

Komplexität beherrschen

Ulrich Gartner über das internationale Kommunikationsmanagement von Electrolux

Gespräch mit Anton Hunger, Porsche AG

„Wer nur Anweisungen entgegennimmt, der scheitert“

Gespräch mit Late-Night-Talker Harald Schmidt

„Brand yourself“ – das ist der richtige Weg

Von der Monomärke zur Markengruppe

Catrin Glücksmann über die Kommunikation der Mehrmarkenstrategie von E-Plus

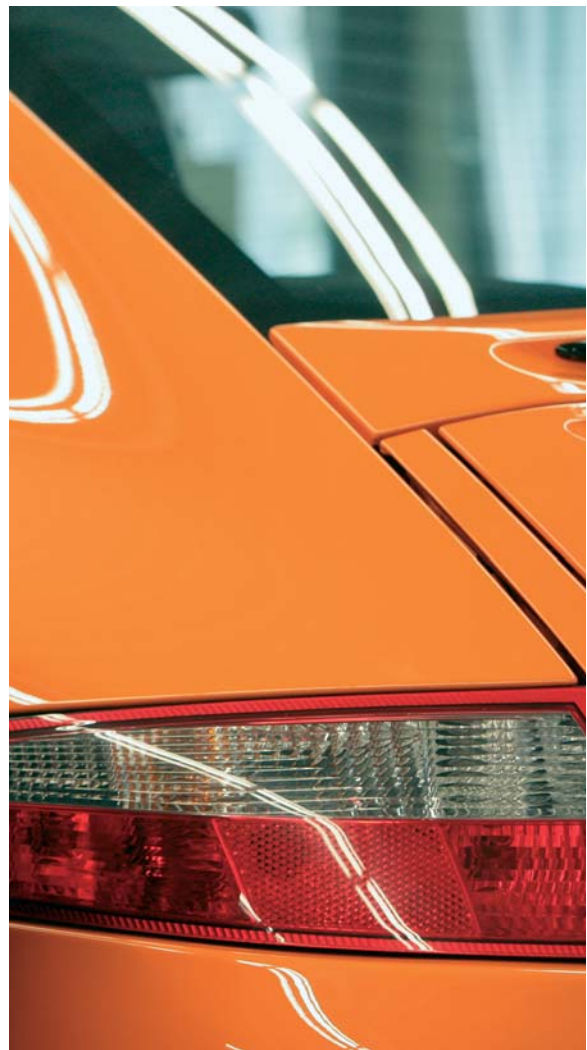
Der CEO als Marke

Rüdiger Assion über die Rolle des Vorsitzenden in der Unternehmenskommunikation

kommunikationsmanager

Das Forum der Entscheider!

September 2006
Jahresabonnement 60,- Euro





Unlängst haben die Psychologen Adam L. Alter und Daniel M. Oppenheimer von der Universität Princeton (New Jersey) herausgefunden, dass Aktien mit kurzen und leicht aussprechbaren Namen sich günstiger entwickeln als solche mit komplizierten Namen – zumindest in der ersten Zeit nach der Börsennotierung. Frühere Studien hatten ergeben, dass die meisten Menschen Sprichwörtern, die sich reimen, größeren Wahrheitsgehalt unterstellen als Sprichwörtern ohne Reim.

Feldexperimente des Instituts für Demoskopie Allensbach haben gezeigt, dass z.B. institutionalisierte Sprache eine andere Reaktion hervorruft als die Alltagssprache. Zum Beispiel dem Satz, die jüngere Generation werde als „Zahlmeister für Rentner und Pensionäre missbraucht“ stimmten doppelt so viele zu wie dem Satz „Die Jüngeren zahlen bei uns zu viel für die Älteren“.

SPRACHMANAGEMENT ALS TEIL DES IMAGE- BZW. MARKENMANAGEMENTS

Sprache schafft Mehrwert

VON VAZRIK BAZIL

SPRACHMANAGEMENT

> Denkt man an die Sprache, so denkt man zunächst an Grammatik, Rechtschreibung oder Stilistik. Dass Texte grammatikalisch und orthographisch richtig sein sollten, ist selbstverständlich. Selbstverständlich ist auch, dass Floskeln, schiefe Bilder, lange Wörter oder Passivkonstruktionen kommunikative Filter sind, Verstärker dagegen anschauliche Sprache, persönliche Ansprache oder kurze Wörter.

