

Alexander Lasch

Reden ist nicht alles.

Management-Kommunikation auf dem angewandt-linguistischen Prüfstand

Wien & Dresden im Januar 2021

Prof. Dr. Alexander Lasch

Professur für germanistische Linguistik und
Sprachgeschichte

Studiendekan der Fakultät SLK

Studiendekan des Bereichsstudiengangs „Digital Humanities“ (ab WS 2022/2023)



gls-dresden.de



[AlexanderLasch](#)



[@alexanderlasch](#)



[Spotify Podcasts](#)

Reden ist nicht alles.

Agenda

- **Einführung**
Traditionelle Unternehmenskommunikation
- **Unternehmenskommunikation im Kontext der Linguistik**
von der Unidirektionalität zur Dialogizität
- ***Bester Manager-Auftritt 2019***
nach dem Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation (DMAMK)
- **Potentiale**
Weiterentwicklung des DMAMK

Literatur

Hundt, Markus & Dorota Biadala (Hg.). 2015. *Handbuch Sprache in der Wirtschaft* (HSW 13). Berlin, Boston: de Gruyter.

Habscheid, Stephan u.a. (Hg.). 2019. *Handbuch Sprache in Organisationen* (HSW 14). Berlin, Boston: de Gruyter.

Burel, Simone. 2015. *Identitätspositionierungen der DAX-30-Unternehmen. Die sprachliche Konstruktion von Selbstbildern* (SuW 21). Berlin, Boston: de Gruyter.

Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation (DMAMK)
<https://www.gls-dresden.de/tag/DMAMK/>



Einführung

Traditionelle Unternehmenskommunikation



<https://pxhere.com/de/photo/1271173>

Funktionen der Corporate Identity in der traditionellen (betriebswirtschaftl. & populärwissenschaftl.) Forschung zur UK

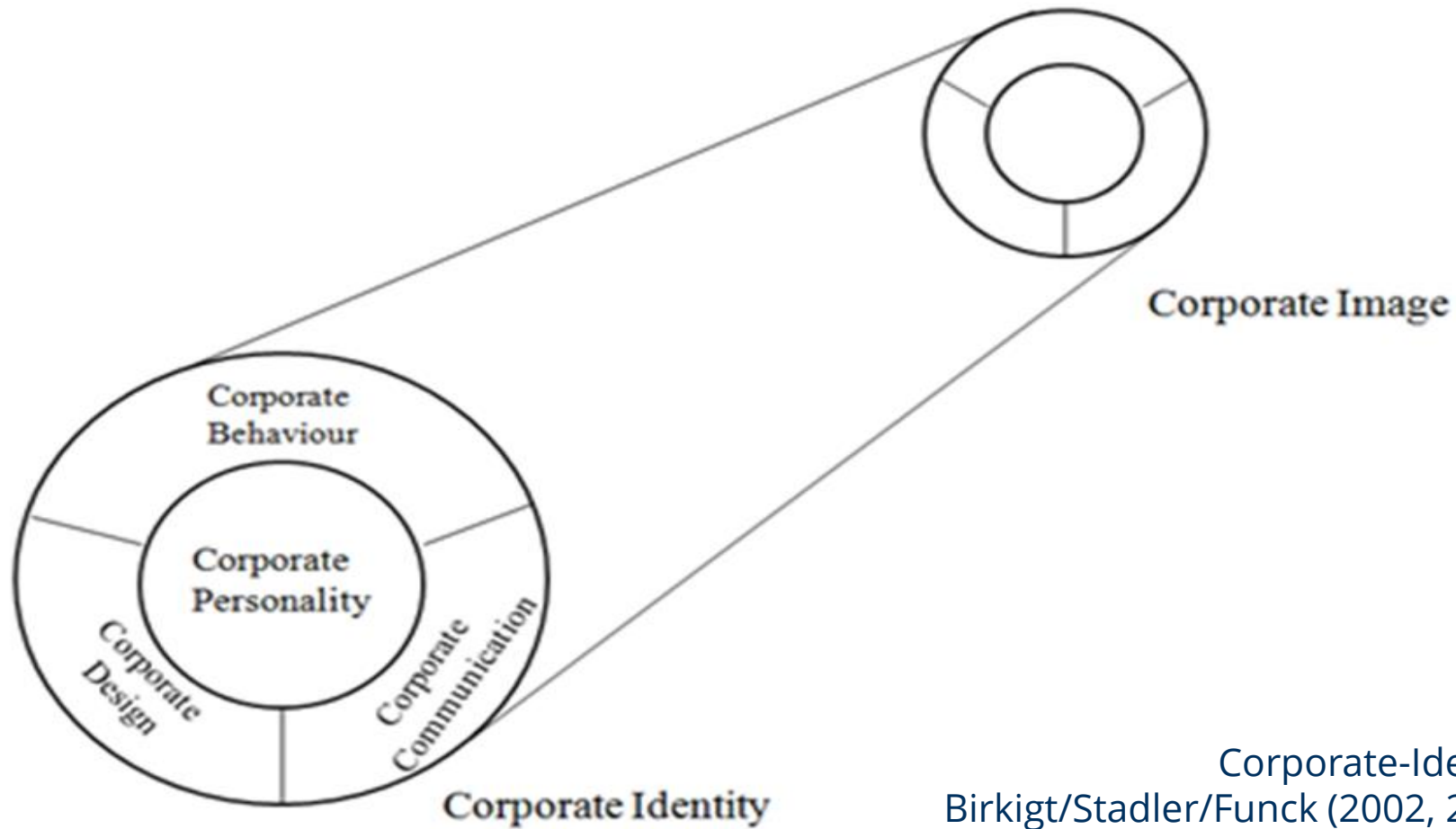
Nach Wache/Brammer 1993, 30f.; Kastens 2008, 79ff.; Bleuß 2010, 4 bei Burel 2015.

