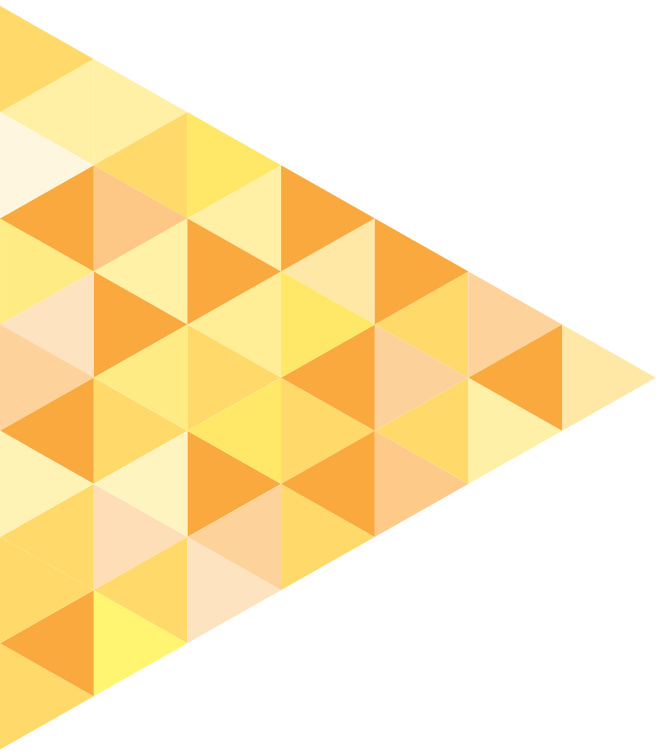
Hartmut Reinke

Das schreibende Subjekt: Eine qualitativ-phänomenologische Arbeitsstudie der Kundenkorrespondenzprozesse kaufmännisch Tätiger



Bundesinstitut für Berufsbildung

Impressum

© 2019 der vorliegenden Ausgabe

Verlagshaus bifop UG Bremen

www.bifop.de

© 2019 Hartmut Reinke, bifop

Alle Rechte vorbehalten

Diesem Buch liegt KEINE CD-ROM bei; die Inhalte des Anhangs können beim bifop Verlag angefordert werden.

Satz: bifop UG

Umschlag: bifop UG

Lektorin: Cornelia Reichert, www.wortboten.de

ISBN 978-3-9820214-9-2

ISBN 978-3-9820214-8-5 (Um Abstract, Dank und bifop Hinweis ergänzte Erstausgabe)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet Informationen zu diesem Titel unter http://d-nb.info/1187770310/04

Abstract

Have you ever sat in front of your PC desperately searching for the right words and articulations while communicating with an important person? Have you ever wondered how employees and office workers feel when they write a letter to a single customer? We have learned to write; we have learned to read - why is it sometimes so difficult to write the next lines? What makes it easy, what makes it complicated? Where are (and what are?) obstacles on the way between the first idea and the mail sent?

Reinke, the author of the “Schreibende Subjekt”, asked these questions and gathered answers by ethnographic field research. He visited 9 salespeople in 8 different companies and escorted them to write individual letters and mails to their customers. Participants in his research explained why they write what they write, providing deep personal insights into today's business and corporate cultures, as well as personal behaviour and beliefs. It was not easy to get in touch with these people, Reinke describes the genesis of his field. Being a coach for professional writing helped open doors and minds. The companies covered in this study come from different backgrounds, i.e. pharmaceutical, financial, food, cosmetics, logistics, dental services, education and fashion. The members of the study are trained sales staff or people who have joined the sales department from other professions such as literary studies or education.

Reinkes report, which presents his studies, shows both: the individual cases, each described, analysed and interpreted, compared and put together in a well-founded theory, and the reflection of writing models, historical and cultural influences on writing. Exploring the field of operational writing skills means considering socio-cultural, psychological and linguistic perspectives. Reinke does that and gives on the one hand a thorough impression of theoretical backgrounds and on the other hand a study based on the world of daily work created by real people and their reflections on their own daily writing with clients.

The history of writing is closely linked to economic development from the beginning. In ancient Egypt, it was the priests who were able to write and to protocol trading activities and productivity reports. Writing skills have always been an instrument and an expression of power,

government and culture. Ancient pharaohs for example benefited from the power of symbols and eternalized their own existence. Hieroglyphs are and were a testimony to man's longing to prolong his own life and overcome the dimensions of space and time.

Later, during the ancient Roman Empire, Latin became the common language of Europe. People of all backgrounds spoke something of an ordinary Latin, while rich and noble people used Ciceronian Latin to stand out from ordinary people. There is some legacy from that time in our daily presence - "clerk", for example, is an expression based on ancient Latin roots. Clerks were members of the church; Monks who accompanied trade throughout Central Europe. Monks were trained in literacy and how to write; monks wrote trade

agreements using their robes laid out over a table as a base. The Latin name of the monk's robe was "burra" - and today's "bureau" shows its roots and its connection to these bygone days, like the room in which the staff write today. Why is that interesting?

It were members of the cleric who opened the first schools in the Middle Ages, and since then pupils and students have learned to write at different levels. It is the level of education that allows admission to certain occupations. In terms of trade and economic competence, it was (and is) an essential core competence of every market player - the ability to write was and is even more: it acts as an indicator of education. The level of education seems to be recognizable by the language used. How does this affect the sales staff in the daily individual correspondence with customers? That is what this book is about.

And of course, a lot more: Reinkes study gives a good example of a qualitative working study research which needs a special approach to all persons and institutions involved. Observing and talking to people is always unpredictable and not always successful. Especially if a stranger is watching at writing processes. Can you imagine creating a text, a real text which is supposed to be sent out to a customer of your company while an unknown scientist is looking over your shoulder and watching your monitor and keyboard?

