

Ulrike Buchholz

Führen durch Sprache

Sprachbewusstes
Kommunikationsmanagement
in der Unternehmensführung



Springer Gabler

Führen durch Sprache

Ulrike Buchholz

Führen durch Sprache

Sprachbewusstes
Kommunikationsmanagement in der
Unternehmensführung

Ulrike Buchholz
Fakultät III – Medien, Information und Design
Hochschule Hannover
Hannover, Deutschland

ISBN 978-3-658-44769-4 ISBN 978-3-658-44770-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44770-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Kommunikation als Führungsinstrument zu begreifen, hat sich über die letzten Jahrzehnte mehr und mehr in den Unternehmen durchgesetzt. Damit verbunden ist eine steigende Zuschreibung von Relevanz für den Unternehmenserfolg. Während es in den 1950er Jahren aufgrund der Dominanz von Verkäufermärkten kaum einen Bedarf für eine ausgeprägte Kommunikation mit irgendwelchen Zielgruppen gab, forderte der zunehmende, mehr und mehr auch global stattfindende Wettbewerb über die folgenden Jahrzehnte eine steigende Auseinandersetzung mit Kundenwünschen, Anforderungen der Belegschaft und zu gewinnenden Fachkräften sowie einer zunehmend kritischer werdenden Gesellschaft. So haben sich die Aufgaben der Unternehmenskommunikation von spontanen und improvisierten Aktionen über die professionalisierte Fokussierung auf die Zielgruppe der Kundinnen und Kunden inzwischen vor allem im Kontext der Nachhaltigkeit zu einem höchst anspruchsvollen Beziehungsmanagement zur Erzielung gesellschaftlicher Akzeptanz entwickelt.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass dem Themenfeld in der neueren Managementliteratur inzwischen ebenfalls deutlich mehr Platz eingeräumt wird als bisher üblich. Roman Stoi und Ralf Dillerup (2022)¹ zum Beispiel weisen dafür ein eigenes umfangreiches Kapitel aus, in dem auch basale kommunikationswissenschaftliche Modelle bzw. Konzepte beschrieben werden. Und das St. Galler Management-Modell der 4. Generation (2017)² rückt die Kommunikation bzw. das kommunikative Handeln sowohl der Führungsverantwortlichen als auch der Mitarbeitenden generell sogar explizit in den Fokus der Betrachtung und weist der Kommunikation damit eine herausragende Relevanz für den Unternehmenserfolg zu. So rückt die Bedeutung von Kommunikation für das Unternehmehandeln inzwischen also auch in der Betriebswirtschaftslehre stärker in den Fokus der Strategieentwicklung.

¹ Stoi, R. & Dillerup, R. (2022). *Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership*. (6., kompl. überarb. u. erw. Aufl.) Vahlen.

² Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2017). *Das St. Galler Management-Modell*. 3., überarb. u. weiterentw. Aufl. Haupt.

Dass Führungskräfte einen Großteil ihrer Arbeit mit Kommunizieren verbringen, ist indes keine neue Erkenntnis. Denn die Planungs-, Steuerungs- und Führungsaufgaben des Managements erfolgen im Modus des Sprechens, Zuhörens, Lesens und Schreibens. Gerlinde Mautner (2011, S. 3)³ spricht in diesem Zusammenhang von einem „sozio-linguistischen Beziehungsgeflecht“, in welchem sich das Management bewegt. „Aus linguistischer Perspektive lesen sich die Einträge im Terminkalender und auf der *To-do*-Liste einer Führungskraft wie ein Inventar von Textsorten bzw. Interaktionstypen: *Face-to-face* und medial wird in Meetings, Interviews, Pressekonferenzen, Verhandlungen und Berichten ein engmaschiges Kontaktnetz mit den Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Organisation geknüpft“ (Mautner, 2011, S. 3; Hervorhebung im Original).

Nicht zuletzt aufgrund der umfangreichen Managementliteratur, die sich mit Kommunikation auseinandersetzt, sowie entsprechenden Trainingsangeboten wird vielen Führungskräften inzwischen deutlich geworden sein, dass die für Unternehmen wichtigen Beziehungsaspekte wie vor allem Kundenakquisition und Kundentreue, inklusive Beschwerdemanagement, ganz wesentlich von einer geglückten Kommunikation abhängen. Das Gleiche gilt intern etwa für das Changemanagement oder auch das Compliance Management. Ganz zu schweigen vom Risiko- und Krisenmanagement. Vielen Führungskräften wird im Kontext der entsprechenden Organisationsprozesse auch bewusst sein, dass ihr kommunikatives Handeln Einfluss nimmt auf das Treffen und die Wirkung von Entscheidungen und damit auf den Erfolg von Routinen und Veränderungsvorhaben.

