



RUDI KELLER

UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UND VERTRAUEN



INHALTSVERZEICHNIS

1.	Ziele dieses Beitrags.....	3
2.	Was ist Kommunikation?.....	3
2.1	Kommunikation im engeren Sinne.....	3
2.2	Kommunikation im weiteren Sinne	9
3.	Vertrauenskommunikation.....	13
3.1	Wie man mit Texten Vertrauen gewinnen und verspielen kann	17
4.	Literaturverzeichnis.....	21



1. ZIELE DIESES BEITRAGS

Die Sprache eines Menschen zeigt, wes Geistes Kind er ist, und zwar auf zweifache Weise. Weshalb ist das so? Wir haben doch bereits als Kinder gelernt, dass man bei der Beurteilung anderer Menschen nicht von Äußerlichkeiten auf sein Inneres schließen darf. Sollte da die Sprache eines Menschen eine Ausnahme bilden? Die Antwort lautet: Die Sprachen eines Individuums ist ihm nicht äußerlich wie etwa seine Kleidung. Sie ist vielmehr sichtbarer Teil seiner Persönlichkeit. Deshalb ist sie tatsächlich verräterisch, und nur deshalb ist es möglich, mit ihrer Hilfe Vertrauen aufzubauen - oder auch zunichte zu machen.

In diesem Beitrag möchte ich dreierlei zeigen: Zum Ersten will ich für eben diese These argumentieren, dass die Sprache eines Menschen Ausdruck seiner geistigen Verfassung ist. Zum Zweiten will ich darauf aufmerksam machen, dass man »Kommunikation« in einem engeren und einem weiteren Sinne verstehen kann, und dass eben dies für Unternehmenskommunikation relevant ist. Und zum Dritten will ich zeigen, dass Unternehmenskommunikation im Dienste der Vertrauensbildung prinzipiell dilemmatischer Struktur ist.

2. WAS IST KOMMUNIKATION?

Das Wort *Kommunikation* wird in unserer Umgangssprache und auch in den verschiedenen Fachsprachen sehr unterschiedlich verwendet. Menschen kommunizieren miteinander, Menschen kommunizieren mit Maschinen, Tiere kommunizieren, ebenso Billardkugeln oder die berühmten kommunizierenden Röhren. Es ist nicht sinnvoll, nach einer Definition zu suchen, die all diese Gebrauchsweisen des Wortes *Kommunikation* abdeckt. Sie wäre extrem offen und damit weitgehend nichtssagend. Ich will mich auf typisch menschliche Kommunikation beschränken, denn alles andere ist für unsere Zusammenhänge irrelevant. Relevant für unser Thema sind aber zwei Typen von Kommunikation, die ich »Kommunikation im engeren Sinne« und »Kommunikation im weiteren Sinne« nennen möchte.

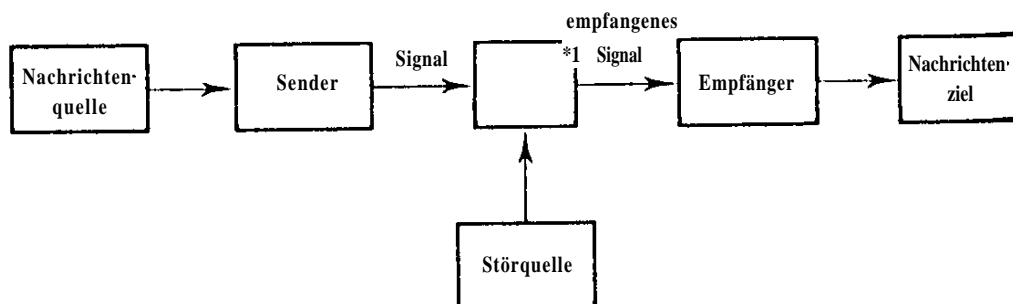
2.1 KOMMUNIKATION IM ENGEREN SINNE

Beginnen will ich damit, ein weit verbreitetes Modell des Kommunizierens zu kritisieren, das bekannt ist unter dem Namen »Kode-Modell«. Es scheint derzeit den Status einer allgemeinen *common-sense*-Theorie zu haben. Nach diesem Modell ist die Sprache eine Art Verpackung, die dazu dient, unsere Gedanken versandfähig zu machen; der Vorgang des Kommunizierens ist einer des Verschickens von Gedanken, die vor dem Versand in Sprache verpackt worden sind. Es lässt sich etwa so formulieren:



Ein Mensch - bezeichnenderweise »Sender« genannt« - fasst einen Gedanken, »enkodiert« diesen in einen Satz der deutschen Sprache, sendet diesen über einen »Kanal«, etwa die Luft, zu seinem Gesprächspartner, dem »Empfänger«, der diesen Satz »dekodiert« und so in den Besitz des Gedankens gelangt.

Diesem Modell gemäß ist also Kommunikation die Lösung eines Transportproblems. Was an diesem Modell bedenklich ist, werde ich gleich zeigen. Zuvor aber will ich das Modell in Erinnerung rufen, das dem Transportmodell des Kommunizierens zugrunde liegt, das informationstechnische Modell von Shannon und Weaver (1976), das erstmals 1949 veröffentlicht wurde. Grafisch wurde es von Weaver wie folgt dargestellt:¹



Um es klar zu sagen: An diesem Modell gibt es nichts auszusetzen, wenn man es so interpretiert, wie Weaver es verstanden wissen wollte, nämlich als ein allgemeines Modell der Nachrichtenübertragung, beispielsweise durch ein Telefon. Weaver erläutert sein Modell wie folgt:

»Die *Nachrichtenquelle* wählt aus einer Menge von möglichen Nachrichten eine gewünschte *Nachricht* Bus [...] Die ausgewählte Nachricht kann aus geschriebenen oder gesprochenen Worten oder aus Bildern, aus Musik usw. bestehen. Der *Sender* übersetzt diese *Nachricht* in das *Signal*, welches dann über den *Übertragungskanal* vom *Sender* zum *Empfänger* übertragen wird. Im Fall der Telefonie ist der Kanal ein Draht, das Signal ein sich ändernder elektrischer Strom in diesem Draht; der *Sender* ist die Anlage (Telefonapparat usw.), die den Schalldruck der Stimme in einen sich ändernden elektrischen Strom übersetzt.«²

