiete der Wirtschaft und ihrer Kommunikationen so gut wie nicht in Erscheinung treten? Denn auf den ersten Blick bedienen sich Wirtschaftsorganisationen in beträchtlichem Ausmaß der Hilfe von Disziplinen und Methoden, die als Teilgebiete der Semiotik gelten können oder zumindest Überschneidungsmengen mit semiotischen Disziplinen aufweisen. Man denke hier beispielsweise an Linguistik, Psycholinguistik, Computerlinguistik, Narratologie/Erzähltheorie (im Zusammenhang mit dem Phänomen *Storytelling*), Bildsemiotik/Designtheorie, Rhetorik und zuweilen sogar der Literatursemiotik.<sup>4</sup> Anzumerken ist, dass dabei der Begriff „Semiotik“ in der Regel nicht fällt und von Anbietern entsprechender Leistungen einfach auch deshalb schon nicht gebraucht wird, weil nicht zu erwarten steht, dass die Auftraggeber wüssten, wovon die Rede ist.

Bei näherer Betrachtung fällt allerdings auf, dass der Rückgriff auf im weiteren Sinne semiotische Methoden in der Wirtschaft in den meisten Fällen dann erfolgt, wenn es darum geht, in der externen wie der internen Kommunikation persuasive Ziele zu verfolgen. Mit anderen Worten: Wissen aus dem Umfeld semiotischer Disziplinen ist genau dann intensiver gefragt, wenn es darum geht, Botschaften so zu gestalten, dass sie bei den Adressaten die aus Sicht des Absenders wünschenswerte Wirkung erzielen. Wer Werbung sieht, soll kaufen. Wer Mitarbeitermedien rezipiert, soll die Entscheidungen des Vorstands nachvollziehen und gutheißen. Wer dem Vortrag seines Vorgesetzten lauscht, soll anschließend motiviert ans Werk gehen. Damit scheinen schon die vielen Dilemmata auf, die sich aus dem Aufeinandertreffen von semiotischer Theorie und Praxis auf der einen Seite und der ökonomischen Praxis und deren Alltagstheorien auf der anderen Seite ergeben (bzw. ergeben können, wenn es dann einmal zu einer ernsthaften Begegnung kommt).

Bei den sogenannten Entscheidern in Unternehmen (aber auch in anderen größeren, hierarchisch strukturierten Organisationen wie Parteien, Verbänden, Verwaltungen), also beim Management, herrscht mehrheitlich und kaum gebrochen immer noch eine implizite Kommunikationstheorie vor, nach der der

---

<sup>4</sup> Im Sinne von Michael Titzmann, „Semiotische Aspekte der Literaturwissenschaft: Literatursemiotik.“ In: Herbert Ernst Wiegand (Hg.) *Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft*. Band 13.3 *Semiotik. Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur*. Herausgegeben von Roland Posner, Klaus Robering, Thomas A. Sebeok 3. Teilband / Volume 3. Berlin/New York 2003, S. 3028 – 3103. Anwendungsmöglichkeiten und Beispiele aus der Praxis finden sich u.a. in Hermann Sottong, „Wissen – Kommunikation – Selbstinformation. Literatursemiotik in der Organisationsberatung.“ In: Gustav Frank/Wolfgang Lukas (Hgg.), *Norm – Grenze – Abweichung. Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien, Wirtschaft*. Passau 2004, Hermann Sottong und Jan Fockele, „Mitarbeiter-Geschichten – Storylytics als Ergänzung klassischer Befragungen“. In: Joachim Pröhl und Michael van Loo (Hgg.), *Arbeitgebermarke Krankenhaus*. Berlin 2017, S. 157-163, Hermann Sottong, „Interpersonelle und organisierte Kommunikation durch Markenwissen harmonisieren – Praxisbeispiel bei einer Privatbank“. In: Markus Reinmuth, Inga Ellen Kastens, Patrick Voßkamp (Hgg.): *Kommunikation für Banken und Versicherer. Krisen bewältigen, Vertrauen schaffen*. Stuttgart 2016, S. 291 – 304.

(hierarchiehohe) Sender, wenn er nur die richtigen Mittel in hinreichendem Ausmaß einsetzt, auch bei beliebig zu definierenden Empfängern der Botschaft genau so verstanden werden müsste, wie er glaubt, sich geäußert zu haben. Wenn man so will, handelt es sich hier um die Vorstellung von einer Art kommunikativem Nürnberger Trichter.

Ich nenne zwei Beispiele, die diese Beobachtung untermauern. Nach wie vor führen die Werbe- und Marketingstrategien der meisten Unternehmen vor, dass dahinter eine Überzeugung dieser Art stehen muss. Anders ist nicht zu erklären, dass die messbare Tatsache des abnehmenden Grenznutzens üblicher Werbung von den Verantwortlichen damit beantwortet wird, dass sie die Strategie „Mehr von demselben“ verfolgen. Während immer mehr Konsumenten immer weiter vor den Zumutungen dieser Art von Kommunikation fliehen, versuchen die Unternehmen ihnen mit immer mehr Aufwand bis in den kleinsten digitalen Winkel ihres Seins zu folgen, und stellen neben die Breitenkommunikation die „personalisierte“ Werbung, wobei sich diese „Personalisierung“ eben nicht auf Inhalte und Art der Ansprache, sondern lediglich auf Zeitpunkt und Gelegenheit beschränkt. Wo es höchste Zeit für einen Paradigmenwechsel wäre, antworten die Marketingexperten in Unternehmen und Agenturen mit zusätzlichen, kostspieligen Taktiken, halten aber an alten Strategien fest, um ihr eingefleischtes Kommunikationsmodell nicht aufgeben zu müssen. Ich habe die aktuellen Entwicklungen zum Thema Markenkommunikation in einem kürzlich erschienenen Band zum Thema ausführlich beschrieben.<sup>5</sup> Von der Warte der semiotischen Kommunikationstheorie aus betrachtet ist klar, dass arbiträre Zeichen, zumal solch komplexe, ko- und kontextreiche wie Marken sie darstellen, nicht einseitig und dekretistisch semantisch definiert werden können, sondern immer nur als Ergebnis diskursiver Aushandlungsprozesse mit Bedeutung aufgeladen werden. Mehr und mehr neigt sich dabei im Zeitalter der digitalen Kommunikation die Waagschale auf die Seite der Konsumenten. Eine solche, semiotisch begründete, Betrachtungsweise wird aber von Markenmachern und -managern allein schon deshalb nicht so einfach goutiert werden, weil sie eine narzisstische Kränkung mit sich bringt.

Ähnliches gilt für die Überzeugung, man habe es rundum in der Hand, mit welchen Bedeutungen man seine Marke „auflade“ und was man mit den entsprechenden Texten, Filmen „transportiere“. Dabei sind all diese textuellen Äußerungen häufig das Ergebnis beachtlich komplexer Semiosen – zumal Werbung sich liebend gerne aller möglicher kultureller, zunehmend auch künstlerischer Ko-Texte bedient – und damit letztlich nur mit einigem Aufwand und interpretatorischem Knowhow annähernd auf ihre Übereinstimmung mit (meist ohnehin kaum hinreichend reflektierten) „Äußerungs-Intentionen“ überprüfbar. Wie hoch das Risiko in der Praxis tatsächlich ist, die intendierte Botschaft zu konterkarieren und mit unerwünschten Nebenbedeutungen zu kontaminieren, zeigt sich in schöner Regelmäßigkeit, wenn Werbeäußerungen zum Gegenstand

---

<sup>5</sup> Hermann Sottong, *„Die größte Agentur der Welt“*. Anleitung zum Post-Fake-Marketing. Hamburg 2017.

wissenschaftlich-semiotischer Analysen werden.<sup>6</sup> Dabei lässt sich dann häufig genug nachweisen, dass die Propositionen, die sich mit Hilfe semiotischer Analysemethoden aus den entsprechenden Texten ableiten lassen, in beträchtlichem Ausmaß von den „intendierten“ Bedeutungsinhalten abweichen. Auch hier wäre allerdings die Einsicht in die – durch semiotische Theorie fundierte – Notwendigkeit einer vorsorglichen Überprüfung von Werbeäußerungen mit dem Eingeständnis verbunden, von zweifelhaften theoretischen Annahmen ausgegangen zu sein und entsprechende Fehler ermöglicht zu haben. Was die Wahrscheinlichkeit einer solchen Einsicht erfahrungsgemäß unwahrscheinlich macht.

Probater erscheint daher aus Sicht der Organisationen das Mittel der permanenten Erfolgsmessung, also etwa der Werbewirkungsforschung, die erhebt, in welchem Ausmaß die erwünschte „Wirkung“ eingetreten ist. Im Grunde wird dabei ermittelt, ob die „Empfänger“ die „Botschaft“ auch verstanden haben, ohne dabei auf die tatsächlichen Inhalte der gesendeten Äußerung einzugehen – und in der Regel auch ohne den Befragten die Möglichkeit zu geben, sich differenzierter zu äußern. Da nur gemessen werden kann, was auch im Vorfeld definierbar ist, führt das Nicht-Wissen um die semantische Tiefenstruktur der eigenen Äußerungen naturgemäß zu eher oberflächlichen Fragestellung. Gleichzeitig wird vor allem gemessen, was datentechnisch gut zu verarbeiten ist. Damit wird ein solches Messverfahren geradezu zwangsläufig Teil und Treiber einer *trial and error*-Methode, die im Grunde genommen erschreckend unökonomisch ist, aber so lange fortgesetzt wird, so lange Kunden bereit sind, dafür zu bezahlen.

Ein analoges Bild ergibt sich bei näherer Betrachtung für die „Interne Kommunikation“ von Unternehmen. Was nicht weiter verwunderlich ist, denn schließlich gilt das entsprechende mentale Modell und die implizite Kommunikationstheorie auch für die Kommunikation des Managements mit seinen Mitarbeitenden. In einer Auftragsstudie, die ich mit Kollegen vor einigen Jahren auf der Basis von Tiefeninterviews mit langjährigen Kommunikationsverantwortlichen großer deutscher Unternehmen durchgeführt habe, ergab sich, dass auch intern mit dem Paradox gekämpft wird, dass – bei stetigem Anwachsen der Kommunikationsakte auf immer mehr Kanälen – die Mitarbeitenden sich gleichzeitig über Informationsflut und nicht hinreichendes Informiert-Sein beklagen. Mit dem Effekt, dass die „Lösung“ weithin in der Nutzung digitaler Medien, weiterer Differenzierung der Zielgruppen und Personalisierung der Information, in der Erprobung zusätzlicher Textsorten (Storytelling, *Infotainment*) und ergänzender Kommentierung gesucht wird.

Letzteres wird mit einem erweiterten Kommunikationsauftrag an die operativen Führungskräfte verknüpft: Sie sollen vor Ort und in der Kommunikation

---

<sup>6</sup> Entsprechende Interpretationsbeispiele finden sich u.a. in Hermann Sottong und Michael Müller, „Zwischen Sender und Empfänger“. *Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft*. Berlin 1998, S. 173-211, Hermann Sottong und Franz Billmeyer, TEST IT. Rauchzeichen zu Werbebildern. In: BDK *Mitteilungen* 4/01, Helene Karmasin, *Produkte als Botschaften*. Wien 1993, Sottong, „Die größte Agentur der Welt“, S. 132-192

unter Anwesenden dafür sorgen, dass die Intention der Botschaften des Top-Managements auch von allen tatsächlich „verstanden“ werden.

Dieser Auftrag erklärt zu einem großen Teil die Konjunktur genau solcher Methoden aus dem Umfeld der Kommunikationswissenschaften, denen man zutraut, *Tools* für die Steigerung der persuasiven Fähigkeiten eines designierten „Senders“ bereitstellen zu können (wiederum analog zum Vorgehen in der Werbung). Entsprechend wimmelt es in Unternehmen und Betrieben von Trainern, Seminaranbietern und Coaches, die unter Berufung auf die Entdeckungen aus „Hirnforschung“, Psycholinguistik, Rhetorik (Körpersprache!), Wahrnehmungspsychologie die kommunikativen *skills* der Klientel auf Vordermann bringen sollen. Dabei wird eine Tendenz sehr deutlich: Wenn es hier auch in irgendeiner Form um „Kommunikation“ geht, dann mehrheitlich eben nicht um Kommunikation im engeren semiotischen Sinne, sondern eher um das, was Umberto Eco dereinst als unterhalb der „semiotische Schwelle“ liegend definiert hat.<sup>7</sup> Was in diesem Umfeld zuvorderst trainiert werden soll, ist eben nicht der Umgang mit arbiträren Zeichen und mit komplexen semiotischen Äußerungen, sondern das Setzen und Erkennen von Signalen, Reizen und Reflexen, sozusagen die geschickte Umgehung des präfrontalen Kortex und der Kognition. Das Verstehen von Äußerungen steht dabei nicht oben auf dem Programm und damit auch nicht der Austausch von Argumenten und der Dialog. Schlechte Bedingungen für ein mögliches Zusammenspiel von Semiotik und Arbeitswelt.

### **Semiotik und das Komplexitätsdilemma des Managements**

Zu den wesentlichen Aufgaben des Managements gehört es nach Auffassung der einschlägigen Literatur, Komplexität zu managen. In der Praxis wird dieser Auftrag häufig als Aufforderung zur „Reduktion“ von Komplexität interpretiert. Wie das aussieht, beschreibt Dirk Elsner wie folgt:

Häufig dient Komplexität [...] zur Rechtfertigung für eine reduktionistische Strategie – das heißt eine Strategie, welche die Mehrdimensionalität beziehungsweise Komplexität ausblendet und stattdessen auf eindimensionale Erklärungen und Vereinfachung setzt. Die ausdrückliche Thematisierung von Komplexität und die aufwändige Untersuchung ihrer Folgen werden so vermieden.<sup>8</sup>

Wiederum liegt in dieser Beobachtung zunächst einmal keine gute Nachricht für den Einsatz semiotischen Wissens in der Wirtschaft. Denn die Stärke semiotischer Methoden, allen voran semiotischer Interpretationstheorien, liegt ja gerade darin, Komplexität zu erkennen und sichtbar zu machen – auch und gerade da, wo auf den ersten Blick relativ einfache Strukturen und Bedeutungen

<sup>7</sup> Umberto Eco, *Einführung in die Semiotik*. München 1972, S. 28ff.

<sup>8</sup> [http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma\\_des\\_Komplexitaetsreduktionismus\\_in\\_der\\_Wirtschaftspraxis.pdf](http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma_des_Komplexitaetsreduktionismus_in_der_Wirtschaftspraxis.pdf) (14.11.2017).

vorzuliegen scheinen. Gerade wenn es um die Produktion und Rezeption zeichenhafter Äußerungen geht – also um Texte aller Art, wie sie im Arbeitsalltag massenhaft produziert werden –, steht eine semiotische und damit die Komplexität der erzeugten Bedeutungen erfassende Betrachtungsweise dem Bedürfnis des Managements nach Einfachheit, Eindeutigkeit und voraussagbarer „Wirksamkeit“ entgegen. Mit anderen Worten: Semiotische Denkansätze bringen Komplexität in einem Umfeld zur Sprache, in dem diese gerade abgewehrt werden soll.

Diese Dynamik lässt sich am Falle von Mitarbeiterbefragungen gut illustrieren. Mitarbeiterbefragungen gehören mittlerweile zum festen Bestandteil des *Human Resources Managements* nahezu aller größeren Institutionen. Um sie „effizient“ durchzuführen, bedient man sich dabei in aller Regel vorgefertigter, branchenspezifisch standardisierter Fragebögen, die mit entsprechender Software ausgefüllt und automatisch ausgewertet werden. Als Vorteil der unternehmensübergreifenden Standardisierung wird dabei geltend gemacht, dass dadurch die Vergleichbarkeit mit den Mitbewerbern ermöglicht wird – das sogenannte *Benchmarking*. Die Kunden verzichten also darauf, eigene Fragebögen zu entwickeln, die Auskunft auf die spezifische Situation ihres Hauses geben könnten, um im Hinblick auf allgemeine Faktoren, die von Dritten als maßgeblich für die Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit definiert wurden, einen Platz in einer brancheninternen Rangliste zugewiesen zu bekommen. Auch hierin schon lässt sich ein Akt der versuchten Komplexitätsreduktion – tatsächlich der Ausblendung von Komplexität – erkennen: Eine schlichte Vergleichbarkeit wird durch Ausblendung des Spezifischen, Differenzierenden erkaufte; gleichzeitig werden aber auch die Mühen getilgt, die eine Relationierung individueller Eigenschaften und Randbedingungen mit allgemeineren Befunden notwendig mit sich bringen müssten. Was man sich damit erspart und verweigert, sind letztlich Interpretationsmöglichkeiten.

Nun sind es häufig Mitarbeiter\*innen, denen in diesem Zusammenhang das Fehlen von Fragen und damit entsprechenden Aspekten auffällt, die in ihrem Arbeitsumfeld aus ihrer Sicht relevant sind und der Bearbeitung bedürftig. Sie interpretieren – in einer erwähnenswerten Sensibilität gegenüber deren Zeichenhaftigkeit – die Selektivität der Fragen als Anzeichen dafür, dass ihre Meinung zu bestimmten Phänomenen dem Management offenbar nicht sonderlich wichtig zu sein scheint. Als Mittel, solchen Unmut abzuwehren, werden die standardisierten Fragebögen gerne um „offene Fragen“ erweitert, bei denen die Mitarbeitenden sich dazu äußern dürfen, was ihnen denn sonst noch bemerkenswert erscheine. Nur an genau dieser Stelle ist es den Befragten also erlaubt, sich in Form von zusammenhängenden Texten zu äußern, anstatt wie sonst Werte auf einer Likert Skala anzuklicken.

Genau durch diese komplexeren semiotischen Äußerungen kommt nun wiederum die Komplexität ins Spiel, die durch das Verfahren von vornherein ausgeschlossen werden sollte – falls man sie denn lässt. Denn in der Praxis dienen die „offenen Fragen“ vornehmlich als Placebo. Eine Auswertung erfolgt, in Abhängigkeit von der verwendeten Software, wenn, dann „inhaltsanalytisch“

durch statistische Erfassung häufig vorkommender Schlüsselwörter, aber ohne semantische Analyse und Themenkorrelationen. Eine eingehende textanalytische Auswertung wäre tatsächlich auch durchaus aufwändig – wenn auch lohnend. Ich habe in einem Fall mit textwissenschaftlich ausgebildeten Kollegen eine solche Analyse durchgeführt: 15% der an der Befragung Teilnehmenden hatten offene Fragen beantwortet und damit für eine beachtliche Textmenge gesorgt. Relativ rasch ergab sich dabei ein klares Paradigma von Themen der Organisation, die durch die Standardfragen nicht abgebildet waren. Unter anderem wurde sehr deutlich, dass die textuellen Antworten in der Lage waren, bestimmte Phänomene und Themenfelder (beispielsweise „Führung“) mit ganz konkreten, rekonstruierbaren Ereignissen aus dem Unternehmen zu verknüpfen. Etwas, das die branchenübergreifenden Standardfragen logischer Weise nicht können. Damit wurde eine historische und narrative Dimension in die Befragung eingeführt, die es wiederum erst ermöglichte, Muster der Deutung und Erklärung zu rekonstruieren, die in den offenen Antworten enthalten waren – während das skalierte Abfragen ja interessanter Weise Bewertungen abfordert, ohne Beschreibung und Erklärungen (Hypothesen) zu erlauben. Mit anderen Worten: Der textanalytische Zugang zu den offenen Antworten ermöglichte tatsächlich die Rekonstruktion eines internen „Geschichtsbildes“ der jüngeren Unternehmensvergangenheit, identifizierte ganz bestimmte Themen und Handlungsfelder und diskutierte identifizierbare Entscheidungen und Rahmenbedingungen als problematisch. In Korrelation mit den anderen Daten konnte dabei gezeigt werden, an welchen Stellen im Unternehmen offenkundig Schwachpunkte existierten. Die „Informationen“, die durch unterdurchschnittliche oder unerwartete Bewertungen in der Statistik bestanden, erhielten durch diese Rekonstruktion überhaupt erst einen Sinn.

Ratlosigkeit vor Balkendiagrammen ist im Nachklang von quantitativen Mitarbeiterbefragungen immer wieder zu erleben: Oft genug habe ich verantwortliche HR-Manager vor Statistiken grübeln gesehen, die genau in den Bereichen, wo sie in besonders viele Maßnahmen investiert hatten, keine oder negative Ausschläge gemessen hatten. Quantitative Erhebungen liefern Hinweise und Indizien, aber keine Erklärungen. Semiotische Methoden als Verfahren qualitativer Heuristik liefern hier eine Option: So führe ich unter dem Label *storylytics* in solchen Fällen Analysen durch, die auf der Interpretation gezielt geführter narrativer Interviews mit Unternehmensangehörigen basieren.

Ein solches *Re-Entry* von Komplexität wird allerdings erfahrungsgemäß nur dann zugelassen, wenn der Handlungsdruck für das Management groß genug geworden ist; wenn also die vorher angewendeten Taktiken zur Ausblendung von Komplexität den Zustand so weit verschlimmert haben, dass der Unternehmenserfolg gefährdet scheint oder sich die ersten Sägespäne unter dem Stuhl des verantwortlichen Managers zeigen. In der Regel also viel zu spät, denn die Sichtbarmachung komplexer Zusammenhänge gerade auch durch semiotische Methoden ist im Grunde eher Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation denn der Katastrophenhilfe.

## Kontextsensibilität und Zeichenmanagement

Wie bereits angedeutet zeigen viele Beobachtungen in der Arbeitswelt, dass die Sensibilität für das „Zeichenhafte“ von Handlungen und Strukturen in der Mitarbeiterschaft deutlich besser ausgeprägt ist als beim Management. Das wiederum resultiert nicht zuletzt aus der landläufigen Kommunikationspraxis in Unternehmen. Das Gefühl, mitten im *information overload* dennoch nicht hinreichend (ehrlich) informiert zu sein, führt bei vielen Mitarbeitern dazu, im Arbeitsalltag das System sozusagen detektivisch daraufhin zu beobachten, ob es nicht durch bestimmte (An-)Zeichen zu erkennen gibt, was in ihm tatsächlich vorgeht.

Umgekehrt erstaunt das Nicht-Wissen des Managements über die Tatsache, auf diese Weise beobachtet zu werden (oder ihr Ignorieren): als „kommunikativer Akt“ gilt Führungskräften in der Regel lediglich die je offiziell verkündete Äußerung. Dass ihre eigenen Handlungen, ihr Benehmen, ihre An- oder Abwesenheit, ihre Aufmerksamkeit für bestimmte Phänomene ebenfalls als zeichenhaft aufgefasst und interpretiert werden kann, ist vielen nicht bewusst. Ebenso wenig, dass all ihre – offiziellen und inoffiziellen, textuellen und sonstigen – semiotischen Operationen von den Beobachtern miteinander in Beziehung gesetzt werden und in einen narrativen Kontext eingewoben werden, der den Interpretationsrahmen für alle weiteren Äußerungen bildet. Dabei ist beispielsweise Vertrauen – etwas, das viele Unternehmensleitungen gerne für sich einfordern – nur im Rahmen einer solchen alltagspsychologischen Erzählung denkbar.<sup>9</sup>

Im Zusammenhang mit solchen unternehmensinternen Erzählungen werden Handlungen und Entscheidungen des Managements von Mitarbeiter\*innen zeichenhaft interpretiert und bilden einen Kode, der wiederum auch dazu dient, die – aus Sicht der Belegschaft „eigentliche“ – Bedeutung „offizieller“ Managementaussagen zu entschlüsseln. Um ein drastisches Beispiel zu bringen, das ich vor einigen Jahren erlebt habe: Etwa zwei Wochen, nachdem der Vorstand eines DAX-Unternehmens in Mitarbeiterkonferenzen und internen Medien einen harten Sparkurs verkündet und dessen Notwendigkeit erläutert hatte, stand eines schönen Morgens auf den Vorstandsparkplätzen der Zentrale eine Flotte neuester Modelle eines bekannten Sportwagenherstellers der Luxusategorie. Dem Vorstand hatte es in dieser Situation gefallen, sich selbst die standesgemäße Runderneuerung seines Fuhrparks zu genehmigen. Dass ein solches Verhalten als symbolisch aufgefasst wird und jegliche etwaig vorhandene Motivation der Belegschaft, die beschlossenen Maßnahmen „mitzutragen“, muss hier nicht weiter erläutert werden. Von dem geschilderten Ereignis erfuhr ich als externer Berater hunderte Kilometer von der Zentrale entfernt bereits zwei Stunden später bei einem Interview, in dem ein Mitarbeiter mir seine Arbeitsbiografie im Unternehmen erzählte. Später wurde bei der Analyse dieser Erzählung deutlich, dass der Mitarbeiter an mehreren Stellen Ereignisse aus der Vergangenheit nun im Lichte dieser neuen Information deutete. Und es ist davon aus-

<sup>9</sup> Zum Thema der narrativen Struktur der Alltagspsychologie vgl. Jérôme Bruner, *Sinn – Kultur – Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns*. Heidelberg 1997.

zugehen, dass er und seine Kollegen zukünftig auch scheinbar nebensächliche Operationen von Führungskräften daraufhin beobachten werden, ob sie die Hypothesen, die sich aus einem Akt wie dem geschilderten ergeben, „verifizieren“. Umgekehrt wäre es für ein Management, dem ein solcher Fauxpas unterlaufen ist, nur mit einiger Anstrengung möglich, die so oft als relevant beschworene „Glaubwürdigkeit“ zurückzugewinnen.

Dabei geht es durchaus um handfeste ökonomische Interessen: Laut Presseberichten schätzt beispielsweise die Credit Suisse Group, dass eine Reduktion des Abgangs von Mitarbeitern durch freiwillige Kündigung und Wechsel zu anderen Unternehmen dem Konzern zwischen 75 und 100 Millionen US-Dollar sparen würde – pro Prozentpunkt und Geschäftsjahr wohlgermerkt.<sup>10</sup> Dass sich unter diesen Umständen – neben anderem – eine Zeichenmanagement-Strategie, höheres Bewusstsein von der kommunikativen Funktion von Handlungen und Verhalten und semiotische Grundkenntnisse buchstäblich auszahlen würden, steht außer Frage. Dazu würde insbesondere gehören, Führungskräften zu vermitteln, dass sämtliche ihrer Äußerungen, seien es „offizielle“, seien es „alltägliche“, seien diese verbal oder non-verbal, füreinander Ko-Texte darstellen und von den Beobachtern im Unternehmen intertextuell interpretiert werden. Ebenso die Einsicht, dass die Bedeutung solcher Äußerungen mitnichten von den Intentionen der Führungskräfte selber abhängt, aber pragmatisch stark vom situationellen Kontext der Äußerung geprägt wird.

In der Praxis werden manche der hier angesprochenen Themen in Kommunikationstrainings zwar durchaus gestreift, allerdings mit anderen theoretischen Herleitungen. Konjunktur haben Ansätze, die mit Versatzstücken individualpsychologischer und neurowissenschaftlicher Theorien operieren und auf die intrapsychischen Voraussetzungen kommunikativer Akte fokussieren. Semiotische und auch sozialpsychologische Aspekte bleiben vielfach außen vor. Das liegt meiner Meinung nach daran, dass sich para-schamanistische „Methoden“ in einem Umfeld, in dem die Klientel stark auf Selbstwerterhöhung aus ist und der Illusion von der Manipulierbarkeit anderer allzu gerne verfällt, deutlich besser verkaufen lassen als Theorien, die auf die Komplexität und soziale Konstruiertheit von Kommunikation verweisen und damit der Steuerungsillusion der Zielgruppe einen Dämpfer verpassen. Am Ende des Tages wird sich allerdings erweisen, dass semiotisches Wissen und in der Folge realistische Kommunikation (und damit zusammenhängend: realistische Selbstinformation) auch ökonomisch erfolgreicher sein kann als die Fortführung der kommunikativen Spielchen, die viele Wirtschaftsorganisationen in der internen und externen Kommunikation heute noch immer betreiben.

---

<sup>10</sup> Siehe dazu: <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-11-15/the-brutal-fight-to-mine-your-data-and-sell-it-to-your-boss>, (15.11.2017).

### Steuerungsillusion, Big Data und die kommunikativen Folgen

Nichts ist dem in der Wirtschaft vorherrschenden mentalen Modell, in dessen Zentrum die Illusionen von Steuer- und Berechenbarkeit und der Glaube an die Rationalität der eigenen Rationalitäten fest verankert sind, so sehr entgegengekommen wie die Versprechungen von Big Data. Der Kern dieser Versprechung besteht in der Möglichkeit, andere auf umfassende Art Beobachten zu können, ohne dass sie dies bemerken und das so gewonnen Wissen jeglicher Kommunikation mit diesen anderen vorschalten zu können. Für die externe Kommunikation, insbesondere die Werbung, mündet die Anwendung dieses Prinzips im hyperbolischen Versprechen „personalisierter Werbung“.<sup>11</sup> In der internen Kommunikation besteht die Apotheose dieser Versprechung im „gläsernen Mitarbeiter“. Angesichts der erwähnten Kosten der Mitarbeiterfluktuation bedienen sich viele Unternehmen mittlerweile der Dienste von Softwareunternehmen, die die Aktivitäten der Unternehmensangehörigen im Internet scannen und aufgrund dieser Daten mit Hilfe speziell entwickelter Algorithmen deren Wechselwilligkeit prognostizieren. Ist ein gewisser Schwellenwert erreicht, informiert der Softwarespion den Auftraggeber. Das betroffene Unternehmen hat dann die Möglichkeit, die Wechselwilligen gezielt anzusprechen und mit entsprechenden Maßnahmen – Gehaltserhöhung, Beförderung, Anpassung des Arbeitsmodells und was der Vergünstigungen mehr im Repertoire sind – zu binden.<sup>12</sup>

Aus semiotischer Perspektive läuft bei dieser Art algorithmischer Verwandlung von Daten in „Information“<sup>13</sup> auch eine mehrstufige Umwandlung von Anzeichen in Zeichen und vice versa: Die Software des Dienstleisters identifiziert bestimmte Personen als Mitarbeiter des Unternehmens des Auftraggebers. Sie registriert in der Folge eine bestimmte Menge von Netzaktivitäten dieser Zielperson, z.B. mit welchen anderen Personen sie sich in Karrierenetzwerken verknüpft und austauscht, welche Websites anderer Firmen sie besucht, welche dieser Firmen Mitbewerber des aktuellen Arbeitgebers sind. Sie verfolgt die Aktivitäten der Zielperson auf Plattformen wie *kununu* oder *glassdoor*, auf der Mitarbeiter ihre Arbeitgeber bewerten. Darüber hinaus sucht sie die textuellen Äußerungen der Zielperson auf bestimmte *keywords* und Wortgruppen hin ab – um schließlich den Algorithmus Alarm schlagen zu lassen, wenn statistisch eine Absicht zum Arbeitgeberwechsel wahrscheinlich erscheint. Am Ende des

<sup>11</sup> Äußerst informative Details hierzu finden sich bei Michael Esders, *Alphabetisches Kapital. Über die Ökonomie der Bedeutungen*. Bielefeld 2017, S. 81ff. Der Band liefert insgesamt aus semiotischer Sicht zahlreiche anregende Überlegung zum Thema Sprache, Zeichen und digitale Ökonomie.

<sup>12</sup> Ausführlich beschrieben in: <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-11-15/the-brutal-fight-to-mine-your-data-and-sell-it-to-your-boss>. Das Geschäft ist so lukrativ, dass sich entsprechende Anbieter in den USA heftigste juristische Auseinandersetzung um das Recht an der Nutzung der zugrundeliegenden Daten liefern.

<sup>13</sup> Ein im Grunde genommen alchimistischer Prozess, nur dass bei dieser Verwandlungstätigkeit tatsächlich für die Googles dieser Welt aus Daten Gold wird, wie Esders *Alphabetisches Kapital* ausführlich beschreibt.

Prozesses erfolgt dann eine rein semiotische Äußerung, die der Digitalspion an den Auftraggeber richtet: Nämlich die Benachrichtigung von der Wechselwilligkeit der Zielperson. Diese wiederum löst, wie beschrieben, weitere semiotische Akte und Kommunikationen aus, diesmal unter Einbeziehung der Zielperson, die von dem Ganzen nichts mitbekommen hat (und die man wohlweislich auch weiterhin im Dunkeln lassen wird).

Wenn die geneigten Leser\*innen an dieser Stelle das Gefühl beschleichen sollte, dass hier nicht nur kommunikationstheoretisch sondern auch menschlich irgend etwas völlig Absurdes geschildert wurde, dann seien sie nochmals darauf hingewiesen, dass wir hier – genauso wie bei personalisierter Werbung – von einem Bombengeschäft sprechen und dass diese Tatsache beweist, dass dieses Vorgehen massenhaft praktiziert und entlohnt wird und folglich ein bezeichnendes Licht auf die Realität der zeitgenössischen Arbeitswelt und Ökonomie wirft.

Um das Ausmaß der Absurdität weiter zu verdeutlichen, sollte man sich klarmachen, unter welchen Voraussetzungen ein solcher *deal* zustande kommt. Im Grunde beauftragen in all diesen Fällen Unternehmen als Kunden andere Unternehmen damit, für sie Beobachtungen zu machen, wobei es ihnen nicht gestattet ist, die beauftragten Beobachter beim Beobachten beobachten zu können. Denn es ist ja nicht etwa so, dass die auftraggebenden Unternehmen selbst je in den Besitz der Daten gelangen, aufgrund derer entsprechende Schlüsse auf die „Zielgruppen“ – seien es nun Mitarbeiter oder Kunden – gezogen werden. Noch weniger werden Google, Facebook oder HiQ jemals auch nur ansatzweise den Schleier über den Algorithmen lüften, denen ihre Erkenntnisse zugrunde liegen. Dem Kunden ist also weder die Datengrundlage bekannt, noch die Logik, nach der der Geschäftspartner diese unbekannt Daten interpretiert. Auf diesem Markt existiert also ein extremes Wissensgefälle zwischen Anbieter und Abnehmer, auf dem ersterer faktisch ein Wissensmonopol hat, während letzterer durch Nicht-Wissen gekennzeichnet ist: Er kann, was ihm für Realität verkauft wird, lediglich glauben (auch das wiederum eine schöne Parallele zur Alchemie).

Besonders erstaunlich ist das Ganze im Falle der delegierten Beobachtung der eigenen Mitarbeitenden durch das Unternehmen. Denn eigentlich sitzt der Arbeitgeber ja an der Quelle der Daten, die er einkauft. Er könnte selbst seine Mitarbeiter\*innen beobachten und noch viel effektiver – mit ihnen kommunizieren. Dazu brauchte er aber semiotische und kommunikative Kompetenzen, die er sich offenbar nicht zutraut oder die zu erwerben ihm unökonomisch dünkt. Hinzu kommt, dass hier unabweisbar Annahmen über Motive und Kommunikationsverhalten von Mitarbeitenden bestehen, die allesamt davon geprägt sind, Misstrauen bei den eigenen Leuten vorauszusetzen und realistische Information in der Kommunikation für unwahrscheinlich zu halten (was, wenn es denn zutrifft, nach meiner Erfahrung meist das Resultat einer *self-fulfilling prophecy* ist).

Diese Delegation von Kommunikation, Kommunikationskompetenz und Knowhow zur Interpretation semiotischer Äußerungen an Fremdunternehmen

und Software könnte die Unternehmen mittelfristig teuer zu stehen kommen. Auf Konsumentenseite zeichnet sich heute bereits ein Trend zur Abkehr von klassischen Marken ab.<sup>14</sup> Mitarbeitende werden schnell lernen, aus dem Modus der Beobachtung durch Digitalspione Vorteil zu ziehen. Mit einem gewissen Maß an Wissen über die Funktionsweise von Algorithmen und semiotischer Kompetenz ausgestattet, könnten sie der Versuchung erliegen, mithilfe der digitalen Beobachter ihre Arbeitgeber zu manipulieren: Gezieltes Setzen von Verknüpfungen und Bewertungen sowie das Äußern maßgeschneiderter Texte in *social media* erlauben es nämlich in diesem Spiel, den eigenen Arbeitgeber an der Nase herumzuführen. Wer's nicht glaubt hat noch nicht miterlebt, wie fallende Kurse an den Beliebtheitsbörsen digitaler Bewertungsportale HR-Abteilungen in Panik versetzen können. Auch hier kann übrigens eine semantische Analyse textueller Äußerungen viel bewirken: Denn in den entsprechenden Foren finden sich erstaunlich viele, zuweilen ausführliche Kommentare, die sich bei entsprechender Analyse nicht selten als gutes Material für die Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen eignen; gerade so, als wollten Mitarbeitende ihrem Unternehmen auf diese Weise eine kostenlose Beratung zuteil werden lassen, die naturgemäß keiner hören will: Wäre es anders, müssten die entsprechenden Mitarbeiter\*innen nicht den Umweg über das Netz nehmen.

Ähnlich wie auf dem Gebiet des Marketings haben die meisten Unternehmen auch im Hinblick auf die interne Kommunikation noch gar nicht begriffen, was eigentlich tatsächlich derzeit geschieht. Zum einen übersehen sie in ihrer Euphorie über Big Data völlig, dass die digitale Welt die Karten neu gemischt hat und eben nicht nur ihnen, sondern auch den Konsumenten und Mitarbeitern völlig neue Optionen eröffnet. Und im Moment sieht es so aus, als würden viele Menschen diese Optionen deutlich kreativer nutzen, als es die Firmen der reifen Industrien tun. Zum anderen lassen sie mehrheitlich die kommunikativen Möglichkeiten digitaler Technologien völlig brach liegen. Hier rächt sich nachhaltig die erlernte Unfähigkeit, Dialoge mit Kunden und Mitarbeitenden führen zu können. Stattdessen lassen sie es zu, dass sich die digitalen Spione – hochbezahlt – zwischen sie und ihre Zielgruppen schieben und genau die Informationen abschöpfen, an die sie ob ihrer Bunkermentalität nicht herankommen.

### **Transformationen der Arbeitswelt und der Kommunikationsmodelle**

Glücklicherweise gibt es aus der neuen Arbeitswelt aber auch andere Tendenzen zu berichten, denn diese Arbeitswelt ist massiv in Veränderung begriffen. Und diese Transformationen werden auch das Verhältnis von Semiotik und Arbeitswelt tangieren.

Wie eingangs bereits erwähnt führen neue Organisationsmodelle heute dazu, dass innerhalb der Arbeitswelt deutlich mehr Wert auf Arbeit in – wechselnden, projektbezogen formierten – Teams gelegt wird. Damit einher geht eine Abflachung der Hierarchien, die sich zwar nicht zwingend im Organigramm widerspie-

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Hermann Sottong, *Die größte Agentur der Welt*.

geln muss, aber im Arbeitsprozess faktisch spürbar wird.<sup>15</sup> Zudem wird in bestimmten Unternehmenstypen, insbesondere in den Bereichen Softwareentwicklung und insgesamt im *B2B*-Sektor, der Kunde deutlich intensiver in die Prozesse einbezogen und kommt als zusätzlicher Mitspieler hinzu. Gleichzeitig hat sich der Arbeitsmarkt zwischenzeitlich zum Anbietermarkt entwickelt, wodurch sich die Generation der heute 20 bis 35-Jährigen mit ihren Lebensentwürfen und mentalen Modellen in die Lage versetzt sieht, in vielen Branchen und Unternehmen ihre Prioritäten in die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse einzubringen und durchzusetzen.

Dieser Wandel betrifft unübersehbar auch eine ganze Reihe semiotischer Phänomene: Zum einen lässt er sich anhand eines veränderten Umgangs mit Zeichen beobachten und beschreiben, zum anderen eröffnet er neue Zugänge semiotisch inspirierter Methoden für die Unternehmensführung und Unternehmensberatung.

Dass sich der erwähnte Wandel auch semiotisch, also durch einen geänderten Zeichengebrauch in der Arbeitswelt, äußert, konnte ich vor kurzem erleben, als ich mit einem Kunden vor dem Portal einer Hamburger Privatbank stand und er auf einen Nebeneingang des noblen Gebäudes zeigte, in dem gerade zwei Gestalten verschwanden, von denen die eine wie ein Hipster und die andere im Skater-Stil gekleidet war. „Unsere ITler haben es durchgesetzt, dass dieser Seiteneingang für sie geöffnet und ein direkter Zugang ins Untergeschoss geschaffen wird“, erzählte mir der Bankier mit gewissem Amusement. „Sie wollten nicht mehr durch den Haupteingang, weil sie sagten, sie hätten keine Lust mehr, jedesmal auf diese Anzugtypen treffen zu müssen, wenn sie zur Arbeit gehen.“ Kaum etwas könnte die tektonischen Verschiebungen von Machtverhältnissen in der Arbeitswelt besser illustrieren als diese Szene. Dabei wird die Souveränität, mit der Mitarbeitende beispielsweise über den eigenen Kleidercode bestimmen können, selbst wiederum zum Zeichen. Allein auf diesem Gebiet ergeben sich derzeit reichlich Ansatzpunkte für mögliche sozio-semiotische Analysen.