That is what the author did and his report provides its readers with a lot of information about how to do a research like this. The research is conceived as Grounded Theory and follows Breuers reflexive approach.

The data was collected in participant observations, ethnographic interviews, video and spatial analyses. The author discovers the "writing individual" as the core element of his theory.

Any training of writing skills and the ability to produce texts is well advised to focus on the individual and his or her socialization, habitus, and feeling for language. Writing, like language itself, is a human culture, an expression of consciousness and personal philosophy.

We must take this much more into consideration than just focussing on any functionality.

Danke

Die Abende und Wochenenden am Schreibtisch, die ungezählten Momente in Gedanken und Abwesenheit – sie gehören anscheinend zu dem Prozess einer Dissertation einfach dazu. Schreiben ist eine Leistung eigener Art und das (wissenschaftliche oder persönliche) Schreiben über das Schreiben macht es noch eigenartiger. Umso unfassbarer scheint dieser Moment des ersten „Es ist ein Ende absehbar"-Erkennens. Ja, tatsächlich. Da nimmt eine Idee Gestalt an, verfestigt sich und treibt voran. Ein bewegendes Erlebnis.

All dies drängt nach Dank, nach herzlichstem Dank.

Dieser geht natürlich (und ganz besonders!) an alle kaufmännisch Tätigen, die an dieser Studie teilgenommen haben. Ich danke für Ihre, für Eure Offenheit, Zeit und das Interesse an dem Thema.

Ich danke Prof. Dr. Franz Kaiser, dem besten Doktorvater, den ich mir wünschen konnte. (Nein, ich übertreibe nicht). Prof. Dr. Christian Efing und Prof. Dr. Mathias Götzl danke ich für die Übernahme der Gutachten. Dr. Claudia Kalisch, ich danke Dir.

Ferner danke ich den Mitstreiterinnen und Mitstreitern des Doktorandenkolloquiums der Berufs – und Wirtschaftspädagogik der Universität Rostock für ihre immer freundschaftliche Aufnahme und das stets konstruktive Feedback. Ich habe Rostock durch und dank Euch in allerbester Erinnerung.

Prof. Dr. Franz Breuer und Dipl. Psych. Rubina Vock danke ich für den Workshop in Berlin, Christian Efing für seine ermutigenden Worte in Köln und Wuppertal. Natürlich danke ich auch Dr. Ludger Deitmar und Prof. Dr. Michael Gessler (beide Uni Bremen) für die Teilnahmemöglichkeit am Seminar.

Großer Dank gilt ohne Frage auch den Gefährtinnen und Gefährten meiner „Forschungsfamilie auf Zeit", der AQUA-Netzwerkstatt; der regelmäßige Austausch, nicht nur über Gegenstand der Promotion und Methodik, sondern auch über das Erleben des Promovierens selbst, war ein Geschenk.

Herzlichen Dank meiner Familie (allen voran Ernst und Christa, Karin und Mario), natürlich auch Simon und ROC in Berlin (Rosi, Otfried und Christoph); meinen Freunden sowie meinen KollegInnen bei Azur (vor allem Nina, Jens, Dennis und Wolfgang), Prof. Dr. Peter Hoffmann vom bifop sowie Anja und Bettina von bkr.

Franz-Josef: Danke.

Dank auch an Cornelia Reichert und Frau Bergmann. Nicht zu vergessen: Großes Dankeschön an die Supportprofis von Citavi.

Ohne Euch, ohne Sie alle wäre das hier gar nicht machbar gewesen!

Save the best for last:

Ich danke meiner wunderbaren Frau Uli für ihre kluge Klarheit, ihr Verständnis und ihren liebevollen Rückhalt in all den Jahren. Ihr widme ich meine Arbeit.

Bremen, im Juli 2019

Dr.phil. Hartmut Reinke

PS. Ich wünsche allen, die auf den Weltmeeren ihres eigenen Promotionsverfahren unterwegs sind, Kraft und Energie. Haltet durch, die Erde ist rund und Land kommt in Sicht.

Das schreibende Subjekt:
Eine qualitativ-phänomenologische Arbeitsstudie der Kundenkorrespondenzprozesse kaufmännisch Tätiger

Dissertation
zur Erlangung des Grades
doctor philosophiae (Dr.phil.)

Eingereicht an der:	Philosophischen Fakultät der Universität Rostock Institut für Berufspädagogik
Vorgelegt von:	Hartmut Reinke, Bremen
Gutachter:	Prof. Dr. Franz Kaiser (Rostock)
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Christian Efing (Wuppertal)
Drittgutachter:	Prof. Dr. Mathias Götzl (Rostock)

Jahr der Einreichung	2018
Jahr der Verteidigung	2019

Dissertation
Philosophische Fakultät
Universität Rostock

Institut für ibp Berufspädagogik

Zusammenfassung

Die konkreten Handlungsfelder kaufmännisch Tätiger in der Praxis sind kaum untersucht; Details zu einzelnen Prozessen und Strukturen, zu Handlungsmustern und individuellen Handlungsstrategien liegen – mit Blick auf das Korrespondenzverhalten kaufmännisch Tätiger in der Interaktion mit Kundinnen und Kunden – nicht vor.

In dieser Dissertation geht der Autor daher der Frage nach, welche Einflüsse und Motivationen den Korrespondenzprozess kaufmännisch Tätiger mit ihren Kunden und Kundinnen kennzeichnen. Die subjektorientierte Arbeitsweltstudie ist aktuell und wissenschaftlich relevant, da sie wertvolle Erkenntnisse aus acht verschiedenen, realen Handlungsumgebungen komparativ zusammenträgt und so aus der Perspektive der Handelnden heraus neue Verständnis- und Erklärungsimpulse liefert. Die Arbeit ist angelehnt an die Grounded-Theory-Methodologie, die in der reflexiven Auffassung nach BREUER sehr gute Erhebungs- und Auswertungsmöglichkeiten bietet. Somit reiht sich diese Dissertation in die Tradition qualitativer Feldforschungsarbeiten ein und ist ein wichtiger Erkenntnisbeitrag für das berufspädagogische Feld der Theorien des Tätigseins.