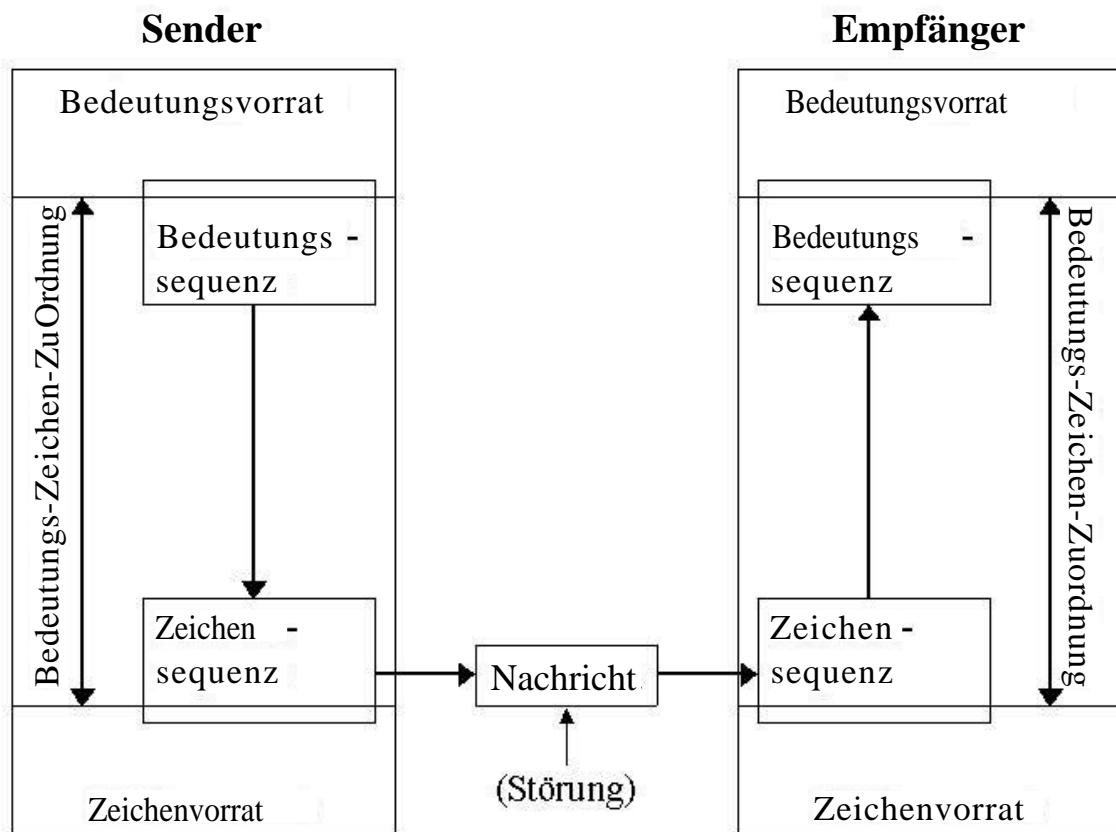
Wie wir hier deutlich sehen, handelt es sich bei Weavers Modell nicht um eine Modell der Produktion sprachlicher Zeichen, sondern um ein Modell des Transports sprachlicher Zeichen mittels eines mechanischen Senders.

¹ Weaver 1976: 16.

² Weaver 1949/1976: 16 (Hervorhebb. original).



Aus diesem angemessenen Modell des Kommunizierens mithilfe eines Sende- und Empfangsgeräts wird ein vollständig unangemessenes Modell, wenn man gleichsam die Nachrichtenquelle und den Sender in eins amalgamiert, in den Kopf des kommunizierenden Menschen. Dann wird daraus das folgende Modell, hier in der Version von Hermann 1985:



Diesem Modell gemäß wählt der Mensch - in der Funktion als Sender - aus seinem Bedeutungsvorrat eine Bedeutungssequenz aus und enkodiert diese in eine Zeichensequenz, die seinem Zeichenvorrat entnommen ist. Durch die Zuordnung von Bedeutungen zu Zeichen entsteht eine versandfertige Nachricht, die zum Empfänger geschickt wird, der dann die Zuordnungsprozedur rückwärts vollzieht. Er dekodiert die Zeichen, um so an die Bedeutungen zu gelangen. Unter Bedeutungen versteht Hermann auch ausdrücklich Vorstellungen und Gedanken.

Wenn wir versuchen, dafür ein Beispiel zu formulieren, wird unmittelbar deutlich, wie grotesk dieses Modell - als Modell der Mensch-zu-Mensch-Kommunikation - ist:



Der Sprecher hat den Gedanken »Ich habe Durst«, enkodiert diesen in den deutschen Satz *Ich habe Durst* und sendet diesen seinem Gesprächspartner, dem Empfänger. Dieser empfängt den Satz *Ich habe Durst*, dekodiert ihn und gelangt so zu dem Gedanken »Ich habe Durst«.

Der zentrale Unterschied zu Weavers Modell ist folgender: Bei Weaver besteht die »ausgewählte Nachricht [...] aus geschriebenen oder gesprochenen Worten [...]«, ³ und der Prozess des Enkodierens ist konzipiert, wie er explizit sagt, als ein Prozess des Übersetzens. Während nach Weavers Modell sprachliche Zeichen in Zeichen anderer Art - nämlich im Falle der Telefonie in elektrische Impulse - übersetzt werden, sollen es nach dem linguistischen Sender-Empfänger-Modell Gedanken sein, die in sprachliche Zeichen enkodiert werden. »Das Modell baut auf die Ideologie« schreibt Heringer, »dass Denken vor Sprache sei und sozusagen primär. Es gebe einen Bedeutungsvorrat, aus dem geschöpft wird, die einzelnen Bedeutungen würden dann sprachlich kodiert. Aber was genau sind sie vorher? Und wenn sie nicht auch schon sprachlich wären, dann könnte man sie nicht kodieren. Zum Kodieren gehört ein Kode. [...] Normalerweise besteht ein Kode aus zwei Zeichensätzen, deren Elemente einander eineindeutig zugeordnet sind.« ⁴ Ein Kode ist eine Anweisung der Art. »Ersetze das Zeichen x durch das Zeichen y«.

Dass in unserem ausformulierten Beispiel der Ausdruck »Ich habe Durst« viermal erwähnt werden muss, rührt daher, dass es so etwas wie sprachfreie Gedanken oder Bedeutungssequenzen nicht gibt. Man braucht die Sprache nicht nur, um den Gedanken auszudrücken, man braucht sie bereits zum Denken! Denn wir denken in Kategorien, zum Beispiel der des Durstes, und diese Kategorien erwerben wir im Zuge des Erwerbs der Sprache und wir verfügen über sie durch den Wortschatz unserer Sprache. Das heißt keineswegs, dass wir nur in Kategorien denken können, für die es in unserer Sprache ein Wort gibt, aber es heißt, dass wir nur das denken können, was wir auch sprachlich ausdrücken können. Wir behaupten auch nicht, dass Durst zu haben, den Besitz einer Sprache voraussetzt. Selbstverständlich haben sowohl Tiere Durst als auch Babys, längst bevor sie über eine Sprache verfügen. Wir reden also nicht über das Erlebnis des Durstes sondern vielmehr über den Gedanken, der durch den Satz »ich habe Durst« ausgedrückt wird.

Die Theorie, wir würden sozusagen erst denken und dann die Gedanken in eine sprachliche Form »enkodieren« gleicht der Theorie, wir würden erst eine Addition durchführen und dann die Addition in die Sprache der Algebra und des Dezimalsystems bringen. Man kann nicht rechnen ohne ein Zahlensystem und ohne die Sprache der Algebra. Kopfrechnen ist denken in der Sprache und damit in

³ Weaver 1949/1976: 16.

⁴ Heringer 2004: 14.



den Kategorien der Algebra. Und wenn wir, was jedem geläufig ist, mit der Sprache ringen und eine passende Formulierung suchen, so suchen wir nicht etwa einen passenden Satz für einen bereits fertig vorliegenden klaren Gedanken, sondern wir versuchen einen klaren Gedanken zu bilden. Etwas verkürzt kann man sagen: Der unklare Ausdruck eines Gedankens ist in der Regel der Ausdruck eines unklaren Gedankens. Und genau das ist der Grund dafür, weshalb die Sprache eines Menschen zeigt, was Geistes Kind er ist. Die Sprache ist der Stoff, aus dem Gedanken sind und nicht Versandkarton derselben. Die Rede vom Enkodieren ist nur da sinnvoll, wo zwei Zeichensysteme im Spiel sind. Eine Nachricht, die in einem Zeichensystem vorliegt, wird in ein anderes Zeichensystem übersetzt. Darin besteht die Leistung eines Telefonapparats oder der berühmten Maschine namens Enigma. Ein Kode-Modell ist nicht einmal in der Lage, Phänomene wie Missverständnisse oder ironisches Kommunizieren angemessen zu beschreiben.

