

## Geleitwort

---

Wer Kommunikation erforscht und wer über Kommunikation schreibt oder spricht, tut gut daran, mit Vor-Urteilen zu rechnen, mit fremden und mit eigenen. Denn nicht erst als Wissenschaftler oder als Kommunikationsexperte, sondern schon als Laie, als Jedermann, verfügen wir über eine Art Kommunikationstheorie. Das gilt erst recht in Unternehmen und Organisationen: Wir wissen, wie man kommuniziert. Das haben wir schließlich von Kind auf gelernt und geübt; und die Gesellschaft hat uns alles das vermittelt, was man darüber wissen und wie man darüber denken soll. Vor allem wissen wir von anderen wie aus eigener Erfahrung, dass Kommunikation gelingt, dass wir uns anderen mitteilen können und von ihnen verstanden werden – zumindest in der Regel und für unsere alltäglichen Zwecke. Dass auch im kommunikativen Normalfall einmal etwas danebengeht, wissen wir natürlich ebenfalls und haben dafür, wie es sich für eine gute Theorie gehört, auch gleich Erklärungen vorrätig: Jemand hat sich unklar ausgedrückt, beherrscht unsere Sprache nicht oder war nicht aufmerksam, hat nicht ‚richtig‘ zugehört, ist unwillig oder einfach dumm, usw. usw.

Nach jedermanns Kommunikationstheorie bedarf es eines Spezialwissens oder gar eines Expertentums – natürlich nur der Sprecher oder Autoren – lediglich für ganz besondere Fälle von Kommunikation, mit denen es eben nicht jeder in seinem Alltag schon immer zu tun hat. Vor allem für die öffentliche Kommunikation mit größeren Publiken oder gar Massen benötigen danach die Kommunikatoren eine besondere Eignung, eine spezielle Ausbildung als Redenschreiber, Journalist, PR-Spezialist oder allgemein Kommunikationsfachmann. Dass diese vermeintlich schwierigere und vor allem wichtigere öffentliche Kommunikation dann auch ein immer ausgefeilteres Management verlangt, z.B. in Unternehmen und Regierungen, versteht sich noch nicht sehr lange, aber heute doch weithin von selbst.

Als ungeprüfte Vor-Urteile haben Kommunikations- und Unternehmensberater, Trainer und PR-Spezialisten, aber auch die Kommunikationsverantwortlichen in den Unternehmen und sogar manche Kommunikationswissenschaftler wesentliche Elemente dieser Alltagstheorie der Kommunikation übernommen in ihre Auffassungen von Kommunikation und von der Gestaltbarkeit kommunikativer Prozesse. Das ist einerseits nicht verwunderlich. Denn sie sind wie wir alle auch Träger des Alltagswissens jedermanns, das sie und ihre Kommunikationspraxis geprägt hat. Andererseits verwundert es doch sehr. Denn schon ein kritischer Blick auf unsere alltägliche Kommunikationserfahrung belehrt uns über die allgegenwärtige Unzuverlässigkeit und Täuschungsanfälligkeit *aller* Kommunikationsprozesse; und die kommunikationswissenschaftliche Forschung hat schließlich die Alltagstheorie der Kommunikation schon seit langem als unhaltbare Simplifizierung erwiesen, sogar als wichtigstes Hindernis einer Verbesserung *jeder* Kommunikationspraxis.

Vor diesem Hintergrund besteht die erste und zugleich grundlegende Besonderheit der vorliegenden Untersuchung zur unternehmensinternen Kommunikation darin, dass Guido Wolf als Kommunikationswissenschaftler wie als Unternehmensberater mit solchen Vor-Urteilen rechnet, ihre irreführende Wirkung auf Theorie und Praxis aufdeckt und mit den sie vermeintlich stützenden Theorien wissenschaftlich abrechnet. In ernsthafter Auseinandersetzung mit überall vorfindbaren Alltagsauffassungen, mit der beobachteten Managementpraxis und der wohlfeilen Managementliteratur, wie auch mit der wissenschaftlichen Literatur über Kommunikation generell und Unternehmenskommunikation speziell begründet und entwickelt Guido Wolf seine eigene kommunikationspraktische Position. Obwohl in seiner vorbildlichen argumentativen Strenge und Gründlichkeit wissenschaftlich, ist und bleibt er dabei doch immer praktisch. Nicht allein in dem doch sehr allgemeinen Sinn, wonach nichts praktischer sei als eine gute Theorie, sondern vor allem in dem speziellen Sinn, dass letztlich die praktischen Probleme, Fragen und Folgen der Kommunikation in Unternehmen im Zentrum seiner Aufmerksamkeit stehen. Von daher ist *Business Discourse* ein Buch für Praktiker, das auch wissenschaftlichen Standards genügt.