Beachtenswert ist die Kernaussage: Das Schreibende Subjekt ist die alle untersuchten Fälle umfassende, vereinende Klammer. Das Korrespondenzhandeln zwischen kaufmännisch Tätigen und ihren Kunden hängt nicht von der Branche oder Unternehmensgröße ab, sondern vom schreibhandelnden Subjekt.

Nach einer reflexiv gehaltenen Einleitung, in der der Autor den eigenen Bezug zum Untersuchungsgegenstand darstellt, werden die untersuchungsbegleitenden, sensibilisierenden Präkonzepte beschrieben. Im darauffolgenden Methodenteil werden die Instrumente und die Vorgehensweise vorgestellt sowie die Gütekriterien qualitativen Forschens benannt. Der Autor arbeitet mit teilnehmender Beobachtung und ethnografischen Interviews; es wird audio-visuell dokumentiert. In der Auswertung werden alle untersuchten Fälle genau beschrieben und miteinander verglichen. Den Abschluss der Arbeit bildet die Darstellung des Schreibenden Subjekts als Nukleus weiterführender Ansätze. Schreibpädagogisches, subjektorientiertes Handeln erfährt durch die vorliegenden Einzelfallstudien und ihre Schlüsselkategorie eine wichtige Begründung. Schreiben ist

Handwerk und noch mehr Ausdruck von Bewusstsein – was diese Arbeit sowohl in der Betrachtung der einzelnen Fälle als auch in der Gesamtschau aufzeigt – und deshalb muss der Träger dieses Bewusstseins, muss der Mensch mit seiner individuellen Schreibsozialisation, seinem eigenem Schreibhabitus das zentrale Thema pädagogischen Handelns und Qualifizierens sein.

Inhalt

ZUSAMMENFASSUNG ..... **IX**

ABBILDUNGEN ..... **XV**

TABELLEN ..... **XVIII**

ABKÜRZUNGEN ..... **XIX**

1 AUSGANGSLAGE **1**

1.1 Aufbau der Arbeit **1**

1.2 Persönliche Ausgangslage **4**

1.3 Untersuchungsleitende Frage und notwendige Abgrenzungen **10**

1.4 Ziele dieser Dissertation **12**

2 PRÄKONZEPTE UND STAND DER FORSCHUNG **14**

2.1 Assoziative Ansätze zu Entstehung, Entwicklung und Einsatz der Schriftsprache im kaufmännischen Kontext **15**

Von Petroglyphen zum Alphabet 15

Ptolemäerzeit (ca. 330–30 v. Chr.) 21

Römisches Reich (753 v. Chr. bis etwa 480) 21

Schriftsprachlichkeit zwischen Antike und Mittelalter 23

Die Neuzeit 26

Bildhaftigkeit? 27

Repräsentation von Bildung? 34

Technischer Fortschritt und Organisation 37

Schreiben im Kontext „Marke“ 40

2.2 Kaufmännisch Handelnde als Übersetzende (nach KAISER) **47**

Kundenorientierung 50

Customer relationship management/One-to-one-Marketing 50

Qualifikationen kaufmännisch Tätiger 54

Dienstleistungskunst? 56

Kommunikation als Kompetenz kaufmännischen Handelns 58

„(Schrift-)Sprache“: mehr als eine Kompetenz 61

Schriftsprache und Fachsprache 62

2.3 Berufssprache und Register (nach EFING) **63**

2.4 Handlungskompetenz und Individuum (Ansatz nach VOLPERT) **67**

2.5 Übersicht der Assoziationen **71**

2.6 Skizzen ausgewählter Schreibprozessmodelle **72**

HAYES UND FLOWER ... 78
KELLOG ... 83
BEAUGRANDE ... 84
FEILKE und AUGST ... 85
JAKOBS ... 87
Studien „Schreiben im Beruf“ ... 89
Fachzeitschriften ... 91
3 METHODEN UND FORSCHUNGSDESIGN ... 93
3.1 Warum qualitativ forschen – eine Orientierung ... 93
3.2 Material und Gütekriterien ... 97
3.3 Die Reflexive Grounded Theory (rGTM) im Porträt ... 100
3.4 Konsequenzen für das eigene Design – das Vorgehen ... 104
Erhebungsinstrumente ... 106
Das *sample* – Herausforderungen des Feldzugangs ... 107
Die Teilnehmenden ... 109
Methoden der Auswertung ... 113
Datenverarbeitung ... 119
4 DIE ARBEITEN IM FELD ... 122
4.1 Jessica – Schreiben in der Medizintechnik (B2B, B2C) ... 123
Gesprächsrahmen ... 125
Schreibwelt Jessica – eine Momentaufnahme ... 125
Zentrale Motive von Jessica – meine Interpretation ... 129
Jessicas Schreiben im Kurzporträt ... 134
4.2 Elke – Briefe an Bankkunden (B2C) ... 135
Gesprächsrahmen ... 136
Schreibwelt Elke – eine Momentaufnahme ... 137
Zentrale Motive von Elke – Interpretationen (mit AQUA) ... 143
Elkes Schreiben im Kurzporträt ... 151
4.3 Katja – Korrespondenz zwischen Unternehmen in der Logistik (B2B) ... 152
Gesprächsrahmen ... 154
Schreibwelt Katja – eine Momentaufnahme ... 154
Zentrale Motive von Katja – meine Interpretation ... 162
Katjas Schreiben im Kurzporträt ... 166
4.4 Horst – Schuhmacher im Kundendienst (B2C, auch B2B) ... 175
Gesprächsrahmen ... 177