Die aufkommenden neuen Organisationsformen in den Unternehmen erfordern und befördern in zunehmendem Maße einen deutlich anderen als den in den vorhergehenden Absätzen beschriebenen Kommunikationsstil und damit auch andere *skills*: In den aus Fachkräften unterschiedlicher Disziplinen zusammengesetzten Projektteams einer *scrum*-Organisation sind auf der Sachebene argumentative, dialogische und rekursive Formen des Austauschs gefragt; während auf der Beziehungsebene ein informeller, offener und wertschätzender Ton wünschenswert ist. Persuasive Kommunikationsstrategien, Autoritätsbeweise, Formelhaftigkeit und senderzentrierte Ein-Weg-Kommunikation erweisen sich in diesen Strukturen als kontraproduktiv und werden auch deshalb abgelehnt, weil sie den Erwartungen an Jobqualität der meist jüngeren, gut

---

<sup>15</sup> Organigramme sind ohnehin lohnende Objekte für Semiotiker. In unserer Arbeit besteht eine wirkungsvolle Intervention regelmäßig darin, die Unternehmensführung mit dem Vergleich zwischen ihrem offiziellen Organigramm und demjenigen zu konfrontieren, das sich aus der Analyse der Unternehmensbeschreibung durch die Mitarbeitenden ergibt.

qualifizierten Arbeitnehmer\*innen zuwiderlaufen, die in solchen Teams anzutreffen sind.

In „reifen“ Industrien und Traditionsunternehmen führt dies wiederum dazu, dass in einem vorher nicht gekanntem Ausmaß unterschiedliche Zeichensysteme und Kommunikationsstile koexistieren: Ein Faktum, das wiederum von der Organisation gemanagt werden muss. Wo immer mehr – und gerade die begehrtesten – Mitarbeiter\*innen im Arbeitsalltag auf Team- und Projektebene einen argumentativ-dialogischen Kommunikationsstil pflegen und erleben, wird es immer wahrscheinlicher, dass eine in der Tendenz persuasiv-rhetorische Top-Down-Kommunikation nicht mehr nur nicht funktionieren, sondern kontraproduktiv wirken wird. Durch eine Taktik der Abspaltung wie im Beispiel der Bankiers und ITler wird sich in vielen Branchen das Problem nicht lösen lassen, sondern nur durch eine grundsätzliche neue Kommunikationsarchitektur, die sich am Vorbild der Kommunikationsmodelle orientiert, die die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag prägt.

Mittelständische Unternehmen tun sich aufgrund ihrer Größe und Flexibilität dabei, wie auf anderen Gebieten auch, leichter als Konzerne. Mittelständische Erfolgsmodelle, die flexible Teamorganisation inklusive entsprechender Entscheidungsbefugnisse, flache Hierarchie, Mitgestaltung der Prozesse durch die Mitarbeitenden und Kundennähe miteinander verbinden, können dies nur aufgrund einer grundsätzlich anderen Kommunikationskultur.<sup>16</sup> Deren wesentliches Merkmal ist Transparenz, also die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen für die gesamte Unternehmensöffentlichkeit. Für die Semiotik eröffnen sich angesichts solcher partizipativer Organisationen eine Reihe von Forschungsmöglichkeiten. Ausgehend von der systemischen Fragestellung „Woran erkennt man ein partizipatives Unternehmen“ lassen sich so unterschiedliche Aspekte wie (Innen-)Architektur, Dress-Kodes, Sprachstile, Präsentationsformen, Diskursregeln und vieles mehr untersuchen und zu den spezifischen Organisationsprinzipien, dem geäußerten Wertesystem und den expliziten Theorien der Organisation in Beziehung setzen.

---

<sup>16</sup> Ein schönes Beispiel für eine solche Unternehmensorganisation, das ich aus eigener Anschauung kenne, bietet Detlef Lohmann, *Und Mittags geh ich heim ...* Wien 2012.

## Literatur

- Bruner, Jérôme. *Sinn – Kultur – Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns*. Heidelberg 1997.
- Eco, Umberto. *Einführung in die Semiotik*. München 1972.
- Esders, Michael. *Alphabetisches Kapital. Über die Ökonomie der Bedeutungen*. Bielefeld 2017.
- Karmasin, Helene. *Produkte als Botschaften*. Wien 1993.
- Krah, Hans. „Kulturelle' Vergangenheit in Anzeigenwerbung – Strategien der Instrumentalisierung von vergangener Zeit“. In: Hartmut Schröder, Ursula Bock (Hgg.). *Semiotische Weltmodelle: Mediendiskurse in den Kulturwissenschaften. Festschrift für Eckhard Höfner*. Berlin 2010, S. 346-384.
- Lohman, Detlef. *Und mittags geh ich heim ... Die völlig andere Art ein Unternehmen zum Erfolg zu führen*. Wien 2012.
- Lotman, Jurij M. „Über die Semiosphäre“. In: *Zeitschrift für Semiotik* 12, 4 (1990), S. 287-306.
- Sottong, Hermann. *Die größte Agentur der Welt. Anleitung zum Post-Fake-Marketing*. Hamburg 2017.
- Sottong, Hermann. „Interpersonelle und organisierte Kommunikation durch Markenwissen harmonisieren – Praxisbeispiel bei einer Privatbank“. In: Markus Reinmuth, Inga Ellen Kastens, Patrick Voßkamp (Hgg.). *Kommunikation für Banken und Versicherer. Krisen bewältigen, Vertrauen schaffen*. Stuttgart 2016, S. 291-304.
- Sottong, Hermann und Fockele, Jan. „Mitarbeiter-Geschichten – Storylytics als Ergänzung klassischer Befragungen“. In: Joachim Pröhl, Michael van Loo (Hgg.): *Arbeitgebermarke Krankenhaus*. Berlin 2017, S. 157-163.
- Sottong, Hermann. „Wissen – Kommunikation – Selbstinformation: Literatursemiotik in der Organisationsberatung“. In: Gustav Frank, Wolfgang Lukas (Hgg.): *Norm – Grenze – Abweichung: Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien, Wirtschaft*. Passau 2004.
- Sottong, Hermann und Billmeyer, Franz. „TEST IT. Rauchzeichen zu Werbebildern“. In: *BDK Mitteilungen*. 4/01.
- Sottong, Hermann und Müller, Michael. *Zwischen Sender und Empfänger. Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft*. Berlin 1998.
- Titzmann, Michael. „Semiotische Aspekte der Literaturwissenschaft: Literatursemiotik“. In: Roland Posner, Klaus Robering, Thomas A. Sebeok (Hgg.): *Semiotik. Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur*. 3. Teilband / Volume 3. Berlin, New York 2003, S. 3028-3103.

### Websites

- Bennett, Drake. „The Brutal Fight to Mine Your Data and Sell It to Your Boss”.  
<https://www.bloomberg.com/news/features/2017-11-15/the-brutal-fight-to-mine-your-data-and-sell-it-to-your-boss> (15.11.2017).
- Elsner, Dirk. „Das Dilemma des Komplexitätsreduktionismus in der Wirtschaftspraxis.“ [http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma\\_des\\_Komplexitaetsreduktionismus\\_in\\_der\\_Wirtschaftspraxis.pdf](http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma_des_Komplexitaetsreduktionismus_in_der_Wirtschaftspraxis.pdf) (14.11.2017).

# Die Narrative des Unternehmens im Kopf

Semiotische und erzähltheoretische Analysemethoden im Change-Management

Michael Müller

## Organisationen als semiotische Systeme

Unternehmen sind wie alle sozialen Systeme bestimmt durch ihre Kommunikationen. Allein schon dadurch sind sie semiotische Systeme: Es ist klar, dass Produktion, Vertrieb, Marketing, aber auch Führung und Kooperation in erster Linie durch Kommunikation und damit mit semiotischen Mitteln organisiert wird. Über diese alltäglichen Formen der Kommunikation hinaus seien hier vor allem zwei besondere Formen des semiotischen Handelns erwähnt: Das, was man *Zeichenmanagement* nennen könnte, und die *Narrative des Unternehmens* als spezifische, identitätsbildende semiotische Operationen.

Zeichenmanagement bedeutet, dass in der Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern Operationen geschehen, die von der jeweiligen Adressaten-seite als bedeutungstragend und damit zeichenhaft wahrgenommen werden, unabhängig davon, ob das Zeichen absichtsvoll oder unabsichtlich gesendet wird. Man kann etwa in Unternehmen häufig erleben, dass das Streichen der Weihnachtsfeier aus Spargründen von den Mitarbeitern als Zeichen für mangelnde Wertschätzung wahrgenommen wird – auch wenn das von der Führung so nicht intendiert war. In ähnlicher Weise kann auch der Widerstand von Mitarbeitern, sich für ein Veränderungsprojekt zu engagieren, von der Führung als Zeichen für Faulheit oder Nicht-Identifikation mit dem Unternehmen wahrgenommen werden, auch wenn er seinen wahren Grund darin hat, dass den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit des Projekts nicht einleuchtet. In aller Regel wird in Unternehmen über diese Zeichen und ihre unterschiedlichen Bedeutungen nicht explizit kommuniziert; implizit zeigen sie sich jedoch im Verhalten der Beteiligten. Zum wirklichen Zeichenmanagement würde der Austausch dieser Zeichen durch bewusstes Setzen bzw. ein Wissen über semiotische Grundlagen und die Auswirkungen von Signifikats-Zuschreibungen zu Handlungen, Äußerungen oder Strukturen. Sehr viel implizite Kommunikation geschieht auf dieser Ebene vorbewusst, was dann häufig in Unternehmen zu – für die Beteiligten – rätselhaften Verhaltensweisen führt.

Einer der Hauptgründe für verwirrendes bzw. nicht zielführendes Zeichenmanagement liegt in dem in Unternehmen häufig dominanten Modell von Kommunikation, das durch technisch-naturwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Realitätsmodelle gestützt wird. Zur Illustration dieser Beobachtung sollen auf der Basis der mehr als zwanzigjährigen Beratungserfahrung des Autors zwei Modelle von Kommunikation, die in Unternehmen häufig anzutreffen sind, kurz erläutert werden: Das Denken in *Input-Output*-Systemen und der Glaube an die performative Wirkung von Kommunikation. Sehr viele Führungskräfte scheinen an ein gewissermaßen primitiv-kybernetisches Kommunikationsmodell zu glauben, nach dem es in der Kommunikation möglich sei, mit einem Kommunikationsakt (Input) genau den beabsichtigten Output an Verstehen und entsprechendem Verhalten zu erzeugen. Häufig kann man dies im Kontext der internen Kommunikation von Unternehmensstrategien beobachten. Mitarbeiter äußern auf die Frage nach der Strategie nicht selten Sätze wie: „Ich weiß nicht, ob wir überhaupt eine Strategie haben, und wenn, dann kenne ich sie jedenfalls nicht.“ Spiegelt man diese Äußerungen an die Führungskräfte, betonen diese, dass es natürlich eine Strategie gebe, und diese auch intensiv im Intranet oder auf Mitarbeiterversammlungen kommuniziert worden sei. Eine häufige Reaktion der Führungskräfte auf den Befund, dass diese Kommunikation offenbar nicht angekommen ist, ist dann ein „immer mehr vom selben“, also der Versuch, die gleichen Inhalte noch intensiver über die verfügbaren Kanäle zu verbreiten und damit die erwünschte Reaktion auszulösen – was jedoch nie funktioniert. Denn der Grund für das Nicht-Ankommen dieser Kommunikation liegt nicht in den konkreten Inhalten, sondern in den unterschiedlichen Welt- und Unternehmensmodellen in den Köpfen der beteiligten Gruppen und der Tatsache, dass die Kommunikation nicht an diese anschließt.

Das zweite Kommunikationsmodell, das man häufig bei Führungskräften finden kann, ist der Glaube an die performative Wirkung von Kommunikation; dieses Modell schließt eng an das *Input-Output*-Modell an. Deutlich wird der Glaube an performative Kommunikation häufig, wenn es darum geht, sogenannte „weiche“ Ziele zu erreichen, wie die Implementierung einer neuen Unternehmenskultur oder von Unternehmenswerten. Eine gängige Vorgehensweise dabei ist, dass die neue Kultur oder die Werte von einem Projektteam „definiert“ werden, und man die Ergebnisse dieser Definition dann ins Unternehmen kommuniziert mit dem festen Glauben, dass damit die neue Kultur existiere und die Mitarbeiter die neuen Werte leben würden. Funktioniert das nicht sofort, schickt man eben noch ein paar Appelle hinterher. Was in der Regel nicht in Rechnung gezogen wird ist, dass das unterschiedliche Verstehen bzw. Wahrnehmen an unterschiedlichen narrativen Konstruktionen der Unternehmensidentität liegt.

## Die narrative Konstruktion der Unternehmensidentität

In der psychologischen wie auch der hirnhysiologischen Forschung hat sich in den letzten 15-20 Jahren die Ansicht durchgesetzt, dass Identität weitgehend eine narrative Konstruktion ist: Identität speist sich aus Geschichten, zu denen Erfahrungen und Erlebnisse des Individuums verdichtet werden.<sup>1</sup> Identitäten von Individuen sind wesentlich oder sogar vollständig bestimmt durch Narrative: Geschichten, die wir selbst über uns erzählen, Geschichten, die andere über uns erzählen, Geschichten, in die wir hineingeboren sind, seien dies Familiengeschichten oder nationale oder kulturelle Narrative. Unsere Identität entsteht und bildet sich immer wieder neu an den Schnittpunkten dieser Geschichten. Dieses Konzept von Identität ist übertragbar auf Systeme wie Organisationen und Unternehmen: Auch die Unternehmensidentität bildet sich am Schnittpunkt von Selbstnarrationen, Fremdnarrationen und kontextuellen Narrationen. Die (gelebte) Identität eines Unternehmens zu kennen bedeutet also, die Geschichten zu rezipieren, die sie konstruieren.

Heinz Abels gibt zu der Frage, was Identität sei, als erste Annäherung die Antwort auf vier Fragen an: „Sie lauten: ‚Wie bin ich geworden, was ich bin?‘, ‚Wer will ich sein?‘, ‚Was tue ich?‘ und ‚Wie sehen mich die anderen?‘“.<sup>2</sup> Die erste und die dritte Frage verlangen als Antworten von sich aus schon Narrative, die zweite und die vierte lassen sich aus einer narrativen Perspektive leicht umformulieren in: „Welche Geschichten will ich über mich erzählen können?“ und „Welche Geschichten sollen andere über mich erzählen?“ Denn auch reine Werte-Zuschreibungen brauchen Geschichten, um plastisch und damit lebbar zu werden. Wenn ich mir auf die Frage „Wer will ich sein?“ die Antwort geben würde: „Ich will gut sein“, ist das eine mehr oder weniger inhaltsleere Aussage. Erst wenn ich sie mit konkreten Handlungen und einfachen Geschichten erläutere, wird mir selbst klar, was das bedeuten soll: „Immer, wenn ich an einem Bettler vorbeigehe, werfe ich eine Münze in seinen Hut.“

Ich denke, es leuchtet unmittelbar ein, dass die vier von Abel gestellten Fragen auch für Unternehmen und andere Systeme zentral relevant sind. „Wie sind wir geworden, was wir sind?“ zielt natürlich auf Gründungs- und Gründergeschichten, aber auch auf Geschichten darüber, „wie wir als einzige unbeschadet die Krise überstanden haben“ oder „wie wir unser neues Produkt entwickelt und auf den Markt gebracht haben“, also Geschichten über Unternehmens- und Geschäftsstrategien, die stark identitätsstiftend sein können. „Wer will ich sein?“ ist letztlich die Frage nach der Unternehmensidentität im engeren Sinn („*Corporate Identity*“) bzw. nach der Marke, bezüglich der innovative Ansätze ebenfalls immer mehr deutlich machen, dass eine Marke

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Jerome Bruner, *Sinn, Kultur und Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns*. Heidelberg 1997, S. 60ff.; Heiner Keupp et. al., *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek <sup>4</sup>2008, S. 56; Wolfgang Kraus, *Das erzählte Selbst. Die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne*. Herbolzheim 2000 (Münchner Studien zur Kultur- und Sozialpsychologie; Bd. 8).

<sup>2</sup> Vgl. Heinz Abels, *Identität*. Wiesbaden <sup>2</sup>2010, S. 16.

eben nicht so sehr aus „Werten“ denn aus Geschichten besteht. Die dritte Frage „Was tue ich?“ ist die nach dem Geschäftsmodell, und die vierte Frage schließlich, „Wie sehen mich die anderen?“, ist die entscheidende Frage nach der Positionierung am Markt, was letztlich die Geschichten, die Kunden und Öffentlichkeit über das Unternehmen erzählen und ihre Passung zu den Markengeschichten mit einschließt. Auf der Basis dieser vier Fragen ist also „Identität“ für Unternehmen ebenso relevant wie für Individuen und ähnlich definiert.

### Die bekannte und die unbekannte Identität

Auf der Basis der narrativen Konstruktion der Identität wird klar, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen immer Arbeit an der Identität des Unternehmens sind: Jeder *Change*-Prozess verändert die Selbstnarration des Unternehmens und im zweiten Schritt auch die Fremdnarration. Das Problem bei den meisten *Change*-Prozessen ist, dass nur ein Teil der Identität des Unternehmens bekannt bzw. bewusst ist – und zwar die „offizielle Identität“, die sich in den von den Institutionen des Unternehmens – Marketing, Unternehmensentwicklung, Vorstand – und den Führungskräften geäußerten Kommunikationsakten wie Organigrammen, Mission-Statements, Markenbotschaften etc. ausdrückt. Auf der Basis des oben beschriebenen Glaubens an performative Kommunikation kann man leicht schließen, dass dies nur einen Teil der Identitätsnarrative, die das Handeln im Unternehmen bestimmen, sein wird. Unbekannt ist jedoch in aller Regel die gelebte Identität der Mitarbeiter, also diejenigen Narrationen, die ausdrücken, was die Mitarbeiter für möglich oder unmöglich, für wünschenswert oder als nicht-wünschenswert abzulehnen, für realistisch oder unrealistisch halten. Dies ist der Teil der Identität, den wir das „Unternehmen im Kopf“ genannt haben.<sup>3</sup>

Die Erfahrung mit zahlreichen Veränderungsprozessen in Organisationen und Unternehmen zeigt, dass sie häufig genau aus dem Grund scheitern, weil das Unternehmen im Kopf bzw. die verborgene Seite der Identität nicht bekannt ist und daher auch nicht miteinbezogen werden kann. Für die Führungskräfte sind die Gründe für das Scheitern eines Projekts dann häufig rätselhaft und/oder werden in Charaktereigenschaften der Mitarbeiter gesucht: Sie seien eben zu faul oder zu unengagiert.

Ein kleines Beispiel aus der Beratungspraxis des Autors mag dies verdeutlichen. Beim Auftragsklärungsgespräch klagten die Führungskräfte eines Unternehmens, dass ein Projekt zur Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur bislang nicht erfolgreich sei, weil die Mitarbeiter nicht mitzögen: Sie erledigten die mit dem Projekt zusammenhängenden Aufgaben nur zögerlich und sichtlich unwillig. Die Führungskräfte hatten schon die klassischen Methoden der Motivation ausprobiert, Belohnungen angeboten, aber auch mit Konsequenzen

<sup>3</sup> Vgl. Karolina Frenzel, Michael Müller, Hermann Sottong, *Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management*. München 2000.

gedroht, doch nichts habe geholfen: Die Projektmitarbeiter hätten allenfalls „Dienst nach Vorschrift“ geleistet. Sie waren nun ratlos und wussten nicht, wie sie mit der Situation umgehen sollten; das Projekt selbst war für das Unternehmen sehr wichtig, es war aber auch klar, dass es ohne Engagement der Mitarbeiter scheitern würde. Die Berater begannen, Erfahrungen und Erzählungen der Mitarbeiter aus ihrer Arbeitstätigkeit, völlig unabhängig von dem Projekt, zu sammeln. Eine semiotisch-narrative Analyse dieser Geschichten förderte eine große Zahl isomorpher Narrative über Projekte zutage, die nicht zu Ende gebracht, im Sande verlaufen, von der Führung abgebrochen oder niemals umgesetzt wurden. Die Mitarbeiter waren also geprägt von einer ganzen Reihe von Erfahrungen, die in dem Glaubens- oder Ordnungssatz mündeten: „Projekte werden bei uns nie zu Ende geführt; es ist also eine Verschwendung von Energie und Lebenszeit, sich für Projekte zu engagieren.“ Dieser Glaubenssatz war Bestandteil der verborgenen Identität dieses Unternehmens, des Unternehmens im Kopf.

Nun ist die Frage, was man mit einem derartigen Befund anfängt. Einfach zu sagen, dass man bei einer derartigen Unternehmenskultur eben keine Projekte durchführen könne, war keine Alternative für Führungskräfte, da sie ja das Organisationsentwicklungsprojekt für äußerst wichtig für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einschätzten. In den Geschichten der Mitarbeiter fanden sich auch zahlreiche Episoden über negative Erfahrungen mit der Kantine; vor allem der Service und die Organisation der Essensausgabe wurden als viel zu schwerfällig und zeitraubend beklagt. Gemeinsam mit den Führungskräften entstand die Idee, ein schnelles Veränderungsprojekt mit der Kantine durchzuführen und diese Missstände aus der Welt zu schaffen. Innerhalb weniger Wochen wurde die Essensausgabe neu organisiert, das ganze natürlich in der internen Kommunikation extensiv als „Projekt“ konnotiert und natürlich auch dessen erfolgreicher Abschluss gebührend kommuniziert. Das wichtigste aber war, dass die Mitarbeiter diesen erfolgreichen Abschluss jeden Mittag beim Essen erleben konnten. Denn Glaubenssätze und andere Merkmale des Unternehmens im Kopf kann man nicht allein durch Kommunikationen, sondern nur durch das Schaffen von Erlebnissen und eine daran anschließende Kommunikation verändern. Mit dem erfolgreichen Kantinenprojekt war gewissermaßen ein erster Säuretropfen auf die im Unternehmen im Kopf verankerten Gewissheiten gefallen und hatte begonnen, sie aufzulösen. Natürlich liefen die Mitarbeiter nicht sofort mit fliegenden Fahnen zu dem Organisationsentwicklungsprojekt über und begannen mit Feuereifer daran zu arbeiten. Doch bei einigen hatte ein Nachdenken begonnen, und nach und nach begannen immer mehr Menschen auch an dem großen Projekt mitzuarbeiten.

Man sieht an diesem Beispiel: Es gibt in Organisationen offenbar ein Wissens- und Glaubenssystem, das narrativ, weil auf Erlebnissen basierend, codiert ist und das an der Oberfläche nicht sichtbar, d.h. also vor-bewusst ist. Dieses Wissen ist entscheidend für den Erfolg jedes Veränderungsprozesses. Es wurde oben schon angedeutet, dass dieses Wissen über die Erzählungen der Mitarbeiter und deren

semiotisch-narrative Analyse gewonnen werden kann. Wie dies geschieht, sei nun etwas genauer beschrieben.

### **Geschichten und Meta-Narrative des Unternehmens**

Ausgangsmaterial für die Rekonstruktion des Unternehmens im Kopf sind transkribierte narrative Interviews mit Mitarbeitern. Die Interviews werden vertraulich geführt, d.h. den Mitarbeitern wird zugesichert, dass die Originalgespräche nicht im Unternehmen kommuniziert werden. Narrativ sind die Interviews insofern, als die Gesprächspartner nicht nach Fakten oder Meinungen gefragt, sondern aufgefordert werden, von Erlebnissen, Erfahrungen und Ereignissen im Unternehmen zu erzählen. In aller Regel sind diese Interviews arbeitsbiografisch konzipiert; der Ausgangs-Erzählimpuls ist etwa: „Erzählen Sie doch von Ihrem ersten Tag in diesem Unternehmen bis heute, was alles passiert ist.“ Wichtig ist, dass das Interview nicht-direktiv geführt wird und sich der Interviewer auf die Steuerung des Diskurses beschränkt („Erinnern Sie sich noch an ein Erlebnis aus dieser Zeit?“) und keine thematischen Komplexe von sich aus einbringt. So kann es zu Verzerrungen kommen, wenn der Interviewer etwa fragt, wie es im Unternehmen mit der Kundenorientierung aussehe – denn natürlich wird der Gesprächspartner sich nun über dieses Thema auslassen. Aber es könnte auch sein – und der Autor hat dies mehrmals erlebt –, dass in 40 einstündigen narrativen Interviews aus einem Unternehmen weder das Wort noch das semantische Konzept „Kunde“ auch nur ein einziges Mal vorkommt. Dabei wäre es natürlich beim Systemtypus „Unternehmen“, dessen Zweck Geschäfte mit Kunden sind, höchst erwartbar, dass der Kunde in der Welt des Unternehmens im Kopf vorkommt. Wenn das entgegen dem Erwartbaren nicht der Fall ist, ist dies signifikant und Bestandteil der Analyse.<sup>4</sup>

Die Interviews werden wörtlich transkribiert und dann mit den gängigen Methoden der Strukturalen Textanalyse<sup>5</sup> der Semiotik und der Erzähltheorie analysiert. Basisfragen bei der Analyse sind unter vielen anderen folgende:

- Welche Raumorganisation baut der Text auf? Wie sind einzelne Räume semantisiert und in welchen Relationen stehen sie zueinander? So kann es etwa signifikant sein, ob und mit welchen semantischen Merkmalen in einem Konzern Mutter- und Tochterunternehmen als äquivalent oder oppositionell konstruiert werden.
- Welche Textphänomene stehen in welchen Relationen zueinander? Gibt es in einem Unternehmen oppositionelle Gruppen (z.B. „Techniker“ vs. „Kaufleute“) oder werden andere Gruppen als äquivalent in ihren Merkmalen gesetzt (so kann es etwa in Start-ups vorkommen, dass Führungskräfte und „einfache“ Mitarbeiter als äquivalent in ihren Merkmalen konstruiert und damit Hierarchieunterschiede neutralisiert werden.

<sup>4</sup> Genaueres zur Methode des narrativen Interviews findet sich in: Michael Müller, Petra Grimm, *Narrative Medienforschung. Einführung in Methodik und Anwendung*. Konstanz 2016, S. 117ff.

<sup>5</sup> Vgl. Michael Titzmann, *Strukturale Textanalyse*. München 1977.

- Wie ist die Zeit strukturiert und was ist das zentrale Ereignis in den arbeitsbiographischen Erzählungen? Mit welchem Ereignis verknüpfen die Mitarbeiter die zentrale Transformation in der erlebten Geschichte im Unternehmen?

Gerade der letztere Punkt ist äußerst interessant für die Konstruktion und Analyse der Identität des Unternehmens im Kopf: In allen vom Autor und seinen Kollegen durchgeführten Rekonstruktionen der verborgenen Unternehmensidentität (mehr als 30 große und kleine/mittelständische Unternehmen) war diese zentrale Transformation in den arbeitsbiographischen Erzählungen der Mitarbeiter jeweils mit dem gleichen Ereignis verknüpft. Dies mag auf den ersten Blick überraschend klingen, sind doch die Mitarbeiter jeweils aufgefordert, ihre persönliche und individuelle Arbeitsbiographie innerhalb des jeweiligen Unternehmens zu erzählen. Doch offenbar existiert ein unternehmensspezifisches Metanarrativ, dem die Mitarbeiter die Ordnung ihrer Erzählung strukturell unterwerfen. Dieses Metanarrativ ist in aller Regel nicht Teil der „offiziellen“ Identität des Unternehmens, sondern strukturiert die erlebte Welt der Mitarbeiter im Unternehmen vorbewusst. Es kann nur durch die semiotisch-narrative Analyse einer bestimmten Zahl von Mitarbeitererzählungen (in der Regel zwischen 10 und 30) rekonstruiert werden.<sup>6</sup> Ein Beispiel für ein solches Metanarrativ aus einem Medienunternehmen wäre etwa: „Früher waren wir ein kreatives Unternehmen. Dann kamen die Krawattenträger. Jetzt sind wir ein bürokratischer Laden.“ Dieses Narrativ ist in aller Regel an der Oberfläche des discours nicht erkennbar; es wird gewissermaßen „zwischen den Zeilen“ der Erzählungen vermittelt. Mit den „Krawattenträgern“ – der Begriff tauchte mehrmals in den Interviews auf – war übrigens gemeint, dass das Unternehmen Strukturen wie Controlling, Erfolgsmessung und finanzielles Reporting einführt, die eben von „Krawattenträgern“ kontrolliert wurden. Doch nicht nur beim zentralen Ereignis, auch bezüglich zahlreicher anderer erzählter Episoden und ihrer semantischen Konnotationen besteht Isomorphie quer über das Sample aus einem Unternehmen. Ähnlich wie bei der literaturwissenschaftlichen Analyse von z.B. Romankorpora aus einer bestimmten Epoche können so die Denk- und Weltmodelle des Unternehmens und damit die Identität des Unternehmens im Kopf rekonstruiert werden.

### **Zusammenfassung: Die Semiotik von *Change*-Prozessen**

Veränderungsprozesse können nur erfolgreich sein, wenn diese die Wirklichkeitskonstruktion und die kommunikativen bzw. semiotischen Strukturen des Unternehmens im Kopf mit einbeziehen. Geschieht dies nicht, wird also nur die Sichtweise der Führung berücksichtigt, bleiben Veränderungsprozesse häufig bloße performative Kommunikation; die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns ist dann sehr hoch. Wichtig ist natürlich bei der Umsetzung auch ein kluges

<sup>6</sup> Näheres zur genauen Vorgehensweise findet sich in: Michael Müller, „Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung“. Heidelberg 2017.

„Zeichenmanagement“, das an den Bedeutungsstrukturen des Unternehmens im Kopf ansetzt und über neue Erfahrungen neue Bedeutungen und damit eine Veränderung der Realitätskonstruktion im Unternehmen initiiert – ähnlich wie es am Beispiel des Kantinenprojekts oben beschrieben wurde. Erfolgreiche Veränderungsprojekte bedeuten daher immer, nicht nur an organisationalen Strukturen, sondern immer auch an der Semiotik des Unternehmens und der an ihr sichtbaren Realitätskonstruktion der Mitarbeiter zu arbeiten.

Eine letzte Anmerkung: Nach Ansicht des Autors kann eine semiotisch-narrative Anamnese in der beschriebenen Weise nicht nur für Unternehmen oder Organisationen fruchtbar gemacht werden, sondern kann auch tiefer gehende Einblicke in die Denkmuster von gesellschaftlichen Gruppen, politischen Strömungen oder „Weltanschauungen“ liefern. Insofern böte sich diese Methode als eine tiefer gehende und aussagekräftigere Alternative zu den gängigen „Befragungen“ an.

#### Literatur:

Heinz Abels. *Identität*. Wiesbaden<sup>2</sup>2010.

Jerome Bruner. *Sinn, Kultur und Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns*. Heidelberg 1997.

Karolina Frenzel, Michael Müller, Hermann Sottong. *Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management*. München 2000

Heiner Keupp et. al. *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek<sup>4</sup>2008.

Wolfgang Kraus. *Das erzählte Selbst. Die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne*. Herbolzheim 2000 (Münchner Studien zur Kultur- und Sozialpsychologie; Bd. 8).

Michael Müller. *Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung*. Heidelberg 2017.

Michael Müller, Petra Grimm. *Narrative Medienforschung. Einführung in Methodik und Anwendung*. Konstanz 2016.

Michael Titzmann. *Strukturelle Textanalyse*. München 1977.

# **„Familienaufstellung“**

Zur Semiotik unternehmensspezifischer Narrative in Krisen

**Kathrin Dreckmann**

## **Einführung: Narrative in Unternehmenskulturen**

Unternehmenskulturen sind Kulturen, in denen sich über eine Zeit gemeinsamen Arbeitens Kommunikationsstrukturen ausbilden, die den Einzelnen mit den anderen verbinden. Es entsteht so in der Regel ein kohärentes Gewebe, das Mitarbeitern Orientierung gibt. Dies wird dann besonders bedeutend, wenn vor dem Hintergrund der zunehmenden „Stückhaftigkeit unserer Welt“ (Clifford Geertz) Diskussionen über grundlegende gemeinsame Vorstellungen, gemeinsame Gefühle und gemeinsame Werte auch in der Arbeitswelt nicht immer einfach zu lösen sind. Innerhalb von Unternehmenskulturen bilden in der Regel narratologisch aufgebaute Firmengeschichten einen wichtigen Faktor, wenn es um die Herstellung von Identität im Unternehmen geht. Schlagwortartig werden solche Konzepte auf Internetseiten präsentiert und als Leitbegriffe verwendet, um das firmeneigene Narrativ plakativ nach außen zu kommunizieren. Begriffe wie Innovation, Tradition und Zukunftsorientiertheit sind dabei häufig verwendete Vokabeln. Sie sind abstrakte und positiv besetzte Bezugsgrößen eines ökonomischen Diskurses, der gerade von KMUs erwartet, den Betrieb so aufzustellen, dass er zeitgemäß und im Bewusstsein seiner eigenen Geschichte solide auch Kommendes überstehen mag.

Von diesem Geflecht ökonomischer Anforderungen sind auch die Erzählungen über ein Unternehmen geprägt. Davon kann die Verwendung derartiger Vokabeln innerhalb von Unternehmen unterschieden werden. Somit wird angenommen, dass es eine Differenz zwischen Signifikaten werbender Internetdarstellungen und der Signifikantenlogik wirtschaftlicher Rationalitätsparadigmen gibt und die Frage nach der Unternehmenskultur in Unternehmen nicht auch die Fragen nach den eigenen Narrativen in Unternehmen offenlegt. Welche Rolle die Kommunikation in der Struktur der Organisation kleinerer und mittlerer Unternehmen spielt, die bestrebt sind, sich zwischen Traditionalität, Zukunftsorientiertheit und Marktzwängen zu positionieren, soll im Folgenden näher erörtert werden. Dabei sollen besonders Unternehmen in den Blick genommen werden, deren

Organisationsstruktur sich – vor allem innerhalb ökonomischer Handlungskontexte – verändert hat. Wenn nämlich beispielsweise Unternehmensstrukturen (z.B. durch Fusion und Umstrukturierungen) dynamisiert und rationalisiert wurden, wird unter Umständen die Vergangenheit aus der Perspektive der Gegenwart beleuchtet und das Narrativ überdacht, weil solche Umstrukturierungen von den Mitarbeitern als Traditions- und Vertrauensbruch erlebt werden könnten. Genau an diesen Bruchstellen bekommen tradierte und neu formulierte Unternehmensnarrative eine erhebliche Bedeutung.

Aus kultur- und kommunikationswissenschaftlicher Perspektive soll in diesem Beitrag das Wechselverhältnis zwischen organisatorischen, ökonomischen und kommunikativen Prozessen in Unternehmen behandelt werden, die ihre Betriebsstruktur und Leitkultur verändert haben.

### **Betriebskultur aus kulturanthropologischer Perspektive**

Der Terminus der Unternehmenskultur oder Organisationskultur ist der Kulturanthropologie entlehnt und bezieht den Gedanken der Kultur, wie er kulturanthropologisch bestimmt wurde, auf unternehmerische Organisationsstrukturen. Die wissenschaftliche Disziplin der Kulturanthropologie setzt sich mit dem Menschen in seinem Verhältnis zur Kultur auseinander. Der kulturanthropologische Begriff von Kultur ist dabei vor allem empirisch und problemorientiert. Der Anthropologe Clifford Geertz entwickelte einen semiotischen Kulturbegriff:

Der Kulturbegriff, den ich vertrete [...] ist wesentlich ein semiotischer. [...] Ihre Untersuchung [die der Kultur, KD] ist daher keine experimentelle Wissenschaft, die nach Gesetzen sucht, sondern eine interpretierende, die nach Bedeutungen sucht. Mir geht es um Erläuterungen, um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft erscheinen.<sup>1</sup>

Die Aufgabe des Forschers sei es nun, subjektive Erwartungen und Haltungen Einzelner in Bezug auf das Ganze zu interpretieren: „Analyse ist also das Herausarbeiten von Bedeutungsstrukturen.“<sup>2</sup> Die Daten seien deutungsfähig, indem das „Gesagte [...] dem vergänglichen Augenblick“ entrissen werden könne.<sup>3</sup> Aus der ethnologischen Perspektive interpretiert der Forscher das Handeln der Subjekte im Kontext ihrer subjektiv konstruierten Handlungssysteme, die Geertz quasi mit einem Text vergleicht:

Ethnographie betreiben gleicht dem Versuch, ein Manuskript zu lesen [...], das fremdartig, verblaßt, unvollständig, voll von Widersprüchen,

<sup>1</sup> Clifford Geertz, *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main 1987, S. 9.

<sup>2</sup> Ebd., S. 15.

<sup>3</sup> Ebd., S. 30.

fragwürdigen Verbesserungen und tendenziösen Kommentaren ist, aber nicht in konventionellen Lautzeichen, sondern in vergänglichen Beispielen geformten Verhaltens geschrieben ist.<sup>4</sup>

Dieses Verhalten ist beim Menschen symbolisch zu verstehen. Um es ethnographisch zu deuten, sollte versucht werden, „den Bogen des sozialen Diskurses nachzuzeichnen, in einer nachvollziehbaren Form festzuhalten“.<sup>5</sup> Nach Geertz gibt es „drei Merkmale der ethnographischen Beschreibung: sie ist deutend; das, was sie deutet, ist der Ablauf des sozialen Diskurses; und das Deuten besteht darin, das ‚Gesagte‘ eines solchen Diskurses dem vergänglichen Augenblick zu entreißen“.<sup>6</sup> Wird dieser Zugang einer ethnographischen Kulturdiskursanalyse auf Unternehmens- und Organisationsstrukturen bezogen, müssen vor allem dynamische Kommunikationsstrukturen und -handlungen innerhalb ihres kulturellen Rahmens in den Blick genommen werden. In der Unternehmenskulturforschung hat der Wirtschaftswissenschaftler Birger Priddat in seinem Buch *Wirtschaft durch Kultur* für die „Lage außerhalb der Ökonomie“ mit Geertz die These formuliert: „Angesichts der Stückhaftigkeit unserer Welt scheint die Auffassung von Kultur – einer bestimmten Kultur, dieser Kultur – als Konsens über grundlegend gemeinsame Vorstellungen, gemeinsame Gefühle und gemeinsame Werte kaum noch haltbar.“<sup>7</sup>

Priddat fordert aus seiner Wahrnehmung heraus, den „Konsens über grundlegend gemeinsame Vorstellungen“ zu überdenken und eine „Disparierung von Vorstellungen“ zuzulassen. Das hieße konkret, dass anstelle „gemeinsamer Gefühle“ eine „Heteronomie“ zu denken und anstelle „gemeinsamer Werte“ das „Faktum der Pluralität“<sup>8</sup> bei Analysen mit zu berücksichtigen sei. Mit Blick auf Geertz und Priddat ist deshalb keineswegs ein Widerspruch zwischen den Ansätzen zu erkennen. Um die „Pluralität“ der Projekte und Themen einer Unternehmenskultur und -kommunikation zu erfassen, müssten demnach konkrete kommunikative Handlungen und Äußerungen als eine „dichte Beschreibung“ gelesen werden, ihr sozialer Diskurs rekonstruiert und das Gesagte im großen Zusammenhang betrachtet werden. Dies gilt besonders dann, wenn die Differenz zwischen den Signifikaten werbender Internetdarstellungen der Unternehmenskultur oder -leitbilder und der Signifikantenlogik wirtschaftlicher Realitätsparadigmen sehr groß ist, besonders für KMUs, die versuchen, sich zwischen Traditonalität, Zukunftsorientiertheit und Marktzwängen zu bewegen. Sobald der ökonomische Handlungsrahmen unternehmensorganisatorische Veränderungen erfordert, werden gerade dann gemeinsame Vorstellungen, die auf Mitarbeiter traditions- und vertrauensbildend wirkten, wie dies etwa bei einer Fusion, Zerschlagung oder Umstrukturierung der Fall ist, in Frage gestellt. Wie lassen sich im Übergang die Organisationsprozesse nun kommunikativ äußern? Wie verändert

---

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Ebd., S. 28.

<sup>6</sup> Ebd., S. 30.

<sup>7</sup> Birger P. Priddat, *Wirtschaft durch Kultur*. Marburg 2009, S. 34.

