

Rudi Keller

Der Geschäftsbericht

Rudi Keller

Der Geschäftsbericht

Überzeugende Unternehmens-
kommunikation durch klare Sprache
und gutes Deutsch



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

1. Auflage 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von 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 jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8349-0163-6

Inhalt

Einleitung	9
Teil I Theoretische Vorbemerkungen	13
1. Was ist ein Geschäftsbericht?	15
2. Was ist guter Stil?	17
3. Was ist Kommunikation?	19
4. Kommunikationsziele: Kosten und Nutzen	27
5. Kommunikation und Vertrauen	38
6. Kommunikation und Strategie	46
7. Taktik der Textgestaltung	50
8. Der beste Geschäftsbericht	54
Teil II Textoptimierung	57
1. Rechtschreibung	59
1.1 Wortschreibung	62
1.2 Interpunktion	65
2. Morphologie	68
2.1 Genus	68
2.2 Numerus	69
2.3 Kasus	74
2.3.1 Kasus nach Präpositionen	76

6 Inhalt

2.3.2 Kasus von Appositionen	80
2.4 Tempus	81
2.5 Sprachliche Bezüge	87
3. Syntax	92
3.1 Syntaktische Fehler	92
3.1.1 Das verschachtelte Genitivattribut	95
3.2 Syntaktische Intransparenz	97
3.2.1 Satzlänge	98
3.2.2 Vorfeld	98
3.2.3 Verbalklammer	101
3.2.4 Schachtelsatz	102
3.3 Syntaktische Monotonie	103
3.4 Fokus	104
4. Wortwahl	107
4.1 Fachterminologie	108
4.2 Fremdwörter	110
4.3 Wortwiederholungen	111
4.4 Jargonwörter	113
4.5 Treffsicherheit	115
4.6 Metaphorik	116
4.6.1 Bildbrüche	117
4.6.2 Verletzende Metaphern	119
4.7 Imponierwörter	119
5. Stil	121
5.1 Bürokratenstil	122
5.1.1 Substantivstil	124
5.1.2 Funktionsverbfügungen	125
5.1.3 Passivkonstruktionen	126
5.1.4 Die dritte Person	130
5.1.5 Partizipialattribute	131
5.1.6 Bürokratenfloskeln	132
5.1.7 Genitivketten	133
5.2 Narrativität	134

5.3 Leitmotiv	142
5.4 Humor	145
6. Aktionärsbrief	147
6.1 Die Eröffnungsfunktion	150
6.2 Die Repräsentationsfunktion	152
6.2.1 Inhaltsaspekte	153
6.2.1.1 Wahrnehmungsmanagement	154
6.2.2 Sprachlich-stilistische Aspekte	158
6.2.2.1 Autoren- und Adressatenbezug	159
6.2.2.2 Der Dialogcharakter des Briefes	160
6.2.2.3 Geschriebene Mündlichkeit	161
6.3 Fazit	162
7. Textaufbau	164
7.1 Kapitelaufbau	165
7.1.1 Redundanz	166
7.2 Argumentationslogik	168
7.3 Textkohäsion	172
8. Textgestaltung	177
8.1 Aufzählungen	177
8.2 Diagramme	180
8.3 Glossar und Stichwortregister	181
8.4 Kursorische Lektüre	183
9. Textgliederung	184
9.1 Hierarchie der Gliederung	184
9.2 Format der Überschriften	185
Literatur	187
Glossar	191
Stichwortverzeichnis	199
Der Autor	203

Einleitung

„Nicht die Sprache an und für sich ist richtig, tüchtig, zierlich,
sondern der Geist ist es, der sich darin verkörpert.“

