Richtig führen mit Handke

Autor(en): **Honegger, Serge**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **99 (2019)**

Heft 1072

PDF erstellt am: **02.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-868811

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Richtig führen mit Handke

Was die Literatur des Nobelpreisträgers mit Management zu tun hat.

von Serge Honegger

Für gewöhnlich besteht die Aufgabe von Managerinnen und Managern darin, zu garantieren, dass Wertschöpfungsketten so funktionieren, dass an ihrem Ende die gewünschten Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden. Dazu leiten sie in Unternehmen Belegschaften an, steuern Prozesse und halten die verschiedenen Informationsflüsse in Gang. Management findet aber auch in künstlerischen Kontexten statt. Die Regie organisiert eine Theaterprobe; Komponisten notieren, ob Musiker an dieser oder jener Stelle ein Fortissimo oder ein Diminuendo zu spielen haben; in der bildenden Kunst setzen Künstlerinnen und Künstler Signale ein, um die Wahrnehmungen des Publikums zu lenken.

Manchmal – und nicht in den schlechtesten Momenten – wird Management gar mit poetischen Mitteln ausgeübt. Literaturschaffende wiederum fangen ihre Leserinnen und Leser mit Texten ein. Diesen ist dann die Aufgabe gestellt, aus den Schriftzeichen Sinn zu generieren. Der streitbare österreichische Schriftsteller Peter Handke, dem im Oktober dieses Jahres der Literaturnobelpreis zugesprochen wurde, ist in besonderem Masse ein solcher «Manager» des Sprachlichen, ein Autor, der in seinem Schaffen immer wieder künstlerische Steuerungspraktiken umkreist. An seinem Werk lässt sich zeigen, wodurch sich literarisches Management auszeichnet.

Publikumsreaktionen als Regieanweisung

Wie die Sprache in die gesellschaftliche Welt hineinwirkt, ist vielfach Ausgangspunkt von Handkes Schreiben. Im Theaterstück «Publikumsbeschimpfung» von 1966 beispielsweise liess er die Schauspieler ganze Beschimpfungskaskaden in den Zuschauerraum rufen. Die eher traditionell gestimmten Theatergänger fühlten sich selbstredend aufs Blut provoziert. Über 20 Jahre später schrieb er mit «Die Stunde da wir nichts voneinander wussten» einen Theatertext, der nur aus Regiebemerkungen besteht. Handke treibt es in diesem Text so weit, dass er Anweisungen vorschreibt, die sich auf einer Bühne gar nicht realisieren lassen; zum Beispiel dann, wenn der Theatertext so tut, als könne er sogar die Publikumsreaktionen vorgeben: «Und jetzt reisst sich unten der erste Zuschauer los von seinem Sitz.»

Es ist anzunehmen, dass es Peter Handke eher weniger gefallen würde, als «Manager» des Sprachlichen bezeichnet zu werden. Aber mit der Sprache bringt ein Autor genau jenes Mittel zur Anwendung, dessen sich auch die Managerinnen und Manager für die Ausübung ihrer Tätigkeit hauptsächlich bedienen. Ihre Profession realisiert sich in erster Linie kommunikativ, das heisst als Reden oder Schreiben. Hin und wieder empfinden sie sogar ein ähnliches Elend wie die Literaten: Denn niemals hat man hundertprozentige Gewissheit, ob die Botschaften und Anweisungen genauso verstanden werden, wie sie intendiert waren.

Manageriales Handeln wie auch die Produktion literarischer Texte sind risikoreiche Angelegenheiten. Die Effekte, wenn Sprache in der Kommunikation zum Einsatz kommt, sind häufig unabsehbar, und das hat Handke im Verlauf seiner Karriere immer wieder erfahren. Als er 1996, inmitten des Jugoslawienkonflikts, in einem poetisch eingefärbten Reisebericht «Gerechtigkeit für Serbien» einforderte, löste er Proteststürme aus. Anschliessend weigerte er sich, Erklärungen für seine Haltung zu liefern und seine Sicht auf die Faktenlage angemessen darzustellen. Die Kritik an seiner Haltung verfolgt Handke bis heute und bildet ein empfindliches Hintergrundgeräusch zur Nobelpreisverleihung.

Unkalkulierbare Effekte

Die unkontrollierbaren Effekte von Äusserungen erleben nicht nur streitbare Autoren, sondern all jene, die in der Öffentlichkeit Stellung beziehen, Entscheidungen gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren oder schriftliche Strategien, Konzepte und Pläne publizieren. Das Echo kann in der Form von Begeisterungsstürmen, betretenem Schweigen oder Protestgeheul auftreten. Kennt man sein Publikum genauer, sind die Wirkungen kalkulierbarer. Allerdings verschärft sich die Gefahr des Missverstehens im Fall der Schriftlichkeit. Während das Management im direkten Gespräch – und selbst auf Pressekonferenzen – auf kritische Fragen und Bemerkungen unmittelbar reagieren kann, sind die Empfänger von Artikeln, Briefen, E-Mails oder Memos ganz sich selber überlassen. Hier können die Interpretationen und Reaktionen in alle verschiedenen Richtungen galoppieren. Eine aus der Balance geratene Lage zu stabilisieren, gehört deshalb zum Alltag des Managements. Wo Unübersichtlichkeit die Situation prägt, ein Stimmengewirr herrscht und die Meinun-

gen auseinandergehen, da imaginiert Peter Handke Inseln der Reflexion: «Und dann von neuem das allgemeine Innehalten», heisst es in «Immer noch Sturm», einem seiner jüngeren Theatertexte. Mit dieser Regieanweisung entwirft der Autor einen Zustand, der die Möglichkeit in sich birgt, dass man Klarheit über eine Problemstellung gewinnen könnte – eine Form des poetischen Managements.

Bereits die Herkunft des Worts «Manager» zeigt an, dass man sich mit heiklen Fällen zu beschäftigen hat: Im Italienischen wird «maneggiare» in der Bedeutung von «handhaben» und «bewerkstelligen» verwendet. Das französische «mener un cheval en main» bezeichnet hingegen die Lenkung eines Pferdes im Sinne von: «ein Pferd in der Manege an der Leine herumführen». Der Umgang mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit prägt den Umgang mit dem Fluchttier. Dieses fügt sich freiwillig in die Dressur, wenn nicht Zwang und Gewalt angewendet wird. Ähnliche Sensibilität ist von Managern gefordert, die für das Wohlergehen ihrer Belegschaft eine Balance zwischen Vorschreiben und Offenlassen finden müssen.

Schreiben und Führen

Die Praktiken der Führung, die von der mehr oder weniger glücklichen Hand des Managers abhängen, haben ihre Entsprechung in Prozeduren des Schreibens. Auch hier muss der Prozess, wie das Lenken des Pferdes, von eigener Hand angeleitet werden. Nicht nur Autoren wie Peter Handke müssen Worte suchen, Sätze zusammenstellen und sie zu einem sinnvollen Ganzen verbinden. Auch das Management kreiert im Schreiben und Sprechen eine wichtige Grundlage für das organisationale Handeln. Hier sind es Szenarien, Anweisungen, Regeln, Gesetze, Ablaufpläne und Berichte, die als Orientierungspunkte für die Belegschaft dienen. Es spielt deshalb eine grosse Rolle, wie das Management mit Sprache umgeht. Das Denken, Handeln und Argumentieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird davon massgeblich geprägt. Autoritäre Vorstellungen gehen davon aus, dass man möglichst viel vorschreiben und eingrenzen muss, um das gewünschte Resultat zu erhalten. Hier wird viel Potenzial verspielt, da der Belegschaft das Vertrauen entzogen wird, selbst an Problemlösungen zu laborieren. Darüber hinaus gibt es keine Garantie, dass die schwarz auf weiss dastehenden Sätze auch genauso befolgt werden. Zu viele Vorschriften verleiten eher zum Unterwandern oder Zuwiderhandeln.

Von der Offenheit alles Sprachlichen für Um- und Neudeutungen profitiert insbesondere die Literatur. Sie spielt mit Bedeutungspotenzialen und regt die Leserinnen und Leser dadurch zur Mitarbeit an. Dies illustriert eine Szene im Theaterstück «Immer noch Sturm», wo sich Peter Handke als «Spielleiter» in seinen eigenen Text hineinschreibt. Er inszeniert sich als Autor, der mit einem Machtpotenzial ausgestattet ist. Im gleichen Abschnitt relativiert er jedoch sein autoritäres Gehabe, indem er sich als Träumer ausweist, der hauptsächlich Eintagsfliegen produziert: «Wie schön sie sind, die Eintagsfliegen, wie leicht, wie luftig.» Das ist das Reich des Poetischen. Im Gegensatz zum Management geht es darin nicht um die Reduktion, sondern um die Erhöhung von Komplexität. Das Poetische zielt auf das kreative Spiel. Und dieses wiederum wird vom Management gesucht, wenn in Organisationen und Unternehmen neue Lösungen, ungewohnte Zugänge, Innovationen und Erfindungen angestrebt werden. Sobald die herkömmlichen Denkmuster von Eintagsfliegen durchkreuzt werden und die Pferde zu tänzeln beginnen, treffen sich Management und Literatur. ❮

Serge Honegger

ist Regisseur, Opern- und Tanzdramaturg. Er doktorierte 2018 an der Universität St. Gallen mit einer Arbeit zu Regiebemerkungen der Postmoderne («Lenkung und Ablenkung», Schwabe-Verlag). Heute leitet er die Kommunikations- und Strategieberatungsagentur All Might Change in London und Zürich.

Anzeige

LIBERALES INSTITUT 1979

Wir gratulieren den Gewinnern des diesjährigen Constant-Essay-Wettbewerbs

2019 Jahr der Milizarbeit

Das Liberale Institut lud im Rahmen des Jahrs der Milizarbeit, in Medienpartnerschaft mit dem Schweizer Monat und mit Unterstützung von Swiss Re Studierende zu einer schriftlichen Auseinandersetzung zum folgenden Thema im Zusammenhang mit einem Zitat von Benjamin Constant ein:

Stellen Politikerentschädigungen eine Gefahr für freiheitliche Werte dar?
«Wenn man die Vertreter des Volkes bezahlt, so weckt man in ihnen nicht das Interesse, ihre Funktionen gewissenhaft zu erfüllen, man interessiert sie vielmehr nur daran, sich die Ausübung dieser Funktionen auch weiterhin zu sichern.»
Benjamin Constant (1767-1830)

Die Gewinner des Essay-Wettbewerbs 2019 sind:

1. Preis: Matthias Müller, Universität Zürich
2. Preis: Rafaela Schinner, Universität Fribourg
3. Preis: Artur Terekhov, Universität Zürich

Die Gewinner-Essays sind auf **www.libinst.ch** abrufbar.

Medienpartner: schweizer monat