ökonomisch	Wertsteigerung, Umsatzexpansion, Kostenersparnis, Stabilisation von Austauschbeziehungen, Steigerung von Produkt-/ Dienstleistungsabsatz, Durchsetzung von Unternehmensinteressen, Steigerung von Marktanteilen
sozial- psychologisch	Identifikation mit dem Unternehmen (Commitment, Vertrauen, Wir-Bewusstsein/Einheit von Mitarbeitern/Kunden), Motivation (zur Arbeitsleistung), Koordinations- und Steuerungsfunktion (durch Informations- und Leistungsaustausch, gemeinsame Zielorientierung), Orientierungs-/Stabilisationshilfe
psycho- graphisch	affektiv-orientierter Identitätsaufbau, Erhöhung der Bekanntheit, Differenzierung, Individualisierung, Eigenständigkeit, Wiedererkennbarkeit und Abgrenzung; Erhöhung der Kaufabsicht, Erzeugung von Sympathie und Glaubwürdigkeit bei externen Zielgruppen
kommunikativ	Repräsentation, Information, Positionierung, kommunikative Profilierung, Kanal zur Vermittlung der „Unternehmenspersönlichkeit“ gegenüber dem gesamten sozialen Feld (intern und extern), Filterfunktion und Interpretationshilfe

Funktionen der Corporate Identity in der traditionellen (betriebswirtschaftl. & populärwissenschaftl.) Forschung zur UK

„Im Mittelpunkt der **Corporate Wording**-Strategie steht das Sprachklima, das durch Wortlaut und Sprachstil geprägt wird. Die im Leitbild kommunizierten Markenwerte bilden den Maßstab. Das CW-Manual liefert Vorgaben zu den vier Dimensionen für **Textqualität: Lesbarkeit, Konsistenz, Wortvielfalt und Emotionsgehalt**. Software-Tools messen das Sprachklima, optimieren Schwachstellen, prüfen den Wortlaut und bieten Alternativen. Die wesentlichen **Ziele des Corporate Wordings lauten: Identität stärken, Image positiv beeinflussen, Schreibprozesse vereinfachen, Kommunikation individualisieren und Content reduzieren**. Die Strategie ist mit der 4-Farben-Sprachmethode verknüpft. Farb-Codes bilden eine Brücke zwischen den Grundfunktionen der Sprache und der menschlichen Wahrnehmung. Mitarbeiter lernen markenkonformes Texten – relevant für Zielgruppen unterschiedlichster Lebenswelten. *Corporate Wording* hat sich seit 20 Jahren bewährt und kontinuierlich weiterentwickelt auf dem Weg von der unternehmerischen Schreibkultur hin zum *Corporate Wording-Engineering*. **Heute wollen Unternehmen Lösungen, welche das Schreiben und Lesen vereinfachen, die Kommunikation durch Standards individualisieren und die Zeit vom Erstellen der Texte bis zur Veröffentlichung deutlich verkürzen.**“ (Abstract zu Förster 2015; Hervorhebung von mir A.L.)

Funktionen der Corporate Identity in der traditionellen (betriebswirtschaftl. & populärwissenschaftl.) Forschung zur UK



Corporate-Identity-Modell nach
Birkigt/Stadler/Funck (2002, 24) bei Burel 2015.

Unternehmenskommunikation als Gegenstand der Linguistik

Unternehmenskommunikation als Gegenstand der Linguistik

Problematische Konzepte im Bereich traditioneller Forschung zur UK

- Unidirektionaler, monologischer, instrumenteller Kommunikationsbegriff
- Definitorische Unschärfe: Begriff *Image* wird für das „Fremdbild“ verwendet, für das *Selbstbild* auch *Selbstverständnis*, *Selbstdefinition*, *Unternehmensleitbild*, *Unternehmensphilosophie*, *Mission Statement*, *Vision Statement* usw.
- Identitätskonzept: Unternehmen als Person oder Kollektiv

Unternehmenskommunikation als Gegenstand der Linguistik



Kommunikationsabsichten von Unternehmen

Sprechaktklassifikation nach Searle 1979

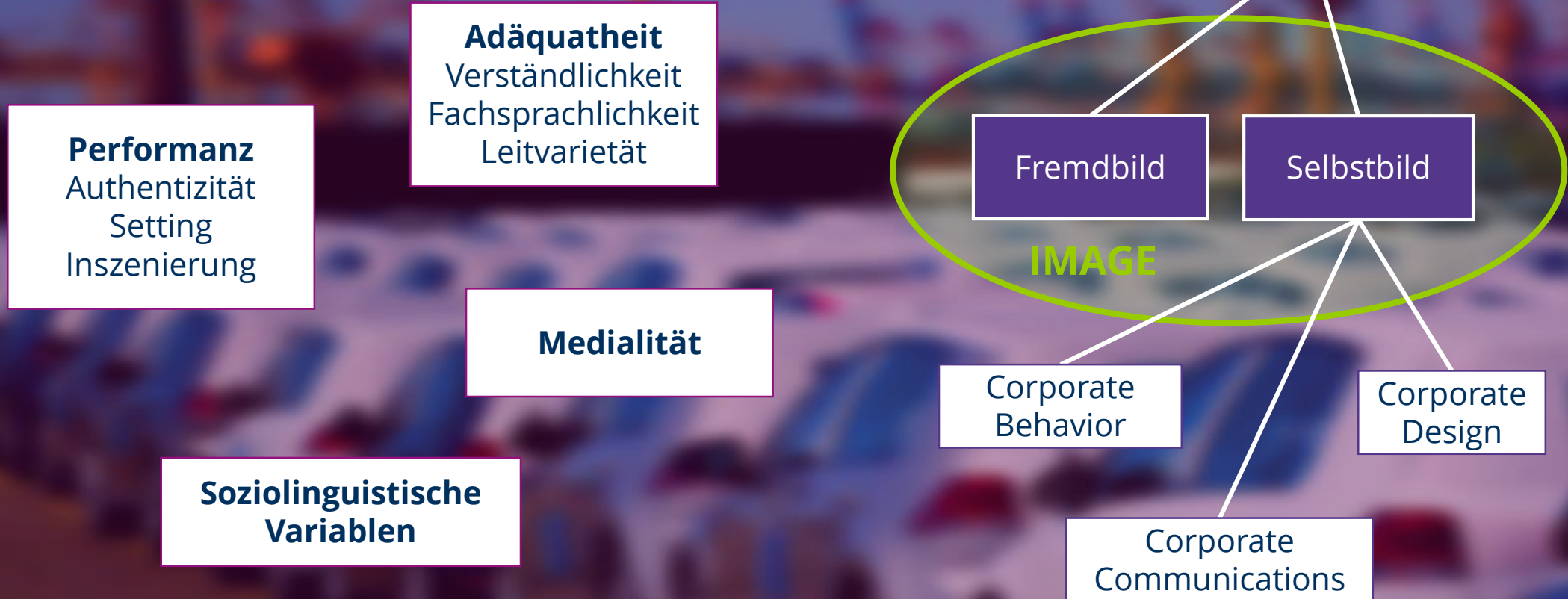


Linguistische Alternative

- Dialogischer Kommunikationsbegriff
- *Image* als „Selbstbild“ und „Fremdbild“, als (auch) sprachliches Konstrukt dialogischer Aushandlungsprozesse (Anschluss an soziologische Forschungstradition)

<https://pixabay.com/de/photos/gesch%C3%A4ft-bargeld-m%C3%BCnze-konzept-18107/>

Perspektivierung:
Wirklichkeitskonstitution durch Sprache



Unternehmenskommunikation als Gegenstand der Linguistik

100010101101010010011101010010101110001010010100100101
011100010101101010010011101011100010011100101000110101
Kieler Modell zur Analyse von Texten auf Karrierewebsites
(KIMATEK 2010). Studie: „Der sprachliche Auftritt börsennotierter
Unternehmen aus dem Energie- und Finanzdienstleistungssektor
– Personalrekrutierung durch Sprache“ Trends und Tendenzen in
der sprachlichen Gestaltung von Karrierewebsites. Autoren:
Dr. Christina A. Anders, Prof. Dr. Markus Hundt & Dr. Alexander Lasch
001010111000101011010100100111010100101011100010100101
001 001010111000101011010100100111010100101011100010100
101001001010111000101011010100100111010100101011100010

Unternehmenskommunikation als Gegenstand der Linguistik

1000101011010100100111010100
0111000101011010100100111010
Kieler Modell zur Analyse von
(KIMATEK 2010). Studie: „Der spr
Unternehmen aus dem Energie- u
– Personalrekrutierung durch Spr
der sprachlichen Gestaltung vo
Dr. Christina A. Anders, Prof. Dr. Ma
0010101110001010110101001001
001 0010101110001010110101001
1010010010101110001010110101



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN

Fakultät für Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften (SLK) · Institut für Germanistik

Prof. Dr. Alexander Lasch
Dr. Regina Bergmann
Dr. Evelyn Koch

Bester Manager-Auftritt 2018

nach dem *Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation*
(DMAMK)

unter Mitarbeit der Studierenden des Seminars *Unternehmenskommunikation*
Benjamin Abicht, Adriana Anguera, Friederike Gawlik, Alexander Geppert, Martin
Großer, Aleen Hartmann, Marcus Hermann, Julia Hördler, Lissi Reske, Olga
Samohvalova sowie Laura Schieritz und mit Beratung durch Johanna Kehr

Bester Manager-Auftritt 2019

nach dem Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation (DMAMK)

Bester Manager-Auftritt 2019 nach dem DMAMK

Der Fragebogen von 2019 enthält 58 Kriterien mit je dreischnittiger Bewertungsskala, die folgenden Hauptkategorien zuzuordnen sind:

- Verständlichkeit
- Rhetorik
- Unternehmenskommunikation
- Inszenierung

The screenshot shows a web-based survey form titled "Managementkommunikation 2019". The form is displayed in a browser window with a purple header bar. The header bar contains the title "Managementkommunikation 2019", a folder icon, a star icon, and a "Senden" button. Below the header bar, there are two tabs: "Fragen" (active) and "Antworten" (with a count of 116). The main content area of the form is titled "Managementkommunikation 2019" and contains the following text:

Bitte rufen Sie für jedes einzelne Unternehmen den Link zum Formular erneut auf. Ist eine Bewertung komplett abgeschlossen, erhalten Sie einen Link. Mittels dieses Links – den Sie abspeichern können – können Sie auch nachträglich Ihre Wahl je Unternehmen korrigieren.

Es ist alles selbsterklärend. Wenn sie dennoch Fragen haben sollten, können sie sich gern an mich wenden (alexander.lasch@tu-dresden.de).

Herzlich (auch im Namen von Evelyn Koch)

Alexander Lasch

Below the main content area, there is a section for the respondent's details, labeled "Ihr Autorenkürzel" and "Kurzantwort-Text".

2019 wurden von den Studierenden 22 Vorstandsreden bewertet. Wichtige Voraussetzung war, dass sowohl Videobeiträge als auch die Redetexte der Präsentationen des Vorstands online verfügbar waren.

Verständlichkeit und Vermittlung

Wer also erreichen will, dass seine Kommunikation, dass sein Transfer von Wissen und Informationen beim Publikum erfolgreich sein soll, muss sich um eine verständliche Sprache, um einen verständlichen kommunikativen Transfer bemühen. Nur so kann man die Teilhabe seines Gegenübers am Kommunikationsgeschehen tatsächlich sicherstellen.

Eine zweifellos entscheidende Größe sind auch die **kognitiven Voraussetzungen**, die die Kommunizierenden jeweils mitbringen und von Redner:innen aufgerufen werden können, etwa, indem eine **besondere Form der Erzählung**, eine **besonders anschauliche Darstellung** und eine **eindrucksvolle Inszenierung** des kommunikativen Auftritts Nachhaltigkeit erzeugen. Auch deshalb sprechen wir in diesem Bereich von dem Kategorienpaar „Verständlichkeit und Vermittlung“.

Rhetorik

Rhetorik setzt die Beherrschung erfolgsorientierter strategischer Kommunikationsverfahren voraus und fragt danach, wie überzeugend Sachbotschaften für die Adressat:innen ausgewählt, verpackt und geäußert werden.

Redevortrag

- Gestik, Mimik und Proxemik, Stimme und Sprechweise, Klangfarbe, Betonung und Rhythmus
- Präsenz der Redner

Aufbau der Rede

- Aufbau der Rede (roter Faden)
- Redeeröffnung und Redeschluss; abwechslungsreiche Passagen
- Unternehmenserfolg und Zuversicht

Logos

- Art der Argumentation und deren textliche Umsetzung



Unternehmenskommunikation

Eine wichtige Zielgröße der Unternehmenskommunikation ist u.a. die Schaffung eines unverwechselbaren „Images“, das vor allem über das Selbstbild und die Selbstdarstellung vermittelt wird, aber natürlich auch das „Fremdbild“ mitprägt.

Das Image muss durch sprachliche und nichtsprachliche Mittel konstituiert und verankert werden (Begriffsschöpfungen, Slogans, Produktbezeichnungen, Metaphorik und Storytelling).

Ein Image entsteht über einheitliche Regeln, Gewohnheiten, Leitlinien, Visionen, Slogans und durch werbewirksame Strategien der Nichtalltäglichkeit.