Aber nur wenigen ist vermutlich bewusst, wie und wie sehr dieser Einfluss von ihren konkreten Sprachhandlungen abhängt. Zum einen im Hinblick darauf, wie reichhaltig und klar ihre Sprache ist, zum anderen im Hinblick darauf, welche Rückschlüsse der Einsatz ihrer Sprache auf das Denken bzw. auf Glaubenssätze und Annahmen zulässt. Dabei ist der Begriff „Sprache“ hier nicht gleichzusetzen mit „Kommunikation“. Letztere schließt auch nonverbale Äußerungen und die Abläufe in organisationalen Strukturen mit ein. Mit Sprache ist die wortgebundene Verständigung gemeint, welche im Unternehmensalltag vor allem durch Sprechen und Texten zum Ausdruck kommt. Kaum jemandem ist bewusst, dass und wie sehr Sprache Verstehen lenkt und damit Einfluss auf Wahrnehmung und das Einnehmen von Perspektiven nimmt.

Und in dieser Hinsicht kann man nicht nur Kommunikation als Führungsinstrument betrachten, sondern ebenso die diese Kommunikation gestaltende Sprache. Denn sie zeichnet die Bahnen vor, in denen Menschen im Allgemeinen denken, und lenkt somit letztlich das Handeln. Gerlinde Mautner plädiert deswegen auch dafür, dass die Managementausbildung sich nicht nur auf die betriebswirtschaftliche Performance-Lehre beschränken darf, die oft den Faktor der Kommunikation als nebensächlich gegenüber den Kernbereichen der Führungsarbeit mit Planung, Koordination und Kontrolle einstuft. Mautner plädiert stattdessen dafür, dass die Management-Lehre verstärkt das Thema

³ Mautner, G. (2011). Sprache, Handeln, Sprachhandeln: Zur Bedeutung von Sprache im Management. In J. F. Puck, & C. Leitel (Hrsg.), *Außenhandel im Wandel* (S. 3–12), Springer.

Sprachbewusstsein in die Ausbildung integrieren und so dem Kommunikationsmanagement seine oft assoziierte, aber in der Praxis wenig realisierte Schlüsselkompetenz in der Unternehmensführung zuweisen sollte (Mautner, 2011, S. 9–11). Die Sprache in der Kommunikation ist ein strategisch einsetzbares Führungsinstrument, dessen Funktion in den aktuellen Zeiten von VUKA mit allen seinen Herausforderungen in einem global immer härter werdenden Wettbewerb nicht überschätzt werden kann.

Dieses Buch hat sich zum Ziel gesetzt, die für Entscheidungen und Veränderungen bedeutsamen Wissens- und Verstehensprozesse zu beleuchten und sie so für die Anwendung im Management bzw. in der Führung nutzbar zu machen. Gleichzeitig soll aber auch ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über Rolle und Funktion von Sprache in der Kommunikation bereitgestellt werden. Als zu beleuchtender Ausschnitt der Kognitionswissenschaft wird die Darstellung des Zusammenhangs von Sprache, Sprachgemeinschaft und Kognition gewählt. Es geht um die Auseinandersetzung mit Bedeutung und ihrer Entstehung im Kontext der Interaktion des Menschen mit der Welt, wie sie also von ihm wahrgenommen und kategorisiert bzw. konzeptualisiert wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Sprachen Unterschiede in der Wahrnehmung der Sprechenden der jeweiligen Sprache machen und folglich immer bestimmte Ausschnitte der Umwelt fokussieren. Eng damit verbunden ist das Prinzip des Verstehens sowie der Aufbau und die Verarbeitung von Wissen. Dazu beleuchtet dieses Buch die sprachwissenschaftlichen Grundlagen, erklärt die vielfältigen Zusammenhänge und ihre Auswirkungen auf unternehmerisches Entscheiden und Handeln. Nicht zuletzt erklärt es die Vorgehensweisen, mit denen trotz unterschiedlicher Weltansichten, die den Beteiligten in den meisten Fällen – sprachlich bedingt – gar nicht bewusst sind, auch in unübersichtlichen Situationen und schwer durchschaubaren Handlungsverknüpfungen ein zielführender Austausch über relevante Zusammenhänge gelingen kann. Dafür sollten die Menschen in der Organisation, allen voran das Management, das Verstehen verstehen lernen.

Hannover
im April 2024

Ulrike Buchholz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	VUKA und Entscheidungen	1
1.2	VUKA und Transformation	4
1.3	VUKA und Sinn	5
1.4	Kommunikation, Sprache und Denken	6
	Literatur	8
2	Rahmenbedingungen für das Management im VUKA-Kontext	9
2.1	Komplexität meistern: Unter Kontingenz entscheiden und handeln können	10
2.2	Wandel beherrschen: Organisationales Lernen in den Alltag einbauen	14
2.3	Perspektivenvielfalt sicherstellen: Reflexivität und Selbstbeobachtung internalisieren	17
2.4	Normative Orientierung anpassen: Werteorientiert und sinnstiftend führen	20
2.5	Potenziale heben: Kognition, Wissen und Verstehen aktivieren	23
2.6	Kernaussagen des Kapitels	26
	Literatur	27
3	Kognitive Semantik und das Management von Wissen	29
3.1	Grundlagen der Disziplin	30
3.2	Aspekte der Kognitiven Semantik	33
3.2.1	Verstehen	34
3.2.2	Bedeutung	37
3.2.3	Wissen und Weltwissen	40
3.2.4	Wissensrahmen (Frames)	43
3.3	Kernaussagen des Kapitels	46
	Literatur	47