Sprache ist mehr als ein Kommunikationsmittel

Auch wenn diese stilistischen Grundsätze längst bekannt sind, verstößt die organisierte Kommunikation oft gegen sie. Es gibt immer noch Texte – Briefe, Geschäftsberichte, Prospekte, Reden usw. –, die schwer verständlich sind, keine Spannung erzeugen und mit Floskeln wuchern. Auch unpräziser Sprachgebrauch gehört dazu, wie „... unsere erste Priorität ist ...“ (als ob es eine zweite Priorität gäbe!).

Ein bewusster Umgang mit der Sprache versucht die bekannten Prinzipien des Sprachgebrauchs in der Organisationskommunikation durchgängig zu verankern. Drei Annahmen mögen unseren Blick für die Rolle der Sprache in der Kommunikation schärfen:

- Sprache ist mehr als ein Kommunikationsmittel.
- Organisationen sind auch sprachliche Konstrukte.
- Sprache hat eine symbolische Funktion.

Nach einer weit verbreiteten Meinung ist Sprache ein Kommunikationsmittel. Als Mittel könne man Sprache bei Bedarf einsetzen und bisweilen auch beiseite legen. Wenn Menschen redeten und schrieben oder hörten und läsen, benutzten sie die Sprache, wenn sie aber sähen und röchen oder dächten und fühlten, griffen sie nicht auf dieses Mittel zurück. Erst wenn sie das Gefühlte und Gedachte, das Gesehene oder Gerochene den Mitmenschen mitteilen wollten, setzten sie erneut das Mittel Sprache ein.

Diese landläufige Vorstellung legt uns nahe, dass Wahrnehmung, Denken oder Fühlen sich in einem vorsprachlichen, „inneren“ Raum vollziehen, während mittels der Sprache der Mensch den „äußeren“, sprachlichen Raum betritt und so mit anderen kommuniziert. Sprache ist also der Schlüssel zu diesem äußeren Raum. In der Philosophie, Linguistik und Psychologie ist ein lang und breit diskutiertes Thema, ob Sprache das Denken vorschreibt oder umgekehrt. Unabhängig von der Antwort auf diese Frage steht aber fest, dass Sprache mehr ist als nur ein Schlüssel vom Innen nach außen. Sie ist vielmehr der Innen- und Außenraum selbst.

Unsere Wahrnehmung, unser Denken und Fühlen sind sprachlich geprägt – wenn auch nicht ausschließlich. Wahrnehmung z.B. bedeutet „durchsprechen“, denn sie hat stets eine propositionale Struktur, also die Form einer Aussage: „Der Tisch ist grün“, „Die Veranstaltung ist kurzweilig“, „Heute scheint die Sonne“ usw. Ähnlich verhält es sich mit unserem Denken. Nicht von ungefähr bedeutet dasselbe griechische

Wort, Logos, sowohl Sprache als auch Denken. Der Mensch ist ein denk- und sprachbegabtes Wesen. Dass auch unsere Gefühle mit Sprache zusammenhängen, zeigt der Unterschied von Denotation und Konnotation. Jedes Wort hat zwar eine inhaltliche Bedeutung (Denotation), gleichzeitig jedoch löst es emotional behaftete Assoziationen (Konnotationen) aus, die sich von Mensch zu Mensch unterscheiden. „Weihnachten“ ist z.B. ein christliches Fest, aber die Gefühle, die das Wort auslöst, reichen von Freude und Frömmigkeit bis Wehmut und Gleichgültigkeit. In diesem Sinne äußert sich auch Ludwig Wittgenstein: „Das Aussprechen eines Wortes ist gleichsam ein Anschlagen einer Taste auf dem Vorstellungsklavier“.

Organisationen als sprachliche Konstruktionen

Wer nur bestimmte Wörter, Wendungen und Figuren (Metapher, Metonymie usw.) benutzt, hat ein anderes Weltbild als eine Person, die mit anderen Wörtern und Wendungen vertraut ist. Ernst Bloch spricht daher von der „Merkwelt“ eines Menschen, deren Grenzen die Sprache absteckt. Die Merkwelt ist jene Welt, die man nicht bloß sieht, sondern auch bemerkt und wahrnimmt. Ein Historiker hat eine andere Merkwelt als ein Musiker, ein Mitarbeiter im Rechnungswesen eine andere und eine Mitarbeiterin in der Marketingabteilung wieder eine andere. Nuancierte Wahrnehmung führt zur nuancierten Sprache, und umgekehrt eröffnet ein differenzierter Sprachgebrauch neue Wahrnehmungsmög-

lichkeiten. Ein nützlicher Wink zur Entwicklung des Empathievermögens!

