

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 Publikum 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.

© geschützt. Jede
Reproduktion
des Gesetzes ist ohne
ausdrückliche
Erlaubnis
verbaut.

usw. in diesem Werk
nur Namen im Sinne
und daher von jeder-

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 vordidlichen 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, die für ein ganzes Modell für ein ganzes System bereitzustellen sind, möglich anwendbar zu sein.

Wie weit dieses Modell reicht und genau welche Ergebnisse es bringt, kann man nur im Rahmen eines Prozessmanagements, der Art, die Operatoren hinein vorgeben, manchem anwendungsfähig abstrakte, formale Theorie.

Andererseits – wie es in diesem Buches, die eine theoretische Einsicht in die tatsächliche Unternehmenskommunikation erlaubt – ein gegenseitiges Verständnis und ein praktisch angestrebtes umfassendes Modell für effiziente und erfolgreiche Unternehmenskommunikation gewünscht ist, kann mancherlei Komplexität und Kontrollierbarkeit.

Es ist sehr zu hoffen, dass diese höchst innovative Untersuchung, die die Praktizierbarkeit und die Effektivität des Konzepts bestätigt, die hier hergestellten Ergebnisse ausweitet und, wo immer möglich, sich so weiterentwickelt, dass sie dem Geklappten Unternehmen und seinen Anwendern in der Praxis dienen kann.

Essen, im August 2006

derheit der vorliegenden Guido Wolf als solchen Vor-Urteilen auf den sie vermeintlich einsetzung mit Praxis und der Literatur über Kompetenz und entwickelt einer vorbildlichen Arbeit er dabei doch nichts praktischer letztlich die praktikum Zentrum seiner Praktiker, das auch

Teilen über inter-
uns überhaupt erst
Unternehmens beob-
zweite Besonder-
schaftliche und
"Kommunikation" und
enzikation von Un-
e weit vielfältigere
sskomunikation“
enner grundlegen-
Mitarbeitern in die-
Managementaufgabe
heit - allzu häufig
en Unternehmens-
Unternehmen), der
nungs“ zu gliedern,
gen.

Untersuchung wurde. Er vereint in Unternehmen und ein "Discourse" wird und realisierte, in Organisationsmitprinzipien des Kommunikation. Dieser Mensenkommunikation Guido Wolf, bei

den Bedingungen und Voraussetzungen für interne Kommunikation anzusetzen und ein Modell für ein ganzheitliches Vorgehen im Management unternehmensinterner Kommunikation bereitzustellen, das ein Managen von Zentral- und Prozesskommunikation anhand gleichförmig 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 *Communication 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 kommunikationstheoretische Einsicht, seine Leser glauben zu lassen/machen, man könne Kommunikationsprozesse tatsächlich und in vollem Umfang *steuern*, also auf irgendeine Weise sicherstellen, dass gegenseitiges Verstehen erreicht wird – und womöglich darüber hinaus auch noch die kommunikativ 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 Kommunikationserfolg wahrscheinlicher zu machen. Sach- und zweckgemäßes Kommunikationsmanagement gemäß dem Business Discourse-Konzept setzt eine grundlegende Einsicht in das Funktionieren 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 Problemlösungsansatzes 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 Internen 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 Kommunikationen daran, mit Vorfahrt oder nicht? wir über eine Aktionen: Wir wählen und geübt und man darüber das Kommunikations werden – zum normativen Normen dafür, wie es sich unklar auf nicht richtig' zu

Nach jedermann Expertentums – von Kommunikation. Vor allem für die gen danach die Redenschreiber diese vermeintlich auch ein immer versteht sich nach

Als ungeprüfte PR-Spezialisten sogar manche der Kommunikatoren Gestaltbarkeit sind wie wir als Praxis geprägt auf unsere alltäglichen Verlässlichkeit und Kommunikationswissenschaft schon seit lang einer Verbesserung

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



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 jedem benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KunkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderrische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1425-5