

Katharina Wuttke

# Das Erfolgsgeheimnis von Steve Jobs

Corporate Speaking und die Bedeutung  
öffentlicher Auftritte von Führungskräften



**disserta**  
Verlag

**Wuttke, Katharina: Das Erfolgsgeheimnis von Steve Jobs: Corporate Speaking und die Bedeutung öffentlicher Auftritte von Führungskräften, Hamburg, disserta Verlag, 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95425-296-1

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-297-8

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Begriffsdefinitionen .....</b>	<b>11</b>
2.1 Rhetorik.....	11
2.1.1 Wirtschaftsrhetorik .....	12
2.1.2 Rhetorische Kommunikation .....	13
2.2 Kommunikationsmanagement.....	16
2.2.1 Image .....	18
2.2.2 Öffentlichkeit .....	19
2.2.3 CEO-Kommunikation.....	20
2.2.4 Corporate Speaking .....	20
<b>3 Theoretische Verortung des Corporate Speakings .....</b>	<b>23</b>
3.1 Das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation nach Bruhn .	23
3.2 Die Impression-Management-Theorie nach Goffman .....	26
3.2.1 Alles nur Schein?! – Authentizität & Inszenierung.....	30
<b>4 Corporate Speaking als Instrument des Kommunikationsmanagements .....</b>	<b>32</b>
4.1 Der CEO als Marke .....	36
4.2 Ziele des Corporate Speakings .....	42
4.3 Corporate Speaking-Maßnahmen .....	43
4.4 Der Corporate Speaking-Prozess .....	45
4.5 Corporate Speaking und Rhetorik .....	46
4.5.1 Rhetorische Kommunikationskompetenz .....	47
4.5.2 Wirkungen und Funktionen ausgewählter rhetorischer Instrumente .....	49
4.5.2.1 Aufbau der Rede .....	50
4.5.2.2 Rhetorische Figuren.....	51
4.5.2.3 Körpersprache.....	52
4.5.2.4 Parasprache.....	55
4.5.2.5 Visuelle Hilfsmittel .....	57
4.5.2.6 Argumentation.....	59

4.6	Wirkungs- und Erfolgskontrolle von Corporate Speaking .....	62
4.7	Corporate Speaking-Dienstleister – ein Überblick.....	63
<b>5</b>	<b>Rhetorik-Analyse am Beispiel des ehemaligen Apple-CEO Steve Jobs .....</b>	<b>67</b>
5.1	Steve Jobs – ein Visionär, Pionier und Revolutionär.....	68
5.1.1	CEO des wertvollsten und innovativsten Unternehmens der Welt: Apple Inc. ....	72
5.2	Materialauswahl: iPad 2-Vorstellung, 02.03.2011 .....	74
5.3	Rhetorik-Analyse.....	75
5.3.1	Der erste Überblick .....	75
5.3.2	Die Situation.....	76
5.3.3	Thema / Inhalt der Rede.....	81
5.3.4	Aufbau der Rede .....	83
5.3.5	Die Argumentation .....	85
5.3.6	Die Sprache .....	92
5.3.7	Der Stil .....	96
5.3.8	Funktion(en) der Rede / einzelner Redeteile.....	98
5.3.9	Selbstdarstellung des Orators .....	101
5.4	Auswertung und Interpretation .....	105
5.4.1	Beherrscht Steve Jobs das Corporate Speaking?.....	108
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>110</b>
<b>7</b>	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>	<b>113</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>121</b>
	Anhang I : Transkript Steve Ballmer, 09.01.2013.....	121
	Anhang II: Transkript Steve Jobs, 02.03.2011 .....	126

## Abkürzungsverzeichnis<sup>1</sup>

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
et al.	et alteri (lateinisch: und andere)
etc.	et cetera (lateinisch: und so weiter)
PR	Public Relations
resp.	respektive
z.B.	zum Beispiel

