

## **Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation**

### Das neue Paradigma

Wenn sich Grundlagen im Denken und Handeln – ganz gleich ob in Alltag, Beruf oder Wissenschaften – ändern, dann ändert sich die Wirklichkeit. Durch veränderte Voraussetzungen oder Perspektivierungen sieht man die Dinge – wie im Falle der bekannten Vexierbilder – plötzlich mit anderen Augen, man plant sein Handeln im Lichte anderer Modellvorstellungen, beschreibt Tatsachen anders und gibt andere Erklärungen: man geht im Denken und Handeln von einer anderen Wirklichkeit aus.

Die Umstellung von einem geozentrischen auf ein heliozentrisches Weltbild, der Übergang von der klassischen zur relativistischen Physik, die Umstellung von einer realistischen auf eine konstruktivistische Epistemologie sind Beispiele solcher Veränderungen. Weniger spektakulär, jedoch nicht prinzipiell anders und nicht minder bedeutsam sind die alltäglichen Fälle, in denen Konflikte und Barrieren durch den Übergang zu neuen „Spielregeln“ oder veränderten „Arbeitshypothesen“ zum Verschwinden gebracht werden.

Wenn sich die Wirklichkeit in einer Wissenschaft derart signifikant ändert, dann hat dies immer auch Folgen nicht nur für die betreffende Disziplin selbst, sondern insbesondere für die mit ihr assoziierte Praxis.

In den Forschungs- und Praxisfeldern, die uns hier interessieren, in der Kommunikations-, Medien- und Wirtschaftswissenschaft vollziehen sich – angestoßen durch die Kybernetik Zweiter Ordnung, die Systemtheorie und die Kognitionswissenschaften – seit einigen Jahren Veränderungen in den theoretischen Grundlagen, die erhebliche Konsequenzen für die Praxis der Unternehmenskommunikation, z.B. in der Werbung oder im Marketing haben. Diese Veränderungen betreffen in erster Linie den Begriff und das Verständnis von Kommunikation selbst, im weiteren aber auch die Unternehmenstheorie, die derzeit von strukturalistischen Organisationskonzepten auf systemtheoretische Konzepte (z.B. der Selbstorganisation, der Beobachtung, des Lernens von Organisationen, etc.) umgestellt wird.

In den folgenden Ausführungen werden zunächst die wesentlichen Veränderungen im Verständnis von Kommunikation und ein neuer Kommunikationsbegriff vorgestellt. Im zweiten Teil werden – in 12 Thesen – strategische Aspekte und Konsequenzen dieses veränderten Kommunikationsverständnisses umrissen.

## **Machtlose Botschaften**

Welches sind nun die wesentlichen, durch die Entwicklungen in Kognitionswissenschaft und Systemtheorie induzierten Veränderungen des Kommunikationsbegriffes?

Die wichtigste neue Einsicht ist wohl die, dass Kommunikation *nicht* so etwas ist wie die *Übertragung von Informationen oder Botschaften* von einem Sender zu einem Empfänger. Das bis heute die Alltags-Intuitionen und die gängigen Auffassungen selbst in der Kommunikationsbranche und noch in Teilen der Kommunikationswissenschaft prägende informationstheoretische bzw. nachrichtentechnologische Modell der Kommunikation (Shannon & Weaver 1949) ist mit dem Cognitive Turn in den Sozialwissenschaften endgültig obsolet geworden. Verdankte es seine einst große Attraktivität seiner perfekten Kompatibilität mit dem damals dominanten behavioristischen Paradigma, seiner Übereinstimmung mit der Vorstellung eines kausalen und determinativen Zusammenhangs von Stimulus und Response, so büßt es – selbst in seinen neobehavioristischen Varianten, die subjektives Wissen, Erfahrungen und Affekte immerhin als sog. intervenierende Variablen kennen – im Lichte kognitionsbiologischer Ansätze jede Plausibilität ein. All die gängigen Metaphern der Kommunikation (cf. Krippendorff 1994) werden jetzt ganz einfach unbrauchbar, weil sie irreführend und kontraproduktiv sind: die Metapher von der *Übertragung* von Botschaften oder Bedeutungen, vom *Konservieren* von *Inhalten* in Texten und anderen Medien, vom *Angleichen* von Wissens- oder Informationsständen durch Kommunikation und der Herstellung von *Gemeinsamkeiten* (Sharing), die Metapher von der *argumentativen Schlagkraft* oder der unwiderstehlichen *Überzeugungskraft* der ‚richtigen‘ Aussagen, die *Kanal-Metapher* von physischen, Signale, Botschaften oder Bedeutungen transportierenden Verbindungen zwischen Kommunikationspartnern, und nicht zuletzt die *Instruktions-* oder *Kontroll-Metapher* mit dem Gedanken der direkten Abhängigkeit und Beherrschbarkeit des Wissens, der Einstellungen und Wünsche des Publikums von und durch Kommunikationsmaßnahmen.

In der Kommunikationsbranche ebenso wie in der Marketinglehre prägen die genannten Vorstellungen und Metaphern das als *Kontakt-Modell* seit Jahrzehnten (cf. z.B. Koschnick 1995) etablierte und allseits bis in die jüngste Zeit akzeptierte Leit-Modell (cf. z.B. Bruhn 1997). Es bildet mit seinem – geradezu unverzichtbar erscheinenden – Preisbildungsstandard (TKP – Tausender Kontaktpreis) sozusagen das kommunikations-ökonomische Rückgrad der Branche. Zur Prominenz dieses Modells steht allerdings seine kommunikationstheoretische

Relevanz in krassem Widerspruch. In der post-behavioristischen Ära nach dem Cognitive Turn ist leicht einsichtig zu machen, dass der bloße Kontakt noch gar nichts garantiert. Wie schon jeder Laie weiß, stellen sich gewünschte kommunikative Effekte nicht einfach durch den Kontakt mit Kommunikationsofferten oder Medienangeboten beim Publikum ein. Anzeigen, Spots und Broschüren etablieren nicht einfach bestimmte Wissens Elemente, lösen nicht einfach bestimmte Einstellungen oder Kaufdispositionen aus. Eine rote Ampel lässt Fußgänger genauso wenig vor Zebrastreifen erstarren, wie eine Werbeanzeige zwanghaftes Kaufverhalten auslöst. Und gegenüber den Anstrengungen der medial sich aufrüstenden Lehrinstitute erweisen sich ganze Generationen von Schülern, Auszubildenden und Studenten als resistent.

Auf solche Erfahrungen hatten die Kommunikationswissenschaft, die Marketinglehre und die Branche – betriebswirtschaftlicher Logik folgend – zunächst mit einer nach soziodemographischen Kriterien, dann nach *Lifestyles*, *Milieus* und *Communities* immer feiner differenzierten Zielgruppen-Ansprache und Media-Selektion reagiert nach der Devise: Steigerung der Effizienz von Kommunikationsmaßnahmen durch die Reduzierung von Streuverlusten.

An dieser Strategie – möchte man sagen – ist einfach Alles richtig; vor allem macht sie betriebswirtschaftlich Sinn: sie schützt nachweislich vor Investitionen in unproduktive (weil von Zielgruppen nicht beachtete oder gewürdigte) Maßnahmen. Trotzdem und zugleich weist sie zwei schwere Mängel auf: erstens richtet sie sich nicht auf die Verbesserung der Kommunikationsmaßnahmen selbst (sondern kuriert lediglich Symptome einer falschen theoretischen Orientierung) , und zweitens widerspricht sie auch noch eklatant der Logik des Kontakt-Modells (also ihren eigenen Grundlagen).

Der zweite Mangel ist schwerwiegender. Dem behavioristischen Modell zufolge könnte sich gar keine „Kontakt“-Person der Wirkungen von Anzeigen, Spots oder Mailings entziehen. Streuverluste sind im Kontakt-Modell einfach nicht möglich. Nun ist Allen klar, dass es sie gibt. Und deshalb haben Kommunikationsexperten in Wissenschaft und Wirtschaft – der Logik des Kontakt-Modells folgend – als Ad-hoc-Erklärung für die beobachtete Wirkungslosigkeit oder Ignoranz eine neue Legende erfunden, nämlich den sog. *Information Overload*.