4	Das sprachliche Relativitätsprinzip – Der Einfluss von Sprache auf die Kognition	49
4.1	Grundsatz des Prinzips	50
4.2	Die Anfänge bei Wilhelm von Humboldt	52
4.3	Sprache als Fenster zur Kognition	57
4.4	Raumkognition und Sprache	61
4.5	Gender und Sprache	64
4.6	Kernaussagen des Kapitels	67
	Literatur	68
5	Ebenen der Sprachanwendung – Diskurse, Dialoge, Diskussionen und ihre Wirklichkeit	71
5.1	Konstruktion von Wirklichkeit	72
5.2	Diskurs	75
5.3	Dialog und Diskussion	78
5.4	Kernaussagen des Kapitels	81
	Literatur	81
6	Wissen und Verstehen in der Organisation	83
6.1	Perspektivenvielfalt	84
6.2	Interkulturelle Handlungskompetenz	86
6.3	Das Wissen der Vielen	88
6.4	Diversität & Inklusion: Vielfalt als Ressource betrachten	90
6.4.1	Perspektivenvielfalt durch Polyphonie	93
6.4.2	D&I aus kommunikationszentrierter Perspektive	96
6.5	Kernaussagen des Kapitels	98
	Literatur	99
7	Kognition in der Organisation und Sprache als Führungsinstrument	101
7.1	Sprache in der Führungskommunikation	102
7.2	Kognition im organisationalen Lernen	104
7.3	Kommunikationszentriertes Leadership	107
7.3.1	Reflexivität und Reflexionssprache	108
7.3.2	Diskurse	113
7.3.3	Diskussionen	116
7.3.4	Dialoge	119
7.4	Sensemaking und Purpose	123
7.5	Sinnkonstruktion	126
7.6	Kernaussagen des Kapitels	130
	Literatur	131
8	Das Denken hinter der Sprache entdecken – Metaphorische Konzepte im Management	135
8.1	Linguistische Diskursanalyse	136

8.2	Metapherntheorie	139
8.3	Systematische Metaphernanalyse	144
8.4	Sinnrekonstruktion	146
8.5	Analysebeispiele	149
8.5.1	Organisation	153
8.5.2	Unternehmensalltag	155
8.5.3	Changemanagement	157
8.5.4	Führungshandeln	160
8.5.5	Employer Branding	162
8.6	Kernaussagen des Kapitels.	165
	Literatur.	166
9	Sprachbewusstes internes Kommunikationsmanagement	169
9.1	Grundsatz des Konzepts.	170
9.2	Ansatzpunkte und Vorgehensweisen	173
9.3	Framing und Metaphorisierung	175
9.4	Semantiksensible Kommunikation	179
9.5	Kernaussagen des Kapitels.	182
	Literatur.	183

Über die Autorin

Prof. Dr. Ulrike Buchholz lehrt seit 2001 an der Hochschule Hannover das Fach Unternehmenskommunikation. Davor leitete sie die weltweite interne Kommunikation der Infineon Technologies AG, München, und war in der Unternehmenskommunikation der Siemens AG tätig. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen, so z. B. „Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen“, „Interne Kommunikation und Unternehmensführung“, „Interne Kommunikation in agilen Unternehmen“, „Werte und Metaphern in der Unternehmenskommunikation“, sowie Verfasserin zahlreicher Fachbeiträge in diversen Handbüchern zum Thema Organisationskommunikation/Unternehmenskommunikation.

Kontakt: ulrike.buchholz@hs-hannover.de



Zusammenfassung

Unternehmen agieren in einer hohen Wettbewerbsintensität, die geprägt ist durch eine steigende Komplexität der Unternehmensumwelt, in der es immer weniger Stabilität gibt. Solche zum Teil vollkommen ungewisse Umwelten kennzeichnet der Begriff VUKA, der die Häufigkeit und Dynamik von Veränderungen, eine geringe Vorhersehbarkeit von Ereignissen und die Mehrdeutigkeit von zu bewertenden Situationen beschreibt. So nimmt VUKA generell Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und im Speziellen auf die Transformationsfähigkeit. In der Folge wird ein gemeinsames Erschließen von Sinn in komplexen Aushandlungs- und Bewertungsprozessen benötigt, wofür wiederum Kommunikation unabdingbar ist. Diese beruht im Wesentlichen auf Sprache, die bestimmt, wie Informationen wahrgenommen, interpretiert, in neue Zusammenhänge gesetzt und in Wissen transformiert werden. Damit ist die Bewältigung von VUKA eng verknüpft mit Kommunikation und deren Sprache.

