

Was ist Kommunikationsmanagement?

Prof. Dr. Christian Stetter (RWTH Aachen)

semantics Kommunikationsmanagement GmbH

(Aachen, 28.05.2003)

s<e>mantics

Inhalt

Vorwort	1
I. Grundbegriffe	2
1 Technische und sprachliche Kommunikation.....	2
2 Mittel und Medium	4
3 Invisible-hand-Prozesse	5
4 Mündliche und schriftliche Kommunikation	6
4.1 Die Verwechslung von Mittel und Zweck.....	7
4.2 Die Verwechslung von Mittel und Medium.....	7
5 Das Paradoxon institutioneller Kommunikation	8
6 Verständlichkeit.....	8
II. Lösungen	10
1 Der Grundgedanke der Corporate Library: Zentrales und peripheres System.....	10
2 Das Planungssystem: Library Manager	10
3 Das Redaktionssystem: Library Composer	11
3.1 Die Bedeutung von XML: Medienneutralität	11
3.2 Textsyntax.....	12
3.3 XML-Dokumente: die Basis des Wissensmanagements.....	14
4 Das Nutzersystem: Library Scout.....	14
III. Anforderungen an Kommunikationssysteme.....	16
Literatur.....	17

Vorwort

Die Frage, was Kommunikationsmanagement sei, mag angesichts der Fülle der Literatur zum Thema verwundern. Daß man über etwas schreibt, setzt normalerweise doch voraus, daß man weiß, worüber man schreibt. Doch kann es sich – wie man weiß – auch anders verhalten: die Fülle des Geschriebenen ist Indiz dafür, daß der Gegenstand der Klärung bedarf.

Im Fall des Kommunikationsmanagements verhält es sich ohne Zweifel so. Der Grund dafür liegt weniger im Begriff des Managements. Der macht kaum Probleme: Man muß Dinge regeln, die sonst aus dem Ruder laufen würden. Probleme macht der Begriff der Kommunikation: der Gegenstand ist uns zu nah. Es fehlt die ‚mittlere‘ Distanz, die der Maler braucht, um sein Objekt zu erkennen, das Gesicht, das er porträtieren will. Ist er ihm zu nah, sieht er kein Gesicht mehr, nur Haut und Poren. Ist er zu weit weg, verliert das Gesicht die Züge, die er sehen muß, um es malen zu können.

Kommunikation ist das Medium menschlichen sozialen Lebens. Jegliche Erkenntnisleistung – das hat Wittgenstein klargemacht – ist eingebettet in kommunikatives, namentlich sprachliches Handeln. Dieses ist daher als Kommunikation kaum zu fassen. Zudem führt uns hier eine Homonymie in die Irre: Wir reden auch von ‚technischer‘ Kommunikation. Diese ist uns viel ferner und läßt sich in technischen Modellen beschreiben. So denkt man sich menschliche Kommunikation nur zu leicht nach dem Modell der technischen.

Hier liegt der zentrale Kategorienfehler, den man bei diesem Thema begehen kann – und im professionellen Umgang mit ihm häufig auch begeht. Technische Kommunikation funktioniert anders als die Kommunikation von Menschen. Diese bedarf der Sprache oder anderer Zeichenmedien. In technischer Kommunikation kommen Zeichen im eigentlichen Sinn des Wortes nicht vor.

Die Frage, was Kommunikation ist, ist also kategorialer Natur. Die Antwort kann daher auch nur auf dem Wege kategorialer Klärung gewonnen werden. Der Ansatz dieser Studie ist somit ein philosophischer. Mit den Mitteln der modernen Philosophie werden zunächst Klärungen der Grundbegriffe Sprache, Medium, mündliche und schriftliche Kommunikation gewonnen. Und es wird verdeutlicht, daß die institutionellen Formen sozialer Organisation das in besonderer Weise prägen, was sich dort an Kommunikation entwickelt.

Erst dieser Zugang zum Thema eröffnet – dies die zentrale Aussage der Studie – die Problemdimensionen, die man verstanden haben muß, um Kommunikationsmanagement auch auf technischem Niveau entwickeln und praktizieren zu können. Die von semantics entwickelte Lösung – Corporate Library – wird von diesem Frageansatz her in ihrer Logik vorgestellt. Insofern zeigt die Studie, wie man mit den entsprechenden philosophischen, logischen und linguistischen Mitteln eine ‚interne‘ Sicht des Problems gewinnen kann – und damit Zugang zu Lösungen.

I. Grundbegriffe

1 Technische und sprachliche Kommunikation

Die Grundbedeutung von *to manage* im Englischen ist: etwas Kompliziertes unter Kontrolle halten, ein Segelboot etwa, damit es nicht aus dem Ruder läuft. Wird also von Kommunikationsmanagement gesprochen, so ist dabei vorausgesetzt, daß Kommunikation etwas ist, das aus dem Ruder laufen, nicht richtig funktionieren könnte. Doch in welchen Hinsichten?

Kommunikation wird in der Regel als Mittel zum Zweck verstanden. Im heutigen Sprachgebrauch sind Wendungen üblich geworden wie: „Das müssen wir kommunizieren“, „Es ist uns nicht gelungen, dies zu kommunizieren“ usw. Die Kommunikation – die grammatische Form verdeutlicht dies – denkt man sich als einen Prozeß, der dazu dient, dem Adressaten eine bestimmte Information zu übermitteln. Diese Sehweise entstammt dem Bereich der technischen Kommunikation:

1. Es gibt einen Sender, einen Empfänger, eine Information, einen Übertragungskanal und einen Code. Verfügen Sender und Empfänger über denselben Code, wird die jeweilige Information korrekt kodiert und dekodiert und wird der Übertragungskanal nicht durch Störungen beeinflusst, dann verfügt der Empfänger nach vollzogener Kommunikation über genau die Information, die ihm der Sender übermittelt hat.

Läuft hier etwas aus dem Ruder, so kann es nur an der Technik liegen. Kommunikationsmanagement wird in diesem Sinne häufig als Regelung des technischen Ablaufs von Informationsübermittlung verstanden – und damit im Kern mißverstanden. Denn wenn von „technischer Kommunikation“ gesprochen wird, so ist von Kommunikation hier nur in übertragenem Sinn die Rede. Sender und Empfänger sind technische Apparate, philosophisch gesprochen Dinge. Dinge haben jedoch nicht die Fähigkeit, miteinander zu kommunizieren, sie *funktionieren* gemäß den Gesetzen, denen sie unterliegen. Weder versteht der Sender im mindesten, was er dem Empfänger übermittelt, noch dieser im mindesten, was jener ihm mitteilt. Funktioniert also in der technischen Übermittlung von Information etwas nicht, so ist die Behebung des Fehlers ebenfalls ein rein technisches Problem.

Kommunikation im eigentlichen Sinn des Wortes findet dort und nur dort statt, wo sich Lebewesen mittels Zeichen (Sprache, Gestik, Mimik, künstliche Zeichen usw.) über etwas verständigen. Das für die Menschen wichtigste Kommunikationsmedium ist die natürlichsprachliche Kommunikation. Sie „funktioniert“ anders als die technische. Betrachten wir zunächst die orale Kommunikation:

2. Es gibt einen Sprecher A und einen Hörer B.¹ A will B etwas mitteilen. Er tut dies, indem er einen Sprechakt S äußert. Mit dem, was A sagt, meint er etwas Bestimmtes. Die Kommunikation ist gelungen, wenn B verstanden hat, was A gemeint hat mit dem, was er gesagt hat, d. h.: wie S zu verstehen war. Nun verfügen A und B aber nicht über *genau dieselbe Sprache*. Selbst wenn beide dieselbe Sprache sprechen, z. B. Deutsch, so verbinden sie doch niemals mit den Wörtern ihrer Sprache genau dieselben Bedeutungen. Es gibt im strengen Sinn in der natürlichsprachlichen Kommunikation keinen gemeinsamen Code. B kann daher immer nur vermuten, was A ihm mit seinen Worten sagen wollte, und A kann aus den Reaktionen von B nur vermuten, daß B ihn hinreichend genau verstanden hatte, und je besser sich A und B kennen, desto besser wird das gelingen, je weniger sie sich kennen, desto schlechter. Die Kommunikation in der natürlichen Sprache ist daher prinzipiell offen und fallibel. Sie glückt stets nur mehr oder weniger hinreichend.²

¹ Anstelle von Maskulina wie „Sprecher“, „Hörer“ usw. möge der Leser oder die Leserin stets die entsprechenden Feminina im Geiste ergänzen. Texte werden einfach unleserlich, wenn man, political

Vergleichen wir nun die Modelle (1) und (2): In (1) ist das Gelingen der Kommunikation transitiv: Hat der Sender A dem Empfänger B die Information I' korrekt übermittelt und übermittelt B I' an einen weiteren Empfänger C korrekt und nennen wir die Information, die C empfangen hat, I'', dann gilt: I' = I''.