Diese Legende lässt die klassischen Metaphern intakt und erklärt die Streuverluste einfach mit einem Mangel an Kontaktgelegenheit angesichts der immer zahlreicher und onnipräsenter werdenden Kommunikationsofferten. Diese verlangten dem Publikum viel mehr Aufmerksamkeit und Zuwendung ab, als dieses überhaupt zu geben imstand sei.

Kommunikationsangebote konkurrierten um ein in Zeiten der auf allen Kanälen beständig erhöhten Werbeschaltungen angeblich immer knapper werdendes Gut: den Kontakt mit dem Publikum.

Das pikante an diesem Erklärungsversuch ist sein gigantisches Scheitern. Schon seit Urzeiten übersteigt das dem Menschen zugängliche Angebot potentieller Wahrnehmungsgegenstände die Zahl der tatsächlich realisierten Wahrnehmungen. Also: *kein neues und kein medienspezifisches Phänomen*. Außerdem kann der Mensch nur wahrnehmen, was er aufgrund seiner neuro-physiologischen Grundausstattung, seines Wissens und seiner affektiven Befindlichkeit wahrnehmen kann. Er generiert sein Verhalten kognitiv autonom, erzeugt Information erst intern, seine Aufmerksamkeit ist selektiv, sein Bewusstsein begrenzt, sein Gedächtnis löchrig, sein Verhalten und Handeln ist von Bedürfnissen und Interessen geleitet und abhängig von Wissensvoraussetzungen, Erwartungen und Hoffnungen. Zu einem Information-Overload kann es in einem System, das Informationen nach eigenen Voraussetzungen und eigenem Vermögen erst intern erzeugt, überhaupt nicht kommen. Also: *kein Phänomen der menschlichen Informationsverarbeitung*. Zugegeben, in den Nachkriegszeiten mit nur einem TV-Programmangebot waren die Chancen, dieses zu kennen, für die Mitglieder der Fernsehhaushalte höher als heute, bei durchschnittlich ca. 35 empfangbaren Programmen. Es gibt ein Überangebot – Oversupply. Aber Überangebote bei Medien gibt es spätestens seit Aufnahme ihrer Massenproduktion im 18. Jh.. Schon zu Schillers und Goethes Zeiten konnte niemand mehr alle Zeitungen oder alle Bücher lesen. Also: *kein für Werbung spezifisches Phänomen*.

Bei genauerer Betrachtung bleibt von der Legende des Information-Overload nichts übrig. Sie ist – wie das Kontakt-Modell selbst – eine *falsche Begründung und Schein-Erklärung für ein allerdings richtiges und erfolgreiches Vorgehen*. Faktisch bedeuten nämlich Segmentierung von Zielgruppen und Personalisierung der Ansprache und Beziehungspflege eine – wenn auch verdeckte – Qualifizierung von Kontakten durch eine immer weiter gesteigerte Spezialisierung, Ausrichtung oder Abstimmung der Maßnahmen auf spezifische Sets soziodemographischer und psychographischer Voraussetzungen bis hin zur vollständigen Individualisierung. Und die Legende vom Overload führt faktisch und richtigerweise zur Suche nach jenen Catchwords und Schlüsselbildern, die bei den Mitgliedern der jeweiligen Zielgruppen anschlussfähig sind; d.h. auf das Wissen, die Emotionen, die Sehnsüchte und Affekte konkreter Personen abzustellen.

Denn 'natürlich' bedeutet die Machtlosigkeit der Botschaften nichts weniger als die Unmöglichkeit oder – wie Niklas Luhmann behauptet hat – die Unwahrscheinlichkeit von

Kommunikation. Weder ist Kommunikation unwahrscheinlich, noch ist sie zwecklos, wie z.B. Jacques Derrida suggeriert. Der Media-Oversupply demonstriert eindrucksvoll genug, wie wahrscheinlich Kommunikation ist. Und sie ist der einzige Weg, bei den einzelnen Adressaten die Aktivierung jener kognitiven Potentiale (Wissen, Wünsche, Stimmungen) anzustoßen, mittels derer diese sich in ihren eigenen Wirklichkeiten orientieren. Die im alten Paradigma fälschlicherweise der Botschaft zugeschriebene Macht verdankt sich eigentlich solcher Selbstorientierung. Kommunikation ist also erfolgreich, wenn es ihr gelingt, an die Routinen und Potentiale der Selbstorientierung der Adressaten anzuschließen. Nicht die Botschaft macht den Erfolg, Rezipienten machen ihn.

Indem die Kommunikationsbranche immer mehr auf Individualisierung und Beziehungsmanagement setzt, tut sie – aus ökonomischer Vernunft - das Richtige; leider jedoch bislang ohne bzw. mit einer völlig falschen kommunikationstheoretischen Begründung. Die Branche hat sich in ihrer Praxis längst vom Kontakt-Modell verabschiedet, hat die Ohnmacht der Botschaften faktisch längst anerkannt, indem sie sich in immer größerem Umfang dem Publikum und seiner Erforschung zuwendet. Solange diese Praxis sich aber an ihr selbst widersprechenden theoretischen Modellen orientiert, wird sie kaum ein besseres kreatives Potential entfalten. Deshalb kommt es darauf an, die Kommunikationspraxis von den Fesseln behavioristischer Modellvorstellungen zu befreien und durch eine empirisch adäquate Kommunikationstheorie produktiver werden zu lassen.

### **Entfesselte Kommunikation**

Für die Kommunikationstheorie ergibt sich auf konstruktivistischer Grundlage (Rusch 1987; 1999) die Konsequenz, nicht nur den Gedanken der Übermittlung von Botschaften zugunsten der je subjektspezifischen internen Informationskonstruktion aufzugeben, sondern das unter den Begriff (eben der Kommunikation) gebrachte und dadurch als Einheit und Zusammenschluss (i.e. Verbindung durch und zur Übertragung von Information) vorgestellte Geschehen analytisch und begrifflich zu dekomponieren in die kognitiv autonom operierenden Akteure und deren jeweiliges Handeln. Dabei geht es einerseits um die Produktion (*Kreations-Aspekt*), Präsentation (*Media-Aspekt*) und Adressierung (*Zielgruppen-Aspekt*) von Kommunikationsmitteln und andererseits um die Beobachtung der Umwelt und die *Rezeption* der als Medienangebote identifizierten Objekte.

Der Gesamtprozess der Kommunikation zerfällt gewissermaßen in *zwei eigenständige Prozess-Einheiten*: das Handeln von Kommunikatoren (i.e. Kommunikation) auf der einen Seite und das Handeln von Beobachtern, Hörern/Lesern/Zuschauern/Usern, Perzipienten oder

Rezipienten auf der anderen Seite. In diesem Modell führt kein direkter Weg oder Kanal vom Kommunikator zum Rezipienten. Sie können nicht mehr als Beteiligte an *demselden* Vorgang oder als Komponenten eines überindividuellen Kommunikationsprozesses begriffen werden, sondern nur noch als Akteure, die - jeder für sich - bezogen auf ihre jeweilige Umwelt handeln, dazu gehört auch, Erwartungen an andere zu richten, Ansprüche zu stellen, eigene Ziele zu verfolgen und auf der Basis der je eigenen Beobachtungen eigene Erfahrungen zu machen, eigene Schlüsse zu ziehen und eigene Ziele zu verfolgen.