<sup>8</sup> Ebd., S. 35.

sich die Kultur eines Unternehmens und wie der soziale Diskurs? An dieser Stelle kann auf Niklas Luhmann verwiesen werden, der Organisationsprozesse auch durch Kommunikationsprozesse bestimmt sieht: „Offenbar sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Offenbar sind es Systeme, die sich selbst und anderes beobachten können, also zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren“.<sup>9</sup> Diese Systeme sind stabil und zwar deshalb, weil sie aus einem „Netz loser Kopplungen“ bestehen. Dennoch sind für Luhmann die Organisationen beschreibbar, indem er einen „Text über Organisationen“ schreibt. Luhmann sucht nach „Unterscheidungen, die die Unterscheidungen der Organisationen unterscheiden“.<sup>10</sup> Dies geschieht bei ihm unter den Prämissen für verschiedene Typen, die die Organisationsorganisation, nach „Entscheidungsprogrammen, Personal und Kommunikationswegen, die Kompetenzen (Arbeitsteilung) in Entscheidungszusammenhänge umsetzen“, strukturieren.<sup>11</sup> Die Konstruktion von Organisationssystemen geschieht also gewissermaßen über die Akteure und deren Kommunikation und ihr Verhältnis zur Geschichte und Gegenwart des Unternehmens. Die Akteure sind die Entscheider sowie die Mitarbeiter innerhalb organisierter Hierarchien.

### **Leitbilder, Unternehmenskultur und Organisation**

Bevor konkreter auf solche Kommunikations- bzw. Organisationsstrukturen von KMUs eingegangen wird, soll der Begriff der Unternehmenskultur aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive näher bestimmt werden. Innerhalb des Begriffsfeldes der Betriebs- und Unternehmenskulturen wird in den Wirtschaftswissenschaften ein ganzes Konvolut an Begriffen formuliert, die für den Theoriediskurs wichtig sind. Eng an den Begriff der Unternehmenskultur geknüpft sind nämlich seine konkreten Ausformungen im Zusammenhang mit Leitbildern eines Unternehmens. Die Leitbilder einer Unternehmenskultur werden in der Regel mit der Trias Innovation, Tradition und Familie erfasst. Diese Leitbilder dienen vor allem der Außenkommunikation eines Unternehmens und sind auf den Internetseiten der Betriebe zu finden. Sie spiegeln das Selbstverständnis eines Unternehmens und dessen beabsichtigte Außenwahrnehmung wider.<sup>12</sup> In der Forschungsliteratur, u.a. von Knut Bleicher, wird das Leitbild begrifflich differenziert. Das Leitbild, das grundsätzlich das Selbstverständnis und die Grundprinzipien des Unternehmens nach innen und außen kommunizieren möchte, kann in ein realistisches Idealbild unterteilt werden, das ein Unternehmen in der Außendarstel-

<sup>9</sup> Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 2011, S. 9.

<sup>10</sup> Ebd.

<sup>11</sup> Ebd., S. 9f.

<sup>12</sup> Dies trifft vor allem auf den Wunsch zu, sich als ein innovatives Unternehmen profilieren zu können. Vgl. dazu: Gisela Hagemann, *Werden Sie einzigartig. Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden*. Berlin/Wien/Zürich 2009.

lung von sich kommuniziert wissen möchte.<sup>13</sup> Gleichzeitig kann das Leitbild Orientierung nach innen vermitteln, indem es eine soziale Vision für die Gemeinschaft formuliert, die die Aufgaben und den Leitgedanken mit einschließt, ebenso wie eine ethische Dimension, die Werte und Prinzipien nach innen und außen vermittelt.<sup>14</sup>

Die Frage, inwieweit Außen- und Binnenkommunikation bzw. Selbstbild und Wunschbild tatsächlich übereinkommen, hängt davon ab, inwieweit die Organisation des Unternehmens eine Kommunikation mit den Mitarbeitern strukturell mit einschließt. Leitbilder stehen nämlich grundsätzlich unter dem Verdacht, eine „Ansammlung von Allgemeinplätzen“ zu sein, die nicht innerlich mit der Betriebsorganisation verbunden sind.<sup>15</sup> Dass ein Leitbild wie das der Innovation nicht nur als Etikett dienen kann, sondern Kommunikations- und Organisationsprozesse integrieren kann, hat Dirk Baecker mit seinem Konzept des „Postheroischen Managements“ gezeigt. Eine solche Struktur scheint am ehesten dann zu greifen, wenn die Mitarbeiter in der Tat in einen Organisationsprozess mit einbezogen sind:

Postheroisches Management ist so gesehen nichts anderes als ein Management, das sein Heldentum nicht mehr in der Verfügung über Kapitalvermögen und einer Inszenierung entsprechender Risikobereitschaften und Verantwortungen sucht, sondern einen neuartigen Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation von Arbeit und der Verteilung von Verantwortlichkeit entwickelt, die damit einher geht.<sup>16</sup>

Baecker plädiert demnach für ein postheroisches Management, das die „Wiedereinführung der Differenz von Organisation und Wirtschaft in die Organisation“ ist.<sup>17</sup> Insofern scheint bewiesen, dass Organisation auch immer Kommunikation ist. Daher ließen sich mit Geertz quasi kommunikative Sozialdiskurse rekonstruieren, um Kommunikation als Organisation symbolisch zu lesen. Mehr noch: Mit Baecker lässt sich eben diese Kommunikation innerhalb der Organisation auch als kulturelle Führung deuten. Durch das autonome Handeln der in Unternehmen beschäftigten Personen sieht er einen Verlagerungsprozess von Führung auf die Ebene der Kultur,<sup>18</sup> die aus sich selbst heraus erklärbar ist:

Auch die Regel der kulturellen Führung ist von überzeugender Einfachheit. Sie besagt, daß keine Unternehmenskultur wirtschaftlich ef-

---

<sup>13</sup> Knut Bleicher, *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. Stuttgart 1994, S. 274.

<sup>14</sup> Vgl. ebd.

<sup>15</sup> Monika Knassmüller, *Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re)Konstruktion*. Frankfurt am Main 2005.

<sup>16</sup> Dirk Baecker, *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin 1994, S. 18.

<sup>17</sup> Dirk Baecker, *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden 2014, S. 7.

<sup>18</sup> Vgl. ebd., S. 3.

fizient sein kann, die sich nicht in allen wesentlichen Hinsichten von selbst versteht. Man muß ein Unternehmen betreten und sofort in ihm arbeitsfähig sein können, ohne einer Einführung in die Werte und das Selbstverständnis, in die Konventionen und die Heldengeschichten des Unternehmens zu bedürfen.<sup>19</sup>

Kultur, Arbeitsorganisation und das Führungsmanagement kommen in Baeckers Konzept überein:

Kulturelle Führung heißt, dass alle Einheiten des Unternehmens in der Lage sind, *sich* unter Bezugnahme auf ihren Ort im Gesamtunternehmen *selbst zu führen*. Und dieser Ort im Gesamtunternehmen ist nicht bestimmt durch die Charts der Organisationshierarchie oder die Matrix der funktionalen Zuweisungen, sondern durch die Frage, welchen Kunden man hat und wessen Kunde man ist.<sup>20</sup>

### **Empirie: Narratologische Erzählperspektiven in der Praxis**

Wird nun der Blick auf die konkreten Erzählungen und Erzählstrategien der Akteure der Betriebe gelenkt, kommt es darauf an, die Erzählbarkeit von Unternehmenskultur aufzuzeigen. Die oben skizzierte und von Geertz entwickelte Technik der dichten Beschreibung scheint dazu prädestiniert, von der Perspektive der Gegenwart des Gesprächs auf die Veränderungen der im Gespräch erzählten Vergangenheit zu blicken. Die spezifische Narratologie der Erzählperspektiven von Mitarbeitern und Führungskräften erlaubt es, Äußerungen während des Gespräches symbolisch zu deuten. Die Äußerung wird dabei als Medium begriffen, in der sich eben eine Tiefenstruktur offenbart, die symbolisch gelesen werden kann. Ein solches Verständnis narratologischer Konzepte, die mehr auf das Erzählen als auf die Prosa gerichtet sind, ermöglicht schließlich, „den Untersuchungsgegenstand auf die mündlichen erzählerischen Formen in der Folklore und im Alltag auszudehnen“.<sup>21</sup> Die empirische Grundlage für den vorliegenden Beitrag bildet eine Sequenz qualitativer Interviews, die mit Eignern, Managern und Mitarbeitervertretern mittelständischer Unternehmen aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie im Zeitraum von 2011 bis 2013 (im Rahmen des Forschungsprojektes „Unternehmenskultur: Selbstinterpretation und Wissensproduktion innerhalb mittelständischer Betriebe“) im Auftrag der *Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie* (CSSA) Wiesbaden gemeinsam mit Prof. Dr. Dirk Matejovski, Institut für Medien- und Kulturwissenschaft an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, geführt wurden. In umfangreichen narrativen Interviews (Gesamtdauer ca. 30 Stunden) haben die Verfasser der Studie sich zur Aufgabe

<sup>19</sup> Dirk Baecker, *Organisation und Management*. Frankfurt am Main 2008, S. 207.

<sup>20</sup> Ebd., S. 208.

<sup>21</sup> Alida Bremer, „Narratologie“. In: Vladimir Biti (Hg.), *Literatur- und Kulturtheorie. Ein Handbuch gegenwärtiger Begriffe*. Reinbek bei Hamburg 2001, S. 577-584, hier: S. 578.

gemacht, einen „adäquate[n] Zugang darin“ zu finden, „die Akteure selbst zu Wort kommen zu lassen und unter Berücksichtigung der Ergebnisse eine unterschiedliche Perspektivierung von und zu mittelständischen Unternehmens- und Betriebskulturen herzuleiten“.<sup>22</sup>

Betriebskulturen wurden danach differenziert, „ob eine Unternehmenskultur sich vor dem Hintergrund von Fusionierungen, Übernahmen etc. neu konstituiert, oder ob ein Unternehmen seit seinem Bestehen denselben Eigentümer hat, der zugleich auch als Manager des Unternehmens agiert“.<sup>23</sup> Historische Kontexte wurden dabei im Zusammenhang mit den „kommunikativen Versionen und Strukturen eines Unternehmens“ betrachtet.<sup>24</sup> Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, inwiefern aus der mündlichen Erzählung heraus die transkribierten, qualitativ-narrativ geführten Interviewgespräche sich als „strukturell nicht immer kohärentes Quellenmaterial“ erwiesen haben.<sup>25</sup>

Dabei sei „keineswegs die reine Abspiegelung der [...] erwähnten Leitfragen zur Unternehmenskultur“ zu sehen gewesen.<sup>26</sup> Es hat sich im Gegenteil gezeigt, dass in der „strukturelle[n] und synoptische[n] Auswertung der geführten Gespräche [...] sich die Konturen von mittelständischen Betriebskulturen von einigen zentralen Motiven und Schwerpunkten her ableiten lassen“. Diese Punkte lauteten in der Auswertung: „Betriebskultur und Homogenität, Leitbilder, Führungsstile und Kommunikationspraktiken sowie Orte des Wissens“. Angesichts der hier skizzierten Fragestellung sind die Narrative der Arbeitswelt von Bedeutung. Diese sind wesentlich von dem Kontext und dem Diskurs beeinflusst, der jeweils eine eigene erzählerische Perspektive der Gruppe auf sich selbst und die eigene Kommunikationsstruktur beinhaltet. Zugleich wird aber auch die Kommunikation über Wissen offengelegt. Diese werden vor dem Hintergrund von Fusionierungen und Übernahmen reflektiert, d.h. die Geschichtlichkeit und Traditionsbildung stehen hier unmittelbar in Beziehung zur gegenwärtigen Auffassung zur Unternehmenskultur – der vergangenen und der neuen:

Das ist ein Kulturproblem, denn die Mechanismen, die unsere alte Geschäftsführung hatte, die sind denen überhaupt nicht bekannt. Das haben die von ihrer Kultur gar nicht. Das merke ich ja, wenn ich mit denen rede. Das ist wirklich die Kultur: Ich bin der Chef, ich sage, wo es lang geht und ihr müsst rennen. Fragen oder Hinterfragen gibt es da nicht.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Dirk Matejovski/Kathrin Dreckmann, *Unternehmenskultur. Selbstinterpretation und Wissensproduktion innerhalb mittelständischer Betriebe*. Unveröffentlichtes Manuskript. Wiesbaden 2014, S. 4.

<sup>23</sup> Ebd., S. 11.

<sup>24</sup> Ebd.

<sup>25</sup> Ebd., S. 13.

<sup>26</sup> Ebd.

<sup>27</sup> Ebd., S. 29.

### Symbolisches Verhalten und sozialer Diskurs

Der soziale Diskurs, in den die Interviewten hineinsprechen, lässt sich also primär im Kontext von Verlust- und Krisenerfahrungen beschreiben. Vor dem Hintergrund der Ausgliederung bzw. Fusionierung eines Unternehmens oder der Überführung eines Unternehmens in die Hand eines neuen Eigentümers wurden die Unternehmen ausgewählt, bevor dann mit Mitarbeitern, Eigentümern und Betriebsräten gesprochen wurde. Wenn die Interviewten auf die Unternehmenskultur hin befragt wurden, sprachen sie in der Regel von der „Betriebsfamilie“, die es seit der „Krise“ nicht mehr gab:

Wenn in solchen Situationen [der Krise] Betriebsräte über Betriebskultur reflektieren, dann tritt schnell die Metapher von der *Familie* auf den Plan. Ein positiver Begriff von Betriebskultur ist mit der anthropologisch aufgeladenen Begrifflichkeit der ‚Betriebsfamilie‘ in elementarer Weise verbunden.<sup>28</sup>

Dass Kultur immer auch nach Kohärenzstrukturen sucht und sinnbildlich eben auch für die Familie steht, überrascht wenig, wenn man sich vor Augen führt, dass Gruppenzusammenschlüsse, die nicht über Entitäten wie Ethnie, Religion etc. definiert sind, im kollektiven Bewusstsein oft eine Bindungsstruktur aufweisen, wie sie der Begriff der Familie wachruft. Weiter heißt es in der Studie:

Die Familienmetapher wird verbunden mit anderen Begriffen, wie die der Zusammengehörigkeit und des Gemeinschaftsgefühls. Diese Erfahrungen werden von den Akteuren häufig deutlich abgegrenzt von den anderen elementaren Erfahrungen, etwa denjenigen, angemessen bezahlt zu werden, und denjenigen, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben.<sup>29</sup>

Im Originalton heißt es dann auch der Sicht eines Mitarbeiters, dessen Firma mit einem ausländischen Unternehmen fusionierte und im Anschluss rationalisiert worden ist:

Es ist Firma, man verdient Geld, mir macht der Job Spaß, aber dieses Familiengefühl, das ist weg, weil das ganze Soziale, was man bei „U2“ hatte, auch ein wenig weggebrochen ist, diese Zusammengehörigkeit und das alles. Dieses Gefühl hat man einfach nicht mehr und das ist in der Mannschaft genauso, zumindest zum größten Teil, sag ich mal.<sup>30</sup>

Gemeint sind vor der Rationalisierung des Unternehmens angebotene soziale Leistungen wie die „Bereitstellung von Kindergärten, einem Schwimmbad, der

<sup>28</sup> Ebd., S. 13.

<sup>29</sup> Ebd., S. 14.

<sup>30</sup> Ebd., S. 14.

Werksbücherei und dem Werkpersonalverkauf“.<sup>31</sup> Bei diesem emotionalen Statement geht es dem Sprecher offenbar weniger um weggefallene finanzielle Leistungen. Vielmehr muss von einem Bedeutungswandel der Leitmotivik der Familie ausgegangen werden. Die Konnotation von Familie bei der vorrangigen Verwendung des Begriffes ‚Firma‘ oder Unternehmen scheint vollständig verschwunden zu sein („Es ist Firma“). Wenn die metaphorische Verwendung des Familienbegriffes von vornherein auf das Unternehmen bezogen gewesen ist, verschiebt sich diese Metaphorik auf zwei Ebenen, einmal strukturell und zugleich in der Wahrnehmung. Das ‚Familienunternehmen‘ wird zur Firma, während die familiäre Lebenswelt, die einen direkten Sinn für Orientierung und signifikante Kontexte gibt, nunmehr Illusion zu sein scheint:

So führt ein Gesprächspartner aus, dass er sich mittlerweile daran gewöhnt habe, dass bestimmte übertarifliche Zahlungen etc. wegfielen, aber dass für ihn ein besonderes Problem im Wegfall des Gemeinschafts- und Familiengefühl bestünde.<sup>32</sup>

Die Unternehmenskrise führt also unweigerlich auch zu einer Orientierungskrise der Mitarbeiter, indem ein Narrativ wegbricht, das soziale Bedeutung stiftet. Insofern stehen die konkreten Zusatzleistungen (wie beispielsweise ein sogenanntes „Sommerschützgetränk“) symbolisch für diese Strukturen. Das Getränk, das als Symbol für familiäre Kohärenzstrukturen galt, fällt weg und damit offenbar auch das sinnstiftende Momentum des familiären Miteinanders. So heißt es zur Abschaffung des „sommerlichen Arbeitsschutzgetränkes“: „So eine Kiste kostet 100 Euro und damit [ist] der ganze Sommer gerettet. Damit holt der Chef sich ja nur Minuspunkte ein. Schlimmer geht es wohl ja kaum.“<sup>33</sup> Im gleichen Kontext formuliert ein anderer Mitarbeiter die Streichung der Ausgabe eines Vitaminbonbons: „Das gehört auch zur Kultur, diese lieb gewonnenen Sachen.“<sup>34</sup> Die Materialisierung wie das Bonbon oder das Getränk zeigen innere Vorstellungen von abstrakten Bindungen, die aufgelöst zu sein scheinen. Symbole, die für die metaphorische Familie in der Betriebskultur standen, gibt es nicht mehr, und in der Folge verschwinden nicht nur die Signifikate, sondern auch die signifikanten Kontexte. Der metaphorische Begriff zerbröselt und mit ihm auch die Wahrnehmung von Tradition. Desillusioniert heißt es von einem Mitarbeiter: „Ja, man hat das Gefühl, es geht nur noch um das Finanzielle.“<sup>35</sup>

Die erzählerische Perspektive dieser Mitarbeiter ist offenbar eine, die sich gewandelt hat. Es wird davon berichtet, was es nicht mehr gibt, aber einmal vorhanden war. Die Rekonstruktion der Vergangenheit aus der Perspektive der Gegenwart verweist auf ein krisenhaftes Ereignis, von dem aus zukünftige Narrative als Zäsur ausgehen werden. Die Familienmetaphorik wird quasi abgespalten.

---

<sup>31</sup> Ebd.

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> Ebd., S. 15.

<sup>34</sup> Ebd.

<sup>35</sup> Ebd.

Desillusioniert klingt auch diese Einlassung zur Unternehmenskultur, die eben nicht als kohärent wahrgenommen wird. Das gemeinsame Mahl als ritualisierte Familienpraktik war für ein anderes Unternehmen offenbar der Ort gemeinschaftsstiftender Treffen und des Austausches:

Dann gibt es noch ein banales, aber wichtiges Thema, nämlich die Kantine, die als soziale Einrichtung, als Motivations- und Demotivationsmittel fungiert. Man muss immer wieder für Dinge kämpfen, in denen das Unternehmen keinen direkten Nutzen sieht.<sup>36</sup>

Es ist davon auszugehen, dass diese Art von Kommunikationsstruktur eben nicht Teil der Organisationskultur ist, denn erstens kann innerhalb dieses kulturellen Rahmens nicht mehr kommuniziert werden. Man könnte in dem Terminus der Studie sagen, ein Ort des Wissens fiel weg. Zudem werden der Unternehmensleitung ja generelles Unverständnis und eine Missbilligung der „lieb gewonnenen Sachen“ vorgeworfen. Die *Signifikantenlogik* der Mitarbeiter ist offenbar eine andere als die der Leitungsebene. Der Mitarbeiter fühlt sich unverstanden, bzw. die Zeichen der unternehmerischen Fürsorge (wie das Bonbon oder das Getränk), die ja wohlgerne auch nur sehr wenig kosten, sind Teil einer neuen Kommunikationsstruktur, die den Mitarbeiter, seine sinnstiftenden Rituale und signifikanten Kontexte ausschließt.

An dem oben genannten Beispiel zeigt sich Ähnliches: Deutlich wird auch hier, dass ökonomische Einsparungen als Einschnitt in signifikante Kontexte erlebt werden. Dazu gehören die sinnstiftende Handlung des gemeinsamen Mittagessens ebenso wie der indirekte Verweis auf den Traditionsbruch und die mangelnde Selbstverständlichkeit, dass sich das Unternehmen um seine Mitarbeiter sorgt. Es zeigt sich, dass von Unternehmenskultur gar nicht mehr gesprochen werden kann, wenn auch das Familiäre als Matrix und Referenzrahmen beschnitten wurde: „Deswegen finde ich, Kultur fängt ganz klein an. Es wird aber weniger, dass man gemeinsame Dinge macht, wie Pausen zum Beispiel. [...] Vom Kleinen her, muss ich sagen, fängt es so an, dass die Leute wieder ein wenig zusammenwachsen.“<sup>37</sup>

Unternehmenskultur wird als das Beständige, ja traditionell gewachsene Soziale begriffen, das Bedeutung hat. Thematisiert werden deshalb in der Studie immer wieder auch „Gruppenfrühstücke, Interaktion in den Pausen, Betriebsausflüge, aber auch Firmenfeste“,<sup>38</sup> die in der Vergangenheit stattfanden und semiotisch mit Begriffen wie Vertrauen, Familie und Kultur assoziiert werden:

Damals haben wir Betriebsausflüge gemacht, da habe ich in der Expedition gearbeitet, da ist man dann einmal im Jahr hingefahren und hat mit der ganzen Belegschaft einen Ausflug gemacht. Das wurde

---

<sup>36</sup> Ebd.

<sup>37</sup> Ebd., S. 14.

<sup>38</sup> Ebd.

dann heruntergefahren, dann gar nicht mehr und so weiter. Dieses Gemeinsame ist gar nicht mehr da, mag sein, dass es gewollt ist.<sup>39</sup>

Es zeigt sich, dass sich aus den hier exemplarisch vorgestellten Narrativen schließen lässt, dass das Referenzsystem der Mitarbeiter kommunikativ ein völlig anderes ist als das der Führungsebene. Ob nun gewollt oder nicht – die rationalisierte Organisationsstruktur sorgt bei den Mitarbeitern für eine Desillusionierung und Demotivierung. Sie bewegen sich offenbar in einer anderen Zeichenwelt mit eigenen Kodierungen, die sich materialisiert hat: ohne Signifikat hier kein Signifikant. Dennoch erwachsen neue Strukturen, so zeigt sich dies zumindest im „ganz Kleinen“ beim obigen Beispiel. Die Krise der Kommunikation zeigt sich eben darin, dass die Konnotationen der „Dinge“ von der Leitungsebene nicht interpretiert werden können. Es scheint also eine Kultur zu sein, die sich von der nach außen kommunizierten unterscheidet. Wer keine Vorstellungswelten zu dieser oben beschriebenen Kultur entwickelt hat, kann deren Bedeutung auch nicht decodieren. Dieses Kulturwissen, so soll es hier einmal genannt werden, schließt all diese Erlebnisse und Erfahrungen mit ein und sind Teil der Bedeutung. Das Verständnis auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen ist ebenso unterschiedlich.

### **Organisation und Integration im IT-Unternehmen**

Im Folgenden soll nun ein weiteres, aber anderes Beispiel von Kommunikationsprozessen vorgestellt werden, bei dem die Narrative sich ändern, sobald Kommunikationsstrukturen hierarchisch von der hiermit befassten Abteilung eines Unternehmens aufgebaut wurden. Die Arbeitswelt wird durch Innovationsprozesse, wie sie Baecker beschrieben hat, auch anders erzählt. Es handelt sich um eine eher homogen strukturierte Arbeitswelt der Gründerkultur. Wissensbasiert und technologiezentriert arbeiten in einem vormaligen Start-Up-Unternehmen akademisch-wissenschaftlich qualifizierte Mitarbeiter in der Biotechnologie-Branche. Der Gründer des Unternehmens reflektiert die Anfänge des Unternehmens wie folgt:

Es war eine typische Gründerkultur. Gründerkultur heißt, dass da drei Doktoranden aus diesem Institut, unterschiedlich in ihrem akademischen Werdegang und ihrer Karriere, aufeinander trafen und auch persönlich befreundet waren. Da kam der Gedanke, doch so eine Firma zu gründen, und dieser Gedanke wurde sehr intensiv von Anfang an mit mir diskutiert [...] Aber als Kultur war es eine Gründerkultur. Sie haben dann einen mit kaufmännischer Erfahrung, aber auch einen Wissenschaftler als Vierten dazu genommen [...] Das ist der Start gewesen, ja, aber es ist doch fünf, sechs Jahre so geblieben. Es

---

<sup>39</sup> Ebd., S. 30.

gab drei Gebiete, auf denen die Gründung beruht hat, drei wissenschaftliche Gebiete. Das ist auch eine Frage der Kultur.<sup>40</sup>

Weil es sich um ein Start-up-Unternehmen handelte, sind die Hierarchien von Beginn an flach gewesen: Alle, die in dem Unternehmen arbeiten, waren quasi in die Organisation eingebunden, indem ihnen Aktienanteile und -optionen zugesprochen wurden:

Und die haben, also bis zur letzten Putzfrau, alle Anteile gekriegt. Und das hat dann natürlich auch einen Auftrieb gegeben [...] Die Leute bekamen dann auf einmal auch Anteile, und dann stieg ja der Kurs zu Anfang gewaltig an. Das gab dann natürlich, wenn Sie nach Kultur und Selbstverständnis fragen, Firmenzugehörigkeit – das bringt dann was, ganz klar.<sup>41</sup>

Die durch die geringe Anzahl der Mitarbeiter ermöglichte Kommunikationsstruktur einer solchen Unternehmensorganisation des Start-Ups sorgt offenbar für Vertrauen und ermöglicht auch das Entstehen einer sozialen Identität:

Dadurch, dass man sich jeden Tag sieht, mehrfach, kann man die Dinge, die einen stören, sofort ansprechen; die, die einem gut gefallen, lobt man sofort, also es ist vielleicht mehr daraus ersichtlich, können sie sehen, mir ist wichtig, dass man ein offenes Betriebsklima hat.<sup>42</sup>

Angesichts der zuvor dargestellten, als defizitär wahrgenommenen Kommunikationsstruktur im Unternehmen wirkt die hier vorgestellte Organisationskultur homogener.

---

<sup>40</sup> Ebd., S. 17.

<sup>41</sup> Ebd.

<sup>42</sup> Ebd.

## Fazit

Die hier angestellten Überlegungen zeigen, dass insbesondere semiotische Kommunikationsprozesse sich strukturell an die Organisationskultur eines Unternehmens binden lassen. Bemerkenswert ist dabei, dass sich herausgestellt hat, dass Organisationsstrukturen, die streng hierarchisch aufgebaut sind, unterschiedliche, zum Teil nicht aufeinander bezogene Signifikantensysteme ausbilden. Dies geschieht aus folgendem Grund: Die Bedeutungszuschreibungen etwa eines „Vitaminbonbons“ oder eines „Sommerschuttrandes“ sind offenbar zentral für die kommunikative Wahrnehmung von Betriebskultur und Gemeinschaftsempfinden. Der Unternehmensleitung ist offensichtlich die in der Geschichte des Unternehmens mitgewachsene kollektiv-symbolische Zuschreibung im Bedeutungsgeflecht der Gruppe nicht zugänglich gewesen. Auch aus anderen Beispielen lässt sich der Schluss ziehen, dass innerhalb dieser Organisationen andere Wissensordnungen existieren und sprachlich geregelt sind und diese sich kommunikativ mitteilenden Wissenshorizonte primär oral kommuniziert werden. Geknüpft sind an diese „kleinen Dinge“ Vorstellungen, die signifikant für Gemeinschaftsbildungsprozesse sind und auch deren innere Logik konstituieren. Fallen sie weg, werden sie als Bruch auch der Tradition und Kultur wahrgenommen; diese Kausalverknüpfung funktioniert offenbar metonymisch als *pars pro toto* für das Bedeutungsgeflecht Kultur. Die Tiefenstruktur, die sich freilegen lässt, scheint eine der individuellen Verunsicherungen zu sein, nicht zuletzt, weil von den geschichtlichen Erzählungen und der daran geknüpften Alltagsrealität personale Identität abhängt. Als ein Ergebnis der Studie ist also festzuhalten, dass Leitbilder sich nicht „von oben“ aufoktroieren lassen, sondern „sich offenbar aus dem Unternehmensalltag und unterschiedlichen Gruppendynamiken“ der Arbeitswelt selbst bilden.

Semiotische Prozesse im Arbeitsalltag sind jeweils von den Gruppendynamiken abhängig, die entweder in die Organisation eines Unternehmens eingebunden sind oder nicht. Strukturell ist von der Organisation immer auch die Kommunikation auf allen Ebenen semiotisch auf sie bezogen. Mithilfe dieses Verfahrens zeigt sich, inwieweit die spezifische Kommunikationssituation einer mitarbeiterzentrierten Arbeitswelt eingeordnet werden kann. Daraus kann eine neue Programmatik erarbeitet werden, die den Blick auf Bedeutungsstrukturen und die semiotischen Prozesse der Wahrnehmung und Kommunikation von Arbeit offenlegen.

## Literatur

- Baecker, Dirk. *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin 1994.
- Baecker, Dirk. *Organisation und Management*. Frankfurt am Main 2008.
- Baecker, Dirk. *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden 2014.
- Bleicher, Knut. *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. Stuttgart 1994.
- Bremer, Alida. „Narratologie“. In: Vladimir Biti (Hg.). *Literatur- und Kulturtheorie. Ein Handbuch gegenwärtiger Begriffe*. Reinbek bei Hamburg 2001, S. 577-584.
- Geertz, Clifford. *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main <sup>2</sup>2003.
- Hagemann, Gisela. *Werden Sie einzigartig. Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfadens*. Berlin/Wien/Zürich 2009.
- Knassmüller, Monika. *Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re)Konstruktion*. Frankfurt am Main 2005.
- Luhmann, Niklas. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 2011.
- Priddat, Birger P. *Wirtschaft durch Kultur*. Marburg 2009.

## **Semiotic Corporate Dashboard**

Unternehmenspositionierungen semiotisch bestimmen und steuern

**Klaus M. Bernsau**

### **Unternehmensinterpretation als praktische und semiotische Herausforderung**

In einer sich zusehends globalisierenden und verdichtenden Welt nimmt die Zahl der Angebote und damit der Wettbewerb unter Unternehmen immer mehr zu. Schon die Zahl der Unternehmen und Produkte führt dazu, dass das Angebot immer unübersichtlicher wird. Mit zwei weiteren Effekten sorgen Unternehmen allzu oft zusätzlich dafür, dass ihr Angebot indifferent und austauschbar wird: Erstens werden erfolgreiche oder vermeintlich erfolgreiche Angebote gerne kopiert. Es kommt zu sogenannten *Me-too*-Angeboten. Zweitens fürchten Unternehmen, relevante und zahlungskräftige Zielgruppen auszuschließen und neigen dazu, für alle potentiellen Kunden etwas bieten zu wollen. Ein letztes Moment sorgt schließlich vollends dafür, dass zu viele Unternehmen sich kaum noch von ihren Wettbewerbern unterscheiden und so häufig einem gnadenlosen Wettbewerb über den Preis oder über die schiere Lautstärke der Kommunikation ausgesetzt sind. Wenn in Unternehmen keine klaren Vorgaben zu Zielen und Identität gesetzt werden, bzw. die beschriebenen Effekte der Unschärfe nicht nur bei den Kunden, sondern auch den Mitarbeitern wahrgenommen werden, neigen Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb gerne dazu, sich für ihr Handeln je eine eigene Interpretation des Unternehmens zurechtzulegen.

Marketing-Agenturen und -Berater erkennen dieses Problem natürlich recht schnell und bieten dann als Lösung eine schulbuchmäßige Positionierung des Unternehmens oder sogar noch zugespitzt die Erarbeitung eines Brandings für Unternehmen oder Produkte an. Allerdings unterlaufen ihnen dabei oft zwei elementare Fehler. Sie entwickeln die Positionierung meist nur von den theoretischen Gegebenheiten des Marktes bzw. der Wettbewerbssituation her und vernachlässigen die internen Kräfte des Unternehmens. Zweitens fehlt ihnen in der Regel ein Modell, das die Interpretation so komplexer Zeichen-Systeme, wie sie Unternehmen und Produkte darstellen, auch nur halbwegs beschreiben kann. Gerade die betriebswirtschaftliche Theorie operiert auch heute noch sehr unreflektiert gleichzeitig mit abstrakten, rein verbalen Beschreibungen von

Positionierungen und gleichzeitig mit metaphorisch an visuellen Zeichen angelehnten Begriffen wie Image, Fremdbild oder eben Brand.

Dieser Beitrag will dem eine Methode entgegenstellen, die sich einerseits aus zeichentheoretischem Denken speist und andererseits dabei trotzdem als Analysemethode hohe Praxisnähe und starke Einbeziehung der Mitarbeiter eines Unternehmens beweist. Die Methode liefert je nach Anwendung eine mehrdimensionale, kollektive Interpretation des Unternehmens entweder im Jetzt oder in einer attraktiven Zukunft. Die Methode ist als interaktiver Workshop ausgestaltet und schon mehrfach erfolgreich in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen angewendet worden. Das Feedback sowohl der Workshop-Teilnehmer, der involvierten Unternehmensführung und häufig auch einbezogener Marketing-Dienstleister – mit dem Auftrag, die Resultate später zu realisieren – war in deutlich überwiegender Zahl sehr positiv. Da der Fokus dieses Beitrags auf der Darstellung der Methode liegt, möchte ich auf den gerade im deutschen Wissenschaftsraum üblichen Begründungs- und Absicherungsballast praktisch völlig verzichten. Nur am Ende weise ich gesammelt auf die Werke hin, die die Methode inspiriert haben bzw. solche, die dem interessierten Leser Möglichkeiten zu kritischer Vertiefung geben.

Trotzdem möchte ich verschiedene theoretische, semiotische Implikationen aufzeigen. Dieser Beitrag hat es sich zum Ziel gesetzt, einige Ideen zu liefern, die zum Weiterdenken und zum Diskutieren einladen sollen: Wie viel Semiotik ist wirklich in diesem Modell? Welche Theorien stehen dahinter? Und wie groß ist der tatsächliche Einfluss von Zeichen auf das Wirtschaften?

### **Aufgabenbereiche der Unternehmensberatung**

Die Aufgabenbereiche einer semiotisch fundierten Unternehmensberatung, wie ich sie für KMB | entwickelt habe,<sup>1</sup> können in drei Hauptaspekte eingeteilt werden. Das ist zunächst das Erkennen und Beheben von Schwachstellen in Kommunikationsprozessen. Dann geht es um die Positionierung eines Unternehmens, d.h. das Herausarbeiten der eigenen Position sowie die Ableitung unternehmensspezifischer Entwicklungsziele. Als dritter Bereich ist die ergebnisorientierte Kommunikation, das systematische Erreichen vorgegebener Kommunikationsziele, angesehen. Obwohl diese drei Felder unterschiedliche Problemstellungen bearbeiten, haben sie doch alle eine starke Beziehung zur Semiotik, die einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis und zur Gestaltung unternehmerischer Kommunikationsprozesse liefern kann (s. Abb. 1).

---

<sup>1</sup> KMB | wurde von mir vor zehn Jahren als eine inhabergeführte Unternehmensberatung mit dem Fokus Unternehmenskommunikation gegründet. Das Unternehmen ist inzwischen 10 Jahre alt und hat ein breites Kundenspektrum, das von großen Marken wie Coca-Cola, Deutsche Bahn, Deutsche Post oder L'Oréal bis hin zum Kleinbetrieb reicht.

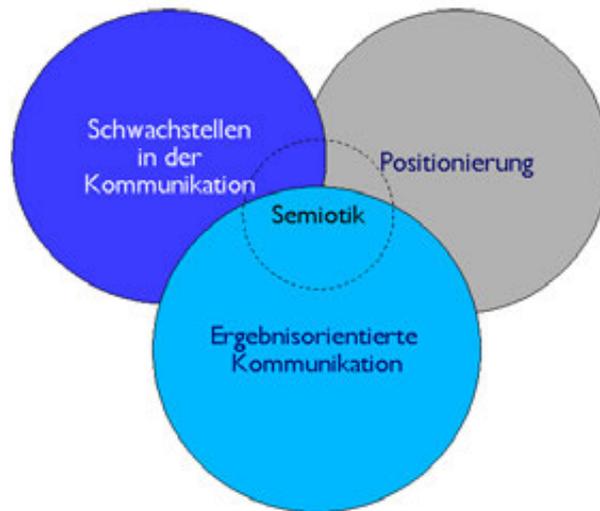


Abbildung 1: Kernaufgaben der Unternehmensberatung

Dieser Beitrag fokussiert primär auf die Thematik der Positionierung von Unternehmen und deren Handling mithilfe des selbst entwickelten Analysewerkzeuges *Semiotic Dashboard*. Die Funktionsweise der Semiotik in diesem Kontext soll anhand praktischer Beispiele dargestellt werden.

### Das Problem der Positionierung

An jedem Tag werden wir mit einer Fülle von kommerziellen Zeichen konfrontiert, die es für Unternehmen immer schwieriger machen, zwischen all diesen Zeichen sichtbar zu bleiben. Meistens wird zur Lösung dieses Problems ein Positionierungskreuz mit zwei Achsen herangezogen. Das bedeutet zwar, dass sich entlang zweier Extrema bereits eine *landscape* ausbildet, jedoch ist diese stark vereinfacht: „Ich bin hier, möchte aber dorthin“. Diese Vorgehensweise kann oftmals zu Problemen führen, da viele weitere Aspekte nicht beachtet werden. Gerade zu Beginn ist es wichtig, die eigene Position und die eigenen Möglichkeiten genau zu kennen, sodass ein gesetztes Positionierungsziel mit gegebenen Mitteln auch erreichbar ist. Außerdem kann es problematisch werden, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens sich nicht mit der erwünschten Interpretation des Unternehmens identifizieren können, sodass die Veränderungen nicht von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Vor allem letzteres kann schnell dafür sorgen, dass ein geplanter Positionierungsprozess ins Stocken gerät. Genau hier setzt die *Semiotic Dashboard*-Methode an, die Unternehmen hilft, sich selbst besser kennenzulernen sowie Ziele klarer und angepasst an die eigenen Verhältnisse zu formulieren.

Die Idee hinter dieser Methode basiert auf dem, was Physiker im Allgemeinen unter Resonanzfrequenz verstehen: Jedes physikalische Objekt hat eine eigene Frequenz. Wird diese stimuliert, so können ungeheure Kräfte freigesetzt werden. Beispielhaft dafür sind sogenannte Resonanzkatastrophen, z.B. Brücken, die stimuliert von Sturmböen einer Frequenz oder den rhythmischen Schritten einer Kompanie kollabieren. Daher muss es darum gehen, die Eigenfrequenz eines Unternehmens zu finden, die sich dadurch ermitteln lässt, indem man die Eigeninterpretation des Unternehmens ergründet. Diese Interpretation kann schließlich in einem weiteren Schritt als Startpunkt für weitere Positionierungsbestrebungen dienen. Und durch die richtige Stimulation dieser Eigeninterpretation ist es dann viel einfacher, die Position zu ändern, das Unternehmen in Bewegung zu versetzen.

### **Das Werkzeug: Semiotik in der Praxis**

Die Eigenfrequenz eines Unternehmens lässt sich anhand von vier Dimensionen ermitteln. Diese bilden die Eigeninterpretation eines Unternehmens zwar nicht vollständig, aber bereits sehr vielschichtig ab. Die ‚Dimensionen‘ ergeben sich aus der Überschneidung klassischer Sichtweisen auf eine zu interpretierende Identität: ‚rational‘ vs. ‚emotional‘ und ‚innen‘ (Sein) vs. ‚außen‘ (Schein).