Johann Wolfgang Goethe, Maximen und Reflexionen

Dieses Buch handelt vom Handwerk erfolgreicher Unternehmenskommunikation¹ am Beispiel des Geschäftsberichts. Weshalb ich dieses Handwerk am Beispiel des Geschäftsberichts abhandle, hat einen autobiografischen und einen systematischen Grund: Der autobiografische Grund ist der, dass ich seit 1996 als Juror des Bereichs „Sprache“ im Rahmen des Wettbewerbs „Der beste Geschäftsbericht“ tätig bin, eines Rankings, das die Zeitschrift *manager magazin* jedes Jahr erstellen lässt und in ihrer Oktoberausgabe veröffentlicht. Dank dieser Tätigkeit verfüge ich über einen nahezu unerschöpflichen Fundus an Beispielen gelungener und weniger gelungener Textpassagen. Und diesem Fundus wiederum ist es zu verdanken, dass ich mich in diesem Buch auf genau die Schwächen konzentrieren kann, die tatsächlich systematisch auftreten. Die Wahl der sprachlichen Schwächen, die in diesem Buch behandelt werden, ist empirisch begründet, und die Empfehlungen, die ich daraus ableite, sind linguistisch fundiert. Dies ist der Anspruch, mit dem dieses Buch geschrieben ist.

Der systematische Grund, weshalb ich den Geschäftsbericht als Objekt gewählt habe, ist folgender: Der Geschäftsbericht ist unbestritten die Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation.² Er wendet sich an die *financial community* ebenso wie an die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, die Wirtschaftspresse und die soziale Umgebung eines Unter-

¹ Zur Bestimmung des Begriffs der Unternehmenskommunikation s. Mast 2002.

² cf. Gohr 2002: 3, Baetge, Kirchhoff 1997: 17 f.

10 Einleitung

nehmens. Mit ihm präsentiert sich das Unternehmen der Gesamtheit derer, die in einer Interessenbeziehung zu ihm stehen, der Gesamtheit seiner *Stakeholder*. Die meisten Unternehmen betrachten den Geschäftsbericht als ihre „Visitenkarte“ und sind dementsprechend bereit, ein erhebliches Maß an Zeit, Geld und Engagement in seine Produktion zu investieren. Daraus folgt, dass man dem Geschäftsbericht im Rahmen der Kommunikation eines Unternehmens eine Musterfunktion beimessen kann. Wer in der Lage ist, einen für sein Unternehmen guten Geschäftsbericht zu verfassen, der wird auch andere Aufgaben der (schriftlichen) Unternehmenskommunikation erfolgreich bewältigen können. Mit anderen Worten: Was man an Geschäftsberichtstexten zeigen und lernen kann, das lässt sich größtenteils auf andere Texte des Unternehmens übertragen.

Bisweilen stoße ich auf die These: „Einen guten Text zu schreiben, das kann man im Grunde genommen nicht lernen. Man kann es entweder oder man kann es nicht.“ Dies ist schon aus einem sehr trivialen Grunde falsch. Denn alle, die es heute können, konnten es zu irgendeinem Zeitpunkt ihre Lebens noch nicht. Also müssen sie es irgendwann gelernt haben. Eine ganz andere Frage ist, ob man es lehren kann. Nicht alles, was wir können, wurde uns in Form einer expliziten Unterweisung gelehrt. Vieles lernt man intuitiv und gleichsam automatisch. Dazu gehört in einem wesentlichen Umfang der mündliche Gebrauch der Muttersprache – und in vollem Umfang der des Heimatdialektes. Das vorliegende Buch geht selbstverständlich von der Prämisse aus, dass die Fähigkeit, einen ordentlichen Sachtext zu verfassen, sowohl lern- als auch lehrbar ist. Natürlich schlummert in den wenigsten von uns die Begabung eines Hölderlin, Rilke oder eines Thomas Mann. Und natürlich wäre es vermessen anzunehmen, man könne lernen und lehren, Gedichte von der Qualität, wie Rilke sie schrieb, zu verfassen. Aber jeder von uns kann seine Fähigkeiten im Rahmen seiner Talente optimieren. Dazu will dieses Buch eine Handreichung sein. Die Fähigkeit, ordentliche und reputierliche Sachtexte zu verfassen, ist eine durchaus handwerkliche.