1.1 VUKA und Entscheidungen

Auf möglichst gesicherter Basis entscheiden und handeln zu können, ist ein zentraler Aspekt der Unternehmensführung. Grundlage dafür ist wiederum das Erkennen und Interpretieren von Sachverhalten in der Unternehmensumwelt und im Unternehmen selbst, was mit zunehmender Komplexität schwieriger wird. Die Arbeitswelt ist so volatil wie noch nie. Rasante technologische Veränderungen machen eine permanente Anpassung und lebenslanges Lernen zur Bedingung. Unternehmen agieren in einer hohen Wettbewerbsintensität, die häufig nach gerade erfolgter Expansion ein Gesundshrumpfen erforderlich macht. Angesichts häufiger und abrupten Änderungen von Kundenpräferenzen

und -verhalten müssen Unternehmen ihre Produktportfolios und Dienstleistungen immer wieder erneuern und verbessern. Dies geht einher mit einem ständigen Wandel von Umwelt und Rahmenbedingungen, wie etwa Veränderungen in der Gesetzgebung, globale wirtschaftspolitische Entwicklungen oder Engpässe durch den Fachkräftemangel. Veränderungen sind häufig eruptiv und erratisch. Das Management muss stets erwarten, dass das Unerwartete eintritt. Auch das Tempo von Veränderungsprozessen ändert sich, ebenso die Art und Weise. Eine wachsende Komplexität erschwert die Planung von Zukunft und die Gewissheit, mit bestimmten Handlungen bestimmte Wirkungen erzielen zu können. Man muss schwarz und gleichzeitig weiß denken können. Engagement muss einhergehen mit Vagheit, Kooperation reicht sich die Hand mit Gegnerschaft.

Diese herausfordernden Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung abseits jeder Sicherheit werden im Allgemeinen mit dem Begriff VUKA kategorisiert, der die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägten Organisationsumwelten beschreibt. Roman Stoi (2022) identifiziert mit dem Stuttgarter Führungsmodell vier Führungskontexte von einfach bis chaotisch, von denen der komplexe, aber auch der chaotische Führungskontext die VUKA-Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung treffend beschreiben (siehe auch Stoi & Dillerup, 2022, S. 76–79). Stoi stellt Ursache-Wirkungs-Überlegungen an und ordnet ihnen Anforderungen an die Führung zu. Bei einfachen Zusammenhängen sind Ursache und Wirkung offensichtlich und es bedarf schlicht „Best Practice“-Lösungen. Auch in einem komplizierten Kontext lassen sich Erfolg versprechende Lösungen mit einigem Expertenwissen finden, wenn erst die Ursache eines Problems identifiziert wurde. Anders ist es in einem komplexen Führungskontext. Hier lassen sich aufgrund einer VUKA-Lage keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausmachen. Ob ein Vorgehen das zu lösende Problem erfolgreich bewältigt hat oder nicht, lässt sich erst im Nachhinein feststellen. In einem krisenhaften, chaotischen Führungskontext muss man zwar davon ausgehen, dass es Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung gibt, aber sie sind nicht zu ergründen und es macht daher keinen Sinn, nach angemessenen Lösungen zu suchen. Damit sind Erfahrungen aus der Vergangenheit in komplexen und chaotischen Führungskontexten kaum bis gar nicht nutzbar für Prognosen, was langfristige Planungen für angemessene wettbewerbswirksame unternehmerische Entscheidungen praktisch unmöglich macht.

Gefragt ist daher eine Reaktion in Echtzeit, die nur erfolgreich sein kann, wenn das Unternehmen auf viele kleine Lösungen aus unterschiedlichen Ideenressourcen zugreifen kann. Entscheidungen müssen schnell getroffen werden und können in einer zunehmend digitalisierten Welt zugleich fast nur auf vernetzten, schwer durchschau- und berechenbaren Informationen und Einflussfaktoren basieren. Die vorhandenen Informationen lassen sich häufig auf unterschiedlich Weise interpretieren, dadurch stellt sich die Gesamtlage mehrdeutig dar – und jede Entscheidung kann letztlich viele mögliche Konsequenzen haben. Der Unternehmensalltag ist auf diese Weise gekennzeichnet durch Zielkonflikte und Paradoxien, durch die Kontingenz von Sachverhalten und gleichzeitig durch die Chancen aus emergenten Entwicklungen. Sofern hierfür keine angepassten Entscheidungsverfahren eingeführt werden und die Unternehmenskultur eher klassisch

regelungsorientiert aufgestellt bleibt, ist es nur schwer möglich, eine den VUKA-Umständen entsprechende lösungsorientierte und konsensfähige Entscheidungsfindung zu gestalten. Dass der Erwartungsdruck aus der Unternehmensumwelt trotz abnehmender Einflussmöglichkeiten des Unternehmens oft aufrechterhalten bleibt oder sich gar verstärkt, ist ein zusätzlicher Stressor.