Zum einen standen bei der Entwicklung die Zeichentypologien von Peirce und Jakobson Pate, andererseits soll das Vorgehen auch in Unternehmenskreisen – typischer Weise ohne jede semiotische Vorkenntnis – vermittelbar sein, sodass auch Bezüge zu Persönlichkeitsprofilen, wie DISG, Biostruktur oder Reiss nicht zu verleugnen sind. Auch die Metapher der Unternehmenspersönlichkeit steht hinter der Methode. Daneben gibt es schon lange die Idee eines Markensteuerrads, das aber üblicherweise nur eine recht reduzierte und formalistische Darstellung kreativer Ergebnisse oder Vorgaben ist, und nicht die angestrebte Relevanz und Vitalität sowie Beziehung zum Unternehmensorganismus hat. Vonnöten ist zudem eine handhabbare Methodik, die deutlich unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens herausarbeitet und dabei auch dem semiotischen Laien mit ihrer Aussagekraft und Relevanz intuitiv einsichtig ist. Dem entspricht das hier präsentierte Basismodell des ‚Semiotic Dashboard‘ (s. Abb. 2), dessen vier Kategorien im Folgenden näher vorgestellt werden sollen.

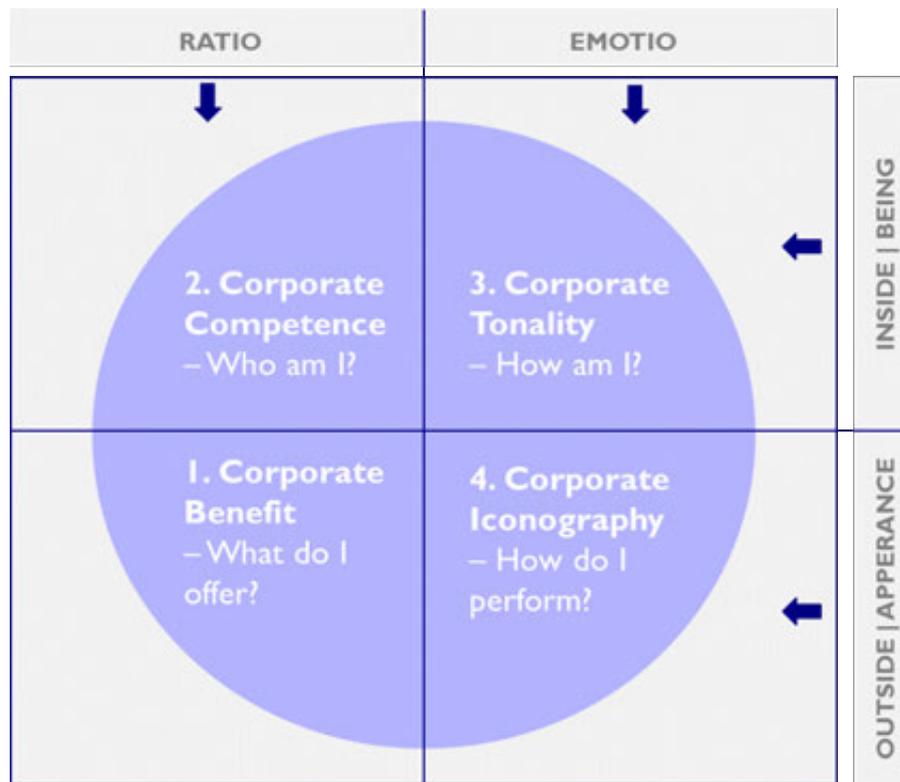


Abbildung 2: Das Basismodell des Semiotic Dashboard

### Unternehmensnutzen – What do I offer?

In die Praxis umgesetzt wird die Methode in der Regel in einer ersten Runde mit dem sogenannten Top-Management bzw. mit den ca. 10 Personen, die qua Position oder Persönlichkeit das Unternehmen am stärksten bestimmen.

Der erste Schritt ist zunächst leicht umzusetzen. Die Teilnehmer werden dazu aufgefordert, einzeln ihre Bewertung des Unternehmens anhand bestimmter Kategorien festzumachen. Dabei wird ihnen eine Liste von ungefähr 30 Charakteristika, wie z.B. Verantwortungsbewusstsein, Innovationskraft, Finanzkraft u.v.m. präsentiert, die jeweils anhand einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) bewertet werden. Die Charakteristika entstammen sowohl aus bestehenden Selbstdarstellungen des Unternehmens, aus Berichten und Texten aus der jeweiligen Branche zu wichtigen Eigenschaften bzw. der aktuellen Managementliteratur zu sogenannten Erfolgsfaktoren. Ferner kann jeder Teilnehmer noch bis zu 5 weitere Charakteristika ergänzen, was aber nur sehr selten genutzt wird.

Anschließend soll entschieden werden, welche Charakteristika für die Kunden überhaupt relevant sind. Das geschieht ebenfalls mittels einer 5er-Skala. Damit sollen bestehende Diskrepanzen aufgedeckt werden. Ein Unternehmen kann sich beispielsweise als stark sozial orientiert verstehen, jedoch spielt das für Kunden evtl. nur eine untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse dieser Einschätzungen wer-

den in Zahlen ausgedrückt, da gerade im wirtschaftlichen Kontext Zahlen besonders gern gesehen werden. Diese Übersicht zeigt nun, welche Stärken und Schwächen von Seiten des Top-Managements wahrgenommen wurden und in welchem Verhältnisse diese zu den wahrgenommenen Kundenbedürfnissen stehen.

Daraus resultieren vier Gruppen von Charakteristika des zu interpretierenden Unternehmens (s. Abb. 3). Im optimalen Fall entsprechen die Stärken eines Unternehmens den Bedürfnissen der Kunden (TOP). Problematisch wird es vor allem dann, wenn ein Charakteristikum vom Management als „schwach“ bezeichnet wird, die Kunden es jedoch als wichtig erachten (GEFAHR). Charakteristika, die das Unternehmen als Stärke bezeichnet, Kunden jedoch als weniger relevant erachten, treten im weiteren Verlauf der Analyse in den Hintergrund, können allerdings als zusätzlicher Nutzen weiter ausgebaut werden. Charakteristika, die als Schwäche seitens des Unternehmens und als unwichtig seitens der Kunden gesehen werden, sind irrelevant und können vernachlässigt werden.

Leistungsmerkmale	Mittelwert Interseroh Leistung	Mittelwert Kunden Wichtigkeit	Quadrant
Verantwortungsbewusstsein	4,58	4,60	TOP
Variable Preismodelle	4,44	4,75	TOP
Empfehlbarkeit (Auftraggeber an andere Kollegen, Unternehmen)	4,36	4,77	TOP
Kunden-Beziehungen	4,33	4,77	TOP
Branchenerfahrung (Branche der Kunden)	4,27	4,68	TOP
Verlässlichkeit	4,08	4,82	TOP
Ehrlichkeit	4,09	4,80	TOP
Motivation (der Mitarbeiter)	3,94	4,41	TOP
Sicherheit (einer Entscheidung für Interseroh)	3,89	4,73	TOP
Preis-Leistungs-Verhältnis	3,83	4,70	TOP
Eigene besondere Prozesse (Tools/Maschinen)	3,67	4,50	TOP
Innovationskraft	3,67	4,33	TOP
Engagement (der Mitarbeiter)	3,54	4,82	TOP
Strategische Kompetenz	3,50	4,32	TOP
Preisstellung	3,50	4,64	TOP
Kreativität	3,43	4,00	GEFAHR
Qualität (der Services von Interseroh)	3,42	4,92	GEFAHR
Vertrauen (in Interseroh)	3,38	5,00	GEFAHR
Kundenorientierung	3,36	4,90	GEFAHR

High Importance	Low Importance
Top	Additional benefits
Danger	Insignificant

Abbildung 3: Ergebnisse Unternehmensnutzen

### Unternehmenskompetenz – Who am I?

Der zweite Schritt basiert auf der Idee des *Elevator Pitch*. Beim *Elevator Pitch* geht es darum, innerhalb kürzester Zeit sein Gegenüber von einem Gedanken, Konzept etc. zu überzeugen. Dabei geht es vor allem um die Fokussierung auf positive, das Unternehmen hervorhebende, Ideen und Geschichten, die eine klare Differenzierung ermöglichen. Daher werden die Manager gebeten, innerhalb von neunzig Sekunden oder in weniger als fünf Sätzen ihr Unternehmen vorzustellen. Diese Aufgabe wird teilweise auch als Hausaufgabe zur Vorbereitung des Workshops ausgegeben. Anschließend werden die Ergebnisse in einer sogenannten *tag cloud* visualisiert. Wörter oder Sätze, die häufiger oder besonders häufig vorkamen, haben im Verhältnis zu anderen eine größere Schriftgröße. Diese Art der Visualisierung macht ziemlich schnell deutlich, welche

Begriffe und Gedanken in der Kommunikation des Unternehmens eine besonders große Rolle spielen. Darüber hinaus ist es in einem zweiten Schritt möglich, diese Wörter hinsichtlich ihrer Überzeugungskraft zu untersuchen. Begriffe wie z.B. „Kunden“ werden zwar häufig verwendet, jedoch tragen sie nicht sonderlich viel zu einer klaren Abgrenzung im Wettbewerbsumfeld bei.

### **Unternehmenstonalität – How am I?**

Nach dem *Elevator Pitch* werden die Manager dazu aufgefordert, sich ihr Unternehmen als einen Menschen vorzustellen. Sie sollen jeweils zwischen fünf und zehn Eigenschaften notieren, die ihren ‚Unternehmens-Menschen‘ beschreiben. In diesem Zusammenhang soll auch herausgefunden werden, welches ‚Geschlecht‘ das Unternehmen in der Vorstellung der Manager hat. Wird das Unternehmen eher mit weiblichen Attributen beschrieben oder eher mit männlichen? Die einzelnen Eigenschaften werden auf Karten geschrieben und auf dem Tisch verteilt. Ziel ist es, die einzelnen Eigenschaften nach den drei Motiven der *Limbic Map* zu sortieren (s. Abb. 4). Die *Limbic Map* ist eine sehr reduzierte neurologische Theorie, die davon ausgeht, dass das Gehirn unterschiedliche Teilbereiche hat, die aufgrund ihrer physiologischen Entwicklungsgeschichte jeweils unterschiedlich arbeiten. Der grüne Bereich (Balance) ist der älteste Bereich, der mehr oder weniger animalisch ist. Er beinhaltet Bedürfnisse wie soziale Eingebundenheit und allgemeine Sicherheit. Der rote Bereich (Dominanz) zielt im Kern auf die Verdrängung der Konkurrenten ab. Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen und Dynamik beschreiben diesen Teilbereich. Der gelbe Bereich (Stimulanz) ist der entwicklungsgeschichtlich jüngste Bereich und beinhaltet Eigenschaften wie Abwechslung und Risikolust. Diese Theorie erscheint zwar im ersten Moment nicht sonderlich wissenschaftlich, jedoch ist sie für Kunden leicht und intuitiv anwendbar. Nach Zuordnung der Eigenschaften zeigt sich ein klares Bild des Unternehmens mit menschlichen Charaktereigenschaften. Gerade das Positionieren der Eigenschaften durch die gesamte Arbeitsgruppe rund um einen Tisch klärt meist unterschiedliche Einschätzungen und Vorverständnisse der Eigenschaften und betont die Idee der kollektiven Interpretation.

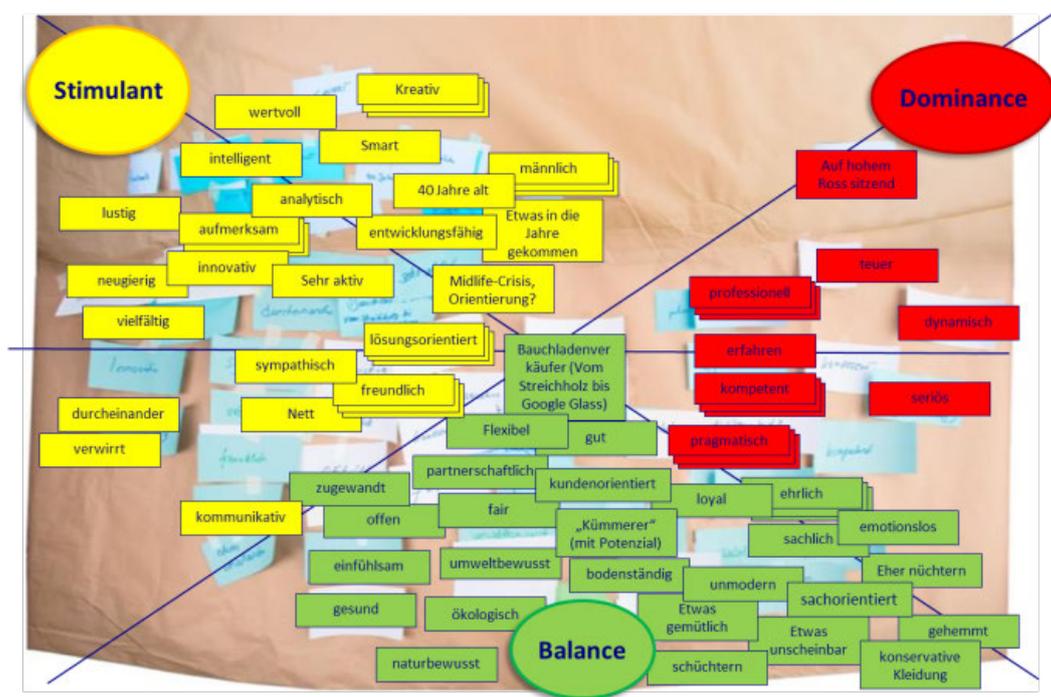


Abbildung 4: Beispiel-Ergebnis Unternehmenstonalität

### Unternehmensikonographie – How do I perform?

Der letzte Teil beinhaltet die Erstellung einer Collage. Die Teilnehmer erhalten diverse Zeitungen und Magazine und werden gebeten ihr Unternehmen bestmöglich mit Bildern darzustellen. Aus praktischen Gründen sollten hier maximal 3 bis 4 Personen an einer gemeinsamen Collage arbeiten. Wenn die verschiedenen Arbeitsgruppen jeweils das identische Ausgangsmaterial zur Verfügung haben, ermöglicht das spannende Vergleiche der Ergebnisse. Bilder, die mehrfach aus tausenden von Alternativen ausgewählt wurden, haben eine hohe Signifikanz für das Unternehmen. Wichtig an diesem Arbeitsschritt ist, dass hier die übliche aber unzureichende verbale Ebene zur Unternehmensinterpretation ganz verlassen wird.

### Das Ergebnis

Die so entstandene vierdimensionale Unternehmensinterpretation wird dann auf unterschiedliche Weise genutzt. Es kann eine Review in mehreren Runden mit einem erweiterten Mitarbeiterkreis aus allen Hierarchie-Ebenen erfolgen. Oder es kann mit dem identischen Verfahren eine Zukunftsvision erarbeitet werden, oder es werden zentrale Unternehmensaktivitäten mit der Unternehmensinterpretation auf Übereinstimmungen oder Diskrepanzen hin überprüft.



Abbildung 5: Beispiel-Ergebnis Unternehmensikonographie

Was hält man als Unternehmen am Ende des Prozesses in Händen? Das *Semiotic Dashboard* liefert eine mehrdimensionale Interpretation des eigenen Unternehmens. Besonders hervorzuheben ist, dass durch den Methodenwechsel die sonst übliche Ebene der rein sprachlichen Beschreibung, oft in stereotypem, nichtssagendem Managementsprech verlassen wird. Dadurch bieten sich deutlich mehr Anknüpfungspunkte zum Unternehmensalltag und zum Erleben der Mitarbeiter. Das Verfahren ist so weit standardisiert, dass es sich gut wiederholen lässt und daher auch Vergleiche möglich sind: Vergleiche über die Zeit, Vergleiche zwischen Unternehmensteilen oder Hierarchieebenen. Dabei ist die Ergebnisdarstellung insgesamt sehr kompakt. Durch die Nutzung semiotischen Denkens gelingt es, die Idee des Markenstewerrads nicht zu einer formalen Pflichtübung zur Darstellung kreativer Ergebnisse herabzuwürdigen, sondern zu einem lebendigen Instrument, das tatsächlich das Unternehmen in seiner Gänze steuern kann, zu entwickeln, weil eben die für die Steuerung notwendigen Rückkopplungsmechanismen zur Unternehmensorganisation geschaffen wurden.

### Semiotische Implikationen

Die Mehrdimensionalität von Zeichen wird von vielen semiotischen Theoretikern dargelegt. Ob nun bei Peirce und in der Weiterentwicklung bei Morris eine Interpretation auch eine Gewohnheit sein kann, oder ob z.B. bei Jakobson, der

die verschiedenen Funktionen betont, die ein Zeichen – auch ein und dasselbe Zeichen – haben kann. Die Semiotik steht, wenn sie nicht nur abstrakte Prozessbeschreibungen vornehmen will, sondern sich konkreten Zeichen, Zeichenklassen oder Zeichensituationen nähern will, immer vor der Herausforderung des richtigen Maßes. Auf der einen Seite können die Zuschreibungen zu eindeutig und offensichtlich sein, so dass kein Mehrwert der Semiotik erkennbar ist, auf der anderen Seite besteht die Gefahr, sich in unterschiedlichen Details zu verlieren, sodass das Gesamtbild verloren geht.

Ein zweiter, wesentlich semiotischer Bezug des *Semiotic Dashboards* ist die basale Erkenntnis, dass jede Interpretation, jedes Zeichenverständnis dieses immer nur wieder in andere Zeichen überführen kann: der unvermeidliche Prozess der unendlichen Semiose. Allerdings strebt sowohl die wissenschaftliche als auch die lebenspraktische Interpretation danach, dadurch einen Mehrwert zu erlangen, einen Mehrwert in Stabilität, Eindeutigkeit oder Intersubjektivität, hier in der intersubjektiven Fassbarkeit nicht sprachlicher Interpretationen eines Unternehmens. Ferner wird das Moment der dynamischen Zeichenentwicklung im *Semiotic Dashboard* verdeutlicht, ebenso wie verschiedene Ideen zum intersubjektiven Austausch integriert werden können, z.B. durch das gemeinsame Positionieren der Eigenschaftsarten, so dass Bezüge nicht nur zu Peirce und Jakobson, sondern auch zu Bühler im Modell deutlich sind.

Sicher ist es gerade aus theoretischer Sicht reizvoll, strenger und konkreter semiotische Grundlagen auf das Modell abzubilden bzw. den Umgang der Unternehmensmitarbeiter aus diesen heraus zu beschreiben. Vielleicht kann dieser Beitrag ja gerade die Diskussion anstoßen, ebenso Hinweise auf Effekte, die durch die vorgegebenen Interpretationsanreize entstehen könnten.

Aus praktischer Sicht hat sich diese mehrdimensionale, strukturierte und nicht nur auf sprachliche Äußerungen fokussierte Herangehensweise an die Unternehmensanalyse sehr bewährt, was – so die Überzeugung des Autors – auch in den semiotischen Implikationen der vorgestellten Methode begründet ist.

## Literaturhinweise

- Bernsau, Klaus M. *Der Erfolg des Zeichens Coca-Cola in Deutschland. Eine semiotische Analyse*. Saarbrücken 2007.
- Bernsau, Klaus M. *Strukturwandel als Sinnwandel. Die Schaffung des neuen Ruhrgebiets*. Saarbrücken 2009.
- Bruhn, Manfred. *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München<sup>2</sup>2011.
- Crow, David. *Zeichen. Eine Einführung in die Semiotik für Grafikdesigner*. München<sup>2</sup>2012.
- Esch, Franz-Rudolf (Hg.). *Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung*. Wiesbaden<sup>3</sup>2001.
- Karmasin, Helene. *Produkte als Botschaften. Konsumenten, Marken und Produktstrategien*. Landsberg am Lech<sup>4</sup>2007.
- Umiker-Sebeok, Jean (Hg.). *Marketing and Semiotics. New Directions in the Study of Signs for Sale*. Berlin, New York, Amsterdam 1987.



## Verpackungssemiotik

Kulturelle Herausforderungen für Packungsdesigner und Produktmanager

**Klaus Kerschensteiner**

Die kulturellen Herausforderungen des Gestaltens von Verpackungen wiegen weitaus schwerer, als im folgend skizzierten Gesprächsentwurf, den Nicola Erdmann in der *Welt* veröffentlicht hat. Wir befinden uns in einem Meeting unter Packungsdesignern und Produktmanagern. In der Diskussion wird, nicht gerade leidenschaftlich, über das Design der Packung eines Männerpflegeproduktes beraten:

„Der typische Mann will nicht zig verschiedene Produkte. Der will nur ein Produkt, das dann alles kann.“

„Ja! Wir machen einfach 5 in 1, irgendwas Duschgelartiges, womit man sich eben auch das Gesicht waschen kann.“

„Und was sind die anderen drei Funktionen?“

„Da müssen wir uns halt was ausdenken. Haare waschen, rasieren. Und es soll Feuchtigkeit spenden! Feuchtigkeit ist immer gut. Der typische Mann hat trockene Haut, weil er ja keine weiblichen Bodylotions mag.“

„Und die Flasche machen wir schwarz. Schwarz ist männlich.“

„Ja, schwarz, und gibt es noch irgendetwas typisch Männliches?“

„Autos!‘ ,Ah, ja, sehr gut. Aber so richtig coole. Carbon-Autos!“ [...]

„Auf die Flaschen schreiben wir ganz große Zahlen, das sieht so technisch aus, das mögen Männer.“

„Ok. Und dann machen wir noch ein Duschgel, das gleichzeitig ein Parfüm sein soll. Dann muss der Mann kein Parfüm kaufen.“

„Aber die Duschgele riechen doch sowieso alle gleich, eben nach der Duftichtung Männerduschgel.“

„Das merkt der typische Mann doch nicht.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nicola Erdmann, „Karbon-Duschgel? Will er das wirklich?“. In: *Die Welt*, 14.06.2016. Online verfügbar unter [https://www.welt.de/print/welt\\_kompakt/print\\_lifestyle/article156201469/Karbon-Duschgel-Will-er-das-wirklich.html](https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_lifestyle/article156201469/Karbon-Duschgel-Will-er-das-wirklich.html).

Die Packung wird im weiteren Verlauf des Beitrags den Produktnamen *Karbon Duschgel 5 in 1* tragen und in einer pechschwarzen, großen und eckigen Form präsentiert. Da es Männer kalt mögen, wird die Packung mit der Aufschrift „Cool-Power-Ice-Effekt“ ausgestattet und dem Erfolg des Produkts steht nichts mehr im Wege.

So wie es der fiktive Dialog unter Fachleuten suggeriert, ist die Gestaltung von Produktpackungen ein Kinderspiel, das deren Entwickler vor keinerlei Hürden stellt. Selbstverständlich decken sich die Eindrücke aus dem Meeting nicht mit dem Tagwerk von Product Ownern und Packaging Designern. In enger Absprache und unter Beachtung zahlreicher gesetzlicher Richtlinien und betriebseigener Vorgaben (wie *Corporate Design*) streben sie nach der perfekten Ausarbeitung der Packung, welche die Kommunikationsachse zwischen Unternehmen und Endkunden bildet. Damit Verkaufsverpackungen beim Kunden den gewünschten Eindruck hinterlassen, studieren Verpackungsdesigner in ihrer Ausbildung, mit welchen textuellen Strategien sie die Packungskommunikation vereinfachen, den Seh- und Suchgewohnheiten von Konsumenten nachkommen und wie sie Packungen mit emotionalen Werten aufladen können. Für Produkt- oder Markenmanager ist das Packungsdesign wichtiger Bestandteil des Marketingmixes. Mancherorts wird sogar der gängige Marketingmix aus Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Vertriebspolitik, um den Wert *Verpackungspolitik* erweitert.<sup>2</sup> Damit Produktmanager mit den auf ihrer Verpackung deutbaren Aussagen keine unbeabsichtigten Reaktionen beim Konsumenten hervorrufen, schalten sie während des Entwicklungsprozesses einer Packung Agenturen zwischen, die sich auf semiotische Werbe- und Produktanalysen spezialisiert haben. Semiotische Packungsanalysen helfen dabei, Schwachstellen in der Packungskommunikation aufzudecken und unfertige Entwürfe, beziehungsweise Dummys, vor der endgültigen Produktion zu optimieren.

### **Verpackung als Gegenstand mediensemiotischer Analysen**

Verkaufspackungen sind Medien mit Werbecharakter. Jeder semiotischen Untersuchung von Packungen liegt das Wissen zu Grunde, dass Verpackungen in einen Kommunikationsprozess eingebunden sind. In der Verpackungskommunikation tritt ein Unternehmen (Sender) mit einem Konsumenten (Empfänger) über die textuellen Inhalte (Äußerung), die über die Packung transportiert werden, in Kontakt. Diese Inhalte werden über multimodale Zeichensysteme (Kodes) vermittelt und auf einem Trägermedium (Kanal) gespeichert. Damit die Verpackung (Referent) von allen Kommunikationsteilnehmern interpretiert werden kann, muss sie dementsprechend versprachlicht und verbildlicht sein, sodass alle Kommunikationsteilnehmer über ein geteiltes Verständnis des ausgewählten Zeichenrepertoires verfügen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Sunil S. Kumar, „Packaging Comes of Age“. In: *The Financial Express*, 14.08.2015. Online abrufbar unter <http://www.financialexpress.com/industry/packaging-comes-of-age/119053/>.

In medien- und kulturesemiotischer Hinsicht interessiert vor allem der Beitrag, den Verpackung zur Etablierung kultureller Diskurse leistet. Denn wo einerseits Verpackungen Modelle der Welt entwerfen, Wünsche abbilden, Authentizität suggerieren und auf diese Art und Weise an der Entwicklung von Diskursen teilhaben, transferieren Packungen umgekehrt gerade das, was ihre Schöpfer bereits an gesellschaftlichen Werten und Normen in ihre Gestaltung haben einfließen lassen. Packungen dienen folglich als Spiegel gesellschaftlicher Wertesysteme. An ihnen kann man Ängste und Wünsche der Gesellschaft ablesen. Ebenso lassen sich Strukturen und Muster erkennen, auf die ihre Erschaffer wiederholend zurückgreifen, anhand derer wiederum Gewohnheiten und Routinen erkennbar werden. Dabei dürfen mediensemiotische Analysen von Verpackungen zu keiner Zeit missachten, dass kulturelle Kommunikation nie losgelöst von ihrer Situierung in einen raumzeitlichen Kontext stattfindet. Verpackungen im Entwicklungsprozess semiotisch zu untersuchen erfordert stets die Einbindung der Packung in ihren kulturellen Kontext. Das bedeutet auch, dass zum vollständigen Verständnis der bedeutungskonstitutiven Merkmale einer Packung jeder Kommunikationsteilnehmer über das notwendige kulturelle Wissen verfügen muss. Oder wie es Dieter Mersch in seinem Artikel „Semiotik und Grundlagen der Wissenschaft“ beschreibt: „Wo Zeichen analysiert werden, wird Kultur erforscht, und wo Kultur erforscht wird, müssen die vielfältigen Formen der Symbolisierung betrachtet und verstanden werden“.<sup>3</sup>

Im Mittelpunkt semiotischer Betrachtungen steht der Text, also die Packung an sich, die Zeichensysteme, die zu ihrer Bedeutungskonstituierung beitragen und ihre ästhetische Ausdrucksweise. Dazu gehören:

- visuelle Zeichen wie Bildelemente, Buchstaben, oder ikonische Produktabbilder
- akustische Zeichen wie Rascheln, Zischen oder Knacken
- haptische Zeichen wie Größe, Oberflächenstruktur oder Form
- olfaktorische Zeichen

Jede Verkaufspackung ist artefaktisch, menschengemacht. Zu den Aufgaben eines Verpackungsdesigners gehört es, Packungen kohärent zu gestalten. Man kann also grundsätzlich davon ausgehen, dass Verkaufspackungen in ihrer Form und Aussage genau derart intendiert sind, wie der Konsument sie im Warenregal vorfindet. Verpackungen sind unter Verwendung multipler Zeichensysteme und unter Einbeziehung kultureller, sozialer und historischer Kontexte entstandene, kohärente und damit Bedeutung über semiotische Äußerungen kommunizierende, strukturelle Anordnungen von Zeichen. Jede Verpackung besitzt die Möglichkeit

eigene Wert- und Normvorstellungen zu etablieren, eigene Grenzbeziehungen vorzunehmen, die es so in der Realität/Kultur nicht gibt

---

<sup>3</sup> Dieter Mersch, „Semiotik und Grundlagen der Wissenschaft“. In: Theo Hug (Hg.), *Einführung in die Wissenschaftstheorie und Wissenschaftsforschung*, Hohengehren 2001, S. 323-338.

oder die so in der Realität/Kultur nicht von Bedeutung sind. Da diese Welt per se nicht Realität und Wirklichkeit, sondern nur Modell einer solchen sein kann, ist sie in ihren Merkmalen nicht als wahr/falsch zu bewerten, sondern entzieht sich prinzipiell einer solchen Klassifizierung.<sup>4</sup>

Verpackungen sind nicht als ‚wahr‘ oder ‚falsch‘ lesbar. Der Packungsdesigner kann aber Zeichen wählen (Paradigma) und auf der Packung so kombinieren (Syntagma), dass eine mehr oder weniger nachvollziehbare Lesbarkeit gewährleistet wird. Platziert der Designer eine Ananas auf einer Packung, deren äußere Form ein Duschgel vermuten lässt, so erweckt das den Eindruck, dass das Packgut, der Inhalt der Verpackung, in irgendeiner Form etwas mit Ananas zu tun haben wird. Welche Emotionen der Konsument damit verbinden mag und ob das Produkt ihm mit dieser Botschaft Kaufanreize bietet, darüber wird mit dieser Platzierung keine Aussage getroffen. Auch ob das Packgut tatsächlich Duschgel ist, welches nach Ananas duftet, ist damit noch lange nicht gesagt. Dennoch würden die meisten Rezipienten diesen Text wohl verstehen als eine Verpackung für Duschgel, das nach Ananas riecht. Für dieses Verständnis sind allerdings übereinstimmende Codes notwendig. Konsumenten, die noch nie im Leben eine Ananas gesehen oder gerochen haben, werden die Packung anders lesen. Für sie befindet sich die Frucht nicht in ihrem kulturellen Wissensspeicher.

### **Das Aufgabengebiet von Verpackungsdesignern und Produktmanagern**

Wie findet ein Packungsdesigner heraus, welches kulturelle Wissen er von seiner Zielgruppe voraussetzen kann? Bereits im Studium lernen angehende Produktmanager, meist aus einer betriebswissenschaftlichen Perspektive, beziehungsweise Verpackungsdesigner aus designtheoretischer Sicht, mit qualitativen Methoden und mediensemiotischen Begriffen umzugehen. Studierende erlernen Designtheorie und Darstellungstechniken mit Managementkenntnissen zu kombinieren. Anschließend schlagen Verpackungsdesigner den Weg in Kreativabteilungen oder Agenturen ein, Produktmanager in die unternehmerische Entwicklung von Produkten und Marken.

Theoretisches Verpackungsdesign steht auf fünf Säulen: Kosten, Funktionalität, Nachhaltigkeit, Komfort und Marketing. Um sich professionell mit Verpackung zu beschäftigen, benötigt man Kenntnisse in all diesen Bereichen. Am Ende muss eine Verpackung kostengünstig herzustellen, leicht zu bedienen, einfach zu entsorgen und platzsparend zu lagern sein. Außerdem muss sie sowohl den Wünschen des in Auftrag gebenden Unternehmens als auch den Wünschen des Konsumenten entsprechen. Dazu steht den Entwicklern meist nur minimaler Platz zur Verfügung. Kreatives Kommunikationsdesign auf geringem Raum setzt ein hohes Abstraktionsvermögen voraus und mündet häufig in Reduktionen. Um sicher zu stellen, dass diese von allen Kommunikationsteilnehmern verstanden

---

<sup>4</sup> Hans Kraus, *Einführung in die Literaturwissenschaft. Textanalyse*. Passau 2006, S. 37.

werden können, ist Recherche nötig. Für beide Berufsgruppen ist es unerlässlich, in der Kurationsphase einer Packung intensiv zu forschen. Research ist der erste und wichtigste Schritt im täglichen Arbeitsleben der beiden Professionen. Das beginnt beim Kundengespräch, welches am Anfang jedes Kurationsprozesses steht. Im Briefing gilt es Wünsche, Ansprüche und Ziele des Auftraggebers herauszufinden. Hier ist es wichtig zu klären, welche technischen Möglichkeiten denkbar sind, aber eben auch, wie die Zielgruppe denkt und mit welcher Kommunikationsstrategie die Verpackung an die Zielgruppe herantreten soll. Für den Produktmanager bedeutet das, Kenntnisse über die eigene Marke und das Markenumfeld an den Packungsdesigner weiterzugeben. Der Packungsdesigner informiert sich so über die Positionierung des Produkts und dessen strategische Ausrichtung. Daran orientiert er sich in der Gestaltung der Verpackung.

Was folgt, ist eine intensive Auseinandersetzung mit kulturellen Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der definierten Aufgabe stehen. Ein Beispiel: Zuletzt wurde ich um eine kultursemiotische Analyse zur Bedeutung von Kartoffelpuffern in Deutschland gebeten. Wo hat die Kartoffel ihre Ursprünge? Woher stammt ihr Name? Wie wird die Kartoffel kultiviert? Worin liegen die Motivationen, Kartoffeln zu Puffern zu verarbeiten? Woher stammen traditionelle Pufferrezepte? Über Fragen ähnlicher Art findet man einen einfachen Einstieg in die Analyse und kann bereits einen Rahmen für die weitere Recherche stecken: Welche Emotionen verbindet man mit Kartoffelpuffern? Welche Familienmitglieder haben Puffer gekocht? Welche Erinnerungen knüpfen sich an das Ritual des Pufferessens? Wie fühlt es sich an Kartoffelpuffer zu essen und wie riecht es, wie schmeckt es? Wer isst überhaupt Kartoffelpuffer und welche soziodemographischen Parameter beeinflussen die Antworten?

Recherchen zu dieser Art von Fragen beleuchten das Verhältnis der Zielgruppe zum Produkt. Es ist gut zu wissen, welche Bedürfnisse Menschen besitzen und welche Wünsche und Ängste sie haben, wenn man herausfinden will, welche Ansprüche sie an bestimmte Produkte stellen. Das entscheidende Kriterium ist jedoch in Erfahrung zu bringen, was sie dazu motiviert. Viele Analysen lassen diesen wichtigen Schritt jedoch zu häufig unbeachtet und warten lediglich mit unzureichend in die Tiefe gehenden Analysen von Wants (Wünschen) und Needs (Bedürfnissen) auf. Das Kochen von Kartoffelpuffern verbindet viele Menschen mit Rezepten der Großmutter. In der heutigen Zeit liegen aber Multifunktions-Küchenmaschinen im Trend. Liegen die Motivationen darin, zu kochen, wie es Großmutter bereits getan hat? Wohl kaum. Es soll schmecken wie bei Oma, aber schnell und ohne den mühseligen Aufwand beim Kartoffelreiben ablaufen. Motivationen liegen in der Reminiszenz an die Großeltern, in der Anerkennung durch den Ehepartner oder dem Dank der Kinder. Es geht in diesem Fall weniger um das Pflegen alter Traditionen, sondern um die Vermittlung von Einstellungen und Gefühlen, die mit diesem Ritual in Verbindung stehen: Wertschätzung, Dankbarkeit, Gemeinsamkeit. So trägt das Kartoffelpuffer-Rezept mit den meisten positiven Rezensionen im Rezept-Forum des Thermomix-Anbieters

Vorwerk den Namen „Kartoffelpuffer wie bei Oma“.<sup>5</sup> *Oma* ist hier nicht eindeutig motivational semantisiert. Es geht dem Autor vielmehr darum, zu zeigen, dass er mit neuester Technik mühelos und in Windeseile Kartoffelpuffer zubereiten kann, die schmecken wie Großmutter's Puffer. Man muss schon ein bisschen tiefer analysieren, um die motivationale Ebene der Konsumenten beschreiben zu können.

Wie genießt man Kartoffelpuffer in anderen Kulturkreisen? Wie wird bislang für Puffer geworben? Welche Strategien verwenden Konkurrenzanbieter, um für die Vermarktung von Kartoffelpuffern Aufmerksamkeit zu erregen? Vergleichende Fragestellungen thematisieren das Verhältnis zwischen Produkt und Umfeld. Sie offenbaren bereits etablierte Kommunikationsformen und dienen als Vergleichsobjekte, wenn es darum geht, Distinktion gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen. Dazu werden in der Regel *Storechecks* ausgearbeitet, die die Platzierung ähnlicher Produkte im Regal dokumentarisch festhalten. In der Praxis ist es außerdem üblich, *Moodboards* zu erstellen. Es handelt sich dabei um visuelle Definitionen der Zielgruppenkultur, zum Beispiel in Form von Fotografien oder Zeichnungen. Auch das Markenbild des Auftraggebers wird visualisiert und gegebenenfalls in *Moodboards* optisch aufbereitet.

## Zehn Herausforderungen

Anschließend werden erste Entwürfe realisiert und stets mit dem Konkurrenzangebot verglichen. Jede neue Verpackung orientiert sich in ihrem Design an bereits existierenden Exemplaren. Das Gestaltungsteam sieht sich vor jedem Auftrag aufs Neue mit Aufgaben konfrontiert, die sich aus gesellschaftlichen Verhaltensweisen heraus ergeben. Verpackungen können insofern als Spiegel unserer Kultur gesehen werden, als Speicher von Werten und Normen und als Mittler von Verhaltensweisen und Gewohnheiten.

### 1. Individualität ausstrahlen

Packungen erwecken den Eindruck von Individualität und bilden damit das menschliche Streben nach Selbstverwirklichung und Diversität ab. In der Gemeinschaft versuchen wir unseren eigenen Kleidungsstil zu etablieren und die Wohnungseinrichtung muss sich nach Möglichkeit von anderen abheben. Niemand möchte dasselbe Reiseziel haben, oder ein Auto von der Stange. Mit Verpackung verhält es sich ähnlich. Egal ob ein Produkt bereits vor dem Einkauf auf dem Einkaufszettel steht oder ob es intuitiv gekauft wird, ist ein auffälliger Packungskontrast bei der Vermarktung hilfreich. Schließlich soll der Kunde ein Produkt möglichst leicht finden.

Das gilt zum einen für seltene Produkte. Sie haben häufig den Nachteil, dass ihnen kein präziser Spot im Regal zugewiesen ist. Für die Platzierung von Waren

---

<sup>5</sup> <https://www.rezeptwelt.de/sonstige-hauptgerichte-rezepte/kartoffelpuffer-wie-bei-oma/7pbjy81i-0486d-497215-cfcd2-y3p581hv>.

im Regal sind in der Regel *Category Manager* zuständig. Sie ermitteln mit Hilfe von Planogrammen die beste Positionierung für ein Produkt im Regal und kümmern sich um die vertikale und horizontale Ausbreitung von Produkten. Hilfreich für jedes Produkt ist es, wenn es sich über mehrere Regalebene in die Vertikale ausbreiten und auch in die Breite mehr als zwanzig Zentimeter Platz vereinnahmen darf. Durch angemessene Blockbildung, könnte ein *Category Manager* allein aufgrund der Platzierung eines Produkts inmitten von Konkurrenzprodukten mit ähnlichen Attributen auf die Warenart aufmerksam machen. Bei seltenen Produkten fällt es häufig jedoch schwer, Warenblöcke zu bilden.

Gerade wenn jedoch viele Produkte einer Warengruppe zur Auswahl stehen, müssen Packungen für gute Kontraste sorgen. Längst leben wir in einer Gesellschaft, in der Waren im Überfluss vorhanden sind und sich Verpackungsgestaltungen stark ähneln. Deshalb werden bestehende Packungen mit Entwürfen in Relation gesetzt und die Entwürfe dadurch optimiert. Gesucht wird nach Ähnlichkeiten und daraus ableitend nach Möglichkeiten, sich von ihnen zu distanzieren. Zur Diversifikation stehen Designern mindestens die Zeichensysteme Schrift, Bild, Farbe, Form, Material, Typografie, Layout und Label zur Auswahl. Ausgehend vom Briefing wird der Packungsdesigner bereits im Entwurfsprozess in der Ausformulierung einzelner Zeichen eingeschränkt sein. Außerdem grenzen die Charakteristika des Packguts die kreativen Möglichkeiten ein.

Wird ein neues Design für eine Verpackung für Kartoffelchips gesucht, sehen sich die Verantwortlichen mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Gestaltung von den Ähnlichkeiten der Konkurrenz zu unterscheiden. Viele Packungen stehen in dieser Produktkategorie farblich in einer ähnlichen Relation zueinander. Das liegt an der roten Signalfarbe, die bei Kartoffelchipstüten rege Verwendung findet. Erkenntnisse aus dem Neuromarketing bestätigen, dass die Farbe *Rot* im Zusammenhang mit Kartoffelchips *Würze* konnotiert. Denkbar wäre es, die eigene Konzeptfarbe zu nuancieren und auf diese Art und Weise einen Kontrast herzustellen. Ebenso denkbar wäre die Missachtung der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse und der Einsatz eines psychologisch weniger erfolgreich auf den Konsumenten ausgerichteten Farbtönen. Da sich Individualität aber auch über die anderen Zeichensysteme erreichen lässt, ist es genauso gut möglich, die Farbwahl an die Konkurrenzprodukte anzupassen und dafür eine ausgefallene Typografie oder ein einzigartiges Produktlabel zu wählen, um dem Konsumenten das Gefühl zu vermitteln, er hielte ein individuell auf ihn zugeschnittenes Produkt in der Hand.