Schreibwelt Horst – eine Momentaufnahme ... 178
Zentrale Motive von Horst – meine Interpretation ... 186
Horsts Schreiben im Kurzporträt ... 200
4.5 Barbara – Anschreiben im Kosmetikhandel (B2B) ... 206
Gesprächsrahmen ... 207
Schreibwelt Barbara – eine Momentaufnahme ... 208
Zentrale Motive Barbara – eine Interpretation ... 211
Barbaras Schreiben im Kurzporträt ... 217
4.6 Silke – die Zahntechnikerin (B2B) ... 218
Gesprächsrahmen ... 219
Schreibwelt Silke – eine Momentaufnahme ... 220
Zentrale Motive und Einflüsse Silke – meine Interpretationen ... 224
Silkes Schreiben im Kurzporträt ... 234
4.7 Inge und Petra – „Student*in und/oder Kund*in“? Korrespondenzen an einer Hochschule (B2C) ... 235
Gesprächsrahmen ... 237
Schreibwelt Inge und Petra – eine Momentaufnahme ... 237
Petras Motive und Einflüsse – eine Interpretation mit AQUA ... 240
Petras Schreiben im Kurzporträt ... 245
4.8 Ute – Vertriebsinnendienst Lebensmittelherstellung (B2B) ... 246
Gesprächsrahmen ... 247
Schreibwelt Ute – eine Momentaufnahme ... 248
Utes Motive – meine Interpretation ... 253
Utes Schreiben im Kurzporträt ... 256
4.9 Anton – Schreiben in der Finanzdienstleistung ... 256
4.10 Die Fälle in der Gesamtschau ... 257
Einflussfaktoren und Motive ... 258
Bezugspunkte ... 259
Die Fälle im Überblick ... 263
5 DAS „SCHREIBENDE SUBJEKT“ ALS NUKLEUS ... 268
5.1 Auswirkungen auf Schreibprozessforschung ... 268
5.2 Das Schreibende Subjekt in der Tätigkeitstheorie ... 270
5.3 Sensibilisierung berufspädagogischer Überlegungen ... 277
Schreibpädagogik und Dienstleistungskunst ... 279
Biografie und (Schreib-)Sozialisation ... 282
Habitussensibilität ... 283

Empathie ... 284
Sprachgefühl ... 285
Ideen zur Umsetzung ... 288
Auswirkungen auf die Organisationspädagogik ... 289
6 FAZIT ... 291
6.1 Kritische Würdigung ... 291
6.2 Desiderata ... 294
QUELLEN ... 300

Abbildungen

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit 2
Abbildung 2: Felszeichnung aus Alta Hjemmeluft (um 4200 bis 3300 v. Chr.) 16
Abbildung 3: Der *Codex Hammurabi* 20
Abbildung 4: Sesch 21
Abbildung 5: Auszug aus einem Bankschreiben an einen Kunden 31
Abbildung 6: Die Skrivekugel um 1870 37
Abbildung 7: Kaffee-HAG-Dose mit Logo, Landesmuseum Württemberg 42
Abbildung 8: Die Marke-Kunden-Beziehung 45
Abbildung 9: Korrespondenz-Flow im Beispielunternehmen 54
Abbildung 10: Die Bedeutung kaufmännischer Qualifikationen aus Sicht tätiger Kaufleute 55
Abbildung 11: Die Kompetenzdimensionen des DQR 60
Abbildung 12: Die Dimension „kommunikative Kompetenzen“ 64
Abbildung 13: Modell der hierarchisch-sequenziellen Handlungsorientierung 69
Abbildung 14: Mein „Assoziationsgepäck“ 72
Abbildung 15: Das Hayes-Flower-Modell (1980) 78
Abbildung 16: Schreibmodell nach HAYES (1996) 79
Abbildung 17: Ebenen und Komponenten des Schreibens (nach HAYES 2012) 82
Abbildung 18: Makrostruktur der Entwicklungsphasen von Schreibfähigkeiten 84
Abbildung 19: Interaktives Parallel-Prozess-Modell 85
Abbildung 20: Kognitives Modell für die Ontogenese der Schreibkompetenz 86
Abbildung 21: Komponenten des Schreibens am Arbeitsplatz 88
Abbildung 22: Mein Material 97
Abbildung 23: Meine Such-Heuristiken 117
Abbildung 24: Kodierprozeduren in systematisierter Anordnung 118
Abbildung 25: MAXQDA-Darstellung des Kodierens 119
Abbildung 26: Meine Mastermappe – Kodes und Ankerstellen 120
Abbildung 27: Kodierhilfe in MS Excel 123
Abbildung 28: Arbeitsplatz Jessica. 124
Abbildung 29: Motive des Schreibens von Jessica 129
Abbildung 30: Geänderte Kodierhilfe in Excel 135
Abbildung 31: Arbeitsplatz von Elke 136
Abbildung 32: Einflussfaktoren und Motive Elke. 143