In komplexen Führungskontexten kann es daher sein, dass ein Unternehmensziel aufgrund einer anhaltenden ungewissen Sachlage immer wieder neu diskursiv entwickelt und immer wieder ein Konsens gefunden werden muss. Ebenso ist es möglich, dass unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Ziele miteinander konkurrieren, etwa wenn der chinesische Markt zwar hohe Gewinne verspricht, aber die menschenrechtsnegierende Politik im Widerspruch zum definierten und als handlungsleitend festgeschriebenen Purpose des Unternehmens steht. Und nicht zuletzt erfordert Komplexität regelmäßig das Einbeziehen einer Vielzahl von Variablen in die Entscheidungsfindung. Zunehmend wird deshalb versucht, durch eine digitalisierte, womöglich durch den Einsatz einer künstlichen Intelligenz gestützte, Datenanalyse die benötigten Informationen zu gewinnen, um Muster in der Unternehmensumwelt erkennen und darauf basierend durchdachte Entscheidungen fällen zu können. Vor allem aber werden in vielen Unternehmen Verfahren konfiguriert, mit denen die Entscheidungsprozesse agiler gestaltet werden können. Konkret heißt das, die darauf ausgerichteten Interaktionen der Menschen zu systematisieren und dadurch zu intensivieren. Das schlägt sich nieder in weniger Hierarchie zugunsten mehr selbstgesteuerter teamorientierter Prozesse sowie in eine Flexibilisierung von Arbeitsabläufen zur Überwindung von zu sehr hemmender Bürokratie und eine forcierte Modularisierung, um rascher auf Veränderungen und Innovationserfordernisse reagieren zu können. Denn letztlich werden Entscheidungen unter den hier geschilderten Bedingungen besser durch den Einbezug menschlicher Kommunikation und den sie voraussetzenden Reflexionsprozessen getroffen und realisiert.

Kommunikation war schon immer erforderlich in der Unternehmensführung. Im Grunde besteht sie aus Kommunikation, denn Entscheidungen existieren nur, wenn sie kommuniziert, also mit anderen geteilt wurden – bis vor noch gar nicht so langer Zeit auch, wenn sie anderen nur mitgeteilt wurden. Aber wie schon vielfach seit Aufkommen von VUKA in der wissenschaftlichen wie in der Praxisliteratur beschrieben wurde, ist es nun ganz und gar die Kommunikation, ohne die die Führungs- und Entwicklungsprozesse in komplexen Umweltsituationen nicht gelingen können und in die die Menschen aktiv einbezogen werden müssen. Zugespitzt muss man sogar davon ausgehen, dass ein Unternehmen in komplexen und chaotischen Kontexten ohne eine spezifisch kommunikationszentrierte Unternehmensführung gar nicht mehr zu führen ist (Buchholz & Knorre, 2019, 2022). Das bedeutet aber einmal mehr, dass es die Zusammenarbeit und die Partizipation der Menschen in der Organisation, die Kooperation der Mitarbeitenden und Führungskräfte, vielfach unter Einbezug externer Bezugsgruppen, sind, die das Bestehen eines Unternehmens im meist globalen Wettbewerb seiner Branche ermöglichen und erhalten.

1.2 VUKA und Transformation

Dazu gehört gerade unter den geschilderten VUKA-Voraussetzungen auch die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen. Die Notwendigkeit, neue Konzepte der Organisationsgestaltung zu entwerfen, um trotz unsicherer Führungskontexte dennoch Kundenwünsche wettbewerbsfähig erfüllen zu können, führt nicht nur zu laufenden Veränderungen, sondern zunehmend auch zu einer vollkommenen Transformation von Unternehmen oder maßgeblichen Teilbereichen. Die Hebel des klassischen Change-managements greifen dafür nur noch bedingt. Jetzt geht es um die Neuerfindung eines Unternehmens oder um die Neudefinition eines Geschäftsmodells. Dies beinhaltet in der Regel eine Neuausrichtung der Strategie, der Strukturen, der Prozesse und der Kultur einer Organisation, vor allem die Veränderungen in der Führung und der Zusammenarbeit. Es heißt vielfach, die Art und Weise, wie Dinge im Unternehmen angegangen werden, von Grund auf zu ändern.

Eine Studie der Unternehmensberatung Deloitte und der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2020, die den Umgang mit tiefgreifenden Veränderungen untersuchte, macht vier Typen von Transformation aus, abhängig vom Grad der Störung oder Interferenzen in der Branche und der Wettbewerbsstärke eines Unternehmens (Marckstadt et al., 2020, S. 8–9). Haben Unternehmen eine starke Position, können sie auch bei einer großen Störung diese selbst in die Hand nehmen, proaktiv neue Geschäftsmodelle entwickeln und ihre Ressourcen radikal auf differenzierende Fähigkeiten ausrichten. Bei einer weniger ausgeprägten Störung kann es in einer starken Wettbewerbsposition schon reichen, die Grenzen zu erkunden und bei einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des aktuellen Geschäftsmodelles neue Möglichkeiten am Rande der Organisation zu erforschen. Ist die Wettbewerbssituation nicht günstig, die Störung gleichzeitig nicht ausgeprägt, ist ein Unternehmen gut beraten, das Betriebssystem zu ändern und kurzfristige Leistungsverbesserungen anzugehen. Ist die Störung umfassend, sollte in einer schwachen Wettbewerbsposition laut Studie das Geschäftsmodell gewechselt werden.