Indem sich Guido Wolf in der angedeuteten Weise mit den gängigen Vor-Urteilen über interne Unternehmenskommunikation kritisch auseinandersetzt, ermöglicht er uns überhaupt erst wieder einen unverstellten Blick auf die Gesamtheit der innerhalb eines Unternehmens beobachtbaren Kommunikationsprozesse. Er entlarvt dabei – und dies darf als zweite Besonderheit seiner Untersuchung hervorgehoben werden – die kommunikationswissenschaftliche und -praktische Fixierung des Verständnisses von „unternehmensinterner Kommunikation“ und „internem Kommunikationsmanagement“ auf Medien und Massenkommunikation von Unternehmen als eine fatale Verkürzung und Beschränkung. Denn da sie die weit vielfältigere und umfangreichere Kommunikation in Unternehmen, die hier als „Prozesskommunikation“ bezeichnet wird, theoretisch und managementpraktisch außer Acht lässt, können grundlegende Probleme und kommunikative Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitern in diesem Feld nicht einmal gesehen, geschweige denn thematisiert und als Managementaufgabe begriffen werden. So werden Effizienz- und Effektivitätspotenziale verspielt – allzu häufig unwissentlich und unbedarft. Der Vorschlag, das Gesamtgebiet der Internen Unternehmenskommunikation in die Teilgebiete der „Zentralkommunikation“ (von Unternehmen), der „Prozesskommunikation“ (in Unternehmen) und der „Kommunikationstrainings“ zu gliedern, sollte von Forschung und Praxis als Maßstab und Aufgabe aufgegriffen werden.

Erst ermöglicht durch die beiden schon genannten Besonderheiten dieser Untersuchung wurde ihr höchst innovativer Kern, der komplexe Begriff des *Business Discourse*. Er vereint in sich die Bestimmung einer Klasse von Kommunikationsprozessen in Unternehmen und ein Konzept für das Management dieser Kommunikationsprozesse. „Business Discourse“ wird nämlich zum einen definiert als jede mit Unternehmensbezug geplante und realisierte, in Zweck-Mittel-Relationen eingepasste Kommunikationssequenz zwischen Organisationsmitgliedern, andererseits als Managementkonzept, das die Potenziale der Prinzipien des Prozessmanagements nutzt zur Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation. Dieser originelle Ansatz, der den mit der ganzen Problemvielfalt interner Unternehmenskommunikation vertrauten Kommunikationswissenschaftler erkennen lässt, erlaubt es Guido Wolf, bei

den Bedingungen  
dell für ein ga  
berenzustellen  
mig angewende

Wie weit da  
reicht und grei  
meant in Einzel  
Prozessmanag  
Art. Die Oper  
hinein vergefü  
manchem and  
abstrakte, form

Andererseits  
Buches, die m  
tische Einsicht  
tatsächlich un  
genseitiges Ve  
nikativ angest  
umfassendsten  
gen für erfolgr  
onsertfolg wan  
ment gemäß d  
monieren Kom  
Kontrollierbar

Es ist sehr zu  
höchst anrega  
Unternehmen  
und -psychol  
die ihrer heraus  
ansatzes aus  
und, wo immer  
sich so wohl  
dem Geklapp  
nen Unternehm

Essen, im Aug

nderheit der vorlie-  
 dass Guido Wolf als  
 chen Vor-Urteilen  
 den sie vermeint-  
 andersetzung mit  
 entpraxis und der  
 teratur über Kom-  
 er und entwickelt  
 einer vorbildlichen  
 er dabei doch  
 nichts praktischer  
 etzlich die prakti-  
 um Zentrum seiner  
 Praktiker, das auch

Urteilen über inter-  
 uns überhaupt erst  
 Unternehmens beob-  
 zweite Besonder-  
 senschaftliche und  
 mmunikation“ und  
 unktion von Un-  
 weit vielfältigere  
 sskommunikation“  
 ennen grundlegen-  
 Mitarbeitern in die-  
 anagementaufgabe  
 etzt – allzu häufig  
 en Unternehmens-  
 Unternehmen), der  
 umings“ zu gliedern,  
 rden.