Wie aber kommen denn meine Gedanken zum Adressaten? Die Antwort lautet: Überhaupt nicht. Zu meinem Adressaten kommen lediglich die Geräusche, die ich beim Sprechen erzeuge oder die grafischen Figuren, die ich beim Schreiben zu Papier bringe. Meine Gedanken selbst bleiben, wo sie sind: in meinem Kopf. Die realistische Alternative zum Transportmodell des Kommunizierens ist ein Inferenzmodell. Kommunikation in dem hier interessierenden Sinne ist nicht die Lösung eines Transportproblems, sondern die Lösung eines Beeinflussungsproblems. Wer kommuniziert, möchte den Anderen zu etwas Bestimmtem bringen. Betrachten wir zur Erläuterung zwei Situationen, die sich äußerlich sehr ähnlich sind:

1. Eine Person sitzt im Auditorium eines Vortrags und muss vor Langeweile gähnen.
2. Eine Person wendet sich während eines Vortrags seiner Begleiterin zu und macht eine Geste des Gähnens, um dieser deutlich zumachen, dass sie den Vortrag todlangweilig findet.

Worin besteht der Unterschied? In Fall (1) zeigt die Person ein Verhalten, das zwar gegebenenfalls von Beobachtern als Zeichen der Langeweile interpretiert werden kann, das aber nicht in der Absicht hervorgebracht wurde, diese Interpretation hervorzurufen. In Fall (2) hingegen war dies genau die Absicht. Hierbei handelt es sich somit um einen kommunikativen Akt: Eine Person tut etwas, um eine andere in einer ganz bestimmten Weise zu beeinflussen. Der Gähnende will seine Begleiterin zu der Erkenntnis bringen, dass er sich tödlich langweilt. In Fall (2) sind, anders als in Fall (1), folgende drei Bedingungen erfüllt:

1. Der Kommunizierende macht deutlich, dass sein Gähnen nicht reflexhaft geschieht, sondern eine intentionale Handlung darstellt. (Das kann er beispielsweise dadurch erreichen, dass er das Gähnen etwas »übertrieben« darstellt, sodass es vom echten Gähnen unterschieden ist.)



2. Der Kommunizierende hat die Absicht, der Adressatin zu erkennen zu geben, dass er sich langweilt.
3. Der Kommunizierende hat die Absicht, dass die Adressatin erkennt, dass er mit seinem Gähnen beabsichtigt, ihr zu erkennen zu geben, dass er sich langweilt.⁵

Allgemein gesagt, heißt also kommunizieren: etwas tun in der Absicht, dass der Adressat etwas Bestimmtes erkennen möge, und dass er außerdem merken möge, dass er ihm eben dies zu erkennen geben will. (Gemeinhin will der Kommunizierende darüber hinaus, dass der Adressat aufgrund dieser Erkenntnis etwas Bestimmtes tut.) Die dritte Bedingung ist notwendig, um zu verhindern, dass beispielsweise folgendes Szenario mit unter die Definition fällt:

Ich habe Gäste, es ist bereits nachts um halb drei, und mir wäre lieb, wenn sie sich allmählich auf den Heimweg machten. Da ich es als unhöflich empfände, sie offen zu bitten, nach Hause zu gehen, gähne ich, in der Hoffnung, dass sie daraus den Schluss ziehen mögen, dass ich müde bin und dies zum Anlass nehmen, aufzubrechen.

Nun kann man zu Recht fragen: Warum sollte man diesen Fall aus der Definition von »kommunizieren« ausschließen wollen? Es ist doch dies auch eine Methode, einem anderen etwas zu erkennen zu geben. Die Antwort lautet: Es ist sinnvoll, zunächst einmal zu definieren, was »kommunizieren« im engeren Sinne bedeutet, und zwar in dem Sinne in dem wir kommunizieren, wenn wir ganz normal mit jemandem reden. Alle anderen Formen des Kommunizierens - etwa Formen verdeckten bzw. manipulativen Kommunizierens - kann man dann auf der Folie der Definition des offenen und klaren Kommunizierens näher bestimmen.

In unserem Beispiel des bewusst inszenierten Gähnens wird die Adressatin die kommunikative Absicht des Gähnenden erschließen können auf der Folie ihres Weltwissens. Der Gähnende muss darauf spekulieren, dass seine Begleiterin etwa folgenden Schluss zu ziehen im Stande ist:

Er tut so, als gähne er. Ich kann erkennen, dass es kein echtes, sondern ein simuliertes Gähnen ist. Also will er mir damit etwas kommunizieren. Ich weiß, dass man müde wird, wenn man sich langweilt, und dass man gähnen muss wenn man müde wird. Also nehme ich an, dass er mir mit der Simulation des Gähnens zu erkennen geben möchte, dass ihn der Vortrag langweilt.

Zeichentheoretisch gesprochen setzt der Gähnende ein Ikon als Kommunikationsmittel ein, und zwar ein Ikon eines Symptoms von Müdigkeit. Echtes Gähnen ist ein Symptom von Müdigkeit, offen simuliertes Gähnen ist ein Ikon des Symptoms von Müdigkeit. Hätte unser Gähnender statt zu gähnen den Satz »Mein Gott, ist dieser Vortrag langweilig« geäußert, hätte seine Begleiterin einen

⁵ Es handelt sich hierbei um eine verkürzte Fassung des so genannten Griceschen Grundmodells. Cf. Meggle 1981.



symbolischen Schluss ziehen müssen. Wenn sie die Gebrauchsregeln der Wörter kennt und die Syntax des Satzes, dann kann sie daraus schließen, dass der Sprecher - unter den gegebenen Umständen - ihr zu erkennen geben wollte, dass er den Vortag langweilig findet. In beiden Fällen sind die drei Bedingungen erfüllt, d.h. in beiden Fällen handelt es sich um klare und echte Kommunikation im engeren Sinne.

In unserem zweiten Beispiel, dem des nicht offenen Hinauskomplimentierens der späten Gäste, sollte die Simulation nicht als solche erkannt werden. Die Gäste sollen ihre Schlüsse auf der Basis eines (vermeintlichen) Symptoms ziehen: »Er muss gähnen, also wird er müde sein. Dann sollten wir wohl aufbrechen.« Da in diesem Beispiel die Gäste nicht die Absicht erkennen sollten, mit der das Gähnen vollzogen wurde - ja sie sollten gar nicht erkennen, dass hinter dem Gähnen überhaupt eine Absicht stand - handelt es sich hierbei um keine echte Kommunikation im engeren Sinne. Es ist vielmehr, wie wir gleich sehen werden, eine Art *bordedine case*.

2.2 KOMMUNIKATION IM WEITEREN SINNE

»Man kann nicht nicht kommunizieren«⁶ - diese griffig formulierte These ist allgemein bekannt; sie stammt aus dem berühmten Buch »Menschliche Kommunikation« von Watzlawick, Beavin und Jackson. Stimmt es wirklich, dass man das Kommunizieren nicht lassen kann? Wenn Kommunikation notwendigerweise damit verbunden ist, dass der Kommunikator eine Handlung vollzieht - nichts anderes besagt die erste Bedingung unserer Definition - dann kann diese These nicht richtig sein, denn man kann es unterlassen zu handeln. (Wobei freilich eine Unterlassung unter bestimmten Bedingungen selbst eine Handlung sein kann, für die man auch zur Rechenschaft gezogen werden kann.). Watzlawick (u.a.) legen hier einen umfassenderen Begriff von Kommunikation zugrunde. In dieser prägnanten Form halte ich diese These für überzogen, aber sie hat einen wahren Kern, der auch für unser Thema, die Unternehmenskommunikation, von Belang ist. Dies will ich nun erläutern.