Hat in (2) jedoch ein Sprecher A einem Hörer B etwas mitgeteilt, eine Nachricht N', so hat B selbst dann, wenn er genau verstanden hatte, was ihm A gesagt hatte, nicht notwendigerweise verstanden, was A damit gemeint hatte. Das kann er nur näherungsweise aus dem erschließen, was A gesagt oder geschrieben hatte.³ Was B erschließt, nennen wir N''. Also gilt in der Regel nicht: N' = N''.⁴ Meist ist N'' N' nur mehr oder weniger ähnlich. Was B an einen C weitergeben kann, ist somit nicht N', sondern N''. Und was C versteht, ist wiederum nicht N'', sondern N''' usw. Je länger die Kommunikationskette geht, desto mehr gleicht die natürlichsprachliche Kommunikation dem Spiel Stille Post.

Doch hat die natürlichsprachliche Kommunikation nicht nur Schwächen, sondern auch dem entsprechende Stärken: Wenn der Hörer glaubt, nicht richtig verstanden zu haben, was der Sprecher gemeint hatte, so kann er rückfragen. Möglicherweise erkennt dieser dadurch, daß er sich unklar ausgedrückt hatte, und ändert das, was er sagt, gegenüber dem, was er gesagt hatte. Ein Mißverständnis kann hier also produktiv sein und zu einer Verbesserung des Sprachgebrauchs führen. Beides ist in technischer Kommunikation ausgeschlossen.

Auch in der schriftlichen Kommunikation – sofern sie in nicht-formalisierter Sprache verläuft – ist es nie auszuschließen, daß zwei Leser denselben Text unterschiedlich verstehen. Dies liegt daran, daß auch hier die Semantik der sprachlichen Ausdrücke unscharf ist und dies auch sein muß, wenn die Kommunikation in diesem Medium funktionieren soll.

Technische Kommunikation – so läßt sich zusammenfassen – funktioniert *digital*: Eine digital kodierte Information läßt sich, ein korrektes Verfahren vorausgesetzt, als dieselbe Information dekodieren. Natürlichsprachliche Kommunikation funktioniert dagegen im Mündlichen wie im Schriftlichen *analog*: Der Hörer/Leser konstruiert aus dem, was der Sprecher/Schreiber formuliert hatte, nennen wir dies Lesart₁ eine Lesart₂, die dieser Lesart₁ „nur“ mehr oder weniger ähnlich ist.⁵

correctness ühend, stets die Doppelformen verwendet. Und da das Maskulinum im Deutschen in der Regel die einfachere Form ist, belasse ich es bei der traditionellen Grammatik und bitte die geehrte Leserin dafür um Verständnis.

² Diese von Logikern manchmal beklagte „Ungenauigkeit“ der natürlichsprachlichen Kommunikation ist natürlich kein Mangel, sondern ein Vorzug. Sie ist nichts als die Kehrseite der Flexibilität der natürlichen Sprache und der in ihr sich vollziehenden Kommunikation. In der technischen Kommunikation paßt ein Schema für genau einen Fall und sonst für keinen. In der natürlichsprachlichen Kommunikation „paßt“ ein Schema auf viele verschiedene Fälle, „genau“ damit in strengem Sinne auf keinen. Man kann – bei gegebener sprachlicher Kompetenz bzw. Einbildungskraft – den Ausdruck jedoch stets *hinreichend* genau „machen“.

³ Eine Versicherung teilt einem Versicherten mit, sie habe den Schadensfall reguliert. Nun ist der Schadensfall für die Versicherung eine Reihe von Rechnungen, die sie bezahlen muß. Für den Versicherten aber möglicherweise ein Verkehrsunfall mit schlimmen Folgen. Schon die Tatsache, daß Sprecher und Hörer ihre Wörter nie auf genau dieselben Sachverhalte beziehen *können* (denn sie haben immer eine unterschiedliche Perspektive), schließt aus, daß sie auch nur einmal unter einem Wort *genau* dasselbe verstehen können. Selbst zwei Mathematiker werden nie genau denselben Begriff vom Grenzwert haben.

⁴ Es gilt nur in Fällen, wo wir ein standardisiertes Vokabular benutzen: Ruft A B an und sagt ihm: „Ich komme heute um 8 nach Hause“, und gibt B an C weiter: „Er kommt heute um 8 nach Hause“, so wird C vermutlich die Mitteilung von B so verstehen, wie B die von A verstanden hatte, wenn er weiß, was mit „er“ gemeint ist und ob es sich um 8 Uhr morgens oder abends handelt. Je mehr Ausdrücke unterschiedlich referiert oder interpretiert werden können, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, daß B nicht dasselbe versteht wie C.

⁵ Der Begriff des Digitalen fußt also auf dem der Identität, die Analogie hingegen auf dem der Ähnlichkeit. Vgl. hierzu Goodman in Goodman und Elgin 1989, S. *** ff.

2 Mittel und Medium

In einem technischen Konzept von Kommunikation wird das Verfahren, durch das sie bewerkstelligt wird, in der Regel als ein Mittel betrachtet. Die Verfahren, in denen sich sprachliche Kommunikation vollzieht, sind die Rückkopplungskreise von Sprechen-Zuhören und von Schreiben-Lesen, anders gesprochen die jeweilige mündliche oder schriftliche Performanz.⁶ Doch sprachliche Kommunikation ist kein Mittel, sondern ein Medium. Wer diesen Unterschied nicht versteht, wird keine Chance haben, mit Aussicht auf Erfolg Kommunikationsmanagement zu betreiben.

Ein Mittel bezieht sich stets auf einen bestimmten Zweck als sein Korrelat. Das Mittel ist nicht einfach ein Ding⁷, sondern eine Handlung, mittels derer man etwas anderes, eben den Zweck, zu erreichen sucht. Man kocht, um zu essen. Hier ist das Kochen das Mittel, das realisiert sein muß, wenn man essen will. Das Mittel ist ein solches, wie schon erwähnt, stets relativ zu einem bestimmten Zweck, und Zweck und Mittel sind verschiedene Sachverhalte: Für den Koch kann dieselbe Handlung ein Mittel sein, mit dem er einen anderen Zweck realisiert, z. B. Geld zu verdienen. Mittel und Zweck stehen daher zueinander in einem eindeutigen zeitlichen Verhältnis: Das Mittel muß abgeschlossen sein, wenn der Zweck beginnt.⁸ Man beginnt zu essen, wenn gekocht ist.

Anders dagegen das Medium: In erster Näherung kann man auch dieses als etwas betrachten, dessen man sich bedient, um etwas anderes zu realisieren. Der Tänzer z. B. bedient sich des Mediums der Körperbewegung, um mittels ihrer einen Tanz zu realisieren, ein Autor der Schriftsprache, um in ihr einen Text zu verfassen usw. Diese Redeweise legt es nahe, auch das Medium als ein Mittel zu begreifen. Der Tänzer mag sich beim Proben dieser oder jener Technik bedienen, aber er bedient sich nicht im strengen Sinne einer Körperbewegung, er führt sie aus. Dies weist darauf hin, daß das zeitliche Verhältnis von Medium und dem damit Realisierten, dem Mediatisierten, ein anderes ist als das von Mittel und Zweck. Während diese durch ein striktes Nacheinander voneinander getrennt sind, bilden Medium und Mediatisiertes eine untrennbare zeitliche wie sachliche Einheit. Nur solange er singt, ist die Stimme für den Sänger Medium seines Gesangs, und von diesem ist die Stimme nicht abzutrennen. Bestellt der Sänger sich nach dem Konzert ein Bier, so ist dieselbe Stimme Medium einer ganz anderen Handlung, nämlich eines Sprechakts.

