
Fokus Management und Führung
Band 4

Handbuch Stakeholder-Kommunikation

Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis

Von
Prof. Dr. Heinz K. Stahl
und
Prof. Dr. Florian Menz

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

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.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978-3-503-15607-8

1. Aufl. 2008
(in der Reihe „Kolleg für Leadership und Management“)
2. Aufl. 2014

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15607 8
eBook: 978 3 503 15608 5

ISSN 2195-5050

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: Acrema-Team Wallenwein, Leimen
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur 2. Auflage

In den 1980er Jahren erlebte die „Corporate Identity“ – gleichsam die Personifizierung eines Unternehmens – ihre Blütezeit. Eines der Elemente dieser „CI“, die „Corporate Communication“, fand sich als „Unternehmenskommunikation“ in den Managementpraktiken vor allem großer deutscher Unternehmen wieder. Ihre Aufgabe war es, gemeinsam mit den Verhaltensweisen („Corporate Behavior“) und den visuellen Merkmalen („Corporate Design“) des Unternehmens, ein einheitliches und möglichst einzigartiges Erscheinungsbild sicherzustellen. Der „Auftritt“ stand also im Vordergrund. Ein gutes Jahrzehnt später meldete sich die Philosophie des „Stakeholder Value“ zu Wort. Die Idee, die Gruppe der Aktionäre (Shareholder) als alleinige Instanz für die Beurteilung des Unternehmenserfolgs quasi auf ein Podest zu hieven, wich der Forderung nach einer stärker ausbalancierten Form der Unternehmensführung. Diese sollte vor allem die unterschiedlichen, oft einander widersprechenden Interessen und Ansprüche von Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens („Stakeholder“) zum Ausgleich bringen.

Anstelle des „Auftritts“ rückte der „Dialog“ in den Mittelpunkt. Deshalb wählten wir für die erste Auflage dieses Buches die Bezeichnung „Stakeholder-Kommunikation“. Die Suchmaschinen des Internets konnten damit noch wenig anfangen. Das hat sich inzwischen geändert, ohne dass der Begriff durch übermäßigen und beliebigen Gebrauch plattgewalzt worden wäre. Das große Interesse an diesem Thema, die zahlreichen Anregungen aus dem Leserkreis und unser Bestreben, die Praxisbeispiele so aktuell wie möglich zu halten, legten es nahe, dieses Buch neu aufzulegen. Überarbeitet wurden vor allem jene Stellen, in denen Kommunikation in enger Verbindung zum Managementkonzept thematisiert wird. Die Beispiele der schriftlichen Stakeholder-Kommunikation haben durchweg einen realen Hintergrund, wurden jedoch aus didaktischen Gründen anonymisiert und stellenweise vereinfacht. Die Literaturhinweise haben wir auf den aktuellen Stand gebracht. Besonderen Dank schulden wir Frau Inge Platz und Herrn Christoph Landgraf vom Erich Schmidt Verlag für die professionelle Unterstützung bei der Neugestaltung dieses Bandes.

Wien, im November 2013

HEINZ K. STAHL
FLORIAN MENZ

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch ist aus zwei Leidenschaften entstanden. Die eine ist die Überzeugung, dass Unternehmen, ja Organisationen ganz allgemein, anders geführt werden müssen, als dies die alten Bilder vom „Räderwerk“, vom „einsamen Kapitän auf der Brücke“ oder dem „objektiv beobachtenden Feldherren auf seinem Hügel“ nahe legen. Die andere ist die Begeisterung für Sprache, die an die Hoffnung geknüpft ist, dass der „linguistic turn“ irgendwann einmal auch die Managementlehre erreicht. Das Buch ist in zwei große Teile gegliedert. Nach einem kurzen Auftakt wird in den Kapiteln 2 bis 8 das weite Feld der Stakeholder-Kommunikation aufgefächert, während in den beiden abschließenden Kapiteln 9 und 10 beispielhafte Analysen zu mündlicher und schriftlicher Stakeholder-Kommunikation vorgestellt werden. Das abschließende Kapitel 11 entlässt die LeserInnen in hoffentlich gelingende Kommunikation mit ihrer Umwelt.

