

Veränderungskommunikation in Hochschulen – Die sprachliche Inszenierung universitären Organisationswandels

Ewald Reuter

Sprach- Translations- und Literaturwissenschaften

Universität Tampere

The purpose of this study is to find out to what extent transnational concepts of change management and change communication in the business world have been introduced and applied in the university. Taking the initial 'kick-off' article drawn from a university paper as an example, it is shown how the members of a newly elected university rectorate present themselves as top-managers when announcing radical changes in their university's organization. A systematic investigation of the text reveals, that the manner in which reform measures are projected, draws heavily on concepts of change communication that prevail in business companies: presenting a powerful guiding coalition, communicating a vision, and establishing a sense of urgency, a sense of overall agreement, and a sense of inevitability. On the basis of these findings it is argued, that while overtly only informing university employees about inevitable actions to be taken, the university's new top-management covertly turns the democratic university into a post-democratic university. It is the top-management's vision that has to be implemented by employees. Although there may be a relatively flat hierarchy, leadership will be strong. This implies, that in the reorganized university employees will have to comply with managerial orders. Finally there is a discussion, why linguistic analyses of university change communication are needed.

Schlüsselwörter: Veränderungskommunikation, Veränderungsmanagement, Organisationswandel, Perspektivität, Textanalyse

1 Universitärer Organisationswandel

Seit geraumer Zeit werden öffentliche Einrichtungen wie Krankenhaus, Polizei und Müllabfuhr, aber auch Kindergarten, Schule und Hochschule nach dem Vorbild von Wirtschaftsunternehmen reorganisiert. Laut organisationssoziologischer Forschung besteht das Ziel dieses Organisationswandels darin, die ‚unvollständigen‘ (*incomplete*) Organisationen des öffentlichen Bereichs in ‚vollständige‘ (*complete*), d.h. handlungsfähigere Organisationen zu überführen (Brunsson und Salin-Andersson 2000: 722). Im Fall der Universitäten zielt der Organisationswandel ab auf eine Leistungssteigerung der Gruppen- bzw. Bildungsuniversität, die als unsteuerbar und arbeitsmarktfremd kritisiert wird. Das Leistungsvermögen der neuen Forschungsuniversität soll an eindeutigen Kennzahlen ablesbar sein, was konkret heißt, dass eine effiziente Produktion von monetärem Kapital (= Sponsorengelder), symbolischem Kapital (= Reputation,

Prestige) und Humankapital (= Studienabschlüsse) angestrebt wird. Zu diesem Zweck werden den Universitäten nach Maßgabe des „New Public Management“ (Lane 2000) neue Managementstrukturen eingebracht, die zwar flache Hierarchien, aber starke Leitungsebenen mit sich bringen (Meier 2009: 123ff., 132 ff.). Regiert werden die neuen Universitäten nach dem Prinzipal-Agent-Modell (Münch 2009: 113ff.) durch ein leistungsbezogenes Lohnsystem mit Zielvereinbarung und Entwicklungsgespräch, wonach jeder Vorgesetzte (Prinzipal) jeden Untergebenen (Agenten) überwacht und zu mehr Leistung antreibt. Im Ergebnis ersetzt die managerielle Reorganisation der Universitäten das vertrauensbasierte Loyalitätsprinzip durch ein kontrollbasiertes Leistungssystem. Diese am Beispiel der Universitäten skizzierte Ausrichtung des Wandels öffentlicher Einrichtungen an rein wirtschaftlichen Maßstäben wird unter dem Stichwort der „Ökonomisierung des Sozialen“ kritisiert (Reuter 2009).

2 Veränderungsmanagement und Veränderungskommunikation

Der Wandel der Universitätsorganisation erfolgt durch ein Veränderungsmanagement (*change management*), das wesentlich aus Veränderungskommunikation (*change communication*) besteht. Der universitäre Organisationswandel kann auf transnationale Konzepte zurückgreifen, die sich bei der Reorganisation von Wirtschaftsunternehmen als erfolgreich bewährt haben. Als praxistaugliches Modell gilt z.B. das 8-Phasen-Schema von Kotter (1995: 61), dessen einzelne Phasen konsequent in der nachfolgend angegebenen Reihenfolge abzarbeiten sind (meine deutschsprachigen Paraphrasierungen, E.R.):