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Untersuchung wurden möglichst wenig Abkürzungen verwendet. Die Abkürzungen, die der besseren Lesbarkeit halber dennoch genutzt wurden, seien an dieser Stelle kurz erläutert.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vorteile bzw. Chancen und Nachteile bzw. Risiken der Integrierten Unternehmenskommunikation .....	26
Abb. 2: Ausgewählte interne und externe Instrumente des Kommunikationsmanagements .....	32
Abb. 3: Unternehmensinterne und -externe Präsenz des CEO im direkten und medialen Kontakt .....	44
Abb. 4: Corporate Speaking: Die Schnittstelle von Kommunikationsmanagement und Rhetorik .....	46
Abb. 5: Variationsspielraum der Sprechgeschwindigkeit in der Rede und im Alltag.....	56
Abb. 6: Variationsspielraum der Sprechlautstärke in der Rede und im Alltag ..	56
Abb. 7: Steve Jobs – das Gesicht von Apple .....	68

# 1 Einleitung

Mediale Aufmerksamkeit gilt für Kommunikations- und PR-Abteilungen in Unternehmen als Beleg guter Arbeit und fungiert quasi als Daseinsberechtigung. In den Köpfen der obersten Führungskräfte herrscht oftmals das Denken, „[j]e häufiger ein Unternehmen in den Medien erwähnt wird, um so besser [sei] [auch] sein Image“ (Merten 2000: 106). Um dieser Forderung nach öffentlicher Aufmerksamkeit durch die Medien gerecht zu werden, müssen PR-Abteilungen sich den Wünschen der Journalisten anpassen – und die erwarten anstelle von unpersönlichen Pressemitteilungen zunehmend personalisierte Meldungen. In den Medien zeichnet sich der Trend ab, dass die Nachrichtenfaktoren Prominenz und Personalisierung immer wichtiger werden – nicht nur in Boulevardblättern, sondern auch in Qualitätsmedien<sup>2</sup>. Zudem werden die Printmedien zunehmend von ihrem Platz als wichtigste Informationsquelle verdrängt. In der Folge „[erreichen] Spitzenmanager unserer Zeit ihre Zielgruppen vor allem über Fernsehen, Radio [...] und Internet“ (Seitz 2004: 80). Dadurch steigt auch der Bedarf an O-Tönen und Kamera-Statements von CEO. Für die Unternehmenskommunikation bedeutet dieser Wandel, dass sie sich nicht mehr nur auf schriftliche Botschaften – klassischerweise in Form von Pressemitteilungen oder Broschüren – beschränken darf. Die externe Kommunikation von Unternehmen muss den Fokus vielmehr verstärkt auf CEO richten, der dem eigenen Unternehmen ein Gesicht gibt. Problematisch dabei ist, dass Topmanager im Gegensatz zu Politikern „öffentliche Auftritte weithin nicht als integralen Bestandteil ihrer Arbeit verstehen“ (Wachtel 2008: 56) und öffentliche Auftritte unter Umständen grundsätzlich – sowohl in Form von Reden und Interview als auch in Form eines Beitrags auf einer Pressekonferenz – ablehnen.

Kann die Kommunikationsabteilung ihren CEO dennoch zu einem Statement vor der Kamera oder zu einer öffentlichen Rede bewegen – ist also die erste Hürde geschafft –, kommt ein weiteres Problem auf: Dem Großteil der Manager mangelt es an rhetorischen und medialen Fähigkeiten und den meisten Kommunikationsexperten an Erfahrung, ihr Spitzenmanagement professionell auf

---

<sup>2</sup> Zur steigenden Personalisierung in der Unternehmensberichterstattung siehe Brettschneider / Vollbracht in Eisenegger/Wehmeier 2010: 133ff.

solche Situationen vorzubereiten. So wird der öffentliche Auftritt des CEO schnell zum kommunikativen Risiko – seine Aufführung degradieret regelrecht zur Bedrohung für das Unternehmensimage, sie wird zur Gefahr für das gesamte Unternehmen und „die Kommunikationschefs im Hintergrund zittern“ (Wachtel 2008: 56), weil sie die Fehler letztlich mühsam wieder begleichen müssen (Vgl. Wachtel in Eisenegger/Wehmeier 2010: 325).