## 2. Gewohnheiten bedienen

Packungen reflektieren Sichtweisen, Erwartungshaltungen und Handlungsabläufe. Sie nehmen damit Bezug auf menschliche Routinen, Gewohnheiten. Der Mensch als „Gewohnheitstier“ erwartet bestimmte Informationen an gewissen Stellen. Das Durchbrechen von Routinen stiftet Unruhe und sorgt für Verwirrung. Kreative Verpackungsgestaltung muss also eine Brücke schlagen aus span-

nenden, frischen Ideen und etablierten, erlernten Informationsplatzierungen. Das Packgut kann dabei gravierend die Positionierung der Informationen beschränken.

Bier wird mehrheitlich in Flaschen angeboten. Aktuell stehen den Verantwortlichen verschiedene Varianten zur Informationspositionierung zur Verfügung. Am geeignetsten erscheint das Etikett. Daneben haben sich aber auch alternative Markierungsmöglichkeiten etabliert. Darunter befindet sich der Verschluss, meist ein Kronkorken, der unter Umständen mit einer Abziehlasche versehen ist. Kronkorken dienen hervorragend als Mittel der Informationsübertragung. Für gewöhnlich erwartet der Konsument auf dem Kronkorken einer Bierflasche das Markenlogo des Produkts. Das Material für diese Verschlussform kann beidseitig lackiert und im Offset-Verfahren individuell bedruckt werden. Das Bewusstsein um diese Form von Informationsvermittlung reicht bekanntermaßen soweit, dass Kronkorken gesammelt, getauscht und gehandelt werden.

Alternativ zum Kronkorkverschluss nutzen Bierflaschen den Bügelverschluss, der lange Zeit als Auslaufmodell galt. Dank der auffälligen Positionierung des Bügelverschlusses in ihren TV-Werbespots gelang der Flensburger Brauerei ein Revival des über 200 Jahre alten Mechanismus. Der innovative Produktmanager wird versuchen etwas am Verschlussmechanismus zu verändern – und tatsächlich hat es in den letzten Jahren im Bereich der Bierverschlüsse eine Veränderung gegeben: bedruckbare Innenflächen bei Flaschen mit Kronkorkverschluss. Die Innenseiten der Kronkorken wurden unter anderem zur Kommunikation von Ziffern für Gewinnspiele genutzt. Das ist eine Veränderung, die mit den Routinen des Konsumenten in Einklang zu bringen ist, denn die Information wird als Zusatznutzen offeriert. Am tradierten Verhalten des Bierkonsums muss nichts verändert werden.

Anders sieht es allerdings aus, wenn zum Beispiel Etiketten entfernt werden. Man kann sich das vorstellen wie das Lesen eines Buches. In Deutschland liest man Bücher von vorne nach hinten, von links oben nach rechts unten. Das Lesen beginnt je nach Positionierung im Regal mit dem Buchrücken oder direkt mit dem Buchcover, anschließend suggeriert der Einband das Wenden des Buches und den Blick auf die Buchrückseite, die gegebenenfalls einen Klappentext enthält. Erst danach folgt das Öffnen des Buches. Stehen Bierflaschen im Supermarktregal, nimmt der Konsument unterbewusst die Form der Bierflasche wahr und widmet sich dem Brust-, oder Rumpfetikett. Optional erfolgt ein Blick auf ein etwaig vorhandenes Halsetikett, auf ein Rückenetikett und den Verschluss. Fehlt ein Brust- oder Rumpfetikett, wird die Syntax des Textes *Bierflasche* verletzt. Die Verpackung bricht mit der Maxime der Modalität.<sup>6</sup> Während der Konsument an dieser Stelle mit einer Information rechnet, wird sie ihm zunächst vorenthalten. Da Informationen wie der Alkoholgehalt oder die Zutaten selbstverständlich nicht fehlen dürfen, wird der Leser an einer anderen Stelle darauf aufmerksam gemacht, zum Beispiel auf dem Rückenetikett. Für den Konsumenten ist ein

---

<sup>6</sup> Vgl. Herbert P. Grice, „Logic and Conversation“. In: Peter Cole/J.L. Morgan (Hg.), *Speech acts*. New York 1975, S.41-58.

solcher Eingriff in seine Leseroutine eine große Umstellung seiner Gewohnheiten, die seine Kaufentscheidung beeinflusst.

### 3. *Muster bestätigen*

Packungen etablieren *Muster* und perpetuieren damit menschliches Musterdenken. Die kategorischen Denkweisen des Menschen werden bestätigt, anstatt sie aufzuweichen. Weil mit Routinen nicht gebrochen werden soll, werden in den Verpackungsdesigns Muster etabliert. Das kommt dem menschlichen Verlangen nach Kategorisierung entgegen. Notwendig für Kategorisierungen in der Verpackungsgestaltung sind wiederkehrende Zeichen und die Fähigkeit des Konsumenten, die Zeichenwiederholungen wahrzunehmen. Jedes kommunizierte Zeichen kann dabei als Musterhinweis dienen.

Zunächst wäre da die Verpackung an sich. Welche Zeichen machen eine Verkaufspackung als solche erkenntlich? Das beginnt bei ihrer natürlichen Umgebung, dem Regal. Allein die Positionierung eines Artefakts in einem Warenregal im Supermarkt suggeriert, dass es sich dabei um eine Verkaufspackung handelt. Ebenso wäre es denkbar, dass die Waren ohne Verpackung im Regal liegen, zum Beispiel Zitrusfrüchte ohne das für sie musterhaft verwendete Netz. Doch auch hier ist allein die Tatsache, dass das Produkt nicht lose auf einer Präsentationsfläche liegt, sondern zum Schutz, für den Transport, und zu informativen Werbezwecken in einem Netz angeboten wird, als Hinweis auf eine Verkaufspackung zu verstehen. Als weitere eindeutige Hinweise auf eine Warenpackung gelten Markenlogos, Produktnamen, Angaben zu Inhaltsstoffen und ein Barcode. Musterhafte Verpackungen bestehen meist zusätzlich aus einem *Claim*, einem Informationstext und einer Abbildung.

Produktgruppen können auf diese Art und Weise voneinander differenziert werden. Das ermöglicht den Konsumenten zu kategorisieren. Sie finden sich deshalb am Regal schneller zurecht und unterscheiden anhand von Musterhinweisen innerhalb von Millisekunden, ob es sich im Regal um Schokolade oder Fruchtgummi handelt. Theoretisch könnte Fruchtgummi in rechteckigen Tafeln mit Sichtfenster angeboten werden. Das wäre jedoch nicht mit der gesellschaftlichen Musterdenkweise vereinbar.

Innerhalb der Produktgruppen ähneln sich Bedeutungsrahmen erneut. Das typische Setting für eine Butter ist längst als Muster im Bewusstsein des Konsumenten eingespeichert. Sie ist licht- und wärmegeschützt eingehüllt in eine kaschierte Aluminiumfolie, das heißt, sie ist bedruckt. Auf der Vorderseite befindet sich großflächig der Markenname und die Produktbezeichnung *Butter*. Die Farbe der Folie ist weiß, gelb oder häufig gold. Zu rechnen ist außerdem mit Abbildungen von Kühen, Milcheimern, Butterflocken oder saftigen Weiden.

Gelegentlich ähneln sich Muster nicht nur, sondern sie werden regelrecht kopiert. Dieser Fall ist vor allem dann bemerkbar, wenn günstige Discountprodukte Markenprodukte imitieren. Muster stellen eine Reihe von *slots* (Platzhalter) bereit, die vom Designer mit *fillern* befüllt werden (ähnlich dem

sogenannten Framing).<sup>7</sup> Die Platzhalter orientieren sich bei Packungsimitaten an den Zeichenplatzierungen des Prätextes, des Bezugstextes. Packungsimitate zitieren den Prätext und besetzen die *slots* mit *fillern*, die sich eindeutig auf die Füll-elemente des Prätextes beziehen.



**Abb. 1:** Kerrygold *Original Irische Butter* und Milbona *Golden Hills Irische Butter*

Im Beispiel wird der Handlungsrahmen der *Original Irischen Butter* der Firma Kerrygold zitiert von der Packung des Produkts *Golden Hills Irische Butter* der Lidl-Eigenmarke Milbona. Nicht nur die goldene Aluminiumbutterfolie wird zitiert, sondern auch die Platzierung der Produktbezeichnung im unteren Drittel der Verpackung und die Positionierung des Markenlogos. Auch die Typografie der Eigenmarkenbutter zitiert den Prätext. Der Farbverlauf des grünen Bildelements im Hintergrund der Markennamen ist ebenso zitiert wie der Markenname an sich, das Element an sich wird paraphrasiert wiedergegeben.

#### 4. Diskurse kommentieren

Packungen greifen gesellschaftliche *Diskurse* ihrer Zeit auf. Verpackung ist grundsätzlich ein Medium, das sich, gerade im Vergleich mit den neuen Medien, nur sehr langsam und verspätet im Hinblick auf Diskurse einbringen kann. Während das menschliche Auge graduelle Änderungen am Verpackungsdesign positiv aufnehmen kann, sorgen drastische Anpassungen der Gestaltung oftmals für einbrechende Absatzzahlen. Da sich diskursive Formationen aber nicht an einem Tag bilden, besitzen auch Packungen die Möglichkeit, sich zumindest latent am Diskurs zu beteiligen. Ein *Diskurs* kann dabei als System des Denkens und Argumentierens aufgefasst werden, das sich durch einen gemeinsamen Redegegenstand, durch gemeinsame Regularitäten der Rede, durch gemeinsame rhetorische Strategien der Emotionslenkung und des Argumentierens und durch spezifische Relationen zu anderen Diskursen bestimmt.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Vgl. Bertram Scheufele, *frames, Framing, Framing Effekte*. München 2003.

<sup>8</sup> Hans Kraus, *Einführung in die Literaturwissenschaften*. Kiel 2006, S. 226.

Menschen kategorisieren gerne. L. Oswald spricht in ihrem monografischen Werk *Marketing Semiotics* (2012) von der paradigmatischen Achse.<sup>9</sup> Konsumenten in westlichen Kulturkreisen würden Marken, anhand ihrer recht allgemein und funktional ausformulierten Merkmale, üblicherweise in Schubladen wie *Luxus* stecken. Für eine Luxus-kategorie lägen diese Merkmale in einem hohen Preis, einem großen Qualitätsbewusstsein und in sozialem Status, obwohl die kommunizierten Zeichen für sozialen Status sich von einer Marke zur anderen unterscheiden können. Luxus, Natürlichkeit, Moral oder Männlichkeit sind Konzeptionen des Wünschenswerten, Erstrebenswerten. Es sind Werte und Einstellungen, die in unserer Gesellschaft angesehen sein können, aber nicht müssen.

Helene Karmasin entschlüsselt in *Verpackung ist Verführung* (2016) sogenannte Packungscodes.<sup>10</sup> Darin untersucht sie, mit welchen Zeichenkombinationen zum Beispiel soziodemographische Daten dargestellt werden können, um für eine präzisere Zielgruppenansprache zu sorgen. Geschlechterrollen, Alter und Raum-/Zeitpositionierungen könnten von Verpackungen wiedergegeben werden. Zudem würden sich diese Codes auch auf Daten wie soziale Eliten, Natürlichkeit, Wissenschaftlichkeit oder Verantwortung beziehen können.

Wenn man beiden Positionen Glauben schenken will, ordnen wir Marken und ihre Produkte in Schubladen ein. Dieses Schubladendenken kann durch Verpackungsdesign gefördert werden, wenn es diejenigen Zeichenkombinationen nutzt, die den Konsumenten zu einer entsprechenden Kategorisierung verleiten. Ebenso kann Packungsdesign dem Schubladendenken entgegenwirken, indem es in seiner Kodierung von wünschenswerten Merkmalen auf etablierte Zeichen verzichtet.

In der Praxis wäre letzterer Schritt äußerst innovativ, doch bleibt er häufig eine große Ausnahme. Das Denken in Kategorien aufzuweichen erfordert Pionierarbeit, die viele Produktmanager aufgrund des hohen Erfolgsdrucks nicht verantworten können, selbst wenn Packungsdesigner Veränderungen gestalterisch umsetzen könnten.

Der Markt für Duschgels in Deutschland ist geprägt von einer Semantisierung der Packungen, die über ihre Rolle als Informationsquelle über Zusammensetzung, Wirkstoffe und Aromen hinaus zusätzlich geschlechtsspezifische Merkmale zugewiesen bekommen.<sup>11</sup> Duschgels gibt es kaum noch in neutraler Packung, sondern es gibt männlich und weiblich gestaltete Duschgels. Die Trennung erfolgt auf unterschiedliche Art über verschiedene Zeichensysteme. Duschgels für Männer sind farblich häufig dunkel, schwarz oder blau. Ihre Form orientiert sich oftmals an Kanten und tatsächlich spiegelt ihre Anmutung oftmals jenes Szenario wider, das im fiktiven Dialog in der Einführung dieses Artikels gezeich-

<sup>9</sup> Vgl. Laura Oswald, *Marketing Semiotics. Signs Strategies and Brand Value*. Oxford, New York 2012, S. 194.

<sup>10</sup> Vgl. Helene Karmasin, *Verpackung ist Verführung. Die Entschlüsselung des Packungscodes*. Freiburg 2016.

<sup>11</sup> Vgl. Klaus Kerschensteiner, „Wieviel Mann steckt in einer Verpackung? Zur Überwindung des Gender Design“. In: Kulturproleten (Hg.), *Maskulin\*Identität\_en*, Münster 2016, 7.11.2016.

net wurde. In Opposition dazu stehen Duschgels für Frauen. Diese müssen allerdings (noch) nicht extra als solche ausgewiesen werden, denn Pflegeprodukte waren jahrelang ausschließlich für Frauen bestimmt, das musste nicht expliziert werden.

Die *gender*-Semantisierung im Design für Pflegepackungen orientiert sich am veränderten Bild des heutigen Mannes, der als gepflegter, mündiger Einkäufer stilisiert wird. Ebenso, wie sich der Genderdiskurs nach der Rolle der Frau inzwischen vermehrt der Rolle des neuen Mannes widmet, so reagieren auch die Markenartikelproduzenten, wenn auch äußerst spärlich mit angepassten Verpackungsdesigns und diskursorientierten Werbestrategien, wie die Antitranspirante der Marke AXE im Bereich der Deodorants unter Beweis stellen.

### 5. Sinne ansprechen

Packungen sprechen alle Sinne an. Sie passen sich damit am gestiegenen Interesse an sensoriellem Wahrnehmen an, welches sich in vermehrten Angeboten zum sinnlichen Erfahren von gustatorischen Stimuli wie dem Dunkeldinner oder olfaktorischen Stimuli wie dem oPhone äußert<sup>12</sup>. Erst kürzlich hat die Smartphone-App *Pokémon Go!* gezeigt, wie *Augmented Reality* über visuelle und haptische Reize Jugendliche aus aller Welt aus ihren Zimmern lockt, um im Freien die Umgebung zu erkunden und mit allen Sinnen wahrzunehmen.

Warenpackungen sprechen den Konsumenten immer noch weit mehrheitlich bimodal an, auf optischem und haptischem Wege.<sup>13</sup> Verpackung ist aber in jedem Fall auch akustisch und sie kann theoretisch gustatorisch oder olfaktorisch wahrgenommen werden, aber diese Sinne werden fast immer vernachlässigt und nicht aktiv angesprochen. Die Konzentration auf haptische Zeichen hat einen entscheidenden Vorteil gegenüber vielen alltäglichen Medien: 99% der Markenkommunikation beziehen vor allem visuelle und auditive Kanäle in ihre Strategie ein.<sup>14</sup> E-Mails, Plakate, Online-Kampagnen, TV- oder Radiowerbung können über ihre Haptik niemanden erreichen.

Dass aber Packungen mehrere Sinneswahrnehmungen aktivieren können und der Grund dafür in der Kombination von so vielen unterschiedlichen Zeichensystemen liegt, macht sie zu einem perfekten Objekt multimodaler Analysen. Sprache verbindet sich im Gebrauch sehr häufig mit anderen Medien und Zeichensystemen. Mit anderen Worten stelle Multimodalität nicht einen Einzelfall, sondern die Normalität dar, so Jan Georg Schneider und Hartmut Stöckl im Vorwort zu *Medientheorien und Multimodalität* (2011).<sup>15</sup> Dies gelte umgekehrt auch für andere Zeichensysteme, die in den Einzelwissenschaften

<sup>12</sup> <http://www.digitaltrends.com/mobile/google-nose-real-called-ophone/>.

<sup>13</sup> Vgl. Sandra Littel, *Bimodale Wahrnehmung von Verpackungsdesign. Der Einfluss von Optik und Haptik auf Markeneindrücke von Konsumenten*. Göttingen 2010.

<sup>14</sup> Vgl. Martin Lindstrom, „Broad sensory branding“. In: *Journal of Product & Brand Management*, 2005, S. 84-87.

<sup>15</sup> Jan Georg Schneider/Hartmut Stöckl, „Medientheorien und Multimodalität: Zur Einführung“. In: Ebd. (Hgg.), *Medientheorien und Multimodalität. Ein TV-Werbespot – Sieben methodische Beschreibungsansätze*, Köln 2011, S. 10.

zumeist in fahrlässiger, weil nicht dem tatsächlichen kommunikativen Gebrauch entsprechender Isolation studiert werden würden: Bild, Musik, Gestik, Mimik, Layout, und so weiter kämen zumeist in Sprache und in Kombination untereinander verknüpft vor und bildeten multisemiotische Gesamttex-te. So wie eben auch Packungen.

Umso relevanter werden deshalb Werke, die denjenigen Modalitäten Aufmerksamkeit schenken, die bislang nicht im Zentrum der Betrachtung lagen, wie zum Beispiel der Haptik. Olaf Hartmann und Sebastian Haupt betonen in *Touch!* (2014), dass die Verpackung die Schnittstelle zwischen Konsumenten und Marken sei.<sup>16</sup> Produkte sind letztlich erst erfahrbar, wenn man sich mit ihren Verpackungen auseinandergesetzt hat, sie betrachtet, in die Hand genommen und in den Einkaufswagen gelegt und nach dem Einkauf ausgepackt hat. Dabei kann sogar der Vorgang des Auspackens für medienanalytische Untersuchungen relevant sein.<sup>17</sup> In *Unboxing*-Videos filmen sich Konsumenten beim Entpacken von Markenprodukten und stellen ihre dabei gefühlten Sinneseindrücke auf Online-Unterhaltungsportalen wie *YouTube* zur Schau. Sie bestaunen, wie rau sich eine Packung anfühlt oder welche haptische Wertigkeit allein durch die in raues ökologisches Papier gehüllte Verpackung transportiert wird. Sobald meine Frau ein Nutella-Glas öffnet, müssen alle Anwesenden still sein, weil sie das Rascheln der goldenen Folie hören möchte, wenn sie die Packung öffnet.

Im Gestaltungsprozess sollte man deshalb stets hinterfragen, ob Chancen bestehen, mittels Materialien, Form oder Druckverfahren, die Berührungslust des Kunden zu wecken und ihn zum Anfassen der Packung zu bewegen. Welche Gimmicks steigern das Interesse des Konsumenten, die Verpackung zu erkunden? Müssen Produkteigenschaften über Optik vermittelt werden oder findet man eine Möglichkeit, Charakteristika über haptische Wege zu vermitteln?

## 6. Transparenz herstellen

Packungen stellen Informationen so dar, wie sie sind. Menschen wollen mehr denn je wissen, was mit ihren Daten passiert. Datenschutz wird – zumindest oberflächlich – in unserer heutigen Gesellschaft großgeschrieben. Einher geht damit auch ein gestiegenes Bewusstsein über Informationsquellen. Jeder Einzelne vermag es heute, im Internet die Bedeutung der Abkürzung von Lebensmittelzusatzstoffen nachzulesen oder nachzusehen, welche Vorkommnisse bestimmte Wasserquellen tatsächlich besonders natriumarm machen oder nicht. In diesem Zuge ist die Metapher der *Transparenz* als durchschaubares Objekt zu einem Kernbegriff im Politikdiskurs der letzten Jahre geworden, der unter anderem der Piraten-Partei zum Eintritt in vier Landesparlamente verhalf. Eine ihrer Kernforderungen im Wahlkampf 2013 lautete: „Transparente Politik, statt gläserner Bürger“. Die mediale Berichterstattung über die Enthüllungen des ehemaligen Geheimdienstmitarbeiters Edward Snowden, den Abhörskandal um das Mobil-

<sup>16</sup> Vgl. Olaf Hartmann/Sebastian Haupt, *Touch!*. Freiburg 2014, S.177.

<sup>17</sup> Vgl. Klaus Kerschensteiner, „Unboxing. Relevant to Medialinguistics?“. In: *10plus1 Living Linguistics*, 2015, S. 104-105.

telefon der Bundeskanzlerin, die Panama Papers und weitere auf der Enthüllungsplattform WikiLeaks veröffentlichte Dokumente sind ein Beleg für den enormen Stellenwert, den die Transparenz in unserem kulturellen Bewusstsein innehat.

So wie die Gesellschaft Transparenz in der Politik verlangt, erwartet auch der Konsument, dass Produktinformationen offen kommuniziert werden und über Inhaltstoffe Rechenschaft abgelegt wird. Aus Konsumentensicht sollte eine kundenorientierte Packungsgestaltung deshalb transparent auf alle relevanten Daten hinweisen, also auf Gesundheitshinweise genauso wie auf Qualitätshinweise, selbst wenn Unternehmen manche Daten lieber beschönigen oder verschleiern wollen.

Nun befinden sich die Verantwortlichen für die Packungsgestaltung in einem Zwiespalt zwischen Unternehmensinteressen und Kundenzufriedenheit. Dem Kooperationsprinzip folgend, kann der Konsument davon ausgehen, dass jedes über Verpackung kommunizierte Zeichen als Teil einer sinnvollen Äußerung zu bewerten ist. Die Gestalter dürfen also bei der Bewertung ihrer Kreationen nicht mit Nachsicht des Konsumenten rechnen. Jeder dargestellte Inhalt wird als intendiert interpretiert. Allerdings können vom Konsumenten nur diejenigen Zeichen interpretiert werden, die er überhaupt als solche bewusst wahrnimmt. Im schlechtesten Fall, nimmt der Konsument Informationen auf der Verpackung bewusst wahr, interpretiert sie jedoch als nicht intendierte Zeichen. Der Kunde würde beginnen zu hinterfragen, ob es sich bei einer bestimmten Zeichenplatzierung um einen Fehler des Produzenten bei der Erstellung der Verpackung handelt. Zuerst zu denken wäre dabei an Rechtschreibfehler in den Schriftelementen einer Verpackung, was bei Textübersetzungen auf Verpackungen von Produkten die im Ausland hergestellt werden gelegentlich vorkommt. Schwierig wird es, wenn in der Angabe der Inhaltsstoffe Lebensmittelkennzeichnungen alternierend mit Namen oder E-Nummer angegeben werden. Die Uneinheitlichkeit irritiert den Konsumenten mit hoher Wahrscheinlichkeit. Im Regelfall werden E-Nummern verwendet, wenn die Packung zu wenig Raum bietet, um die Langform zu platzieren. Gelegentlich dienen die Nummern jedoch auch zur Verschleierung.

### *7. Erwartungen präzisieren*

Packungen bilden Packgüter so ab, wie sie sind. Hersteller versuchen damit menschlichen Enttäuschungsängsten vorzubeugen. Um Erwartungen zu präzisieren und Enttäuschungen beim Konsumenten zu vermeiden, sind Produktabbilder authentisch und kongruent. Hinsichtlich der Verpackungsgestaltung bedeutet Kongruenz, dass diejenigen Zeichen, die unmittelbar auf das Aussehen des Packgutes referieren, mit dem tatsächlichen Aussehen des Packgutes korrelieren. Das Vorhandensein von Kongruenz ist weniger wichtig im Kaufprozess, wo die Warenpackung vornehmlich die Aufmerksamkeit des Konsumenten zu erlangen versucht. Wenn aber zwischen Produktabbild und Packgut keine Kongruenz vorliegt, wird der Käufer vom Packgut enttäuscht sein und das Produkt nach dem

Initialkauf nicht erneut wählen, es sei denn, es hätte zufällig anderen Erwartungen entsprochen. Der Herausforderung, Packgüter authentisch wiederzugeben, werden Verpackungen oftmals nicht gerecht. Verpackungsdesigner nutzen hier die Vorteile von Verpackung als Werbetext, denn Werbetexte müssen Produkte nicht authentisch abbilden. Sie dienen dazu, ein Produkt positiv zu vermarkten.

Sobald auf Kraftriegelpackungen diverse Cranberries abgebildet sind und der Riegel den Namen *cranberry* als Aufschrift trägt, ist davon auszugehen, dass sich im Riegel tatsächlich Cranberries befinden, und zwar in spürbaren Mengen. Der Cranberry-Riegel der Marke *Organic Food Bar* enthält stattdessen überwiegend Mandelmasse und Datteln.<sup>18</sup> 20% des Riegels bestehen aus deutschen Preiselbeeren. Diese stammen zwar von der amerikanischen Cranberry ab, verfügen aber über weniger gesunde Inhaltsstoffe.

Auf *Bertollis Pesto Rosso* sind neben drei Blättchen Basilikum ein ganzes handelsübliches Stück Parmesankäse, eine verkleinerte Flasche Olivenöl, zwei getrocknete Tomaten, eine frische Tomate und vier Scheiben einer Chilischote abgebildet. Tatsächlich besteht das Pesto aber überwiegend aus Tomatenmark und Sonnenblumenöl statt aus Olivenöl. Der geweckte Eindruck von einer gleichrangigen Dosierung der Inhaltsstoffe wie sie die Produktabbildung suggeriert, wird nicht geleistet. Auf 53%-Anteil an Tomatenmark und Sonnenblumenöl, fallen 5% Grana Padano Käse, 5% Pecorino Romano DOB, 5% getrocknete Tomaten und eine nicht weiter erläuterte Menge an Olivenöl und Basilikum.



**Abb. 2:** Bertolli *Pesto Rosso*.

Wenig überraschend tragen auch Produktbeschreibungen nicht immer dazu bei, Enttäuschungen über den Packungsinhalt zu minimieren. Die Smoothies der Marke *innocent* werden in unterschiedlichen Geschmacksrichtungen vertrie-

<sup>18</sup> <https://www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/aktuelle-nachrichten/legale-verbrauchertauschung-auch-bei-veganen-lebensmitteln/>.

ben. Sie besitzen, wie alle Smoothies, eine sämige Konsistenz und bestehen überwiegend aus gepresstem Apfel und pürrierter Banane. Bei der ohnehin stark reduzierten Zeichenkommunikation der Produktpackungen dieser Kategorie fallen die getätigten Aussagen umso stärker ins Gewicht. Zurecht beschweren sich deshalb viele Konsumenten über irreführende Bezeichnungen wie Mango & Maracuja, obwohl der betreffende Smoothie sieben verschiedene Früchte enthält und nur zu 20% aus Mango und Maracuja besteht.

Das Internetportal [www.lebensmittelklarheit.de](http://www.lebensmittelklarheit.de) speist sich aus Konsumentenbeschwerden dieser Art. Es sammelt Meinungen von Nutzern, die sich aus verschiedenen Gründen mit der Zeichenkommunikation von Warenverpackungen unzufrieden fühlen. Aus dieser Sammlung ist außerdem ein Ratgeber entstanden: *Lebensmittel-Lügen* (2014) von Birgit Klein *et aliae*.<sup>19</sup>

Eine andere Strategie, um den Erwartungen des Konsumenten präziser nachzukommen ist Authentizität. Authentische Produktabbildungen und Beschreibungen beugen etwaigen, auf den Kauf eines Produktes mit unglaubwürdiger Darstellung folgende, Beschwerden vor. Bei Verpackungen handelt es sich um Wirklichkeitskonstruktionen. Packungen können über Produktabbilder das Packgut authentisch wiedergeben, müssen es aber nicht. Dafür ausschlaggebend ist die Qualität des Referenten, der *tone* des Zeichens. Teilweise sind Produktabbilder offensichtlich fiktiver Natur, vor allem dann, wenn das Packgut unästhetisch oder schlecht sichtbar ist. Zu diesen Packgütern gehören Gase, Flüssigkeiten und Cremes. Packungen für Produkte mit ästhetischen Inhaltsstoffen, wie Erdbeeren, werden häufig mit deren Abbildern versehen. Je ähnlicher Produktabbilder einem realen Gegenstand sehen, desto höher ist ihr Ikonizitätsgrad.

Ein hoher Ikonizitätsgrad ist aber nicht gleichbedeutend mit hoher Authentizität. Wenn Produktabbilder von Erdbeeren auf einer Warenpackung über eine ausgeglichene Reiferöte verfügen, über keinerlei Makel und über das, was unsere Gesellschaft gemeinhin als perfekte Erdbeerform versteht, dann besitzen sie einen hohen Ikonizitätsgrad, aber authentisch sind sie nicht. Erdbeeren besitzen Verfärbungen und Unebenheiten. Verpackungen, die mit derart perfekten Früchten werben, schüren die Erwartung eines außerordentlichen Fruchtgeschmacks. Den Nachweis muss das Produkt liefern. Andernfalls fühlt sich der Konsument von den Anpreisungen der Verpackungen enttäuscht.

Zu keiner Zeit soll vergessen werden, dass es sich bei Warenpackungen um Werbung handelt:

In der Werbung etwa ist es generell so, dass die dargestellten Welten referieren – schließlich gibt es das Produkt, das beworben wird, in der Realität und es soll auch dort gekauft werden. Dennoch ist das Verhältnis der Werbewelten zu unserer Realität keine 1:1-Beziehung. Hier dienen diese Welten funktional dazu, das Produkt positiv zu

<sup>19</sup> vgl. Birgit Klein/Janina Löbel/ Andrea Schauff/ Claudia Weiß, *Lebensmittel-Lügen. Wie die Food-Branche trickst und tarnt*. Düsseldorf 2014.

positionieren und ihm einen Mehrwert zuzusprechen – den es in der Realität gerade nicht hat.<sup>20</sup>

Wo Packungsverantwortliche einerseits darauf achten müssen, dass Erwartungen präzise formuliert werden, müssen sie gleichzeitig dafür sorgen, dass Verpackungen emotional ansprechend gestaltet werden. Zu dieser Zeit und in unserer Gesellschaft formuliert sich dieser Kompromiss als eine ästhetische Überspitzung in die Perfektion aus – auf Kosten der Authentizität.

### 8. Emotionen wecken

Packungen reflektieren deshalb so viele unterschiedliche Strategien, weil die hohe Produktdichte im Supermarktregal eine Sättigung in den menschlichen Grundbedürfnissen bewirkt. Nicht nur überlebenswichtige Bedürfnisse werden befriedigt, sondern auch emotionale Wünsche. Ausdruck dessen sind die sogenannten Impulskäufe.

Peter Weinberg definiert Impulskäufe als ungeplante und gedanklich kaum kontrollierte Käufe, die durch rasches Handeln gekennzeichnet sind.<sup>21</sup> Für Spontankäufe charakteristisch sind starke Reizsituationen als Auslöser und ein hoher Anteil affektiver Prozesse. Das Stimulus-Response-Modell ist in der Medienwirksamkeitsforschung ein grundlegendes Modell. Man ging davon aus, dass ein medialer Reiz immer zu einer bestimmten Reaktion führe. Diese These wurde inzwischen widerlegt. Das Modell existiert nun in der Form Stimulus-Organismus-Response weiter. Die Position des Organismus wird ausgefüllt vom individuellen menschlichen Verhalten, das geprägt ist von soziodemografischen Daten, psychologischen Reaktionen, kurzum dem persönlichen Umfeld des Individuums. Den Stimulus bildet die Werbebotschaft, vermittelt durch das Packungsdesign. Beim Konsumenten lösen diese Zeichen einen Dekodierungsprozess aus, der durch intervenierende Prozesse wie Vergleiche mit Konkurrenzprodukten, Erinnerungen an massenmedial verbreitete Werbeversprechen und persönliche Motivationen beeinflusst wird und der maßgeblich die folgende Reaktion bestimmt. Die Einflussfaktoren auf den Organismus bezeichnen verschiedene Autoren unter anderem als Motivationen, Normen, Einstellungen, Persönlichkeit, Emotionen oder affektive Prozesse.<sup>22</sup> Response ist ein Impulskauf, wobei bei Impulskäufen zwischen sechs verschiedenen Motiven unterschieden wird. Der typische Impulskauf ist emotional gesteuert.

Im Produktmanagement wird darauf aufbauend das Modell der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow eingesetzt, die ursprünglich eine Tabelle war

<sup>20</sup> Dennis Gräf/Stephanie Großmann/Peter Klimczak/Hans Krah/Marietheres Wagner, *Filmsemiotik. Eine Einführung in die Analyse audiovisueller Formate*. Marburg 2011, S.229.

<sup>21</sup> Vgl. Peter Weinberg, *Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten*. Paderborn 1981, S.14.

<sup>22</sup> U.a. Dorothea Baun, *Impulsives Kaufverhalten am Point of Sale*. Wiesbaden 2003; Angela Hausman, „A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior“. In: *Journal of Consumer Marketing*; Doris Posch, „Impulskaufverhalten im Handel am Beispiel einer empirischen Analyse im Textilhandel“. In: Peter Schnedlitz, *Innovationen in Marketing und Handel*, Wien 2005, S. 519f.

und erst in späteren wissenschaftlichen Arbeiten zur Pyramide umfunktioniert wurde. Sie besagt, dass Menschen bestimmte Bedürfnisse erst dann befriedigen können, wenn ihre Grundbedürfnisse gestillt sind. Über die Jahre hat sich die Bedürfnispyramide von Maslow deutlich weiterentwickelt. Wissenschaftler unterteilen nach funktionalen und emotionalen Bedürfnissen oder lebensverändernden Wünschen.<sup>23</sup> Zwar befinden sich die drei für Kaufentscheidungen von Konsumenten wichtigsten Nutzelemente im Bereich der funktionalen Bedürfnisse (Zeitersparnis, Qualität und niedrige Kosten), doch bieten Marketingmodelle wie das von Bain & Company einige Anhaltspunkte, um Kernwünsche von Konsumenten zu identifizieren.

Dabei ist stets der kulturelle Einfluss auf die Gültigkeit der unterschiedlichen emotionalen Bedürfnisse und Wünsche zu beachten. Denn je nach Kultur ändern sich deren Stellenwerte. Dem emotionalen Bedürfnis nach hohem therapeutischen Wert, wollen viele Lebensmittelpackungen mit Bio-Siegeln und ähnlichen Zertifizierungsetiketten nachkommen. Dieses Handeln entspricht dem tatsächlichen Interesse nach Bio-Lebensmitteln in Deutschland, dessen Bio-Umsatzanteil am gesamten Lebensmittelmarkt bei über 4% liegt.<sup>24</sup> Auch in der Schweiz wäre die grundsätzliche Betonung von Zeichen, die auf die bewusste Ernährung mit Produkten aus ökologischem Anbau hinweisen, ein geeignetes Mittel um Emotionen beim Konsumenten zu wecken. Wohingegen in Ost- und Mitteleuropäischen Ländern wie Litauen, Polen oder der Slowakei ökologische Werte – noch und zumindest was den Umsatzanteil angeht – weniger Gewicht haben. Als ein Plädoyer für die Pflasterung von Lebensmittelpackungen mit Gütesiegeln und Herkunftsetiketten soll dies jedoch nicht gesehen werden. Wo in einem konventionellen Produktsegment das Nutzelement therapeutischer Wert als einzigartiges Kriterium bei der Auswahl eines Produktes herauskristallisieren kann, ist es in einem anderen Umfeld möglicherweise kein emotionaler Faktor. In einem Regal, das fünf verschiedene Bio-Müslisorten zur Auswahl stellt, auf deren Verpackungen sich überdurchschnittlich viele Textzeilen auf das biologische Nutzelement befinden, ist es ratsam, andere emotionale Botschaften zu betonen, als den therapeutischen Wert.

George Herbert Mead verwendet für Sinnesreize den Zeichenbegriff.<sup>25</sup> Stimuli beim Impulskauf sind Zeichen, die abhängig von individuellen Motivationen einen Kauf auslösen. Eine Packung gerät dank durchdachter Zeichenkommunikation in den Blick des Konsumenten, sie wird in die Hand genommen, begutachtet und landet letztlich im Einkaufswagen. Das entspricht einer impulsgeleiteten Wahrnehmung, dem Bearbeiten eines impulsbezogenen Gegenstandes und der anschließenden Befriedigung des Impulses – und damit Meads Beschreibung von Orientierungs-, Bearbeitungs- und Erfüllungsphase in der

<sup>23</sup> Zum Beispiel Eric Almquist/Nicolas Bloch/John Senior, „Was Produkte wertvoll macht“. In: *Harvard Business Manager*, 2016, S. 27.

<sup>24</sup> Vgl. Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft, *Die Bio-Branche 2016*. Online verfügbar unter: [http://www.boelw.de/fileadmin/media/pdf/Themen/Branchenentwicklung/ZDF\\_2016/BOELW\\_ZDF\\_2016\\_web.pdf](http://www.boelw.de/fileadmin/media/pdf/Themen/Branchenentwicklung/ZDF_2016/BOELW_ZDF_2016_web.pdf)

<sup>25</sup> Vgl. George Herbert Mead, *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt am Main 2013, S. 107-114.

Verarbeitung von Zeichen. Sobald in der Orientierungsphase Zeichen den Konsumenten dazu gebracht haben, eine Packung in die Hand zu nehmen, muss auf das Packgut (Signifikant) als impulsbefriedigender Gegenstand auf Nutzelemente angepasste Signifikanten verwiesen werden. Andernfalls werden emotionale Aspekte vernachlässigt und die Erfüllungsphase, der Kauf, nicht erreicht.

### 9. Zeichen reduzieren

Packungen werden mit weniger Zeichen ausgestattet. Reduktionen der Packungszeichen sind eine logische Konsequenz aus der Überfrachtung von Packungen mit Zeichen aller Art. Maßgeblich tragen dazu auch Richtlinien und Maßgaben bei, die Packungsdesigner dazu anhalten, Pflichtangaben auf den Produkthüllen anzubringen. Auf jede Lebensmittelpackung gehören Angaben zur Füllmenge, die Verkehrsbezeichnung, ein Zutatenverzeichnis, das Mindesthaltbarkeitsdatum und die Anschrift des produzierenden Unternehmens. Insofern finden sich bereits auf „nackten“ Packungen aus dem Lebensmittelbereich mindestens fünf gesetzlich vorgeschriebene Angaben. Hinzu kommen freiwillige Kennzeichnungen wie der Barcode, Label und Siegel, Regionalkennzeichen, erweiterte Nährwertinformationen, Hinweise für Allergiker und so weiter. Zusätzlich arbeiten Packungsdesigner die hier unter 1. eingeführten Zeichensysteme ein.

Sehr auffällig ist beispielsweise eine Beobachtung, die sich aus dem Automobilbereich in die Gestaltung von Produktpackungen übertragen hat. 2008 waren nur sechs Prozent aller Neuwagen in Deutschland weiß lackiert. Im Jahr 2015 sind es bereits knapp 20 Prozent. Der Verzicht auf Farbe ist ein Stilmittel, das sich auch Discounter zu eigen gemacht haben. Die Eigenmarke „Tip“ von Real rangiert in einer Studie zu den stärksten Eigenmarken im deutschen Handel auf Rang drei, den Spitzenplatz nimmt die Eigenmarke „Ja!“ von REWE ein. Beide Marken verzichten auf Farbe als Hauptelement ihrer Verpackungsgestaltung und genießen damit hohe Aufmerksamkeit am Regal. Erfolgreiche Markteinstiege feierten mit farblosen Packungen die Produkte der Marken innocent und mymuesli.