1. Establishing a sense of urgency / *ein Dringlichkeitsbewusstsein schaffen*
2. Forming a powerful guiding coalition / *eine starke Führungsmannschaft bilden*
3. Creating a vision / *eine Vision und Strategien ihrer Erreichung entwickeln*
4. Communicating the vision / *die Zukunftsvision überall bekannt machen*
5. Empowering others to act on the vision / *Handeln im Sinne der Vision ermöglichen*
6. Planning for and creating short-term wins / *kurzfristige Erfolge planen und erzielen*
7. Consolidating improvements and producing still more change / *Verbesserungen gezielt ausbauen*
8. Institutionalizing new approaches / *das Neue fest verankern*

Linguistische Untersuchungen an unternehmerischer Veränderungskommunikation zeigen, dass Unternehmen sich laufend Kosten senkend an veränderte Umwelten anpassen

und dadurch selber Umwelten verändern. Eine solche Maßnahme stellt ‚Rationalisierung durch Standardisierung‘ der internen und externen Kommunikation dar (vgl. Habscheid et al. 2006), wofür E-Banking und elektronische Reisebuchung alltägliche Beispiele sind. Durch die Umstellung auf Telekommunikation setzen Banken und Reiseunternehmen Ressourcen frei, da Kunden Aufgaben erledigen, die früher von Mitarbeitern bearbeitet wurden. Totaler Wandel von Unternehmen dagegen bedeutet ihre Verschlinkung (*lean management*) mit unpopulären Folgen wie Fusion, Standortverlagerung und Mitarbeiterentlassung sowie Verpflichtung der Stamm- oder Restbelegschaft auf Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdurchführung (Vacek 2008; 2009).

Die universitäre Veränderungskommunikation ist bislang kaum linguistisch untersucht worden, weshalb ich am Beispiel einer explorativen Einzeltextanalyse aufzeige, mit welchem Erkenntnisgewinn dieser Forschungsgegenstand analysiert werden kann. Am Beispiel eines Kick-off-Artikels (Laurinoli 2009) aus der Mitarbeiterzeitschrift „Aikalainen. Tampereen yliopiston tiede- ja kulttuurilehti 18/2009“ (*Der Zeitgenosse. Wissenschafts- und Kulturblatt der Universität Tampere 18/2009*) vom 20.11.2009¹, in dem ein neues Rektorat die ‚Totalrenovierung‘ der Universität ankündigt, untersuche ich, inwiefern die oben skizzierte transnationale Programmatik des Organisationswandels (Meier 2009: 123ff.) lokal sprachlich-textuell inszeniert wird. Dabei gehe ich aus von der Prämisse, dass Wirklichkeitswahrnehmung und -darstellung standortgebunden sind und begreife den konkreten Einzeltext als Schnittstelle multiperspektivischer Diskursstränge, die den Rückschluss von manifesten sozialen Positionierungen auf latent vorhandene andere soziale Positionierungen erlauben (Wolf 1999). Die perspektivische Wirklichkeitsdarstellung rekonstruiere ich im Rückgriff auf ein Suchprogramm, das systematisch die Positionen der Definition von „sprachlicher Perspektivierung“ als „Darstellung von etwas für jemanden von einem Standpunkt aus“ abarbeitet (in Anlehnung an Sandig 1996):

¹ Onlineausgabe abrufbar unter: <http://aikalainen.uta.fi/2009/11/19/yliopisto-remonttiin> [Zitiert am 22.02.2011].

- a) die Person, die perspektiviert (der Perspektivträger)
- b) der Standpunkt, von dem aus perspektiviert wird
- c) der Sachverhalt, der perspektiviert wird
- d) der Adressat, für den perspektiviert wird

Das Titelblatt der Ausgabe 18/2009 schließe ich von der Analyse aus, da der dort abgedruckte Text-Bild-Zusammenhang im Artikel wiederholt und expliziert wird.