Zu den Fähigkeiten eines guten CEO gehören deshalb heutzutage nicht mehr nur Führungsqualitäten, sondern auch, dass er die Kunst der Präsentation und des sprachlichen Auftritts beherrscht. Da öffentliche Auftritt des CEO das Image eines Unternehmens wesentlich prägen, sollte es selbstverständlich Teil der strategischen Kommunikation sein, Manager gezielt darauf vorzubereiten. Diesen Ansatz verfolgt das so genannte Corporate Speaking. Es bereitet Manager auf öffentliche Auftritte vor, damit diese das Selbstverständnis des Unternehmens widerspiegeln und dessen Image verbessern – anstatt durch unbedachte gewählte Äußerungen womöglich eine Krise auszulösen.

Da Reden und Interviews zu den häufigsten vom Vorstand selbst durchgeführten PR-Instrumenten gehören, sieht Corporate Speaking diese öffentlichen Bühne des CEO als PR-Instrumente an, die systematisch in die strategische Unternehmenskommunikation zu integrieren sind, also Teil des Kommunikationsmanagements sein müssen (Vgl. Bazil 2005: 10).

Steve Jobs, der ehemalige CEO des US-amerikanischen Konzerns Apple Inc., stand regelmäßig für sein Unternehmen auf öffentlichen Bühnen und hat in Sachen Rhetorik nicht nur für viele Manager eine Vorbildfunktion. Jobs gelang es, die Zuschauer mit seinen perfekt inszenierten Pressekonferenzen in seinen Bann zu ziehen und große mediale Aufmerksamkeit auszulösen. Aber was ist das Geheimnis von Steve Jobs Präsentationen? Wie kommt es, dass ein Zuhörer eine Rede gut findet, ein anderer jedoch langweilig? Wie kann man rhetorische Kommunikation also wissenschaftlich analysieren und bewerten? Diese Fragen sollen nach einer theoretischen Verortung des Corporate Speaking als Instrument des Kommunikationsmanagements in der vorliegenden Untersuchung beantwortet werden.

## 2 Begriffsdefinitionen

Bevor wir uns dem Thema Corporate Speaking widmen, werden zunächst die relevanten Begriffe in diesem Zusammenhang geklärt.

### 2.1 Rhetorik

Der Terminus Rhetorik leitet sich vom griechischen Begriff `rhētoriké` ab, was traditionell mit Redekunst oder Kunst der Beredsamkeit und des Überzeugens übersetzt wird. „Rhetorik zielt darauf ab, Informationen zu vermitteln, Menschen von etwas zu überzeugen und einen Beitrag zur Meinungsbildung zu leisten. Die Redekunst sieht sich deshalb immer wieder der Kritik ausgesetzt, dass Redner lediglich Macht über andere gewinnen wollen und nichts weiter als schöne Wörter liefern“ (Wuttke 2013: 2). Doch die Rhetorik hat eine lange Tradition und ist eine der frühesten Wissenschaften der Welt. Sie ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, da sie unter anderem Einfluss auf die Psychologie, Soziologie, die Sprechwissenschaft und die Pädagogik hat. Zudem kommt der „Rhetorik [...] innerhalb der Wissenschaften eine Sonderstellung zu, da sie sich nicht nur methodisch mit der Frage auseinandersetzt, was wirksame Reden ausmacht, sondern gleichzeitig auch als Kunst angesehen wird. In der Diskussion um Rhetorik als Kunst geht es vor allem um die Frage, ob und wie Menschen zu guten Rednern werden“ (Wuttke 2013: 3). Im Gegensatz dazu versucht die wissenschaftliche Rhetorik zu untersuchen, was gute Reden ausmacht und wie Beeinflussung gelingt.