Abbildung 33: Büro Katja 153
Abbildung 34: Büro Katja – Ansicht von der Seite 154
Abbildung 35: Eigenes *template* Katja 160
Abbildung 36: Der alte Satz 160
Abbildung 37: Katja baut um 160
Abbildung 38: Katjas neuer Slogan 161
Abbildung 39: Katjas finaler Einstieg 161
Abbildung 40: Einflüsse und Motive Katja 162
Abbildung 41: Arbeitsplatz Horst 177
Abbildung 42: Auszug aus einer Kunden-E-Mail an die KDA 183
Abbildung 43: Aus einer E-Mail eines Kunden 184
Abbildung 44: Antwort auf Kundenanfrage 185
Abbildung 45: Motive und Einflüsse Horst 186
Abbildung 46: Büro von Barbara 207
Abbildung 47: Barbaras Bildschirm – Arbeiten am Text 209
Abbildung 48: E-Mail-*screenshot* Barbara 210
Abbildung 49: Motive und Einflüsse Barbara 211
Abbildung 50: Durchschnittliche Dauer einer E-Mail-Erstellung (CHAM) 214
Abbildung 51: Arbeitsplatz Silke 219
Abbildung 52: Nachbildung von Text 1 221
Abbildung 53: Silke zeigt auf die E-Mail des Vormittags 222
Abbildung 54: Einflüsse und Motive Silke 224
Abbildung 55: Arbeitsplätze von Petra und Inge 236
Abbildung 56: Einflüsse und Motive Petra 240
Abbildung 57: Bildschirmfoto Petra 241
Abbildung 58: Arbeitsplatz Ute 247
Abbildung 59: Ansicht Dokumentenverzeichnis Innendienst UteAG 249
Abbildung 60: Textbeispiel aus Utes Schreiben 252
Abbildung 61: Utes Text nach der Überarbeitung 252
Abbildung 62: Einflussfaktoren und Motive Ute 253
Abbildung 63: Wortwolke der Schlüsselbegriffe 258
Abbildung 64: Fälle und Bezugspunkte 260
Abbildung 65: Subjektive Rezeption, Interpretation und Reflexion als Vermittlung 265
Abbildung 66: Die Struktur eines menschlichen Tätigkeitssystems 273
Abbildung 67: Das Schreibende Subjekt im Zentrum des Tätigkeitssystems 276

Abbildung 68: Berufspädagogische Orientierungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Schreibkompetenzen.....280

Tabellen

Tabelle 1: Gütekriterien qualitativer Sozialforschung nach STEINKE 98
Tabelle 2: Übersicht der teilnehmenden Personen 112
Tabelle 3: Das Forschungsdesign in der Übersicht....120
Tabelle 4: Materialübersicht Jessica 123
Tabelle 5: Kurzporträt Jessica 134
Tabelle 6: Materialübersicht Elke 135
Tabelle 7: Kurzporträt Elke 151
Tabelle 8: Materialübersicht Katja....152
Tabelle 9: Einflüsse und Motive Katja 166
Tabelle 10: Materialübersicht Horst....175
Tabelle 11: Einflüsse und Motive Horst 200
Tabelle 12: Materialporträt Barbara 206
Tabelle 13: Barbaras Schreiben im Kurzporträt 217
Tabelle 14: Materialübersicht Silke 218
Tabelle 15: Silkes Schreiben im Kurzporträt....234
Tabelle 16: Materialübersicht Petra und Inge....235
Tabelle 17: Petras Schreiben im Kurzporträt 245
Tabelle 18: Materialübersicht Ute 246
Tabelle 19: Utes Schreiben im Kurzporträt....256
Tabelle 20: Die Elemente des Tätigkeitssystems und die Fälle meiner Untersuchung 274

Abkürzungen

AdV	Anmerkung des Verfassers
B	befragte Person
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
B2B	*business to business*
B2C	*business to consumer*
CI	*corporate identity*
CRM	*customer relationship management*
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
ebd.	ebenda
evtl.	eventuell
FN	Fußnote
GF	Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
GK	Geschäftskunden
GTM	Grounded-Theorie-Methodologie
HdV	Hervorhebung durch den Verfasser
HR	Hartmut Reinke
I	Interviewer
m. E.	meines Erachtens
o. ä.	oder ähnliches
PK	Privatkunden
PS	Postscriptum
PHS	Private Hochschule
rGTM	reflexive Grounded-Theorie-Methodologie
s.	siehe
S.	Seite
s. a.	siehe auch
s. o.	siehe oben
s. u.	siehe unten
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches

v. Chr.	vor Christus
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Ausgangslage

1.1 Aufbau der Arbeit

Zunächst beschreibe ich[1] kurz[2] den Aufbau der Arbeit, wie er in Abbildung 1 skizziert ist.
In Kapitel 1 lege ich die persönlichen Initialisierungsmomente meiner Dissertation dar und benenne abschließend die Ziele meiner Arbeit. Kapitel 2 beinhaltet die Präkonzepte, die Schilderung der Ausgangslage aus einer gegenstandsbezogenen Perspektive und den Blick auf Anknüpfungsfelder zur Berufspädagogik. Zudem gebe ich in Kapitel 2 einen Überblick über diverse Untersuchungen von Schreibprozessen und Textproduktionen. Da die Perspektive der mit Kunden*innen[3] und Interessentinnen und Interessenten korrespondierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bislang nicht in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses gerückt ist, handelt es sich um allgemeine bzw. branchen- oder berufsspezifisch entwickelte Modelle des Schreibens.

1 Zur Rolle der Forscher-Subjektivität und dem Umgang damit in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung s. REICHERTZ 2015, BREUER 2010, KRUSE 2015, S. 624ff. sowie Kapitel 3 dieser Untersuchung. Die Darstellung des eigenen Motivs zur Forschung bzw. der eigenen Person im Bezug zur Untersuchung ist Bestandteil qualitativer Forschung und Element der Transparenz. Aus diesem Grund formuliere ich die reflexiven Elemente der Arbeit, sowohl vor Beginn der Untersuchung als auch in den Phasen darin und danach, in der Ich-Form, eben da sie – als das eigene Vorwissen und Verhalten – *a priori* subjektiv gefundene Elemente sind und ein Formulieren dieser Passagen in grammatikalisch dritter Person oder dem Passiv „Scheinobjektivität" erzeugen könnte. Im Anhang dieser Dissertation befindet sich zudem die Korrespondenz mit Mitgliedern der „qsf-*mailing*-Liste", die ich zu ihrer Sicht des „sprechenden Ichs" in Berichten qualitativer Forschung befragte. Binnen 24 Stunden schrieben mir sieben ForscherInnen. Unisono betonten sie die bedeutsame Rolle des „Ichs" in der Darstellung qualitativer Forschungsarbeiten.