### 10. Mythen aufgreifen

Packungen greifen historische Figuren und Erzählungen, popkulturelle Darstellungen und Konzepte auf, weil Menschen gerne an Mythen glauben und mit deren Geschichten Gefühle verbinden. Roland Barthes beschreibt den Mythos in seinen *Mythen des Alltags* (1957) als der Teil der Semiotik; als sekundäres semiotisches System.<sup>26</sup> Auch Verpackungen können Träger einer mythischen Aussage sein. Mythische Signifikate wie zum Beispiel Konzepte von Heimat, Familie oder Gesundheit können in unendlich vielen Signifikanten abgebildet werden. Da Verpackungen wenig Raum bieten, werden Charaktere oder kultu-

<sup>26</sup> Vgl. Roland Barthes, *Mythen des Alltags*. Berlin 2003.

relle Darstellungen stark verdichtet. Es ist deshalb mitunter hohes Abstraktionsvermögen nötig, um dahinterliegende Mythen zu entmystifizieren. Für Produktmanager bietet die Verdichtung jedoch großartige Möglichkeiten mit wenigen Zeichen kulturell tief verwurzelte Konzepte zu visualisieren und den starken Gedächtnisbezug der Elemente auszuspielen, um Konsumenten beim Kauf von Produkten über das Packungsdesign zu verführen.

Soll ein Konzept wie ‚Heimat‘ dargestellt werden, ist es weniger wichtig, wie es dargestellt wird, sondern dass es dem Packungsdesigner überhaupt gelingt, ein Heimatgefühl hervorzurufen. Die Bedeutung sei viel stärker geprägt durch ihre Absichten, als durch ihre Buchstaben, so Barthes. Verpackungskonzepte, in denen sich der Leser verliert in einem doppeldeutigen, unentwirrbaren Ganzen, nehmen den Konsumenten im Mythos gefangen. Ein bestelltes Feld auf einer Verpackung wird er sehen als Präsenz von ‚Heimat‘. Aufgabe des Designers ist es, passende Formen für ein Konzept wie ‚Heimat‘ zu finden. Er muss Beispiele finden, wie Heimat dargestellt werden kann. Wenn er ein bestelltes Feld als Zeichen für Heimat installieren will, muss er es schaffen, dass der Konsument das Feld als Präsenz von Heimat anerkennt.

Im Revisionsprozess liegt es an Produktmanagern oder semiotischen Agenturen, die Deformation zu unterscheiden, Sinn und Form einer Aussage auf einer Packung zu differenzieren und abzuleiten, ob die gewählten Signifikanten die Serienproduktion als Warenpackung qualifizieren. Semiotiker entmystifizieren Zeichen, die als Alibi für Signifikate gewählt werden und machen sichtbar, auf welche Art und Weise Signifikanten versuchen, Konzepte darzustellen. Im Gegensatz zum Durchschnittsleser. Er konsumiert den Mythos ohne zu wissen, dass es sich dabei um ein semiotisches System handelt. Er versteht die Packungszeichen als Faktensystem und interpretiert die Packung im Idealfall als ein Stückchen Heimat.

Barthes denkt bei seinen Mythen nicht an große literarische Erzählungen wie die Odyssee, wenngleich bereits kleine Hinweise auf historische Figuren die Fantasie von Konsumenten entscheidend anregen können. Auf diese Art und Weise versuchen Packungen Mythen zu kreieren, die faktisch entmystifiziert werden können. Kleopatra zum Beispiel galt lange Zeit als schöne Frau, sofern man sich auf die Berichte Cassius Dios bezog. Bereits Plutarch beschrieb Kleopatra jedoch als Frau von mäßiger Schönheit, aber hoher Anziehungskraft dank ihrer guten Bildung und ihres Benehmens. Alexandrinische Münzen bilden die ägyptische Königin mit Diadem im Haar, Melonenfrisur, Ohrlocken, Haarknoten, großen Augen, spitzem Kinn und einer ausgeprägten, markanten Nase ab. Auf späteren syrisch-römischen Münzen ist eine Hakennase erkennbar. Überliefert ist auch, dass Körperhygiene im ägyptischen Reich sehr ernst genommen wurde. Haare an Brust, Beinen und im Intimbereich wurden entfernt um Läuse und Parasiten fern zu halten. Zur Nebensache verkommt, dass Kleopatra politisch begabt, eloquent und in Fremdsprachen kundig war. Ebenso außer Acht gelassen wird dabei, dass sich Kleopatra für grausame Morde verantwortlich zeigt, wie an ihrem Mann und Bruder Ptolemaios XIV. Der Schönheitsaspekt überwiege bis heute beim Blick auf Kleopatra, die ausschließ-

lich in Eselsmilch gebadet haben soll. Diese Überlieferung führte dazu, dass die ägyptische Königin zur Werbebotschafterin in Sachen Schönheit avancierte.<sup>27</sup>

Das tägliche Bad in Eselsmilch kann zum damaligen Stand als optimale Pflege der Haut verstanden werden. Eselsmilch enthält Proteine, Öle, Vitamin A, C und E sowie Coenzym Q10, das heute aus Anti-Aging-Produkten bekannt ist.<sup>28</sup> Allerdings benötigte es für ein einziges Bad in Eselsmilch mindestens die Milch von einigen Hundert Eseln, weshalb es sich nur äußerst wohlhabende Ägypter leisten konnten. Von Poppaea Sabina, der zweiten Frau des römischen Kaisers Nero ist überliefert, dass sie gerne in Eselsmilch bade. In der deutschen Übersetzung der *Naturalis Historia* (1764) des römischen Historikers Plinius Secundus heißt es:

Man glaubt, dass diese [die Eselsmilch; K.K.] auch etwas zu der Weiße der Haut bei den Weibern beitrage. Wenigstens hat die Poppaea, des Kaisers Nero Gemahlin, allezeit fünfhundert milche Eselinnen allenthalben mit sich geführt, und selbst in den Badewannen ihren ganzen Leib mit dieser Milch gebeizt, da sie glaubte, dass auch die Haut dadurch ausgedehnt würde.<sup>29</sup>

Sehr geschickt baut die Packung für das Cremebad *Kleopatras Geheimnis* der Marke tetesept den Mythos, der sich um die Schönheit der Kleopatra rankt, in ihr Kommunikationskonzept ein (Abb. 3). Denn obwohl die Schriftkommunikation den Pflegeaspekt hervorhebt, wird der Schönheitsmythos der Kleopatra subtil verankert. Die Text-Bild-Relation stellt sicher,<sup>30</sup> dass das dargestellte Avatar auf Kleopatra verweist. Das Packungsavatar entspricht einem idealisierten Bild der ägyptischen Königin – keinem stereotypisierten oder historischen. Eine Haken-nase ist nicht zu erkennen. Auch auf eine lediglich durchschnittliche Anmut lassen die vollen Lippen, die hohen Wangenknochen oder das kräftige dunkelbraune Haar nicht schließen. Die Ordnung der dargestellten Welt referiert auf eine kulturell bekannte, orientalisches-exotische Bäderszene mit angedeuteten Arkaden-Gängen, Marmorsäulen und einem künstlich angelegten eingefassten Bassin, das gefüllt ist mit einer milchigen Flüssigkeit. Konstruiert wird ein topografischer Raum. Aus einem goldenen Gefäß fließt milchige Flüssigkeit in eine goldene Schale, in welcher sich zudem eine Mandelblüte und eine Mandel befinden. Jurij M. Lotman ging davon aus, dass alle Kulturen eine Präferenz dafür haben, räumliche Strukturen zu semantisieren.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Sabine Kubisch/Hilmar Klinkott, *Kleopatra*, Stuttgart 2011, S. 141.

<sup>28</sup> Vgl. Cornelia Keck/Rainer Müller, „Traumfrau der Antike“. In: *labor&more*, 1 2013, S. 8.

<sup>29</sup> Johann Daniel Denso, *Plinius Naturgeschichte*, Rostock/Greifswald 1764, XI, 41.

<sup>30</sup> vgl. Michael Titzmann, „Theoretisch-methodologische Probleme einer Semiotik der Text-Bild-Relationen“. In: Wolfgang Harms (Hg.), *Text und Bild, Bild und Text*, Stuttgart 1990, S. 368.

<sup>31</sup> Hans Kraus, *Einführung in die Literaturwissenschaften*. Kiel 2006, S. 299.



**Abb. 3:** tetesept *Kleopatras Geheimnis*.

So erklären sich die im oberen Bereich der Verpackung befindlichen farblich deutlich reduzierten und zudem in Farbverläufen übergehenden Umrisslinien von Pyramiden, ein Kamel samt Treiber und eine Palme. Erst tief im Verborgenen erhält der Leser einen Einblick in die unterirdischen Bäderwelten der Königin, dorthinein, wo sich das Geheimnis der Kleopatra befindet. Die Ordnung, die diese Verpackung bestimmt, die vermeintliche Unwahrheit in der Darstellung der Bäderszene oder des Avatars, ist in keiner Weise vordefiniert. Es obliegt ganz alleine der Verpackung, dem Text, was Ordnung ist und durch welche Zeichen sie sich auszeichnet.<sup>32</sup>

Verantwortliche für das Packungsdesign müssen ausloten, inwieweit sie kulturelle Gegebenheiten verdichten müssen, damit sich Konsumenten im Bann von Mythen verlieren können. Dazu müssen ihre Texte Ordnungen etablieren, denen sich nur beim genauen betrachten eindeutige Merkmale zuordnen lassen, die aber gleichzeitig am *Point of Sale* derart diffus sind, dass sie der Leser nicht als Alibi für ein bestimmtes Signifikat erkennt, sondern sie wahrnimmt als faktische Präsenz des Signifikats.

<sup>32</sup> Ebd., S. 327.

## Agenturen steuern semiotisches Wissen bei

Semiotische Packungsanalysen helfen Packungsdesignern und Produktmanagern dabei, kulturelle Eisberge zu umschiffen und die Verpackung in den sicheren Hafen der werteverlustfreien Kommunikation zu führen. In Deutschland werden sie von wenigen Agenturen durchgeführt, international gehören kultursemiotische Untersuchungen im Konzeptionsprozess zum Standard. *Cultural Insights* setzen an der Stelle an, wo sich Packungsdesigner und Produktmanager über Wünsche, Werte, Konkurrenz und Strategie austauschen: Im Briefing. Hier arbeiten Agenturen mit semiotischem Hintergrund als *Insights*-Spezialisten und erleichtern den thematisierten Berufsgruppen erheblich ihre Arbeit.

Das Unternehmen *Added Value*, ansässig in Nürnberg und inzwischen Teil der weltweit zweitgrößten Marktforschungsgruppe *Kantar*, sucht aktiv nach Semiotikern für die Departments Qualitative Insight und Cultural Insight. Seine Hauptaufgaben sieht *Added Value* in diesen Bereichen darin, menschliche Motivationen ans Licht zu bringen und Verknüpfungen zwischen ihnen, Kultur und Markendynamiken herzustellen. Getrieben werden die Departments von der Suche nach versteckten Botschaften in Alltagsgegenständen. Semiotik würde genutzt, um kulturelle Diversität aufzuzeigen und zu analysieren, welche kulturellen Merkmale heute erkennbar sind um daran abzuleiten, welche kulturellen Merkmale es morgen sein werden.<sup>33</sup>

*Creative Semiotics* ist eine Londoner Agentur, die sich ausschließlich auf semiotische Analysen spezialisiert hat. Diese werden genutzt, um die Zeichensysteme von Texten wie Verpackungen unter die Lupe zu nehmen. Wenn man Bedeutungen und Werte dekodieren möchte, seien Farbe, Typographie oder *Sound Design* Schlüsselemente, die gerade über einen kultursemiotischen Zugang freizulegen sind. Für jeden Produktmanager bieten sie unabdingbare Einsichten in die Seele einer Marke.<sup>34</sup> Die Agentur zeichnet verantwortlich für die semiotische Untersuchung von kontrastreichen Dummys des bekannten Kaugummis *5Gum* von Wrigleys. Das Unternehmen hatte ein mutiges Verpackungsdesign mit maximal divergierendes Codes gegenüber der Konkurrenz auf dem amerikanischen Kaugummi-Markt ins Auge gefasst. Bevor es in die Umsetzungsphase ging, bestand die Rolle der semiotischen Analyse der Kaugummipackung in der Überprüfung, ob das Nebeneinander der recht förmlichen und sehr erwachsenen Zeichenkommunikation auf Kaugummipackungen Spielraum lässt und gleichzeitig einen Markt bietet für eine düstere Verpackungsgestaltung, die an die Themen der Jugendkultur der mittleren 2000er Jahre angepasst ist. Im Endeffekt stellte die Analyse in Aussicht, dass das vorgeschlagene Design den Marktanforderungen entspräche und Botschaften kodiere, die von der anvisierten Zielgruppe verstanden und gewünscht würden. Die Verpackung wurde ein ökonomischer Riesenerfolg und mehrfach preisgekrönt.

In Deutschland arbeitet unter anderem die Gesellschaft für innovative Marktforschung mit der Semiotik als Methode. Die GIM deckt vermarktungsrelevante

<sup>33</sup> Vgl. <http://added-value.com/offers/cultural-insight/>

<sup>34</sup> Vgl. <http://www.creativesemiotics.co.uk/services.html>

Bild- und Textelemente auf und erarbeitet, welche Produktsprache durch Verpackung gesprochen wird. Sie empfiehlt daraufhin Maßnahmen zur Optimierung der Markenpositionierung.

## Literatur

- Almquist, Eric; Bloch, Nicolas; Senior, John. „Was Produkte wertvoll macht“. In: *Harvard Business Manager* 38. 2016, S. 22-31.
- Barthes, Roland. *Mythen des Alltags*. Berlin 2003.
- Baun, Dorothea. *Impulsives Kaufverhalten am Point of Sale*. Wiesbaden 2003.
- Denso, Johann Daniel. *Plinius Naturgeschichte*. Rostock/Greifswald 1764.
- Gräf, Dennis; Großmann, Stephanie; Klimczak, Peter; Krah, Hans; Wagner, Marietheres. *Filmsemiotik. Eine Einführung in die Analyse audiovisueller Formate*. Marburg 2014.
- Grice, Herbert Paul. „Logic and Conversation“. In: Peter Cole und L. Jerry Morgan (Hg.): *Speech acts*. New York 1975, S. 41-58.
- Hartmann, Olaf; Haupt, Sebastian. *Touch – der Haptik-Effekt im multisensorischen Marketing*. München 2014.
- Hausman, Angela. „A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior“. In: *Journal of Consumer Marketing*. 2000, S. 403-426.
- Karmasin, Helene. *Verpackung ist Verführung. Die Entschlüsselung des Packungscodes*. Freiburg/München 2016.
- Keck, Cornelia; Müller, Rainer. „Traumfrau der Antike“. In: *L&M* (1). 2013, S. 8-15.
- Klein, Birgit; Löbel, Janina; Schauff, Andrea; Weiß, Claudia. *Lebensmittel-Lügen. Wie die Food-Branche trickst und tarnt*. Düsseldorf 2014.
- Krah, Hans. *Einführung in die Literaturwissenschaft. Textanalyse*. Kiel 2006.
- Kubisch, Sabine; Klinkott, Hilmar. *Kleopatra. Pharaonin – Göttin – Visionärin*. Stuttgart 2011.
- Lindstrom, Martin. „Broad sensory branding“. In: *Journal of Product & Brand Management* 14 (2). 2011, S. 84-87.
- Littel, Sandra. *Bimodale Wahrnehmung von Verpackungsdesign. Der Einfluss von Optik und Haptik auf Markeneindrücke von Konsumenten*. Göttingen 2010.
- Mead, George Herbert. *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt am Main 2013.
- Mersch, Dieter. „Semiotik und Grundlagen der Wissenschaft“. In: Theo Hug (Hg.): *Einführung in die Wissenschaftstheorie und Wissenschaftsforschung*. Hohengehren 2001, S. 323-338.
- Oswald, R. Laura. *Marketing semiotics. Signs, strategies, and brand value*. Oxford/New York 2001.
- Posch, Doris. „Impulskaufverhalten im Handel am Beispiel einer empirischen Analyse im Textilhandel“. In: Peter Schnedlitz (Hg.). *Innovationen in Marketing und Handel*. Wien 2006, S. 519-520.

- Scheufele, Bertram. *frames, Framing, Framing Effekte*. München 2003.
- Schneider, Jan Georg; Stöckl, Hartmut. „Medientheorien und Multimodalität: Zur Einführung“. In: Dies. (Hg.). *Medientheorien und Multimodalität. Ein TV-Werbespot – sieben methodische Beschreibungsansätze*. Köln 2011, S. 10-38.
- Titzmann, Michael. „Theoretisch-methodologische Probleme einer Semiotik der Text-Bild-Relationen“. In: Wolfgang Harms (Hg.). *Text und Bild, Bild und Text. DFG-Symposium 1988*. Stuttgart 1990, S. 368-384.
- Weinberg, Peter. *Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten*. Paderborn 1981.

### Internetquellen

- „Kartoffelpuffer wie bei Oma“. <https://www.rezeptwelt.de/sonstige-hauptgerichte-rezepte/kartoffelpuffer-wie-bei-oma/7pbjy81i-0486d-497215-cfcd2-y3p581hv> (11.11.2016).
- „Discover Cultural Potential“. <http://added-value.com/offers/cultural-insight/> (11.12.2016).
- „Creative Semoitics“. <http://www.creativesemiotics.co.uk/services.html> (11.12.2016).
- Boxall, Andy. „Smell-O-Vision is real. And it’s called the oPhone.“ (<http://www.digitaltrends.com/mobile/google-nose-real-called-ophone/>) (11.01.2017).
- Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft. „Die Bio-Branche 2016“ (= [http://www.boelw.de/fileadmin/media/pdf/Themen/Branchenentwicklung/ZDF\\_2016/BOELW\\_ZDF\\_2016\\_web.pdf](http://www.boelw.de/fileadmin/media/pdf/Themen/Branchenentwicklung/ZDF_2016/BOELW_ZDF_2016_web.pdf); Abruf am 17.11.2016.)
- Erdmann, Nicola. „Karbon-Duschgel? Will er das wirklich?“. In: *Die Welt*, 14.06.2016. (= [https://www.welt.de/print/welt\\_kompakt/print\\_lifestyle/article156201469/Karbon-Duschgel-Will-er-das-wirklich.html](https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_lifestyle/article156201469/Karbon-Duschgel-Will-er-das-wirklich.html)) (01.09.2016).
- Foodwatch.org. „Legale Verbrauchertäuschung auch bei veganen Lebensmitteln“. (= <https://www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/aktuelle-nachrichten/legale-verbrauchertaeuschung-auch-bei-veganen-lebensmitteln>) (01.12.2016).
- Kerschensteiner, Klaus. „Unboxing. Relevant to Media Linguistics?“. In: Pflaeging, Jana; Schildhauer, Peter (Hg.). *10plus1 Living Linguistics (1)*, 2015, S. 104-105. (= [http://10plus1journal.com/?page\\_id=276](http://10plus1journal.com/?page_id=276); (11.12.2016).
- Kerschensteiner, Klaus. „Wieviel Mann steckt in einer Verpackung? Zur Überwindung des Gender Design“. In: Kulturproleten (Hg.). *Maskulin\*Identität\_en. Artikelreihe (1)*. (= <https://www.kulturproleten.de/2016/11/07/wie-viel-mann-steckt-in-einer-verpackung-zur-ueberwindung-des-gender-design/>) (10.11.2016).
- Kumar, S. Sunil. „Packaging Comes of Age“. In: *The Financial Express*. (= <http://www.financialexpress.com/industry/packaging-comes-of-age/119053/>) (24.10.2016).



# Zeichen, Konventionen & Geschichten

Zur Semiotik der Mensch-Maschine-Interaktion in der Bedienkonzeptentwicklung

Matthias Herz

## Zum Gegenstand

In den letzten Jahrzehnten hat sich im Bereich der Entwicklung digitaler Produkte ein wesentlicher Perspektivenwechsel vollzogen. Unter dem Banner des *human centered design* wird nicht mehr nur die Frage gestellt, wie ein hochfunktionales Produkt aussehen muss. Es wird zudem gefragt, wie dieses hochfunktionale Produkt auch ein möglichst benutzerfreundliches werden kann. In diesem Zusammenhang haben Methoden und Perspektiven in die Produkt- und Bedienkonzeptentwicklung Einzug gefunden, die Zeichen, Genese und Nutzung von Konventionen sowie narratologische Ansätze in den Fokus rücken. Dieser Beitrag wird exemplarisch einige dieser Ansätze skizzieren, sie in ihre konkreten Anwendungsbereiche einbetten und Rückbezüge zur Mediensemiotik herstellen. Ein entscheidender Punkt ist hierbei, dass sich die vorgestellten Herangehensweisen zunächst nicht auf eine akribische Verwendung von Zeichenbegriffen fokussieren. Ihr effektiver Einsatz gründet ganz im Gegenteil auf einer zentralen Stärke der Mediensemiotik, nämlich der analytisch-pragmatischen Herangehensweise an Texte (im weitesten Sinne) und der damit verknüpften Analyse der Bedeutung von Zeichen innerhalb eines semiotischen Raums bzw. *der Semiosphäre*.<sup>1</sup>

In diesem Sinne wird zunächst ein Abgleich mediensemiotischer Theorie mit der praktischen Anwendung von Zeichenbegriffen und weiteren Grundlagen erfolgen. Im Anschluss daran werden einige zentrale Werkzeuge dieser Disziplinen aufgezeigt und ihre konkrete Verwendung skizziert. Die Bedienkonzeptentwicklung im allgemeinen und *Usability Engineering* im speziellen sind in diesem Zusammenhang Anwendungsbereiche, die – ohne es explizit benennen – mit semiotischen und narratologisch geprägten Werkzeugen arbeiten, deren

---

<sup>1</sup> Zum Wechselspiel von semiotischen Akten und semiotischer Erfahrungen innerhalb der Semiosphäre s. weiterführend Jurij Lotman, *Die Innenwelt des Denkens*. Berlin 2010, S. 163-292.

Grundlagen sich zum Teil in der Mediensemiotik wiederfinden.<sup>2</sup> Exemplarisch dafür werden nachfolgend die Metapher des Mensch-Maschine-Dialogs sowie die Konzepte der *Persona* und der *User Story* behandelt. Abschließend wird diskutiert, inwiefern sich die Mediensemiotik in diesem Arbeitsbereich produktiven Synergien aus Forschung und Praxis zuwenden kann.

## Die Semiotik der Mensch-Maschine-Interaktion

*Theorie vs. Praxis –*

*oder: die (pragmatischen) Vorteile eines unsauberer Zeichenbegriffs*

Vorweg sei gesagt, dass im Bereich der Bedienkonzeptentwicklung der Rückgriff auf ein umfassendes theoretisches Fundament zweitrangig ist. Unter diesen Vorzeichen werden nachfolgend einige Kontexte skizziert, ohne einen tiefergehenden theoretischen Diskurs anzustoßen.

Bei der Suche nach einer expliziten Einbindung von Zeichenbegriffen wird man schnell über die Schlagworte der *Signifier* und der *Affordances* fündig.<sup>3</sup> Norman erklärt deren Verhältnis wie folgt: „Affordances are physical structures that enable interactions. [...] Affordances are a relationship between the actor (person or machine [...]) and the device“.<sup>4</sup> Diesem Verständnis einer grundlegenden funktionalen Schnittstelle stellt Norman den Begriff des *Signifier* an die Seite. Dieser wird verstanden als ein

perceivable (usually visible) signal of the location and form of the possible input interaction. Signifiers are of critical importance for these new interfaces because without them, the person will seldom be able to operate the device properly or, even if some operations are done, not be able to take full advantage of the rich possibility offered by more advanced, but invisible, modes of interaction.<sup>5</sup>

Die indexikalische Ausrichtung des Signifier-Begriffs ist an dieser Stelle bereits offensichtlich. Noch wichtiger ist die Erkenntnis, dass die Analyse eines theoretisch einwandfreien Zeichenbegriffs hier zugunsten eines produktiven Umgang mit Zeichen und Bedeutungsgenese zurücktritt. Das definitorische Fundament dieses Werkzeugs ist auf den gewinnbringenden Einsatz in der Bedienkonzept-

<sup>2</sup> Siehe zur Einführung u.a. Hans Kraah, „Kommunikation und Medien: Semiotische Grundlagen“. In: Hans Kraah und Michael Titzmann (Hg.), *Medien und Kommunikation. Eine interdisziplinäre Einführung*. Passau <sup>3</sup>2013, S. 13–32.

<sup>3</sup> Eine kurze Übersicht über die formale und tatsächliche Verwendung dieser Begriffe findet sich in Don Norman: „THE WAY I SEE IT. Signifiers, not affordances.“ In: *interactions*, 15(6). 2008, S. 18-19.

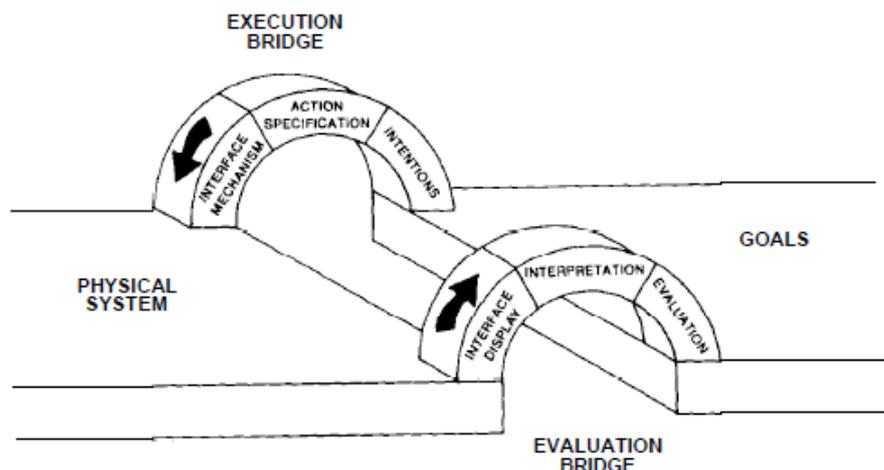
<sup>4</sup> Don Norman & Bahar Wadia: „The Next Touch Evolution Advancing the Consumer Experience in Other Realms: Tasks and Tough Environments.“ In: *SID Symposium Digest of Technical Papers (Vol. 44, No. 1)*. 2013, S. 541-543, S. 542.

<sup>5</sup> Ebd., S. 542.

entwicklung fokussiert. Unter diesem Vorzeichen sind allgemein die Verwendungen von Zeichenbegriffen im HMI-Bereich zu sehen. Der Mensch-Maschine-Dialog wird dabei von Norman in seiner *Theory of Action* in einem festgelegten Ablaufmodell beschrieben, das sich zentral um die Verwendung und das Verständnis von Zeichen dreht.<sup>6</sup> Möglich wird dieser Dialog immer über eine sogenannte Benutzungsschnittstelle. Solche werden von der DIN ISO 9241-110 definiert als

alle Bestandteile eines interaktiven Systems (Software oder Hardware), die Informationen und Steuerelemente zur Verfügung stellen, die für den Benutzer notwendig sind, um eine bestimmte Arbeitsaufgabe mit dem interaktiven System zu erledigen.<sup>7</sup>

Norman geht auf der Grundlage dieser Definition von einem absichtsvollen Kommunikationsakt aus: Zunächst definiert der Nutzer eine Absicht und übersetzt sie in eine Spezifikation und Konkretisierung notwendiger Handlungsschritte. Dieser folgt die Ausführung der definierten Handlung, welche im Folgeschluss vom System verarbeitet wird. Auf der Grundlage des Ergebnisses erfolgt eine Darstellung des neuen Systemzustandes über die verfügbaren Benutzungsschnittstellen.<sup>8</sup> Diese wiederum muss nun einer Interpretation durch den Nutzer unterzogen werden. Das Ergebnis dieser Auswertung wird schlussendlich mit der ursprünglichen Intention abgeglichen. Sind Absicht und Ergebnis deckungsgleich, ist der Dialog geglückt, weicht das Ergebnis ab, gilt der Dialog als gescheitert.



**Abb. 1:** Modell eines Mensch-Maschine-Dialogs nach Norman (1986), S.40

<sup>6</sup> Siehe dazu weiterführend Don Norman: „Cognitive engineering.“ In: Norman, Don & Draper, Stephen: *User centered system design*. Hillsdale 1986, S. 31-61.

<sup>7</sup> DIN EN ISO 9241-110: *Grundsätze der Dialoggestaltung*. Berlin 2008, unpag.

<sup>8</sup> Eine Benutzungsschnittstelle kann etwa eine Kommandozeile sein, eine grafische Oberfläche (GUI) oder eine sprachbasierte Schnittstelle.

Das mögliche Scheitern der Mensch-Maschine-Interaktion wird an zwei möglichen Bruchstellen eines solchen Dialogs ausgemacht: dem *gulf of execution* und dem *gulf of evaluation*. Demnach kann ein Scheitern erstens durch mangelndes Verständnis bzw. eine fehlende Kennzeichnung von (Interaktions-) Möglichkeiten und zweitens durch eine ausbleibende oder fehlerhafte Evaluation des Systemzustandes eintreten.<sup>9</sup> Um das zu verhindern, werden modellhaft entsprechende Brücken gebaut, die sich um das zuvor angesprochene Zeichenverständnis drehen.

Konkret geht es stets um korrekte absichtsvolle Kommunikation, der ein wiederum korrektes Interpretieren einer Anschlusskommunikation folgen muss. Erst dann ist ein erfolgreicher Mensch-Maschine-Dialog beschrieben, der einen Abgleich einer initialen Absicht mit dem daraus resultierenden Ergebnis erlaubt. Wenn also etwa von einem E-Mail-Programm aus eine Nachricht an einen Empfänger gesendet werden soll, muss der Konkretisierung der nötigen Handlungsschritte und deren korrekte Umsetzung (*execution bridge*) auch eine adäquate Rückmeldung des Systems in Form einer Sendebestätigung folgen, die den Dialog abschließt (*evaluation bridge*).

Das angesprochene Konzept stellt dabei ein heuristisches Modell dar, um eine Analyse von Mensch-Maschine-Dialogen zu ermöglichen – oder im wesentlich häufigeren Fall: von deren Scheitern. Werden die Stellen ausgemacht, an denen ein Dialog fehlschlägt, helfen Abgleiche mit sogenannten Dialogprinzipien. Die Dialogprinzipien der DIN ISO 9241 oder auch Jakob Nielsens Usability Heuristiken stellen solche bewährten Inventare dar. Nielsen definiert folgende Kriterien:

**Visibility of system status** (The system should always keep users informed about what is going on [...])

**Match between system and the real world** (The system should speak the users' language, with words, phrases and concepts familiar to the user, rather than system-oriented terms. [...])

**User control and freedom** ([...] Support undo and redo.)

**Consistency and standards** (Users should not have to wonder whether different words, situations, or actions mean the same thing. Follow platform conventions.)

**Error prevention** [...]

**Recognition rather than recall** (Minimize the user's memory load by making objects, actions, and options visible. The user should not have to remember information from one part of the dialogue to another. [...])

---

<sup>9</sup> Dem liegt natürlich die Prämisse zugrunde, dass die elektronische Schnittstelle fehlerfrei funktioniert. Ein Dialog kann sehr wohl auch durch einen Systemfehler nicht abgeschlossen werden, wobei das System dann eine entsprechende Meldung ausgeben muss, die wiederum vom Nutzer zu interpretieren ist.

**Flexibility and efficiency of use [...]**

**Aesthetic and minimalist design** (Dialogues should not contain information which is irrelevant or rarely needed. [...])

**Help users recognize, diagnose, and recover from errors** (Error messages should be expressed in plain language (no codes), precisely indicate the problem, and constructively suggest a solution.)

**Help and documentation** ([...] Any such information should be easy to search, focused on the user's task, list concrete steps to be carried out, and not be too large.)<sup>10</sup>

Schon ein kurzer Blick auf diese Auflistung zeigt sehr deutlich, welche große Bedeutung der Einsatz von Zeichenkonventionen und feste Dialogregeln bzw. Strukturen besitzen. Kriterien wie der „Bezug zur realen Welt“, „Nutzerkontrolle“, „Konsistenz und Standards“, „Erkennen statt Erinnern“ stehen deutlich für die Bezugnahme auf ein kulturelles Wissen, das potentiellen Nutzern schon im Vorfeld einer ersten Interaktion mit einem Produkt bekannt ist. Das bedeutet, dass über eben jene Bezugnahmen versucht wird, einen fehlerfreien Mensch-Maschine-Dialog zu ermöglichen. Im Kontext der Bedienkonzeptentwicklung ist für die Mediensemiotik vor allem dann ein näherer Blick lohnenswert, wenn neue Nutzungsschnittstellen, z.B. berührungsempfindliche Oberflächen, Einzug finden sollen. In diesem Zuge stehen das Etablieren von Konventionen mit Blick auf möglichst wenig komplexe Interaktionen und klare Mensch-Maschine-Dialoge als zentrale Ziele vorne an. Einer erfolgreichen Durchsetzung neuer Bedienkonzepte liegt eine solide Konventionalisierung von Zeichen, niederschweligen Interaktionsmechanismen und basalen narratologischen Strukturen zugrunde. Wenn diese Kriterien ineinandergreifen, können Nutzer neue Interaktionsformen verstehen.

Im Extremfall können sie sogar Paradigmen in der Wahrnehmung der Nutzerschaft neu ausrichten. Diese Konventionen werden damit Teil eines kulturellen Wissens, das den Umgang mit Technik und standardisierte Nutzung speichert. Die Entwicklung von natürlichen Benutzungsschnittstellen wie etwa berührungsempfindlichen Oberflächen ist eines der eindrücklichsten Beispiele in der jüngeren Vergangenheit. Durch den Wegfall von Peripheriegeräten wie Maus und Tastatur ist die Kompetenzhürde für eine erfolgreiche Produktnutzung deutlich gesenkt worden. Zugleich wurden neue Konventionen für eine korrekte Nutzung etabliert, wie etwa *Pinch-to-Zoom* (das „Auseinanderziehen“ von zwei Fingern auf der Oberfläche) zum Vergrößern von oder *Swipe* (das Wischen auf der Oberfläche) zum Verschieben von Inhalten. Reagiert eine Oberfläche plötzlich nicht auf derartige Berührungen, sorgt das beim Nutzer hingegen vielfach für

<sup>10</sup> Jakob Nielsen: *10 Usability Heuristics for User Interface Design*. 1995. Online: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>, unpag.

Irritation. Smartphones und Tablets kommen ohne Peripheriegeräte aus und haben damit Nutzungsgewohnheiten neu geprägt.

### *Personas, User Stories und Mensch-Maschine-Dialoge*

In der diesem Vorgang zugrundeliegenden benutzerzentrierten Entwicklung wird oftmals bewusst mit *Masken* gearbeitet: in Form von *Personas* (lat. für Maske) werden fiktive Biografien in Form von Steckbriefen erstellt, die im Rahmen des Entwicklungsprozesses ein Bild der intendierten Zielgruppe zeichnen sollen.<sup>11</sup> Nach Cooper & Reimann können sie als anschauliche Beschreibungen typischer Nutzer verstanden werden.<sup>12</sup> Konkret wird also im Rahmen verschiedener Attributionen bzw. festgelegter Elemente<sup>13</sup> ein zeichenhafter und fiktionaler Entwurf erstellt, der im Rahmen kompakter narrativer bzw. fiktional-biografischer Elemente der Produktentwicklung ein modellhaftes Bild des späteren (idealen) Nutzers zeichnen soll. Die von Alan Cooper eingeführten Personas stellen „prototypische Benutzer dar und verkörpern unterschiedliche Ziele, Verhaltensweisen und Eigenschaften, die im Hinblick auf das zu entwickelnde Produkt relevant sind.“<sup>14</sup> Grundlage für diese fiktiven Figuren sind „Ergebnisse aus Workshops mit Benutzern, Contextual Inquiries, Fragebögen oder Usability Workshops mit bestehenden Systemen“,<sup>15</sup> oder kurz gesagt: verarbeitete Informationen aus Markt-, Produkt- und Zielgruppenanalysen.

Eine Persona wird in Form einer anschaulichen Übersicht mit Informationen und Bildern der beschriebenen Figur verfasst, die sozusagen als Sparring-Partner in der Definition, Diskussion, Konkretisierung und Realisierung von Produkteigenschaften herangezogen wird. Ziel ist eine möglichst authentische Skizze eines potentiellen Nutzers, die nicht selten wie reale Personen in Diskussionen über die Produktentwicklung behandelt werden. Unterschieden wird zwischen primären, sekundären und Non-Personas.<sup>16</sup> Während primäre und sekundäre Personas in einem hierarchischen Verhältnis die intendierte Zielgruppe des zu entwickelten Produkts darstellen, verkörpern negative Personas im Gegenteil eine Person, für die ein Produkt explizit nicht entwickelt werden soll.

<sup>11</sup> Siehe weiterführend dazu Adelka Niels & Monique Janneck, „Computerbezogene Attributionsstile: Ein Persona-Toolkit für UE-Prozesse.“ In: S. Diefenbach et al. (Hg), *Mensch und Computer 2015 Tagungsband*. Stuttgart 2015, S 275-278.

<sup>12</sup> Vgl. Alan Cooper & Robert Reimann: *About Face 2.0: The Essentials of Interaction Design*. New York 2003.

<sup>13</sup> Diese Zuweisungen sind zumeist stark formalisiert und vorformatiert. Mit einem ‚Attributionsstil-Persona-Toolkit‘ wurden etwa 48 prototypische Personas erstellt. Dieses soll als grundlegender ‚Werkzeugkasten‘ für die Anpassungen von Personas für eigene Zwecke verstanden werden, siehe Adelka Niels & Monique Janneck, „Computerbezogene Attributionsstile: Ein Persona-Toolkit für UE-Prozesse.“ In: S. Diefenbach et al. (Hg): *Mensch und Computer 2015 Tagungsband*. Stuttgart 2015, S. 275-278.

<sup>14</sup> Manuel Richter & Markus Flückinger, *Usability Engineering kompakt. Benutzbare Produkte gezielt entwickeln*. Berlin/Heidelberg 2013, S. 39.

<sup>15</sup> Ebd., S.39.

<sup>16</sup> Siehe weiterführend dazu Rex Hartson & Pyla Pardha: *The UX Book*. Elsevier 2012, S. 268ff.

## Andreas & Anna Anspruch

Das anspruchsvolle Paar mit Kind



~27,5%  
aller Befragten

„Online-Shopping spart uns Zeit und Geld.  
Unsere Einkäufe erledigen wir aber nur in den  
besten Shops.“

### Alter:

43 (Andreas) und 41 (Anna) Jahre

### Lebensumfeld:

Verheiratet mit Kind (Felix, 8 Jahre); leben in einem  
Reihenhaus

### Interessen & Hobbies:

Gesundheit, Ernährung, Tiere & Natur, Freunde & Familie,  
Kochen, Lesen, Musik, TV, Kino, Informationstechnologie,  
Reisen

### Das sagen die Freunde:

Hilfsbereit, humorvoll, neugierig, offen, fleißig,  
vertrauenswürdig

**Abb. 2:** Beispiel für einen ausgearbeiteten Steckbrief einer Persona in der Produktentwicklung, entnommen aus Marie Jana Tews (2016), unpag.

Neben biografischen Angaben wie Name, Alter, Familienstand, Beruf etc. finden sich darüber hinaus auch Kategorien wie Ziele, Ängste und Lebensmotto vielfach in konstruierten Personas. Daran zeigt sich, dass keine bloße Festlegung einer Zielgruppe, sondern darüber hinaus eine gewisse Vermenschlichung bzw. Authentifizierung der konstruierten Figur angestrebt wird, um deren Platz in der Diskussion um die künftige Gestalt eines Produkts zu manifestieren.

Um die gewünschten Anforderungen an ein Produkt, die diesen Personas zugeschrieben werden, für die Produktentwicklung zu formalisieren, werden Vorgehensweisen wie User Stories genutzt. Diese beschreiben „ein aus Sicht des Kunden nicht weiter aufteilbares Feature, das [...] von maximalem Nutzen für den End-Benutzer ist.“<sup>17</sup> Sie beschreiben damit die Kundensicht und die damit unbedingte verknüpfte Erwartung an ein Produkt.<sup>18</sup> Eine *User Story* folgt dabei stets einer vordefinierten Form:

**Als <Rolle in Bezug auf das Produkt> möchte ich <Funktion>, um <damit verknüpftes Ziel>.**

Eine typische User Story wäre im Kontext der Automobilentwicklung zum Beispiel:

<sup>17</sup> Andreas Holzinger & Wolfgang Slany: „XP+ UE→ XU Praktische Erfahrungen mit eXtreme Usability.“ In: *Informatik-Spektrum* 29.2. 2006. S. 91-97, S.92.

<sup>18</sup> Siehe dazu weiterführend: Jutta Eckstein: *XP – Extreme Programming*. 2000, S. 3.