Die Forschungsfelder der Rhetorik reichen vom Redner und seinen Kompetenzen über die die Rahmenbedingungen respektive das Setting einer Rede und der Kommunikationsstrategie bis hin zum Persuasionsversuch der Adressaten und dem Anfertigen von Redetexten sowie rhetorischer Gestaltungsmittel und Stilfiguren. Ebenso relevant sind die Argumentation und der eigentliche Redeauftritt einschließlich der Körpersprache und dem Einsatz von Medien (Vgl. Pabst-Weinschenk 2004: 101ff., URL: <http://www.rhetorik.uni-tuebingen.de/was-ist-rhetorik> [Datum des Aufrufs: 09.04. 2013], Wuttke 2013: 2ff.).

Aristoteles<sup>3</sup> unterscheidet in seiner „Rhetorik“ (1389) – dem bedeutendsten antike Werk der Redelehre – drei Formen der Überzeugung beziehungsweise drei Prinzipien oder Strategien der Rhetorik, die bis heute Gültigkeit besitzen<sup>4</sup>:

- 1) Ethos: Die Glaubwürdigkeit des Redners
- 2) *Pathos*: Der emotionale Zustand des Publikums respektive das Appellieren an die Emotionen der Zuhörer
- 3) *Logos*: Die Argumentation sowie die sprachliche Form und der logische Aufbau der Rede

(Vgl. Aristoteles 1999 [1389], Wuttke 2013: 3f.):

### 2.1.1 Wirtschaftsrhetorik

Die Rhetorik lässt sich je nach Situation und Anwendungsbereich segmentieren in „die politische Rhetorik (Parlamentarik), die Gerichtsrhetorik (forensische Rede), die geistliche Rhetorik (Homiletik) und die Medienrhetorik“ (Wachtel 2004: 71). Weller hat 1954 im „Großen Buch der Redekunst“ erstmals den Begriff Wirtschaftsrhetorik als „neues Fachgebiet“ respektive als „einen Sonderzweig der alten «Rhetorik»“ (Weller 1954: 279) verwendet. Er konstatierte bereits in den 50er Jahren ein „Verkennen der Bedeutung des gesprochenen Wortes auf dem Felde von Industrie und Wirtschaft“ (Weller 1954: 281), obwohl die Rede zu den wichtigsten Ausdrucks- und Führungsmitteln gehöre (Vgl. Weller 1954 279ff.). An diese Erkenntnisse anknüpfend griffen insbesondere Wachtel<sup>5</sup> und Bazil/Wöller<sup>6</sup> die Diskussion um eine Wirtschaftsrhetorik als

---

<sup>3</sup> „Aristoteles (ca. 384-322 v. Chr.) ist einer der bekanntesten und einflussreichsten Naturforscher und Philosophen der Weltgeschichte. Er hat zahlreiche Disziplinen beeinflusst oder selbst begründet, unter anderem die Wissenschaftstheorie, die Logik und die Rhetorik. Das Kind einer Arztfamilie war etwa 20 Jahre lang Schüler Platons und gründete später eine eigene Schule in Athen“ (Wuttke 2013: 3).

<sup>4</sup> Aristoteles hält den letzten Punkt (Logos) – die Argumentation – für das wichtigste Instrument der Rede.

<sup>5</sup> Dr. Stefan Wachtel (\*1960) ist Buchautor, freiberuflicher Trainer für Auftritte von Führungskräften und Senior Coach bei ExpertExecutive, einem Beratungsunternehmen für Executive Coaching und Corporate Speaking.

Wachtel hat Sprechwissenschaft und Germanistik an der Universität Halle-Wittenberg studiert und zum Thema Medienrhetorik bei Ursula Hirschfeld und Helmut Geissner promoviert. Nach der Ausbildung war Wachtei über mehrere Jahre als Trainer für TV-Moderatoren bei ARD und ZDF sowie als Krisen-Ansagencoach für Piloten tätig.

Praxisfeld der sprechwissenschaftlichen Rhetorik wieder auf. Wachtel definiert Wirtschaftsrhetorik als „sektorale Rhetorik von Industrie-, Finanz- und Dienstleistungsunternehmen und deren Verbänden in Gespräch und Rede ihrer Repräsentanten“ (Wachtel 2004: 71). Insbesondere in Bezug auf Medienrhetorik stellt Wachtel Überschneidungen zwischen Rhetorik und Wirtschaft fest: Er sieht Wirtschaftsrhetorik als Führungsaufgabe und „Auftritte des Spitzenmanagements [als] Imagearbeit“ an (Wachtel 2004: 72) (Vgl. Wachtel 2004: 71f.). Diesen Ansatz verfolgt er in seinem Corporate Speaking-Konzept, dem wir uns noch ausführlich widmen werden.