Zunächst muss man, um diese These adäquat einschätzen zu können, wissen, dass die Autoren keine Linguisten waren, sondern Psychologen und Therapeuten. Sie plausibilisieren ihre These mit folgendem Beispiel: »Der Mann im überfüllten Wartesaal, der vor sich auf den Boden starrt oder mit geschlossenen Augen dasitzt, teilt den anderen mit, daß er weder sprechen noch angesprochen werden will, und gewöhnlich reagieren seine Nachbarn richtig darauf, indem sie ihn in Ruhe lassen. Dies ist nicht weniger ein Kommunikationsaustausch als ein angeregtes Gespräch.«⁷ Therapeuten wären schlecht beraten, wenn sie in ihrem therapeutischen Gespräch ihre Aufmerksamkeit auf das

⁶ Watzlawick et al. 1967/1969: 53.

⁷ Watzlawick et al. 1967/1969: 51.



beschränkten, was ihre Patienten sagen. Alle anderen Zeichen des Patienten können mindestens ebenso wichtig sein. Und in abgeschwächtem Maße handeln wir im Alltag nicht anders. Wir achten darauf, in jeder Gesprächspartner sich ausdrückt, wie er sich »gibt« etc, nicht nur darauf, was er sagt. So weit so gut. Aber ist es angemessen, dem Mann im überfüllten Wartesaal zu unterstellen, dass er mit seiner Sitzhaltung den anderen etwas »mitteilt«, dass dies »nicht weniger ein Kommunikationsaustausch« sei »als ein angeregtes Gespräch«? Diese Unterstellung verwischt den Unterschied zwischen den beiden oben genannten Szenarien des Gähnens.⁸ Betrachten wir ein noch deutlicheres Beispiel: Ich trage im Alltag eine Brille und rede mit einem kurpfälzischen Akzent. Manchem Gesprächspartner mag dies zu erkennen geben, dass ich fehsichtig und Kurpfälzer bin. Aber habe ich ihm das wirklich »mitgeteilt«?

Seit Charles Sanders Peirce ist es üblich, drei Zeichentypen zu unterscheiden. Ich habe sie - im Anschluss an Peirce - an anderer Stelle »Symptome«, »Ikone« und »Symbole« genannt und die unterschiedlichen Verfahren ihrer Interpretation zum Definieren gemacht:⁹ Symptome werden über kausale Schlüsse interpretiert, Ikone über assoziative Schlüsse und Symbole über regelbasierte Schlüsse. Die Tatsache, dass ich eine Brille trage und mit kurpfälzischem Akzent rede, steht in kausalem Zusammenhang mit der Tatsache, dass ich kurzsichtig bin und aus Mannheim stamme. Jedem, der diese Zusammenhänge kennt, ist es unbenommen, daraus die erwähnten Schlüsse zu ziehen. Alles was ein Mensch tut und lässt, ist prinzipiell offen für Interpretationen. Insofern haben Watzlawick und seine Mitautoren durchaus Recht, wenn sie sagen »Verhalten hat kein Gegenteil, oder um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht *nicht* verhalten.«¹⁰ Dieses Prinzip gilt sogar noch viel allgemeiner: Alles, was der Fall ist, kann interpretiert werden, als Symptom für all das, was sich daraus schließen lässt. Ich sehe die Blätter des Baumes vor meinem Fenster und schliesse aus ihrer relativen Ruhe, dass es windstill ist. Hat der Baum mir dies »mitgeteilt«?

Watzlawicks These von der Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren, beruht letztlich auf einem Fehlschluss: Alles, was interpretierend erschlossen werden kann, muss auch kommuniziert worden sein. Aus der These »Verhalten hat kein Gegenteil« und der These »Verhalten ist Kommunikation«¹¹ folgt: »Kommunikation hat kein Gegenteil«. Damit hat man dann den Begriff der Kommunikation so offen definiert, dass er nicht mehr dazu geeignet ist, Unterscheidungen zu treffen. Aber, ich sagte bereits, diese These hat im wohlverstandenen Sinne einen durchaus vernünftigen Kern, und diesen will ich nun herauschälen.

8 Zu diesem Unterschied siehe auch Aiston 1967: 20 f.

9 Keller 1995: 113 ff.

10 Watzlawick et al. 1967/1969: 51 (Hervorhebb. original).

11 Siehe Watzlawick et al. 1967/1969: 51.



Der Schluss meines Gesprächspartners, dass ich kurzsichtig und Kurpfälzer bin, den er aus der Tatsache, dass ich eine Brille trage und mit einem bestimmten Akzent rede, ziehen kann, unterscheidet sich von meiner Mitteilung »Ich bin kurzsichtig und Kurpfälzer« genau dadurch, dass Letzteres eine kommunikative Handlung darstellt - intentional vollzogen um interpretiert zu werden -, während es sich bei Ersterem um die Interpretation nicht-intentionaler Aspekte meiner Person handelt. Der Informationszuwachs auf Seiten des Interpreten kann natürlich in beiden Fällen der gleiche sein, und das ist wohl der Grund dafür, dass Watzlawick (et al.) beide Fälle unter den Begriff der Kommunikation subsumieren. Ich möchte den ersten Fall »Kommunikation im weiteren Sinne« und den zweiten »Kommunikation im engeren Sinne« nennen. Kommunikation im engeren Sinne *benutzt* den symbolischen Modus der Interpretation, der Interpret von Kommunikation im weiteren Sinne *nutzt* den symptomischen Modus.

Der Grund, weshalb auch Kommunikation im weiteren Sinne im Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation relevant ist, ist folgender: Menschen sind in der Lage, die Tatsache mitzureflekieren, dass jeder Aspekt der Person (wie die Brille) und jeder begleitende Aspekt ihrer kommunikativen Handlungen (wie der Akzent) Gegenstand der symptomischen Interpretation sein kann. Und einige dieser Aspekte können wir auch so beeinflussen, dass diese Interpretationen möglichst zu unseren Gunsten ausfallen. Mit anderen Worten: Wir sind in der Lage, den symptomischen Modus ausbeuten. So kann ich beispielsweise versuchen, meinen kurpfälzischen Akzent zu unterdrücken, wenn ich meine regionale Herkunft verschleiern möchte; oder ich kann ihn auch verstärken, wenn mir daran gelegen ist, landsmannschaftliche Nähe zu erzeugen. Eine wichtige Begleiterscheinung unserer kommunikativen Handlungen, die zum Gegenstand symptomischer Interpretation gemacht werden können und gemeinhin auch gemacht werden, ist das, was man den Stil eines Textes nennt. Der Adressat eines Textes interpretiert nicht nur *was* kommuniziert wurde, sondern auch das *Wie*. In Anlehnung an Watzlawick könnte man sagen: Man kann nicht ohne Stil schreiben. Die Art und Weise, wie ein Mensch sich ausdrückt, kann interpretiert werden als Symptom seiner Bildung, seiner politischen Überzeugung, seiner sozialen oder regionalen Herkunft, seiner Aufrichtigkeit, seiner fachlichen Kompetenz usw. Was wir als Stil eines Textes wahrnehmen, ist zu einem erheblichen Teil nichts anderes als eine wilde Gemengenlage aller symptomischen Schlüsse, die wir aus der Art und Weise, wie der Text geschrieben ist, ziehen können. Wer *meines Vaters Auto* schreibt, lässt andere Schlüsse auf seine soziale Herkunft oder sein Bildungsniveau zu als derjenige, der den Ausdruck *meinem Vater sein Auto* wählt. Die beiden Ausdrücke unterscheiden sich nicht in ihrer Verständlichkeit, und wer den Genitiv »schöner« findet als den Dativ, der muss sich fragen: Worin liegt denn die Ästhetik eines Kasus? In Wahrheit ist es nicht der Kasus, der zum Gegenstand



ästhetischer Bewertung gemacht wird; vielmehr wird die Wahl des Kasus als Symptom des sozialen Hintergrunds des Autors interpretiert, und dieser wird sodann einer ästhetischen Bewertung unterzogen. Was für dieses kleine Beispiel gilt, trifft für sämtliche Stilphänomene zu - auch für den im Bereich der Unternehmenskommunikation so verbreiteten sogenannten Bürokratenstil. Wenn Behörden dafür berühmt wären, kundenfreundliche, effiziente und schlanke Institutionen zu sein, würde nichts dagegen sprechen, sich ihrer Diktion zu bedienen. Aber in diesem Ruf stehen sie nun einmal nicht, und deshalb ist es nicht zu empfehlen, sich ihres Stils zu bedienen, wenn es einem auf ein unbürokratisches Image ankommt. Dabei ist es gar nicht wichtig, ob die Vorurteile stimmen; wichtig ist nur, dass sie existieren und dass der Schluss nahe liegt: Wer schreibt wie eine Behörde, verhält sich auch so.