Die Studie identifiziert sieben Managementpraktiken, die für eine gelingende Transformation, gleichgültig welcher Ausprägung, sinnvoll sind. Demnach sind Unternehmen, die vier oder mehr der Managementpraktiken anwenden, signifikant erfolgreicher als Unternehmen, die nur eine oder keine dieser Maßnahmen anwenden. Zu den Erfolgsfaktoren gehört die Kundenzentrierung, also deren Wünsche verstehen und realisieren, anstatt eine veränderte Produktstrategie aus Sicht des Unternehmens in die Wege leiten. Eine erfolgreiche Transformation ist des Weiteren eher möglich, wenn ein Unternehmen mit einem dualen Betriebssystem bzw. in Ambidextrie geführt wird, welches das Kerngeschäft weiter stabilisiert und gleichzeitig unerforschte Randbereiche erschließen kann. Beide Aspekte ziehen eine grundlegende Änderung der Zusammenarbeit und eine angepasste Führung nach sich, verbunden mit einer Anpassung der Kapitalstruktur. Transformation kann schließlich dann gelingen, wenn alle im Unternehmen beteiligt werden, also etwa Handlungsfreiräume für dezentrale Einheiten geschaffen werden, Routinen und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit und das Erkennen von

Veränderungsnotwendigkeiten etabliert werden und auch externe Bezugsgruppen in den Transformationsfortschritt ausreichend involviert werden. Dazu gehört der Studie zufolge insbesondere eine starke und kontinuierliche Kommunikation, die das Narrativ der Transformation trägt und entwickelt.

VUKA beschreibt die Herausforderungen der modernen Umwelt. Transformation ist die Antwort, bezeichnet den Prozess der grundlegenden Veränderung, der notwendig ist, um die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern und sich den wandelnden Marktbedingungen anzupassen. VUKA stellt Unternehmen vor die Notwendigkeit, traditionelle Denk- und Arbeitsweisen zu überdenken und anzupassen, um die Organisation agiler, innovativer und anpassungsfähiger zu machen. Traditionelle Planungs- und Entscheidungsmodelle reichen häufig nicht mehr aus, um erfolgreich zu sein. Eine Transformation hilft Organisationen dabei, mit den durch VUKA hervorgerufenen Veränderungen Schritt zu halten, Risiken zu minimieren und Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Damit sie glücken kann, ist es erforderlich, alte Strukturen und Gewohnheiten aufzugeben und über eine offene Lernkultur neue Wege des Denkens und Handelns zu entwickeln. Dazu ist, erneut, eine auf und zwischen allen Ebenen einer Organisation vitale Interaktion und Kommunikation unter Einbezug externer Quellen unabdingbare Voraussetzung.

1.3 VUKA und Sinn

Die bei aller Veränderlichkeit und Unsicherheit notwendige Orientierung bzw. Ausrichtung auf einen gemeinsamen Handlungsrahmen ist geleitet durch eine Übereinkunft über das, was für das unternehmerische Handeln Sinn macht. Sinn in diesem Zusammenhang muss systematisch erarbeitet und immer wieder geklärt werden. Das dahinterstehende Konzept wird häufig auf Basis der Überlegungen von Kurt Weick (1985, 1995) als Sensemaking beschrieben. Gemeint ist ein fortlaufender Prozess des Interpretierens von Informationen aus der Unternehmensumwelt, um aus unverbundenen mehrdeutigen Geschehnissen immer wieder einen für das Unternehmen sinnhaften Zusammenhang herstellen zu können. Die Intention dabei ist, ein gemeinsames Handeln in eine erklärte Stoßrichtung zu ermöglichen. Dazu bedarf es einer Orientierung gebenden Verstehens, das wiederum nur durch Kommunikation herbeigeführt werden kann. Für Sensemaking, also dem Erschließen von Bedeutung und Sinn, sind komplexe Zurechnungs-, Aushandlungs- und Bewertungsprozesse mithin unabdingbar (Buchholz & Knorre, 2022, S. 11–12).

