

Organisationale Schreibberatung als Organisationsentwicklung

✉ Nicole Rosenberger & Stefan Jörissen

Schreiben in und für Organisationen

Obwohl der Stellenwert des Schreibens in den meisten Berufen in den vergangenen Jahrzehnten wichtiger und aufgrund der neuen Medien vielfältiger geworden ist (vgl. Jacobs 2008: 2), bereitet die Schreibausbildung in Schule, Berufsausbildung und Hochschule kaum auf das berufliche Schreiben vor. Die Schreibsozialisation verläuft primär über „Learning-by-doing“- und „Copy-and-paste“-Strategien (vgl. Jacobs 2008: 4). Im besten Fall bringen Berufsausübende eine hohe Sprachkompetenz und effiziente Schreibroutinen mit, um die tradierten Textmuster ihrer Organisation zu adaptieren. Selbst diesen routinierten Schreibenden ist jedoch der soziale Kontext ihrer Textproduktion oftmals nicht bewusst: Für welche Adressat*innen schreiben sie, und welches Vorwissen, welche Bedürfnisse und Erwartungen haben diese? Neben diesem Adressatenwissen benötigen beruflich Schreibende zudem domänen- und aufgabenspezifisches Kontextwissen (vgl. Klemm 2011: 127ff. und Jacobs 2008: 5). Ebenfalls zum Kontext des Schreibens gehört die Organisation, in der und für die geschrieben wird. Organisationsspezifische Arbeitsbedingungen – etwa Arbeitsteilung oder zeitlicher Rahmen – wirken sich genauso auf das Schreiben aus wie explizite Vorgaben zu Textstrukturen, zu zentralen Botschaften der Organisation (vgl. Bruhn 2008: 520) oder Sprachregelungen im Sinne eines „Corporate Wording“ (vgl. Förster 2003).

Umgekehrt wirkt das Schreiben auch auf die Organisation zurück: Berufliches Schreiben ist Teil der Organisationskommunikation, die

das formelle und informelle kommunikative Handeln der Mitarbeitenden in ihrer organisationalen Rolle umfasst und eine spezifische soziale Welt und damit eine Organisationsidentität konstituiert (vgl. Theis-Berglmair 2003). Die an externe Adressaten gerichteten Texte einer Organisation prägen gewollt oder ungewollt das Image derselben (vgl. Szyszka 2008: 612 und Müller 2008: 23). Texte, die von einer Kommunikationsabteilung für die Öffentlichkeit geschrieben werden, versuchen diese Images gezielt im Sinne der bewusst gestalteten, definierten Organisationsidentität zu beeinflussen (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2011: 24ff.). Berufliches Schreiben wirkt damit immer – beabsichtigt oder unbeabsichtigt – nach innen und außen identitätsbildend und -vermittelnd.

Konsequenzen für eine innerbetriebliche Schreibdidaktik

Schreibfortbildungen müssen verschiedene Dimensionen der Textproduktion aufgreifen, um die Schreibkompetenz der geschulten Personen effektiv zu stärken (vgl. Kruse 2003: 109). Voraussetzung dafür ist gemäß Kruse, dass die Schulung in den übergeordneten Dimensionen „Prozess“, „Produkt“, „Kontent“ und „Kontext“ ansetzt (Kruse 2003: 97). Für eine innerbetriebliche Schreibfortbildung ergeben sich daraus folgende Ziele:

- „Prozess“: Die Teilnehmenden sehen das Schreiben als Prozess, den sie steuern und durch Schreib- und Arbeitstechniken optimieren können.
- „Produkt“: Dazu zählt ein anwendbares Wissen zu sprachlichen Konventionen, Normen und Textsorten, die für bestimmte Domänen und spezifische Aufgaben adäquat sind.
- „Kontent“: Die Schreibenden können Inhalte situations-, adressaten- und domänenspezifisch auswählen und darstellen.
- „Kontext“: Die Teilnehmenden können Vorwissen und Interessen der Adressaten beim Schreiben berücksichtigen und sind sich bewusst, dass ein Text neben den eigentlichen Inhalten auch ein Bild der eigenen Organisation transportiert (vgl. Kruse 2003: 98-108).

Innerbetriebliche Schreibfortbildungen sollten also zum einen auf individuelle Kompetenzen zielen. Dazu zählen sowohl prozessbezogene als auch produktbezogene Fähigkeiten. Zum anderen sollten Inhouse-Fortbildungen organisationale Aspekte einbeziehen. Dazu gehören prozessbezogene Fragestellungen, etwa in Hinblick auf Feedback-Prozesse oder auf Arbeitsteilung bei Textredaktion, -korrektur und Layout. Vor allem sind hier auch inhaltliche Fragen bezüglich identitäts- und imagebildenden Elementen zu nennen.