Fassen wir noch einmal kurz zusammen: Kommunizieren im engeren Sinne heißt, intentional etwas tun in der Absicht, den anderen zu etwas zu bewegen, und zwar dadurch, dass man ihm zu erkennen gibt, wozu man ihn bewegen möchte. Im Normalfall, d. h. im Falle der sprachlichen Kommunikation, bedienen sich der Kommunikator wie der Adressat des symbolischen Modus.¹² Kommunikative Handlungen sind - wie alle anderen Handlungen auch (und wie überhaupt alles auf der Welt) - zusätzlich offen für Interpretationen im symptomischen Modus. Dass ein Autor so schreibt wie er schreibt, kann interpretiert werden als Ausdruck seiner Bildung, seiner Eitelkeit, seiner Kompetenz, seiner Dummheit, seiner sozialen Herkunft, seiner Vertrauenswürdigkeit und vieles anderen mehr. Wer dies beim Schreiben reflektiert, wird versuchen, seine Texte so zu gestalten, dass die symptomische Interpretation zu seinen Gunsten ausfällt. Initiierte Symptome sind freilich keine wirklichen Symptome mehr - aber es gibt ein Kontinuum: Wenn ich meinen kurpfälzischen Akzent etwas verstärkt durchscheinen lasse, so würde ich dies immer noch als Symptom durchgehen lassen. Wenn ich aber einen schwäbischen Akzent imitiere, um meinen Gesprächspartner über meine regionale Herkunft zu täuschen, so ist das so wenig ein Symptom, wie das oben erwähnte Gähnen, um die Gäste zum Aufbruch zu bewegen. Ein Gesunder, der bei der amtsärztlichen Untersuchung eine Krankheit simuliert, zeigt keine wirklichen Symptome. Dennoch kommuniziert er im symptomischen Modus. Eine besondere Rolle spielt der symptomische Modus der Kommunikation beim Vertrauen. Dies will ich im nächsten Kapitel zeigen.

¹² Auch das Reden »mit Händen und Füßen« ist Kommunikation im engeren Sinne, allerdings im ikonischen Modus.



3. VERTRAUENSKOMMUNIKATION

Jeder kommunikative Akt eines Unternehmens, der nach außen gerichtet ist, sollte getragen sein von Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit. Es ist eine Binsenweisheit: Vertrauen ist das wichtigste soziale Kapital, über das ein Unternehmen verfügt. Und jeder weiß, dass es ein langfristiges, schwieriges Geschäft ist, Vertrauen aufzubauen, während die Dauer eines Wimpernschlags ausreicht, um es zu verlieren. Eine wichtige Frage lautet also: Wie kann man kommunizieren, dass man vertrauenswürdig ist?

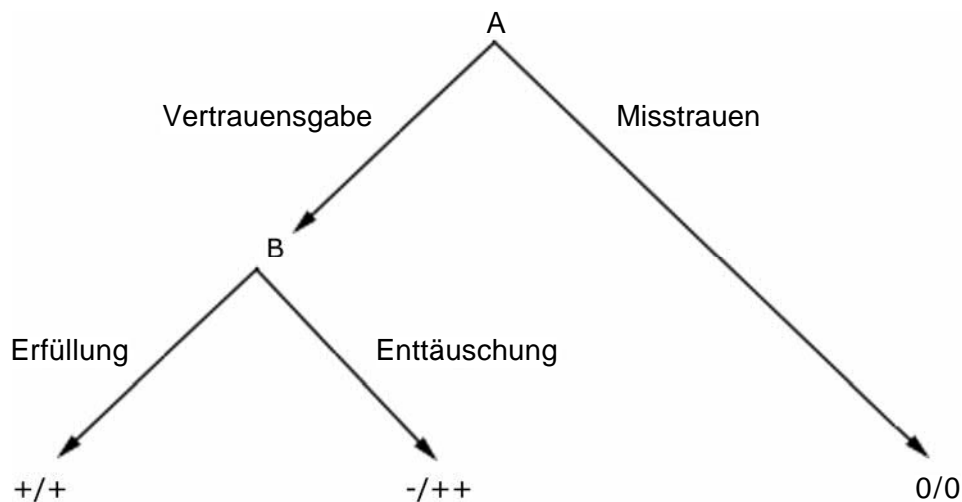
Bevor wir uns dieser Frage zuwenden, will ich zunächst die typischen Eigenschaften einer sogenannten Vertrauenssituation aufzeigen. Eine Vertrauenssituation ist ein Spezialfall einer Risikosituation. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person, der Vertrauensgeber, eine Wahl trifft, die ihn verletzlich macht für Entscheidungen eines anderen, des Vertrauensnehmers, die er nicht kontrollieren kann. Wer in ein Taxi einsteigt begibt sich in eine solche Situation ebenso wie der, der eine Aktie kauft. Um die allgemeine Struktur einer Vertrauenssituation deutlich zu machen, will ich ein einfaches Beispiel geben:

Herr Schmidt, ein älterer Herr, möchte zwei Brezeln haben, es ist ihm aber zu beschwerlich, selbst zum Bäcker zu gehen. Vor seiner Haustür sieht er zufällig einen ihm unbekanntem Jungen - nennen wir ihn Paul - im Alter von ungefähr zwölf Jahren. Herr Schmidt ruft Paul zu sich und macht ihm folgendes Angebot: »Möchtest du für mich zum Bäcker laufen und mir zwei Brezeln holen? Hier hast du 2 Euro. Eine Brezel kostet 75 Cent. Was übrig bleibt, darfst du behalten. Wenn du die Brezeln hast, klingelst du hier bei >Schmidt<.«

Diese Situation enthält alle relevanten Merkmale einer Vertrauenssituation. Herr Schmidt gibt Paul 2 Euro in der Hoffnung, dafür zwei Brezeln und eine Dienstleistung zu bekommen. Damit macht er sich verletzlich für Entscheidungen von Paul, denn dieser könnte mit dem Geld auf Nimmerwiedersehen verschwinden. Herr Schmidt begibt sich also in eine Risikosituation. Wenn Herr Schmidt dieses Risiko als zu hoch erachtet, so kann er entweder auf die Brezeln verzichten oder sie selbst holen. Was verleitet Herrn Schmidt als Vertrauensgeber dazu, sich für das Vertrauen zu entscheiden? Er sieht die Chance, dass der subjektive Nutzen dieser Entscheidung größer ist als das Risiko, das er damit eingeht. Und was bringt Paul, den Vertrauensnehmer, dazu, die Verantwortung auf sich zu laden? Auch er erhofft sich davon einen Nettonutzen, 50 Cent leicht verdientes Geld. Der nachfolgende Entscheidungsbaum gibt die allgemeine Struktur der Vertrauenssituation wieder, wobei »A« für den Vertrauensgeber und »B« für den Vertrauensnehmer steht. Die Zeichen »+«, »-« und »0« sollen die möglichen Anreize symbolisieren, die Auszahlungen, wie Spieltheoretiker sagen. In der vorliegenden



Struktur ist eine Situation gegeben, die der von Herrn Schmidt und Paul entspricht.