Kommunikatoren machen besondere Angebote. Sie produzieren *Kommunikatbasen* (lautliche, bildliche oder graphische Strukturen; cf. zur Begrifflichkeit Schmidt 1980), die sie mit spezifischen *Kommunikateigenschaften* (z.B. Stilelemente, Bedeutungen) ausstatten. Ob und in welcher Weise diese Angebote von Anderen überhaupt wahrgenommen und verarbeitet werden, bleibt in jedem Fall abzuwarten. *Kommunikation* ist keine Technik der instruktiven Steuerung oder der Signal- oder Bedeutungsübertragung, sondern eine Praxis der Orientierung von Interaktionspartnern vermittelt der *Produktion, Präsentation und Adressierung von Kommunikatbasen*. Dabei geht es darum, die (auditive, visuelle, taktile, etc.) *Umwelt* von Rezipienten so zu verändern, dass diese aufgrund eigenen Wahrnehmungsvermögens und Wissens, und aufgrund eigener Kompetenzen und Erfahrungen zu Handlungen angeregt werden, die vom Kommunikator als Antworten auf seine Angebote interpretiert werden können. Der Kommunikator kann die Folgen seiner kommunikativen Interventionen stets nur mit seinen eigenen Zielen oder Erwartungen abgleichen. Nur so kann er durch Beobachtung prüfen und feststellen, ob er seine Intentionen realisieren konnte, d.h. ob er *verstanden* worden ist.

(hier evtl. Kommunikationsmodell inkl. Erläuterungstext)

Was in der Kommunikation (aus Sicht der Kommunikatoren) von den Adressaten initial gefordert wird, ist *Aufmerksamkeit*. Verlangt wird also eine *aktive Kopplung* durch Formen des Beobachtens: Hinwendung, Hinschauen, Hinhören. *Gucken allein genügt nicht!* Es kommt darauf an, etwas zu sehen (i.e. bewusst wahrzunehmen)! Ob aufmerksame Beobachter dann zu Rezipienten werden, die den Gegenstand ihrer Beobachtungen (weiter-) verarbeiten (also z.B. semiotisch interpretieren), hängt von der Attraktivität des wahrgenommenen Angebots und der Kraft involvierender Faktoren ab. Diese aber sind durch biologische und akkulturierte *Dispositionen*, durch Erfahrungen, Wissen, Stimmungen und Affekte geprägt; sind in unterschiedlichem Maße veränderbar, flexibel oder plastisch. Erst in dem Maße wie kommunikative und rezeptive Aktivitäten durch rekurrente (Inter-)Aktionen aufeinander abgestimmt werden, erst in dem Maße wie sich *Kopplungsroutinen* aus kommunikativen und

rezeptiven Aktivitäten herausbilden und als Konventionen kognitiv-sozial stabilisiert, d.h. als Kommunikations-*Medien* etabliert werden, ist auch die Erwartung kommunikativer Erfolge begründet und der tatsächliche Erfolg wahrscheinlicher. Wer etwas Neues zu sagen hat, muss deshalb einen *Lernprozess* anstoßen, der es anderen ermöglicht, das Gesagte als etwas Neues zu begreifen.

Entsprechend wandelt sich die Rolle der Kommunikatoren in den Massenmedien. Sie sind zwar Anbieter, aber nicht die Initiatoren, und noch weniger die Kontrolleure des Geschehens. Denn erstens agieren Rezipienten kognitiv autonom, sind also selbst initiativ, nicht nur indem sie aus dem ihnen zugänglichen Über-Angebot auswählen, sondern insbesondere weil sie dies interessen- und mit Blick auf eigene Ziele und Bedürfnisse tun. Zweitens bestimmen, wie der unprognostizierbare Erfolg von z.B. literarischen Bestsellern, TV-Soaps oder Shows zeigt, letztendlich nur die Leser und Zuschauer, welchen Status und welche Bedeutung ein Angebot im Medienmarkt gewinnt.

In den Massenmedien orientieren Autoren, Moderatoren, Regisseure, Schauspieler oder Sänger ihr Publikum auch nicht mehr aktiv durch ihre Kommunikationshandlungen, weil sie nicht mehr direkt (in Person) auf ihre Rezipienten einwirken und deren Reaktionen beobachten und evaluieren können. Ihr Handeln beschränkt sich im wesentlichen auf die Produktion von Rezeptionsstoffen (Lesestoff, TV-Programm, etc.). Sie werden von Initiatoren und Gestaltern sozialer Beziehungen und kognitiver Strukturen zu Designern von Medienprodukten. Ihre Tätigkeit können sie allenfalls transaktional an Para-Feedbacks (Leser- oder Zuschauerpost, Einschaltquoten, etc.) ausrichten. Unter diesen Bedingungen sind kommunikative Intentionen, Orientierungsabsichten und -ziele nicht nur unangebracht, sondern geradezu dissonant. Sie können nämlich in einem solchen Setting kaum mehr erfüllt werden. Andere Absichten und Ziele werden daher für die Produktion von Medienangeboten maßgebend, z.B. so etwas wie die Sicherung einer Grundversorgung mit Medienangeboten, oder die Erfüllung eines Programmauftrags oder die Bedienung bestimmter Interessen oder Zielgruppen. Der schließliche Verzicht auf Orientierungsintentionen (für immer mehr Autoren ist es postmodern, keine Intentionen, keine moralischen, pädagogischen oder Bildungsziele mit ihren Arbeiten zu verknüpfen) ist aber gleichbedeutend mit dem Verzicht auf Verständigung, weil es dafür dann keine Kriterien mehr gibt. So tritt in der Massenkommunikation an die Stelle von Verständigung die *Unterhaltung*. Dass dies für die Belletristik, das Kino und die Fernsehunterhaltung gilt, ist nicht (mehr) überraschend. Bemerkenswert ist aber, dass die Entertainisierung auch in jene Felder vorgedrungen ist, in

denen Orientierungsententionen das Handeln von Kommunikatoren tatsächlich bestimmen, wie im Nachrichtenwesen (Infotainment), im Bildungs- und Sachinformationsbereich (Edutainment) und ... in der Werbung (Advertainment). Was aber nützt ein unterhaltsamer Spot, wenn die Zuschauer ihn nicht mit einer Marke oder einem Unternehmen verbinden? Was behauptet ein bekannter Automobilhersteller, wenn er von sich sagt, er habe verstanden? Wie kann Life-Style- oder Milieu-Orientierung etwas für die Alleinstellung von Marken oder Unternehmen leisten?

Würde die Verständigung über und das Verstehen von z.B. Nachrichten ein bestimmendes Ziel von Redaktionen, Verlagen oder Programmanbietern sein, hätten die Ergebnisse der Zuschauerforschung die Verantwortlichen längst in höchste Unruhe versetzen müssen. Rund zwei Drittel z.B. der Nachrichten-Zuschauer, die sich ihr Programm immerhin selbst ausgesucht haben, verstehen die Meldungen falsch oder gar nicht, oder erinnern Inhalte, die gar nicht Gegenstand der Nachrichtensendungen waren. Angesichts solcher Fehlschläge wird entweder der Programmauftrag des öffentlichen Rundfunks selbst fragwürdig oder aber – und auf jeden Fall - die Mittel zu dessen Erfüllung.

In der Unternehmenskommunikation sind die Bedingungen nicht leichter. Ein reichhaltiges Instrumentarium und eine entsprechend multimediale Ansprache der Zielgruppen erhöhen zwar die Kontakt-Chancen und verbessern die Kontakt-Qualitäten, sichern aber kein Verstehen. Im ungünstigen Fall verstärken sie sogar ihre eigenen Fehl-Effekte.

Solange die Themen der Werbung Unternehmen und deren Produkte sind, und solange Werbung für den Unternehmenserfolg funktional sein soll, müssen sich die Werber in erster Linie als *Kommunikatoren* mit konkreten kommunikativen Intentionen und Zielen verstehen und nicht als Entertainer oder Künstler. Prononciert gesagt: Nicht Anzeigen oder Spots verdienen Auszeichnungen ihrer ästhetischen Qualität und Originalität wegen, sondern Kommunikationsleistungen, deren Intentionen mit ihren Rezeptionswirkungen übereinstimmen.