3 Rekonstruktion der perspektivischen Wirklichkeitsdarstellung

In der Printversion ist der Kick-off-Artikel auf die Doppelseite in der Mitte der Zeitschrift platziert. An der Raum- und Bildaufteilung (= obere Doppelseitenhälfte: drei Fotos, untere Doppelseitenhälfte: Text) ist sofort erkennbar, dass die groß abgebildete weibliche Person (linke obere Seitenhälfte) die wichtigere der insgesamt drei fotografierten Personen ist. Die Bildunterschriften identifizieren die abgebildeten Personen namentlich als Rektorin und Prorektoren. Die wörtlichen Zitate der Bildunterschriften stammen aus dem Fließtext und beleuchten schlaglichtartig den Rahmen des in der Schlagzeile angekündigten Wandels. Die Rektorin kündigt an, dass das Rektorat Reformerwartungen der Mitarbeiter umsetzen werde; der eine Prorektor bestätigt, dass in vielen Instituten bereits ein hohes Dringlichkeitsbewusstsein vorhanden sei; der andere Prorektor betont, dass das Rektorat den Strukturwandel freiwillig und gut geplant durchführen werde.

3.1 Wer perspektiviert?

Aus dem multimodalen Textzusammenhang geht klar hervor, dass sich die Mitglieder des Rektorates nicht nur als Initiatoren des angekündigten Organisationswandels darstellen, sondern dass sie zugleich auch die Perspektivträgergemeinschaft bilden, die im abgedruckten, redaktionell bearbeiteten Gruppeninterview den Sachverhalt des Organisationswandels perspektiviert. Die fett gedruckte Schlagzeile „Yliopisto remonttiin“ (*Universität in die Renovierung*) ist sprachlich nullperspektiviert, da kein Perspektivträger genannt wird. Die Unterschlagzeile löst den elliptischen Titel jedoch auf und betont dabei den Dringlichkeitsaspekt: „Rehthoraatti patistaa Tampereen yliopistoa muutokseen“ (*Das Rektorat treibt die Universität Tampere zum Wandel an*).

Gleich nach dem ersten Thematsatz des Fließtextes „Tulossa on muutos“ (*Wandel ist im Kommen*) wird die Unterschlagzeile variiert, wobei das Verb „ohjata“ (*steuern*) nun den Aspekt der Planmäßigkeit ins Spiel bringt: „Rehtoraatti ohjaa yliopistoa kohti uudistusta“ (*Das Rektorat steuert die Universität in Richtung Erneuerung*). Die Rekonstruktion der verwendeten Personalpronomina ergibt, dass das Pronomen „me“ (*wir*) oft auf das Rektorat referiert und der Gegenüberstellung von „rehtoraatti“ (*Rektorat*) und „yliopisto“ (*Universität*) dient. Das Rektorat betont, über eine „yhteinen näkemys“ (*gemeinsame Vorstellung*) davon zu verfügen, wie und über welche Zwischenziele die Reform durchgeführt wird. Der Eindruck, dass das Rektorat wie mit einer strategischen Stimme spricht, wird durch Sprechakt bezeichnende Verben wie „sanoo“ (*sagt*), „täydentää“ (*ergänzt*), „lisää“ (*fügt hinzu*), „vakuuttaa“ (*versichert*) oder „tähdentää“ (*betont*) verstärkt, die der Redakteur zwecks Redekommentierung verwendet. Im Ergebnis stellt sich die Perspektivträgergemeinschaft Rektorat dar als starke Führungsmannschaft, also als Top-Management, das mit einer manageriellen Stimme spricht: Die universitären Top-Manager verfügen über das Recht („uusi yliopistolaki“ / *neues Hochschulgesetz*) und die Mittel („strategia“ / *Strategie*), um die Reform während ihrer Amtszeit durchzusetzen.

3.2 Von welchem Standpunkt aus wird perspektiviert?

Die Perspektivträgergemeinschaft Rektorat vertritt den Standpunkt, dass eine Reform der Universität unausweichlich ist:

- (1) – Meidän täytyy tehdä totaaliromontti täällä yliopistossa, jotta me pärjätään tulevaisuudessa, sanoo rehtori Kaija Holli. (S. 8)
(„Wir müssen hier an der Universität eine Totalrenovierung machen, damit wir in Zukunft zurechtkommen“, sagt die Rektorin Kaija Holli.)