Der Baum ist wie folgt zu lesen:¹³

- A, Herr Schmidt, befindet sich in einer Vertrauenssituation. Er kann sich für die Vertrauensgabe entscheiden oder für Misstrauen. Entscheidet er sich für Misstrauen, so hat A, Herr Schmidt, die Auszahlung 0 ebenso wie B, Paul. Mit anderen Worten, beide haben nichts davon.
- Entscheidet sich Herr Schmidt für die Vertrauensvergabe, so liefert er sich der Entscheidung von Paul aus.
- Paul kann das Vertrauen erfüllen oder enttäuschen. Erfüllt Paul das Vertrauen, so haben Herr Schmidt und er selbst die Auszahlung +. Mit anderen Worten, jeder hat etwas davon. Enttäuscht Paul das Vertrauen, so hat Herr Schmidt die Auszahlung - und Paul die Auszahlung ++. In diesem Fall hat also Herr Schmidt einen Schaden und Paul einen größeren Nutzen, als er hätte, wenn er das Vertrauen erfüllte.

In dieser besonderen Situation gibt es also für Paul, den Vertrauensnehmer, einen Anreiz, das Vertrauen zu enttäuschen. Dann hätte er 2 Euro gewonnen, ohne eine Gegenleistung dafür erbracht zu haben - eine Situation, die uns aus dem wirklichen Leben gar nicht so fremd ist. Was sollte Paul daran hindern, diese Option zu wählen? Und was könnte er tun - im Falle, dass er nicht die Absicht hat, das Vertrauen zu enttäuschen -, um für Herrn Schmidt das Risiko erträglich zu machen? Es liegt offensichtlich in beiderseitigem Interesse, das Risiko¹⁴ des Vertrauensgebers zu reduzieren. Dessen Risiko lässt sich reduzieren durch einen Zuwachs an Information. Es ist im Interesse von Paul, Herrn Schmitt beispielsweise wissen zu lassen, dass er ein ehrlicher und zuverlässiger Junge ist. Und es ist im

¹³ Näheres zu diesem Entscheidungsbaum s. Baumann/Lahno 2001.

¹⁴ Zu Vertrauen und Risiko s. Luhmann 1968: 21 ff.



Interesse von Herrn Schmidt, eben dies zu erfahren. Eine gute Taktik könnte für Paul auch sein, Herrn Schmidt zu sagen, dass er ganz in seiner Nachbarschaft wohnt. Warum dies? Der Anreiz, sich mit den 2 Euro aus dem Staub zu machen, besteht für Paul nur dann, wenn er die vorliegende Vertrauenssituation als einmalige Gelegenheit betrachtet. Wenn er darauf spekuliert, dass sich eine solche Gelegenheit für ihn öfter bietet, ist es die langfristig profitablere Wahl, das Vertrauen zu erfüllen. Mit anderen Worten: Wenn Paul die gegebene Vertrauenssituation als einmaliges Spiel betrachtet, so ist die Verlockung groß, das Vertrauen zu enttäuschen; betrachtet er sie hingegen als den Beginn eines mehrfachen Spiels, so ist der Anreiz, das Vertrauen zu erfüllen, größer. Das ist unter anderem der Grund, weshalb wir einem Straßenhändler gemeinhin weniger vertrauen als dem Besitzer eines alteingesessenen Ladens. Und das ist auch der Grund, weshalb es für Paul nützlich sein kann, Herrn Schmidt zu sagen, dass er ganz in seiner Nachbarschaft wohnt. Denn das könnte Herr Schmitt als Symptom dafür werten, dass Paul an einer nachhaltigen Wertentwicklung und an Kundenbindung interessiert ist, nicht am schnellen Euro.

Ich habe diese Geschichte so ausführlich erzählt, weil man an ihr sehr schön die dilemmatische Struktur einer solchen Vertrauenssituation verdeutlichen kann. Wir haben gesehen, dass Paul für Herrn Schmidt die Risikoeinschätzung kalkulierbarer und damit die Vertrauensvergabe erleichtern kann durch eine kommunikative Maßnahme: »Ich wohne ganz in Ihrer Nähe.« Warum aber sollte ihm Herr Schmidt Glauben schenken? Paul könnte ja lügen! Es stellt sich also bezüglich der Information, die Paul gibt, das Problem der Glaubwürdigkeit - und: Glaubwürdigkeit ist Vertrauenswürdigkeit auf dem Feld der Kommunikation. Jede Kommunikationssituation ist somit selbst wieder eine Vertrauenssituation: Wenn ich meinem Gesprächspartner Glauben schenke, so haben wir normalerweise, wenn er ehrlich ist, beide einen Nutzen. Wenn ich aber jemandem glaube, der lügt, so hat er (zunächst einmal) den Nutzen und mir bleibt der Schaden. Daraus aber folgt: Jedes Unternehmen hat es, so wie unser fiktiver Paul, bei seiner Unternehmenskommunikation mit einem zweifachen Vertrauensproblem zu tun: mit einem, das das Geschäft betrifft, und einem, das die Kommunikation über das Geschäft betrifft.

Das erste Fazit lautet: Jede Kommunikationssituation ist selbst wieder eine Vertrauenssituation, denn es ist nie auszuschließen, dass der Kommunikator - wissentlich oder unwissentlich - die Unwahrheit sagt, oder dass er relevante Informationen verschweigt. Das heißt, die Kommunikation, die um Vertrauen wirbt, muss zugleich für ihre eigene Vertrauenswürdigkeit sorgen.

Nun könnte man denken: Nichts ist einfacher als das! Ich sage einfach meinem Adressaten offen: »Ich bin ehrlich und vertrauenswürdig«. Das nützt freilich nichts, wegen der prinzipiellen Reflexivität einer solchen Aussage. Denn auch das könnte gelogen sein. Aber selbst wenn es wahr wäre, könnte



man es nicht sagen. Bei Aussagen dieser Art kommt noch ein weiteres Problem hinzu, dem wir uns nun kurz widmen wollen.

Es gibt eine Reihe von Tugenden, von denen man nicht ohne weiteres *sagen* kann, dass man sie hat. Denn indem man das sagt, erzeugt man einen Konflikt zwischen dem symbolischen Modus und dem symptomatischen Modus der Kommunikation. Betrachten wir die folgenden drei Aussagen:

1. *Ich bin intelligent.*
2. *Ich bin sympathisch.*
3. *Ich bin vertrauenswürdig.*

Kein intelligenter, sympathischer und vertrauenswürdiger Mensch würde im normalen Leben so etwas von sich behaupten. Warum eigentlich nicht? Ein intelligenter Mensch sagt doch nichts Falsches, wenn er von sich behauptet, er sei intelligent. Der Grund ist folgender: Es gilt hierzulande nicht als Zeichen von Intelligenz, von sich selbst zu sagen, man sei intelligent. Es gilt vielmehr als Zeichen von Überheblichkeit. Nun schließen sich, wie man weiß, Intelligenz und Überheblichkeit nicht aus, aber etwas zu tun, was bekanntermaßen als Zeichen von Überheblichkeit gilt, ist kein Zeichen von Intelligenz. Vereinfacht gesagt: Es ist ziemlich dumm, von sich selbst zu sagen, man sei intelligent. Hier kommen die beiden genannten Modi der Kommunikation in Konflikt. Im symbolischen Modus kann der Adressat erschließen, dass der Kommunikator von sich behauptet, intelligent zu sein, im symptomatischen Modus kann er aus der Tatsache, dass er eben dies von sich behauptet, schließen, dass es nicht stimmen kann. Denn dies von sich selbst zu behaupten, ist eher ein Symptom mangelnder Intelligenz. Mit anderen Worten, dass man intelligent ist, kann man nicht *sagen*, es muss sich *zeigen*. Und wenn man zeigen will, dass man intelligent ist, sollte man Dinge tun, die Symptome von Intelligenz sind, und Dinge lassen, die Symptome für Dummheit sind.