### **Das neue Paradigma**

Das neue Paradigma geht nicht nur von anderen Voraussetzungen aus. Es führt auch zu teilweise anderen Konsequenzen für die Kommunikationspraxis und deren Planung. Schwerpunkte müssen neu gesetzt, Perspektiven neu akzentuiert werden. Die strategischen Grundlagen der Kommunikation müssen in neuem Licht überdacht werden. Was ist Kommunikation im neuen Paradigma?

### *1. Kommunikation ist Gestaltung von Umwelt*

Kommunikatives Handeln richtet sich an Adressaten, kann aber immer nur deren Umwelt verändern oder gestalten. In der verbalen Kommunikation sind es z.B. die Erzeugung von Geräuschen, artikulierten Lauten, phonischen Gestalten, Gestik und Mimik, die Veränderung der Körperdistanz und –stellung, evtl. physisches Einwirken wie Berührung und Manipulation der Körperstellung z.B. beim Zeigen oder Einüben von Bewegungsabläufen (im Sport, in der Fahrschule, etc.). Umweltveränderungen, die multisensorische, auditive, visuelle, taktile, etc. Eindrücke auslösen und zu komplexen Wahrnehmungen verarbeitet werden können. Wie weit der Aspekt der Umweltgestaltung hier verstanden werden muss, lässt sich ermessen, wenn man z.B. ans Theater oder Kino mit seinen besonderen Gebäudeformen, Kulissen und Kostümen oder aber an die konventionelle Schule als einen Raum denkt, der Ablenkungen mindern und die Konzentration auf den Lehrstoff durch kahle Wände und Disziplin fördern soll. So werden Architektur, Kleidung, Mobiliar und Accessoires zu Kommunikationsmitteln, wenn und sofern Orientierungsintentionen mit ihrer Präsentation verknüpft werden. In der Unternehmenskommunikation ist dies mit Corporate Design, Incentives, Werbepräsenten, Event-Marketing und Sponsoring bereits im Ansatz praktisch geworden. Und wie solche Beispiele zeigen, sind Kommunikatoren dabei keineswegs auf den Einsatz konventioneller Medien (wie natürliche Sprache, Schrift, Druck, Foto, Film, etc.) beschränkt. Kommunikation sollte nicht einfach als Gebrauch von Medien, sondern umfassender als Handlung begriffen werden, die zur Erreichung ihrer Ziele bzw. Intentionen jedes geeignet erscheinende Mittel einsetzt. Nur so sind schließlich auch die uns vertrauten Medien (als konventionalisierte Kommunikationsmittel) überhaupt erst entstanden.

Begreift man Kommunizieren als Erzeugen möglichst solcher Umweltveränderungen, die von Adressaten im Sinne der kommunikativen Intentionen verarbeitet werden (d.h. erwünschtes Verhalten folgen lassen), eröffnet sich – nicht nur in der Unternehmenskommunikation – eine neue Dimension: *Multimodale Kommunikation* im Sinne komplexer Umweltgestaltung.

### *2. Kommunikation ist Absicht*

Gegen das erste metakommunikative Axiom von Paul Watzlawick u. a. ist festzustellen: *Man kann auch nicht-kommunizieren!* Wie macht man das? Ganz einfach – man unterlässt es, andere orientieren zu wollen. Handelt man ohne Orientierungsintentionen, ohne anderen etwas sagen, suggerieren, nahe legen, sie um etwas bitten oder zu etwas auffordern zu wollen, so kommuniziert man nicht. Würde man das Watzlawick'sche metakommunikative Axiom gelten lassen, der Kommunikationsbegriff würde überflüssig. Alles wäre Kommunikation.

Deshalb ist es wesentlich, dass das Kommunizieren Intentionen verfolgt, dass es als ein *Handeln* beschrieben werden kann. Kommunikation unterläuft einem nicht. Man bittet niemanden um einen Gefallen, wenn man die Erfüllung der Bitte gar nicht will. Man warnt niemanden ohne Anlass oder Grund vor einem Risiko oder einer Gefahr. Man informiert niemanden über einen Sachverhalt, wenn man nicht möchte, dass die Person den Sachverhalt kennt. Die Absicht, zu orientieren, etwas mitzuteilen, über etwas zu informieren, vor etwas zu warnen, um etwas zu bitten, etc. ist konstitutiv für das Kommunizieren. Ohne kommunikative Intentionen, Absichten, Ziele gibt es nämlich kein Verstehen. Woran sollte sonst bemessen werden, ob das Verhalten der Adressaten Ausdruck von Verstehen ist oder nicht? Wenn „Verstehen“ bedeutet „Orientierungserwartungen zu entsprechen“ (cf. Rusch 1986), dann müssen Orientierungserwartungen mit dem kommunikativen Handeln verbunden werden, damit sie mit dessen Folgen oder Konsequenzen konfrontiert werden können. Nur so kann Erfolg oder Misserfolg von Kommunikation beurteilt werden. Je präziser die kommunikativen Erwartungen formuliert, die Kommunikationshandlung selbst dokumentiert und ihre Folgen beobachtet werden, desto genauer lassen sich Fehler oder Probleme bestimmen. Die Intentionalität des kommunikativen Handelns ist also eine notwendige Bedingung dafür, Fehler vermeiden zu *lernen*.

### 3. *Kommunikation ist Versuch*

Weil die Rezeptionsbedingungen immer weniger kontrolliert können, je mehr es sich um persönliche und subjektive Voraussetzungen auf Seiten der Adressaten handelt, ist jede einzelne Kommunikationshandlung immer von Neuem eine Art Experiment mit offenem Ausgang. Frappanterweise belegen gerade die Erfahrungen aus der Kommunikation mit langjährigen Freunden, vertrauten Personen, Lebenspartnern oder Kollegen, dass – aller Nähe und Vertraulichkeit zum Trotz – immer wieder neue Mißverständnisse entstehen können, sogar Selbstverständlichkeiten plötzlich und unvermutet zu Problemen werden können, sich herausstellen kann, dass eine vermeintliche Freundschaft eigentlich ein Mißverständnis war. Wie in Experimenten üblich, so geht ein Akteur auch in der Kommunikation von Hypothesen aus, auf die er sein Handeln abstellt, und die er in der kommunikativen Interaktion testet. So nimmt der Kommunikator z.B. (implizit oder explizit) an, dass seine Kommunikationshandlung die gewünschten Effekte beim Adressaten haben wird. Mißerfolge werden entsprechend zu Modifikationen der Kommunikatproduktion (z.B. zu Paraphrasierungen) oder zu Veränderungen der Kommunikationsziele (z.B. zu bescheideneren Orientierungserwartungen) führen. Erfolge dagegen werden die Verknüpfung

von Kommunikationshandlung und Orientierungserfolg festigen, so dass bei vergleichbaren Anforderungen die gleiche Kommunikationshandlung ausgeführt werden wird. Die Arbeitshypothesen in der Kommunikation können also – wie es unserer Erfahrung in der Alltagskommunikation entspricht – sehr gut bestätigt sein. Dennoch verlieren sie als Erfolgs-Erwartung bzw. -Hoffnung ihren hypothetischen Charakter nicht. Jederzeit könnte man auf einen Zeitgenossen treffen, bei dem die sonst erfolgreichen Kommunikationsmittel versagen, wie z.B. bei Kleinkindern (die erst zu kommunizieren lernen) oder im Ausland (wo andere Kommunikationsmittel verwendet werden).

Und bei genauerer Betrachtung läßt sich sogar zeigen, dass wir gleiche Kommunikationsziele bei unterschiedlichen Kommunikationspartnern (Fremde, Freunde, Eltern, Kollegen, Vorgesetzte, etc.) in unterschiedlicher Weise, durch den Einsatz z.T. sehr unterschiedlicher Kommunikationsmittel zu erreichen suchen. Und sogar jeder einzelne verwendet im Laufe seines Lebens, in den verschiedenen Lebensaltern sehr verschiedene Kommunikationsstrategien, um gleiche bzw. vergleichbare Ziele zu erreichen.

