

Positionen

Wahrhaftig wahre Geschichten: Erzählen in Organisationen

Beiträge zur Beratung
in der Arbeitswelt

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl,
Heidi Möller und
Christiane Schiersmann

Rolf Haubl

3/2018



Rolf Haubl

Wahrhaftig wahre Geschichten: Erzählen in Organisationen

In einem Familienunternehmen hat sich der Gründer erst im hohen Alter entschieden, sein Unternehmen an seinen Sohn zu übergeben. Als die Übergabe endlich erfolgen soll, sucht dieser so schnell wie möglich die Innovationen umzusetzen, die er sich schon lange vorgenommen hat. Und so macht er sich daran, den Joghurtbecher in den Firmenfarben – das Leitprodukt, mit dem sein Vater bislang geschäftlich erfolgreich gewesen ist – neu zu gestalten. Kaum sieht der die Veränderung, reagiert er verärgert und verweigert seinem Sohn die Unterschrift unter die Übergabe-Verträge.

2 Diese Geschichte macht im Unternehmen die Runde. Und obwohl keiner der Mitarbeiter/innen dabei war, erzählen sie das Geschehen, als wären sie dabei gewesen. Das kommt etwa dadurch zum Ausdruck, dass alle Mitarbeiter/innen, die davon gehört haben, neue Details hinzufügen, die das erzählte Geschehen dramatischer machen. Wie Vater und Sohn reagiert haben: der Vater enttäuscht, weil er sein Lebenswerk in Gefahr wähnt, der Sohn enttäuscht, weil ihm sein Vater wohl nichts zutraut. Mit Blicken, die töten könnten, zugleich verstockt schweigend, werden sie einander gegenübergesessen haben. Man war zwar nicht dabei, aber so kennt man die beiden eben. Die Fantasie muss aushelfen, wohin das verfügbare Wissen nicht reicht.

Und so geht das Geschehen in das kollektive Gedächtnis des Unternehmens ein. Es wird zu einer tradierten Geschichte, die man sich gerne immer einmal wieder erzählt, und die vor allem auch neue Mitarbeiter/innen alsbald zu hören bekommen. Es entsteht eine signifikante Geste, in der die Geschichte verdichtet aufgeho-

ben ist. Gibt es im Unternehmen Spannungen, weil die Sorge besteht, ob man vielleicht zu riskante Entscheidungen getroffen hat, kann es vorkommen, dass sich zwei Mitarbeiter/innen auf dem Flur begegnen und sich halb scherzhaft, halb schmerzhaft zurufen: „Vorsicht, Joghurtdeckel!“

Storytelling als Managementtool

Wenn Organisationen als Erzählgemeinschaften betrachtet werden können, dann sind Organisationsberatern gehalten, die Geschichten zu sammeln und auszuwerten, die in Umlauf sind – z. B. mittels narrativer Interviews.

Liest man Storytelling-Literatur, so trifft man auf Vorstellungen, Geschichten zu nutzen, um Einfluss auf die Organisationsentwicklung zu nehmen. Zu diesem Zweck sollen Organisationsmitglieder zu einem relevanten Thema selbst erlebte oder gehörte Geschichten erzählen, die anschließend in Sinneinheiten zerlegt werden, um aus deren Rekombination neue Texte herzustellen, die dann als Grundlage für Evaluations- und Innovationsprozesse dienen.

Geht die Herstellung solcher Texte von der Chefetage aus, enthalten sie deren Erwartungen, die durch das Zitieren von Originalstimmen der Erzähler/innen authentifiziert werden. Man kann darin eine kreative Methode der Ideenfindung sehen, dass sie freilich wirklich partizipativ ist, lässt sich bezweifeln.

Narrative Kompetenz

Kompetent zu erzählen, ist die Fähigkeit eines Organisationsmitglieds, sein Erfahrungswissen mitzuteilen und

zwar in einer konkreten, detaillierten und anschaulichen Form, die es seinen Adressat/innen ermöglicht, sich ein genaues Bild von dem Sachverhalt zu machen, der Thema ist. Eine solche Kompetenz wird lebensgeschichtlich durch die fortlaufende Teilhabe und Teilnahme an einer gemeinsamen Konstruktion von Wirklichkeit entwickelt.