Die Apodiktik dieser Aussage reflektiert zum Einen die aktuellen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen. Der wahre Prinzipal des universitären Organisationswechsels ist das im Interview mehrfach erwähnte zuständige Ministerium (*opetusministeriö*), mit dem die lokale Reform abgestimmt werden muss. Das am 1.1.2010 in Kraft tretende novellierte Hochschulgesetz (Yliopistolaki 558/2009) garantiert der Unispitze einen deutlichen Machtzuwachs: Das Top-Management bestimmt künftig die Agenda, nicht

die Mitarbeiter. Zum Anderen erinnert die apodiktisch gesetzte Unausweichlichkeit an das berühmt-berüchtigte TINA-Argument (There Is No Alternative) (Berlinski 2008), das seit den Tagen von Thatcher und Reagan fest zum rhetorischen Vokabular staatlicher Deregulation gehört. Das hier verwendete „me“- / *wir*-Pronomen inkludiert alle Universitätsangehörigen und unterstellt, dass diese die Lage ähnlich einschätzen wie das Rektorat. Legitimiert wird die Unausweichlichkeit der Reform durch Verweis auf den Rationalitätsmangel des derzeitigen Organisationsmodells:

- (2) – Nykyinen malli ei ole resurssien käytön eikä tulosten kannalta järkevä. (S. 8–9)
(„Das gegenwärtige Modell ist weder von der Ressourcenverwendung noch vom Ergebnis her vernünftig.“)

Im Ergebnis vertritt die Perspektivträgergemeinschaft Rektorat den Standpunkt, dass es zwecks Zukunftssicherung keine Alternative zur Reform der Universitätsorganisation gibt. Im Zuge der Perspektivierung des eigenen Standpunktes stellt sich das Rektorat dar als Initiator, der über den Willen, das Wissen, die Mittel und (bald) auch die Macht verfügt, um die Universitätsreform durchzusetzen.

3.3 Welcher Sachverhalt wird perspektiviert?

Der Organisationswandel ist der komplexe Sachverhalt, der perspektiviert wird. Das Rektorat stellt sich dar als Initiator oder Prinzipal, der einen Wandelprozess einleitet und steuert, welcher während seiner Amtszeit („muutamassa vuodessa“ / *in einigen Jahren*) abgeschlossen wird. Der Wandel soll in einem geordneten Übergang (= *Strategie erstellen, Maßnahmen planen, Zeitplan erstellen, Maßnahmen durchführen*; S. 8) vom Unvernünftigen/Unrentablen zum Vernünftigen/Rentablen bestehen. Charakterisiert wird der Wandel als „totaaliremontti“ (*Totalrenovierung*) und „systeemimuutos“ (*Systemwechsel*), der alle zentralen Elemente der Universitätsorganisation erfasst: „strategia“ (*Strategie*), „sisältöjä“ (*Inhalte*), „toimintatapoja“ (*Handlungsweisen*), „rakenteita“ (*Strukturen*), „rahoitusmalleja“ (*Finanzierungsmodelle*), „koulutus“ (*Lehre*) und „ajattelutavat“ (*Denkweisen*). Unter dem Stichwort „sirpaleisuus“ (*Zersplittertheit*) werden folgende Punkte exemplarisch als renovierungsbedürftig ausgewiesen:

- (3) ‚koulutusohjelmia on liikaa‘ (zu viele Ausbildungsprogramme)
- (4) ‚hakukohteita on liikaa‘ (zu großes Studienfach- bzw. Studiengangsangebot)
- (5) ‚maisteriohjelmia on liikaa‘ (zu viele Masterprogramme)
- (6) ‚päällekkäisyyttä‘ (Überlappungen von Studieninhalten)
- (7) ‚suuria kulttuurieroja‘, ‚sisäisiä raja-aitoja‘ (große Barrieren zwischen Fachkulturen)
- (8) ‚pelkästään koulutus‘ (Lehre ohne Forschung)

Durch zwei an die Leserschaft gerichtete rhetorische Fragen wird konkretisiert, was der Organisationswandel auf der operativen Ebene bedeuten kann:

- (9) – Miksi kielet eivät voi tehdä enemmän yhteistyötä? (S. 8)
(„Warum können die Sprachen nicht mehr zusammenarbeiten?“)
- (10) – Miksi talouden oppiaineissa ei voisi opettaa jotakin yhdessä? (S. 8)
(„Warum könnte man in den Wirtschaftsfächern nicht auch etwas gemeinsam unterrichten?“)

Hauptziel des Wandels ist eine Steigerung der „yhteiskunnallinen vaikuttavuus“ (*gesellschaftliche Wirksamkeit*) der Universität, welche künftig in ‚suurempia ja ehyempiä kokonaisuuksia‘ (*in größeren, in sich geschlosseneren Einheiten*) durch eine enge Verzahnung von „tutkimus“ (*Forschung*) und „opetus“ (*Lehre*) erreicht werden soll.