Den Beginn bildet die Analyse eines Paradigmenwechsels in der Unternehmensführung. Wie in anderen Disziplinen bereits seit längerem zu beobachten (so etwa in der Geschichtswissenschaft, in der Soziologie, in der Medizin), ist auch in den Wirtschaftswissenschaften ein *linguistic turn*, eine zunehmende Hinwendung zur Sprache als entscheidender Ressource zu vermerken. Dieser Wechsel geht einher mit einer Reihe von notwendig gewordenen Abschieden von lieb gewonnenen scheinbaren Sicherheiten. Es sind dies (a) der interessenpluralistische Ansatz, der einen Abschied vom reinen Shareholder-Value-Prinzip markiert; (b) ein Ansatz, der das Handhaben von scheinbaren Widersprüchen oder Dilemmata und damit einen Abschied vom „klassischen“ Entweder-oder zum Gegenstand hat; (c) das Management von Nichtlinearität, und Hand in Hand damit der Abschied von der Hierarchie; schließlich (d) die Unternehmensführung als Management von Signalen, die sich von der Eindeutigkeit verabschieden muss.

Um klarer zu umreißen, worin der *linguistic turn* besteht, bietet Kapitel 3 einen umfassenden Überblick über klassische und neueste Sichtweisen auf und Theorien über Kommunikation. Alle diese Ansätze, so die Argumentation, üben einen Einfluss auf unser eigenes Kommunikationsverhalten aus, beinhalten jedoch unterschiedliche blinde Flecken und ermöglichen dadurch unterschiedlich erfolgreich gelingende Kommunikation. Da es auf die Frage „Was ist überhaupt Kommunikation und wie kommt sie zustande?“ allzu viele Antworten gibt, werden diese höchst vielfältigen Perspektiven vor allem auf ihre Praxistauglichkeit hin untersucht.

Kapitel 4 nähert sich dem Themenfeld von der anderen Seite und beschreibt die Charakteristika und Ziele, die Stakeholder-Kommunikation erfüllen muss, will sie erfolgreich sein. Da der Aufbau von langfristigen Stakeholder-Beziehungen alles

andere als voraussetzungsfrei ist, werden in diesem Abschnitt drei miteinander verwandte und fragile Größen – Vertrauen, Reputation und Commitment – ausführlich erörtert.

In diesem Buch nimmt „Sprache“ einen besonderen Rang ein. Daher wird im 5. Kapitel den Spuren zur Entstehung von Sprache und den Voraussetzungen für die Entstehung von natürlichen und komplexen Kommunikationssystemen nachgegangen. Da sich Sprache evolutionär entwickelt hat und einen Überlebensvorteil bietet, ist es von Interesse herauszufinden, für welche Zwecke sie besonders geeignet scheint und welche Funktionen sie nur marginal erfüllen kann. Denn auch davon hängt ihr Einsatz in einem modernen Umfeld ab.

Die beiden folgenden Kapitel beschreiben einige wesentliche Möglichkeiten von Sprache und Sprachgebrauch, die unseres Erachtens in der gesamten Diskussion bisher zu wenig Beachtung gefunden haben. Das System „Wirtschaft“ ist ein besonders ergiebiges Feld für Metaphern, bieten diese doch einen gewissen Interpretationsspielraum sowie die Möglichkeit, sich einen Grad an Undurchschaubarkeit zu bewahren. Dass damit die Natur und die Funktionen von Metaphern gerade für die Stakeholder-Kommunikation keineswegs erschöpft sind, wird im 6. Kapitel gezeigt.

Der Ausgangspunkt für das 7. Kapitel ist die Beobachtung, dass Stakeholder-Kommunikation – in der irrigen Annahme, Vagheiten zu vermeiden – häufig Formen einer Kunstsprache annimmt, die Verständigung erst recht schwierig gestaltet. Verständigungsorientierte Kommunikation braucht jedoch sowohl Ambiguierung (eine Technik, die bewusst Vagheiten produziert) als auch Desambiguierung (eine Technik, auf der Verständnissicherung fußt). Die Fähigkeit, in Metaphern zu sprechen und zyklische Prozesse der Ambiguierung und Desambiguierung in der Kommunikation durchzuspielen, ist eine, wenn nicht *die* zentrale Ressource für erfolgreiche Interaktion und gelingendes Kommunizieren.