Narrative Kompetenz ist eine differenzielle Fähigkeit, über die nicht alle Organisationsmitglieder gleichermaßen verfügen. Während es die einen verstehen, „lebendig“ zu erzählen, kommen andere nicht über „gefühlslinde“ Abstraktionen hinaus; während die einen monologisieren, beziehen andere ihre Adressat/innen mit ein. Sie fordern sie auf, sich an der Verfertigung der erzählten Geschichten zu beteiligen, indem sie nachfragen oder kommentieren, was sie zu hören bekommen. Wird ihnen eine solche Beteiligung untersagt, ist das eine scharfe Aggression, die den Verdacht nährt, dass die Erzähler/innen etwas zu verbergen haben.

Mit zunehmender narrativer Kompetenz nimmt auch die Möglichkeit von Organisationsmitgliedern zu, sich selbst, ihre Kolleg/innen und ihre Organisation genauer zu beschreiben. Konvergieren die wechselseitigen Beschreibungen, erleichtert dies die Verständigung. Konflikte entstehen, wenn sich Organisationsmitglieder in der Beschreibung ihrer Kolleg/innen und Vorgesetzten nicht wiedererkennen und darauf bestehen, dass ihre Selbstbeschreibung die einzig zutreffende ist.

Das unstillbare Bedürfnis zu erzählen

In Organisationen trifft Kommunikation mit organisatorisch-arbeitsbezo-

genen Inhalten auf persönliche Geschichten. In der Regel wird erwartet, dass diese im Hintergrund bleiben. Aber es gibt ein Bedürfnis, auch am Arbeitsplatz „private Dinge“ zu erzählen. Dieses Bedürfnis kann so stark sein, dass eine Organisation von Geschichten „überflutet“ wird, in denen es nicht um die Sache, sondern vorrangig um soziale Anerkennung und emotionale Erlebnisse geht. Generell ist es aber nicht nur legitim, sondern auch funktional, dass sich Organisationsmitglieder nicht mit einer Reduktion auf reine Sachlichkeit zufrieden geben, da dies eine „emotionale Unterkühlung“ verursacht, die der Arbeitsleistung schadet.

Auf einem Sozialamt ist es Sitte, die Geburtstage der Mitarbeiter/innen, vor allem die „runden“, ausgiebig zu feiern. Üppiges Essen und Trinken stehen an diesem Tag auf der Tagesordnung. Die Schalter bleiben über das Ende der Mittagspause hinaus geschlossen. Man lässt es sich gutgehen, niemand macht Anstalten, die Arbeit wieder aufzunehmen.

Für den Beobachter irritierend: Auch der Vorgesetzte, der dabei ist, lässt den Ereignissen ihren Lauf. Erst langsam, nach und nach, öffnen die Mitarbeiter/innen wieder ihre Schalter und beginnen zu arbeiten. Antragsteller/innen, die sich dadurch provoziert fühlen und sich beschweren, werden wortkarg abgefertigt. Offensichtlich brechen die Mitarbeiter/innen die Regeln, ohne sanktioniert zu werden.

In der Rekonstruktion zeigt sich eine Vereinbarung, die stillschweigend zwischen den Vorgesetzten und ihren

Mitarbeiter/innen schon über mehrere Generationen hinweg getroffen worden ist: Ihre Vorgesetzten erlauben ihnen eine gelegentliche Demonstration ihres Eigensinns, die Mitarbeiter/innen schultern dafür eine Mehrarbeit, die durch unbesetzte Stellen zustande kommt: „Wir können jederzeit mit unserem Widerstand ernst machen, wollen es bislang aber nicht.“

Gratifikation verschafft ihnen zudem der Umstand, dass auf dem Amt über sie gesprochen wird, sei es kopfschüttelnd oder voller Bewunderung. So ist es sicherlich nicht zufällig, dass am Schreibtisch eines Mitarbeiters gut sichtbar ein Ausriss aus einem Asterix-Comic hängt, der die „unbeugsamen Gallier“ in Aktion zeigt. So ist der Nucleus für eine selbstwertsteigernde Geschichte gelegt.

Wahrheit und Wahrhaftigkeit

Im Unterschied zu Argumenten, für die ein Wahrheitsanspruch erhoben wird, trifft dies auf Geschichten nicht gleichermaßen zu. Geschichten beanspruchen nicht in erster Linie, wahr zu sein, sondern die exemplarische Gültigkeit einer Erfahrung. Deshalb wird ihnen in der Regel auch nicht widersprochen, stattdessen eine weitere Geschichte erzählt.

