

Reinhard Fiehler/Michael Becker-Mrotzek

Unternehmenskommunikation und Gesprächsforschung. Zur Einführung

Kommunikation ist in den letzten 15 Jahren in das Zentrum der Aufmerksamkeit von Unternehmen gerückt. Verantwortlich für dieses wachsende Interesse ist sicherlich die unbestreitbare Bedeutung von Kommunikation für unternehmerisches Handeln und wirtschaftlichen Erfolg. Als Konsequenz der Technisierung der Produktion und der Globalisierung von Unternehmen und Märkten ist wirtschaftliches Handeln in steigendem Maße ein kommunikatives Handeln und entsprechend rückt Kommunikationsfähigkeit in den Rang einer Schlüsselqualifikation. Als Folge dieser Entwicklungen hat das kommunikative Handeln in Wirtschaft und Unternehmen in den Wirtschaftswissenschaften, aber auch in der linguistischen Gesprächsforschung eine verstärkte Beachtung erfahren. Bei aller Einigkeit über die Bedeutung von Kommunikation für Unternehmen bestehen jedoch deutliche Unterschiede in den Vorstellungen und theoretischen Konzepten darüber, was Kommunikation ist, wie sie funktioniert und wie man sie verbessern kann.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive ist die Kommunikation in einem Unternehmen ein funktionaler Bestandteil im Prozess der Leistungserstellung; sie dient unmittelbar der Realisierung der übergeordneten Unternehmensziele. In der schriftlichen Kommunikation wird dies beispielsweise sichtbar in der angestrebten Einheitlichkeit des externen Textwesens. Alle nach außen gerichteten Textsorten bieten Gelegenheit, die Corporate identity zu kommunizieren: Geschäftsbriefe, Kundeninformationen, Firmenzeitschriften, Produktkataloge, Bedienungsanleitungen oder Stellenanzeigen dienen neben ihrem eigentlichen Zweck immer auch dem, ein bestimmtes Bild des Unternehmens zu vermitteln. Aber auch für den internen Schriftverkehr wie Berichte, Protokolle, E-Mails, Arbeitsanweisungen, Mitarbeiterzeitschriften werden entsprechende Anstrengungen unternommen, um die Unternehmensziele und die Firmenidentität nach innen zu vermitteln. Angesichts der spezifischen Produktionsbedingungen von Texten, die im Prozess der Erstellung jederzeit die Möglichkeit zur Überarbeitung und Korrektur bieten, lassen sich die Ziele hier relativ gut umsetzen.

Anders liegt der Fall bei der mündlichen Kommunikation, die wegen ihrer Situationsgebundenheit und Flüchtigkeit deutlich schwieriger zu ge-

stalten ist. Sicherlich ist dies auch der Grund dafür, dass sie weniger häufig und später in den Fokus der verschiedenen Wissenschaften geraten ist. In der innerbetrieblichen Kommunikation finden wir so unterschiedliche Gesprächsformen wie Arbeitsanweisungen, Besprechungen oder Mitarbeitergespräche; von ihrer Qualität hängt u.a. die Motivation und Informiertheit der Mitarbeiter ab. Zu den nach außen gerichteten Gesprächstypen gehören Verhandlungen, Verkaufs- und Beratungsgespräche, Reklamationen, Bewerbungs- und Einstellungsgespräche, aber auch die gesamte Vermittlungskommunikation der Telefonzentrale. Sie alle haben wesentlich Anteil daran, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen wird.