Dieses Buch wendet sich an Praktiker, die diese handwerklichen Fähigkeiten verbessern wollen, und an Interessierte, die Praktiker werden wol-

len. Dazu können Einsichten in die Funktionen dieser Textgattung und das Funktionieren von Kommunikation nicht schaden. Darüber hinaus bedarf es dazu einiger Kenntnisse über linguistische Regularitäten, stilistische und rhetorische Effekte sowie über Prinzipien des Textaufbaus. Demgemäß besteht dieses Buch aus zwei Hauptkapiteln: In Teil I werden die text- und kommunikationstheoretischen Vorüberlegungen dargestellt und erörtert, die dem Autor dabei helfen sollen, beim Schreiben eine adressatenorientierte und textfunktionsbezogene Einstellung zu entwickeln. Teil II „Textoptimierung“ – bei weitem der umfangreichere – ist dem linguistischen und rhetorischen Handwerkszeug gewidmet, das man braucht, um erfolgreiche, das heißt funktionsadäquate Texte verfassen zu können. Dieser Teil entspricht in seinem Aufbau dem Kriterienkatalog, der der sprachlichen Prüfung des genannten Rankings zugrunde gelegt wird. Man kann Teil II also lesen als einen ausführlichen Kommentar zu der Checkliste des Prüfbereichs „Sprache“. Die Kapitel 1 bis 6 des zweiten Teils betreffen das Handwerk ordnungsgemäßen Formulierens; die Kapitel 7 bis 9 sind Fragen des Textaufbaus gewidmet. Ich habe versucht, das Buch weitestgehend modular zu verfassen, das heißt so zu schreiben, dass jedes Kapitel für sich allein lesbar ist. Außerdem habe ich mich darum bemüht, das Buch von linguistischem Spezialjargon frei zu halten, beziehungsweise diesen, wo er unvermeidlich ist, im Text bzw. im Glossar zu erläutern. Selbstverständlich ist dieses Buch mit dem hehren Anspruch geschrieben worden, dass es alle Ansprüche an einen „ordnungsgemäßen“ Sachtext, die in ihm formuliert sind, auch selbst erfüllt. Aus Erfahrung weiß ich aber, dass jeder, der einmal versucht hat, einen weniger gelungenen Textabschnitt zu einer gelungenen Version umzuschreiben, sehr schnell jede Form von Überheblichkeit verliert. Schreiben ist ein hartes Geschäft, zumal beim Gebrauch der Sprache die Fähigkeit (und die Versuchung) zur Fremdkritik bei den meisten Menschen stärker ausgeprägt ist als die zur Selbstkritik. Deshalb bin ich den Leserinnen und Lesern dieses Buches für jede Form der Kritik und für alle Verbesserungsvorschläge dankbar. Danken will ich auch all denen, die mir bereits in der Entstehungsphase geholfen haben, den Text von mancherlei Unzulänglichkeiten zu reinigen: meinen Kollegen Dietrich Busse und Hans Geisler, zahllosen Studentinnen und Studenten, die Teile dieses

12 Einleitung

Buches konstruktiv-kritisch gelesen haben und vor allem Andrea Woeste, deren Sprachgefühl ich blind vertraue. Die verbleibenden Unzulänglichkeiten gehen allesamt auf meine Kappe.

Teil I

Theoretische Vorbemerkungen

1. Was ist ein Geschäftsbericht?

Wie muss ein Text beschaffen sein, um den Zielen eines Geschäftsberichts gerecht werden zu können? Dies ist die Frage, die wir in diesem Buch erörtern und so weit wie möglich beantworten wollen. Es geht hier also um die Sprache der Geschäftsberichte, und zwar in erster Linie der Geschäftsberichte von Aktiengesellschaften. Und damit stehen wir bereits vor unserem ersten Problem: Was ist ein Geschäftsbericht? Eine strikte Definition scheint es nicht zu geben, denn der Geschäftsbericht ist kein gesetzlich geregeltes oder definiertes Organ. Gesetzliche Vorschriften gibt es für Aktiengesellschaften lediglich in Bezug auf deren Informationspflichten. Aber kein Unternehmen ist gezwungen, seine Informationspflichten in Form einer Broschüre zu erfüllen, die sich „Geschäftsbericht“ nennt. Ein Geschäftsbericht ist also – in gewissem Sinne – eine freiwillige Publikation. Allerdings wählen die meisten Aktiengesellschaften die Form eines Geschäftsberichts, um ihren gesetzlichen Informationspflichten nachzukommen.³ Die relative Homogenität der Geschäftsberichte ist weitgehend das Ergebnis natürlich gewachsener Konventionen – vielleicht verbunden mit mangelndem Mut zum Besonderen.