Organisationen – Unternehmen, Parteien, Verbände, Stiftungen, Vereine etc. – sind Deutungsgemeinschaften, denen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Anteilseigner usw. angehören. Informationen (im weitesten Sinne), die bei Organisationen ankommen, sind immer mehrdeutig und bedürfen daher ständiger Deutung. Handlungsrelevant werden diese mehrdeutigen Informationen erst dann, wenn sie eindeutig interpretiert und dadurch Wirklichkeiten konstruiert werden. Auch Images gehen als konstruierte Realitäten aus öffentlichen Deutungsprozessen hervor.

Wie Mitarbeiter ihr Unternehmen sehen, so verhalten sie sich. Und wie die Anspruchsgruppen die Organisation einschätzen, so handeln sie auch. Geht man im Sinne postmoderner Organisationstheorien noch einen Schritt weiter, so sind sogar wissenschaftliche Fakten selbst sprach-, kultur- und machtabhängig. Fakten werden zu Fiktionen. Doch handelt es sich dabei nicht um „wahre“ oder „falsche“ Fiktionen bzw. Deutungen. Vielmehr können diese nur „sinnvoll“ oder „unpassend“ sein, gültig oder ungültig. Überdauern bestimmte Deutungen Zeitabschnitte und werden sie reproduziert, dann verwandeln sie sich in „objektive“ Realitäten. Werden sie aber „getestet“ und als unpassend empfunden, dann springen neue Interpretationen in die Bresche und bilden, nach bestimmter Zeit, neue, „objektive“ Wirklichkeiten. So entsteht der Ruf einer Organisation, der einen Stil verkörpert und ausstrahlt. Zu meinen, dass Stil lediglich ein „Schmuck“ oder eine „Zierde“ sei, greift zu kurz. Er ist vielmehr die Persönlichkeit selbst. Georges Buffon hat diese Einsicht in dem eingängigen Satz verdichtet: „Le stile, c'est l'homme“. Für Organisationen könnte dieser Satz, geringfügig angepasst, lauten: „Le stile, c'est l'organisation“.

Der Deutungsprozess selbst ist ohne Sprache nicht vorstellbar. Sie speichert und transportiert Erfahrungen und Bedeutungen, schafft Gemeinsamkeiten und Gemeinschaften. Versprechen,

Bitten, Aufforderungen, Drohungen, Entschuldigungen, Rechtfertigungen, Danksagungen, Lobpreisungen, Klatsch und Tratsch, Kritik, Erklärungen usw. sind sprachliche Handlungen, die deuten und Realitäten bilden. In der Wechselwirkung verschiedener Merkwelten kristallisierten sich dann in Organisationen mehr oder minder gemeinsame Wirklichkeiten heraus, wonach sich alle Mitglieder der Organisation richten. Daher brauchen neue Beziehungen, z.B. während und nach Fusionen, auch einen neuen Sprachgebrauch, neue „Shared Meanings“.

Die Politik kennt diesen Sachverhalt gut. Sie hat auch einen Namen dafür: „Begriffe besetzen“. Parteien „besetzen“ Begriffe, indem sie sie entweder schaffen oder anders auslegen. Wer neue Begriffe bildet, hebt eine neue Realität aus der Taufe – so zumindest die Hoffnung. „Neue Mitte“, „Neue soziale Marktwirtschaft“, „Neoliberalismus“ etc. stehen für solche Vorstellungen. Und wer Begriffe neu deutet, versucht die eigene Merkwelt durchzusetzen. Man denke an die Versuche, Definitionshoheit über Begriffe wie „Familie“, „Bildung“ oder „Soziale Marktwirtschaft“ zu erlangen. Da die Bedeutung von Wörtern in ihrem Gebrauch liegt, wächst einer Partei Macht zu, sobald sie ihre Gebrauchsweise durchgesetzt und ihre Merkwelt verallgemeinert hat.

Symbolische Funktion

Gemeinhin unterscheiden wir zwischen der „Was“- und der „Wie“-Ebene. Die erste Ebene ist der Inhalt und die zweite Ebene der symbolische Gehalt, der sich als Appell, Kontakt und Selbstdarstellung ausprägt. Diese beiden Ebenen sind in jeder sprachlichen Äußerung am Werke. Die appellative Funktion besagt, dass, wer schreibt oder spricht, den Hörer oder Leser überzeugen und zu bestimmten Handlungen bewegen will (Was will ich, dass der Leser oder Hörer tut?); die kontaktive Funktion zeigt, ob es gelingt, eine Gemeinschaftsbeziehung zwischen Organisation und Anspruchsgruppen oder Mitarbeitern auf-

zubauen (Bin ich sympathisch?); die selbstdarstellerische Funktion bezieht sich auf die bewusste, oft aber unbewusste Darstellung der Organisation (Wie will ich wahrgenommen werden?). So schließt auf den Charakter der Organisation selbst, wer sie hört oder über sie liest. Vom Minimum an Informationen (z.B. von einer Rede oder einem Brief) ziehen Menschen ein Maximum an Schlüssen („Dieses Unternehmen ist ...“), nach dem Motto: „Sprich, und ich sage dir, wer du bist“. Das betrifft linguistische Elemente genauso wie paralinguistische.