**Als Berufspendler möchte ich Anrufe über eine Freisprecheinrichtung mittels Spracheingabe starten können, um nicht vom Straßenverkehr abgelenkt zu sein.**

Die vollständige Ausformulierung dieser Anforderungen stellt schlussendlich den Produkt-*Backlog* dar, also die abstrakte Festlegung dessen, wie ein Produkt beschaffen sein soll. An dieser Stelle steht noch keine konkrete Maßgabe, wie diese einzelnen *User Stories* konkret umgesetzt werden sollen. Das bedeutet im Folgeschluss, dass ein Produkt bis zu diesem Zeitpunkt über das Zusammenspiel eines antizipierten (modellhaften) Produktnutzungskontexts mit darin verorteten (fiktiven) Figuren und deren (formalisiert) festgehaltenen Anforderungen an ein funktionales und gut bedienbares Produkt spezifiziert wird. Die Spezifikation stellt damit im Vorfeld der konkreten Umsetzung ein Narrativ dar, das erst mit der Realisierung seiner formulierten Einzelbestandteile die Schwelle von der Geschichte zum fertigen Produkt überschreitet. Bis dahin finden in der Regel noch zahlreiche Überarbeitungen, Aktualisierungen und Harmonisierungen der definierten Anforderungen dar, im Sinne einer agilen Entwicklung.<sup>19</sup>

### **Pragmatische Zeichensetzung: Wo sich akademische Disziplin und Praxis treffen können**

Die exemplarisch vorgestellten Werkzeuge in der Produkt- und Bedienkonzeptentwicklung zeigen, dass ein Produkt und seine intendierten Nutzer schon lange vor seiner Realisierung als Gedankenspiele existieren. Das Narrativ, dass um die Beschaffenheit und antizipierte Nutzung herum konstruiert wird, erfährt im Laufe der Entwicklung eine diskursive Schärfung, die im Zusammenspiel zwischen der Erstellung von Prototypen und Reviews vorgenommener Teilentwicklungen stattfindet. Die Beschreibungsinventare hierfür besitzen in mehreren Bereichen Schnittstellen mit dem Werkzeugkasten der Mediensemiotik, die eine zielführende Analyse derartiger modellhafter Welt- bzw. Produktentwürfe erlauben.

Es ist also durchaus denkbar, dass gerade in der Methodenausarbeitung das analytische Inventar einer semiotischen Perspektive in ihrer Funktion als Hilfswissenschaft produktive Früchte tragen kann, sei es im Zusammenhang mit der Schlüssigkeit und Kompatibilität einzelner *User Stories* im Modell von Welt, oder als „Prozesshelfer“ im Rahmen der diskursiven Weiterentwicklung des erarbeiteten Narrativs. Entscheidend ist in jedem Fall die Zuwendung zu einem produktiven Pragmatismus, der seinen Fokus weniger auf die Klärung eines formal korrekten Zeichenbegriffs als vielmehr auf die Entwicklung geeigneter Werkzeuge legt.

---

<sup>19</sup> Zum Konzept agiler Produktentwicklung siehe einführend Henning Wolf & Wolf-Gideon Bleek, *Agile Softwareentwicklung. Werte, Konzepte und Methoden*. Heidelberg 2010.

## Literatur

- Cooper, Alan & Reimann, Robert. *About Face 2.0: The Essentials of Interaction Design*. New York 2003.
- DIN EN ISO 9241-110. *Grundsätze der Dialoggestaltung*. Berlin 2008.
- Eckstein, Jutta. *XP-Extreme Programming*. 2000.
- Hartson, Rex & Pardha, Pyla. *The UX Book*. Elsevier 2012.
- Holzinger, Andreas & Slany, Wolfgang. „XP+ UE→ XU Praktische Erfahrungen mit eXtreme Usability.“ In: *Informatik-Spektrum* 29.2. 2006. S. 91-97.
- Krah, Hans. Kommunikation und Medien: „Semiotische Grundlagen“. In: Hans Krah und Michael Titzmann (Hg.). *Medien und Kommunikation. Eine interdisziplinäre Einführung*. Passau <sup>3</sup>2013, S. 13-32.
- Lotman, Jurij. *Die Innenwelt des Denkens*. Berlin 2010, S. 163-292.
- Niels, Adelka & Janneck, Monique. „Computerbezogene Attributionsstile: Ein Persona-Toolkit für UE-Prozesse.“ In: S. Diefenbach et al. (Hg.). *Mensch und Computer 2015 Tagungsband*. Stuttgart 2015, S. 275-278.
- Nielsen, Jakob. 10 Usability Heuristics for User Interface Design. 1995. Online: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>.
- Norman, Don. „Cognitive engineering.“ In: Norman, Don & Draper, Stephen. *User centered system design*. Hillsdale 1986, S. 31-61.
- Norman, Don. „THE WAY I SEE IT. Signifiers, not affordances.“ In: *interactions*, 15(6). 2008, S. 18-19.
- Norman, Don & Wadia, Bahar. „The Next Touch Evolution Advancing the Consumer Experience in Other Realms: Tasks and Tough Environments.“ In: *SID Symposium Digest of Technical Papers (Vol. 44, No. 1)*. 2013, S. 541-543.
- Richter, Manuel & Flückinger, Markus: *Usability Engineering kompakt. Benutzbare Produkte gezielt entwickeln*. Berlin/Heidelberg 2013.
- Tews, Marie Jana: *Kenne deinen Kunden – Ablauf eines Persona-Projektes mit Tipps und Tricks aus der Praxis*. 2016. Online abrufbar: <https://www.usabilityblog.de/kenne-deinen-kunden-ablauf-eines-persona-projektes-mit-tipps-und-tricks-aus-der-praxis/>
- Wolf, Henning & Bleek, Wolf-Gideon: *Agile Softwareentwicklung. Werte, Konzepte und Methoden*. Heidelberg 2010.



## Theorie trifft Praxis

Warum die Filmdramaturgie die Semiotik braucht

**Marietheres Wagner**

Während der Zeit des Nationalsozialismus in Deutschland hießen die Zensoren „Dramaturgen“. Ihre Aufgabe war es, im Auftrag der Regierung Filmdrehbücher und Theaterstücke zu kontrollieren. Zu diesem Zweck verpflichtete Propagandaminister Joseph Goebbels bereits unmittelbar nach der Machtergreifung 1933 alle Filmschaffenden zur Zwangsmitgliedschaft in der Reichsfilmkammer.<sup>1</sup>

Dass Dramaturgie auch in den Anfängen der Wissenschaft als brisantes Thema betrachtet wurde, geht aus der Rezeption des ersten schriftlichen Werkes dazu hervor, der *Poetik* von Aristoteles (384-322 v.Chr.). Dass dieser Text erst nach dem Tod von Aristoteles' Lehrer Platon veröffentlicht wurde, interpretiert der Altphilologe und Aristoteles-Übersetzer Manfred Fuhrmann als Vorsichtsmaßnahme, durch die Aristoteles sich möglicherweise vor einem Zerwürfnis mit Platon geschützt habe.<sup>2</sup> Aristoteles kündigt im sechsten Kapitel seiner *Poetik* einen zweiten Teil dieses Werkes an,<sup>3</sup> auf den er sich auch zweimal in einem anderen Buch bezieht, nämlich seine *Rhetorik*.<sup>4</sup> Auch der Philosophiehistoriker Diogenes Laertius listet den zweiten Teil der *Poetik* des Aristoteles in seiner zehnbändigen Geschichte der Philosophie mit auf.<sup>5</sup> Diese Zeugnisse legen den Schluss nahe, dass ein zweiter Teil der *Poetik* des Aristoteles tatsächlich existiert hat.<sup>6</sup>

Die Ursachen für das Verschwinden dieses Werkes erörtert Umberto Eco in seinem Roman *Der Name der Rose* (1980) fiktional. Eco entwirft dabei das Por-

---

<sup>1</sup> Vgl. Jürgen Kasten, *Film schreiben. Eine Geschichte des Drehbuchs*. Wien 1990, S. 115-122.

<sup>2</sup> Vgl. Manfred Fuhrmann, *Die Dichtungstheorie der Antike. Aristoteles – Horaz – ‚Longin‘. Eine Einführung*. Düsseldorf und Zürich 2003, S. 1-7.

<sup>3</sup> Vgl. Aristoteles, *Poetik*. Bibliographisch ergänzte Ausgabe. Stuttgart 1994, S. 19.

<sup>4</sup> Vgl. Aristoteles, *Rhetorik*. Bibliographisch ergänzte Ausgabe. Stuttgart 2007, S. 58 u. 200.

<sup>5</sup> Vgl. Diogenes Laertius, *Von dem Leben und den Meinungen berühmter Philosophen*. Wiesbaden 2008, S. 207.

<sup>6</sup> So nimmt z.B. Fuhrmann die Hinweise von Aristoteles selbst sowie auch die von Diogenes Laertius als Belege dafür, dass nur die erste Hälfte der *Poetik* die Zeiten überdauert habe, während die zweite Hälfte verloren gegangen sei (vgl. Manfred Fuhrmann, *Die Dichtungstheorie der Antike*, S. 2).

trät eines Mönchs aus dem Mittelalter, der mordet, um ein Buch vor der Welt zu verstecken. Während der erste Teil der *Poetik* von der Tragödie handelt, geht es im zweiten Teil um die Komödie. Das Grundthema bleibt dasselbe: Dramaturgie. Das Wissen darüber möchte Ecos Romanfigur um jeden Preis der Welt für sich allein behalten – auch wenn dies das Leben anderer und schließlich das eigene kostet.

Ein Merkmal der kollektiven Verbreitung von Narrativen ist der hohe Grad an Emotionalität, mit der sie einhergehen. Massenmedien und deren narrative Strukturen spiegeln kulturelle Wertvorstellungen und Normen, die wie Glaubenssysteme fortwährend reproduziert werden. Narrative spiegeln sich in Religionen, Wirtschaftssystemen, politischen Strukturen und kulturellen Identitäten. Der israelische Historiker Yuval Noah Harari bezeichnet Geschichten als Grundpfeiler menschlicher Gesellschaften. Nach Harari haben im Laufe der Geschichte Erzählungen über Götter, Nationen und Unternehmen so große Macht gewonnen, dass die Fiktion die objektive Wirklichkeit beherrscht, d.h. dass die Narrative einer Kultur oder Epoche deren Realität formen oder sogar erst hervorbringen.<sup>7</sup>

Jedes narrative Denken aber ist im Kern von Dramaturgie bestimmt. Dabei steht im Fokus einer dramaturgischen Struktur insbesondere die Frage, wie Ziele erreicht, Konflikte oder Probleme gelöst und Hindernisse überwunden werden können. Erzählverläufe führen exemplarische Wege zur Lösung vor, die z.B. in Genres oder standardisierten Erzählmodellen immer wieder reproduziert werden. Dieser Beitrag geht von der Hypothese aus: Je weniger Austausch zwischen Theorie und Praxis stattfindet, desto destruktiver kann Dramaturgie wirken, während Verzahnungen zwischen Theorie und Praxis für beide Seiten wünschenswert und bereichernd sind. Auf der Seite der Theorie führt die Transparenz zu mehr Medienkompetenz, auf der Seite der Praxis ist Theorie die Basis für Reflexion und Orientierung.

Semiotik ist eine Wissenschaft, die es ermöglicht, Tiefenstrukturen von Texten begrifflich zu definieren und damit Dramaturgie und deren Wirkung wahrnehmbar zu machen. Semiotische Ansätze sind gleichermaßen für Theorie und Praxis relevant und vermögen dadurch beide Bereiche zu verbinden. Besonders deutlich wird dies am Beispiel des Zeichensystems Filmdramaturgie.

### **Filmdramaturgie als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis**

Filmdramaturgie ist per se eine Schnittstelle. Denn in der Theorie überschneiden sich Themengebiete der Filmsemiotik interdisziplinär mit anderen Fachgebieten, wie z.B. der Soziologie, der Psychologie oder der Pädagogik. In der Praxis der Filmherstellung treffen sich beim Thema Filmdramaturgie verschiedene Berufsfelder und Arbeitsgebiete, die miteinander verknüpft sind. Eine besondere Bedeutung kommt der Filmdramaturgie als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis zu, weil Modelle, die in der Praxis angewandt oder von Ratgeberbüchern

---

<sup>7</sup> Vgl. Yuval Noah Harari, *Homo Deus. Eine Geschichte von Morgen*. München 2017, S. 245.

zur Anwendung empfohlen werden, sich in filmwissenschaftlichen Analysen als existent nachweisen lassen.<sup>8</sup>

Eine semiotische Analyse von Dramaturgie vermag unbewusste Wirkungen bewusst zu machen oder emotional ambivalente Eindrücke rational zu erklären. Dramaturgie in der Theorie impliziert die Analyse der Tiefenstruktur eines fertigen Textes, die durch dessen Oberflächenstruktur in der Regel nicht mehr unmittelbar erkennbar ist – vergleichbar dem Bauplan oder Gerüst eines schon fertigen Hauses. Filmdramaturgie in der Praxis beinhaltet die Konstruktion oder den Entwurf eben dieses Gerüsts, auf den sich später alle anderen Bereiche der Filmherstellung beziehen. Die Bedeutung der Dramaturgie ist vor diesem Hintergrund evident. Umso erstaunlicher ist es, dass sie als wissenschaftliche Disziplin lange Zeit ein Schattendasein insbesondere an den Universitäten Europas führte.<sup>9</sup>

Im Unterschied dazu gilt die angewandte Dramaturgie in der Praxis der Filmherstellung als unverzichtbar, weil sie nicht nur hinsichtlich künstlerischer Möglichkeiten, sondern auch bezüglich kommerzieller Interessen eine zentrale Rolle spielt. Zwischen Theorie und Praxis klafft hier eine auffällige Lücke, die größer scheint als in anderen Disziplinen und die schon seit langer Zeit besteht. Im folgenden Abschnitt sollen durch einen Blick zurück in die Geschichte der Dramaturgie Gründe dafür erörtert werden.

### Zur Geschichte der Dramaturgie in Europa

Die Dramentheorie des Aristoteles prägte bis ins 18. Jahrhundert hinein in ganz Europa die Dramaturgie des Theaters und des Romans. Dazwischen liegen rund 2000 Jahre, in denen die Autorität des Namens Aristoteles zunehmend mehr funktionalisiert wurde, um eine Poetik der Regeln zu institutionalisieren. Ihren Höhepunkt fand diese Instrumentalisierung in der Zeit des höfischen Barock, in der der Name „aristotelische Dramaturgie“ bedeutete, dass real herrschende Könige idealisierte Inszenierungen ihrer selbst in Auftrag gaben. Grund für diese Entwicklung war die Abhängigkeit der Theater von finanziellen Zuwendungen der Königshäuser.

In seiner *Hamburgischen Dramaturgie* (1767/68) forderte der Theaterautor und Kritiker Gotthold Ephraim Lessing neue Hauptfiguren für die Tragödie, nämlich Menschen, die dem bürgerlichen Publikum ähnlich sein sollten. Bis dahin galt die Regel, dass die Hauptfiguren eines Dramas grundsätzlich aus königlichem oder adeligem Hause kommen mussten und nach Personen zu benennen waren,

<sup>8</sup> Michaela Krützen hebt dabei insbesondere Studien von David Bordwell und Kristin Thompson hervor, die diese Zusammenhänge erstmals formuliert haben (vgl. Michaela Krützen, *Dramaturgien des Films. Das etwas andere Hollywood*. Frankfurt am Main 2010, S. 10f.). David Bordwell bezeichnet narrative Strukturen als Muster oder Konstrukte mit einer Abfolge von Ereignissen, die einander bedingen und häufig nach prototypischen Schemen aufgebaut werden (vgl. David Bordwell, *Narration in the Fiction Film*. Wisconsin 1985, S. 49).

<sup>9</sup> Vgl. Jens Eder, *Dramaturgie des populären Films. Drehbuchpraxis und Filmtheorie*. Hamburg 2007, S. 10f.

die in der Gegenwart oder Vergangenheit tatsächlich existierten. Lessing kann damit als Erfinder der modernen Hauptfigur betrachtet werden, einer Identifikationsfigur, die dem Publikum ähnlich ist – und im Drama unverdient leidet. Doch Lessings Forderung wurde zu seinen Lebzeiten als politische Provokation empfunden.<sup>10</sup>

Erst Immanuel Kants *Kritik der Urteilskraft* (1790) lieferte das entscheidende Argument, mit dem sich aus dramaturgischer Sicht eine Wende durchsetzen ließ: Dichter sollten statt der Anwendung von Regeln nun ihr eigenes Wesen zum Ausdruck bringen. Der Philosoph der Aufklärung fand mit dieser Forderung das einzige Gegenargument, das die Struktur der Institutionalisierung aufbrechen konnte, denn er schuf mit seiner Argumentationslinie eine Opposition zwischen dem „Zwang der Regeln“ und dem „Genie“ im Sinne eines angeborenen Talents.<sup>11</sup> Damit brachte Kant den Geniebegriff in die Welt der Wissenschaft, den er definierte als „musterhafte Originalität der Naturangabe eines Subjektes im freien Gebrauch seines Erkenntnisvermögens“.<sup>12</sup> Nach Kants Auffassung ist der „Geist des Werkes“ vom „Genie“ bestimmt,<sup>13</sup> dem „eine gewisse Kühnheit im Ausdruck“ zu eigen ist, wozu „manche Abweichung von der gemeinen Regel“ gehört. Der Gegensatz zum genialen Schaffen ist nach dieser Argumentation die „Nachäffung“.<sup>14</sup> Aus der ausdrücklichen Betonung und vielfachen Wiederholung des Begriffes „Zwang“ in Verbindung mit dem Wort „Regeln“ lässt sich der Grad der Einengung ablesen, der zu Kants Schlussfolgerung führte: „So besteht das Genie eigentlich in dem glücklichen Verhältnisse, welches keine Wissenschaft lehren und kein Fleiß erlernen kann“.<sup>15</sup>

Die Geniebewegung war ein Befreiungsschlag, der einen neuen Abschnitt der Dramaturgie einleitete, eine Wende, die zu jener Zeit dringend notwendig war. Doch die Folgen waren ebenso weitreichend wie ambivalent. Denn mit der Vorstellung des naturgegebenen Genies wurden nicht nur Regeln infrage gestellt, sondern auch die Weitergabe von grundlegendem Wissen unterbrochen: das Wissen um Dramaturgie. In die Lücke mischten sich Projektionen von Wunsch- oder Fantasievorstellungen. Dichterpersönlichkeiten wurden in der öffentlichen Vorstellung zu Personen, die im Unterschied zu denen, die Musik komponierten oder Architektur entwarfen, weder der Ausbildung noch der Übung bedurften. Die Diskrepanz zwischen Realität und Fantasieprojektion zeigt sich nicht zuletzt an der Person, die zeitgleich als (erste) Genieverkörperung in diesem Sinn publikumswirksam gefeiert wurde: Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) befasste sich Zeit seines Lebens intensiv mit Dramaturgie und auch mit der antiken Dramentheorie, wie z.B. aus Johann Peter Eckermanns *Aufzeichnungen der Gespräche mit Goethe* (1825) hervorgeht.<sup>16</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Manfred Fuhrman, *Nachwort* in: Aristoteles. *Poetik*. Stuttgart 1994, S. 176f.

<sup>11</sup> Immanuel Kant, *Kritik der Urteilskraft*. Stuttgart 2006, S. 251.

<sup>12</sup> Ebd., S. 252

<sup>13</sup> Ebd., S. 253.

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Ebd., S. 251.

<sup>16</sup> Johann Peter Eckermann nennt in einer Notiz vom 12. Mai 1825 explizit Kants Namen und zitiert Bemerkungen von Goethe zur Bedeutung der (gemäß der aristotelischen Dramentheorie

Im universitären Leben wurde zu jener Zeit die Dramaturgie als Thema zunehmend in den Hintergrund verbannt. Erst mit dem Aufkommen des Mediums Film wurden Kompetenzen im Bereich der Dramaturgie wieder zum aktuellen Thema auch von Ausbildungsinstitutionen. Die Gründe waren insbesondere kommerzielle Interessen. In den USA wurden, unbelastet von der europäischen Vorgeschichte, bereits in den Anfangsjahren der Filmherstellung erste Ratgeberbücher zum Thema Drehbuchschreiben publiziert, in denen Dramaturgie das zentrale Thema war.

Michaela Krützen stellt in ihrer *Dramaturgie des Films* den Übergang von den Anfangszeiten des Kinos mit seinen jahrmärktenähnlichen Attraktionen hin zur Neuausrichtung auf das Erzählkino dar,<sup>17</sup> die von 1907 bis 1913 stattfand und nach Kristin Thompson auf das *well made play* des Theaters zurückgriff.<sup>18</sup> Heute ist Dramaturgie zumindest in der Praxis der Filmherstellung auch in Europa wieder von zentraler Bedeutung, weil diese ohne dramaturgische Kenntnisse undenkbar wäre. Das Ausmaß der Spaltung zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen der europäischen Genievorstellung einerseits und der amerikanischen praxisorientierten Ausrichtung andererseits, lässt sich aus folgendem Zitat von Umberto Eco ablesen: „Ich erinnere mich noch an die Schauer, [...] als ich entdeckte, dass die angelsächsische Tradition während der ganzen Zeit nicht aufgehört hatte, die aristotelische Poetik ernst zu nehmen“.<sup>19</sup>

### Filmdramaturgie in der professionellen Filmherstellung

Köln im Jahr 2000. Die promovierte Germanistin Eva-Maria Fahnmüller bewirbt sich bei einer Film- und Fernsehproduktion für eine Stelle in der Stoffentwicklung. Ausgeschrieben ist diese Stelle nicht, und was Stoffentwicklung genau bedeutet, weiß die Literaturwissenschaftlerin zu dem Zeitpunkt auch noch nicht so genau – sie ist in der Angelegenheit dem Hinweis eines Studienkollegen gefolgt. Dass die Bewerberin im Fachbereich Neuere Deutsche Literatur promoviert hat, kommentiert der Produzent beim Vorstellungsgespräch mit den Worten: „Macht nichts, wir versuchen es trotzdem.“

Eva-Maria Fahnmüller bekommt die Stelle. In den folgenden Tagen befasst sie sich von früh bis spät mit Action-Filmen, wobei sie Action bis dahin hauptsächlich aus *Pulp Fiction* (USA 1994) kennt. Ihre tägliche Lektüre besteht für die nun

---

konstruierten) Werke von Sophokles und Menander für Goethes eigenes Werk. Zudem bezieht er sich auf den Begriff der „Originalität“ (vgl. Eckermann 2017).

<sup>17</sup> Vgl. Michaela Krützen, *Dramaturgie des Films. Wie Hollywood erzählt*. Frankfurt am Main 2006, S. 281f.

<sup>18</sup> Kristin Thompson weist nach, dass die amerikanischen Filmproduzenten auch die Erzählformen der französischen Dramatiker des 19. Jahrhunderts kannten. Zudem stellt sie fest, dass Gustav Freytags Modell nach der Übersetzung seines Buches „Die Technik des Dramas“ ins Englische (1894) das Kino beeinflusst hat, wodurch der Film zu einem Medium wurde, das Geschichten erzählt (Kristin Thompson, *The Classical Hollywood Cinema: Film Style and Mode of Production to 1960*. New York 1985, S. 168).

<sup>19</sup> Umberto Eco, *Die Bücher und das Paradies. Über Literatur*. München/Wien 2003, S. 238-257.

folgende Zeit vor allem aus Texten, in denen Autoverfolgungsjagden und Explosionen die Hauptrolle spielen. Fahnmüller schreibt um die 500 Gutachten, die in der Stoffentwicklung „Lektorate“ genannt werden. Sie analysiert Drehbücher mit Titeln, in denen Worte wie „Hetzjagd“, „Todesbrücke“ oder „Kampfansage“ im Mittelpunkt stehen. Und es wird schnell klar: Zwischen einem Germanistikstudium und der Stoffentwicklung im Film- und Fernsbereich liegen Welten.

Doch für Eva-Maria Fahnmüller mündet der Übergang von der Theorie zur Praxis vom Versuch in einen Beruf. Sie wird Dramaturgin, sieht es als ihre Aufgabe, bei der Weiterentwicklung von Drehbüchern deren Potenzial zu erkennen, hervorzuheben und auszubauen. Sie beginnt Abstand von der Vorstellung zu nehmen, dass der Text eines Autors unverrückbar und unveränderlich sei. Sie nimmt Teil an Prozessen der Stoffentwicklung, die von ersten Skizzen (Pitch, Exposé) über längere und immer detailliertere Beschreibungen des Geschehens zum Fließtext (Exposé, Treatment) werden. Sie arbeitet mit an der Entwicklung von Drehbüchern, die immer wieder umgeschrieben werden. Fahnmüllers persönliche Eckdaten: Von 100 Projekten, an denen eine Produktionsfirma Interesse hat, werden zehn weiterentwickelt und nur ein fertiges Drehbuch verfilmt.

Die Arbeit, die dem jeweils vorausgeht, ist aufwändig: Die Entwicklung des Drehbuchs für ein TV-Movie im deutschen Fernsehen dauert durchschnittlich ein Jahr, wobei schon in der Stoffentwicklung mehrere Personen eingebunden sind. Neben den Personen, die einzeln oder im Team das Drehbuch schreiben, sind dies in der Regel mindestens noch drei weitere: eine, die zuständig ist für die Redaktion, eine für die Produktion und eine für das Lektorat. Die Verfilmung eines dieser deutschen Fernsehkrimis kostet durchschnittlich rund 1,4 Millionen Euro. Das Drehbuch ist die Gebrauchsanweisung dazu. Das Publikum kennt allerdings kaum die Namen der Mitarbeitenden in der Stoffentwicklung, auch nicht derer, die die Drehbücher schreiben.

Eva-Maria Fahnmüller sieht als gemeinsamen Nenner zwischen der Theorie des Studiums und praktischer Erfahrung die Auseinandersetzung mit Traditionen und Erfahrungen des Geschichtenerzählens. Um das dramaturgische Handwerk präziser zu verstehen und einzusetzen, bewirbt sie sich später für eine Weiterbildung zum Script Consultant an der Master School Drehbuch in Berlin. Hier erhält sie Sicherheit im Umgang mit Überlegungen und Tools der Filmdramaturgie. Sie lernt, einen Breakdown zu erstellen, Analysen zu schreiben und ein dramaturgisches Gespräch aufzubauen. In der Folge konzentriert sie sich fast ausschließlich auf das Beraten von Stoffen. Dabei tauchen Fragestellungen auf, die im Germanistikstudium selten thematisiert wurden und bei denen vor allem eines im Fokus steht: Wie erhält ein Stoff Dramatik?

Darüber hinaus untersucht die Dramaturgin, wie als Gegenpol zur Bildung immer neuer medialer Codes Filme wie *Inglorious Basterds* (USA/Deutschland 2009) tradierte Muster zu dekonstruieren versuchen. Je länger Fahnmüller in der Praxis tätig ist, desto intensiver kann sie ihr theoretisches Vorwissen einbringen und anwenden. Sie stellt fest, dass die Arbeit der Stoffentwicklung an die Film- und Kulturwissenschaft grenzt. Fragen wie die nach den Differenzen zwischen Kunst und Unterhaltung lassen sich mit zunehmender Erfahrung ebenso diskutie-

ren wie der Einfluss historischer, kultureller, ökonomischer und struktureller Voraussetzungen auf die Erzählformen und -möglichkeiten. Die praktische Arbeit profitiert von dem theoretischen Hintergrund, wodurch die Dramaturgin im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation zunehmend bewusster agieren kann.

Eva-Maria Fahnmüller beschreibt die im Studium erworbene Routine im Umgang mit Theorien als hilfreich für das Verständnis kulturhistorischer Entwicklungen. Der theoretische Hintergrund hilft ihr, alle Arten von Texten schnell zu erfassen und Kompliziertes zu entwirren. Die Dramaturgin stellt fest, dass sie in allen Bereichen der Stoffentwicklung Geisteswissenschaftler und Geisteswissenschaftlerinnen trifft – auch zahlreiche aus dem Fachbereich der Germanistik, die sich auf die Textform Drehbuch spezialisiert haben.

Der Fokus liegt auf der Entwicklung des bestmöglichen Drehbuchs, was aber je nach anvisierter Zielgruppe etwas ganz Unterschiedliches bedeuten kann. Nach fünfzehn Jahren Tätigkeit als Dramaturgin kommt Fahnmüller zu dem Schluss, dass jede Geschichte einzigartig und besonders ist und ihr Ausdruck sich keineswegs in eine Formel pressen lässt, wie Ratgeberbücher häufig suggerieren.<sup>20</sup> Ein theoretisches Fundament ermöglicht also mehr als nur die Anwendung von Arbeitstechniken in der Praxis, weil Wissen und analytische Fähigkeiten zur Reflexion und Orientierung befähigen. Dies ist eine Grundvoraussetzung, um auch in der Auseinandersetzung mit den Vorgaben realer Strukturen Aufgaben und Problemstellungen kreativ zu bewältigen. – Das Gegenmodell zur „Regelpoetik“ ist in der Praxis nicht das „naturegegebene Genie“, sondern die Fähigkeit zur Reflexion in der Verbindung zwischen Theorie und Praxis.

### Filmdramaturgie im Wandel der Medienwelt

„Hallo, zukünftige Youtuber! Herzlich willkommen zu Youtube-Videos selber machen für Dummies Junior – dem Buch, in dem du genau das findest, was auf dem Einband steht“.<sup>21</sup> Der Autor dieser Einleitung, Nick Willoughby, ist ein britischer Filmmacher und der Geschäftsführer von *Film-making For Kids* und *Film Future*, zwei Anbietern von Kursen, in denen schon 7-jährige das Filmmachen lernen. Damit stellt sich die Frage: Inwieweit verändert sich der Begriff oder die Vorstellung des „Filmmachens“ durch Plattformen wie Youtube oder durch Mobiltelefone mit eingebauten Kamerafunktionen?

Traditionell bezieht sich der Begriff der Filmherstellung zunächst auf Filme, die für die traditionellen Massenmedien produziert, d.h. in der Regel im Kino gezeigt oder im Fernsehen gesendet werden, wobei inzwischen auch neue Sendeformen

<sup>20</sup> Vgl. Eva-Maria Fahnmüller, „Der Versuch. Drehbuchschreiben und dramaturgische Beratung für Film und Fernsehen.“ In: Oliver Ruf, Verena Hepperle, Christof Hamann (Hgg.), *Wie aus Theorie Praxis wird. Berufe für Germanisten in Medien, Kultur und Wissenschaft*. München 2016, S. 179-190.

<sup>21</sup> Nick Willoughby, *YouTube-Videos selber machen. Für Dummies Junior*. Weinheim 2016, S. 6.

im Internet einzubeziehen sind, die zunehmend mehr Verbreitung finden. Das Arbeitsgebiet der Filmdramaturgie im professionellen Bereich der Filmherstellung umfasst zunächst alle Stufen des Herstellungsprozesses von der Idee bis zum fertigen Film. Filmdramaturgie gehört zum Alltag von Filmproduktionsfirmen, Fernsehredaktionen und Fördergremien. Alle Berufsfelder in den verschiedenen Phasen der Filmproduktion, vom Buchkonzept über die Regie bis hin zur Nachbearbeitung in Schneideräumen, Ton- und Trickstudios sind mit Themen der Dramaturgie verknüpft.

Filmdramaturgie ist nicht nur relevant für alle Bereiche der Finanzierung, des Marketings und der Werbung für Medienprodukte, sondern grundsätzlich Teil aller Berufsbilder und Tätigkeitsfelder, die in den verschiedenen Phasen der Filmherstellung unterschiedliche Rollen spielen. Im Bereich der professionellen Filmherstellung verbindet Filmdramaturgie als Tätigkeitsbereich verschiedene Herstellungsprozesse, weil sich Aufgabenfelder fortlaufend überschneiden, überlagern oder ergänzen. Kino- oder Fernsehfilme können im Unterschied zu Romanen oder Skulpturen grundsätzlich nicht von Einzelpersonen hergestellt werden, sondern nur in größeren Teams, wodurch spezifische Aufgabenverteilungen erforderlich sind. Filmdramaturgie ist der Punkt, an dem sie sich alle treffen. Dies gilt nicht nur für den fiktionalen Bereich, sondern auch für den dokumentarischen. Sogar zwischen Fiktion und Nonfiktion ist die Dramaturgie ein Verbindungspunkt, weil fiktionale Modelle auch auf nonfiktionale Texte übertragen werden. Welche Rolle Dramaturgie dabei spielt, gilt es dabei stets auch kritisch zu hinterfragen, z.B. bezüglich der Struktur von Reality-Shows: Dass diese nicht Realität abbilden, sondern fiktionalen Mustern folgen, ist evident.<sup>22</sup>

### **Grenzen zwischen professioneller Filmherstellung und Amateurbereich**

Von den unterschiedlichen Formen der professionellen Filmherstellung ist die durch technische Entwicklungen zunehmend weiter verbreitete Filmherstellung im Amateurbereich oder in semiprofessionellen neuen Formen zunächst abzugrenzen, weil sie von gänzlich anderen Voraussetzungen und Möglichkeiten ausgeht. Dabei kommen insbesondere Kinder und Jugendliche zunehmend früher mit dem Medium Film in Berührung und lernen den Umgang damit als Grundfertigkeit, vergleichbar dem Lesen und Schreiben. Film hat als Leitmedium bereits im 20. Jahrhundert andere Medien abgelöst, sodass z.B. im Rahmen des Deutsch- oder Kunstunterrichtes an Schulen inzwischen auch die Herstellung von Kurzfilmen zu den Möglichkeiten der Didaktik gehört. Je nach technischem und zeitlichem Aufwand ist die Durchführung eines solchen Projektes im größeren

---

<sup>22</sup> Vgl. Gerhards, Claudia. *Nonfiction-Formate für TV, Online und Transmedia. Entwickeln, präsentieren, verkaufen*. Konstanz und München 2013, S. 43-57. Gerhards beschreibt Anwendungsarten von Elementen der fiktionalen Dramaturgie z.B. auf nonfiktionale Formate wie Reality Soaps in Sendelängen von 40-48 Minuten pro Folge.

Rahmen vergleichbar mit der Inszenierung eines Theaterstücks, im kleineren Rahmen mit dem Schreiben eines Aufsatzes.

Auch Social Media, Homepages sowie die Ausstattung von Mobiltelefonen mit Kamerafunktionen haben dazu geführt, dass der Begriff der Filmherstellung sich verändert hat und im Zuge dessen zu differenzieren bzw. neu zu definieren ist. Filmprojekte zu realisieren bedeutete über einen Zeitraum von rund 100 Jahren, dass dies nur einem relativ kleinen Kreis von Personen vorbehalten war. Ausbildungsmöglichkeiten zu den spezifischen – und voneinander abgegrenzten – Berufsfeldern wie z.B. Drehbuch oder Regie boten insbesondere die Filmhochschulen. Filmherstellung ist grundsätzlich gebunden an das Vorhandensein von Budgets, die, vergleichbar mit der Architektur, Grenzen individueller Möglichkeiten setzen.

Nun scheint durch technische Innovationen die Möglichkeit der Filmherstellung „für alle“ in greifbarere Nähe zu rücken – vergleichbar der Möglichkeit per Abkürzung durch die Teilnahme an einer Casting-Show „Popstar“ zu werden. Doch die Grenzen zwischen professioneller Filmherstellung und Filmherstellung im Amateurbereich sind in der Realität nach wie vor wenig durchlässig. Demgegenüber stehen werbewirksame Versprechen von Geräteherstellern, die unrealistische Vorstellungen suggerieren. Es wird der Eindruck erweckt, dass mit dem Erwerb von Geräten etwas erkaufte werden könne, das in der Realität schon als Grundvoraussetzung signifikant längerer, in der Regel langjähriger und spezifischer Ausbildung und Übung bedarf. Damit begibt sich auch die Geräteherstellung in den Bereich der Fiktion bzw. des Storytelling: Dramaturgie ist überall.

Wo aber die Grenzen zwischen realen Möglichkeiten und unrealen Vorstellungen liegen, wird aus der Perspektive von Konsumierenden zunehmend schwieriger auszumachen. Entsprechend wichtiger werden Möglichkeiten der Orientierung zu diesen Themen – sowohl bei Erwachsenen als auch insbesondere bei Kindern und Jugendlichen. Dominant stehen im Amateurbereich technische Aspekte im Vordergrund – so wie dies auch bei ersten Übungen an Filmhochschulen zu den ersten Schritten gehört. Denn technische Aspekte sind offensichtlich Teil des „Filmemachens“.<sup>23</sup> Dramaturgie hingegen scheint im Vergleich dazu zweitrangig oder ganz anwendbar zu sein.

„Schreibe ein Drehbuch“ lautet dann zwar auch eine von vielen Überschriften in dem bereits erwähnten Ratgeberbuch zur Herstellung eines Youtube-Videos.<sup>24</sup> „Ich schreibe furchtbar gerne Drehbücher“ fährt der Autor kumpelhaft fort. Doch werden die diesbezüglichen Hinweise auf nicht mehr als zweieinhalb Seiten dargestellt – wobei der längste Abschnitt davon Hinweisen auf eine spezielle Drehbuchsoftware gewidmet ist, die kostenlos im Internet heruntergeladen werden kann.<sup>25</sup> Dadurch entsteht der Eindruck oder wird die Vorstellung bedient, dass „Drehbuchschreiben“ bedeute, dass die entscheidende Arbeit

<sup>23</sup> Auch das bereits erwähnte Buch zur Anleitung für Youtube-Videos für Kinder ist voller Tipps technischer Art wie „Lass den Mikrofonalgeln nicht sinken“ (Nick Willoughby, *YouTube-Videos selber machen*, S. 51).

<sup>24</sup> Ebd., S. 32.

<sup>25</sup> Ebd., S. 32-34.

durch ein technisches Tool bewältigt werden könne. Im Unterschied dazu wird das „Filme drehen“ auf ca. 50 Seiten bezüglich technischer Aspekte erklärt.<sup>26</sup> Dass dabei neben der Bedienung der Kamera auch insbesondere der „Schnitt“ in den Fokus gestellt wird,<sup>27</sup> ist grundsätzlich nicht falsch. Doch was im professionellen Bereich eine wirkungsvolle Montage ausmacht, wird dabei weitgehend ausgespart, weil es erneut fast ausschließlich um die Bedienung von Geräten geht und kaum um die Dramaturgie.

Im professionellen Bereich der Filmherstellung gelten schon zeitlich gänzlich andere Relationen: Im Unterschied zur bereits dargestellten langwierigen, über Monate oder (insbesondere im Kinobereich) Jahre dauernden Stoff- und Drehbuchentwicklung sind die Dreharbeiten selbst z.B. für einen 90-minütigen Fernsehfilm in der Regel auf maximal vier Wochen begrenzt. Denn je länger die Dreharbeiten dauern, desto teurer sind sie. Beim Drehen gilt es, einem straffen Zeitplan zu folgen. Der kreative Teil der Arbeit muss aus Kostengründen hauptsächlich bereits in der Vorbereitungsphase stattfinden und dann für die Durchführung sehr genau geplant werden. Alle Tätigkeitsfelder sind deutlich voneinander abgegrenzt: Wer Regie führt, bedient in der Regel nicht auch noch selbst die Kamera oder befasst sich mit der Frage, ob ein Mikrofon einen Windschutz braucht. Denn dies ist Angelegenheit der Kamera- bzw. der Tonabteilung. Ebenfalls selbstverständlich ist, dass vor der Kamera nur professionell ausgebildete Darsteller und Darstellerinnen auftreten, weil Auftritte vor einer Kamera ohne spezifische Ausbildung nur in seltenen Ausnahmefällen eine überzeugende Wirkung haben können.

Das Schreiben eines Drehbuchs unterliegt gänzlich anderen Voraussetzungen als z.B. das Schreiben eines Romans. Denn die Realisierung eines Textes als Film ist stets abhängig von Budgets, die aufgrund ihrer Höhe in der Regel nicht von geldgebenden Einzelpersonen aufgebracht werden können, sondern nur von größeren Institutionen.

### **Die Dramaturgie von Kurzfilmen**

Dennoch ist durch die technische Entwicklung zumindest theoretisch die Möglichkeit gegeben, einzelne Filmprojekte auch mit kleineren Budgets durchzuführen. Hier gilt allerdings die Faustregel: Je kürzer der Film, desto höher die Aussichten, dass er zumindest vor einem kleineren Publikum vorzeigbar wird und dass der „Look“ möglichst professionell aussieht. Grundsätzlich können Kurzfilme die Basis für Vieles sein: Für den Nachwuchsbereich gelten sie, in der Regel in Kombination mit dem Absolvieren einer Filmhochschule, nach wie vor als Eintrittskarte in die Welt der professionellen Filmherstellung. Die kurze Form ermöglicht grundsätzlich, erste Erfahrungen mit dem Medium Film aktiv in eigener Anwendung zu erproben und einen eigenen Stil zu entwickeln. Ein typisches Problem, das hier häufig auftaucht, ist der Versuch, möglichst schnell möglichst

---

<sup>26</sup> Ebd., S. 26-76.

