

Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität

Essays zu Struktur, Macht und verantwortlichem Handeln

Essay DLF-07: Rhetorik, Sprache, Narrative

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, November 2025*

Rhetorik, Sprache, Narrative

Wie Worte entscheiden – und wie sie Verantwortung verschleiern

Organisationen scheitern selten an fehlenden Konzepten. Sie scheitern an Sprache. Nicht, weil Menschen „falsch kommunizieren“, sondern weil **Worte Handeln entweder ermöglichen oder verhindern**. Sprache ist kein Spiegel der Wirklichkeit, sie ist eine ihrer wirksamsten Formen.

Die rhetorische Perspektive fragt deshalb nicht nach Stil oder Wirkung, sondern nach **Funktion**: Welche Wörter erzeugen Entscheidung? Welche erzeugen Nebel? Wie klingt Festlegung – und wie klingt Flucht?

Sprache als Entscheidungsform

In Organisationen wird viel gesprochen, aber wenig festgelegt. Sätze beginnen mit „man müsste“, „wir sollten“, „es wäre wichtig“. Diese Formulierungen klingen verantwortungsvoll – und sind es gerade deshalb nicht. Sie halten Optionen offen, ohne Verantwortung zuzuordnen. Sie erzeugen Bewegung, ohne Richtung.

Rhetorisch betrachtet sind dies **Vermeidungsformen**. Sie simulieren Handlung, ohne sie zu vollziehen. ELM liest diese Sprache nicht moralisch, sondern epistemisch: Wo nichts festgelegt wird, gilt auch nichts. Und wo nichts gilt, bleibt alles folgenlos.

Transformation als sprachliche Ausrede

Kaum ein Begriff ist so wirksam – und so missbrauchbar – wie „Transformation“. Er verspricht Zukunft, legitimiert Eingriffe und entschuldigt Nebenwirkungen. Gerade deshalb eignet er sich hervorragend als **rhetorische Ausweichbewegung**.

„Wir befinden uns in einer Transformation“ ersetzt dann:

- klare Zieldefinitionen,
- explizite Entscheidungen,
- benennbare Verantwortlichkeiten.

Der Begriff erzeugt einen permanenten Übergangszustand. Alles ist vorläufig, alles im Werden. Festlegungen wirken in diesem Sprachraum schnell als unzeitgemäß oder autoritär. Die rhetorische Perspektive zeigt: Transformation wird zur **Ausrede für Nicht-Festlegung**.

Nebelwörter und Klarheitswörter

Nicht alle Wörter wirken gleich. Manche öffnen, andere schließen. Manche klären, andere beruhigen. Die rhetorische Perspektive unterscheidet daher zwischen **Nebelwörtern** und **Klarheitswörtern**.

Nebelwörter sind anschlussfähig, aber unverbindlich: *Alignment, Enablement, Agilität, Ownership, Kulturwandel*.

Sie erzeugen Zustimmung, ohne Handlung zu erzwingen.

Klarheitswörter dagegen tragen Risiko: *entscheiden, festlegen, streichen, verantworten, beenden*.

Sie machen angreifbar. Genau deshalb werden sie vermieden.

ELM macht sichtbar, dass diese Wortwahl keine Stilfrage ist, sondern eine **epistemische Entscheidung**: Soll Offenheit verlängert oder Verantwortung markiert werden?

Narrative als Machtform

Organisationen leben von Narrativen. Sie strukturieren Sinn, legitimieren Entscheidungen und erzeugen Identität. Doch Narrative sind nicht neutral. Sie definieren, was als plausibel gilt – und was nicht mehr gesagt werden kann.

Rhetorische Führung zeigt sich dort, wo Narrative nicht nur erzählt, sondern **gesetzt** werden. Wer das Narrativ kontrolliert, kontrolliert die Deutung von Erfolg, Scheitern und Notwendigkeit. Kritik erscheint dann nicht als Gegenargument, sondern als mangelndes Verständnis.

ELM analysiert Narrative als **epistemische Infrastruktur**. ATF setzt dort an, wo diese Infrastruktur explizit gemacht und überprüfbar werden muss.

Wie Festlegung klingt

Festlegung hat einen Klang. Er ist weder laut noch aggressiv, aber eindeutig. Er vermeidet Möglichkeitsformen und benennt Zuständigkeiten. Er macht sichtbar, **wer entscheidet** und **was gilt**.

Eine festlegende Sprache:

- benennt Optionen und schließt sie bewusst,
- markiert Risiken statt sie zu relativieren,
- ordnet Verantwortung zu, statt sie zu verteilen.

Diese Sprache ist unbequem. Aber sie ist die Voraussetzung von Urteilkraft.

Sprache als Governance-Frage

Rhetorik ist keine weiche Kompetenz. Sie ist eine **Governance-Frage**. Wo Sprache systematisch Nebel erzeugt, entsteht strukturelle Verantwortungslosigkeit. Wo Sprache Klarheit erzwingt, wird Führung möglich – auch ohne Hierarchie.

ATF versteht Sprache deshalb nicht als Kommunikationsmittel, sondern als **Strukturelement**. Welche Begriffe sind erlaubt? Welche Formulierungen gelten als entscheidungsfähig? Was wird dokumentiert – und was verschwindet im Gespräch?

Hier wird Sprache zur Architektur.

Zur Pflicht der Klarheit

In komplexen Organisationen ist Klarheit kein Luxus, sondern eine Pflicht. Nicht jede Unsicherheit lässt sich auflösen. Aber jede Festlegung lässt sich sprachlich markieren.

Wer führt, entscheidet auch darüber, **wie gesprochen wird**. Und wer die Sprache klärt, klärt die Bedingungen des Handelns.

Damit endet diese Serie nicht mit einem Modell, sondern mit einer Praxis: aufmerksames Sprechen als Voraussetzung verantwortlichen Entscheidens.