Diese klare Funktionalität von Kommunikation für das unternehmerische Handeln unterstützt eine spezifische Perspektive auf Kommunikation: Kommunikation erscheint als ein *Instrument*, dessen sich das Unternehmen für die Erreichung seiner Ziele bedienen kann und muss. Aus der Sicht des Unternehmens liegt es nahe, Kommunikation als Teil der eigenen Strategie zu konzeptualisieren, über die man durch entsprechende Schulungen und Technologien zu verfügen in der Lage ist. Damit korrespondiert eine Überbetonung individualistischer und technologischer Aspekte der Kommunikation. Die *individualistische* Sicht zeigt sich etwa in der Annahme, ein Gesprächspartner, in diesem Fall natürlich der eigene Mitarbeiter, halte den kommunikativen Erfolg eines Gesprächs alleine in seiner Hand. Gerade so, als ließe sich durch die Wahl der richtigen sprachlichen Mittel und kommunikativen Strategien der Ausgang eines Gesprächs vorherbestimmen. Die *technologische* Perspektive findet ihren Ausdruck in der Bedeutsamkeit, die man den (neuen) Kommunikationstechnologien beimisst. Alleine das Verfügen über Videokonferenzsysteme, moderne Telefonanlagen oder Intranet garantiert jedoch noch nicht ihren sinnvollen Einsatz.

Denn eine solche instrumentalistische Perspektive übersieht einen wichtigen Aspekt: den *vermittelnden* Charakter jeglicher sprachlicher Kommunikation. Kommunikation ist immer – ob mündlich oder schriftlich – ein Mittel der Verständigung zwischen zwei oder mehr Partnern. Die sprachliche Kommunikation bleibt immer *Medium* der Verständigung und ist immer das Resultat aller an ihr Beteiligten. Bereits diese kurzen Überlegungen zeigen, dass eine instrumentalistische Auffassung von Kommunikation der Komplexität der Sache nicht gerecht wird – und damit auch die Bemühungen um eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation gefährden.

Die Gesprächs- und Diskursforschung hat sich der Unternehmenskommunikation von einer anderen Seite her genähert. Hier stand am Anfang die Analyse von Alltagsgesprächen, die ihren Zweck in sich selbst tragen, beispielsweise den der wechselseitigen Unterhaltung. Sie

rückte einen völlig anderen Aspekt von Kommunikation in den Fokus: nämlich den der *gemeinsamen Hervorbringung und Herstellung* von Verständigung. Alltagsgespräche erscheinen von Anfang an als das Ergebnis aller daran Beteiligten, weil es keine offensichtlichen Rollenunterschiede und festgeschriebenen Hierarchien gibt. Die Sichtweise von Gesprächen als einer gemeinschaftlichen Hervorbringung, deren Resultat keiner der Beteiligten alleine in der Hand hat, wurde dann auch auf die Analyse von institutioneller Kommunikation übertragen. Hier standen zunächst Institutionen wie die Schule oder die ärztliche Kommunikation im Vordergrund, bis schließlich auch die Analyse der Kommunikation in Wirtschaft und Unternehmen zunehmend mehr Raum einnahm (vgl. zuletzt Brünner 2000).

Die Arbeitsweise der Gesprächs- und Diskursforschung zeichnet sich durch drei Besonderheiten aus:

- *Authentizität*, d.h., es werden authentische Gespräche aus der kommunikativen Realität analysiert;
- *Methodisch kontrollierte Analyse*, das bedeutet, die Analyse erfolgt nicht ad-hoc, sondern auf der Grundlage gesicherter Methoden;
- *Rekonstruktion von Regelmäßigkeiten*, die auf theoretische Verallgemeinerungen über den Zusammenhang von sprachlichen Mitteln und kommunikativen Zwecken abzielt.

Diese drei Punkte sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Authentizität: Die in den Beiträgen dieses Bandes untersuchten Gespräche sind authentische Ausschnitte aus dem kommunikativen Alltag von Unternehmen, die aufgezeichnet und anschließend transkribiert wurden. Sie zeigen diese Kommunikation ungefiltert und ungeschminkt, machen damit aber auch zugleich deutlich, dass sie nicht das ganze kommunikative Geschehen im Unternehmen erfassen. Fragt man nach Alternativen, wie etwas über den kommunikativen Unternehmensalltag zu erfahren ist, so werden vor allem zwei Verfahren angewandt: Zum einen kann man sich auf eigene oder berichtete Erfahrungen und Beobachtungen stützen, zum anderen kann man versuchen, diesen Alltag – zum Beispiel im Rahmen eines Trainings – durch Simulationen und Rollenspiele zu reproduzieren. Beide Möglichkeiten weisen aber deutlich größere Nachteile auf als die Verwendung authentischer Gesprächsaufnahmen: Die Beobachtung und spätere Erinnerung von Kommunikationsverhalten ist ungenau, selektiv und vor allem, was die Beobachtung angeht, nicht wiederholbar. Erfahrungen reflektieren überwiegend nicht das Unauffällige und Typische, sondern überrepräsentieren auffällige Erscheinungen, die Anlass zum Bemerkten bieten. Bei Simulationen und Rollenspielen besteht die Gefahr, dass sie nicht die