<sup>27</sup> Ebd., S. 77-114.

lange Filme zu machen. Aus dramaturgischer Sicht ist jedoch insbesondere für diese Form des Films etwas anders wichtig: pointiertes Erzählen, z.B. einer fiktionalen Szene in drei Minuten.

Die Dramaturgie von Werbespots zu analysieren, kann dabei ebenso hilfreich sein wie die Analyse des Aufbaus von Kurzgeschichten, Fabeln und Märchen, deren Struktur sich auch von einem Medium auf ein anderes übertragen lässt. Denn Dramaturgie ist textsortenübergreifend wirksam.<sup>28</sup> Ob Kurzfilme gelingen, hängt weniger von der Beherrschung der Technik von Geräten ab (die selbstverständlich eine grundsätzliche Voraussetzung sein sollte), als von dramaturgischen Kenntnissen. Darüber hinaus ist insbesondere die Fähigkeit zur Teamarbeit relevant, die wesentlich mit Fähigkeiten der Kommunikation zusammenhängt. Wer Regie führt, kann nicht wie beim Malen alle Farben selbst zusammenstellen oder mischen. Denn wie ein Filmbild am Ende aussieht, hängt von einer Vielzahl von Faktoren und einem Zusammenspiel vieler Personen ab. Fliegt ein roter Regenschirm vor einer grauen Mauer ist seine Wirkung gänzlich anders als wenn er in einer Blumentapete untergeht.

Alle Fragen zur visuellen Gestaltung, zur Architektur, zum Szenenbild, zum Kostümbild, zur Kameraführung, zur Lichtgestaltung, zur Musik, zum Schnitt u.v.a. referieren dabei immer wieder auf einen Punkt: Welche Rolle spielt das spezifische Bild, die spezifische Szene oder die Sequenz innerhalb der Dramaturgie? Dramaturgie ist der Schlüssel, um alle Bereiche miteinander zu verbinden. Denn wenn es Entscheidungen zu treffen gilt, ist die Frage: Was soll die Szene oder das Bild ausdrücken? An welcher Stelle der Geschichte steht es? Was ist seine dramaturgische Funktion? Doch nicht nur für die Inszenierungen realer Filme sind Kenntnisse der Dramaturgie relevant. Denn die bildhafte Sprache, die so typisch für das Medium Film ist, begleitet uns bewusst oder unbewusst auch in anderen Textsorten sowie in verschiedenen Formen der Kommunikation.

### Ein Beispiel für Storytelling

Chris Langan, ein bullig aussehender Mann um die 50, tritt im Frühjahr 2008 in einer amerikanischen Quizsendung auf. Er wird mit seinem Intelligenzquotienten von 195 als der klügste Mann Amerikas präsentiert. Zum Vergleich werden der Intelligenzquotient des Durchschnittsmenschen mit 100 und der Physikers Albert Einstein mit 150 angegeben. Im Alter von drei Jahren brachte Chris Langan sich selbst das Lesen bei. Als Schüler nahm er am Fremdsprachenunterricht seiner Schule häufig ohne jede Vorbereitungen an Prüfungen teil. Denn wenn Langan die Möglichkeit hatte, zwei oder drei Minuten in seinem Schulbuch zu blättern, bevor der Lehrer das Klassenzimmer betrat, bestand er die Prüfung. Häufig

---

<sup>28</sup> Albert Heiser analysiert z.B. Erzählstrategien im Werbespot und stellt spezifische Dramaturgien der kurzen Form dar (vgl. Albert Heiser, *Das Drehbuch zum Drehbuch. Erzählstrategien im Werbespot und -film*. Berlin 2004).

besuchte der Junge den Schulunterricht überhaupt nicht, sondern tauchte nur zu Prüfungen auf.

Was seine intellektuellen Fähigkeiten angeht, entspricht Chris Langan den Vorstellungen eines Genies. Doch seine Lebensgeschichte ist keine Erfolgsgeschichte. Vielmehr wirkt sie tragisch, wie eine Kette voller Niederlagen. Langan kommt aus armen Verhältnissen und sagt, nie habe er jemanden kennengelernt, der in der Kindheit so arm gewesen sei wie er und seine drei Brüder – die alle verschiedene Väter haben. Der Vater von Chris verschwand noch vor seiner Geburt, es heißt, er sei in Mexiko ums Leben gekommen. Der zweite Ehemann der Mutter wurde ermordet, der dritte beging Selbstmord. Der vierte Mann war ein gescheiterter Journalist, der die Kinder mit einem Ochsenziemer misshandelte.

Chris Langans Traum war eine akademische Karriere. Aufgrund seiner besonderen Fähigkeiten standen die Aussichten dafür trotz der schwierigen Kindheit sogar sehr gut. Denn nach dem Schulabschluss bekam er zwei Stipendien angeboten, die ihm ein Studium an einer Universität ermöglicht hätten. Doch Chris Langan schaffte es nicht, sein Studium abzuschließen. Zu den Gründen des Studienabbruchs erzählt der Mann mit dem hohen IQ eine kuriose Geschichte, die damit beginnt, dass Langans Mutter versäumt, ein Formular auszufüllen. Dies hat eine Reihe von Kettenreaktionen zur Folge, die wirken wie der eine schwere Fehler in der aristotelischen Dramentheorie der Tragödie, der sich nie wieder korrigieren lässt.

Das von Langan ausgesuchte Stipendium verfällt aufgrund eines verpassten Abgabetermins. Im Zuge dessen muss der hochbegabte junge Mann die Universität verlassen. Auf die Idee, um Hilfe oder Rat zu fragen, kommt er nicht. Stattdessen nimmt er unzählige Hilfsjobs an und lebt später zurückgezogen auf einem Bauernhof. Seine Pläne, in der Welt der Wissenschaften Fuß zu fassen, sind in unerreichbare Ferne gerückt.

Bei dem Auftritt auf der Bühne des Fernsehstudios zeigt Langan sich gelassen und selbstbewusst. Er gewinnt 250.000 Dollar – ein Ende, das zwar etwas Tröstliches hat, aber gleichzeitig die Frage aufwirft: Was ist hier geschehen? Dieser Frage geht Bestsellerautor Malcolm Gladwell in seinem Buch *Überflieger* nach, dem die Geschichte entnommen ist, und dessen Unterzeile lautet: *Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht.*<sup>29</sup> Die Lebensgeschichte von Chris Langan ist eines von vielen Beispielen, die Gladwell seiner Leserschaft präsentiert. Und es ist ein signifikantes Beispiel dafür, was Storytelling bedeutet. Gladwell präsentiert ein komplexes Sachthema, indem er es in eine personifizierte Geschichte verpackt – die er durch Zahlen und Statistiken untermauert. Jede Art von Storytelling beinhaltet grundsätzlich sowohl Personifizierung als auch Dramatisierung eines Themas. Storytelling kann Informationen und Wissen durch den Einsatz von Geschichten vermitteln und lässt sich in verschiedensten Arten von Textsorten anwenden. Es ist evident, dass Techniken des Storytelling insbesondere in allen Formen der Werbung und PR unabdingbar sind. Doch auch im künstlerischen und im akademischen Bereich können Kenntnisse darüber von

<sup>29</sup> Malcolm Gladwell, *Überflieger. Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht.* Frankfurt/New York 2009.

entscheidender Bedeutung sein, wenn es z.B. um das Präsentieren und Publizieren von Arbeiten geht.

### Filmdramaturgie und Storytelling

Es gibt viele Antworten auf die Frage, wie Storytelling erlernt werden kann. Doch ein Element fällt wiederkehrend auf: Alle bisher bekannten Methoden des Storytelling beziehen sich auf Grundlagen aus der Filmdramaturgie. Dabei wird in der Regel auf zwei populäre Modelle der Hollywood-Dramaturgie referiert, das Modell der Heldenreise nach Christopher Vogler (1998) und das Modell der drei Akte nach Syd Field (1979).

Beide Modelle beziehen sich allerdings explizit auf die Zeitstruktur von Spielfilmen in der Länge von ca. 90 bis 120 Minuten, deren Dramaturgie nicht nur aus Gründen unterschiedlicher Textlängen keineswegs unmittelbar auf alle Textsorten oder Textintentionen übertragbar ist. Die Versprechen einiger Ratgeberbücher und Schnellkurse zum Thema „Storytelling“ erinnern in mancher Hinsicht an die bereits erwähnten PR-Strategien von Geräteherstellern. Hier gilt es jedoch zu differenzieren.

Um ein Modell wie die Heldenreise in der Praxis des Storytelling tatsächlich zur Konstruktion professioneller Texte einzusetzen, sind zunächst Spezialisierungen und Kenntnisse auf einem Fachgebiet im Detail unabdingbar. Dies gilt insbesondere für den Bereich der PR und der Anwendung für die Kommunikation von Unternehmen und Organisationen mit ihren spezifischen Textsorten. Eine realistische Vorstellung der Anwendbarkeit von Storytelling geben z.B. Karolina Frenzel, Michael Müller und Hermann Sottong in einem Praxisbuch, in dem auch dargestellt wird, wo die Grenzen der Übertragbarkeit von Modellen oder spezifische Schwierigkeiten in der Anwendung liegen.<sup>30</sup>

Der Dramaturg Ron Kellermann versteht Professionelles Storytelling als eine Denkmethode, welche Werkzeuge der fiktionalen Dramaturgie auf die Wirklichkeit anwendet, um reale Ereignisse, Prozesse und Personen zu analysieren, zu verstehen, darzustellen und zu gestalten.<sup>31</sup> Als Anwendungsbereiche unterscheidet er insbesondere Journalismus, Unternehmen und Politik. Denn in all diesen Bereichen werden Geschichten erzählt, aber auf unterschiedliche Art und Weise. Professionelles Storytelling erfordert Spezialisierung und genaue Definition von Aufgabenfeldern oder Textfunktionen.

Storytelling basiert auf der Übertragung von Elementen der Filmdramaturgie auf andere Textsorten. Auch Inszenierungen von Texten, die keine realen Filme sind, lassen sich in vieler Hinsicht mit der von Spielfilmen vergleichen, weil sie darauf abzielen, imaginäre Filme in der Vorstellung der Rezipierenden zu erzeu-

<sup>30</sup> Vgl. Karolina Frenzel/Michael Müller/Hermann Sottong, *Storytelling. Das Praxisbuch*. München/Wien 2006, S. 118-138. Siehe dazu auch die Beiträge von Michael Müller und Hermann Sottong in diesem Band.

<sup>31</sup> Ron Kellermann, *Das Storytelling-Handbuch. Inhalte professionell entwickeln*. Zürich 2018.

gen. Im Unterschied zu realen Filmen können imaginäre Bilder z.B. beim Lesen oder Hören eines Textes in der Vorstellung hervorgerufen werden. Diese Art des visuellen Erzählens gehört zwar zu den stilistischen Grundlagen des Drehbuchschreibens, lässt sich aber auch auf andere Textsorten übertragen.

### **Internationalisierung und Interdisziplinarität**

Insbesondere im englischsprachigen Bereich ist Storytelling für alle Bereiche der Textherstellung relevant. Mit zunehmender Internationalisierung wird auch im akademischen Bereich die englische Sprache als internationale Zweitsprache wichtiger. Damit nimmt auch die Bedeutung des im englischsprachigen Bereich weit verbreiteten Storytelling weiterhin zu. Wer konkurrenzfähig sein oder bleiben will, benötigt diesbezügliche Kompetenzen auf professionellem Niveau.

Unter dem Begriff „Creative Writing“ werden Grundlagen des Storytellings im englischsprachigen Raum seit Jahrzehnten als grundlegende Kompetenzen an Universitäten vermittelt. Dazu gehören auch strukturierte Studiengänge mit Abschlussmöglichkeiten als Bachelor oder Master. Eine wichtige Ergänzung dazu ist auch die Kombinationsmöglichkeit mit anderen Studienfächern, also z.B. Medizin oder Geschichte. In deutschsprachigen Ländern fehlen solche Möglichkeiten an Universitäten noch weitgehend und werden allenfalls in Wochenend-Kurse mit Workshop-Charakter ausgelagert. Die Gründe dafür mögen in der Geschichte der Dramaturgie liegen oder auch an dem Begriff „Creative Writing“, der im Deutschen Assoziationen zu Handarbeitskursen weckt. Die Folgen dieser Verlagerung in den Rand- oder gar Hobby-Bereich sind weitreichend und begrenzen mit zunehmender Internationalisierung auch Möglichkeiten der Wettbewerbsfähigkeit. Denn die Funktion der Narration und des narrativen Denkens rückt zunehmend deutlicher in den Fokus und überschreitet interdisziplinär die bisherigen Grenzen von Wissensgebieten. Narrative bleiben damit nicht mehr nur Gegenstand der Sprach-, Medien- oder Kommunikationswissenschaften.

### **Zur Relevanz von Narrativen**

Der bereits erwähnte Historiker Yuval Noah Harari z.B. sieht den Homo sapiens grundsätzlich als erzählendes Wesen und kommt zu dem Schluss: Die Menschen glauben, sie würden Geschichte machen, aber tatsächlich kreist Geschichte um ein Geflecht fiktionaler Geschichten. Für ein Verständnis und eine Bewältigung der Aufgaben der Zukunft ist nach Harari Voraussetzung, dass wir begreifen, auf welche Weise Geschichten über Jesus Christus, die Französische Revolution und Apple Inc. an Einfluss gewonnen haben.

Während die Grundfertigkeiten einzelner Menschen sich seit der Steinzeit nicht signifikant verändert haben, fällt auf, dass das Geflecht aus Geschichten immer stärker geworden ist. Harari geht sogar so weit, dass er imaginäre Gestalten als die wahren Herrscher der Welt bezeichnet. Diese erfundenen Figuren

existieren in all den Geschichten, die fortwährend erzählt werden. Als fiktionale Instanzen haben sie die Macht bzw. die Fähigkeit, der Realität fiktionale Überzeugungen überzustülpen. Alle Kraft menschlicher Kooperationswerke resultiert demnach aus einem heiklen Gleichgewicht zwischen Wahrheit und Fiktion. Harari kommt zu dem Schluss, dass Menschen nur dann zu mobilisieren seien, wenn erfundene Mythen im Spiel seien.<sup>32</sup> Medienkompetenz geht mit der Fähigkeit einher, solche Mythen zu dechiffrieren.

### Filmdramaturgie und Medienkompetenz

Aristoteles unterscheidet in seiner *Poetik* Anfang, Mitte und Ende eines Dramas. Er formuliert den Begriff der Klimax als dramatischen Höhepunkt der Handlung. Damit liefert er die Grundlage für eines der beiden populärsten Modelle der Hollywood-Dramaturgie, das bereits erwähnte Modell der drei Akte von Syd Field (1979).<sup>33</sup> Dieses Modell lässt sich ebenso zur „Regelpoetik“ instrumentalisieren wie die Dramentheorie aus der Antike – und wie grundsätzlich jede Art von Modell.

Ursache dafür ist aber heute wie damals nicht die Tatsache, dass ein Modell besteht, sondern die Abhängigkeit von finanziellen Möglichkeiten, die wiederum ein Spiegel gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Strukturen sind. Während es früher die Königshäuser waren, sind es heute in der Regel die Fernsehsender, die – je nach politischem System in mehr oder weniger enger Verflechtung zu politischen Parteien und gesellschaftlich relevanten Gruppen – darüber entscheiden, welche Narrative und welche Formen von Dramaturgien durch die Massenmedien verbreitet werden können und welche nicht.

Fields Modell folgt der Einteilung von Aristoteles in Anfang, Mitte und Ende eines Textes sowie dessen Orientierung am Handlungsverlauf, dem plot. Die Handlung ist grundsätzlich mit der Figurenstruktur verbunden, weil nach Field eine Hauptfigur dadurch definiert ist, dass sie aktiv ein Ziel verfolgt. Wenn diesem Ziel Hindernisse entgegengesetzt werden, entsteht daraus ein Konflikt, der zum Motor der Handlung wird. Der Handlungsverlauf nach Field resultiert daraus, dass der narrative Konflikt im ersten Akt exponiert, im zweiten Akt gesteigert und im dritten Akt gelöst wird. Die Übergänge zwischen den Akten gibt Field in konkreten Seiten- und Minutenzahlen an.<sup>34</sup> Die Relationen zwischen den Abständen lassen sich auch auf nichtfilmische Text-sorten, wie z.B. Romane oder Sachbücher, übertragen.

Christopher Voglers Modell der Heldenreise bezieht Fields Einteilung in drei Akte mit ein,<sup>35</sup> wenngleich es sich schwerpunktmäßig auf Joseph Campbells Buch

<sup>32</sup> Vgl. Yuval Noah Harari, *Homo Deus. Eine Geschichte von Morgen*. München 2017, S. 213-244.

<sup>33</sup> Syd Field et al., *Drehbuchschreiben für Fernsehen und Film. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis*. Berlin 2006.

<sup>34</sup> Ebd., S. 104f.

<sup>35</sup> Christopher Vogler, *Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Aktualisierte und erweiterte Auflage*. Frankfurt 2010.

*Der Heros in tausend Gestalten* (1949) beruft.<sup>36</sup> Die Heldenreise nach Vogler und Campbell folgt der Struktur eines Entwicklungsprozesses, durch den eine Figur zum Helden oder zur Heldin wird. Ausgelöst wird diese Entwicklung durch die Begegnung mit einer Mentorenfigur, durch die die Hauptfigur etwas Neues lernt. Um diese neue Fähigkeit zu integrieren, hat die Figur eine Reihe von Prüfungen zu absolvieren, die wie Reisestationen aufeinander folgen. Der zweite Akt beinhaltet eine Art Zwischenprüfung, die Vogler auch als Krise bezeichnet, im dritten Akt endet die Reise mit einer abschließenden großen Prüfungssituation, deren Bestehen grundsätzlich ein Happy End einleitet.

Zur Analyse der Wirkung von Filmen – oder auch von Romanen, die inzwischen ebenfalls vielfach nach diesen Modellen konstruiert sind – ist es von grundlegender Voraussetzung, Elemente der Filmdramaturgie zu kennen. Doch Medienkompetenz beinhaltet mehr als nur die Kenntnis allgemeiner Grundlagen dieser Modelle. Ein theoretisches Fundament befähigt insbesondere auch zur Analyse der emotionalen Wirkung dieser Erzählstrategien. Die Kenntnis von Wirkmustern der Filmdramaturgie beinhaltet die Fähigkeit, sich ambivalenter Eindrücke bewusst zu werden, die rational in der Regel nur schwer benennbar sind, weil sie auf emotionale Reaktionen abzielen oder das physische neuronale System aktivieren, z.B. durch jene Art von „aufregendem Nervenkitzel“, den eine Schießerei bei einer Autoverfolgungsjagd auslösen kann.

Ein Beispiel ambivalenter Wirkung ist die Rezeption der Filmreihe *Die Tribute von Panem* (USA 2012-2015), nach der gleichnamigen Romanreihe (2008-2010) von Suzanne Collins. Dieser Text wurde vielfach als medienkritisch hervorgehoben, wobei insbesondere seine Protagonistin Katniss Everdeen als abweichend von der Norm herkömmlicher Rollenbilder bewertet wurde.<sup>37</sup> Gleichzeitig sorgten jedoch die zahlreichen Gewaltszenen für Diskussionen, u.a. bezüglich der Altersfreigabe bei der FSK (vgl. ebd.).

Kenntnisse der Dramaturgie ermöglichen es, die Ursachen solcher ambivalenter Eindrücke zu analysieren. Grundsätzlich von Bedeutung ist dabei, dass fiktionale Texte Transformationsprozesse von Figuren vorführen können<sup>38</sup> und dass sie die Veränderung von Situationen zum Thema haben. Die Dynamik dieser textimmanenten Transformationen wird erst durch die Analyse der dramaturgischen Struktur sichtbar und benennbar. So wirkt im Fall Katniss Everdeen die Exposition wie ein Köder, der zur Identifikation einlädt, während der

<sup>36</sup> Joseph Campbell, *Der Heros in tausend Gestalten*. Frankfurt am Main 1999.

<sup>37</sup> Vgl. stellvertretend Werner Barg „The Hunger Games – Die Tribute von Panem.“ In: Tobias Kurwinkel/Philipp Schmerheim (Hgg.), *Kinder- und Jugendfilmanalyse*. Konstanz 2013, S. 175-188 und Jürgen Grimm, „Identitätsbildung durch Kino? Filmnutzung und Filmwirkungen bei Jugendlichen am Beispiel von CHRONICLE – WOZU BIST DU FÄHIG?, DIE TRIBUTE VON PANEM – THE HUNGER GAMES, KRIEGERIN und DIRTY GIRL.“ In: Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland-Pfalz / Freiwillige Selbstkontrolle der Filmwirtschaft GmbH (Hgg.). Studie „Medienkompetenz und Jugendschutz IV“. *Körper, Geschlecht, soziale Identität. Welche Rolle spielen Filme für die Entwicklung vom Kind zum Jugendlichen?* Wiesbaden 2014, S. 44–61.

<sup>38</sup> Vgl. Jan-Oliver Decker, „Die Leidenschaft, die Leiden schafft, oder wie inszeniert man eine Stimme? Anmerkungen zum Starimage von Zarah Leander.“ In: Hans Krahn (Hg.), *Geschichte(n), NS-Film – NS-Spuren heute*. Kiel 2000, S. 97-122.

Hauptteil in die Erzählweise der Textform zurückfällt, die der Text angeblich kritisiert. Die Struktur von Dramaturgie bildet sich grundsätzlich auf verschiedenen Ebenen ab: der Ebene der Zeit, des Raumes, der Handlung und der Figuren.

Für die zeitliche Ebene ist in diesem Fall relevant, dass sich im ersten Teil der Filmreihe („Tödliche Spiele“, 2012) nach den ersten 30 Minuten (der Exposition im ersten Akt) die Handlung durchgehend auf Kampfszenen verlagert, die überproportional lange ausgedehnt werden. In Zahlen ausgedrückt: Nach 30 Minuten Exposition folgen ca. 100 Minuten Kampfszenen bzw. Vorbereitungen darauf.

Den Schlüssel dazu liefert die Raumsemantik. Die Protagonistin Katniss Everdeen tritt bereits im Hauptteil (dem zweiten Akt) – und nicht etwa erst im Schlussteil (dem dritten Akt) –, in einen Raum ein, der eine spezifische Semantik aufweist: die Arena. In einer Arena gelten grundsätzlich Spielregeln, die sowohl den weiteren Handlungsverlauf als auch die Lösung vorgeben. Aus diesem Grund kommen Arenen verschiedenster Art häufig im dritten Akt vor, wo es darum geht, die Geschichte zu einem Ende zu bringen. Häufig werden dabei Lösungen vorgeführt, die auf physische gewalttätige Kämpfe auf Leben und Tod fixiert sind. Mit solch stereotypisierten Formen der Dramaturgie werden Vorstellungen von Lösungsmodellen und deren Grenzen fortwährend reproduziert und wie Glaubenssysteme immer wieder aufs Neue weiter verbreitet.<sup>39</sup>

### **Dramaturgisches Denken in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft**

Mediensysteme und ihre Narrative repräsentieren auch durch ihre Formen sowie durch Genres und Erzählnormen strukturell und funktional kollektive Vorstellungen oder Wunschvorstellungen, weil sich hier tief verwurzelte Muster des kulturellen Wissens spiegeln. Narrative umgeben uns fortwährend. Sie wirken auf uns ein, doch wir sind uns dieses Einflusses in der Regel nicht bewusst, sondern können sie erst erkennen, wenn wir unsere Wahrnehmung dafür schärfen. Grundvoraussetzung dafür ist das Bewusstsein bezüglich der Wirkung von Dramaturgie. Lösungen werden im dritten Akt oft in der Zuspitzung eines finalen Kampfes ausgetragen, dem *showdown*, häufig in Form einer bewaffneten Auseinandersetzung, dem *shootout*.<sup>40</sup> Was bedeutet es aber kulturell, wenn die Vorstellung einer Lösung wie z.B. im Genre des Western grundsätzlich als bewaffnete Auseinandersetzung präsentiert wird?

Dramaturgie beeinflusst Denk- und Handlungsmuster. Das geht z.B. aus den Forschungen von Carol Dweck zur Motivations- und Entwicklungspsychologie hervor. Dweck kommt zu dem Schluss, dass Handlungen von Selbstbildern geprägt sind, die sich in zwei Kategorien einteilen lassen: dynamische und sta-

<sup>39</sup> Vgl. Marietheres Wagner, *Prinzip Hollywood. Wie Dramaturgie unser Denken bestimmt*. Zürich 2014, S. 158.

<sup>40</sup> Vgl. Michaela Krützen, *Dramaturgie des Films. Wie Hollywood erzählt*. Frankfurt am Main 2006, S. 245.

tische. Menschen mit dynamischem Selbstbild überschreiten Grenzen, indem sie sich Herausforderungen stellen. Sie sind die (lebenslangen) „Lerner“, die davon ausgehen, dass sie ihre Grundeigenschaften durch eigene Anstrengungen weiterentwickeln können.

Im Unterschied dazu bleiben Menschen mit statischem Selbstbild z.B. in Tests nur dann interessiert, wenn sie von Anfang an gut auf einem Gebiet abschneiden. Menschen mit statischem Selbstbild wollen sofort perfekt sein und haben die Vorstellung, dass sich nur anstrengen müsse, wer kein Talent habe.<sup>41</sup> Carol Dweck belegt mit zahlreichen Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen wie Wirtschaft, Politik oder Sport, dass stets wiederkehrend ein Aspekt Abläufe einleitet, die zu einem guten oder tragischen Ende führen: Selbstbilder.

Dabei steht am Ende der statischen Denkweise stets das Scheitern – wie in der griechischen Tragödie. Viele große Zusammenbrüche, auch Firmenpleiten und politische Katastrophen lassen sich nach Dweck mit der Problematik statischer Selbstbilder erklären, weil Fehlentscheidungen häufig dann entstehen, wenn bei Führungspersonlichkeiten die statische Denkweise einsetzt. Eine Folge statischer Denkweise ist z.B. häufig der Wunsch, sich anderen überlegen zu fühlen bzw. der „einzige große Fisch im Teich“ sein zu wollen.<sup>42</sup> Damit geht die Vermeidung der Einstellung oder die Ausgrenzung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einher, deren Kompetenzen objektiv dringend benötigt würden, um einem Unternehmen oder einer Institution auch langfristig Erfolg zu ermöglichen. Die Resultate sind oft – auf scheinbar unerklärliche Weise – tragisch.<sup>43</sup>

Die dynamische Denkweise hingegen bringt nach Dweck eine Dramaturgie der Erfolge hervor, deren Basis in der Regel Zielorientierung und die Bereitschaft zur Anstrengung über längere Zeit beinhaltet.<sup>44</sup> Dweck belegt diese Ergebnisse mit zahlreichen Beispielen, deren Darstellung den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde. Relevant ist jedoch die grundsätzliche Schlussfolgerung, die sich daraus ziehen lässt: Selbstbilder implizieren Dramaturgie.

Wie Selbstbilder aber erlernt werden, führt ebenfalls zum Thema Medienkompetenz zurück. Denn, wie Carol Dweck feststellt, sind es neben den Botschaften des Elternhauses und dem Einfluss des Umfeldes der Herkunft insbesondere die Narrative der Medien, die Selbstbilder prägen. Als positives Beispiel hebt Carol Dweck z.B. die Dramaturgie des Filmes *Und täglich grüßt das Murmeltier* (USA 1993) hervor, in dem der Protagonist täglich immer wieder in derselben Situation aufwacht, bis er endlich verstanden hat, was er dazulernen hat.<sup>45</sup> Häufiger allerdings werden Figuren mit statischer Denkweise, denen alles mühelos gelingt, als attraktiv vorgeführt – und laden somit zur Identifikation mit einem statischen Selbstbild ein.

<sup>41</sup> Vgl. Carol Dweck, *Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. München 2009, S. 15-18.

<sup>42</sup> Ebd., S. 134.

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S. 133-148.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., S. 149-160.

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S. 58.

Zusammenfassend lässt sich aus den Forschungsergebnissen von Carol Dweck der Schluss ziehen, dass Filmdramaturgie auch mit der Psychologie, der Soziologie, der Politik, der Wirtschaft und anderen Wissensgebieten in Verbindung steht. Der Aspekt des Narrativen rückt damit interdisziplinär auch als Untersuchungsgegenstand in den Fokus. Damit eröffnen sich neue Forschungsfelder, für die das Zeichensystem Dramaturgie von ebenso zentraler wie aktueller Relevanz ist.

## Literatur

- Aristoteles. *Poetik*. Bibliographisch ergänzte Ausgabe. Stuttgart 1994.
- Aristoteles. *Rhetorik*. Bibliographisch ergänzte Ausgabe. Stuttgart 2007.
- Barg, Werner: „The Hunger Games – Die Tribute von Panem.“ In: Tobias Kurwinkler/Philipp Schmerheim: *Kinder- und Jugendfilmanalyse*. Konstanz 2013, S. 175-188.
- Bordwell, David. *Narration in the Fiction Film*. Wisconsin 1985.
- Campbell, Joseph. *Der Heros in tausend Gestalten*. Frankfurt am Main 1999.
- Decker, Jan-Oliver. „Die Leidenschaft, die Leiden schafft, oder wie inszeniert man eine Stimme? Anmerkungen zum Starimage von Zarah Leander.“ In: Hans Krahl (Hg.). *Geschichte(n), NS-Film – NS-Spuren heute*. Kiel 2000, S. 97-122.
- Dweck, Carol. *Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. München 2009.
- Eco, Umberto. *Die Bücher und das Paradies. Über Literatur*. München/Wien 2003.
- Eder, Jens. *Dramaturgie des populären Films. Drehbuchpraxis und Filmtheorie*. Hamburg<sup>3</sup>2007.
- Fahnmüller, Eva-Maria. „Der Versuch. Drehbuchschreiben und dramaturgische Beratung für Film und Fernsehen.“ In: Oliver Ruf, Verena Hepperle, Christof Hamann (Hgg.). *Wie aus Theorie Praxis wird. Berufe für Germanisten in Medien, Kultur und Wissenschaft*. München 2016.
- Field, Syd et al. *Drehbuchschreiben für Fernsehen und Film. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis*. Berlin 2006.
- Frenzel, Karolina, Michael Müller, Hermann Sottong. *Storytelling. Das Praxisbuch*. München/Wien 2006.
- Fuhrmann, Manfred. *Nachwort* in: Aristoteles. *Poetik*. Stuttgart 1994, S. 144-178).
- Fuhrmann, Manfred. *Die Dichtungstheorie der Antike. Aristoteles – Horaz – ‚Longin‘. Eine Einführung*. Düsseldorf und Zürich 2003.
- Gerhards, Claudia. *Nonfiction-Formate für TV, Online und Transmedia. Entwickeln, präsentieren, verkaufen*. Konstanz und München 2013.
- Gladwell, Malcolm. *Überflieger. Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht*. Frankfurt/New York 2009.

- Gräf, Dennis et al. *Filmsemiotik. Eine Einführung in die Analyse audiovisueller Formate*. Marburg 2011, S. 366-392.
- Grimm, Jürgen. „Identitätsbildung durch Kino? Filmnutzung und Filmwirkungen bei Jugendlichen am Beispiel von CHRONICLE – WOZU BIST DU FÄHIG?, DIE TRIBUTE VON PANEM – THE HUNGER GAMES, KRIEGERIN und DIRTY GIRL.“ In: Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland-Pfalz / Freiwillige Selbstkontrolle der Filmwirtschaft GmbH (Hgg.). Studie „Medienkompetenz und Jugendschutz IV“. *Körper, Geschlecht, soziale Identität. Welche Rolle spielen Filme für die Entwicklung vom Kind zum Jugendlichen?* Wiesbaden 2014, S. 44–61.
- Harari, Yuval Noah. *Homo Deus. Eine Geschichte von Morgen*. München 2017.
- Heiser, Albert. *Das Drehbuch zum Drehbuch. Erzählstrategien im Werbespot und -film*. Berlin 2004.
- Kant, Immanuel. *Kritik der Urteilskraft*. Stuttgart 2006.
- Kanzog, Klaus. *Grundkurs Filmsemiotik*. München 2006.
- Kasten, Jürgen. *Film schreiben. Eine Geschichte des Drehbuchs*. Wien 1990.
- Kellermann, Ron. *Das Storytelling-Handbuch: Inhalte professionell entwickeln*. Zürich 2018.
- Krah, Hans. „Semiotische Grundbegriffe: Zeichen und Zeichensysteme.“ In: Krah, Hans/Michael Titzmann (Hgg.). *Medien und Kommunikation. Eine interdisziplinäre Einführung*. Passau 2006, S. 9-31.
- Krah, Hans. „Was ist Literatursemiotik“?. In: Schilcher, Anita/Markus Pissarek (Hg): *Auf dem Weg zur literarischen Kompetenz. Ein Modell literarischen Lernens auf semiotischer Grundlage*. Baltmannsweiler 2013, S. 35-53.
- Krützen, Michaela. *Dramaturgie des Films. Wie Hollywood erzählt*. Frankfurt am Main 2006.
- Krützen, Michaela. *Dramaturgien des Films. Das etwas andere Hollywood*. Frankfurt am Main 2010.
- Laertius, Diogenes. *Von dem Leben und den Meinungen berühmter Philosophen*. Wiesbaden 2008.
- Lessing, Gotthold Ephraim. *Hamburgische Dramaturgie*. Bibliographisch ergänzte Ausgabe. Stuttgart 1999.
- Lotman, Jurij M. *Die Struktur literarischer Texte*. München 1972.
- Rabenalt, Peter. *Filmdramaturgie*. Berlin/Köln 2011.
- Schadt, Thomas. *Das Gefühl des Augenblicks. Zur Dramaturgie des Dokumentarfilms*. Konstanz<sup>3</sup>2012.
- Schilcher, Anita/Markus Pissarek. „Literarische Kompetenz – zur Modellierung des Begriffs.“ In: Schilcher, Anita/Markus Pissarek (Hg): *Auf dem Weg zur literarischen Kompetenz. Ein Modell literarischen Lernens auf semiotischer Grundlage*. Baltmannsweiler 2013, S. 9-34.
- Spinner, Kaspar. „Semiotik in der Literaturdidaktik.“ In: Schilcher, Anita/Markus Pissarek (Hg): *Auf dem Weg zur literarischen Kompetenz. Ein Modell literarischen Lernens auf semiotischer Grundlage*. Baltmannsweiler 2013, S. 55-62.

- Thompson, Kristin. *The Classical Hollywood Cinema: Film Style and Mode of Production to 1960*. New York 1985.
- Vogler, Christopher. *Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Aktualisierte und erweiterte Auflage*. Frankfurt 2010.
- Wagner, Marietheres. *Dramaturgie im Raum. Arena, Tempo und Wege. Ein Analysemodell zur Filmdramaturgie*. Zürich/München 2013.
- Wagner, Marietheres. *Prinzip Hollywood. Wie Dramaturgie unser Denken bestimmt*. Zürich 2014.
- Wagner, Marietheres. „Die Tribute von Panem. Neue Bilder, alter Rollen?“ In: Müller, Carla et al.: *Genderkompetenz mit Kinder- und Jugendliteratur entwickeln. Grundlagen – Analysen – Modelle*. Baltmannsweiler 2016.
- Wünsch, Marianne/Jan-Oliver Decker. *Das Wertesystem der Familienserien im Fernsehen*. Kiel 1996.
- Willoughby, Nick. *YouTube-Videos selber machen. Für Dummies Junior*. Weinheim 2016.

### Internetquellen

- Johann Peter Eckermann - *Gespräche mit Goethe* (13) (Goethe über Molière, Calderon, Menander, Schiller, G. A. Bürger, Lessing, Winckelmann, Kant). <http://www.eckermann.weblit.de/gespraech13.htm> ; Abruf am 24.06.2017.

## Neu erschienen



**Wir alle sind gemeint – wir, die namenlose Mega-Agentur aus Experten und Spezialisten.** Mit unserem geballten Sachwissen und schier unbegrenzten Erfahrungsfundus. Kein Unternehmen der Welt kann mit uns mithalten. Wir testen Produkte und Dienstleistungen und machen sie groß. Wie werden Marken eigentlich zu Marken? Spontane Antwort: hauptsächlich durch Werbung. Dieser Konnex freut die Marketingprofis. Sind sie doch immer noch verliebt in den Gedanken, dass ihre Ideen einem Markenprodukt zum Durchbruch verhelfen. Sie zeigen die Produktwelt von ihrer allerbesten Seite, erzählen pausenlos vom richtigen und guten Leben und versprechen, Wünsche zu erfüllen, die vielleicht so noch gar nicht existieren. Und weil ihre Bilder so schön, die transportierten Versprechungen so verlockend sind, kaufen die Leute. So weit, so einfach.

Bis jetzt: Denn wenn es so einfach ginge, warum stößt Werbung dann heute auf so wenig Beachtung und Akzeptanz? Und das, obwohl sie noch nie so viel Geld, so viel Raum und Zeit verschlungen hat wie in diesen lärmenden Tagen. Genau in diese Parade fährt Hermann Sottong. Der Marken- und Organisationsentwickler dreht das Spiel. Er zeigt, dass es die Alltagsdiskurse und Verständigungsprozesse der Konsumenten und Nutzer sind, die aus einem x-beliebigen Angebot eine Marke mit Aufmerksamkeitswert machen.

Im Klartext: Wir, die Konsumenten, sind die eigentlichen Markenmacher. Und damit könnten wir die aufgeblasene PR- und Werbewelt eigentlich in den Ruhestand schicken.



Schriften zur Kultur-  
und Mediensemiotik | Bd. 6

SCHÜREN

Anknüpfend an *Deutsche Selbstbilder in den Medien: Film 1945 bis zur Gegenwart* widmet sich dieser Band insbesondere Gesellschaftsentwürfen, Identitäts- und Sinnkonstrukten in der deutschsprachigen Literatur und Film des 21. Jahrhunderts. Ausgehend von Deutschlandbildern der Popliteratur der 1990er Jahre werden die Entwicklungen gegenwärtig zentraler Narrative am Beispiel von Generationenbildern der Thirtysomethings, den Konzeptionen von Gender, Sex, Beziehungen und individuellem ‚Glück‘ in Literatur und Film, von Norm und Verbrechen im Regionalkrimi und von Heimatkonzeptionen im neuen ‚Heimatfilm‘ aufgezeigt. Daneben werden die gegenwärtigen Geschichtskonstrukte vom Mittelalter, dem Nationalsozialismus sowie von ‚1968‘ und 9/11 in den Blick genommen.

Beiträge von Jan-Oliver Decker, Holger Grevenbrock, Dennis Gräf, Stephanie Großmann, Stefan Halft, Martin Hennig, Matthias Herz, Ingo Irsigler, Krystyna Jabłońska, Peter Klimczak, Steffi Krause, Christer Petersen und Ingold Zeisberger.

# Impressum

## Schriften zur Kultur- und Mediensemiotik | Online

ist zusammen mit der Printreihe *Schriften zur Kultur- und Mediensemiotik* im Marburger Verlag Schüren eine Publikation des [VIRTUELLEN ZENTRUMS FÜR KULTURSEMIOTISCHE FORSCHUNG \(VZKF\)](http://www.kultursemiotik.com) und wird herausgegeben von Martin Nies.

*SKMS* | Online erscheint in Kooperation mit der Universitätsbibliothek Passau einmal jährlich im Open Access in *Open Journal Systems* und auf der Webseite [www.kultursemiotik.com](http://www.kultursemiotik.com). Sonderbände zu bestimmten Themenschwerpunkten sind darüber hinaus auch als BOD im Verlag Schüren erhältlich.

ISSN 2364-9224

Verantwortlich für den Inhalt der Beiträge sind die Autorinnen und Autoren.

© 2018 | **VZKF**

[www.kultursemiotik.com](http://www.kultursemiotik.com)  
Alle Rechte vorbehalten

Herausgeber / Redaktion  
Prof. Dr. Martin Nies  
Europa-Universität Flensburg  
Institut für Sprache, Literatur und Medien  
Auf dem Campus 1  
24943 Flensburg  
Germany

Email: [redaktion@kultursemiotik.com](mailto:redaktion@kultursemiotik.com)



## Vorschau

### SKMS | Online Sonderbände

2 (No. 4/2018) Raumsemiotik

3 (No. 5/2019) Spuren – Netze – Horizonte:  
Potentiale eines semiotischen Blicks in der Lehrerbildung