Im Kontext der transnationalen Wandelprogrammatik bedeuten diese Aussagen konkret, dass Forschung und Lehre standardisiert werden und dass die Wirksamkeit der Universität auch an der Eingliederung der Absolventen ins Arbeitsleben gemessen wird. Unterschwellig wird in der Argumentation eine folgenreiche semantische Umwertung vollzogen: Die Ausrichtung aller universitären Aktivitäten an wirtschaftlicher Rationalität wird vom Rektorat als ‚itsenäinen yliopistoajattelu‘ (*selbstständiges Universitätsdenken*) gepriesen, das den aktuellen ‚alamaisuusajattelu‘ (*Untertanengeist*) ersetzen soll. Hierbei handelt es sich um eine Umkehrung tatsächlicher Selbstverständnisse: Während die gängige demokratische Bildungsuniversität zumindest in Teilen auf Selbstverwirklichung und Selbstzweck setzt, transformiert die postdemokratische Forschungsuniversität die selbstständigen Denker in Befehlsempfänger, die die Vorgaben des Top-Managements verwirklichen müssen. Ergebnis der Reform soll eine gesteigerte Qualität der Lehre, eine Vereinfachung der Verwaltung und eine Freisetzung von Ressourcen sein (S. 8–9).

3.4 Wer sind die Adressaten, für die perspektiviert wird?

Obwohl die Zeitschrift „Aikalainen“ auch im Internet veröffentlicht wird und von der breiten Öffentlichkeit gelesen werden kann, richtet sich der Kick-off-Artikel in erster Linie an die Universitätsangehörigen. Die Mitarbeiter sind es nämlich, die den angekündigten Wandel zu bewerkstelligen haben. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass das Rektorat Perspektivendivergenzen einkalkuliert und sich als verständnisvoll und offen für Kritik darstellt. Dennoch sind die Weichen gestellt: Die Gruppe der Adressaten wird in die unproblematische Mehrheit der Mitspieler eingeteilt, die *lieber gestern als heute* die Reform begonnen („kaikki olisi pitänyt muuttaa eilen“) hätte, und die Minderheit der ‚Reformkritiker‘, die sich fragen lassen muss, ob sie das *jetzige System tatsächlich für funktionstüchtig hält* („onko nykyinen järjestelmä kantava“). Dieser vorweggenommene Einwand zielt ab auf die Demonstration von übermächtigem Konsens (Hartz und Habscheid 2008), was suggeriert, dass die vom Rektorat vorgenommene Fehleranalyse und Fehlertherapie (= SWOT-Analyse) die einzig gültige ist. Anders als im wissenschaftlichen Diskurs werden im beobachteten Managerdiskurs zentrale Grundannahmen und Schlussfolgerungen weder problematisiert noch diskutiert.

4 Ergebnisse

Durch die exemplarische Einzeltextanalyse konnte pars pro toto nachgewiesen werden, dass in der universitären Veränderungskommunikation zentrale Elemente der transnationalen unternehmerischen Veränderungskommunikation lokalisiert werden. Durch die Analyse der sprachlich-textuellen Mittel konnte insgesamt der inszenatorische Charakter der Darstellung freigelegt werden, was heißt, dass an der Formulierungsweise erkennbar ist, dass sich die Rektorsratsmitglieder der hohen symbolischen Bedeutung ihrer Äußerungen bewusst sind. Festzuhalten ist Folgendes:

- Im Vorgriff auf das neue Hochschulgesetz, das zum 1.1.2010 in Kraft treten wird und das es dazu ermächtigt, stellt sich das Rektorat als starke Führungsmannschaft dar, die einen überfälligen ‚Systemwechsel‘ durchführen wird. Primäre Adressaten des Kick-off-Artikels sind die Universitätsangehörigen,

denen die rektorale Vision griffig dargestellt wird. Neben der Information transportiert der Artikel unmissverständlich den Appell, das rektorale Reformvorhaben tatkräftig zu unterstützen und mitzutragen.

- Der ‚Systemwechsel‘ kommt einer Revolution von oben gleich, da der Wechsel inneruniversitär nicht durch demokratische Entscheidungen (bottom-up), sondern durch managerielle Entscheidungen (top-down) legitimiert wird. Zentraler Legitimationsgrund ist die höhere wirtschaftliche Rationalität sowohl des neuen Top-Managements als auch des Funktionsprinzips der neuen Forschungsuniversität.
- Angekündigt wird die Durchsetzung einer Einheitsperspektive: Das Top-Management setzt den fixen Rahmen, den die Mitarbeiter mitzutragen und auszufüllen haben (slot-and-filler-Prinzip), woraus sich die problematische Trennung von Form und Inhalt ergibt. Trotz gegenteiligen Wortlauts werden selbstständige Mitarbeiter durch gezielte Identitätspolitik in neuartige Befehlsempfänger verwandelt, die als ‚Unternehmer ihrer selbst‘ (Gertenbach 2007: 105ff.) sich und ihre Bezugseinheiten nach Vorgaben des Top-Managements vermarkten sollen.

Im Vergleich zur transnationalen unternehmerischen Veränderungskommunikation (vgl. Meier 2009: 180ff.; Vacek 2009: 317ff.) sind jedoch auch lokale Unterschiede festzustellen:

- Im Unterschied zur unternehmerischen Veränderungskommunikation verzichtet das Rektorat auf ein externes Bedrohungsszenario (z.B. Konkurs, Arbeitsplatzverlust), obwohl es am Rande „vaikeita päätöksiä“ (*schwierige Entscheidungen*) ankündigt.
- Im Unterschied zur unternehmerischen Veränderungskommunikation spricht das Rektorat mit einer strategischen oder manageriellen Stimme und verwendet dabei eine mitarbeiternahe, anschauliche Sprache. Es fällt auf, dass das Rektorat

bis auf die beiden Ausdrücke ‚Totalrenovierung‘ und ‚Systemwechsel‘ alle Schlüsselwörter der neoliberalen Deregulation wie Globalisierung, Branding, Qualitätssicherung oder Flexibilität (vgl. Bröckling, Krasmann und Lemke 2004; ferner: Nothdurft 1996) vermeidet, obwohl es sachlogisch staatliche Deregulation betreibt. Die streckenweise nüchtern, unpathetisch und kumpelhaft wirkende Formulierungsweise (vgl. Mast 2008; Koskela und Vik-Tuovinen 2010) kann informierte Leser jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Kern das gesamte universitäre Selbstverständnis auf dem Spiel steht.

- Im Unterschied zur unternehmerischen Veränderungskommunikation spricht das Rektorat Perspektivendivergenzen zwar an, diskriminiert Kritiker jedoch nicht als ‚Gegenspieler‘, ‚Widersacher‘ oder ‚Blockierer‘ (Vacek 2009: 236ff). Dies bedeutet, dass das Rektorat bei der Initiierung des Wandels Inklusion und Einigkeit betont und nicht Exklusion und Uneinigkeit. In diesem Kick-off-Artikel geht es neben der Ankündigung der Reform vor allem darum, bereits jene breite Zustimmung zu propagieren, um die eigentlich erst noch gewonnen werden müsste.
- Im Unterschied zur unternehmerischen Veränderungskommunikation rechnet das Rektorat offenbar nicht mit Widerstand. Der intertextuelle Verweis (s. Kasten rechts unten, S. 9) auf die (inzwischen gescheiterte) Allianz („allianssi“) mit der Universität Jyväskylä, mittelbar somit auch auf die Erfahrungen mit dem Bologna-Prozess und mit der kürzlich durchgeführten Lohnreform, plausibilisiert die Annahme, dass das Rektorat davon ausgehen kann, dass Mitarbeiter zwar murren, sich aber nicht offen widersetzen werden.

5 Forschungsdesiderate

Der Erkenntnisgewinn linguistischer Untersuchungen an Veränderungskommunikation besteht in den mikrosoziologischen Einblicken in die sog. Ökonomisierung des Sozialen. Aufgabe der Grundlagenforschung ist es, durch korpusbasierte, materialgesättigte Analysen jene diskursiven, kommunikativen und sprachlichen Strategien und

Ausdrucksformen zu ermitteln, mit denen Organisationswandel gedanklich erarbeitet und tatsächlich vollzogen wird. Dabei geht es auch darum, das Entstehen einer neuen sozialen Lebenswelt namens Universität mit ihren alten und neuen Subkulturen zu erforschen. Aufgabe der Anwendungsforschung sind intra- und interorganisationale, aber auch interkulturelle Vergleiche, die systematisch die Sicht aller Beteiligten berücksichtigen. Neben den top-down-Strategien der Unternehmensführung können so auch bottom-up-Strategien der Mitarbeiter ermittelt und entwickelt werden, die neue Wege unternehmensinterner und -externer Interaktion und Partizipation bahnen helfen können. Neben der unternehmerischen Change communication stellt folglich auch die universitäre Veränderungskommunikation einen Gegenstandsbereich dar, den es linguistisch zu entdecken und zu erforschen gilt.