Das Analoge gilt für Aussagen wie *Ich bin vertrauenswürdig* oder *Ich bin ehrlich*. Da wir beim Kommunizieren gemeinhin nach der Maxime handeln »Sag nichts, was nicht selbstverständlich ist!«, wird jeder, der eine derartige Aussage hört, daraus schließen: »Das scheint er für besonders erwähnenswert zu halten - also ist besondere Vorsicht geboten.« Mit anderen Worten: Die Tatsache, dass einer im symbolischen Modus seine Vertrauenswürdigkeit kommuniziert, kann als Symptom dafür interpretiert werden, dass es Anlass zum Zweifel gibt. (Denn sonst hätte er das ja nicht gesagt!) Es handelt sich also um eine Art *self-defeating prophecy*. Auch hier steht die Interpretation im symbolischen Modus in einem Widerspruch zur Interpretation im symptomatischen Modus.

Das zweite Fazit lautet: Dass man vertrauenswürdig bzw. glaubwürdig ist, kann man nicht *sagen*, es muss sich *zeigen*. Denn wer es sagt, zeigt damit, dass es Gründe gibt, daran zu zweifeln. Wenn man zeigen will, dass man vertrauenswürdig ist, sollte man Dinge tun, die Symptome von



Vertrauenswürdigkeit sind, und alles unterlassen, das Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit begründen könnte.

3.1 WIE MAN MIT TEXTEN VERTRAUEN GEWINNEN UND VERSPIELEN KANN

Fassen wir zunächst einmal zusammen: Kommunikative Akte, die im Dienste des Vertrauens stehen, müssen für Ihre eigene Vertrauenswürdigkeit sorgen. Aber sie können es nicht dadurch tun, dass sie die Vertrauenswürdigkeit explizit feststellen. Vielmehr müssen die Texte selbst über Merkmale verfügen, die als Symptome für Vertrauenswürdigkeit interpretiert werden können. Und sie müssen möglichst frei sein von solchen Merkmalen, die als Symptome mangelnder Vertrauenswürdigkeit interpretiert werden können. Wir wollen sie positive und negative Vertrauenswürdigkeitssymptome nennen. Damit sind wir bei dem empirischen Problem der Vertrauenskommunikation angelangt: Welche Textmerkmale sind es, die die Rolle von positiven bzw. negativen Symptomen der Vertrauenswürdigkeit spielen können?¹⁵ Ich werde meine Beispiele Texten der Textgattung entnehmen, die gemeinhin als die Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation gilt, den Geschäftsberichten. Sie sollten als Instrumente des Aktienmarketings in besonderer Weise der Vertrauenswürdigkeit verpflichtet sein.¹⁶

Beginnen wir mit den negativen Vertrauenswürdigkeitssymptomen. Hierzu gehören zunächst einmal sämtliche Texteigenschaften, die als Symptome fachlicher oder intellektueller Inkompetenz interpretiert werden können. Mangelnde sprachliche Ausdrucksfähigkeit gilt hierzulande als eines der zuverlässigsten Indizien für intellektuelle Schwäche. (Erinnern wir uns, es kommt nicht darauf an, ob diese Schlüsse tatsächlich gültig sind - es wird zahllose hochintelligente Menschen geben, die sprachlich nicht sehr gewandt sind. Wichtig ist allein, dass sie gezogen werden und nahe liegen.)

Mangelnde **orthografische Korrektheit** und **morphologische Fehler** stören zwar normalerweise nicht die Verständlichkeit eines Textes, sie sind aber »peinlich«. Fehler scheinen umso peinlicher zu wirken, je leichter es ist, sie zu vermeiden. Und das gilt eben für Rechtschreibfehler und grammatische Fehler. *Wer gemäß unseres Produktprogramms schreibt statt gemäß unserem Produktprogramm*, der zeigt zweierlei: erstens, dass er nicht weiß, welchen Kasus die Präposition *gemäß* regiert und zweitens, dass er bezüglich seiner sprachlichen Schwächen keine Unsicherheit empfindet - denn sonst hätte er sich ja im Duden vergewissert. Solche mangelnde Sorgfalt und mangelnde Selbstkritik sprechen für mangelnde Vertrauenswürdigkeit. Das ist einer der Gründe, weshalb Personalchefs gemeinhin auf die sprachliche Korrektheit von Bewerbungsschreiben achten, und zwar auch dann, wenn sie eine Position

¹⁵ Marcus Reinmuth (2006 im Erscheinen) führt eine Fülle von Indikatoren der Glaubwürdigkeit auf.

¹⁶ Mehr zu diesen und anderen Textbeispielen in Keller 2006.



zu besetzen haben, für die sprachliche Fähigkeiten nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Als besonders starke Indizien intellektueller Inkompetenz gelten **unbeholfene Wortwahl** und **fehlerhafte Argumentation**. So ist in einem Geschäftsbericht eines börsennotierten Unternehmens zu lesen:

Das Neugeschäftswachstum schwankte zwischen 68 Prozent in Deutschland, 25 Prozent in Italien und 15 Prozent in Frankreich.

Der Autor weiß offensichtlich nicht, was *schwanken* bedeutet. In diesem Fall schwankte nichts, sondern das Neugeschäft ist in den drei genannten Ländern unterschiedlich stark gewachsen. Ein anderes Unternehmen versucht den Lesern seines Geschäftsbericht zu erläutern, wie die erfolgsabhängigen Anteile der Vorstandsvergütungen gestaltet sind:

Vorraussetzung ist, dass sie (die Vorstandmitglieder) zum Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist zwei Erfolgsziele erreicht haben: Das absolute Erfolgsziel ist abhängig von der Kursentwicklung der Aktie über den Verlauf der Sperrfrist, das relative Erfolgsziel von der Performance der Aktie im Verhältnis zu Dow Jones Euro STOXX Total Return Index.

Hier übersieht das Unternehmen, dass nicht die Ziele abhängig sind von Aktienkursen, sondern das, was als Erfolg definiert ist. Würden Sie einem Menschen Ihre Ersparnisse anvertrauen, der nicht in der Länge ist, das Prinzip der erfolgsabhängigen Entlohnung zu erläutern? Ein DAX-Unternehmen rühmt sich mit seiner »Strategie«:

Unsere Strategie ist es, weiterhin profitabel zu wachsen!

Abgesehen davon, dass mit diesem Wunsch besagtes DAX-Unternehmen nicht allein stehen wird auf der Welt, könnte sich hier der potenzielle Investor fragen: Sollte ich in ein Unternehmen investieren, das seine Ziele bereits für Strategien hält?

Als letztes negatives Vertrauenswürdigkeitssymptom sei **die Betonung des Selbstverständlichen** genannt. Wir alle kennen den alten Witz: Der Kapitän vermerkt im Logbuch »Matrose Schmitt war gestern Abend betrunken«, und dieser rächt sich, indem er am nächsten Tag ins Logbuch schreibt: »Der Kapitän war gestern Abend nüchtern.« Die Pointe beruht auf dem selben Mechanismus, den wir bei der Aussage »Ich bin vertrauenswürdig« kennen gelernt haben. Es gibt eine Kommunikationsmaxime, die wir eisern befolgen und deren Befolgung wir jedem Gesprächspartner



eisern unterstellen. Die Maxime lautet »Be relevant!«¹⁷ Wenn ich auf die Frage »Ist Peter zu Hause?« die Antwort bekomme »Vor seiner Haustür steht ein Rennrad«, so nehme ich nicht an, dass mein Gesprächspartner das Thema wechselt und ein Gespräch über Rennräder beginnen möchte. Ich unterstelle ihm selbstverständlich, dass er einen relevanten Beitrag zum Gesprächsverlauf leisten wollte, und baue hierauf meine Interpretation seiner Antwort. Was hat dies mit Vertrauensmanagement in Texten zu tun?