kommunikative Realität nachbilden, sondern Artefakte zum Gegenstand der Analyse machen. So hat die Gesprächsforschung mit Aufzeichnungen authentischer Gespräche die beste verfügbare empirische Basis.

Methodisch kontrollierte Analyse: Die Analyse erfolgt methodisch kontrolliert. Das bedeutet zunächst einmal, dass von den audio-(visuellen) Aufzeichnungen detaillierte *Transkripte* angefertigt werden, weil die Aufzeichnungen alleine wegen der Flüchtigkeit des Gesprochenen unzureichend sind. Erst im Transkript erscheint das kommunikative Geschehen in einer Art Zeitlupen- und Mikroskopeffekt so verlangsamt bzw. vergrößert, dass es in seiner Komplexität analytisch zugänglich wird. Hier setzt dann die *sequenzielle Analyse* an, bei der Gespräche Äußerung für Äußerung – turn-by-turn – untersucht werden. Erst so wird die Dynamik des Gesprächsverlaufs sichtbar, die die Beteiligung aller Gesprächsteilnehmer und ihre wechselseitige Beeinflussung verdeutlicht. Es sind die Gesprächsteilnehmer, die sich in ihren Reaktionen gegenseitig anzeigen, wie sie Vorgängeräußerungen verstanden haben und damit kontinuierlich Einfluss nehmen auf den Fortgang des Geschehens. Diese erkennbaren Interpretationen und Wirkungen von Äußerungen bilden eine wesentliche Grundlage für die Analyse, die damit nicht auf Spekulationen angewiesen ist, sondern über eine intersubjektive Basis verfügt.

Eine solche detaillierte, auf authentische Gespräche gestützte Analyse steht in einem gewissen Kontrast zu alltagsweltlichen Konzeptualisierungen von Kommunikation, wie sie häufig auch in Kommunikationstrainings anzutreffen sind. Der Gesprächsverlauf und seine Resultate sind nicht einfach die Realisierung der Intentionen Einzelner, sondern gemeinsam hervorgebrachte und aus der speziellen Situation hervorgegangene Ergebnisse.

Rekonstruktion von Regelmäßigkeiten: Die Gesprächs- und Diskursanalyse zielt ab auf begriffliche Verallgemeinerungen hinsichtlich der Funktionsweise von Kommunikation. Die Analysen lassen Regelmäßigkeiten in der Wirkungsweise bestimmter sprachlicher Mittel erkennen, die sich in Form von Mustern und Schemata für unterschiedlich große Äußerungseinheiten beschreiben lassen. Für wiederkehrende Kommunikationsbedürfnisse stehen jeweils bestimmte sprachliche Formen bereit, derer wir uns bedienen können. Diese sprachlichen Formen und Muster stellen gewissermaßen eine Art virtuelles Drehbuch bereit, dessen wir uns bei der Kommunikation bedienen. Unser Handeln wird dadurch nicht determiniert, aber in einem bestimmten Maße strukturiert und erwartbar.