Literatur

- Berlinski, Claire (2008). „*There Is No Alternative*“. *Why Margaret Thatcher Matters*. New York: Basic Books.
- Bröckling, Ulrich, Susanne Krasmann und Thomas Lemke (Hrsg.) (2004). *Glossar der Gegenwart*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Brunsson, Nils und Kerstin Sahlin-Andersson (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies* 21/4, 721–746.
- Gertenbach, Lars (2007). *Die Kultivierung des Marktes. Foucault und die Gouvernementalität des Neoliberalismus*. Berlin: Parodos.
- Habscheid, Stephan, Werner Holly, Frank Kleemann, Ingo Matuschek und G. Günter Voß (2006). *Über Geld spricht man ... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hartz, Ronald und Stephan Habscheid (2008). Die Konstruktion von Konsens und Einigkeit in Organisationen – am Beispiel der Mitarbeiterzeitung. In: Menz und Müller (Hrsg.), 119–139.
- Koskela, Merja und Gun-Viol Vik-Tuovinen (2010). Himmeli, häkkyrä ja hässäkkä – Paatos aluehallinnon uudistukseen liittyvässä keskustelussa. In: Niina Nissilä und Nestori Siponkoski (Hrsg.). *Käännösteoria, ammattikielet ja monikielisyys. Sprache und Emotionen. VAKKI Symposium XXX. Vaasa 12–13.2.2010*. Nr. 37. Vaasa: Publikationen der Studiengruppe für Übersetzungstheorie, Fachsprachenforschung und Mehrsprachigkeit an der Universität Vaasa. 130–141.
- Kotter, John P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 2, 59–67.
- Lane, Jan-Erik (2000). *New Public Management*. London: Routledge.
- Laurinolli, Heikki (2009). Yliopisto remonttiin. Rehtoraatti patistaa Tampereen yliopistoa muutokseen. *Aikalainen. Tampereen yliopiston tiede- ja kulttuurilehti* 18, 8–9.
- Mast, Claudia (2008). Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hrsg.). *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler. 403–434.
- Meier, Frank (2009). *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Veränderungskommunikation in Hochschulen
– Die sprachliche Inszenierung universitären Organisationswandels

- Menz, Florian und Andreas P. Müller (Hrsg.) (2008). *Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation*. München; Mering: Hampp Verlag.
- Münch, Richard (2009). *Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Nothdurft, Werner (1996). Schlüsselwörter. Zur rhetorischen Herstellung von Wirklichkeit. In: Werner Kallmeyer (Hrsg.). *Gesprächsrhetorik. Rhetorische Verfahren im Gesprächsprozess*. Tübingen: Narr. 351–418.
- Reuter, Ewald (2009). Die internationale Germanistik im Wind der Weltwirtschaft: Praxisrelevanz zwischen demokratischer Selbstbestimmung und neoliberaler Ökonomisierung. In: Ernest W.B. Hess-Lüttich, Peter Colliander und Ewald Reuter (Hrsg.). *Wie kann man vom ‚Deutschen‘ leben? Zur Praxisrelevanz der interkulturellen Germanistik*. Bern u.a.: Lang Verlag. 59–80.
- Sandig, Barbara (1996). Sprachliche Perspektivierung und perspektivierende Stile. *Zeitschrift für Linguistik und Literaturwissenschaft* 26/102, 36–63.
- Vacek, Edelgard (2008). „Wie man über Wandel spricht“ – Zur perspektivischen Darstellung und interaktiven Bearbeitung von „Wandel“ in Organisationsprozessen. In: Menz und Müller (Hrsg.), 167–201.
- Vacek, Edelgard (2009). *Wie man über Wandel spricht. Perspektivische Darstellung und interaktive Bearbeitung von Wandel in Organisationsprozessen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wolf, Ricarda (1999). Soziale Positionierung im Gespräch. *Deutsche Sprache* 27/1, 69–94.
- Yliopistolaki 24.7.2009/558 [online]. [Zitiert am 25.9.2011]. Abrufbar unter: www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558