Ein Unternehmen verblüfft seine Geschäftsberichtsleser mit der lakonischen Feststellung:

Neue gesetzliche Vorgaben haben auch für unsere Gruppe einen entscheidenden Einfluss auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Und ein anderes schreibt im Rahmen seines Risikoberichts unkommentiert den Satz:

Risiken für das Ergebnis liegen in der Rohstoffkostenentwicklung.

Beide Feststellungen sind trivialerweise wahr, wieso gefährden sie dann Vertrauen? Weil sie der Spekulation Tür und Tor öffnen. Der aufmerksame Leser wird durch derartige Aussagen zu dreierlei Schlüssen verleitet:

- Erstens muss er annehmen, dass neue bedrohliche gesetzliche Vorgaben im Raum stehen, bzw. dass die Rohstoffkosten auf beängstigende Weise steigen werden - denn sonst gäbe es ja keinen Grund, derartige Trivialitäten zu Papier zu bringen.
- Zweitens muss der Leser daraus schließen, dass das Unternehmen nicht mit offenen Karten spielt - denn sonst hätte es ja klar und deutlich gesagt, welche Gefahren drohen.
- Drittens wird er schließen können. »Wenn sie mich an dieser Stelle versuchen hinters Licht zu führen, dann vermutlich auch an anderen Stellen, wo ich es nicht gemerkt habe.«

Kommen wir nun zu den positiven Symptomen der Vertrauenswürdigkeit. Wie gesagt, es ist leichter, Vertrauen zu zerstören als welches aufzubauen. Entsprechend gibt es deutlich mehr Negativsymptome als positive. Zunächst einmal ist alles geeignet, Vertrauen zu bilden, das als Zeichen besonderer fachlicher und intellektueller Kompetenz gilt. Auf sprachlicher Ebene eines Geschäftsberichts drückt sich intellektuelle Kompetenz durch einen seriösen, funktional angemessenen Stil aus. Die Kunst besteht darin, eine Ebene von Literarizität zu treffen, die stilistisch ein wenig höher angesiedelt ist als der normale Geschäftsstil, nicht aber eitel klingt. Das wirksamste Indiz für Vertrauenswürdigkeit ist jedoch der konstruktive Umgang mit **bad news**. In einer sehr großen Anzahl von Geschäftsberichten wird von negativen Ereignissen nicht berichtet. Dass in einer komplexen Institution, wie einem großen

¹⁷ Grice 1979: 249.



Unternehmen, das ganze Jahr über alles nach Wunsch und Plan gelaufen sein soll, ist so unwahrscheinlich, dass eben dies einer besonderen Erläuterung bedürfte. Viele Unternehmen berichten beispielsweise, dass die Ertragsentwicklung in der Region XY hinter den Erwartungen zurückgeblieben sei und geben als Begründung an: »infolge eines weiter verschärften Wettbewerbs und gestiegener Rohstoffpreise«. Dies mag zwar ein Zeichen von Ehrlichkeit sein, aber auch eines von Hilflosigkeit, und diese Kombination spricht eben auch nicht für Vertrauenswürdigkeit. Denn im Grunde sagt das Unternehmen damit etwas sehr Triviales: »Wenn der Wettbewerb nicht so scharf wäre und unsere Kosten nicht so hoch wären, hätten wir höhere Erträge erwirtschaftet.« Und dies wiederum lässt den Schluss zu, dass das Unternehmen keine Strategie hat, die Situation in Zukunft zum Besseren zu wenden. Vertrauensfördernd ist die Offenlegung negativer Ereignisse freilich besonders dann, wenn deutlich ist, dass diese unter Bedingungen der Freiwilligkeit geschieht.¹⁸ Mit anderen Worten, die Maxime lautet: »Lege eigene Missgeschicke offen, die du erfolgreich hättest verbergen können.« Mit schlechten Nachrichten konstruktiv und damit vertrauenserweckend umgehen heißt, sie offen anzusprechen, sie kompetent zu analysieren, die Schwächen zu diagnostizieren und daraus Schritte für die Zukunft abzuleiten. So zeigt sich strategische Kompetenz, ein wesentliches Merkmal der Vertrauenswürdigkeit.

Ich sagte eingangs, dass die Sprache eines Menschen auf zweifache Weise zeige, wes Geistes Kind er ist. Was für das Individuum gilt, trifft in übertragenem Sinn auch auf sein Unternehmen und den Geist eines Unternehmens zu. Das kommunikative Verhalten ist ein Spiegel des Geistes sowohl im symbolischen Modus als auch im symptomischen Modus. Jeder, der versucht, zu lügen, zu heucheln oder sonst irgendwie zu »tricksen«, steht vor dem Problem, diese beiden Modi in Einklang zu halten. Wer lügen will, muss meist auch gut heucheln können. Insofern hat Lahno vermutlich Recht, wenn er sagt: »Die einfachste Möglichkeit vertrauenswürdig zu scheinen, ist häufig, vertrauenswürdig zu sein.«¹⁹

18 Frank 1992. 98 f.

19 Lahno 2002: 34.



4. LITERATURVERZEICHNIS

- Alston, William. P. (1967): »Expressing« in: Max Black (ed.) *Philosophy in America*. Ithaca N.Y.: Cornell University Press, 15-34
- Baurmann, Michael / Bernd Lahno (2001): »Vertrauen, Kooperation und große Zahlen" in: Rainer Schmalz-Bruns (Hg.): *Politisches Vertrauen*. Baden-Baden: Nomos
- Frank, Robert (1992): *Strategie der Emotionen*. München: Oldenbourg
- Grice, Herbert Paul (1979): »Logik und Konversation« in: Meggle 1979: 243-265
- Heringer, Hans Jürgen (2004): *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. Tübingen: Francke
- Hermann, Theo (1985): *Allgemeine Sprachpsychologie. Grundlagen und Probleme*. München: Urban & Schwarzenberg
- Keller, Rudi (1995): *Zeichentheorie. Zu einer Theorie semiotischen Wissens*. Tübingen: Francke
- Keller, Rudi (2006): *Der Geschäftsbericht. Überzeugende Unternehmenskommunikation durch klare Sprache und gutes Deutsch*. Wiesbaden: Gabler
- Lahno, Bernd (2002): *Der Begriff des Vertrauens*. Paderborn: Mentis
- Luhmann, Niklas (1968): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Deduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Ferdinand Enke
- Meggle, Georg (1981): *Grundbegriffe der Kommunikation*. Berlin: de Gruyter
- Meggle, Georg (1979): *Handlung. Kommunikation, Bedeutung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Reinmuth, Marcus (2006): *Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation*. Phil. Diss. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (im Erscheinen)
- Watzlawick, Paul / Janet H. Beavin / Don D. Jackson (1969): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber
- Warren Weaver (1976): »Ein aktueller Beitrag zur mathematischen Theorie der Kommunikation« in Claude E. Shannon und Warren Weaver (eds.): *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie*. München, Wien: R. Oldenbourg



KONTAKT

Prof. Dr. Rudi Keller

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Germanistisches Seminar

II ANSCHRIFT:

Universitätsstr. 1
40225 Düsseldorf

SI TELEFON:

+49 (0)211 81-12945

II TELEFAX:

+49 (0)211 81-15230

SI E-MAIL:

keller@phil-fak.uni-duesseldorf.de

SI INTERNET:

www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/rudi.keller