2 Ein den Lesefluss evtl. störendes Nachschlagen im Anhang will ich vermeiden und nutze daher Fußnoten. VOLLMER beschreibt Fußnoten in Dissertationen als probates Mittel der Kooperation mit den Lesenden, als unaufdringliche Möglichkeit, hilfreiche Anmerkungen und Angaben einfließen zu lassen (vgl. VOLLMER 2008, S. 108–114).

3 Ich versuche, eine gender-adäquate Schriftsprache und die Lesbarkeit meines Textes nach Kräften zu vereinen. Schreibe ich in einer grammatikalisch nur ein Geschlecht betreffenden Form, so bitte ich, dieses in keiner Weise als Disposition, Diskriminierung, Gedankenlosigkeit, Ignoranz, Respektlosigkeit oder Faulheit zu verstehen. Es gibt in diesem Text also das „Binnen-I" und den „*" genauso wie die ausgeschriebene Form (z. B. Autorinnen und Autoren) und, wenn es nach meinem Dafürhalten die Lesbarkeit erhöht, die einfache, eingeschlechtliche Form (männlich oder weiblich).

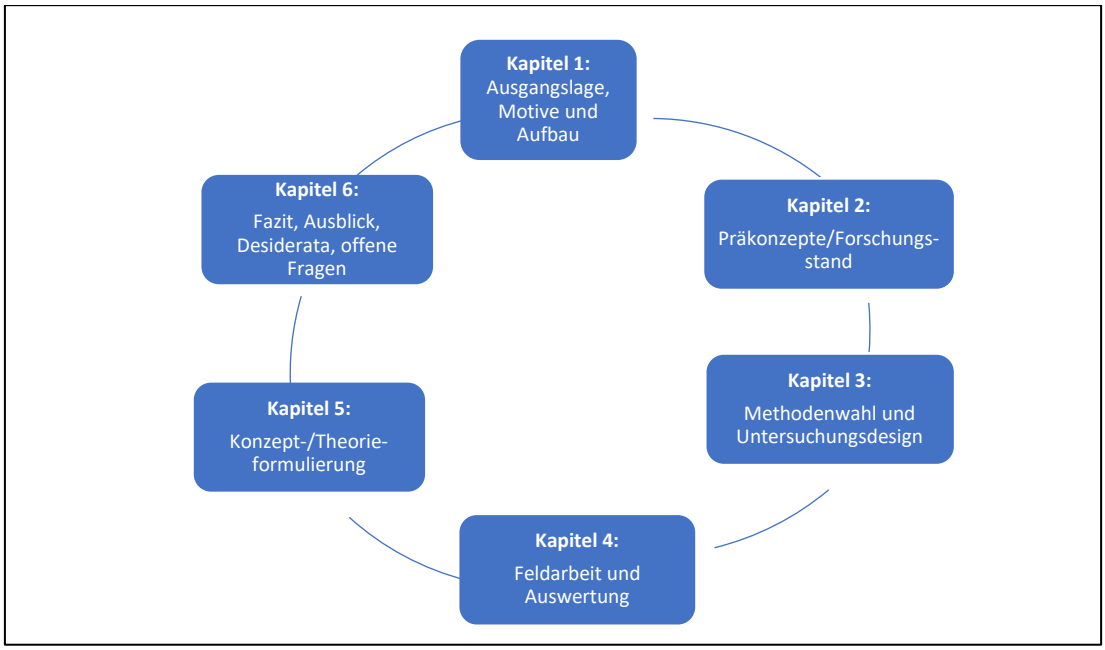


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Aufgabe und Zweck der Kapitel 1 und 2 ist es, an das Thema und seine Relevanz heranzuführen. Beide Kapitel stellen die Ursprungspräkonzepte dar, die der explorativen, qualitativen Studie vorausgehen, welche den Gegenstand des vierten Kapitels bildet. Ich arbeite in Anlehnung an die reflexive Grounded-Theorie-Methodologie (rGTM) nach BREUER[4] (Details dazu in Kapitel 3). Auch deshalb stelle ich meine untersuchungsinitiierenden Forschermotive und Präkonzepte vor. Kapitel 1 und 2 erheben dabei nicht den Anspruch auf eine vollständige, umfassende Literatur -und Quellenerhebung und entsprechende Auswertung. Die dargestellten Inhalte skizzieren meine „Brille" vor der Untersuchung, markieren theoretische Ausgangspunkte – keine Hypothesen, sondern skizzenhaft veranschaulichte Orientierungen. KRUSE beschreibt den Umgang mit Theorie in qualitativer Forschung entsprechend als „anders": Vorliegendes Wissen ist nicht zu ignorieren, es ist so zu integrieren, dass ergebnisoffenes Forschen möglich wird und möglich bleibt. Die von den Gründungsvätern der GTM, STRAUSS und CORBIN, ausgesprochene Warnung, „nicht zu einem Gefangenen der bestehenden Literatur"[5] zu werden, zeigt die Richtung an.

[4] BREUER 2010

[5] KRUSE 2015, S. 99f.

Folgerichtig führe ich in Kapitel 3 meine Überlegungen zur Wahl der Untersuchungs- und Auswertungsmethode aus und beschreibe das Forschungsdesign. Wie lässt sich das „Schreiben an Kundinnen und Kunden“ erkenntnisorientiert betrachten? Meine Untersuchung orientiert sich sowohl bei der Erhebung der Daten wie auch bei deren Auswertung an der rGTM. In Kapitel 3 beschreibe ich zudem den Zugang zum Feld und die Anpassungen der Vorgehensweise und des Settings.