Der gezielte Einbezug organisationaler Aspekte ermöglicht es, Schreibfortbildung und Organisationsentwicklung (vgl. Burla 2013: 43-45) zu einer *organisationalen Schreibberatung* zu verbinden. Dabei wird nicht nur die individuelle Schreibkompetenz der Mitarbeitenden gefördert, sondern auch die Organisation zugleich in Hinblick auf die Textproduktionsprozesse beraten und bezüglich Reflexion und Weiterentwicklung des Verständnisses, das die Mitarbeitenden von ihrer Organisation haben, unterstützt. Die Moderation von Identitätsdiskussionen, die Beratung organisationaler Textproduktion und das Stärken individueller Schreibkompetenz werden also in systematischer Weise kombiniert.

Beispiel einer organisationalen Schreibberatung

Das folgende Beispiel soll zeigen, wie sich eine solche organisationale Schreibberatung methodisch umsetzen lässt. Es beschreibt ein bis dato vierjähriges Fortbildungs- und Beratungsprojekt, welches die Autorin und der Autor für ein technisches Hochschulinstitut konzipiert und durchgeführt haben.

Organisation und Auftrag

Das Hochschulinstitut ist neben der Ausbildung auch in der anwendungsorientierten Forschung tätig. Es erarbeitet dabei im Auftrag von oder in Kooperation mit Industrieunternehmen Lösungen für technische Problemstellungen. Das Institut zählt – abgesehen von den Sekretariatskräften – 35 Mitarbeitende, von denen 21 promoviert haben. Das Institut veröffentlicht einmal pro Jahr einen Forschungsbericht, in dem es seine Forschungstätigkeit öffentlich dokumentiert. Die Texte des Berichts werden von den Mitarbeitenden des Instituts verfasst. Um die Qualität des Berichts zu erhöhen und die Mitarbei-

tenden bei der Arbeit an den Texten zu unterstützen, mandatierte der Institutsleiter die Autorin und den Autor dieses Beitrags mit der regelmäßigen Durchführung von schreibbezogenen Fortbildungen.

Verzahnung von Schreibtraining, Schreibberatung und Kommunikationsberatung

Konzipiert wurde ein jährlich stattfindendes, je eintägiges Schreibtraining, das zeitlich an den Produktionsprozess des Forschungsberichts gekoppelt ist. Die Mitarbeitenden sollten die Rohfassungen ihrer Texte für den Forschungsbericht im Rahmen der Workshops weiterführen und fertigstellen. Dazu wurden jeweils am Vormittag Inputs zu Phasen eines prototypischen Schreibprozesses (vgl. Hayes/Flower 1980), zu Schreibtechniken (vgl. Perrin/Rosenberger 2008), zu Textsorten oder Stil vermittelt und anhand von kurzen Übungen vertieft. Zudem wurden organisationale Aspekte wie Adressat*innen, Ziele und Wirkung des Forschungsberichts diskutiert. Am Nachmittag arbeiteten die Teilnehmenden an ihren Texten und konnten dabei auf verschiedene Formen des Feedbacks durch Peers und Schreibexpert*innen zurückgreifen (vgl. Liebetanz/Peters 2010 und Ulmi/Bürki/Verhein/Marti 2014).

Die Diskussion organisationaler Fragen führte bereits im ersten Workshop zur Einsicht, dass der Forschungsbericht neu konzipiert werden müsse. Das zweite Schreibtraining wurde daher für die Verständigung über Ziele, Zielgruppen, Inhalte und Botschaften genutzt. Die Ergebnisse dieser Diskussionen bildeten die Basis für ein Konzept zur Neuausrichtung des Forschungsberichts, das die Autorin und der Autor im Anschluss daran erarbeiteten. Der dritte Workshop stellte dann die Diskussion über die Implementierung dieses Konzepts und die darin definierten Positionierungsbotschaften des Instituts ins Zentrum. Im vierten Workshop wurden die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit dem neuen Konzept ausgewertet.

Zentrale Methoden einer organisationalen Schreibberatung

Eine auf Organisationsentwicklung zielende Schreibberatung braucht unterschiedliche, zum Teil neue Methoden, über die sich Inhalte aus Schreibtraining, Schreibberatung und Kommunikationsberatung kombinieren lassen. Im Folgenden werden drei Methoden, die während der Workshops eingesetzt wurden, exemplarisch skizziert:

- Um den Blick für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Adressaten zu schärfen, mussten die Teilnehmenden in Anlehnung an die Personas-Methode (vgl. Scott 2012) in Gruppen je einen *Steckbrief eines typischen Lesers* des Forschungsberichts erstellen, in dem sie dessen fachliches Vorwissen, Bildungsniveau, Sprachkompetenz und Lesemotivation skizzierten. Die anschließende Diskussion führte den Institutsangehörigen vor Augen, dass ihre Texte nicht primär komprimierte wissenschaftliche Erkenntnisse, sondern zentrale Kompetenzen des Instituts vermitteln sollten. Damit verknüpft war die Verständigung über die Bedeutung der verschiedenen Adressat*innen für den Erfolg des Instituts. Die Beurteilung des Fachwortschatzes der einzelnen Adressat*innengruppen zeigte schließlich auf der sprachlichen Ebene, dass die Texte nicht allzu fachsprachlich verfasst werden sollten.
- Die Teilnehmenden arbeiteten in allen Workshops jeweils an ihren Texten und gaben sich gegenseitig Rückmeldungen. Diese *Feedback-Runden* wurden durch Inputs zu Formen des Feedbacks (vgl. Grieshammer/Liebetanz/Peters/Zegenhagen 2013: 223-237 und Thomann 2008: 223-227) unterstützt. Dabei sollte Schreiben auch als eine kollektive Arbeit wahrgenommen und die Arbeitsteilung, die im Institut bei fachlichen Fragen gut etabliert ist, für das Schreiben genutzt werden. Der Workshop griff so auch Aspekte der organisationalen Zusammenarbeit beziehungsweise der Teamentwicklung auf.
- In einer moderierten Diskussion setzten sich die Mitarbeiter*innen anhand einer *Umsetzungsmatrix* mit den im neuen Konzept des Forschungsberichts definierten Positionierungselementen des Instituts auseinander. Diese Matrix führte einerseits die geplanten Projektbeschreibungen auf, andererseits die definierten Alleinstellungsmerkmale (z. B. „Bildanalyse [...] von mikrostrukturierten [...] Materialien“), Kernkompetenzen (z. B. „Interdisziplinarität in der Materialforschung“) und spezifische Arbeitsweisen des Instituts („langjährige Partnerschaft mit Industrieunternehmen“). Die Mitarbeitenden waren nun aufgerufen, auf Moderationskarten festzuhalten, welche Merkmale sie

in ihrem Text erwähnen und wie sie sich auf diese beziehen würden (vgl. Tabelle 1).

	Alleinstellungsmerkmal 1: Entwicklung von fallspezifischen Modellen	Alleinstellungsmerkmal 2: Labor zur Entwicklung von O-Sensoren	...	Arbeitsweise 1: Langjährige Partnerschaft	...
Text 1		„Sensoren im Labor entwickelt und geprüft“		„12. Projekt mit Firma X“	
Text 2	„Simulationsmodell an ... Oberfläche angepasst“				
Text 3	„Nummerisches Modell auf ... Daten zugeschnitten“			„Zusammenarbeit seit 1995“	
...					

Tabelle 1: Umsetzungsmatrix mit Einträgen der Kursteilnehmenden.

Die Umsetzungsmatrix erwies sich in verschiedener Hinsicht als produktiv. In Bezug auf die einzelnen Texte des Reports erkannten die Mitarbeitenden Möglichkeiten, die fachlichen Inhalte mit konkreten Identitätsbotschaften zu verknüpfen. In Hinblick auf den ganzen Forschungsbericht stellte die Umsetzungsmatrix sicher, dass diese Botschaften in ganz unterschiedlichen Projektbeschreibungen auf je spezifische Weise vermittelt wurden. Die Umsetzungsmatrix erwies sich damit als gute Grundlage, um über den Bericht eine gezielte Imagebildung zu realisieren. Darüber hinaus löste die Diskussion zur Umsetzungsmatrix eine wertvolle und im Sinne einer *organisationalen Schreibberatung* bewusst lancierte Verständigung über die Institutsidentität aus. Den Mitarbeitenden bot dies einen konkreten Anlass, sich grundsätzlich über ihre Arbeit auszutauschen und sich darüber zu verständigen, wodurch sich ihr Institut von ähnlichen Institutionen unterscheidet.

Eine auf Organisationsentwicklung abzielende Schreibberatung greift also auf unterschiedliche Formen der Experten- und der Prozessberatung (vgl. Kirsch/Eckert 2012: 266ff.) zurück. Während theoretische Inputs, das Expert*innen-Feedback oder die Erarbeitung des neuen Berichtskonzepts der Expertenberatung zuzuordnen sind, ist beispielsweise die Umsetzungsmatrix ein Mittel, um eine von der Or-

ganisation zu leistende Diskussion anzustoßen und zu moderieren.