Im 8. Kapitel wird ein Modell mit verschiedenen „Arenen“ – die interne, die Markt-, die Finanz- und die öffentliche Arena – vorgestellt, mit dessen Hilfe Stakeholder-Kommunikation zielgenauer gestaltet werden kann, als dies mit der „klassischen“ Öffentlichkeitsarbeit möglich ist. Der Ausdruck Arena deutet dabei nicht zufällig auf ein kompetitives Umfeld hin.

Als zentralen innovativen Bestandteil enthält dieses Buch in den abschließenden Kapiteln zahlreiche umfassende diskursanalytische und linguistische Analysen authentischer mündlicher Kommunikation (Kapitel 9). Es werden nicht simulierte Kommunikationsbeispiele aus Rollenspielen oder gar für bestimmte Illustrationszwecke erfundene Dialoge ausgeschlachtet, sondern Gespräche, wie sie tatsächlich in Unternehmen stattgefunden haben, als Basis für die Untersuchung genommen. Dadurch ist der Wiedererkennungswert für Praktiker sicher höher und es werden vielleicht sogar *Déjà-vu*-Erlebnisse geweckt. Zudem sind die Analysen aussagekräftiger, da sie sich dem möglichen Vorwurf entziehen, sie seien konstruiert und gekünstelt. Schließlich nehmen diese Analysen die Komplexität von Kommuni-

kation ernst und gaukeln keine einfachen Lösungen und Strategien vor, die in der Praxis ohnehin scheitern müssen.

Im 10. Kapitel werden Beispiele schriftlicher Stakeholder-Kommunikation – Unternehmensphilosophien, Leitbilder, Führungsgrundsätze, Unternehmenspolitik, Mitarbeiterzeitungen, Kundenbriefe, Geschäftsberichte, Presseaussendungen – unter die Lupe genommen, um daraus Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis zu ziehen. Das Buch schließt mit einem Appell, Sprache als Ressource zu sehen, die Unternehmen – im Verbund mit anderen Managementtechniken – zu Einzigartigkeit verhelfen kann.

Die Kapitel bauen zwar aufeinander auf, sind jedoch so konzipiert, dass auch eilige und gezielt suchende LeserInnen in sich abgeschlossene und getrennt lesbare Abschnitte zu spezifischen Themen finden können. Aus diesem Grund haben wir jedem einzelnen Kapitel ein kurzes Fazit beigefügt, das neben einer Zusammenfassung auch unsere Einschätzung enthält.

Wien, im Februar 2008

FLORIAN MENZ
HEINZ K. STAHL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIX
1. Zum Auftakt: Rationalität, Intuition und Sprache	1
2. Unternehmensführung im Umbruch – Warum Kommunikation noch nie so wichtig war	5
2.1 Unternehmensführung als Stakeholder-Management	7
2.2 Unternehmensführung als Management von Dilemmata	8
2.3 Unternehmensführung als Management von Nichtlinearität ...	12
2.4 Unternehmensführung als Management von Signalen	18
2.5 Ein Fazit	21
3. Was ist überhaupt „Kommunikation“ und wie kommt sie zustande?	23
3.1 Das mathematische Sender-Empfänger-Modell	25
3.2 Eine systemtheoretische Perspektive	28
3.3 Eine konstruktivistische Perspektive	32
3.4 Kultur und Symbole als Grundlage von Kommunikation	35
3.4.1 „Abhängigkeit“	36
3.4.2 „Machbarkeit“	36
3.4.3 „Emergenz“	37
3.5 Die „Lebenswelt“ als Grundlage von Kommunikation	39
3.6 Pragmatische „Regeln“ der Kommunikation	43
3.6.1 Das erste Axiom	44
3.6.2 Das zweite Axiom	45
3.6.3 Das dritte Axiom	47
3.6.4 Das vierte Axiom	48
3.6.5 Das fünfte Axiom	49
3.7 Kommunikation und Handlung	52
3.8 Kommunikation und der Formkalkül	57
3.9 Zusammenschau der verschiedenen Modelle und Perspektiven	61
3.10 Ein Fazit	64
	IX