Untersuchung wur-  
 erte. Er vereint in  
 ernehmen und ein  
 s Discourse“ wird  
 und realisierte, in  
 Organisationsmit-  
 rnzipien des Pro-  
 munication. Dieser  
 mmenskommunika-  
 s Guido Wolf, bei

den Bedingungen und Voraussetzungen für interne Kommunikation anzusetzen und ein Mo-  
 dell für ein ganzheitliches Vorgehen im Management unternehmensinterner Kommunikation  
 bereitzustellen, das ein Managen von Zentral- und Prozesskommunikation anhand gleichfö-  
 rmig anwendbarer Prinzipien gestattet – und verlangt.

Wie weit das Business Discourse-Konzept nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch  
 reicht und greift, zeigt sich nicht zuletzt an den hierin wurzelnden Überlegungen zu *Communi-  
 cation Excellence* und den konkreten und systematischen Anwendungen der Prinzipien des  
 Prozessmanagements auf unternehmensinterne Kommunikationsprozesse unterschiedlichster  
 Art. Die Operationalisierbarkeit seiner Konzepte nicht nur postuliert, sondern bis in Details  
 hinein vorgeführt zu haben, hebt Guido Wolfs Untersuchung noch einmal deutlich ab von so  
 manchem anderen kommunikationswissenschaftlichen Ansatz, aus dem sich meist lediglich  
 abstrakte, formelhaft bleibende Handlungsanweisungen ableiten lassen.

Andererseits – und dies sei die letzte, allerdings keineswegs geringste Besonderheit dieses  
 Buches, die hier erwähnt werden soll – verbietet es Guido Wolf seine kommunikationstheore-  
 tische Einsicht, seine Leser glauben zu lassen/machen, man könne Kommunikationsprozesse  
 tatsächlich und in vollem Umfang *steuern*, also auf irgendeine Weise sicherstellen, dass ge-  
 gegenseitiges Verstehen erreicht wird – und womöglich darüber hinaus auch noch die kommu-  
 nikativ angestrebte Folgehandlung bewirkt wird. Erreichbar ist auch dem geschicktesten und  
 umfassendsten Kommunikationsmanagement lediglich, die Bedingungen und Voraussetzungen  
 für erfolgreiche Kommunikation zu gestalten und zu verbessern, also den Kommunikati-  
 onserfolg wahrscheinlicher zu machen. Sach- und zweckgemäßes Kommunikationsmanage-  
 ment gemäß dem Business Discourse-Konzept setzt eine grundlegende Einsicht in das Funk-  
 tionieren kommunikativer Prozesse und damit auch in die Grenzen ihrer Gestaltbarkeit und  
 Kontrollierbarkeit voraus.

Es ist sehr zu hoffen, dass dieses innovative, reichhaltige und theoretisch wie praktisch  
 höchst anregende Buch unter Kommunikationsmanagern und anderen Führungskräften in  
 Unternehmen ebenso wie unter Kommunikationswissenschaftlern, Organisationssoziologen  
 und -psychologen die ihm gebührende Resonanz findet. Zeichnet es sich doch nicht nur durch  
 die hier herausgestellten Besonderheiten des theoretischen Zugriffs und des Problemlösungs-  
 ansatzes aus, sondern ebenso durch seine klare Sprache, seine schnörkellose Argumentation  
 und, wo immer sie erforderlich ist, die Anstrengung des Begriffs und der Differenzierung, die  
 sich so wohltuend abheben von der zu Recht kritisierten „feuilletonistischen Rhetorik“ und  
 dem Geklapper der Leerformeln vieler Werke der Fach- und Managementliteratur zur Inter-  
 nen Unternehmenskommunikation.

Essen, im August 2009

H. Walter Schmitz

Guido Wolf

# **Der Business Discourse**

Effizienz und Effektivität  
der unternehmensinternen  
Kommunikation



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

# Geleit

Wer Kommun  
daran, mit Vor  
schaftler oder  
wir über eine A  
tionen: Wir wa  
und geübt; und  
man darüber de  
Kommunikatio  
werden – zum  
nikativen Norm  
dafür, wie es s  
sich unklar au  
nicht „richtig“ z

Nach jederman  
Expertentums –  
von Kommun  
Vor allem für d  
gen danach die  
Redenschreiber  
diese vermeint  
auch ein immer  
versteht sich n

Als ungeprüfte  
PR-Spezialisten  
sogar manche  
der Kommun  
Gestaltbarkeit  
sind wie wir al  
onspraxis gepr  
auf unsere alltä  
verlässigkeit; u  
kationswissens  
schon seit lang  
einer Verbess

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1425-5