### 2.1.2 Rhetorische Kommunikation

Definitionen von Kommunikation gibt es in unüberschaubarem Maß. Der Terminus Kommunikation leitet sich vom lateinischen Wort `communicare` ab, was mitteilen oder vereinigen bedeutet. Kommunikation kann als gesellschaftliches Handeln verstanden werden, bei dem Gedanken, Emotionen und Wissen geteilt werden. Nach unserem Alltagsverständnis ist Kommunikation ein Informationsaustauschprozess zwischen einem Sender (Kommunikator) und einem Empfänger (Rezipient). Sie kann einseitig oder zweiseitig (wechselseitig) sein, ist stets prozesshaft und zielt auf Verständigung. Zur Erreichung dieses Ziels „ist ein Mindestmaß an Gemeinsamkeit des Zeichen- und Symbolvorrats und -verständnisses sowie des Wissens- und Erfahrungshintergrundes“ (Six/Gleich/Gimmler 2007: 21) der Kommunikationsteilnehmer notwendig. Denn menschliche Kommunikation basiert auf der Verwendung von Zeichen durch Sprache, Gestik, Mimik, Schrift, Bilder oder auch Laute respektive Musik und ist die vermutlich am weitesten entwickelte Form der Kommunikation (Vgl. Six/Gleich/Gimmler 2007: 21, Forgas 1999: 106ff., Wuttke 2013: 4).

---

<sup>6</sup> *Dr. Vazrik Bazil* (\*1966) ist Kommunikationsberater, Publizist, Dozent und Trainer. Er hat Philosophie, Psychologie, Germanistik und Public Relations in Rom und München studiert. Er ist Vorstandsmitglied des Verbandes der Redenschreiber deutscher Sprache (VRdS) und war von 2003 bis 2005 Referent des Deutschen Bundestages. Heute berät Bazil Unternehmen, Agenturen und politische Organisationen in Sachen Sprach- und Redemanagement sowie Personality-PR.

*Prof. Dr. Roland Wöller* (\*1970) hat Volkswirtschaftslehre studiert. 2002 hat er an der TU Dresden am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte promoviert und ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden. Seit 2007 ist Wöller Staatsminister für Umwelt und Landwirtschaft in Sachsen.

„Menschen kommunizieren ständig und überall, Kommunikation gehört zum menschlichen Alltag. Diese Universalität bedeutet für die Kommunikationswissenschaft, dass ihr Erkenntnisobjekt nahezu unendlich groß ist“ (Wuttke 2013: 4). Der Kommunikationswissenschaft kommt darüber hinaus eine Sonderstellung zu, weil sie „über Kommunikation [kommuniziert], also Metakommunikation [betreibt]“ (Beck 2007: 14).

Rhetorische Kommunikation ist eine Sonderform der sprachlichen Kommunikation (Vgl. Geißner 1978: 59ff., Wuttke 2013: 5f.). Sie „beschäftigt sich mit den Prozessen handlungsauslösenden Sprechdenkens und Hörverstehens in den verschiedensten Gesprächs- und Redeformen“ (Pabst-Weinschenk 2004:101). Ihr Erfolg wird zum einen vom Vorwissen und den Erwartungen der Zuhörer und zum anderen von ihrer situativen Stimmung beeinflusst. „Es spielen also sowohl individuelle als auch soziale Einflüsse eine Rolle“ (Wuttke 2013: 5) für das Gelingen rhetorischer Kommunikation (Vgl. Geißner 1978: 60). Obwohl es auf den ersten Blick scheint, als sei rhetorische Kommunikation einseitig, da lediglich der Orator<sup>7</sup> dem Publikum Informationen übermittelt, so halten Six et al. dagegen, dass „selbst ein Referent, dem explizit nur die Rolle des Kommunikators zugewiesen wird, sein Publikum wahr[nimmt] (z.B. Körperhaltung, Mimik und Gestik der Zuhörer) und sich durch dieses – wie bewusst auch immer – beeinflussen [lässt], sei es in Form einer Bewertung des Publikums, einer spontanen Kürzung oder inhaltlichen Abänderung seines Referats oder etwa eines Wechsels seiner Vortragsweise“ (Six/Gleich/Gimmler 2007: 33). In der Rhetorikwissenschaft wird deshalb nicht zwischen Rede und Gespräch differenziert, sondern man geht von „einem (virtuell-) dialogischen Ansatz aus“ (Pabst-Weinschenk 2004: 66), was bedeutet, dass die Redesituation als normale Kommunikationssituation und nicht als Monolog betrachtet wird.