4.	Merkmale und Ziele der Stakeholder-Kommunikation	65
4.1	Die herkömmliche Unternehmenskommunikation	65
4.2	Merkmale der Stakeholder-Kommunikation	66
4.3	Ziele der Stakeholder-Kommunikation	68
4.3.1	Vertrauen	68
4.3.2	Reputation	72
4.3.3	Commitment	75
4.4	Ein Fazit	78
5.	Zur Bedeutung und Entstehung von Sprache	81
5.1	Der Mensch und seine Sprachen	81
5.2	Zur Entstehung der Sprache	82
5.2.1	Zum Ursprung der Sprache	84
5.2.2	Zur Entstehung komplexer Kommunikationssysteme	84
5.2.3	Zur Entstehung von Wortschatz und Strukturen menschlicher Sprache	87
5.2.4	Zum Phänomen der Sprachlernfähigkeit	90
5.3	Sprache und Wirklichkeit	91
5.4	Ein Fazit	93
6.	Metaphern als Mittel der Stakeholder-Kommunikation	95
6.1	Arten von Metaphern	95
6.2	Theorien zum Thema „Metaphern“	96
6.2.1	Die klassische Sichtweise: Substitutions- und Vergleichstheorie	97
6.2.2	Vom Mehrwert der Metaphern: Interaktionstheorie ..	99
6.2.3	Suche nach Bedeutung: Pragmatische Reinterpretationstheorie	99
6.2.4	Suche nach der Substruktur des Denkens: Metaphorologie	102
6.2.5	Die Suche nach „Multiversalien“: Bildfeld- Metapherntheorie	102
6.2.6	Die aktuelle Sichtweise: Kognitive Metapherntheorien	103
6.2.7	Schlussbemerkung zu den einzelnen Metapherntheorien	106
6.3	Mentale Modelle und die kognitive Metapherntheorie	107
6.4	Funktionen von Metaphern in der Managementpraxis	109
6.4.1	Strukturierung	110
6.4.2	Hervorhebung	110
6.4.3	Orientierung	110
6.4.4	Vermittlung	111

	6.4.5	Heuristik	111
	6.4.6	Evokation	112
6.5		Quellen von Metaphern in der Managementpraxis	112
	6.5.1	Militär	113
	6.5.2	Bauwesen	114
	6.5.3	Biologie	115
	6.5.4	Schifffahrt	116
	6.5.5	Sport	117
	6.5.6	Politik	118
6.6		Ein Fazit	119
7.		Ambiguierung und Desambiguierung: Kann vage Kommunikation nützlich sein?	121
	7.1	Wichtige Gründe für sprachliche Ambiguität	123
	7.2	Wichtige Ausdrucksmittel für sprachliche Ambiguität	124
	7.3	Für und wider das Eingestehen von Nicht-Wissen	125
	7.4	Ein Fazit	129
8.		Die „Arenen“ der Stakeholder-Kommunikation	131
	8.1	Die interne Arena	132
	8.2	Die Marktarena	134
	8.3	Die Finanzarena	138
	8.4	Die öffentliche Arena	140
	8.5	Ein Fazit	142
9.		Mündliche Stakeholder-Kommunikation unter der Lupe	145
	9.1	Vereinfachung als Notwendigkeit	146
	9.2	Unterschiedliche „Konzeptualisierungen“ von Kommunikation	147
	9.2.1	Konzeptualisierung nach dem Transmissionsmodell	147
	9.2.2	Konzeptualisierung nach dem Interaktionsmodell	150
	9.2.3	Beispiele zu Transaktion und Interaktion	151
	9.2.4	Diskussion der Analysebeispiele	157
	9.3	Die zwei Seiten von Mehrdeutigkeit	158
	9.3.1	Die Crux des Entscheidens	159
	9.3.2	Diskussion des Analysebeispiels	163
	9.4	Ein zweiter Blick auf Ambiguierung und Desambiguierung ..	164
	9.4.1	Ein weiterer Balanceakt	164
	9.4.2	Kontingenzen und sprachliches Handeln: Erhalt von Ambiguität	165
	9.4.3	Sprachliche Desambiguierung	167
	9.4.4	Außersprachliche Mittel der Verringerung von Unsicherheit	171
	9.4.5	Diskussion des Analysebeispiels	174