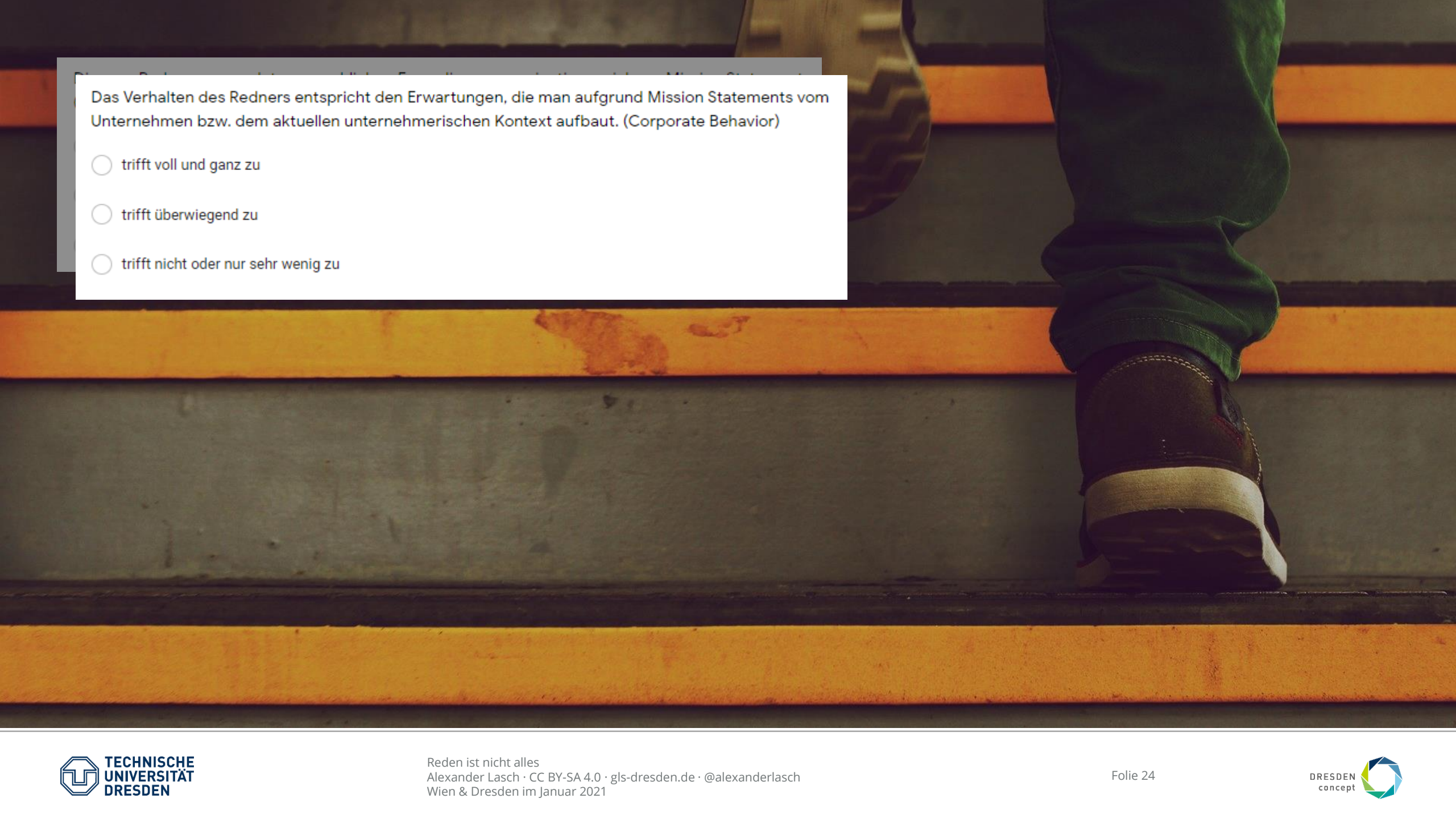
Inszenierung und mediale Aufbereitung

Die letzte Bewertungsdimension betraf den **Einsatz von Medien** sowie die **Kameraeinstellung, die Kamerabewegung und den Schnitt**. Entsprachen sie der Corporate Identity und vermittelten ein stimmiges Bild des Unternehmens? Wurde die Rede angemessen durch den Einsatz von Musik, Videos, Charts oder Bildern unterstützt? Geschah dies in einer Art, dass sie für die Rezipient:innen gut sichtbar und vollständig erfassbar waren? **Wurde berücksichtigt, dass eine Internetpräsentation besonderer Darstellungsformen bedarf?**



Die vom Redner verwendeten sprachlichen Formulierungen orientieren sich am Mission Statement.
(Corporate Communications)

- ☐ trifft voll und ganz zu
- ☐ trifft überwiegend zu
- ☐ trifft nicht oder nur sehr wenig zu



Das Verhalten des Redners entspricht den Erwartungen, die man aufgrund Mission Statements vom Unternehmen bzw. dem aktuellen unternehmerischen Kontext aufbaut. (Corporate Behavior)

- ☐ trifft voll und ganz zu
- ☐ trifft überwiegend zu
- ☐ trifft nicht oder nur sehr wenig zu

Das Verhalten des Redners entspricht den Erwartungen, die man aufgrund Mission Statements vom

Farbliche Gestaltung und Dekoration der Bühne ist am Corporate Design der Firma orientiert.