Die Herausforderungen der Unternehmensführung sind von Vielschichtigkeit, Mehrdeutigkeit und Ungewissheit bis hin zur vollkommenen Unsicherheit in der von Bezugsgruppen gestalteten Unternehmensumwelt geprägt. Die größte Herausforderung besteht dabei in der Bewältigung von Komplexität und Mehrdeutigkeit sowie in der Offenheit für alle denkbaren Interpretationen der Ereignisse in der Unternehmensumwelt. Dafür wird eine moderne Führungsstrategie benötigt, die eine Perspektivenvielfalt kultiviert,

indem sie (Selbst-)Reflexion und das Denken in verschiedene Richtungen fördert. Mit Ungewissheit und vollkommener Unsicherheit kann nur dann existenzsichernd umgegangen werden, wenn es gelingt, eine permanente Kommunikation zwischen Unternehmen und Umwelt bzw. deren Bezugsgruppen sowie zwischen den Menschen im Unternehmen anzuregen und zu steuern. Ein adäquates Führungsmodell für einen solchen komplexen Führungskontext muss nicht nur eher zirkulär als linear, sondern vor allem auch in all seinen angenommenen Beziehungen kommunikationszentriert angelegt sein. Dabei kommt es insbesondere darauf an, die Kommunikationspraxis diskursiv, reflexiv und rekursiv zu gestalten, um alternative Sichtweisen zu erhalten und auch unter Kontingenz und Emergenz so abgesichert wie möglich entscheiden und handeln zu können. Solche systematischen Perspektivenwechsel fördern das gemeinsame Verständnis für das Gesamtsystem und steigern die Handlungsoptionen (Buchholz & Knorre, 2022, S. 14–15).

In einer komplexen, durch VUKA geprägten Welt erfolgreich operieren und das Un-erwartete gelassener erwarten zu können, erfordert also ein Bündel an unterschiedlichen Optionen. Vielfalt dient der Anpassungsfähigkeit und der Innovationskraft einer Organisation, was wiederum Flexibilität voraussetzt, ohne dass die grundsätzlich notwendige Stabilität verloren geht. Um diese mit Stabilität verknüpfte wettbewerbsrelevante Flexibilität aufbauen und erhalten zu können, bedarf es adäquater Organisationsprinzipien. Entsprechende Gestaltungsparameter einer flexiblen Organisation und Führung nutzen die Erfahrung der vielen Organisationsmitglieder, um auf dem Wissen der Vielen basierende dezentrale Entscheidungen treffen und sinnvoll Macht verteilen zu können. Dazu bedarf es, ein weiteres Mal, der Kommunikation und vor allem Wissens- und Verstehensprozesse.

1.4 Kommunikation, Sprache und Denken

Kommunikation beruht im Wesentlichen auf Sprechakten und die schriftliche Verwendung von Sprache. Damit verknüpft sind Denkprozesse bzw. Kognitionen, die auch dann in Kraft sind, wenn quasi sprachlos über rein visuelle Kommunikationsinstrumente wie Bilder oder Symbole kommuniziert wird. Mit Kognition sind Fähigkeiten gemeint wie Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Sprache, Denken, Verstehen, Problemlösung und Entscheidungsfindung. Die Kognition ermöglicht es uns, Informationen aus der Umwelt im relevanten Kontext zu selektieren, zu verarbeiten, Bedeutungen zu verstehen, Erinnerungen abzurufen und komplexe kognitive Aufgaben zu bewältigen. Die Kognition ist also die Grundlage für Handeln und manifestiert sich in Vorstellungen, Glaubenssätzen, Annahmen und Wissen. Ihre Wirksamkeit schlägt sich nieder in der Interpretation von Zusammenhängen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden. Sie schlägt sich nieder in Veränderungsprozessen und Transformation, und sie schlägt sich nieder in der dafür notwendigen organisationalen Sinnstiftung. Ob diese Prozesse funktionieren oder nicht, ist maßgeblich abhängig von den sie gestaltenden denkenden

Menschen, und das wiederum ist abhängig von deren Sicht auf die Welt. In einer Organisation hat das wiederum Auswirkungen auf die organisationale Kognition, die benötigt wird, um ein gemeinsames Vorgehen im Hinblick auf die definierten Unternehmensziele gewährleisten zu können.

Beispiel Transformation und Lernen: Eine wesentliche Komponente einer Organisationstransformation ist die Veränderung der Denkweise und in der Folge der Verhaltensweise, die mit den angestrebten Veränderungen im Einklang stehen, und dies sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene. Es geht dabei um die zugrunde liegenden Überzeugungen, Werte, Annahmen und mentalen Modelle, die das Verhalten und die Entscheidungsfindung der Mitarbeitenden beeinflussen. So führt eine traditionelle Denkweise mit ihren mentalen Modellen eher dazu, dass eine Organisation an veralteten Geschäftsmodellen oder ineffizienten Prozessen festhält, während eine innovative Denkweise eine Organisation mit den entsprechenden mentalen Modellen dazu befähigt, neue Ideen zu generieren, Risiken einzugehen und Chancen zu erkennen. Dabei handelt es sich um den Prozess der Umwandlung von Informationen durch die Neugestaltung von Konzepten oder die Anpassung von Wahrnehmungen, um die Fähigkeit des Geistes, Informationen zu analysieren, zu interpretieren und in eine neue Form zu bringen.