Solche Veränderungen oder Selektionen kommunikativer Strategien können als Hinweis darauf gewertet werden, dass wir ständig mit unseren Kommunikatproduktionen experimentieren, ständig – und größtenteils unbewusst – an ihrer Verbesserung, der Prävention von Mißverständnissen, besserer situativer Anpassung und personaler Spezialisierung, etc. arbeiten. So wenig wie unsere natürlichen Sprachen starre Systeme aus Lexika und Grammatiken sind, so wenig ist das individuelle Kommunikationsvermögen eine am Ende der Schulzeit fertig entwickelte und von da an unveränderliche Kompetenz. Es ist vielmehr lebenslang ein äußerst flexibles und kreativ in großem Umfang gestaltbares Instrument, das seine experimentelle Natur mit jeder Modifikation bewahrt – und sei es auch nur die geringste Veränderung in Sprechgeschwindigkeit, Intonation oder Modulation. Dass unter diesen Bedingungen Verständigung überhaupt möglich ist, beruht darauf, dass die Kommunikatoren gewöhnlich viel mehr leisten, als gemeinhin angenommen wird. Sie produzieren nämlich nicht nur singuläre, isolierte Einzelsätze, um ihre Wünsche oder Gedanken auszudrücken, sondern ganze Kanonaden von redundanten Kommunikaten, paraphrasieren und kommentieren, interpretieren und reformulieren ihre Anliegen, wenn es nötig erscheint. Trotz aller anders lautenden Rhetorik, wird nicht der einzige, am besten passende Ausdruck gesucht, sondern ein ganzes Feld von Assoziationen und verwandten Bedeutungen aufgespannt. In diesem Sinne erscheint Kommunikation dissipativ, verschwenderisch und schwelgend in assoziativen, denotativen und konotativen Bedeutungsräumen. Kommunikation regt Adressaten dazu an, viele Türen in ihren

Kognitionsbereichen gleichzeitig aufzustoßen, um hernach die beobachteten Reaktionen in die eine oder andere Richtung zu verstärken. Diese Evaluation muss aber ebenfalls erfolgen, damit die Rezipienten (sich zu dem Geäußerten) verstehen können. Ohne die Bestätigung „richtiger“ Rezeptionsleistungen droht Verständigung unbemerkt und somit folgenlos für die Entwicklung und Konventionalisierung von Kommunikationsmitteln und die Etablierung und Festigung sozialer Kontakte zu bleiben.

Dieses *dissipative Prinzip* wird auf Seiten der Rezipienten gewöhnlich flankiert vom *Prinzip der wohlwollenden Interpretation*. Im günstigen Fall denken Rezipienten mit; sie errahnen, was Kommunikatoren wohl sagen wollen. Und als Mitglieder derselben Sozialisations- und Sprachgemeinschaft liegen sie damit oft auch ganz richtig. Dann ist der Erfolg des Kommunikators eigentlich nur zum geringsten Teil seiner Kommunikationshandlung, zum überwiegenden Teil dagegen den „lucky guesses“, dem geglückten Erraten der Intentionen und Ziele durch die Rezipienten zuzuschreiben. Ihre Hypothesen über das Gemeinte können aber auch erheblich von den Intentionen des Kommunikators abweichen; dann behindern sie die Verständigung mehr oder weniger stark, abhängig u.a. von der (Selbst-) Sicherheit, mit der der Rezipient seine Konstruktion als „richtig“ behauptet, seine Bedeutungskonstruktion gegen die Intentionen des Kommunikators *immunisiert* (cf. Rusch 1999). So kann es geschehen, dass ein Hörer, Leser oder Zuschauer einen Sprecher oder Autor besser zu verstehen vermeint als dieser sich selbst.

Kommunikation lebt daher *zugleich* von der *Unterstellung*, dass einmal erzielte Erfolge auf die gleiche Weise reproduziert werden können (Zeichenhaftigkeit des Ausdrucks), vom *Mut* zum Experiment (Funktionalität des Ausdrucks), vom *verschwenderischen Umgang mit Bedeutungen* (semantische Dissipation) und vom *Wohlwollen* der Adressaten (Sozialität).

#### 4. *Kommunikation ist Offensive*

Was Verständigung wesentlich ermöglicht, nämlich die semantische Dissipation einerseits und das aktive, mitdenkende Konstruieren von Bedeutungen andererseits, ist aber auch selbst eine Quelle von Mißverständnissen und falschen Bedeutungszuweisungen.

Im Grund kann daher kein Satz für sich selbst stehen, zum einen weil ein Satz allein selten ausreicht, Orientierungsziele überhaupt zu erreichen, zum anderen, weil jeder Satz eine Anzahl unterschiedlicher Bedeutungszuschreibungen zulässt. Deshalb ist jede Kommunikationshandlung und jedes Kommunikationsmittel erläuterungsbedürftig, d.h.: *Kommunikation erfordert Kommunikation* (wenn Verständigung ein Ziel ist). Es genügt daher – insbesondere bei neuen oder komplizierteren Gegenständen – nicht, sich so klar wie (nach

eigenen Verständlichkeitskriterien) möglich auszudrücken, man muss auch Mißverständnissen so früh wie möglich vorbeugen. Sind nämlich bei den Rezipienten bestimmte Verarbeitungsroutinen erst einmal durchlaufen, bestimmte präferierte semantische Muster – Vorurteilen gleich – auf die Wahrnehmung der Kommunikationshandlung angewendet und entsprechende Lesarten etabliert, ist der kommunikative Aufwand zur Korrektur unerwünschter Bedeutungszuweisungen nicht nur wegen der o.g. Immunisierungstendenzen, sondern allein schon deshalb wesentlich höher, weil vor der Bildung alternativer Lesarten zunächst die Revision der bereits spontan etablierten (und wahrscheinlich präferierten) Strukturen erfolgen muss. Deshalb produzieren Kommunikatoren gewöhnlich umfangreichere Texte, komplexe sprachliche Gebilde, die aus mehreren Sätzen bestehen, die nach rhetorischen Gesichtspunkten gestaltet, nach erzählgrammatischen Regeln formuliert und auf die speziellen kommunikativen Zwecke (z.B. der Darstellung, Erklärung, Überzeugung, etc.) abgestimmt sind. Terminierende Faktoren der Textproduktion sind neben den genannten formalen Kriterien vor allem konversationelle Prinzipien (sensu Grice) und funktionale Kriterien wie (Selbst-) Verständlichkeit für den Kommunikator, Vermeidung von Aufmerksamkeitsverlusten durch Reduzierung von Redundanz, beobachtete Reaktionen der Adressaten wie Zustimmungssignale, Bekräftigungen, Bekundung des Verstehens. Gerade die letztgenannten Kriterien sind in der Praxis der personalen Kommunikation sehr entscheidend. Fatalerweise können sie aber den Kommunikator auch sehr leicht täuschen; die Bekundung von Verstehen bedeutet nämlich in noch gar keiner Weise tatsächliches Verstehen.

Um Missverständnissen vorzubeugen ist also eine *offensive, breit angelegte Kommunikationsstrategie* erforderlich, die möglichen Fehlinterpretationen durch entsprechenden kommunikativen Aufwand (Paraphrase, Kommentar, Erläuterung, etc.) zu begegnen sucht.

##### *5. Kommunikation ist Beobachtung*

Wie die letzten Überlegungen deutlich machen, ist es beim Kommunizieren nicht damit getan, lediglich Äußerungen oder Medienangebote zu produzieren und zu präsentieren. Für die Erreichung kommunikativer Ziele, für die Realisierung kommunikativer Intentionen ist es wesentlich, die Adressaten und ihre Reaktionen auf die kommunikativen Angebote systematisch im Hinblick auf bestimmte Aspekte zu beobachten.

Am Anfang kommunikativer Episoden geht es zunächst um die Selektion von Adressaten. Damit Kommunikation erfolgreich sein kann, werden Adressaten – z.B. in der personalen

Kommunikation – nach sympathetischen Aspekten oder danach ausgewählt, ob sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die Voraussetzungen für eine kommunikatoraffine Interpretation der Kommunikationshandlung erfüllen. Diese Selektion kann z.B. nach äußerlichen Merkmalen der Personen (wie Kleidung, Sozialkontakte, Verhalten) oder aber nach bestimmten Kontextmerkmalen (wie Zugehörigkeit zu Gruppen, Anwesenheit an bestimmten Orten oder in bestimmten Situationen, etc.) erfolgen.

In der Phase der Adressierung (Hinwendung, Fokussierung, Ansprache) muss dann die Herstellung des Kontaktes darauf hin geprüft werden, ob der Adressat mit der Zuwendung von Aufmerksamkeit reagiert, ob diese Zuwendung aufrechterhält, ob er sich auf die Ausführung der dann folgenden Kommunikationshandlung konzentriert, etc.

Nach der Produktion der Kommunikatbasis geht es um die Beobachtung der Reaktionen bzw. des weiteren Verhaltens des Adressaten. Sind z.B. non-verbale Signale für eine positive Haltung gegenüber dem Kommunikationsangebot auszumachen? Gibt es Hinweise für eine bestimmte Richtung der Interpretation des wahrgenommenen Angebots? Welche Verarbeitungsergebnisse, etwa in Form von Nachfragen, Kommentaren, Gesprächsfortführungen, etc. treten ein. All diese Fragen richten sich einerseits auf die inhaltliche Interpretation durch den Rezipienten, andererseits auf die Qualität und Stabilität der sozialen Beziehung zwischen Kommunikator und Rezipient.

In nachfolgenden kommunikativen Episoden und in der weiteren Beziehungsgeschichte geht es um Beobachtungen, die vor allem auf die Konsistenz des kommunikativen und sozialen Handelns der jeweiligen Partner abstellt. Ist das beobachtete weitere Handeln mit den originären bzw. vorausgegangenen Erfahrungen im Umgang mit der betreffenden Person verträglich, sind die jeweiligen Identitätszuschreibungen stabil, sind die Partner füreinander kalkulierbar, kann ihnen vertraut werden, kann man Erwartungen an ihr Handeln stellen ... letztendlich: kann man mit ihnen kooperieren, sie in eigene Handlungspläne integrieren?

In der Face-to-face-Kommunikation läuft diese begleitende und selbst nach Abschluss ganzer kommunikativer Episoden (cf. Rusch 2001) gewissermaßen nachsorgende Beobachtung fast unbemerkt und ganz zwanglos ab. Nur Irritationen von Erwartungen und Enttäuschungen schlagen gewöhnlich auf die Ebene bewusster Reflexion durch. In der sich mehr und mehr segmentierenden und individualisierenden Massenkommunikation müssen entsprechende Beobachtungsprozesse im Rahmen von Markt- bzw. Publikumsforschung institutionalisiert werden. Damit diese Forschungen Sinn machen, kommt es – im Prinzip – darauf an, jede Kommunikationshandlung (also z.B. den Einsatz aller Instrumente der Unternehmenskommunikation und nicht nur spektakulär neue Kampagnen in der Werbung)

durch entsprechende *Beobachtungsroutinen* zu kontrollieren. Ohne diese Beobachtung sind das *Erkennen von Fehlern* (die immer schwer korrigierbar sind) und die *Etablierung von Beziehungen* (die für den Erfolg zukünftiger Kommunikation unverzichtbar sind) kaum möglich.

#### 6. *Kommunikation ist Verpflichtung*

Die Eröffnung einer kommunikativen Episode sollte als eine Art Versprechen begriffen werden, die Rezipienten mit den angestoßenen Orientierungen nicht allein zu lassen, sondern ihr Bemühen um wohlwollende Interpretationen und Verstehen durch ein Feedback, idealerweise durch die Bestätigung „richtiger“ Lösungen zu würdigen. So wie für den Kommunikator das Gelingen seiner Kommunikationshandlung vom Feedback der Adressaten bzw. Rezipienten abhängt, so hängt die Bewertung der eigenen Bedeutungskonstruktionen durch die Rezipienten wiederum vom Feedback der Kommunikatoren ab, speziell von deren Bereitschaft, das Verhalten bzw. die Äußerungen der Rezipienten als Ausdruck von Verstehen zu qualifizieren. Verstehen kann den Rezipienten nur gelingen, indem Verarbeitungsleistungen und Bedeutungskonstruktionen auf der Basis ihrer von Kommunikatoren beobachteten Verhaltenskorrelate ex post qualifiziert werden durch die Zuschreibung von Verstehen, Mißverstehen oder Nicht-Verstehen. Nur durch Feedbacks solcher Art können Rezipienten lernen, welche Bedeutungskonstruktionen bei Wahrnehmung und Rezeption welcher Medienangebote wahrscheinlich „richtig“ sind. D.h.: *Verstehen lernen ist auf die Evaluation der Rezeptionsleistungen angewiesen*. Treffen diese die Erwartungen des Kommunikators, wird ihre Bestätigung zugleich auch zur Verstärkung der entsprechenden kognitiven Prozesse und Operationen beitragen.

Auf diese Weise etabliert die „Mechanik des Verstehens“ nicht nur die Konventionalisierung von Kommunikationsmitteln, sondern auch die Konventionalisierung von Bedeutungszuweisungen. Erst auf dieser Basis entfalten Kommunikationsmittel (wie z.B. Ausdrücke natürlicher Sprachen) ihre interpersonelle Koordinationsleistung. Weil diese „Mechanik“ aber gewöhnlich im Rücken von Kommunikatoren und Rezipienten abläuft, wurde ihre tragende Rolle für die Verständigung bisher völlig verkannt, und die kommunikativen Verhältnisse wurden in einem ganz anderen Rahmen von Voraussetzungen und Bedingungen situiert, der Bedeutungen als fest und quasi naturwüchsig mit Kommunikationsmitteln verbunden ansieht und Sprache als überindividuelle Basis der Verständigung konzipiert. Tatsächlich ist aber umgekehrt (wie oben erläutert) die Verständigung die Basis für die Entstehung und den Gebrauch von Sprache.

Wie wird nun das *kommunikative Obligo* in der Unternehmenskommunikation erfüllt? An dieser Stelle geht es nicht mehr „nur“ um die Kommunikationsleistungen des Unternehmens und deren Begleitung, sondern um die Unternehmensperformance insgesamt, insbesondere um Produkte und Dienstleistungen, genauer: um deren wahrgenommene Eigenschaften. Taugen Produkte oder Dienstleistungen überhaupt als Würdigungen rezeptiver Anstrengungen oder gar als Bestätigungen im Sinne von Verstehenszuschreibungen? Halten Produkte oder Dienstleistungen, was die Werbung verspricht? Steht die Performance des Hauses für das kommunizierte, eigentlich: das rezipierte Image? Bestätigen Produkte oder Dienstleistungen – als indirekte Formen kommunikativen Feedbacks – die von den Rezipienten der Werbebotschaften und Informationsbroschüren durch den Kauf dem Anbieter signalisierte Bedeutungskonstruktion und Relevanzbeimessung? Wie können Unternehmen ihren Ansprechpartnern die so bindungsrelevante Sicherheit geben, dass diese verstanden haben? In zwei Richtungen sind hier Antworten zu suchen, im kommunikativen und im performativen Sektor: 1) Die Unternehmenskommunikation benötigt spezifische *Begleitkommunikationen*, Kommunikationsangebote sollten z.B. explizit auf vorangehende Maßnahmen (Anzeigen, Spots, etc.) Bezug nehmen (*Selbst-Referenzaspekt*), sollten Kernaussagen paraphrasieren und kommentieren (*Dissipationsaspekt*), Schlüsselbilder erläutern bzw. begründen (*Explikationsaspekt*). Im Direktmarketing bieten z.B. vernetzte Mailingaktionen gute Ansätze. Und natürlich ist die Rolle von Vertretern, Verkaufsförderungsmaßnahmen, Beratern, Kundenbetreuern, etc. an dieser Stelle von besonderer Wichtigkeit. In diesen Mitarbeitern personalisieren sich die Kommunikationsmaßnahmen und die Produkterfahrungen auf der Ebene der Face-to-face-Kommunikation, dem allgemein – gerade in Belangen mit hoher Verbindlichkeit – bevorzugten und vertrauten Modus. Begleitkommunikation sollte die *Selbstkommentierung* und *Selbstexplikation* aber auch multimedial und multimedial variieren. 2) Produkte und Unternehmensleistungen müssen für die Kommunikation und umgekehrt einstehen können. Kommunikation verpflichtet daher auch zur Konsistenz kommunikativer Auftritte und Angebote sowie zur Konsistenz von Unternehmen, Botschaften Produkten. Widersprüche oder Inkompatibilitäten gehen immer zu Lasten von Glaubwürdigkeit und Identität. Damit sind wir bei den kommunikativ erzeugten Abhängigkeiten angelangt.