- ☐ trifft voll und ganz zu
- ☐ trifft überwiegend zu
- ☐ trifft nicht oder nur sehr wenig zu

Das Verhalten des Redners entspricht den Erwartungen, die man aufgrund Mission Statements vom

Der Redner setzt sich mit den Erwartungshaltungen an das Unternehmen explizit auseinander.

- ☐ trifft voll und ganz zu
- ☐ trifft überwiegend zu
- ☐ trifft nicht oder nur sehr wenig zu

Das Verhalten des Redners entspricht den Erwartungen, die man aufgrund Mission Statements vom

Der Redner setzt die metaphorische Perspektivierung in der Darstellung des Unternehmens (bzw. eines Produktes oder der unternehmerischen Lage) adäquat ein. Beispiel: Einsatz von Metonymie oder Metapher

- ☐ trifft voll und ganz zu
- ☐ trifft überwiegend zu
- ☐ trifft nicht oder nur sehr wenig zu

Das Verhalten des Redners entspricht den Erwartungen, die man aufgrund Mission Statements vom

F

D Der Redner setzt die metaphorische Perspektivierung in der Darstellung des Unternehmens (bzw

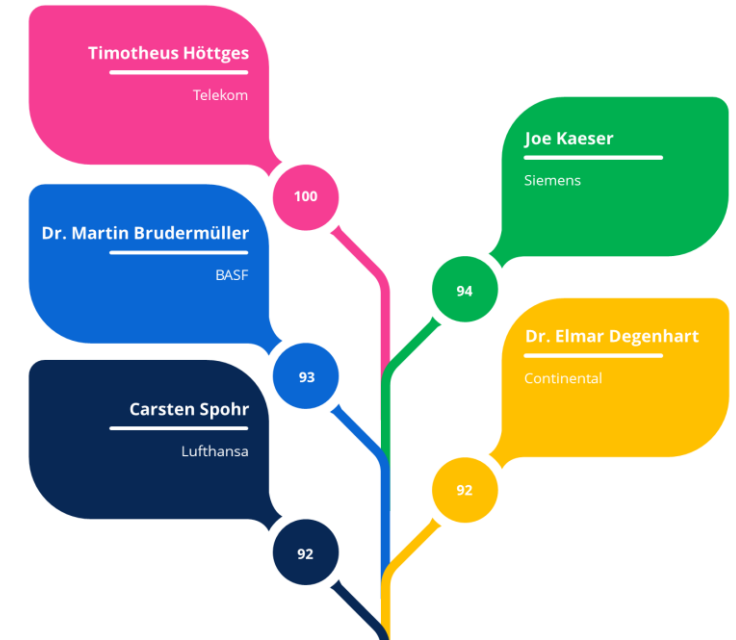
Der Redner setzt kommissive Sprechakte (Versprechen, Vereinbarung, Angebot, Drohung usw.) ein, die den Erwartungen entsprechen, die man aufgrund von Mission Statement und unternehmerischem Kontext vom Unternehmen aufbaut. Beispiel: Für die Qualität des Produktes stehe ich mit meinem Namen.