Kapitel 4 beinhaltet die Untersuchung im Feld sowie die Auswertung der Untersuchungsergebnisse; Kern ist die Auseinandersetzung mit den in diversen Arbeitswelten durch Gespräch und teilnehmende Beobachtung gewonnenen Eindrücken. Sie auszuwerten und zum Verstehen der Schreibprozesse kaufmännisch Tätiger beizutragen, ist mein Untersuchungsinteresse – und Gegenstand des vierten Kapitels. In das Zentrum dieses Kapitels stelle ich die Analyseergebnisse der im Rahmen einer teilnehmenden Video-beobachtung realer Produktionsprozesse von Kundenkorrespondenz und die durch aufgezeichnete ethnografische Gespräche mit den Autor*innen entstandenen Transkripte. Ergänzend konnte ich auch mit einem Vorgesetzten und einer Marketingleiterin sprechen – sie flankieren und kontrastieren bei Bedarf vereinzelte Aspekte.

Kapitel 5 betrachtet die aus der Arbeit im Feld gewonnenen Erkenntnisse aus der Perspektive einer erklärenden, weiterführenden Konzeption; das Kapitel dient der Vorstellung einer in den untersuchten Daten gründenden Theorie und zeigt Bezüge auf.

Eine zusammenfassende Orientierung und kritische Würdigung des Erarbeiteten und Erreichten, auch ein Fazit zu den Fehlschlägen und nicht erfüllten Hoffnungen sind Inhalt des sechsten und letzten Kapitels, das zudem einen Ausblick über neu entdeckte Forschungsthemen und Desiderata im Kontext dieser Untersuchung gibt. Bestandteil der Dissertation ist auch ein Anhang auf CD-ROM, der alle anonymisierten Transkriptionen und Entwicklungsschritte der Einzelfallanalysen enthält.[6]

[6] Vgl. KRUSE 2015, S. 635ff. Es liegen etwa 900 Seiten Transkripte vor. Die Veröffentlichung der Transkripte/Rohdaten dient prinzipiell der Transparenz, bedeutet aber auch eine potenzielle Gefährdung der Vertraulichkeit und auch der Lesbarkeit der Arbeit. Deshalb sind die Transkripte sowohl anonymisiert als auch in ihren Ortsangaben und Unternehmensbeschreibungen verändert. Sie befinden sich auf der CD-ROM, die der Dissertation beiliegt; in der gedruckten Fassung zeige ich diejenigen Exzerpte, die ich für Analyse und Interpretation genutzt habe.

1.2 Persönliche Ausgangslage

Seit etwa meinem 17. Lebensjahr mache ich mir Notizen; eine Chronologie oder ein regelmäßig geführtes Tagebuch zu schreiben, ist dabei nicht meine Intention. Mein privates Schreiben ist bis heute ein zwischen mir und dem Papier geführter Dialog, ein Darlegen, ein Fühlen auf/mit/im Papier, ein Denken, Probieren, ein Suchen und Finden des passenden, des bezeichnenden Begriffs, der den inneren Zustand, die Präsenz von Gefühlen, Ahnungen oder Ideen für mich treffend beschreibt: Es ist ein Fragen. Ein Ringen, das mir Klarheit schenkt, mich den Wald wieder vor Bäumen erkennen und meinen Weg finden lässt. Nicht die Authentizität allein schenkt mir diese Klarheit, sondern vielmehr dieses Ringen darum. Was und wie ich da schreibe, ist nicht für die Augen anderer bestimmt. Meinen Zugang zum Schreiben empfinde ich als Teil meiner Biografie und meiner Identität.

Mit diesen persönlichen Bezugspunkten zu Schreib- und Textproduktionsprozessen sehe ich mich in guter Gesellschaft mit anderen qualitativen Sozialforscherinnen und Sozialforschern, die sich selbst als „Ressource“ ihrer wissenschaftlich orientierten Erkenntnisgewinnprozesse betrachten und einbringen. Die Reflexivität der forschenden Personen, ihre Subjektivität und der systematisierte, intersubjektive Umgang damit spielen eine tragende Rolle und selbstverständlich gehe ich in den folgenden Kapiteln meiner Dissertation darauf ausführlicher ein.

Auslöser meines privaten Schreibens war ein Schulpraktikum. Ich besuchte die 11. Klasse und war drei Wochen lang Praktikant in einem Kinderspielhaus. Die Fülle der Eindrücke überrannte mich; in meiner ersten Mittagspause kaufte ich mir ein Heft und einen Kugelschreiber, setzte mich auf eine Bank und schrieb nieder, was mir durch Herz und Kopf ging. Es half. Ich hörte in mich, sortierte, erkannte und kam aus dem Wust an Assoziationen und Interpretationen zu Übersicht und Ruhe. War Schreiben bis zu jenem Zeitpunkt für mich „nur“ eine in Schule und Kindheit erworbene Kulturtechnik, begriff ich auf dieser Bank ihre tiefere Bedeutung: Schreiben war mir zu Medium der Repräsentation eigener Gedanken und Überlegungen geworden. So war mir – ausgelöst durch das Praktikum und in erschriebener Reflexion – klargeworden, meine berufliche Heimat in pädagogischen Zusammenhängen finden zu wollen. Ich studierte Sozialwesen, schrieb meine Diplomarbeit über „ausgewählte Aspekte der Identitätsfindung in der Adoleszenz“ und hielt mit 23 Jahren mein Diplom als Sozialpädagoge/Sozialarbeiter in den Händen.