Das Medium ist also eine Performanzerscheinung, ein Vollzug in einem Substrat, in dem dieser realisiert wird. Nicht eine pure Möglichkeit, sondern materiale, wahrnehmbare, zeitliche gegebenheiten, die als solche selbst Verfahren sein müssen.⁹ In diesem Vollzug wird dem Mediatisierten seine je bestimmte Form gegeben.¹⁰ Daher prägt das Medium durch seine eigene Beschaffenheit das Mediatisierte. So gibt die mündliche Sprache dem, was man in ihr sagt, eine bestimmte Form: vergänglich, an die Situation gebunden, sich bewegend, damit eine Geste und das Gefühl anregend, nicht kontrollierbar usw. Die schriftliche Sprache gibt dem, was man – wem auch immer – in ihr mitteilt, gleichfalls eine bestimmte Form, diesmal aber eine ganz

⁶ Im Schriftlichen vollzieht sich diese in der Regel in mehreren zeitlich voneinander getrennten Phasen.

⁷ Oft bezeichnet man Dinge, z. B. Werkzeuge, als Mittel, doch dies ist eine unzureichende Sehweise. Das Werkzeug wird zum Mittel erst dadurch, daß man es angemessen benutzt, also damit handelt.

⁸ Darum ist es notwendig, das Mittel als Handlung zu begreifen.

⁹ Z. B. ist die Körperbewegung, das Medium des Tanzes, selbst ein Verfahren, das auf anderen (psychischen, neuronalen, motorischen, ...) aufruht.

¹⁰ N. Luhmann hat in einer berühmt gewordenen Definition das Medium als Verbund lose gekoppelter Elemente gefaßt, die in einer bestimmten Performanz fest gekoppelt werden. Diese Definition verfehlt, so intuitiv einleuchtend sie scheint, doch den Begriff des Mediums darin, daß sie es als Möglichkeit begreift. Die Pointe des Begriffs des Mediums liegt aber gerade darin, daß dieses nicht allein Substrat ist, nicht Ding, sondern Substrat plus darüber operierendem Verfahren. Nur deswegen kann z. B. das Bild auf dem Monitor flimmern.

andere: dauerhaft, kontrollierbar, situationsunabhängig, starr – also nicht gestischer Natur, damit das Gefühl nur über die visuelle Erscheinung ansprechend –, orthographischen Normen unterworfen, gegen Einspruch gefeit usw.

Schon aus diesen knappen Überlegungen geht hervor, daß natürlichsprachliche Kommunikation niemals (technisches) Mittel der Verständigung zwischen Menschen ist, sondern *immer* Medium. Das heißt, daß man damit nicht ‚technisch‘ umgehen kann. Das Medium bleibt stets Herr des Verfahrens, nicht der einzelne Sprecher. Der muß sich den medialen Bedingungen fügen, d. h. sie erkennen. Diese Einsicht ist die Voraussetzung dafür daß Kommunikationsmanagement gelingen kann.

3 Invisible-hand-Prozesse

Es ist eine alltägliche Erfahrung, daß etwas nicht so verläuft, wie man es geplant hatte. Ebenso, daß etwas so verläuft, wie man es nicht geplant hatte. Kommunikationsmanagement wird in der Regel im ersteren Sinn verstanden: Man plant die Organisation von Kommunikation, etwas entwickelt sich anders als vorhergesehen, also ist Management vonnöten.

Professionelles Kommunikationsmanagement wird aber eher durch den zweiten Erfahrungstyp erforderlich. Es gibt vieles, was durch menschliches Handeln beeinflusst ist, was sich jedoch in eine Richtung entwickelt, die niemand vorhergesehen oder gar intendiert hätte: Man bremst kurz, weil sich auf der Gegenfahrbahn ein Unfall ereignet hat. Der Fahrer dahinter – er hat es wie alle eilig – bremst etwas heftiger, und der dritte muß schon auf die Bremse steigen, sodaß er fast zum Stehen kommt. Nicht ein einziger Fahrer hat den Stau „aus dem Nichts“, der daraus entsteht, herbeiführen wollen. Alle haben sich durchaus situationsangemessen verhalten, und dennoch haben alle zusammen den Stau erzeugt.

Derartige Phänomene nennt man Invisible-hand-Prozesse. Sie treten überall dort auf, wo Menschen ihr Handeln spontan koordinieren, z. B. im Fußgängerverkehr einer belebten Einkaufsstraße, bei Mannschaftsspielen, in einer Diskussion über ein strittiges Thema. Die sprachliche Kommunikation in jeder größeren Institution ist gleichfalls von diesem Phänomentyp: Man hält sich, ohne daß dies eigens geregelt würde, an bestimmte Ausdrucksweisen, die sich herausgebildet haben, man orientiert sich an mehr oder weniger bewährten Mustern, man beantwortet die Anfrage eines Kunden wie gewohnt aus dem aktuellen Kenntnisstand heraus. Dabei kann die Ausdrucksweise durchaus fehl am Platz sein, das Muster abgestanden, der Kenntnisstand veraltet.

Es kann noch schlimmer kommen. Bewährte Muster können sich widersprechen: Die EDV-Abteilung hat ihre Routinen und setzt aus bestimmten Gründen auf Lösungen im Rahmen einer Großrechnerarchitektur. Der Vorstand beschließt parallel dazu eine Kundenservice-Strategie, die technisch nur mit einer Client-Server-Lösung zu realisieren ist. Es kann durchaus sein, daß es lange dauert, bis deutlich wird, daß hier ein Zielkonflikt vorliegt. Zusammen können beide für sich sinnvollen Handlungsweisen zu einem Resultat führen, das keiner der Beteiligten intendiert hatte.

Im allgemeinen gilt also, daß institutionelle Entscheidungsprozesse *per se* dahin tendieren, zu Invisible-hand-Prozessen zu werden. Schon die jeweils beschränkte Information führt dazu. Die erste Aufgabe jedes Kommunikationsmanagements muß somit darin bestehen, sich Übersicht über die Gesamtheit der Kommunikationsprozesse der Institution zu verschaffen, deren Kommunikation Planungsprozessen unterworfen werden soll. Effektives Kommunikationsmanagement erfordert also eine triftige *lokale* Empirie.¹¹

¹¹ Hierzu zählen insbesondere: empirische soziologische Methoden (z. B. der Unternehmenssoziologie), psychologische Testverfahren (etwa der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie), kommunikationswissenschaftliche und linguistische Beschreibungen usw.

4 Mündliche und schriftliche Kommunikation

In der mündlichen Kommunikation sichert die unmittelbare Reaktion des Hörers ein Mindestmaß an Verständigung. Was gesagt wird, ist zudem stets eingebettet in nonverbale Kommunikation, die eine Grundverständigung zwischen den Sprechern erzeugt.¹² Zugleich sorgt sie dafür, daß sich Sprecher und Hörer meist schnell auf Ausdrucksweisen einigen, die beide zu verstehen glauben. Versteht einer von beiden etwas nicht, wird er zurückfragen. Diese Verständigungs-kompetenz ist genuiner Teil jeder Sprachkompetenz.