### *7. Kommunikation ist Abhängigkeit*

Nicht nur an ihren Taten wird eine Person gemessen, auch an ihren Worten. Jede kommunikative Einlassung schafft Tatsachen. Wie in der polizeilichen Vernehmung kann,

was gesagt worden ist, auch gegen den Kommunikator verwendet werden. Das schafft Abhängigkeiten, nicht von anderen, aber von allem, was man kommuniziert. Abhängigkeiten von anderen entstehen bzw. bestehen sowieso, weil es ohne die Beobachtung der Adressaten und ohne deren, den eigenen Kommunikationsangeboten zuzuordnenden Reaktionen keinerlei verwertbare Hinweise auf den kommunikativen Erfolg gibt.

Die Abhängigkeit von der eigenen Kommunikation ist im Vergleich mit der Abhängigkeit vom Feedback anderer jedoch im allgemeinen gut zu kontrollieren. Inkonsistenzen, Widersprüchlichkeiten, Unverträglichkeiten zwischen verschiedenen Äußerungen sowie zwischen Sagen und Handeln lassen sich – jedenfalls im Prinzip – vermeiden. Und tatsächlich fällt kohärentes Kommunizieren auch gar nicht schwer, solange sich das Selbst- und Identitätsmanagement (ob auf personaler oder organisationaler Ebene) nicht in pathologischen Varianten vollzieht. Belohnt wird ein über die Zeit *kohärentes kommunikatives Auftreten* mit hoher Glaubwürdigkeit und Vertrauen, mit der Zuschreibung von Integrität und Identität; alles Eigenschaften, die im Zeitalter des Überangebots austauschbarer Produkte und der fraktalen Erfahrungsmuster für die Wiedererkennung, die Wiederzuwendung, den Wiederkauf immer wichtiger werden. *Corporate Identity* und – als Rückseite derselben Medaille – *Corporate Stability* sind notwendige Bedingungen dafür, dass Kunden und Partner Unternehmen als kognitive Invarianten konstruieren können, d.h. als Begriffe und Images, die eine relevante Wirklichkeit repräsentieren. Mit dem Konzept der *integrierten Kommunikation* verbinden sich Überlegungen und Strategien, die in genau diese Richtung weisen (cf. z.B. Esch 1998). Die Konsequenzen der selbsterzeugten Abhängigkeiten sind also – wenn man diese aktiv bearbeitet und die eröffneten Spielräume kreativ nutzt - als durchaus positiv zu bewerten. Es sind Abhängigkeiten, die – wenn man sie akzeptiert – letztendlich nützen.

#### 8. *Kommunikation ist Risiko*

Es braucht jetzt fast nicht mehr eigens betont zu werden, dass Kommunikation – verstanden als fortgesetztes Experiment – immer auch das Risiko des Scheiterns trägt. Aber man muss sich als Kommunikator zur Anerkennung dieser Tatsache durchringen und vor allem dazu, dass man allein für jedes Scheitern (das nicht auf Obstruktion durch Rezipienten zurückzuführen ist) selbst verantwortlich ist.

Das neue Paradigma verteilt die Verantwortlichkeiten in der Kommunikation und Rezeption neu. Wenn man nicht mehr von der immanenten Wirkkraft und semantischen Potenz der Kommunikationsmittel ausgehen kann, sind für Erfolg und Scheitern die Handlungen von Kommunikatoren verantwortlich. Sie müssen sich für ihre Adressaten verständlich

ausdrücken. Es genügt nicht, sich einer natürlichen Sprache zu bedienen. Man muss sie auch so flexibel und variantenreich sprechen können, dass man die eigenen Gedanken für ein Auditorium anschlussfähig ausdrücken, Zuhörer, Leser oder Zuschauer in ihren eigenen Wirklichkeiten ansprechen kann.

Diese Forderung aber zwingt uns wiederum in einen Double Bind. Die Notwendigkeit, anschlussfähig zu kommunizieren, also das Bemühen um verbesserte Chancen für den Erfolg, erhöht andererseits das Risiko von Fehlinterpretationen. Die Erweiterung des thematischen semantischen Raumes durch Selbstkommentierung und Selbstexplikation eröffnet auch größere Spielräume der Interpretation.

Zur Minimierung dieses Risikos kommt es also darauf an, kohärente, z.B. synonyme Varianten in der Begleitkommunikation zu produzieren. Es kommt darauf an, eine *Balance zwischen Anschlussfähigkeit und Selbstkonsistenz* der kommunikativen Angebote zu finden.

### 9. *Kommunikation ist Bindung*

Gemeinschaft wird nicht schon dadurch hergestellt, dass man miteinander spricht; das kann man auch aneinander vorbei tun. Gemeinschaft entsteht – abgesehen von sozio-biologischen Bedingungen – erst durch und aufgrund der spezifisch kommunikativen Bindung, die beide Partner aus eine Beziehung gewinnen, in der sie zugleich abhängig voneinander sind *und* wechselseitig vom anderen profitieren.

Das Bindungsprinzip von „*Vorteil durch Abhängigkeit*“ operiert sowohl auf sozialer, zwischenmenschlicher Ebene als auch im kognitiven Bereich der Begriffsbildungen, Wahrnehmungsschemata, Denkstile und Wissensstrukturen. Auf der sozialen Ebene erzeugt diese Bindung *Nähe* und – aufgrund der Verbesserung der gegenseitigen Kalkulierbarkeit in Form von Erwartungs-Erwartungen – *Vertrauen*. Wo Verständigung im Sinne erfolgreichen wechselseitigen Orientierens, also gegenseitigen Verstehens möglich ist, entsteht auf der Basis konventionalisierter Kommunikationsmittel und Rezeptionsstrategien so etwas wie Gemeinschaft. Diese Gemeinschaft bedeutet für die Mitglieder einen weiteren Vorteil, nämlich den beschleunigter Handlungskoordinationen, also einen Zeitgewinn gegenüber solchen Koordinationsversuchen, die sich noch nicht auf etablierte Erwartungs-Erwartungen bei Kommunikationsmitteln, Orientierungszielen und Rezeptionsstrategien gründen können. In diesem Sinne erfüllt Kommunikation *katalytische* Funktionen für die Bildung und Stabilisierung sozialer Gemeinschaften: *Kommunikation und Rezeption generieren Verstehen, Verstehen generiert Bindung, Bindung generiert Gemeinschaft, Gemeinschaft verstärkt Bindung, Bindung verstärkt Verstehen, Verstehen verstärkt Kommunikation.*

Auf der kognitiven Ebene führt die „Mechanik des Verstehens“ bei den einzelnen Beteiligten zur Etablierung, Selektion und Verstärkung solcher persönlichen Schemata, die auf das soziale Umfeld und die daraus entstehenden Anforderungen *abgestimmt* sind.