Rhetorische Kommunikation kann – wie jede Form menschlicher Kommunikation – in vier Modalitäten kommunikativen Verhaltens geteilt werden, die in der Regel zusammenwirken: Verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation (Vgl. Pabst-Weinschenk 2004: 49).<sup>8</sup> Verbale Kommunikation

---

<sup>7</sup> Als Orator bezeichnet man in der Rhetoriktheorie den Sender / Kommunikator.

<sup>8</sup> Nöth nimmt eine alternative Unterteilung vor: Er unterscheidet zwischen verbal vokaler und verbal nonvokaler Kommunikation (hier zusammengefasst unter verbaler Kommunikation) sowie nonverbal vokaler (hier: paraverbale Kommunikation) und nonverbal nonvokaler Kommu-

umfasst das gesprochene Wort, also jegliche Form von Sprache mit lautsprachlichen Zeichen, Schrift oder Zeichensprache (Vgl. Nöth 2000: 295). Nonverbale Kommunikation basiert auf der Verwendung nichtsprachlicher Zeichen wie Mimik, Gestik, Habitus, Proxemik<sup>9</sup>, Stimme oder Blickverhalten und wird deshalb auch als Körpersprache bezeichnet (Vgl. Beck 2007: 38ff.). Im Gegensatz zu verbalen sind nonverbale Signale weniger eindeutig und präzise und „variieren nicht nur zwischen Personen und Geschlechtern, sondern vor allem zwischen Gesellschaften und Kulturen zum Teil erheblich“ (Wuttke 2013: 8). Dieser Umstand erschwert das Deuten und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit nonverbaler Kommunikation. Für den vorliegenden Kontext ist wichtig zu wissen, dass Körpersprache sich häufig unbewusst und unkontrolliert vollzieht, da sie nur schwer steuerbar ist. Aus diesem Grund eignet sich nonverbale Kommunikation vor allem, um „verbale Kommunikation in ihrer Aussage zu unterstützen, sodass eine Mitteilung über beide Kanäle gleichzeitig kommuniziert wird“ (Wuttke 2013: 9). Die dritte Modalität – die paraverbale Kommunikation – bezieht sich auf paralinguistische und nichtsprachliche Lautzeichen, also alle hörbaren Elemente der Kommunikation. Hierzu zählen zum einen phonetische Eigenschaften wie Modulation, Sprechtempo, Stimmlage und zum anderen nichtsprachliche Lautäußerungen wie zum Beispiel Räuspern, Seufzen oder Lachen (Vgl. Beck 2007: 40). „Im Gegensatz zur nonverbalen Kommunikation sind paraverbale Zeichen damit unmittelbar mit der Sprache verbunden. Sie konzentrieren sich darauf, wie jemand spricht. Sehr passend in diesem Zusammenhang ist das Sprichwort `Der Ton macht die Musik´“ (Wuttke 2013: 10). Die letzte Modalität ist die extraverbale Kommunikation. Hierzu zählen alle äußeren Bedingungen (das Setting), die Auswirkungen auf die Kommunikation haben, also zum Beispiel Ort, Zeitpunkt und Kontext, aber auch Kleidung oder Frisur des Redners sowie der Geruch usw. (Vgl. Wuttke 2013: 11).