Linguistische Elemente

Aus linguistischer Sicht offenbaren Organisationen in sprachlichen Äußerungen auch immer ihre impliziten Leitbilder (Theory-in-Use), denen Menschen- und Weltbilder zugrunde liegen. Ob diese gelebten Leitbilder auch den gelehrten, ausformulierten und verlautbarten Leitbildern entsprechen, steht auf einem anderen Blatt. Je größer die Kluft zwischen ihnen, desto unglaubwürdiger die Organisation. Deshalb ist jede sprachliche Äußerung verräterisch – angefangen von Schilderungen („Betreten verboten!“, „Kein Zugang für unbefugte Personen!“), über einfache Briefe und Stellenanzeigen bis zu Geschäftsberichten und Reden. Zum Beispiel teilt die geläufige Wendung „Wir stehen Ihnen jederzeit gern zur Verfügung“ die Gesellschaft in Herrn und Knechte – und verspricht den Lesern zudem etwas („jederzeit“), was nur wenige Organisationen wirklich einzulösen vermögen. Der flapsige, in Parteien und Unternehmen verbreitete Ausdruck „Er findet nicht statt“ geht vom Bild eines Menschen aus, der keine Person, sondern ein Ereignis ist! Darf sich folglich eine Partei, deren Mitglieder diesen Satz unentwegt, vor allem in Wahlkampfzeiten aussprechen, ohne Gewissensbisse die Wahrung der Menschenwürde auf die Fahne schreiben? Es gibt immer noch Unternehmen, die sich mit hübschen Formeln, glatten Worten und bunten Bildern als kundenfreundlich aufwerfen,

obwohl die Gebrauchsanweisungen ihrer Produkte lang, verwirrend und unverständlich sind. Decken sich bei ihnen Anspruch und Wirklichkeit, oder sacken die schönen Versprechungen in sich zusammen wie ein Körper ohne Knochen? Und wie weit ist es mit der „Zuverlässigkeit“ eines Unternehmens her, wenn ein Mitarbeiter der Personalabteilung einer Bewerberin mit breitem Lächeln versichert: „Wir werden uns bei Ihnen melden“ – und sich dann nicht mehr rührt? Leider verkennen Organisationen oft die große Wirkung dieser scheinbaren Kleinigkeiten. Man könnte diese Reihe mit den beliebten Plastikwörtern fortsetzen: „Innovation“, „Kommunikation“, „Teamwork“, „Flexibilität“ etc. Was meinen diese Wörter eigentlich? Haben Organisationen für sich diese dehnbaren Begriffe definiert, oder betreiben sie nur fröhliche Sprachvernebelung?

Doch über Satz und Wortebene hinaus spielen auf linguistischer Ebene auch sprachliche Elemente eine Rolle, die wir als Metaphern, Geschichten und Mythen kennen. Sie veranschaulichen nicht bloß abstrakte Gedanken, sondern wirken sich auch auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen aus. Wer z.B. unternehmerische Mikropolitik als „Spiel“ sieht, verhält sich anders, als wer sie mit „Krieg“ vergleicht. Der eine benimmt sich spielerisch und kreativ, kann sportlich Siege feiern und Niederlagen verarbeiten; der andere sieht sich ständig auf dem Schlachtfeld, ist verbissen, kämpft krampfhaft und geht „über Leichen“. Ähnlich zugkräftig sind Geschichten, die Verhaltensweisen Vorbildern und Mythen, die sich um Unternehmen, Vorstandsvorsitzende oder Produkte ranken, Sinn stiften und für Organisationen Mehrwert schaffen.