Aus der Tatsache, dass der Begriff des Geschäftsberichts nicht gesetzlich definiert ist, folgt freilich nicht, dass der Begriff völlig unklar sein muss. Es folgt daraus lediglich, dass es Grenzfälle geben kann, bei denen wir nicht sicher sind, ob wir sie noch dazuzählen sollen oder nicht. Aber das ist in unserer Alltagssprache ohnehin gang und gäbe: Keiner kann sagen, wo die Grenze zwischen einem Haus und einem Schuppen liegt, und dennoch wissen wir ziemlich gut, was ein Haus ist. Denn wir orientieren uns gemeinhin an einem prototypischen Haus. Und so wollen wir auch mit dem Geschäftsbericht verfahren. Es gibt Broschüren, bei denen zweifelhaft sein mag, ob es sich um einen Geschäftsbericht oder um eine

³ Hütten 2000: Kap. 2 und 3.

16 Was ist ein Geschäftsbericht?

Imagebroschüre handelt. Dennoch wissen wir ziemlich gut, wie ein prototypischer Geschäftsbericht aussieht: Er enthält den Jahresabschluss bestehend aus Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung und Anhang sowie dem Lagebericht. Außerdem enthält er gemeinhin einen Brief des Vorstands(vorsitzenden) an die Aktionäre, den Bericht des Aufsichtsrats, einen Segmentbericht, einen Bericht über die Aktie des betreffenden Unternehmens und deren Performance im zurückliegenden Geschäftsjahr nebst Dividendenvorschlag sowie einen Ausblick auf das nächste Geschäftsjahr. Darüber hinaus kann er noch beliebig viele Informationen über das Unternehmen und dessen geschäftliche und sonstige Aktivitäten enthalten, die es aus der Sicht des Unternehmens verdienen, publik gemacht zu werden. Von Hütten stammt folgender Definitionsversuch:

Der Geschäftsbericht ist ein in unpersönlichen Kommunikationsprozessen eingesetztes Übermittlungsmedium verschiedener äußerlicher Erscheinungsformen, mittels dessen ein Unternehmen gewöhnlich im (geschäft-)jährlichen Turnus mit der Zielsetzung der Information und Verhaltensbeeinflussung unternehmensbezogene Nachrichten, deren Schwerpunkt auf einer Beschreibung des letzten Geschäftsjahrs liegt, an meist verschiedene, vor allem unternehmensexterne Adressatengruppen vermittelt.⁴

⁴ Hütten 2000: 32.

2. Was ist guter Stil?

Wir wollen uns hier vor allem mit denjenigen Texten eines Geschäftsberichts befassen, die dem Autor ein relativ großes Maß an sprachlicher Gestaltungsfreiheit lassen, also beispielsweise mit dem Lagebericht oder dem Brief an die Aktionäre. Der Anhang oder der Bericht des Aufsichtsrats interessieren uns weniger – womit nichts über deren Wichtigkeit gesagt sein soll. Aber allgemein gilt: Texte, deren sprachliche Form mehr oder weniger reglementiert sind, eignen sich naturgemäß nicht gut zur Selbstdarstellung. Nur in der Predigt kann der Pfarrer brillieren, nicht im Gebet; denn Stil setzt Wahl voraus. Gibt es so etwas wie *den* guten Stil? Nein, den gibt es nicht. Alle Ratschläge der Art „Fasse dich kurz“ oder „Vermeide Passivkonstruktionen“ oder „Vermeide Adjektive“ haben eines gemeinsam: Sie übergeneralisieren. Betrachten wir zum Beispiel kurz die in der Ratgeberliteratur so beliebte Passiv-Schelte und vergleichen wir die folgenden beiden Variationen:

- (1) *Diese branchenspezifische Entwicklung wurde noch verschärft durch den weltweiten Konjunkturabschwung.*
- (2) *Diese branchenspezifische Entwicklung verschärfte noch der weltweite Konjunkturabschwung.*
- (2') *Der weltweite Konjunkturabschwung verschärfte noch diese branchenspezifische Entwicklung.*

Satz (1) ist ein Passivsatz und die anderen beiden Sätze sind dessen Aktiv-Varianten in unterschiedlicher Wortstellung. Jeder wird mir beipflichten: Der Passivsatz (1) ist eindeutig klarer und stilistisch besser als die beiden Aktiv-Versionen (2) und (2'). Woran das liegt, sei hier nur angedeutet, denn wir werden darauf ausführlich zurückkommen. In Satz (1) wird der Sinn des Satzes von der Syntax unterstützt: Der inhaltliche Fokus des Satzes liegt auf dessen Subjekt. Der Autor will etwas sagen über

18 Was ist guter Stil?

die branchenspezifische Entwicklung und nicht darüber, was der weltweite Konjunkturabschwung noch bewirkte; wenn Letzteres im Fokus stünde, wäre (2') die geeignete Version. Die Variante (2) ist außerdem deshalb schlechter, weil sie den Leser syntaktisch in die Irre führt: *Diese branchenspezifische Entwicklung* interpretiert der Leser zunächst fälschlicherweise als Nominativ und nicht, wie es die Satzstruktur verlangt, als Akkusativ. Er muss also während der Lektüre, wenn er bei *der weltweite Konjunkturabschwung* angelangt ist, die Analysestrategie revidieren. Linguisten nennen solche syntaktischen Konstruktionen, die zu einer Revision zwingen, „Holzwegsätze“.

Dieses einfache Beispiel zeigt bereits, dass ein pauschalierendes Rezept wie „Vermeide das Passiv“ nichts taugt. Für die Sprache gilt dasselbe wie für gutes Design: *Form follows function!* Es gibt keine schlechte Sprache und keinen schlechten Stil „an sich“. Unsere Sprache ist zum Beten wie zum Fluchen gleichermaßen geeignet. (Dass man mehr beten und weniger fluchen sollte, mag eine guter Rat sein, aber er ist nicht linguistisch begründbar!) Schlechter Stil kann im Grunde nur heißen: dysfunktionaler Stil. Nun wird vielleicht mancher Leser einwenden: Aber eines muss doch zumindest gewährleistet sein: die Verständlichkeit. Auch hier muss ich enttäuschen. Es gibt durchaus Situationen, in denen es legitim ist, sich so auszudrücken, dass nicht jeder gleich versteht, was gemeint ist. Wir alle machen von dieser Technik hin und wieder Gebrauch. „Schreibe verständlich!“ ist ein ebenso übergeneralisierende Rat wie „Vermeide das Passiv!“. Außerdem muss man bei Verständlichkeit immer fragen: verständlich für wen? Zwei Tatsachen will ich deutlich in Erinnerung rufen: erstens, dass linguistische Ratschläge von moralischen und sonstigen Ratschlägen verschieden sind, und zweitens, dass guter Stil und gute Sprache nur bestimmbar sind auf der Folie kommunikativer Ziele, der Kommunikationssituation und der Textsorte. Es gibt keinen Stil, der für jeden Zweck geeignet ist; aber es gibt für jeden Zweck einen geeigneten Stil. Denn die Sprache ist ein Universalwerkzeug. Wir müssen also die Frage beantworten: Welche kommunikativen Ziele verfolgt ein Geschäftsbericht? Bevor wir uns jedoch den Zielen in der Kommunikation zuwenden, will ich erläutern, was man sinnvollerweise unter „Kommunikation“ verstehen sollte.

3. Was ist Kommunikation?

Kommunikation ist eines der Schlüsselwörter unserer Überlegungen. Deshalb wollen wir eine Weile darauf verwenden zu verdeutlichen, wie man dieses Wort für unsere Zwecke sinnvoll gebrauchen sollte. In älteren Lexika und Wörterbüchern sucht man übrigens das Stichwort „Kommunikation“ vergebens; so ist es beispielsweise weder im 18-bändigen „Grimmschen Wörterbuch“ verzeichnet (der Buchstabe *K* wurde im Jahr 1873 bearbeitet) noch in dem dreibändigen Lexikon „Der Neue Herder“ aus dem Jahr 1952. Letzteres enthält lediglich das Stichwort „Kommunizierende Röhren“. Dies macht deutlich, dass sich das Maß der Aufmerksamkeit, die man dem Phänomen der Kommunikation widmet, in den letzten 50 Jahren deutlich gewandelt hat. Kommunizierende Röhren haben mit kommunizierenden Menschen nichts gemein, außer der Tatsache, dass beide jeweils in gewisser Weise „miteinander in Verbindung stehen“. Wenn wir von Kommunikation der Menschen reden, so reden wir meist in Metaphern. Doch so schön und nützlich Metaphern sind, so gefährlich sind sie bisweilen auch: Sie können Ansichten von Dingen suggerieren, die sich bei genauerem Hinsehen als unangemessen erweisen. Dies ist der Fall, wenn wir über Kommunikation in der üblichen Transportmetaphorik reden, wie dies in den meisten populären Kommunikationsmodellen der Fall ist. Diesen Modellen gemäß – sie basieren letztlich alle auf dem informationstheoretischen Konzept von Shannon und Weaver (1949) – hat man sich Kommunikation folgendermaßen vorzustellen: Es gibt fünf Faktoren: eine Nachricht, einen Sender, einen Kanal beziehungsweise ein Medium, einen Empfänger und einen Kode. Der Sender verpackt die Nachricht in diesen Kode – man nennt diesen Vorgang „enkodieren“ – und schickt das Paket auf einem Kanal zum Empfänger, der dieses wieder auspackt, „dekodiert“, und so in den Besitz der Nachricht gelangt. Nach diesem Modell ist Kommunikation die Lösung eines Transportproblems. Den Normalfall menschlichen Kommuni-

20 Was ist Kommunikation?

zieren erfasst ein solches Modell jedoch nicht.⁵ Das merkt man bereits dann, wenn man versucht, ein Beispiel dafür zu geben: Peter enkodiert die Nachricht „Ich habe Hunger“ in den Satz „Ich habe Hunger“. Welch eine Erkenntnis! Die Verdoppelung kommt notwendigerweise zustande, weil ein Kode immer aus zwei Zeichensätzen besteht, deren Zeichen einander eindeutig zugeordnet sind. Betrachten wir ein Beispiel, wo die Rede vom Enkodieren wirklich sinnvoll ist: Eine einfache Methode, eine beliebige Zahl zu enkodieren, könnte darin bestehen, auf dem PC die jeweilige Ziffern-Taste zusammen mit der „SHIFT“-Taste zu betätigen. Auf diese Weise ließe sich die „Nachricht“ 12345 enkodieren in !“§\$%, und wer den Kode kennt, kann dekodieren, wann ich Geburtstag habe, wenn ich ihm sage, dass ich am =\$!.!)\$“ geboren bin. Diese Form der Kommunikation unterscheidet sich ganz wesentlich vom normalen Kommunizieren, etwa wenn wir miteinander reden oder einen Text zu Papier bringen. Denn das Kode-Modell ist in Wahrheit ein Übersetzungsmodell: Die Nachricht, die in der Sprache 12345 ... gegeben ist, wird in die Sprache !“§\$% ... übersetzt. Wo aber ist die Nachricht, die ich hier gerade zu Papier bringe, bevor sie in deutscher Sprache vorliegt? Das Kode-Modell unterstellt implizit, es gäbe Nachrichten in „nicht-kodierter“ Form. Aber welche Form sollte das sein? Eine unkodierte Nachricht ist so etwas wie ein nicht geträumter Traum. Das Modell verschleiert, dass die Botschaft selbst, die es zu „enkodieren“ gilt, immer schon in kodierter Weise vorliegt! Deshalb läuft die Redeweise vom Enkodieren notwendigerweise auf eine schlichte Verdoppelung der Welt hinaus: Ich enkodiere die Nachricht, dass ich jetzt eine kurze Mittagspause mache, indem ich sage: „Ich mache jetzt eine kurze Mittagspause.“ Um sagen zu können, welche Botschaft man enkodieren will, muss man sie bereits enkodiert haben. Mehr noch: Um denken zu können, welche Botschaft man enkodieren will, muss man sie gedacht haben. Und auch dazu braucht man bereits einen Kode, zum Beispiel die deutsche Sprache.

⁵ Shannon und Weaver haben diesen Anspruch auch nie vertreten. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb der deutsche Übersetzer „theory of communication“ mit „Informationstheorie“ übersetzte. Zu den Grenzen der Shannonschen Theorie der Kommunikation siehe Badura 1992: 17 f.

Diese Überlegungen sind nicht rein theoretischer Natur; sie haben unmittelbare praktische Relevanz für unser Thema, denn diese Verdoppelung macht eine wichtige Funktion der Sprache deutlich: Wir benutzen unsere Sprache nicht nur zum Kommunizieren, sondern bereits zum Zweck der Erkenntnis und zum Denken. Wenn wir etwas erkennen oder denken, so tun wir das notwendigerweise in einer Sprache, denn erst eine Sprache liefert uns die Kategorien, in denen wir erkennen und denken. So wenig ich kopfrechnen kann, ohne die Sprache der Algebra beziehungsweise das Dezimalsystem zu benutzen, so wenig kann ich einen Gedanken fassen, ohne meine Sprache zu benutzen. Kopfrechnen ist denken in der Sprache der Algebra. Die Sprache ist nicht die Verpackung unserer Gedanken, sondern der Stoff, aus dem unsere Gedanken sind. Nur weil die Sprache den Stoff darstellt, aus dem unsere Gedanken sind, ist sie so verräterisch! Die Sprache eines Menschen lässt Rückschlüsse darauf zu, „wes Geistes Kind“ er ist – nicht wie gut er enkodieren kann! Der unklare Ausdruck eines Gedankens ist in aller Regel der Ausdruck eines unklaren Gedankens. Die Sprache eines Autors ist Ausdruck seiner intellektuellen Verfasstheit. Und deshalb ist es übrigens auch so wichtig, in gesellschaftlich sensiblen Bereichen besonders auf die Wortwahl zu achten. Das System von Begriffen und Werten, das in unserem Sprachsystem tradiert ist, determiniert zwar nicht unser Denken, aber es leitet es. Auch wenn die Bemühungen um sprachliche *political correctness* bisweilen kuriose Blüten treiben, sollte man auf eine gewisse Sorgfalt im Umgang mit Wörtern nicht verzichten. Kommen wir nun nach diesen destruktiven Gedanken über den Begriff der Kommunikation zum konstruktiven Teil.

Kommunikation ist nicht die Lösung eines Transportproblems, sondern eines Beeinflussungsproblems. Ich, der Autor des vorliegenden Textes, will meine Leser mit diesem Text kognitiv beeinflussen. Meine Gedanken sind und bleiben in meinem Kopf. Es gibt keine Möglichkeit, sie in den Kopf eines anderen zu transportieren. Ich habe jedoch die Möglichkeit, etwas zu tun, aus dem der andere schließen kann, was in meinem Kopf vorgeht. Einen bestimmten Typus solchen Tuns nennt man kommunizieren. Wer kommuniziert, will den anderen zu etwas Bestimmtem bewegen und ihm ebendies zu erkennen geben; und der Adressat eines kommunikativen Aktes muss aus den Mitteln, die ihm zur Verfügung

22 Was ist Kommunikation?

stehen – den geäußerten Sätzen sowie dem Kontext- und Situationswissen – erschließen, wozu ihn der Kommunizierende bewegen will. Wenn ich zu meinem Nachbarn „Guten Tag“ sage, will ich ihn dazu bringen zu erkennen, dass ich ihn gesehen habe und ihm (weiterhin) wohlgesonnen bin. Kommunikation ist eine Methode, Artgenossen zu beeinflussen, und die Sprache ist ein konventionelles Mittel, dies zu tun. Eine solche Auffassung von Kommunikation stellt den Aspekt des Schließens ins Zentrum und wird deshalb auch *inferenzielle Kommunikationstheorie* genannt. Die Aufgabe des Adressaten ist es nicht, etwas auszupacken, sondern Schlüsse zu ziehen; und die Aufgabe des Kommunizierenden besteht nicht darin, etwas einzupacken, sondern den Adressaten zu den gewünschten Schlüssen zu bewegen, indem er die dazu geeigneten Mittel wählt. Mit einem solchen Konzept von Kommunikation lässt sich beispielsweise erklären, weshalb es für ein Unternehmen ungünstig ist, wenn es sich des Bürokratendeutsch bedient: weil dieses Stilmittel zu Schlüssen einlädt, die nicht im Sinne eines Unternehmens sein können. Doch dazu später. Wir werden sehen, dass die Schlüsse, die beim Kommunizieren eine Rolle spielen, nicht ausschließlich sprachlicher Natur sind.