---

nikation (hier: nonverbale Kommunikation) (Vgl. Nöth 2000: 295). Der Einfachheit halber wird hier auf die bekannteren Modalitäten verbal, nonverbal, paraverbal und extraverbal zurückgegriffen.

<sup>9</sup> Als Proxemik bezeichnet man die Stellung des Redners im Raum und zu[m] Kommunikationspartner[n].

## 2.2 Kommunikationsmanagement

Kommunikationsmanagement, Public Relations (PR), Unternehmenskommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Corporate Communications, Vertrauenswerbung, Meinungspflege – die Anzahl an unterschiedlichen Begriffen mit ähnlicher Bedeutung ist beträchtlich. Dementsprechend gibt es auch zahlreiche unterschiedliche Definitionsversuche; Harlow zählte 1976 allein in den USA knapp 500 Definitionen für den Begriff PR<sup>10</sup>. Ein Grund für die Vielzahl der Definitionen ist die interdisziplinäre Ausrichtung dieses Gebiets, das von der Kommunikationswissenschaft über Politik, Wirtschaft und Soziologie bis hin zur Psychologie reicht. Je nachdem, von welchem Blickwinkel aus Kommunikationsmanagement respektive PR betrachtet wird, bekommen die Definitionen entsprechend unterschiedliche Schwerpunkte<sup>11</sup>.

Die zentralsten Begriffe im Zusammenhang mit Kommunikationsmanagement sind Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation und Public Relations: Unter Organisationskommunikation werden „alle Formen der Kommunikation in und von Organisationen“ (Röttger et al. 2011: 29) verstanden. Unternehmenskommunikation hingegen bezieht sich auf „strategisch geplante Kommunikation von gewinnorientierten Organisationen (Unternehmen): Sie umfasst [...] interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations“ (ebd.). Public Relations<sup>12</sup> werden von Grunig/Hunt 1984 als „[...] management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984: 6)

---

<sup>10</sup> Auf die Entstehung des PR-Begriffs und die Geschichte der PR kann und soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Ein kurzer Überblick hierzu findet sich z.B. bei Merten 2000: 95f. oder ausführlicher bei Röttger et al. 2011: 47ff. .

<sup>11</sup> Es liegen unterschiedliche Ansätze vor, die unterschiedlichen PR-Definitionen zu systematisieren. Röttger et al. unterscheiden z.B. drei Kategorien von Definitionen: Alltags-, Praxis- und Praktikerdefinitionen (Vgl. Röttger et al. 2011: 18ff.).

<sup>12</sup> Um den Begriff PR genauer zu erfassen, ist eine Abgrenzung zu Werbung und Propaganda hilfreich: *Werbung* ist wie PR eine Form persuasiver Kommunikation. Sie zielt darauf ab, Einstellungen und/oder Verhalten der Empfänger zu beeinflussen. Im Gegensatz zur Werbung, „die kurzfristig und direkt am Produkt ansetzt und einen Kaufentscheid herbeiführen möchte“ (Merten 2000: 251) ist PR „dagegen nicht produkt-, sondern organisationsbezogen (markenbezogen), [...] langfristig und indirekt angelegt und zielt nicht auf den Absatz, sondern auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in der Öffentlichkeit“ (Merten 2000: 251f.).

Die Abgrenzung zum Begriff *Propaganda* ist eine „semantische Spielerei“, wie Elisabeth Noelle-Neumann, Gründerin des Instituts für Demoskopie Allensbach, es ausdrückt. Der Wunsch, PR vom Begriff Propaganda abzugrenzen, ist ein vor dem Hintergrund der NS-Propaganda des Zweiten Weltkrieges typisch deutscher und wird geleitet von einem idealisierten PR-Modell. Die tatsächlichen Unterschiede zwischen PR und Propaganda sind gering, denn sie verfolgen die gleichen Ziele und bedienen sich den gleichen Instrumentarien (Vgl. Merten 2000: 251f., Röttger et al. 2011: 30ff.).