Die zweifelnde Frage, ob denn die Geschichten, die in Organisationen alltäglich erzählt werden, wahr sind, stört das Erzählen. Sie bringt Organisationsmitglieder zum Schweigen, allerdings nur vorübergehend. Dann nehmen diese ihren eigenen „Erzählfaden“ wieder auf. Erzählte Erfahrungen sind subjektiv. „Falsche Erfahrungen“ gibt es nicht, lediglich ähnliche oder unähnliche, vertraute oder befremdliche.

Wenn Geschichten keinem Wahrheitsanspruch unterliegen, dann aber dem Anspruch, wahrhaftig erzählt zu werden. Dies vor allem, wenn Organisationsmitglieder eigene Erfahrungen erzählen und nicht nur Hörensagen. Zur Ethik des Erzählens eigener Erfahrungen gehört das Gebot, keine Lügengeschichten zu erzählen. Dabei ist zwischen Lüge und Selbsttäuschung zu unterscheiden: Wer lügt, weiß, dass er die Geschichte, die er erzählt, selbst nicht für wahr hält, anders eine Selbsttäuschung, bei der ein Organisationsmitglied die Wahrheit sagen will, es aber nicht tut, weil es sie nicht kennt, obwohl es sie zu kennen glaubt.

Auf der Station eines Krankenhauses gibt es einen Aufenthaltsraum, der in erster Linie Schwestern und Pfleger/innen, aber auch, allerdings weniger selbstverständlich, den Ärzt/innen zur Verfügung steht: um sich auszuruhen, zu essen und zu trinken. Die Stimmung ist zumeist gut, kippt aber, wenn junge Assistenzärzte an den Mittagspausen teilnehmen. Dann kommt es immer einmal wieder zu sexualisierten Anspielungen, die von den anwesenden Frauen „mit guter Miene zum bösen Spiel“ hingenommen werden.

Etliche Schwestern erleben solche Mittagspausen als derart belastend, dass sie Ausreden erfinden, um so oft wie möglich fernbleiben zu können. Als eine von ihnen vorschlägt, die Situation zu besprechen, wird sie von den Männern als „Spielverderberin“ zu-rechtgewiesen. Dennoch kommt es zu einer Veränderung: An die Stelle der sexualisierten Anspielungen treten „unverdächtige“ Familien- und insbesondere Urlaubsgeschichten.

Die Geschichten fallen anders aus, wenn der Chefarzt in der Mittagspause dabei ist. Dann erzählt das nicht-ärztliche Personal gerne Geschichten vom Typus „Gerade noch einmal davongekommen“, mit denen es seine Arbeitsüberlastung zur Sprache bringt, nicht selten heroisch verbräht: „Erinnert ihr euch noch an die Nacht am vorherigen Samstag, als mir gerade noch aufgefallen ist, dass die Tabletten für Herrn P. vertauscht worden waren, kein Wunder bei der Hektik, die unser Personalnotstand mit sich bringt.“

4 Was in Organisationen so erzählt wird

Organisationen sind soziale Räume, in denen ihre Mitglieder fühlen, denken und handeln, miteinander und gegeneinander, interaktiv und kommunikativ. Ihr Reden dient einer erfolgreichen Erledigung ihrer primären Aufgabe, selbst dann, wenn es auf ein erstes Zuhören bloß als „leeres Gerede“ erscheinen mag. Tritt der kognitive Gehalt in den Hintergrund, entsteht Raum für Emotionen.

Wenn Organisationsmitglieder erzählen, folgen sie einer universalen menschlichen Praxis, entweder spontan, wobei sie auf der Suche nach Kolleg/innen sind, die sich für die Geschichten interessieren könnten, oder sie werden von ihnen gebeten bzw. aufgefordert, etwas zu erzählen. Was, wie, wann und warum erzählt wird, hängt davon ab, wen die Organisationsmitglieder in ihren Kolleg/innen sehen.

Sie können sich in ihren Erzählungen selbst zum Thema machen (Subjektpol), was eine mehr oder weniger

große Selbstenthüllungsbereitschaft voraussetzt, oder sie erzählen von Menschen und Dingen, die sie für sich als relevant erachten (Objektpol).

Als Oberbegriff gebraucht, lassen sich Geschichten in verschiedene kommunikative Formate ausdifferenzieren: *Mythen, Anekdoten, Witze, Klatsch, Gerüchte, Verschwörungstheorien, Lügen, Intrigen*. Obgleich eher selten thematisiert, sind sie von unbestreitbarer organisationsanalytischer Bedeutsamkeit.

Geschichten und ihre Verwandten sind rhetorische Mittel der Erfahrungsgestaltung und Erfahrungsspeicherung. In vielen Fällen haben sie einen dreiphasigen Verlauf: (a) selbstverständliche Praxis, (b) kritisches Ereignis, das zum Erzählen motiviert, und (c) praktische Schlussfolgerungen. Dabei werden die Leerstellen durch die Nennung konkreter Personen und konkreter Umstände gefüllt.

„Erzähl doch mal!“ Die Funktionen, die das Erzählen hat, sind vielfältig: aufmerksam machen, Neugier wecken, unterhalten, informieren, orientieren, motivieren, Sinn stiften, legitimieren, emotional berühren, vergemeinschaften.

Die meisten Geschichten werden nicht neu erfunden, sondern sind Varianten bekannter und tradierter Muster, in denen sich bestimmte Plots manifestieren. Jedes Organisationsmitglied lernt durch Teilhabe und Teilnahme, sie „richtig“ zu erzählen: Oft sind die Geschichten gemeinsame „Schöpfungen“. Dann macht ein Organisationsmitglied den Anfang und fordert andere auf, sich als Co-Erzähler/innen zu beteiligen.

Plots gibt es zahllose. Sie alle antworten auf die Frage „Und die Moral von der Geschichte?“. Um nur ein paar zu nennen:

„Wir sitzen alle im selben Boot.“ – „Es kommt auf jeden Einzelnen an.“ – „Eine Hand wäscht die andere.“ – „Der Fisch stinkt vom Kopf her.“ – „Die Kleinen hängt man, die Großen lässt man laufen.“ – „Wir sind alle gleich, nur manche sind gleicher.“ – „Ist dein Chef ein Charakterschwein, darfst auch du eins sein.“ – „Wer den Kopf herausstreckt, dem wird er abgeschlagen.“

Mythen

Organisationsmythen sind Geschichten, die keiner Wahrheitsprüfung unterzogen werden, weil sie von den Organisationsmitgliedern selbstverständlich für wahr gehalten werden. Anders als die Wahrheit des Logos, die aus einer bestandenen rationalen Prüfung resultiert, behauptet der Mythos eine außeralltägliche Evidenz. Deshalb braucht er logische Widersprüche erst gar nicht ernst zu nehmen. Hinzu kommt die Behauptung langfristiger, wenn nicht ewiger Gültigkeit: „Was in unserer Organisation gestern richtig war, wird auch morgen richtig sein!“

Anekdoten

Anekdoten in Organisationen sind Erzählungen ungewöhnlicher organisatorischer Ereignisse, die auf das Wesentliche reduziert werden, prägnante Charakterisierungen enthalten und auf eine Pointe hin erzählt werden bzw. um einer Pointe willen erzählt werden. Weggelassen wird alles, was dem intendierten Effekt im Wege steht. Witzen verwandt, steht bei Anekdoten aber kein aktueller Regelbruch im

Vordergrund, sondern die Weisheit, sich mit der *Conditio humana* zu arrangieren. Organisationsmitglieder, die Anekdoten erzählen, sind gegenüber ihren Kolleg/innen vergleichsweise „belehrend“.

Witze

Es gibt wohl keine Organisation, in der nicht Organisationsmitglieder einander Witze erzählen, meist, um Pausen zu füllen. Aber nicht nur. „Kennst du den schon ...?“, ist eine Formel, die zwei-erlei impliziert: zum einen, dass Witze zu erzählen eine übliche akzeptierte Praxis ist, zum anderen, dass die Mitglieder stets neugierig darauf sind, immer wieder neue Witze zu hören, weil es ihnen Laune macht.

Viele Witze haben eine vergleichbare Psychodynamik: Erst bauen sie langsam einen Spannungsbogen auf, um ihn sogleich schnell wieder abzubauen. Der typische Ausdruck dieser Psychodynamik ist Lachen. Es zeigt nicht nur einen gelungenen Witz an, sondern zugleich, dass Erzähler/innen keine Sanktionen zu befürchten haben, auch dann nicht, wenn ihr Witz soziokulturelle Regeln der Moral oder des Geschmacks verletzt, und das sowohl inhaltlich als auch formal: Dass überhaupt gelacht wird und worüber, hat Grenzen. Denn nicht jedes Lachen ist „lauthals“, manchmal bleibt es einem Organisationsmitglied auch „im Halse stecken“.

Es gibt vereinzeldes und vergemeinschaftendes Lachen. Im ersten Fall bringt ein Organisationsmitglied ein anderes mit seinem Witz zum Lachen, ohne aber selbst zu lachen. In gewisser Weise ist dies eine Machtstrategie: Wer sich nicht beherrschen kann, „prustet“ los und „schüttet sich aus

vor Lachen“. Ein solcher unfreiwilliger Kontrollverlust ist nicht souverän. Wer dagegen sich und seinen Körper zu kontrollieren vermag, gewinnt, demonstriert und begründet Dominanz.

Im zweiten Fall erzählt ein Organisationsmitglied einen Witz, über den nicht nur die anderen lachen, sondern es lacht mit, vielleicht sogar während des Erzählens, sicher aber danach. Alle sollen lachen, im Lachen eine Gemeinschaft bilden. Wer nicht mitlacht, schließt sich selbst aus, gehört nicht dazu.

Entlang der verschiedenen Intensitäten, mit denen in einer Gemeinschaft gelacht wird, gliedert sie sich. Und es entstehen Rollen, von denen der „Witzbold“ die vielleicht bekannteste ist.

Nicht jedes Organisationsmitglied hat die gleiche Chance, das Witze-Erzählen zu eröffnen und zu gestalten, nicht nur aufgrund von Kompetenzunterschieden im Erzählen, sondern auch, weil es unausgesprochene Vorrechte gibt: Wer darf wen mit welchem Witz zum Lachen bringen? Ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter/innen, seine Mitarbeiter/innen ihren Vorgesetzten?

Meist bleibt kein Witz alleine, vielmehr folgt auf den ersten schon der zweite und der dritte ... Es entstehen regelrechte Witzerunden, in denen die Erzähler/innen einander an realisierter Lachintensität zu überbieten suchen. Dabei streben die Runden auf einen hypomanischen Höhepunkt zu, bevor sie verflachen und schließlich ein vorübergehendes Ende finden.

Es gibt Witze, die erzählen Organisationsmitglieder für einen unbestimmten Adressatenkreis, aber auch Witze, die

auf ein bestimmtes Mitglied anspielen. Es weiß, dass es und kein anderes gemeint ist, zumindest hat es eine entsprechende Vermutung: „Was willst du mir denn damit sagen?“ – Als Anspielung formuliert, erzählt das Organisationsmitglied den Witz auf eine Weise, dass es jederzeit diese Vermutung in Abrede stellen kann und die leichte Drohung, die herauszuhören ist, nicht sonderlich ernst zu nehmen braucht. Andernfalls besteht das Risiko, dass ein Konflikt „vom Zaun gebrochen“ wird, was aber niemand will.

Ist das Organisationsmitglied, das einen Witz auf sich bezieht, schlagfertig, dann kann es ihm den „Wind aus den Segeln nehmen“, indem es anzeigt, dass es ganz genau weiß, was „gespielt“ wird: „Du wirst doch nicht etwa sagen wollen, dass ich ...“

Auf einer Intensivstation ist zu beobachten, dass sich das Pflegepersonal immer einmal wieder einen Witz aus der Sparte schwarzer Humor erzählt, ohne groß darauf zu achten, wer mit- hört: „Herr Doktor, wo bringen Sie mich denn hin?“ – „Wir gehen ins Leichenschauhaus.“ – „Aber ich bin doch gar nicht tot.“ – „Wir sind ja auch noch nicht da.“ Man sollte meinen, dass es die reale Situation im Krankenhaus verbietet, sich über Krankheit und Tod lustig zu machen. Wenn solche Witze dennoch erzählt werden, dann aus Gründen der Angstbewältigung: Wer Witze über Krankheit und Tod „reißt“ kann, ist selbst (noch) am Leben. Gelingen sie, wird der Schrecken im Lachen gebannt. Ob dies pietätlos oder inhuman ist und deshalb gegen die medizinische Ethik verstößt, lässt sich leicht skandalisieren und wird in

Krankenhaussupervisionen auch kontrovers diskutiert. Wo aber soll das Pflegepersonal mit seinen Aggressionen hin? Die unausgesprochene Forderung, sie zu verleugnen, ist keine Lösung.

Klatsch

Zu unterscheiden sind „gutmütiger Klatsch“ und „böser Klatsch“. Der eine hat eine unterhaltsame sozialintegrative Funktion, der andere zielt darauf ab, die soziale Integrität derjenigen zu zerstören, über die geklatscht wird.

6 Klatsch scheut die direkte Konfrontation: Geklatscht wird bevorzugt über abwesende Organisationsmitglieder. Weil sie abwesend sind, können sie sich nicht wehren. Was geklatscht wurde, wissen sie nicht, solange alle anderen Mitglieder „dicht halten“, oder sie wissen es nur vom Hörensagen, mithin nicht aus „erster Hand“, was es dem Klatschenden und seinen Gleichgesinnten gegebenenfalls leicht macht, sich von ihrer „üblen Nachrede“ zu distanzieren, um sie kurz darauf durch den Vorwurf zu erneuern, doch wohl etwas paranoid zu sein, wenn er sich beklagt: „So wichtig bist du ja dann doch nicht!“

Klatsch steht im Dienst sozialer Kontrolle. Organisationsmitglieder, die Angst haben, dass sie „hinter ihrem Rücken“ entwertet werden, halten sich strikt an die Regeln, um ja keinen Verdacht aufkommen zu lassen, dass sie es nicht tun. Auch vermeiden sie es, abwesend zu sein, oder sie drohen gar mit einer reziproken Gegenwehr: „Klatschst du über mich, klatsche ich über dich!“ Zu diesem Zweck sammeln Organisationsmitglieder möglichst viele „schmutzige Geschichten“ über-

einander, um sie gegebenenfalls nutzen zu können, einander „in Schach zu halten“. Einander wissen zu lassen, dass man über „peinliche Informationen“ verfügt, reicht oft schon aus, sich zu schützen.

Gerüchte

Gerüchte treten in Organisationen als spontane Hörensagen auf, mikropolitisch betrachtet werden sie aber auch bewusst eingesetzt, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Ein konstitutives Merkmal von Gerüchten ist es, dass sie wahr sein könnten, und „interessierte Kreise“ sukzessiv daran feilen, sie wahr erscheinen zu lassen, indem sie fortlaufend passende Daten einbeziehen.

Wenn ein Organisationsmitglied ein Gerücht wirksam „streuen“ möchte, muss es wissen, was bei den Adressat/innen, auf die es zielt, eine hohe Wahrscheinlichkeit hat, geglaubt zu werden. Und das ist meist der Fall, wenn es deren Weltbild bestätigt. Wer ein Gerücht „in die Welt setzt“, überlegt vorher, wer ihm folgt und wer nicht, um seine Ansprache an diejenigen zu verstärken, die eine hinreichende Glaubensbereitschaft erkennen lassen. So entsteht mit der Zeit eine kritische Menge von gläubigen Organisationsmitgliedern, deren reine Quantität als Beweis genommen wird, dass wahr ist, was das Gerücht glauben machen will.

In mikropolitischer Absicht werden Gerüchte als Wahrheit präsentiert, die nur besondere – besonders informierte, besonders helllichtige, besonders vernetzte – Organisationsmitglieder kennen. Wer von ihnen den Wahrheitsanspruch übernimmt, wähnt sich im Besitz eines „Geheimwissens“,

das ihn über andere erhebt und dadurch seinen Selbstwert steigert.

Organisationsmitglieder, die bestimmte Geschichten für Gerüchte halten und dies auch sagen, machen sich daran, sie auf ihren Wahrheitswert hin zu prüfen. In manchen Fällen finden sie das berühmte „Körnchen Wahrheit“, in anderen Fällen zeigt sich, dass die Gerüchte „haltlos“ sind, aber benutzt werden, um andere „in Verruf“ zu bringen. Diffamierung und Diskreditierung durch die Lancierung von Gerüchten gehören dann auch zu den „tödlichsten rhetorischen Waffen“ in organisationsinternen Machtkämpfen.

Gerüchte mobilisieren Emotionen. Zumeist dramatisieren sie. Wer sie nicht glaubt, so die Drohung, verkennt, was geschieht, und nimmt dadurch Schaden. Deshalb gilt es, einer Gerüchtebildung rechtzeitig vorzubeugen, was ein hohes Maß an Transparenz in der Organisation verlangt. Dagegen befördert Intransparenz die Bildung von Gerüchten.

Schlussendlich kann der Verdacht, es mit einem Gerücht zu tun zu haben, selbst aus der „Gerüchteküche“ stammen.

Verschwörungstheorien

Ein bestimmtes kritisches Ereignis wird durch die Behauptung einer Verschwörung erklärt, das heißt: durch die Existenz von Organisationsmitgliedern, die hinterrücks „facts and fictions“ mischen, um so für sich daraus einen Vorteil zu ziehen, der auf Kosten anderer geht. Wer einer Verschwörungstheorie anhängt, ist gegen alle Beweise immun, die darauf abzielen, das Gesagte als „fake news“ zu entlarven. Je stärker sich Organisationsmitglieder

der Kritik an ihrem Verschwörungsglauben ausgesetzt sehen, desto stärker fühlen sie sich in ihrem Glauben bestätigt, dass eine Verschwörung gegen sie und ihresgleichen in Gang ist: „Wie sonst kann ich mir erklären, dass ich bei den anstehenden Beförderungen schon wieder übergangen worden bin. Das geht doch nicht mit rechten Dingen zu.“

Lügen

Wenn ein Organisationsmitglied lügt, macht es sich daran, andere vorsätzlich zu täuschen, indem es ihnen etwas mitteilt, was sie bewusst irreführen soll, also etwas glauben lassen soll, woran es selbst nicht glaubt. Lügen gilt als moralisch verwerflich und hat deshalb eine „schlechte Presse“. Wer dennoch lügt, muss mit Sanktionen rechnen.

Lügen sind aber auch funktional riskant. Denn sie setzen die Entwicklung einer Geschichte voraus, die permanent nachgebessert werden muss, um glaubhaft zu bleiben. Vor allem muss sie dann nachgebessert werden, wenn die Adressaten/innen der Geschichte der Verdacht „beschleicht“, dass sie belogen werden. Ein solcher Verdacht kommt z. B. dann auf, wenn die Lügengeschichte zu widersprüchlich ist. Dann müssen Lügner/innen die Widersprüche so beseitigen, dass sie den Verdacht beilegen. Gelingt ihnen das nicht überzeugend, bleibt der Verdacht erhalten oder nimmt sogar zu.

Um keiner Lüge „aufzusitzen“, werden die Organisationsmitglieder immer misstrauischer, beginnen sehr genau zu prüfen, wie wahrscheinlich es ist, was ihnen erzählt wird. Auf diese Weise entstehen Gestaltschließungszwänge, die immer komplexer werden

und Lügner/innen eine immer größere Wachsamkeit abverlangen, um ihre Lügengeschichte abzusichern.

Im finalen Fall entlarven sich Lügner/innen selbst, weil ihre narrative Kompetenz nicht mehr ausreicht, ihr „Lügengebäude“ vor dem Einsturz zu bewahren.

Unter den Lügen beansprucht die Notlüge einen Sonderstatus. Sie gilt als gerechtfertigte Lüge, wobei die maßgebliche Rechtfertigung darin besteht, einen bedrohten Leitwert mit Hilfe einer kalkulierten Informationspolitik verteidigen zu wollen.

Eine Notlüge setzt voraus, dass sich die Lügner/innen in einer Situation befinden, von der sie aufrichtig glauben, sie mit keinem anderen Mittel bewältigen zu können, ohne Schaden zu nehmen. Wenn andere um andere Mittel wissen, sind sie gehalten, sie zu prüfen und gegebenenfalls zu übernehmen.

Blindes Vertrauen ist unangebracht, denn: „Wer einmal lügt, lügt wieder“ und „Wer ungestraft lügt, lädt andere dazu ein, ebenfalls zu lügen“.