In schriftlicher Kommunikation verhält es sich kategorial anders: Weder nimmt in ihr der Schreiber beim Schreiben den Adressaten als Person wahr noch dieser den Schreiber. In administrativer oder geschäftlicher Korrespondenz kennen sich beide meist nicht einmal. So schreibt man sozusagen „blind“ und nimmt ersatzweise im Zweifelsfall sich selbst als Adressaten. Man sagt und schreibt ja nie einfach, was „an sich“ zu sagen wäre, sondern man sagt und schreibt, was man glaubt, angesichts des Kenntnisstandes des anderen sagen bzw. schreiben zu müssen.¹³ Und über sich selbst ist man in der Regel im Bilde. Der Schreiber ist folglich chronisch wahrnehmungsblind dafür, daß er möglicherweise für andere unverständlich schreibt.¹⁴

Der Leser liest seinerseits ohne jede verständnissichernde Nebeninformation über das, was der Schreiber wohl gemeint haben mochte mit dem, was er uns geschrieben hat. Schreibt nun ein Versicherungsfachmann etwas über ein Versicherungsproblem einem Kunden, der zufällig auch ein solcher Fachmann ist, so ist das Verständnisrisiko minimiert: der Leser wird die Sprache, in der der Text geschrieben ist, wahrscheinlich verstehen. Doch die wenigsten Kunden von Versicherungen sind selbst Versicherungsfachleute. Und jede Administration, jede Branche bildet auf Dauer einen besonderen Jargon aus, den Außenstehende nur mit Mühe oder gar nicht verstehen.

Dies vollzieht sich fast mit naturgesetzlicher Konstanz: Jede Institution ist mehr oder weniger hierarchisch aufgebaut. Die in sie Eintretenden müssen *in ihr* lernen. Ein wesentliches Erfolgskriterium wird stets darin bestehen – denn Institutionen sind per se konservative Strukturen – bewährte Handlungsmuster zu übernehmen. Dies ist jedoch nicht der Bewährtheit der Muster an sich geschuldet, sondern ihrem Rang in der Hierarchie. Je älter daher die Institution ist, desto größer die Gefahr, daß ihre interne Sprache weniger von dem Druck geprägt ist, sich extern zu verständigen, sondern mehr davon, sich intern anpassen zu müssen.

Die Risiken, am Leser „vorbeizuschreiben“ wachsen exponentiell, wenn nicht ein Text für einen bestimmten Adressaten verfaßt wird, sondern wenn ein und derselbe Text an Tausende oder gar Millionen von Adressaten gerichtet wird, z. B. bei Mitteilungen über Tarifierhöhungen. Und dieses Risiko wächst noch einmal um eine Größenordnung, wenn der betreffende Text aus vorgefertigten Textbausteinen zusammengestellt ist, die mehr schlecht als recht zusammenpassen.

Mündliche und schriftliche Kommunikation erfordern also nicht nur ein anderes, sondern ein *andersartiges* Management, und besonders die schriftliche Kommunikation erfordert überall dort, wo sie wesentlich über die EDV abgewickelt wird, eine spezielle Vorgehensweise. Es muß

¹² Dies gilt selbst beim Telefonieren, auch wenn dort die visuelle Gestik und Mimik als Kommunikationsmedien wegfallen. Es bleibt jedoch der gestische Charakter der Sprache selbst, die ruhig oder aufgeregt, laut oder leise, sympathisch oder unsympathisch „klingt“.

¹³ Man hat seiner Frau gesagt, man sei wie üblich zum Abendessen zu Hause. Wird es später, ruft man an und sagt, man komme eine halbe Stunde später. Sagte man statt dessen: „Ich komme heute, Mittwoch, den 2. Januar 2002, vermutlich eine halbe Stunde später als gewohnt, vorausgesetzt, der Bus fällt nicht unerwarteterweise aus und die Taxis streiken“, würde die Ehefrau zweifellos in tiefes Nachdenken darüber verfallen, was los ist. In der Sprechakttheorie sind solche Phänomene unter dem Titel des Relevanzprinzips der Kommunikation diskutiert worden.

¹⁴ ‚Verständliches‘ Schreiben setzt daher stets dabei an, daß man sich über die eigenen Besonderheiten, so und so zu formulieren, Klarheit verschafft, über Punkte etwa wie spezifische Terminologie, hausüblichen Jargon usw.

den Gesamtprozeß mit allen Faktoren in den Blick nehmen, die technischen ebenso wie die sprachlichen, denn hier drohen nun gleich zwei Gefahren:

4.1 Die Verwechslung von Mittel und Zweck

Die Technik ist in der Kommunikation nie Zweck. Der liegt in den kommunikativen Zielen: Man will die Kunden davon überzeugen, daß die Tariferhöhung diesmal besonders niedrig ausgefallen ist und nicht zu vermeiden war – und vor allem natürlich davon, daß die Adressaten bei dieser Gesellschaft immer noch besser bedient sind als bei der Konkurrenz. Doch je aufwendiger der technische Apparat ist, den man zur Bewältigung der schriftlichen Kommunikation aufgebaut hat, desto mehr tendiert dieser Apparat dahin, sich zum Herrn des Verfahrens aufzuschwingen. Man wählt diese oder jene Lösung, weil sie technisch „geht“, weniger Risiken birgt, nicht aber diejenige, die unter dem Aspekt des kommunikativen Ziels die bessere wäre. Beim gegenwärtigen Entwicklungsstand des Kommunikationsmanagements dürfte der Normalfall der sein, daß dieser Zielkonflikt nicht einmal *gesehen* wird.¹⁵

4.2 Die Verwechslung von Mittel und Medium

Der zweite – wohl noch häufigere – Fehlschluß ergibt sich daraus, daß man die Technik für ein pures Mittel hält, die schriftliche Kommunikation zu bewerkstelligen. Sie ist aber etwas anderes: deren Medium, d. h., sie gibt dem, was da kommuniziert werden soll, seine äußere wie – der Fall der Textbausteine zeigt es – seine logische Form.¹⁶ Hier gibt es zwei Probleme zu bedenken:

1. das der **Mediennutralität**: In dem Augenblick, wo schriftliche Kommunikation nicht mehr nur über das Druckmedium vollzogen wird, sondern wo Inter- und Intranet, E-Mailing usw. dazu gekommen sind und ständig neue Bedeutung gewinnen, besteht die Gefahr, daß sich – wiederum in einem Invisible-hand-Prozeß – der Dokumentenbestand einer Institution vervielfacht, indem er für die verschiedenen Medien getrennt entwickelt wird. Die Lösung für dieses Problem liegt in der Verwendung von Markup Languages, insbesondere von XML. Denn Auszeichnungssprachen haben das Besondere an sich, die Ebene der syntaktischen und semantischen Strukturierung eines Textes bzw. Dokuments von der seiner Formatierung zu trennen.
2. muß das Problem gelöst werden, wie **Textverständlichkeit** technisch routiniert erzeugt werden kann. Das scheint ein Widerspruch in sich zu sein. Doch es ist möglich – wenn man die entsprechenden linguistischen und rhetorischen Mittel so analysiert, daß man sie formalisieren kann. Auch hier ist die Entwicklung von XML ein Meilenstein, denn sie ermöglicht die Konstruktion von formalen Textgrammatiken.¹⁷

¹⁵ Ein Beispiel für ein solches Verfahren ist etwa die jährliche Beitragsanpassung bei einer Krankenversicherung. Hier müssen Hunderttausende oder gar Millionen von Versicherten in einer einzigen Aktion über Veränderungen in den Versicherungstarifen informiert werden. Jeder Versicherte hat aber seine eigene Tarifvariante. Die technisch einfachste Lösung besteht hier darin, daß jeder Versicherte dasselbe Anschreiben erhält. Dieses muß dann so allgemein gehalten sein, daß es den einzelnen Adressaten überhaupt nicht mehr anspricht. Die Einfachheit der technischen Lösung erbringt hier ein kommunikatives Problem (das sich in Beschwerden oder Nachfragen der Versicherten ausdrückt).

¹⁶ Vgl. oben 2.

¹⁷ Vgl. hierzu unten II, 3.1 ff.

5 Das Paradoxon institutioneller Kommunikation

Ein kurzer Blick wenigstens muß auf den Begriff der Institution geworfen werden. Denn ohne zu verstehen, was eine Institution – eine Administration, ein Unternehmen, ein Konzern etc. – im Kern ist, wird man das spezifische Verständlichkeitsproblem nicht verstehen, das jede Institution per se erzeugt. Institutionen sind, anthropologisch betrachtet, das menschliche Äquivalent zu den Instinkten der Tiere, d. h. zu deren genetisch kodiertem Verhaltensrepertoire.

Institutionen haben damit den doppelten Zweck, sowohl ihre Mitglieder zu schützen wie deren Verhalten und Handeln zu regeln. Nur wenn sie diese beiden Grundfunktionen erfüllen, können sie das leisten, was man gemeinhin als ihre Hauptaufgabe ansieht: ihren besonderen Zwecken nachzukommen.¹⁸ Die Realisierung der genannten beiden Grundfunktionen legt die Mitglieder jeder Institution auf ein an die Umgebung angepaßtes, mehr oder weniger defensives Verhalten fest. Dieses bleibt als solches meist subkutan und entzieht sich weitgehend rationaler Kontrolle. Man wird in Aufgaben und Gewohnheiten der Institution eingeübt, man paßt sich der Sprache seiner Kollegen und Vorgesetzten an, nicht einmal (in der Regel), um in der Hierarchie – die jede Institution als solche *ist* – voranzukommen, sondern einfach deswegen, weil es sich um intern bewährte Muster handelt und weil die Kriterien zur Beurteilung von Verhaltensmustern selbst bewährte Muster der Institution sind.

Da menschliche Kommunikation – wie gezeigt – stets mediengebunden ist und sich zu großen Teilen in Form von Invisible-hand-Prozessen realisiert, tendiert jede institutionelle Kommunikation quasi naturgesetzlich dahin, den internen Mustern den Vorzug zu geben vor jedweder anderen Funktionalität. Es ist daher paradox, aber kein Widerspruch, daß dieselbe Institution, die rational erkennt (und dies auch beklagt), daß sie eine Sprache spricht, die ihre externen Adressaten, Kunden, Betroffene, Dritte, nicht oder nicht mehr verstehen, von dieser internen Sprache nicht lassen kann und sich mit Händen und Füßen gegen „neue“ Ausdruckweisen wehrt. Denn ungewohnt heißt: nicht intern bewährt.

Diese Problemlage kann man das Paradoxon institutioneller Kommunikation nennen. Ihm ist nur mit rational geplantem und kontrolliert realisiertem Kommunikationsmanagement beizukommen. Für dieses gilt daher zweierlei: Erstens muß es sich über die jeweiligen Formen dieses Paradoxons Klarheit verschaffen – denn in jeder Institution sieht es etwas anders aus –, und zweitens muß es über entsprechende Mittel verfügen, dieses Paradoxon überschaubar zu machen. Jedes Kommunikationsmanagement, das diese beiden Anforderungen nicht erkennt und erfüllt, muß scheitern.

6 Verständlichkeit

Sich anderen verständlich zu machen ist der Grundzweck jedes Kommunikationsmanagements. Aber was heißt dies: sich verständlich machen? In erster Näherung könnte man sagen: Das, was man meint, dem anderen mitteilen will, so zu formulieren, daß dieser es auch versteht. Damit scheint die Lösung des Problems ein „nur“ technisches zu sein: Was man sagen will, scheint ja klar, also käme es nur darauf an, das, was man meint, in die passenden Worte und in eine

¹⁸ Dies gilt auch für jedes Unternehmen. Es kann seinen besonderen Zweck, Gewinne zu erzielen, nur erfüllen, wenn es die beiden genannten Grundfunktionen realisiert. Sonst „geht“ gar nichts.

überschaubare Syntax zu kleiden. Verständlichkeit wäre so im wesentlichen eine Sache der Stilistik.¹⁹

Diese Sicht der Dinge dürfte die vorherrschende sein. Aber wer so denkt, verwechselt wiederum Mittel und Medium. Denn woher soll ich wissen, was hier gerade die passenden Worte sind oder die überschaubare Syntax? Das, was man meint, existiert nicht unabhängig von *irgendeiner* Formulierung. Es ist – das haben die Überlegungen zum Begriff des Mediums verdeutlicht – ja erst der konkrete Akt des Formulierens, der dem Gedanken seine Form gibt und damit seine Prägnanz oder, wenn das Formulieren danebengeht, seine Undeutlichkeit.

Man muß also eine Ebene tiefer ansetzen, will man das Verständlichkeitsproblem lösen: bei der Klärung dessen, was man meint. Hier gibt es zwei Ebenen:

1. die der Formulierung des einzelnen Gedankens – der logische Aspekt des Verständlichkeitsproblems: Man muß zum einen klarmachen, worauf man sich bezieht, dies also mit üblichen Namen bezeichnen; man muß zum anderen klarmachen, was man darüber aussagen, zu bedenken geben, urteilen will usw.
2. muß man die einzelnen Gedanken zu einem überschaubaren und damit überzeugenden Ganzen zusammenfassen – der rhetorische Aspekt des Verständlichkeitsproblems. Man muß dem anderen klarmachen,
 - was man ihm sagen will;
 - warum man es ihm sagen will oder muß und
 - warum er sich darauf einlassen, d. h. welche Konsequenzen er ziehen soll.

Verständlichkeit ist also im wesentlichen eine Frage der Klärung und Strukturierung dessen, was man sagen will, nur am Rande eine der Stilistik. Sie ist im Kern eine Sache der Logik.

Dies – und darum ist diese kategoriale Klärung so wichtig – macht es möglich, Textverständlichkeit auf der Ebene der EDV systematisch zu erzeugen. Im Rahmen von Institutionen wie Unternehmen, Behörden usw. läßt sich das Verständlichkeitsproblem auch *nur* auf dieser Ebene lösen. Denn die institutionell erzeugte Unverständlichkeit²⁰ steckt längst in der Wäsche, sprich in den in besonderen Dateien abgelegten und dort überwinterten Dokumenten und Textbausteinen.

Es scheint paradox, ist es aber nicht, sondern liegt in der Natur der Sache: das Problem der Unverständlichkeit der Texte, die institutionell erzeugt werden, läßt sich nur *technisch* lösen: Durch den Aufbau eines zentralen Redaktionssystems, das es gestattet, logische Gliederung und terminologische Klarheit systematisch zu erzeugen und zu pflegen.

Ein derartiges Verfahren wird im folgenden vorgestellt.

¹⁹ In rhetorischen Begriffen: eine Sache der *elocutio*, der Ausformulierung des Gedankens. Dies ist die vorherrschende Sicht der Dinge in der linguistischen Textverständlichkeitsforschung. Die klassische Rhetorik hat dies von Anfang an schärfer gesehen und so – auch im eigentlich „rhetorischen“ Bereich des Problems – das Gewicht auf die Logik gelegt, selbst dort, wo es um die Emotionen geht. Diesen Bereich einer logischen Analyse zu erschließen, ist Aufgabe der *Topik*. Vgl. hierzu Stetter 1997, Kap. 9.

²⁰ Vgl. Punkt 5. Institutionen tendieren auf Dauer dahin, unverständliche Texte zu erzeugen, weil sie dadurch unangreifbar werden: Unverständlichkeit schützt in vieler Hinsicht (auch wenn sie dysfunktional ist). Dies ist ein zentraler Aspekt des oben beschriebenen Paradoxons institutioneller Kommunikation.

II. Lösungen

Institutionelles Kommunikationsmanagement kann – das haben die Überlegungen des Teils I gezeigt – nur dann gelingen, wenn eine Lösung des Verständlichkeitsproblems, das jede Institution gleich welcher Art gleichsam gesetzmäßig erzeugt, auf der Ebene der EDV gesucht wird. Denn es ist wesentlich durch das gesamte Verfahren einer Institution hervorgebracht. Und die Lösung muß im Medium der EDV gefunden werden, weil diese eben das Medium der schriftlichen Kommunikation ist bzw. weil, genauer gesagt, weil im Zusammenhang von Institutionen inzwischen *alle* Medien der schriftlichen Kommunikation EDV-gestützte Medien sind.

semantics hat eine derartige Lösung entwickelt. Sie heißt **Corporate Library**. Die Grundgedanken ihres Aufbaus werden im folgenden kurz erläutert.

1 Der Grundgedanke der Corporate Library: Zentrales und peripheres System

Kommunikationsmanagement muß – wie gezeigt – dem Invisible-hand-Charakter institutioneller Kommunikationsprozesse entgegenwirken. Dies ist nur im Rahmen eines integralen Konzepts möglich. Es muß im wesentlichen drei Anforderungen erfüllen:

1. muß es das gesamte Kommunikationssystem, das die Institution per se ist, überschaubar machen.
2. muß es möglich sein, mit ihm der Institutionen eigenen Tendenz zur Unverständlichkeit gezielt entgegenzuwirken,
3. müssen alle Mitglieder einer Institution Zugriff auf die Resultate von (1) und (2) haben und alle müssen in das integrale Kommunikationssystem der Institution einbezogen werden können.

Ein System kann diese Anforderungen nur erfüllen, wenn es über entsprechende Teilsysteme verfügt. Den Anforderungen (1) und (2) können nur zentrale Systeme genügen, (3) hingegen nur ein dezentrales System. Insofern muß das Gesamtsystem modular aus zentralen und peripheren Teilsystemen aufgebaut sein. In der Architektur der Corporate Library ist dieser Gedanke in den drei Teilmodulen Manager, Composer und Scout verwirklicht. Manager und Composer sind die zentralen Systeme, der Scout das periphere.

2 Das Planungssystem: Library Manager

Kommunikationsmanagement ist effektiv nur möglich, wenn es die Kommunikationsprozesse, die es regeln soll, überschauen kann. Dazu muß ein Modell aufgebaut werden, das deren relevante Aspekte sichtbar macht. Für die schriftliche Kommunikation sind dies in jedem Fall die folgenden:

1. die am Kommunikationsprozeß beteiligten Handelnden;
2. das Thema, um das es jeweils geht;
3. die kommunikative Handlung, die aktualiter vollzogen werden soll;
4. der Dokumenttyp, der hierfür erfordert wird.

Das Modellierungstool muß also mindestens über diese vier Kategorien von Daten verfügen und über Verfahren, aus ihnen ein Modell des institutionellen Kommunikationssystems aufzubauen.²¹ Der Library Manager verfügt über solche Verfahren. Sie gestatten es, das Kommunikationssystem beliebiger Institutionen (Unternehmen, Administrationen, ...) in *beliebiger* Detailtiefe darzustellen.

3 Das Redaktionssystem: Library Composer

Zweck des zentralen Redaktionssystems ist es, eine adressatenorientierte, d. h. verständliche Sprache zu entwickeln, an die Mitarbeiter der Institution zu vermitteln, deren Reaktionen zu erfassen und diese Sprache kontinuierlich zu pflegen. Nur so kann auf Dauer eine homogene Sprachkultur erzeugt werden, die die Institution nach außen hin in besonderer Weise auszeichnet.

Wie oben skizziert besteht der wichtigste Aspekt des Verständlichkeitsproblems aus Logik: Das, was man dem Adressaten mitteilen will, muß übersichtlich gegliedert werden und die Sachverhalte, um die es dabei geht, müssen so dargestellt werden, daß für jeden Sachverhalt hinreichend klargemacht wird, worum es geht und was darüber zu sagen ist.²²

Das Redaktionssystem ist das Arbeitsmedium der Textredaktion. In ihm werden für alle in irgendeiner Weise schematisierbaren kommunikativen Handlungen Gliederungsschemata angelegt, die von Fall zu Fall in geeigneter Weise modifizierbar sein müssen. Die Sprache, die für diese Zwecke in geradezu idealer Weise geeignet ist, ist XML. Daher sind dazu einige grundsätzliche Anmerkungen erforderlich, denn die – nur revolutionär zu nennende – Bedeutung von XML ist in den für das Kommunikationsmanagement entscheidenden Aspekten bislang kaum angemessen realisiert worden.

3.1 Die Bedeutung von XML: Medienneutralität

XML ist das Akronym für **EX**tensible **M**arkup **L**anguage. Markup languages (wie SGML oder HTML) sind Auszeichnungssprachen. Mit diesem Begriff sind weithin Mißverständnisse verbunden. Zwar ist der Name „markup language“ aus der Praxis der Auszeichnung von Texten für die Formatierung beim Druck entstanden, doch ist XML gerade keine Formatierungssprache. XML ist vielmehr eine Metasprache, die es gestattet, mit ihrem Zeichenrepertoire Texte

²¹ Das Modell ist somit zugleich ein Modell der Handlungsstrukturen der abgebildeten Institution. Daß es sich beliebig „zoomen“ läßt, macht es über die Zwecke des Kommunikationsmanagements im engeren Sinn hinaus zu einem universellen Instrument jedes Managements von Institutionen.

Aufgrund seiner Anlage liefert ein solches Modell zugleich die Grundlage für den Aufbau von Systemen des Wissensmanagements. Denn dieses hat ja seinen Zweck darin, Wissen für Handeln verfügbar zu machen. Vgl. hierzu Stetter 2002.

Angemerkt sei schließlich auch, daß ein elaborierteres System auch die unterschiedlichen Medien (Print-System, Intra- und Internet, E-Mailing usw.) berücksichtigen muß. Das sei hier jedoch der Einfachheit halber vernachlässigt.

²² In logischer Terminologie: Man muß in jeder Lokution (Darstellung eines Sachverhalts) Referenz und Prädikation verdeutlichen. Dies natürlich mit den angemessenen Ausdrücken. (Erst auf dieser Ebene spielt also die Frage der Fachterminologie eine Rolle. Die größeren Formulierungssünden werden auf dem Gebiet der logischen Strukturierung bzw. Nichtstrukturierung begangen. Als Faustregel kann gelten, daß 80–90 % der Formulierungsprobleme Strukturierungsprobleme sind.) Vgl. zum Verständlichkeitsproblem Stetter 1995. Dort finden sich auch weiterführende Hinweise.

- (1) syntaktisch in Elemente zu gliedern²³ und
(2) die so definierten Elemente semantisch auszuzeichnen.²⁴

Der gesamte Prozeß der Zuweisung von Formaten ist davon abgetrennt. Er erfolgt in einer besonderen Sprache (XSL), die das sozusagen „unsichtbare“, abstrakte XML-Dokument in ein Dokument transformiert, das in einer für Menschen lesbaren Schrift geschrieben ist.

Erstmals ist mit dieser universellen Kodiersprache in der Geschichte der Schriftentwicklung so etwas wie **Mediennutralität** realisierbar geworden: Die Technik der Handschrift band die Lesbarkeit der Information an individuelle Kodierweisen. Die des Buchdrucks bindet sie bis heute an bestimmte Zeichen- und Layoutformate. XML löst die Information von *jeder* besonderen Formatierung und stellt sie damit für beliebige Formate und Medien zur Verfügung.

Die Bedeutung dieser Entwicklung kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie ist in der Tat nur mit der Erfindung des Buchdrucks vergleichbar. Erstmals macht sie ein integrales Kommunikations- und Wissensmanagement möglich: Sämtliche schriftlichen Dokumente, damit das gesamte schriftlich kodierte Wissen einer Institution kann nunmehr zentral und Text für Text in einer einzigen Form angelegt und gepflegt werden, um in beliebige Medien transformiert und dort kommuniziert zu werden.

Die Entwicklung hin zu derart medienneutralen Kommunikationssystemen vollzieht sich in kaum vorstellbarer Geschwindigkeit. Wer dies realisiert, wird daraus großen Nutzen ziehen, wer nicht, wird sich in spätestens fünf Jahren vor ebenso große Probleme gestellt sehen – eben weil Institutionen im Kern Kommunikation *sind*.

3.2 Textsyntax

XML funktioniert wie eine Satzgrammatik. Diesen Satz – *XML funktioniert wie eine Satzgrammatik* – könnte man syntaktisch etwa folgendermaßen analysieren:

```
Satz → Ergänzung 1 + Prädikat + Ergänzung 2
Ergänzung 1 → Name
Prädikat → V
Ergänzung 2 → Konj + NP
NP → Art + N
V {funktioniert}
Name {XML}
N {Satzgrammatik}
Art {eine}
Konj {wie}25
```

In XML-Darstellung sähe dasselbe so aus:

```
<Satz>
  <Ergänzung 1>
    <Name>XML</Name>
  </Ergänzung 1>
  <Prädikat>
    <V>funktioniert</V>
  </Prädikat>
  <Ergänzung 2>
```

²³ Vgl. hierzu den folgenden Abschnitt.

²⁴ Vgl. hierzu eine der gängigen Einführungen, z. B. St. Laurent 2000.

²⁵ Diese Form der Darstellung macht Gebrauch von zwei Regeltypen: Ersetzungsregeln – $A \rightarrow B + C$ (lies: „Ersetze den Ausdruck links des Pfeils durch den rechts des Pfeils“) – und Lexikonregeln – $A \{abcd, efgh, \dots\}$ (lies: „Ersetze den Ausdruck links der Klammer durch einen der durch Kommas getrennten Ausdrücke in der Klammer“). Ein derartiges aus Ersetzungsregeln und Lexikonregeln bestehendes Repräsentationssystem nennt man eine Phrasenstrukturgrammatik oder – nach Chomsky – auch eine ‚generative‘ Grammatik.

```

<Konj>wie</Konj>
<NP>
  <Art>eine</Art>
  <N>Satzgrammatik</N>
</NP>
<Ergänzung 2>
</Satz>

```

Diese Darstellung leistet mehreres: Sie analysiert erstens eine Einheit, die als „Satz“ semantisch ausgezeichnet ist, syntaktisch in mehrere Ebenen, erstens in die Konstituenten „Ergänzung 1“, „Prädikat“ und „Ergänzung 2“, die Ergänzung 2 wiederum in „Konjunktion“ und „NP“ usw. Zweitens stellt sie die lineare Abfolge der einzelnen Konstituenten dar, und drittens zeichnet sie jede Konstituente (jedes XML-Element) mit einem Namen aus. Schließlich gibt sie den Inhalt jedes mittels der Zeichen `< > ... </ >` definierten Elementes an. So ist „Satz“ in dieser Darstellung alles, was durch die beiden sogenannten Tags `<Satz>` und `</Satz>` eingeschlossen ist.²⁶

So (in etwa) verfährt jede sogenannte Phrasenstrukturgrammatik. XML ist formal betrachtet nichts anderes als eine solche Grammatik. Allerdings ist hier das Attribut „extensible“ zu beachten. Es besagt, daß diese Grammatik *beliebig erweiterbar* ist. So wie man einen Satz „nach unten“ beliebig fein analysieren kann, bis hin zu den einzelnen Buchstaben eines Wortes, so kann man die Satzgrenze „nach oben“ hin beliebig erweitern. Denn man definiert XML-Elemente, indem man sie gemäß einfachen metasprachlichen Kodierregeln *schreibt*. Und so kann man für beliebige Texte Textgrammatiken schreiben.²⁷

Was soll dieser Vergleich von Phrasenstrukturgrammatik und XML? Er soll den qualitativen Sprung verdeutlichen, der mit der Sprache XML für jede redaktionelle Arbeit gewonnen ist: das Ende, wenn man so will, der Textbausteinära.

Textbausteine werden bis heute wie isolierte Wörter behandelt: Man speichert sie und setzt sie in mehr oder weniger improvisierten Verfahren zusammen, meist „per Hand“: indem Textbausteine in Listen repräsentiert und mit Kennnummern oder anderen Speicherindizes versehen werden. Das betreffende Programm ruft dann über diese Indizes die Textbausteine in der vorgegebenen Reihenfolge auf.

Dieses Verfahren ist vergleichbar der Verfertigung eines Textes, bei dem der Verfasser diesen schreibt, indem er Wort für Wort in einem Wörterbuch nachschlägt, in dem jedem Lemma eine Ordnungsnummer zugeordnet ist, um dann den Text in der Form 3467, 25, 375, 45687, ... zu schreiben.

Ein solches Verfahren hat zwei gravierende Nachteile: Erstens impliziert es einen Medienbruch. Man muß die Schreibfläche verlassen, den Desktop, um vorübergehend eine andere Arbeitsfläche zu eröffnen, nämlich ein Verzeichnis. Zweitens und vor allem werden die Wörter bzw. die Textbausteine in ihrer Lexikon-Form abgerufen und im Text repräsentiert, d. h. sozusagen in unflektierter, will sagen: nicht an den Kontext angepaßter Form. Sie werden nicht in eine Syntax eingebunden.

Genau dies kann mit XML realisiert werden. Jeder Textbaustein kann ja in eine Dokumentgrammatik als Element eingebunden werden. Das ist die Voraussetzung dafür, das

²⁶ Die Zeichen „<“ und „>“ trennen die Auszeichnungsebene von der Ebene des Dokumentinhalts ab. Hierin liegt der eigentliche „Witz“ dieser Kodiersprache: Ein durch `<...> ... </...>` begrenztes Element wird auf zweifache Weise definiert: Einmal *intensional* durch den in den Tags dargestellten Namen des Elements und möglicherweise durch Attribute. Zum anderen *extensional* durch Angabe des so benannten und möglicherweise attribuierten Inhalts. Da Element- und Attributnamen ebenso wie der Inhalt frei wählbar sind (solange man bestimmte Metaregeln einhält), sind Elemente und Elementinhalte damit definierbar „as we go along“: eine Kodiersprache mit quasi unbegrenzten Möglichkeiten. Für eine systematische Einführung vgl. St. Laurent 2000 oder Young 2000, zu einer Übersicht über XML und seine Anwendungsmöglichkeiten vgl. Goldfarb und Prescod 2001.

²⁷ Wie man dies zweckmäßigerweise tut, ist natürlich eine weitere Frage. Dies erfordert neben linguistischem und logischem auch einschlägiges rhetorisches Wissen. Zudem muß man bei der Analyse die Logik des Nutzertools berücksichtigen. Darauf kann ich hier nicht weiter eingehen.

Konnexionsproblem zu lösen, das sich aus der Art ergibt, Textbausteine syntaxlos miteinander zu verbinden. Wie dieses Problem zu lösen ist, braucht hier nicht zu interessieren.

Aus diesen Gründen ist das Redaktionssystem der Corporate Library vollständig XML-basiert.

3.3 XML-Dokumente: die Basis des Wissensmanagements

Die Bedeutung von XML reicht aber noch weiter. Sie ergeben sich aus den – im obigen Beispiel nicht dargestellten – Möglichkeiten, die Inhalte von Elementen mit Attributen zu versehen, d. h. semantisch zu kommentieren. Z. B. könnte man das oben erzeugte Element

„<N>Satzgrammatik</N>“ mit einem Attribut versehen wie

```
<N genus="fem">Satzgrammatik</N>28,
```

um damit das Nomen als Femininum zu klassifizieren. Auch Attribute können in XML beliebig definiert werden. Damit ist die Möglichkeit gegeben, *jeden* schriftlich dokumentierten Wissensbestand mit beliebigen semantischen Klassifizierungen zu kommentieren. So aufbereitet wird dieser Wissensbestand für Operationen wie Suchen von Elementen, Klassenbildungen usw. zugänglich, d. h. für Operationen, die man braucht, um über einem gegebenen System von Daten Wissensstrukturen aufzubauen.²⁹

Nutzt man ein XML-basiertes Redaktionssystem in geeigneter Weise, so läßt sich das Kommunikationsmanagement-System zu einem System des Wissensmanagements erweitern. Dies auszuführen würde allerdings den Rahmen dieses Textes sprengen.³⁰

4 Das Nutzersystem: Library Scout

Der Scout ist die Nutzeroberfläche des Systems. Sie wird peripher zur Verfügung gestellt, kann aber natürlich auch zentral genutzt werden, z. B. von einem Redaktionsteam. Seine wichtigste Funktion besteht darin, den Mitarbeitern der betreffenden Institution den zentral angelegten Bestand an Dokumenten und Dokumentenschemata für die tägliche Arbeit zur Verfügung zu stellen. Zu diesem Zweck muß er die Funktionen des Planungssystems und des Redaktionssystems zusammenführen. Denn die schriftliche Arbeit eines Mitarbeiters besteht ja darin, daß er in einem bestimmten Kommunikationszusammenhang für jemanden einen Text verfassen und ihn ihm schicken muß, in welcher medialen Form auch immer. Also besteht die Managementaufgabe hier darin, das Wissen über Kommunikationszusammenhänge mit dem Wissen über Textstrukturen in geeigneter Weise zu kombinieren. Der Library Scout verfügt dazu über eine Reihe von Verfahren.

Die zweite Funktion des Scout besteht darin, den hier gegebenen Kommunikationsweg von der Zentrale zur Peripherie auch für andere Kommunikationszwecke zu nutzen. Z. B. kann man über diesen Kanal Mitarbeitern gezielt neue Informationen zur Verfügung stellen, kann über wichtige oder aktuelle Entwicklungen im Unternehmen berichten usw.³¹

²⁸ genus wäre hier das Attribut, fem[ininum] der Wert des Attributs.

²⁹ Hier liegt auch der Ansatz für die Lösung des oben angesprochenen Konnexionsproblems.

³⁰ Vgl. hierzu Christian Stetter (2002). Dieser Text ist auf der Webseite von semantics verfügbar.

³¹ Dies kann hier nur allgemein beschrieben werden, da Institutionen zu unterschiedlich gestaltet sind. Konzepte für diese Funktion sind immer von den Systementwicklern zusammen mit den Betroffenen und mit der jeweiligen Abteilung für Unternehmenskommunikation zu formulieren, wie ja überhaupt

Seine volle Bedeutung gewinnt der Scout aber erst, wenn man ihn nicht als Einbahnstraße konstruiert, sondern ihn für *reziproke* Kommunikation nutzt. Die Zentrale kann immer nur Schemata für Handlungen bereitstellen. Anwenden muß sie stets der periphere Mitarbeiter. Also werden bei ihm die wesentlichen Erfahrungen gemacht, inwieweit die vorgegebenen Schemata passen oder nicht, und er wird am besten beurteilen können, wie ein gegebenes Schema verändert oder optimiert werden könnte.

Hier wird also eine Funktion des Kommunikationsmanagements sichtbar, das implizit von Anfang an mit im Spiel gewesen ist: die Funktion, individuelles Wissen der Mitglieder der Institution zu sammeln, um daraus Erfahrung zu gewinnen.³² Somit müssen in der Nutzeroberfläche Funktionen angelegt sein, die eine Rückkopplung der Erfahrungen der Peripherie mit dem Wissen der Zentrale ermöglichen.

Der Library Scout verfügt über derartige Funktionen.

die Implementierung eines derartigen Systems in eine Institution eine kooperative Aufgabe ist. Derartige Lösungen kann man nie „von der Stange“ kaufen.

³² Erfahrung ist nach Kant ja nicht einzelne Erkenntnis, sondern das längerfristige Zusammenstimmen von vielen einzelnen Erkenntnissen. Seine Erfahrungen macht man. Erfahren wird man erst, wenn man viele gemacht hat.

III. Anforderungen an Kommunikationssysteme

Es ist klar, daß auch Kommunikationssysteme einem systematischen Controlling unterliegen müssen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, eine eigene Ebene von Definitionen dessen anzulegen, was ein Kommunikationssystem a priori leisten muß.³³ Die Anforderungen an Kommunikationssysteme ergeben sich aus den vorausgegangenen Überlegungen gleichsam von selbst. Hier seien daher nur die wichtigsten aufgeführt:

1. Ein Kommunikationssystem muß für jede Institution spezifisch gestaltet werden, denn jede ist anders aufgebaut und erfüllt andere Zwecke. Also muß das System über Mittel verfügen, das System kommunikativer Handlungen, aus denen die jeweilige Institution besteht, hinreichend genau in einem Modell darzustellen.
2. Es muß medienneutral angelegt sein.
3. Es muß dynamisch angelegt sein: Jede Institution verändert sich mit ihren Aufgaben. Die Zeiträume, in denen solche Veränderungen sich vollziehen, werden kürzer. Daher muß die Repräsentation der Kommunikationsstruktur ebenso wie der Bestand an Dokumentenschemata kontinuierlich an diese Veränderungen angepaßt werden können.
4. Es sollte wegen (2) und (3) XML-basiert sein.
5. Es muß über zentrale und periphere Systeme mit einer geeigneten Verteilung der Funktionalitäten verfügen. Ohne diese Unterscheidung ist Kommunikationsmanagement unmöglich.
6. Es sollte reziproke Kommunikation zwischen Zentrale und Peripherie ermöglichen.
7. Es muß Großrechner- mit Client-Server-Architekturen verbinden können.

Der Aufbau eines Systems des Kommunikationsmanagements ist also eine Gemeinschaftsaufgabe, die nur in der Kooperation von Unternehmenskommunikation, EDV-Abteilung, Fachabteilungen, Marketing und externen Experten mit Aussicht auf Erfolg in Angriff genommen werden kann. Hierbei gilt es, das zu berücksichtigen, was in den einleitenden Grundbegriffen über Kommunikation und alles damit Zusammenhängende gesagt worden ist.

Kein Managementbereich dürfte in den kommenden Jahren mehr an Bedeutung gewinnen als Kommunikations- und Wissensmanagement. Insofern ist es geboten, hier Professionalität zu entwickeln.

³³ Das Wort „a priori“ ist durchaus ernst zu nehmen: Man muß solche Definitionen vorweg festlegen, auf der Basis eines theoretischen Konzepts. Nur dann kann man sehen, ob sich das Konzept auch in der Praxis bewährt. Hier muß man sich Gedanken über Zeiträume von Controlling-Intervallen machen. Eben weil Kommunikation von der Art von Invisible-hand-Prozessen ist, kann man einigermaßen sichere Kenntnisse auf diesem Feld erst gewinnen, wenn man es mit einem hinreichend dichten „Netz“ eines Controlling-Verfahrens überzieht. Der hierfür notwendige Aufwand dürfte sich schon in kurzer Zeit auszahlen.

Literatur

- Goldfarb, Charles F., und Prescod, Paul, (2001): The XML Handbook. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Goodman, Nelson, und Elgin, Catherine Z. (1989): Revisionen: Philosophie und andere Künste und Wissenschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (= stw 1050).
- Hennig, Jörg, und Tjarks-Sobhani, Marita, Hgg. (2001): Informations- und Wissensmanagement für technische Dokumentation. Lübeck: Schmidt-Römhild.
- Jäger, Ludwig (2000): Die Sprachvergessenheit der Medientheorie. In: Werner Kallmeyer, Hg. (2000): Sprache und neue Medien. Berlin, New York: de Gruyter. S. 9–30.
- Kallmeyer, Werner, Hg. (2000): Sprache und neue Medien. Berlin, New York: de Gruyter.
- Krämer, Sybille (2000): Über den Zusammenhang zwischen Medien, Sprache und Kulturtechniken. In: Werner Kallmeyer, Hg. (2000): Sprache und neue Medien. Berlin, New York: de Gruyter. S. 31–56.
- Luhmann, Niklas (***):
- Stetter, Christian (1995): Zum Kommunikationsmanagement von Institutionen: Reibungsverluste unternehmensspezifischer Kommunikationsstile (Unveröffentlichtes Typoskript 1995)
- Ders. (1997): Schrift und Sprache. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Ders. (1999): Technische und sprachliche Kommunikation. In: Walter, Roland, und Rauhut, Burkhard, Hgg. (1999): Horizonte. Die RWTH auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Berlin, Heidelberg, New York: Springer. S. 410–420.
- Ders. (2002): Was ist Wissensmanagement? Über die Möglichkeit, die Systeme Corporate Library und Visual Composer als Wissens-Management-System zu nutzen. (Unveröffentlichtes Typoskript).
- St. Laurent, Simon (2000): XML Elements of Style. New York u. a.: McGraw-Hill.
- Young, Michael J. (2000): XML Step by Step. Redmond, Washington: Microsoft Press.