- ☐ trifft voll und ganz zu
- ☐ trifft überwiegend zu
- ☐ trifft nicht oder nur sehr wenig zu

Bester Manager-Auftritt 2019 nach dem DMAMK

Timotheus Höttges (CEO Deutsche Telekom AG) gelingt auch 2019 der überzeugendste Manager-Auftritt mit seiner Präsentation auf der Hauptversammlung des Unternehmens. Das ist das Ergebnis einer Studie an der TU Dresden nach dem *Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation* (DMAMK). Auftritte von Vorstandsvorsitzenden börsennotierter Gesellschaften werden in dieser Untersuchung im Hinblick auf Verständlichkeit, rhetorische Fähigkeiten, ihre Übereinstimmung mit der Corporate Identity des Unternehmens und die Inszenierung des Auftritts analysiert.

Der Telekom-Chef zeichnet sich nach Meinung der wissenschaftlichen Jury durch eine unverblünte offensive Argumentation und sehr persönliche Stellungnahmen aus. Mit seiner Kernbotschaft vom gemeinsamen Teilen und Teilhaben plädiert er für neue Formen der Kooperation zwischen Unternehmen und politisch Handelnden. Sein freier Vortrag entspricht einem lebendigen Dialog mit überzeugenden emotionalen Appellen. Den zweiten Platz in der Gesamtwertung belegt in diesem Jahr Joe Kaeser (Siemens). Er punktet durch Würdigungen und Liebeserklärungen an seine Siemensfamilie. Dr. Martin Brudermüller (BASF) belegt dank eines sympathischen, persönlichen Einstiegs in seine Rede und durch eine gut nachvollziehbare Argumentation den dritten Platz.



Potenziale

Weiterentwicklung des DMAMK

“ It is the ubiquity of these cultural forms that makes it possible to speak of the **digital condition** in the singular. [...] Indeed, advanced democracies are faced with a profound choice, to continue their long slide towards post-democratic authoritarianism **or reinvent democracy for the digital condition.**”

Felix Stalder. 2018. *The Digital Condition*. Polity Press. Klappentext.

Referentialität

„Kulturelle Werke aller Art werden in einem umfassenden, praktischen Sinn frei verfügbar, trotz bestehender rechtlicher und technischer Einschränkungen.“ Stalder ⁴2019: 112



Gemeinschaftlichkeit

„Sie [sc. *community of practice* als epistemische Gemeinschaft] entstehen in einem Praxisfeld, geprägt durch informellen, aber strukturierten Austausch, sind fokussiert auf die Generierung neuer Wissens- und Handlungsmöglichkeiten und werden zusammengehalten durch die reflexive Interpretation der eigenen Praxis. Speziell der letzte Punkt [...] macht die zentrale Rolle der gemeinschaftlichen Formation aus.“
Stalder ⁴2019: 136

Transparenz

Sichtbarkeit

<https://pxhere.com/en/photo/1110138>

Zusammenarbeit



Zielorientierung



<https://pxhere.com/en/photo/1222102>

Werteorientierung

Diversität



Eine leicht verständliche Sprache für alle.
Das ist VERSO

[Verso-gruppe.de](https://verso-gruppe.de)