An dieser Stelle berühren sich die unterschiedlichen Perspektiven von Gesprächsforschung und Wirtschaftswissenschaften: nämlich in der

Kategorie des *Zwecks*. Für die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmenskommunikation haben sich eigene sprachlich-kommunikative Formen entwickelt, die über den Zweck miteinander verbunden sind. In diese Zwecke gehen aber gerade nicht nur die Interessen eines einzelnen Unternehmens ein, sondern die aller Beteiligten. Der Zweck ist somit dem Einzelinteresse übergeordnet. Folglich kann eine Kommunikation nur dann erfolgreich – oder eben zweckmäßig sein –, wenn sie zwischen den unterschiedlichen Interessen vermittelt. Dies kann durch keine noch so gute Gesprächsstrategie gelingen, wenn diese nicht systematisch die Interessen der anderen Beteiligten berücksichtigt. Dieses Ausbalancieren der eigenen und fremden Interessen erfordert jedoch – insbesondere in fachlichen Kontexten – gute kommunikative Fähigkeiten, die nicht auf der Grundlage reduktionistischer Trainingskonzepte zu erreichen sind.

Diese methodologischen Prinzipien ermöglichen darüber hinaus das Erkennen von *Kommunikationsproblemen* in den Gesprächen. Sie werden deutlich, wenn ein faktisches Kommunikationsverhalten – im Prozess des Monitorings der Kommunikation oder in der nachträglichen Reflexion – mit Vorstellungen darüber konfrontiert wird, wie Kommunikation sein soll, wenn es also an Normen für kommunikatives Verhalten gemessen wird. Die sequenzielle Analyse und der Vergleich mit bekannten Mustern macht es dabei in besonders klarer Weise möglich, die Entstehung von Kommunikationsproblemen und ihre Auswirkungen auf das weitere Gesprächsgeschehen zu verfolgen. Zugleich ist es durch die *Alternativenmethode* möglich, zu problematischen Verhaltensweisen ein Spektrum alternativer Handlungsmöglichkeiten zu erzeugen und diese Alternativen systematisch daraufhin zu untersuchen, ob und in welcher Hinsicht sie unseren Vorstellungen von gelingender Kommunikation besser entsprechen. Die Entscheidung zwischen Alternativen ebenso wie die Identifizierung von Kommunikationsproblemen sind ersichtlich nicht ohne Bewertungen und ohne Rekurs auf Normen und Werte möglich. Welche Normen bei der Bewertung von kommunikativem Verhalten zugrunde gelegt werden, ist nicht vorrangig Sache der Gesprächsforschung. Gleichwohl kann sie dazu beitragen, diese Normen zu explizieren und einer Diskussion zugänglich zu machen.

Fasst man es noch einmal thesenhaft zusammen, so liegen die Leistungen der Gesprächsforschung für die Analyse von Unternehmenskommunikation in folgenden drei Bereichen:

- *Empirie*

Indem die Gesprächsforschung so weit wie möglich mit authentischen Gesprächen arbeitet, ist sie in der Lage, die Wirklichkeit der alltäglichen Unternehmenskommunikation unmittelbar und ungeschminkt zu erfassen.

- *Methodik*

Die Gesprächsforschung verfügt über ein methodisches Instrumentarium, das es ihr erlaubt, sowohl regelhafte Strukturen wie auch kommunikative Probleme in Gesprächen zu identifizieren. So ist sie in der Lage, empirisch fundiert Verhaltensweisen herauszuarbeiten, die für die Unternehmensziele nicht optimal sind.

- *Theorie*

Die Gesprächsforschung basiert auf Auffassungen und theoretischen Konzeptualisierungen von Gesprächen, die der Komplexität von Kommunikation gerecht werden und so eine realistische Einschätzung der Probleme ihrer Veränderung erlauben.

Die Beiträge zur Analyse von Unternehmenskommunikation, die in diesem Sammelband zusammengestellt sind, gehen zurück auf Vorträge, die auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Sprachwissenschaft in Bremen am 29. und 30. September 2000 in der Sektion Gesprächsforschung zum Schwerpunktthema "Unternehmenskommunikation" gehalten wurden.

Unser abschließender Dank gilt Andrea Scheinert, die in mühevoller und unermüdlicher Arbeit die Druckvorlage für diesen Band erstellt hat.

Literatur

Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen: Niemeyer.