9.5	Vorsicht beim Gebrauch von Metaphern	176
9.5.1	Die Militärmetaphorik als Beispiel	176
9.5.2	Diskussion des Analysebeispiels	178
10.	Schriftliche Stakeholder-Kommunikation unter der Lupe	181
10.1	Wenn „Normen“ kommuniziert werden sollen	181
10.2	Das „Einbahnmedium“ Mitarbeiterzeitung	189
10.3	Kundenkommunikation – ein wohlbestelltes Feld	193
10.4	Geschäftsberichte als Mittel der Selbstdarstellung	199
10.5	Presseaussendungen: die sechs „W-Fragen“	203
11.	Zum Schluss: Sprache als „Ressource“	207
	Literatur	209
	Stichwortverzeichnis	219

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Sprache als beförderndes Element der Kombination aus Rationalität und Intuition	2
Abb. 2.1:	Die vielfältigen „Welten“ eines Unternehmens	7
Abb. 2.2:	Die handhabbare Zone des „Sowohl-als-auch“	9
Abb. 2.3:	Die gegenläufigen Prinzipien von Hierarchie und Heterarchie	14
Abb. 2.4:	Der Weg zur „Cantor-Menge“: eine unendliche Menge unendlich kleiner Intervalle	16
Abb. 2.5:	Die verschärften Bedingungen für die Stakeholder-Kommunikation	22
Abb. 3.1:	Überblick über die ausgewählten Sichtweisen, Theorien und Modelle von Kommunikation	25
Abb. 3.2:	Vereinfachte Darstellung des Sender-Empfänger-Modells	26
Abb. 3.3:	Die Relevanz und das Entstehen von Information	29
Abb. 3.4:	Die vier Selektionen von Kommunikation	31
Abb. 3.5:	Gelungene Kommunikation als Synchronisation zwischen Individuen	34
Abb. 3.6:	Drei Denkweisen von Organisationskultur	36
Abb. 3.7:	Die Rolle der Kommunikation in den drei Denkweisen von Organisationskultur	39
Abb. 3.8:	Quellen von Verständigungsproblemen in- und außerhalb des Unternehmens	42
Abb. 3.9:	Die fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick	44
Abb. 3.10:	Macht als Ergebnis eines Aushandlungs- und damit Kommunikationsprozesses	51
Abb. 3.11:	Die zwei Modelle sozialen Handelns nach Habermas	54
Abb. 3.12:	Die Trennung der Innenseite einer Unterscheidung („marked space“) von ihrer Außenseite („unmarked space“)	58
Abb. 3.13:	Versuch einer Abgrenzung der ausgewählten Sichtweisen, Theorien und Modelle von Kommunikation	63
Abb. 4.1:	Relevanz-Matrix für die Gruppierung von Stakeholder-Gruppen	66
Abb. 4.2:	Diskurs und Dialog	68
Abb. 4.3:	Soziale Normen und die Bildung von Vertrauen und Misstrauen	70
Abb. 4.4:	Zusammenhang zwischen Identität, Image und Reputation	74
Abb. 4.5:	Commitment als erstrebenswerter „Saldo“	77
Abb. 5.1:	Die Entwicklung der Sprache mit Wendepunkt	84

Abb. 5.2:	Semantik, Syntax und Pragmatik als Teilgebiete der Semiotik	89
Abb. 6.1:	Überblick über ausgewählte Metapherntheorien	97
Abb. 6.2:	Das Metaphernverständnis nach Searle	101
Abb. 6.3:	Übersicht über die ausgewählten Funktionen von Metaphern	109
Abb. 6.4:	Übersicht über die ausgewählten Quellen von Metaphern	113
Abb. 6.5:	Die Bedeutung der „normativen Ebene“ für die Stakeholder-Kommunikation	120
Abb. 8.1:	Die fünf Arenen der Stakeholder-Kommunikation	132
Abb. 8.2:	Die Zone „optimaler Kundennähe“	137
Abb. 8.3:	Die Roadshow als eine Form des „Event-Marketing“	139
Abb. 8.4:	Die Brent-Spar-Affäre als Wendepunkt in der Stakeholder-Kommunikation	141
Abb. 9.1:	Skizze des Besprechungszimmers der Technikabteilung	160

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Idealtypische Gegenüberstellung der Merkmale von Hierarchie und Heterarchie	14
Tabelle 3.1:	Die vier Aspekte des Sprechakts nach Searle	53
Tabelle 7.1:	Sprachliche Formen der Ambiguierung	126
Tabelle 7.2:	Sprachliche Formen der Desambiguierung	128