Paralinguistische Elemente

Zur Handhabung der Sprache gehören auch paralinguistische Elemente. Beantwortet man z.B. einen Beschwerdebrief innerhalb von 24 Stunden, sendet die Organisation eine andere Botschaft (z.B. „Wir nehmen dich als Kunden

ernst“; „Wir arbeiten schnell“; „Wir sind gut organisiert“ etc.), als wenn die Antwort nach 48 Stunden oder gar einer Woche (die Botschaften auf der Wie-Ebene könnten lauten: „Wir sind schlampig“, „Wir arbeiten langsam“, „Wir sind überfordert“ etc.) den Kunden erreicht. Wichtig sind auch die Medien selbst: Z.B. Briefe haben eine andere symbolische Bedeutung als Telefonate und diese wiederum andere als E-Mails. Telefonate können mehr Nähe signalisieren, Briefe dagegen Formalität und E-Mails normale Geschäftstätigkeit. Sogar dem Textdesign (in Briefen, im Internet, im Geschäftsbericht usw.) kommt symbolische Bedeutung zu: Kundenfreundlich ist z.B. ein Brief (nicht bloß der Werbebrief), dessen Sätze nicht mehr als 15 Wörter enthalten. Und kundenunfreundlich ist es, wenn Absätze auf den Internetseiten einer Organisation aus 25 Zeilen bestehen.

Weitere sprachrelevante Fragen sind z.B.: Wer unterschreibt zu welchem Anlass welchen Brief? Soll das Datum formell aussehen (02.06.2006) oder eher informell (2. Juni 2006)? Wer entschuldigt sich vor der Öffentlichkeit für eine Krise? Und wie? Mit einer Pressemitteilung, oder ist es vielleicht sinnvoller, sich mit einer Rede an die Betroffenen zu wenden? Wie gehen wir mit unseren Schwächen im Geschäftsbericht um? Ist Selbstbeweihräucherung klug, um Probleme hinter dunklen Rauchwolken zu verbergen, oder benennen wir unsere Probleme, um glaubwürdig zu sein? Übrigens: Die eingangs angerissenen Grundsätze wie kurze Wörter, anschauliche Sprache, übersichtliche Gliederung usw. sind kein Selbstzweck. Auch sie haben eine symbolische Bedeutung. Denn sie tragen zur Verständlichkeit bei, und Verständlichkeit signalisiert Kundennähe, Höflichkeit, Respekt. Sollten aber aus symbolischer Sicht Floskeln notwendig sein (z.B. wenn man zu einem bestimmten Problem noch keine Stellung beziehen will), dann sind auch Floskeln sinnvoll! In der Tat kann man auch in trüben Buchten fischen. Entscheidend sind und bleiben das Ziel und die erwünschte Wahrnehmung. Sich über diese und

ähnliche Fragen zu verständigen ist die Hauptaufgabe eines bewussten Umgangs mit der Sprache.

Natürlich schicken Organisationen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Rhetorikkursen, Direktmarketingschulungen oder Texterseminaren. Doch nimmt man die Kommunikation einer Organisation als Ganzes, gleichen diese Maßnahmen Bauten, die eher zusammengekartt als zusammengebaut sind. Es fehlt oft der Leitplan.

Das Potenzial der Sprache

Organisationen bzw. Marken haben ein Selbstbild und stehen für bestimmte Werte. Diese werden allen Anspruchsgruppen, je nach ihren Besonderheiten, in Reden, Gebrauchsanweisungen, Prospekten, Stellenanzeigen, Internetseiten, Geschäftsberichten, Beschilderungen usw. bewusst oder unbewusst vermittelt, und zwar symbolisch auf der Wie-Ebene. Wortwahl, Syntax, Rechtschreibung (auch die Wahl zwischen der alten und der neuen Rechtschreibung ist symbolisch bedeutsam und betrifft die Selbstdarstellung der Organisation!), Zeitpunkt der Kontaktaufnahme, Unterschrift, Häufigkeit des Kontakts, Floskeln usw. gehören zu jenen Bestandteilen, aus denen sich der Gesamteindruck von einer Organisation zusammensetzt. Sprachmanagement kommt die Aufgabe zu, die Werte einer Organisation oder einer Marke in sprachliche Leitlinien zu übersetzen und alle linguistischen und paralinguistischen Elemente daraufhin abzuklopfen, ob diese Werte auch durchgängig inszeniert werden oder nicht. Gelingt es Organisationen, Sinn für symbolische Wirkungen auch auf sprachlicher Ebene zu entwickeln und diese als Teil des Image- bzw. Markenmanagements zu begreifen, dann erschließen sie das immer noch brachliegende Potenzial der Sprache, die ihre Reputation erhöht und Mehrwert schafft. <

Dr. Vazrik Bazil ist PR-Berater,
Autor und Dozent in Berlin