Ein zentraler Aspekt von Transformation ist es, neue Ideen zu generieren, komplexe Probleme zu lösen und die Rezeption der Welt zu erweitern. Grundlage ist Wissen, das ebenfalls eng mit Kognition verknüpft ist und sich nicht einfach so einstellt, womit nicht nur „lernen“, sondern „sprachlich verarbeiten“ gemeint ist. Die sprachliche Verarbeitung wirkt auf die Art und Weise ein, wie Informationen wahrgenommen, interpretiert, in neue Zusammenhänge gesetzt und in Wissen transformiert werden. Dabei ist die Gewissheit zu wissen, dass man etwas nicht weiß, besser zu managen als der Umgang mit „blinden Flecken“, also nicht einmal zu wissen, dass man etwas nicht weiß. Hinzu kommen Trugschlüsse im Umgang mit komplexen Systemen, wie etwa linear-kausales Denken, also die Vernachlässigung von Wechselwirkungen, die Bekämpfung von Symptomen statt von Ursachen oder ganz allgemein kognitionspsychologische Urteilsfehler (Ameln, 2021, S. 568.). Sowohl das Nichtwissen wie auch die geschilderten Denkfehler haben als Ursache oft die eigene sprachlich bedingte Sicht auf die Welt, was ohne eine entsprechende Reflexion nicht auflösbar ist.

Die für Entscheiden, Verändern und ganz generell für Handeln notwendigen kognitiven Vorgänge werden gelenkt durch Sprache, so die auf der Kognitiven Semantik beruhende Fallkonstellation dieses Buches. Realität wird unterschiedlich sprachlich gefiltert. Von Sprache zu Sprache und dadurch auch von Sprechenden zu Sprechenden ergeben sich daher unterschiedliche Kategoriensysteme und damit auch unterschiedliche Bedeutungen und folglich unterschiedliche Interpretationen der wahrgenommenen Realität (im Unternehmen, in der Unternehmensumwelt). Häufig wird erst lange im Nachhinein klar, dass ein vermeintliches Verstehen des Gegenübers gar nicht stattgefunden hat. Es geht also darum zu verstehen, dass das Denken und die Annahmen der Anderen bezüglich erlebter oder wahrgenommener Situationen von der eigenen Perspektive nicht

zuletzt aufgrund sprachlich gestalteter, kognitiv wirksamer Verknüpfungen abweichen kann. Damit sind auch die Einschätzungen von unternehmerischen Entwicklungsoptionen abhängig von der jeweiligen sprachlich gebundenen Sicht auf die Welt.

In der Unternehmenskommunikation werden Vorgehensweisen wie die strategische Konzeption mit Analyse, Zielen, Zielgruppen und Botschaften oder gar das vollständige Spektrum der Kommunikation in Form von Kampagnen immer weiter professionalisiert. Der Fokus liegt meist auf immer ausgefeilteren Instrumenten und ihren Wirkungsweisen. Der Mensch und seine Sprache, das grundsätzliche Dasein und Sosein findet aber nach wie vor wenig Beachtung, um Wertschätzung und das Erkennen und Beantworten von Bedürfnissen interner wie externer Bezugsgruppen zu internalisieren und in letzter Konsequenz für die Wertschöpfung urbar zu machen. Erste Annäherungen an diese Sachverhalte liefern Publikationen wie Schach & Christoph, 2018; Habscheid et al., 2018; Hundt & Biadala, 2016; Kastens & Busch, 2016 oder Ebert, 2020. Grundsätzlich bedarf es, wie sich herausstellt, einer sprachwissenschaftlichen, psychologischen und soziologischen Kompetenzerweiterung der Verantwortlichen im (Kommunikations-)Management und über diesen Hebel letztlich auch die der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Hierzu beleuchtet dieses Buch einige Ansätze und macht praktische Umsetzungsvorschläge, die im Kommunikationsmanagement realisiert werden können.

Literatur

- Ameln, F. v. (2021). Führen und Entscheiden unter Unsicherheit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)*, 52, 567–577. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00607-4>. Zugegriffen: 28. Jan. 2024.
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2019). *Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements*. Springer Gabler.
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2022). Grundlagen des Public Relations-Management. In P. Szyszka, R. Fröhlich, & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28149-6_15-1.
- Ebert, H. (2020). *Sprache und Dialog als Führungsinstrumente. Wie Gespräche die Organisationsentwicklung der Zukunft sichern*. Springer Gabler.
- Habscheid, S., Müller A. P., Thörle, B., & Wilton, A. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Sprache in Organisationen*. Walter de Gruyter.
- Hundt, M., & Biadala, D. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Walter de Gruyter.
- Kastens, I. E., & Busch, A. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation*. Narr Francke Attempto.
- Marckstadt, F., Dimke, M., & Laamanen, T. (2020). *Transformation champions. Turning opposites into compliments*. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/strategy-analytics/articles/erfolgsfaktoren-fuer-die-transformation.html>. Zugegriffen: 30. Jan. 2024.
- Schach, A., & Christoph, C. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten*. Springer VS.
- Stoi, R. (2022). Kontextorientierte Führung und Organisation. Ein situatives Führungsmodell. *Zfo*, 02, 70–78.
- Stoi, R., & Dillerup, R. (2022). *Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership* (6., kompl. überarb. u. erw. Aufl.) Vahlen.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks.