

Udo Nimsdorf

## Die Macht des Spektakels

Zur Bedeutung von Symbolen und Metaphern in der Unternehmenskommunikation



Der Philosoph Friedrich Nietzsche sah bereits vor 100 Jahren eine Welt heraufziehen, in der es keine andere Kommunikationsform mehr geben wird als Design und Oberfläche. Symbolische Kommunikation ersetzt hier die kognitive. Und in der Tat: In unserer modernen Wissensgesellschaft erleben wir eine Krise des „Verstehens“. Im Überangebot von Informationen verlieren wir den Überblick. Die individualisierte Massenkommunikation des Web 2.0 potenziert die segmentierte Kommunikations- und Reizüberflutung nochmals. Je mehr wir im Detail wissen, desto mehr entgleitet uns der Gesamtzusammenhang. Um uns in unserer komplexen Lebenswelt orientieren zu können, müssen wir vereinfachen, abkürzen und Teile als Modelle eines ganzen Zusammenhangs verstehen. Wir brauchen Konstrukte oder, wie es der Soziologe Niklas Luhmann ausdrückte, eine „Reduktion von Komplexität“. Als Modell zielt dabei vor allem das Symbol

darauf ab, zu vereinfachen, zusammenzufassen und komplexe Verhältnisse „fassbar“ zu machen. Die heutige politische Sprache, und insbesondere deren mediale Inszenierung, funktioniert fast nur noch mit politischen Verdichtungssymbolen – Metaphern, Mythen und Ritualen – als wichtigste Form. Auch die Jugend kommuniziert vornehmlich im Modus des Symbolischen. Um das erhoffte korrekte Verständnis des Gemeinten zu erzielen, müssen die richtigen Zeichen gesetzt werden. Darum ist das Äußere so wichtig. „Der Kampf um Symbole und mit Symbolen ist ein Hauptkampfgebiet für das 21. Jahrhundert“, schreibt der amerikanische Kommunikationsprofessor Peter Ludes.

### **Insignien der Macht**

Allerdings ist die symbolische Inszenierung und Wahrnehmung von Realität keine Erfindung der Mediengesellschaft, wenn auch der verschärfte Wettbewerb um Aufmerksamkeit den Einsatz von Symbolstrategien forciert. Die symbolische Kommunikation spielte bereits im Ordnungsgefüge der Gesellschaft in der Vormodernen, im Mittelalter und in der Frühzeit eine zentrale Rolle. Ob Bischofsweihe, Huldigung, Kniefall oder Krönung: Symbolische Akte begleiteten den Weg zur Macht und die Begegnung der Mächtigen mit der Öffentlichkeit war vornehmlich durch rituelles Verhalten geprägt. Im Nationalsozialismus, wie in allen anderen diktatorischen Regimen, spielen die Staatssymbolik wie auch die Rituale – in ihrer missbräuchlichen, propagandistisch-manipulativen Anwendung – eine geradezu zentrale Rolle. In der Religion sind die Symbole konstitutive Elemente der Identifikation. Man denke hier nur an die aktuelle Diskussion um Kreuzfixe in bayerischen Klassenzimmern bzw. Kopftuch tragende Lehrerinnen.

### **„Yes, we can“ als Vorbild**

Der klassischen Insignien der Macht haben sich Unternehmen seit jeher professionell bedient: Imposante Firmensitze, Embleme bzw. Logos und Fahnenmeere vor den Fabrikatoren gehören zum Standard. Aber auch der

Signalwert von (einheitlicher) Kleidung und äußerem Erscheinungsbild (Corporate Identity) wird geschätzt und genutzt. Und wer die Berichterstattung (besonders in Bild und Film) eines erfolgreichen Börsengangs in New York verfolgt, der erkennt schnell das Ritual einer Krönung. An Metaphern und einer ausgeprägten Wirtschafts-Metaphorik mangelt es schließlich auch nicht. Die Reden der Vorstandsvorsitzenden auf Hauptversammlungen sind – wie auch die ritualisierten Wortschlachten im Bundestag – eine wahre Fundgrube für symbolhafte Sprach- und Denkbilder sowie Wortprägungen. Wobei sich die Bildbereiche in dieser typischen Metaphorik besonders oft auf Sport („wir sind ein Team“), das Militär („wir erobern Märkte“) oder auch die Seefahrt („wir sind auf Kurs“) konzentrieren. Aber auch auf Firmenveranstaltungen jeglicher Art hat die politische „Feiertagsrhetorik“ erfolgreich Einzug gehalten. Nicht zu vergessen: Nachdem Barack Obama den amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf mit einem symbolträchtigen „yes, we can“ erfolgreich gestaltet hat, hat er in vielen Unternehmen (verbale) Nachahmer gefunden. Zyniker könnten freilich fragen, warum Willy Brandt's symbolträchtiger Warschauer Kniefall nicht einen ähnlich großen Vorbildcharakter hatte. Auch der „Turnschuh-Eid“, als Joschka Fischer 1985 in Wiesbaden zum Minister für Umwelt und Energie ernannt wurde, hat als Vorbild in der Wirtschaft kaum Kreise gezogen. Die legeren Auftritte in Rollkragenpullover und Jeans des Apple-Bosses Steve Jobs erinnern ein wenig daran. Auch Richard Branson, der Gründer der globalen „Multi-Marke“ Virgin tritt grundsätzlich im „Woll-Sweater“ auf. Hier wird die Symbolik zum individuellen Markenzeichen. Der betont lässige Auftritt des Fiat-Chefs Sergio Marchionne bei Kanzlerin Angelika Merkel anlässlich der Verhandlungen zur Opel-Rettung war in seiner Symbolik hingegen schon respektlos und damit spektakulär.

### **„Keiner versteht mich“**

Allerdings gehen die Herausforderungen an eine moderne Unternehmenskommunikation weit über eine solche Staats- und Statussymbolik

hinaus. Wer versteht, warum ein Joghurt mit rechtsdrehender Milchsäure gesünder sein soll als einer mit linksdrehender? Wer versteht die Mathematik hinter seinem Lebensversicherungs-Vertrag? Wer traut sich noch ein Urteil zu über Gentechnologie oder die Forschung an Embryonen? Und weiter: Wer begreift und beherrscht das internationale Finanzsystem und transnationale Konzerne mit verschachtelten Tochtergesellschafts-Systemen und unüberschaubaren Verflechtungen in der Weltwirtschaft? Um all dies den Stakeholdern, Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Verbrauchern, politischen Meinungsbildnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen „erklären“ zu können, bedarf es der „Reduktion von Komplexität“. Denn wenn komplexe Sachverhalte nicht mehr direkt und unmittelbar erfahren und begriffen werden können, müssen sie „vermittelt“ werden.

### **PowerPoint als neue Form der Kommunikation von Wissen**

In diesem Zusammenhang lohnt ein kleiner Exkurs in die Welt von PowerPoint. 1987 in der ersten Verkaufsversion und für Windows seit 1990 verfügbar, hat die standardisierte Präsentations-Software die Vortrags-Kommunikation revolutioniert. Microsoft geht davon aus, dass aktuell täglich rund 30 Millionen PowerPoint-Präsentationen gehalten werden. Die inflationäre Verbreitung dieser Software steht in sehr engem Zusammenhang mit der Reduktion von Komplexität im Sinne symbolischer Kommunikation. Denn nie war es einfacher, komplexe Sachverhalte mit vordefinierten Layouts und Vortragsgliederungen sowie Schlagzeilen in Form von „Bullet Points“ bei gleichzeitigem Einsatz von Bild, Grafik und Video zu vermitteln. Kritiker sprechen hier von „formulargestützter Kommunikation“, die u.a. dazu verführt, komplexe Sachverhalte, die der Redner selbst nicht richtig verstanden hat, mit einer hübschen Visualisierung zu „erklären“. Computertechnische Lösungen ersetzen die rhetorische Kompetenz, der Effekt stellt sich über den Inhalt und Vollständigkeit und Scheinlogik des Inhaltes werden nur suggeriert. Wie man auch zu dieser „Kulturkritik“ stehen mag, die vor allem in den USA seit 2003 angeführt wird, Fakt ist: PowerPoint hat einen immensen Einfluss auf die (standardisierte) Kon-

zeption und Gestaltung eines Sachverhaltes. Zwar verbessert diese Software die visuelle Präsentation von Ergebnissen und Inhalten. Auf der anderen Seite verlieren sich dabei aber der Prozess der Informationsgewinnung und die Herleitung von Argumenten. Provokant ausgedrückt: Die Welt wird mit Bullet Points, Grafiken, Bildern und Software-Rechenprogrammen zur visuellen Gestaltung von Statistiken einfach erklärbar. Ob hierbei tatsächlich Inhalte „trivialisieren“ werden, hängt selbstverständlich auch vom Vortragenden ab. Dennoch: PowerPoint hat die Unternehmenskommunikation mit der Standardisierung und Visualisierung im Sinne der symbolischen Kommunikation in den vergangenen Jahren sehr stark geprägt.

### **Von „weinenden Witwen“**

Grundlegend sei dem Leser anheim gestellt, ob er diese neue Form der Kommunikation von Wissen eher positiv in ihrer sozialen Integrationsfunktion oder kritisch in ihrer manipulativen Wirkung sieht. Aber in der modernen Unternehmenskommunikation reichen – wie auch in allen anderen Gesellschaftsbereichen – „Argumente“ und „Fakten“ alleine eben nicht mehr aus. Denk- und Sprachbilder, also Metaphern, sind ebenso notwendig wie jene symbolische Kommunikation im engeren Sinne, die nicht auf Begriffe, auf begriffliches Sprechen oder Argumentieren setzt, sondern auf Rituale, Zeremonien, Gesten, Gebärden, aber auch alltägliche Umgangsformen. Es geht dabei nicht nur um emotionale Bildhaftigkeit und Visualisierung, sondern auch um den Signalwert von Kleidung, Schmuck, Emblemen, Abzeichen, Fahnen und Gebäuden; schließlich auch um Gestik und Mimik, es geht um Physiognomie und Proxemik, also die Bewegung der Menschen zueinander. Gerade hier in diesem nicht-sprachlichen Bereich tun sich Unternehmen und ihre Vertreter allerdings besonders schwer. Einige prominente Beispiele: Bei der Bundesregierung „bettelnde“ Manager, eine „weinende“ Witwe eines großen Familienunternehmens, ein „arroganter“ Bank-Chef und ein „sturer“ Autokrat eines staatlichen Großunternehmens. Falsch gesetzte Victory-Zeichen, „versehentlich“ ge-

tragene Rolex-Uhren oder auch leicht durchschaubare Krokodilstränen werden von den Medien gerne aufgenommen und in der Öffentlichkeit breit diskutiert. Mit verheerenden Auswirkungen für das Image des gesamten Unternehmens. Die Beispiele zeigen aber auch gleichzeitig die Funktionsweise und Bedeutung symbolischer Kommunikation, die oft in jenem Moment besonders deutlich wird, in dem eine Panne passiert.

### **David gegen Goliath**

Während sich die meisten Unternehmen, zumindest in Deutschland, der symbolischen Kommunikation nur punktuell und ohne strategisches Konzept bedienen und dabei vor allem auf die klassischen Insignien der Macht zurückgreifen, sind andere gesellschaftliche Anspruchsgruppen und soziale Bewegungen, wie zum Beispiel Amnesty International, Greenpeace und andere NGO's in ihrer professionellen Auseinandersetzung mit Symbolmanagement weiter. Spektakulär eingesetzte Bilder, z.B. von verelendenden Tieren oder Gammelfleisch im Supermarktregal sowie kleinen Schlauchbooten vor riesigen Fischer-Trawlern sagen als so genannte „Mind Bombs“ mehr als tausend Worte. Die Wirkung solcher „Schlüselfotos“ in der politischen Propaganda, aber auch in der Werbung, ist hinreichend bekannt. Die symbolische Kraft dieser bildlichen Inszenierungen stellt jedes „Argument“ in den Schatten. Das „David gegen Goliath“-Phänomen, das viele gesellschaftliche Anspruchsgruppen dabei bewusst zur Sympathiewerbung benutzen, hat viele historische und politische Vorbilder: Die Steinwürfe gegen sowjetische Panzer 1953 in Ostberlin, 1956 in Budapest oder 1968 in Prag oder auch das Anhalten von Panzern in Peking vor einem einzelnen chinesischen Studenten im Juni 1989. Seit Jahrzehnten gelten die Szenen Steine schleudernder palästinensischer Jugendlicher als Modell für den gesamten palästinensischen Kampf. Die Überwindung des unüberwindlich erscheinenden Goliath (negativ = böse) durch einen einzigen mutigen David (positiv = gut) wird heute vor allem in den elektronischen Medien öffentlichkeitswirksam inszeniert. Nachrichtensendungen und Wiederholungen verleihen ihnen

Bedeutsamkeit. Deswegen ist das David gegen Goliath-Motiv ebenso beliebt wie wirksam. Unternehmen stehen solchen professionellen Kampagnen oft ohnmächtig gegenüber. Der bildzentrierten, nicht argumentativen, sondern tief emotionalen Inszenierung ist mit sachlich-abstrakten und/oder fachlich korrekten Argumenten alleine nicht zu begegnen. Einzig klar formulierte Botschaften mit ebenfalls hoher Symbolkraft (z.B. Kniefall) haben eine Chance wahrgenommen zu werden.

### **Strategisches „Symbolmanagement“**

Welche Schlüsse sind nun nach dem kurzen Diskurs zur gesellschaftskonstituierenden Bedeutung symbolischer Kommunikation zu ziehen? Zunächst: Im täglichen Wettbewerb zwischen Logos, Emblemen und Symbolen von Unternehmen, politischen Institutionen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wird die professionelle Auseinandersetzung im „Symbolmanagement“ zu einer zentralen Kommunikationsaufgabe. Dabei wird die Bedeutung der Marken(-bilder) als symbolische Kraft für das gesamte Unternehmen ebenso weiter zunehmen wie auch die „Personalisierung“ und damit die personelle „Veranschaulichung“ eines komplexen Unternehmens-Gebildes. Die Unternehmen brauchen „Köpfe“, die glaub- und vertrauenswürdig nicht nur die Insignien der Macht vor sich hertragen, sondern auch um die Wichtigkeit symbolischen Handelns wissen. Das Feld darf nicht allein den Werbestrategen überlassen werden. Der Erklärungsbedarf komplexer Sachverhalte wird weiter zunehmen. Dies nur standardisierten Softwareprogrammen wie PowerPoint zu überlassen, wird zu wenig sein. Stattdessen sind neue Denk- und Sprachbilder gefragt: Metaphern, die weit mehr sind als nur ein rhetorisches Mittel. Metaphern, die Kreativität und Emotion beinhalten und Aha-Effekte auslösen. Ein Kunstwerk bedeutet, was es bedeuten kann. In literarischen Texten wird Dingen, Handlungen und Ereignissen so viel Bedeutung wie möglich zugeschrieben. Es dominiert das Paradigma der Vieldeutigkeit. In der modernen Unternehmenskommunikation wird es darauf ankommen,

Handlungen, Ereignissen und Entscheidungen in kreativen Sprach- und Denkbildern nur so viel Bedeutung wie nötig zuzuschreiben.



**Dr. Udo Nimsdorf** ist Vorstand und Partner der Engel & Zimmermann AG in Gauting bei München, einer der führenden Beratungen für Kommunikation.

Engel & Zimmermann AG  
Schloss Fußberg  
Am Schlosspark 15  
82131 Gauting  
Tel. 0 89/89 35 63-3  
Fax 0 89/89 39 84 29  
info@engel-zimmermann.de  
www.engel-zimmermann.de  
USt-IdNr. DE128222796  
Steuer-Nr. 11 117 120 200 18  
Amtsgericht München  
HRB 131305  
Vorstand  
Hermann Zimmermann  
Dr. Udo Nimsdorf  
Frank Schroedter  
Sybille Wacker  
Aufsichtsratsvorsitzender  
Peter Engel