Intrigen

Ziel von intriganten Organisationsmitgliedern ist es, einen eigenen Vorteil zu gewinnen bzw. anderen einen Schaden zuzufügen, ohne selbst in Erscheinung zu treten, so dass der Geschädigte nicht weiß, von wem der Angriff auf ihn ausgeht, infolgedessen es ihm schwer fällt, effektive Gegenmaßnahmen zu treffen. Als Kunst funktionaler Verstellung gedacht, machen Intrigant/innen ihrem „Opfer“ glaubhaft, dass sie auf dessen Seite stehen und es unterstützen, während sie genau das Gegenteil

tun. Wie gut ihnen dieses „doppelte Spiel“ gelingt, hängt davon ab, wie täuschend echt ihre Maskerade ist.

Um sich erfolgreich zu tarnen, lenken intrigante Organisationsmitglieder von sich ab, zum Beispiel dadurch, dass sie andere Mitglieder offensiv einer Intrige bezichtigen, was schonungslos aufgedeckt werden müsse, um Schaden abzuwenden.

Intrigante Organisationsmitglieder setzen sich als die wahren Sympathisanten/innen in Szene, die den Ahnungslosen „die Augen öffnen“. Sie geben vor, alles daran zu setzen, um zu einer solchen Aufklärung uneigennützig beizutragen. Zugleich hintertreiben sie aber den Erfolg dieser Bemühungen, indem sie ein „Verwirrspiel“ aufziehen und in Gang halten, das immer neue „Verdachtsmomente“ zur Sprache bringt, und dies so lange, bis niemand mehr weiß, was wahr ist. Dies trifft auch für den Intriganten zu, der mit zunehmender Komplexität in Gefahr gerät, den Überblick zu verlieren. Dann wähnt er sich noch als „Spielleiter“ und ist doch schon längst ein Gefangener seiner eigenen Machenschaften.

Getoppt wird diese Konstellation, wenn Organisationsmitglieder vermuten, dass gegen sie intrigiert wird und sie infolgedessen ihre Unbefangenheit verlieren. Wenn alles, was ihnen geschieht, ein verdeckter Versuch sein kann, ihnen zu schaden, verlieren sie an Vertrauen und mit ihm eine notwendige Ressource für ein gelingendes Leben und Arbeiten.

Ende gut?

„Erzähle doch keine Geschichten!“, „Du kannst mir ja viel erzählen, wenn

der Tag lang ist“. Beide Wendungen sind nicht gut auf das Erzählen von Geschichten zu sprechen. Das ist nachvollziehbar, wenn und solange man sie an Tatsachenberichten misst. Die aber sind in Anbetracht der Funktionsvielfalt von Geschichten kein angemessener Maßstab. Freilich kann ein strategisch-taktisches Interesse bestehen, auch Geschichten als Tatsachenberichte erscheinen zu lassen, um die Perspektivität allen Wissens und Wissenwollens herunterzuspielen. Denn könnte es nicht sein, dass auch Wahrheit nur der Titel einer erfolgreichen Geschichte ist?

Empfehlenswert

Fahrenwald, C. (2011): Erzählen als erkenntnistheoretische Kategorie. Wiesbaden: VS.

Gabriel, Y. (2000): Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, Fantasies. Oxford: University Press.

Schachtner, Ch. (2016): Das narrative Subjekt. Erzählen im Zeitalter des Internet. Bielefeld: transcript.



Autoren

Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl, Jg. 1951, Diplom-Psychologe. Supervisor (DGSv), Gruppenanalytiker (D3G). Prof. em. für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie an der JWG-Universität Frankfurt am Main sowie ehemaliger Direktor des SFI. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: arbeitsbedingte psychische Erkrankungen, beratende Gesellschaft, Emotionsforschung.

Kontakt

haubl@sigmund-freud-institut.de

Impressum

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwiderung angelegt.

Herausgeber/innen

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-7376-0613-4
ISSN 1867-4992

Erscheinungsweise und Bezug

Positionen erscheinen mindestens zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

Positionen kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

Manuskripte

Manuskripteinsendungen sind willkommen und per Mail zu richten an Monika Rader, info@dgsv.de. Sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inklusive Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

Druck

BEUTIN MEDIEN Druck und Design

Gestaltung und Satz

Cskw, Berlin – www.cskw.de



Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Köln