Das bedeutet nicht, dass die Mitglieder solcher Orientierungsgemeinschaften nun alle über dieselben Schemata verfügen; es bedeutet lediglich, dass jeder einzelne kognitiv autonom und auf eigenen Ausgangsbedingungen aufbauend solche kognitiven Strukturen generiert, die es ihm erlauben, in seiner sozialen Umgebung erfolgreich zu agieren. In diesem Verständnis führt Kommunikation schließlich zum Um- und Ausbau der – wenn man so sagen darf – neurophysiologischen Hardware der Kommunikationspartner; sie lernen zu kommunizieren. Sie werden einander ähnlicher, ohne sich zu angleichen. Auch diese funktionale Parallelisierung und Ähnlichkeit verstärkt die Bindung unter den Mitgliedern von Orientierungsgemeinschaften.

Wo immer Kommunikation gelingt, besteht das *Potential zur Gemeinschaftsbildung*. Um dieses Potential zu wecken, um es zu entwickeln und zu funktionalisieren, ist Kommunikation ohne Alternative. Kundengewinnung und Kundenbindung durch *Kommunikation* und *Verstehen* sind daher schon von ihren Grundlagen und Prinzipien als *Community-Bildung* anzusehen.

#### 10. *Kommunikation ist Sozialisation*

Betrachtet man den Aspekt der Gemeinschaftsbildung genauer, so muss festgestellt werden, dass eigentlich nicht Kommunikation allein zur Kommunisierung führt, sondern nur das erfolgreiche Zusammenspiel von Kommunikation und Rezeption. So gesehen ist es eine unzulässige Verkürzung, wenn man Kommunikation allein als Quelle von Vergemeinschaftung ansieht. Auch Rezeptionsprozesse sind in gleicher Weise notwendig. Hatte der Kommunikationsbegriff in seiner informationstheoretischen Explikation beide Aspekte, den der Produktion und den der Rezeption umfasst, so bedeutet der Begriff im neuen Paradigma ausschließlich die Aktivitäten eines Kommunikators. Deshalb sollte für den komplexen Interaktionsprozess aus Kommunikation und Rezeption ein neuer Begriff gewählt werden wie z.B. der der *Kommunisierung*. Beide Prozesskomponenten wirken als Sozialisationsfaktoren auf Kognition und Handeln der Beteiligten ein.

Es schon lange kein Geheimnis mehr, dass Werbung dann besonders erfolgreich ist, wenn sie als langfristiger *Sozialisationsprozeß* (nach dem Motto „mit Werbebotschaften leben“) geplant wird. Die beobachtbaren Effekte (z.B. in Recall- oder Recognition-Test, Image-Studien, etc.) sind dann ganz unspektakuläre Folgen spektakulärer Sozialisationsversuche

durch multimediale, multipräsente und über lange Zeiträume laufende Kampagnen. Die Sozialisationswirkungen bei den einzelnen Rezipienten mögen gering sein: ein vages Wissen, unbestimmte Vorstellungen, fragile Images. Aber bereits dies mag durchaus genügen, um einem beworbenen Produkt am Markt Vorteile zu verschaffen: denn der Mensch sieht, was er weiß, orientiert sich tendenziell an dem, was er – wie immer vage – kennt, fühlt sich dorthin gezogen, wo er versteht und verstanden wird.

### 11. *Kommunikation ist Kultur*

Die Art und Weise wie kommunikative Ziele verfolgt und aufgrund bestimmter Arten und Weisen der Rezeption schließlich erreicht werden, die im kommunikativen und rezeptiven Handeln konventionalisierten Kommunikationsmittel und Rezeptionsstrategien, der Stil des kommunikativ-rezeptiven Wechselspiels, die Formen des Dialogs, der Rede, des Schriftgebrauchs, etc. – all dies sind Manifestationen der spezifischen Modalitäten, die eine Gruppe oder Gemeinschaft in ihren Interaktionen erzeugt, m.a.W.: es ist Ausdruck der Kultur einer Gemeinschaft. Kommunikation in all ihren Formen ist ein kultureller Faktor. Als solcher wird sie zur *differentia specifica* von Orientierungsgemeinschaften: sie ist potentiell ein identitätsprägendes *Alleinstellungsmerkmal* für Communities – wie man leicht an Soziolekten, Dialekten, Jargons und Szene-Sprachen von Subkulturen und Avantgarden veranschaulichen kann. Kommunikation wird so zum Identifikations-, Inklusions- und Exklusions-Kriterium. Kommunikation bezeichnet Grenzen. Man ordnet sich sprechend bestimmten Segmenten oder Milieus zu, man hört oder liest den soziokulturellen Status eines Sprechers oder Autors. Wo Grenzen zwischen Kommunikationsgemeinschaften durchlässig und Eigenheiten marginal bleiben, wird die trans-(sub)kulturelle Verständigung gewöhnlich nicht ernsthaft erschwert. Auch sorgen die Sozialisationsinstitutionen und die Multilingualität selbst der Sprecher ein und derselben natürlichen Sprache für eine Dämpfung des Trends der Kultivierung kommunikativer Alleingänge oder Absonderungen.

Kommunikation ist entsprechend eingespannt zwischen widersprüchlichen Interessen und Prinzipien: dem Interesse an Verständigung mit vielen, dem Interesse an besonders leicht gelingendem und tiefem Verständnis, dem Interesse an sozialer Nähe, Akzeptanz und Zugehörigkeit, dem Interesse an Individuierung und Identität.

Als kultureller Faktor bestimmt die Kommunikation die Identität und Sozialität (interne Bindung, Zugehörigkeit) von Unternehmen mit, grenzt sich die eigene Kommunikationskultur (als Ausdruck von Unternehmenskultur) von anderen ab. So ergibt sich als Aufgabe des Kommunikationsmanagements auch die Findung und Wahrung einer produktiven Balance der

Inklusions- und Exklusionstendenzen, der Balance des Trends zu *Corporate Languages* und der für anschlussfähige Kommunikation nach außen nötigen *Multilingualität* und *Multikulturalität*.

## 12. *Kommunikation ist Gewinn*

Wenn Verstehen gelingt, kann Kommunikation immer nur ein Gewinn sein. Gibt es ein besseres Geschäft?

## **Literatur**

- Shannon, Cl.E. & W.Weaver 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Ill.
- Krippendorff, K. 1994. „Der verschwundene Bote. Metaphern und Modelle der Kommunikation“ In: K.Merten, S.J.Schmidt & S.Weischenberg (Hg.), *Die Wirklichkeit der Medien*. Opladen, 79 - 113
- Koschnick, W.J. 1995 . *Standard-Lexikon für Mediaplanung und Mediaforschung*. München
- Bruhn, M. 1997. *Kommunikationspolitik*. München
- Rusch, G. 1987. *Erkenntnis, Wissenschaft, Geschichte*. Frankfurt/M.
- Rusch 1999. „Eine Kommunikationstheorie für kognitive Systeme“ In: G.Rusch & S.J.Schmidt (Hg.), *Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft*. DELFIN 1997. Frankfurt/M., 150 - 184
- Schmidt, S.J. 1980. *Grundriß der Empirischen Literaturwissenschaft*. Bd.1. Braunschweig u. Wiesbaden
- Rusch, G. 1986. „Verstehen verstehen.“ In: N.Luhmann & K.E.Schorr (Hg.), *Zwischen Intransparenz und Verstehen*. Frankfurt/M., 40 - 71
- Rusch, G. 2001. „Kommunikation“ In: G.Rusch (Hg.), *Einführung in die Medienwissenschaft*. Opladen (im Erscheinen)
- Esch, F.-R. 1998. *Wirkung integrierter Kommunikation: ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*. Wiesbaden