Ein Grenzfall des Kommunizierens ist das Manipulieren. Vereinfacht lässt sich sagen: Wer kommuniziert, will, dass der Adressat sowohl erkennt, dass der Kommunikator ihn zu etwas Bestimmtem bringen möchte, als auch, wozu der Kommunikator ihn bringen will. Wer manipuliert, will, dass der Adressat gerade nicht – oder nicht vollständig – erkennt, welche kommunikativen Absichten sich hinter dem betreffenden kommunikativen Akt verbergen. Jede Form der Kommunikation in dem hier gemeinten Sinne ist eine Form der absichtsvollen Beeinflussung. Kommunizieren ist ein Spezialfall intentionalen Handelns. Manipulative Kommunikation unterscheidet sich von der reinen Form des Kommunizierens dadurch, dass sie mit verdeckten Mitteln arbeitet. Das muss nicht unbedingt moralisch verwerflich sein. Wir alle nutzen manipulative Formen der Kommunikation tagtäglich! Um ein einfaches Beispiel zu nennen: Wer mit seinem Vorgesetzten spricht in der Absicht, diesen davon zu überzeugen, dass er ein äußerst zuverlässiger und sympathischer Mitarbeiter ist, arbeitet gemeinhin mit verdeckten Mitteln. Es wäre ja nicht im

Sinne des Mitarbeiters, wenn der Vorgesetzte erkennen würde, dass dessen Gesprächsabsicht lediglich darin besteht, ihn von sich einzunehmen. Wir verwenden also das Wort „Manipulation“ nicht nur für die moralisch verwerflichen Formen der verdeckten Kommunikation. Die Grenze zwischen moralisch verwerflicher und moralisch integrierender Kommunikation ist nicht identisch mit der Grenze zwischen offener und manipulativer Kommunikation.

Wenn wir Kommunikation definieren als ein absichtsvolles Tun, das zum Ziel hat, dem anderen zu erkennen zu geben, dass man ihn zu etwas Bestimmtem bringen will und wozu man ihn bringen will, so haben wir hier einen engeren Sinn von „Kommunikation“ im Auge. Oft wird „Kommunikation“ auch in einem weiteren Sinne gebraucht. Jeder kennt den berühmten Satz von Watzlawick, Beavin und Jackson: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“⁶ Wenn man Kommunizieren als intentionales Beeinflussen versteht, so kann man sehr wohl nicht kommunizieren. Was Watzlawick und andere hier im Auge haben, ist Folgendes: Wenn ich mich im Wartezimmer eines Arztes hinter einer großen Zeitung verschanze, so kommuniziere ich: „Ich will keine Unterhaltung; lasst mich in Ruhe.“ In diesem Sinne kann ich tun und lassen, was ich will, es wird immer eine Möglichkeit geben, meine Verhaltensweisen zu interpretieren. Wir können uns dies auch mit der Wahl unserer Kleidung verdeutlichen: Sie können ein Kostüm beziehungsweise einen Anzug mit Krawatte anziehen, um damit Ihre soziale und berufliche Stellung zu dokumentieren. Sie können mit Jeans in die Oper gehen, um Ihrer Unkonventionalität Ausdruck zu verleihen. Was auch immer Sie anziehen, Ihre Wahl kann auf die eine oder andere Art interpretiert werden. Was Sie aber nicht können, ist, aus diesem Spiel ganz auszusteigen. Sie könnten auf die Idee kommen: „Mir geht es auf den Keks, dass, was auch immer ich anziehe, von meiner Umwelt interpretiert wird. Ich mache nicht mehr mit, ich steige aus!“ Auch für diese Haltung gibt es die geeignete Kleidung, eben die der Aussteiger. Man kann insofern nicht nicht kommunizieren, als alles, was man tut und unterlässt, interpretierbar ist. Damit wird der Begriff der Kommunikation stark überdehnt. Er geht davon aus,

⁶ Watzlawick, Beavin, Jackson 1971: 53.