Evaluation

Jeder Workshop wurde schriftlich evaluiert, nach dem dritten Workshop wurden zudem Gruppen- und Einzelinterviews mit Teilnehmenden und mit dem Institutsleiter geführt. Diese Evaluationen zeigen, dass Auftraggeber und Kursteilnehmende mit dem bisherigen Verlauf der organisationalen Schreibberatung zufrieden sind. Die Befragten geben an, generell bewusster zu schreiben und die Texte für den Forschungsbericht effizienter und effektiver verfassen zu können. Ebenfalls positiv bewertet wird, dass das Schreibtraining Diskussionen über zentrale Identitätsmerkmale angestoßen hat, die im Team weitergeführt worden sind. Nicht zuletzt wird es als wertvoll empfunden, in einem sonst hektischen Arbeitsalltag als Team einen Tag miteinander zu verbringen und an einem gemeinsamen Produkt zu arbeiten.

Literatur

- Bruhn, Manfred (2008): *Integrierte Kommunikation*. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler. 512-556.
- Burla, Stephan (2013): *Organisation als Führungsaufgabe*. In: Steiger, Thomas/Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Band II. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer. 25-50.
- Förster, Hans-Peter (2003): *Corporate wording. Das Strategiebuch. Für Entscheider und Verantwortliche in der Unternehmenskommunikation*. 2. Auflage, Frankfurt am Main: F.A.Z-Institut.
- Grieshammer, Ella/Liebetanz, Franziska/Peters, Nora/Zegenhagen, Jana (2013): *Zukunftsmodell Schreibberatung. Eine Anleitung zur Begleitung von Schreibenden im Studium*. 2. Auflage, Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Hayes, John R./Flower, Linda S (1980): *Identifying the Organization of Writing Processes*. In: Gregg, Lee W./Steinberg, Erwin (Ed.): Cognitive processes in writing. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. 3-30.
- Jakobs, Eva-Maria (2008): *Berufliches Schreiben: Ausbildung, Training, Coaching*.

ching. Überblick zum Gegenstand. In: Lehnens, Kathrin/Jakobs, Eva-Maria (Hrsg.): Berufliches Schreiben: Ausbildung, Training, Coaching. Frankfurt am Main: Peter Lang. 1-14.

Kirsch, Werner/Eckert, Natascha (2012): *Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung.* In: Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen – Prozesse – Methoden. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 265-301.

Klemm, Michael (2011): *Schreibberatung und Schreibtraining.* In: Knapp, Karl-fried et.al. (Hrsg.): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen/Basel: A. Francke. 126-148.

Kruse, Otto (2003): *Schreiben lehren an der Hochschule. Aufgaben, Konzepte, Perspektiven.* In: Ehlich, Konrad/Steets, Angelika (Hrsg.): Wissenschaftlich Schreiben, lehren und lernen. Berlin: Walter de Gruyter. 95-111.

Liebetanz, Franziska/Peters, Nora (2010): *Peer-Feedback-Verfahren in Schreibgruppen.* In: Chirico, Rosaria/Selders, Beate (Hrsg.): Bachelor statt Burnout: Entspannt studieren – Wie geht das? Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 112-119.

Müller, Andreas P. (2008): *Aufgabenfelder einer Linguistik der Organisation.* In: Menz, Florian/Müller, Andreas P. (Hrsg.): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen sprachlicher Inszenierung von Organisation. München/Mering: Rainer Hampp. 17-46.

Niederhäuser, Markus/Rosenberger, Nicole (2011): *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell, Prozesse, Fallbeispiele.* Wiesbaden: Gabler.

Perrin, Daniel/Rosenberger, Nicole (2008): *Schreiben im Beruf. Wirksame Texte durch effiziente Arbeitstechnik.* 2. Auflage. Berlin: Cornelsen.

Scott, Meerman David (2012): *Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Social Web.* 3. Auflage. Heidelberg: mitp.

Szyszka, Peter (2008): *Organisationskommunikation.* In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 611-612.

Theis-Berglmair, Anna Maria (2003): *Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen.* 2. Auflage. Münster: Lit.

Thomann, Geri (2008): *Ausbildung der Ausbildenden. Exemplarische Materialien aus sieben Kompetenzbereichen zur Vor- und Nachbearbeitung von komplexen*

Praxissituationen. 3. Auflage. Bern: hep.

Ulmi, Marianne/Bürki, Gisela/Verhein, Annette/Marti, Madeleine (2014): *Textdiagnose und Scheibberatung*. Opladen/Toronto: Barbara Budrich.

Zu den Autor*innen

Nicole Rosenberger, Prof. Dr., leitet die Professur Organisationskommunikation und Management am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Arbeitsschwerpunkte: strategisches Kommunikationsmanagement, vertrauensbildende Kommunikation, Schreiben für die Organisationskommunikation.

Stefan Jörissen, Dr. phil., ist Dozent für Deutsch und Kommunikation am Language Competence Centre der ZHAW. Arbeitsschwerpunkte: Unterrichtskommunikation, Hochschuldidaktik, Schreibdidaktik.