Wo immer ich mich seit meinem 17. Lebensjahr aufhalte, ob auf Reisen, Zuhause, dem Weg durch die Stadt oder am Arbeitsplatz – ich habe weiterhin oft ein Notizbuch bei mir. Gedanken, Reflexionen, Selbstkritik, Träume, Fantasien, Geistesblitze: Schreibe ich für mich, habe ich nur eine vage Ahnung, was entstehen wird. Es entsteht im Schreiben. Ich schrieb und schreibe nicht für die Ewigkeit, nicht für die Zukunft, sondern für mich, jetzt, hier, in diesem Moment. Das Gefühl, genug geschrieben zu haben, entsteht in mir mit dem Gefühl des klärenden Zutreffens des Geschriebenen. Treffen die Worte, was ich denke, fühle, spüre? Fühle ich das (noch) nicht, treibt es mich unter Umständen auch nachts aus dem Bett, um mich wieder ans Notieren zu setzen, an das Hören auf den Strom im Inneren. Das ist mein Zugang zum Schreiben – Schreiben ist und war für mich immer Finden, Klären, Erkennen; gewonnen durch ein offenes Darlegen der inneren und äußeren Umstände meiner Gefühle in aktuellen Lebenssituationen; Klärung, nicht selten auch in verzweifelten Anläufen erreicht oder eben auch (noch) nicht. Das offene Darlegen empfinde ich als das eigentlich öffnende Verfahren – das Schreiben öffnet mich, ich öffne mich dem Schreiben; es ist, wenn es gelingt, ein fruchtbarer Dialog, eine echte Lebenshilfe.

In meiner ersten Wohngemeinschaft, ich war knapp 20 Jahre alt, lebte ich mit zwei Freunden zusammen. Wir hatten den Traum, in eine größere Altbauwohnung in der Innenstadt umzuziehen. Der Vermieter bestand auf Referenzen und war offenbar noch unvertraut mit jungen Leuten in Wohngemeinschaften. Ich setzte mich abends an meinen Schreibtisch und formulierte spontan einen Brief an ihn. Vor dem Abschicken las ich ihn meinen Freunden vor, sie waren einverstanden mit dem Text und vor allem mit dem Vorhaben, den Vermieter mittels eines persönlichen Briefs doch überzeugen zu wollen. Um es kurz zu machen, wir bekamen die Wohnung und darüber hinaus regelmäßig Besuch unseres Vermieters, einem Musikwissenschaftler aus Bayern, der sich als sehr nett und liebenswert herausstellte. Er war Erbe und hatte Sorge, sein Erbe in evtl. falsche Mieterhände zu geben. Nach dem Brief jedoch war er sehr angetan und bereit, sich mit uns zu treffen. Vielleicht war dieses Erlebnis ein Auftakt, ein Beginn, ich weiß es nicht. In jedem Fall schrieb ich danach mehr als je zuvor auch für andere. Ich verfasste für Freundinnen und Freunde Liebesbriefe, Beschwerdebriefe, Anträge für Behörden, Dankesworte oder Bewerbungsbriefe und wurde in meinem Freundes- und Bekanntenkreis tatsächlich weiterempfohlen. Briefeschreiben war meine Stärke, zumindest in den Augen der anderen.

Der nächste wichtige Abschnitt meiner Schreibbiografie ist der Eintritt in ein Marketingunternehmen. Während einiger Jahre diverser befristeter Arbeitsverhältnisse in der Sozialarbeit und verschiedener Nebenjobs kam ich über den Hinweis eines Freundes in eine Direktmarketingfirma. Direktmarketing ist die Form der Werbung, die es sich zur Aufgabe macht, Werbebotschaften an konkret definierte Adressatenkreise (Zielgruppen, Zielpersonen) zu übermitteln und dazu die geeigneten Medien einsetzt, bspw. Werbebriefe *(mailings)* oder Anrufe.[7] Ich fing in der gerade neu gegründeten Abteilung für Telefonmarketing an. Der Begriff „Callcenter" war damals, Anfang der 1990er-Jahre, in Deutschland noch relativ unbekannt; Telefonmarketing oder -werbung beschrieben die Tätigkeit. Es wurden Menschen zu allen möglichen Themen angerufen – Marktforschung, Verkauf von Zeitungsabonnements, Lotterielosen oder auch, um einen Termin mit dem Vertreter für Lebensversicherungen abzustimmen. Warum Telefonmarketing hier Erwähnung findet? Weil es in den meisten dieser Kampagnen auf einem vor dem Anruf versendeten Anschreiben basierte. War das Schreiben gut, konnten sich die Angerufenen besser daran erinnern; erinnerten sie sich, fiel das Telefonieren erheblich leichter. Die Qualität der Anschreiben war ein wichtiger Schlüssel. Eines Tages versuchte ich mich an so einem Text. Ich schrieb einen Werbebrief und legte ihn dem Chef vor. Er gab mir anschließend immer mehr „Textaufgaben" und so schrieb ich daraufhin Werbebriefe für ganz unterschiedliche Kampagnen, Inhalte, Botschaften und Zielsetzungen. Hier war „Verkauf" das zentrale Thema, dort die Kundenzufriedenheit. Für mein Schreiben wurde die Firma bezahlt, mein Schreiben wurde zur Ware – und zugleich zu einem Marketinginstrument, einem Mittel der Absatzförderung.

Ich hatte nie eine Ausbildung im Werbebriefschreiben oder dem Erstellen von Werbetexten. Ich bin literarischer Autodidakt. Seit 1996 arbeite ich u. a. als Kommunikationstrainer und veranstalte Workshops zu dem Schwerpunkt „Dem Kunden schreiben" mit kaufmännisch Tätigen aus verschiedenen Branchen. Das Konzept vereint einen theoretischen Teil, in dem ich einige nach meiner Erfahrung hilfreiche Briefschreibtechniken vorstelle[8] und einen

[7] Vgl. WIRTZ 2016

[8] Hilfreich für das Schreiben von Briefen ist m. E. nach u. a., Sätze in der grammatikalisch aktiven Form zu formulieren, substantivierter Verben statt der Substantive selbst zu verwenden (Verwenden statt Verwendung), Brieftexte im Fließsatz zu formatieren, die Sätze kurz zu halten und die Adressaten persönlich anzusprechen (hier kommen die Erkenntnisse der

praktischen Part, in dem die Teilnehmenden selbst schreiben. Die Workshops finden firmenintern statt, die Teilnehmenden sind Kolleginnen und Kollegen und kennen sich zumeist. Jede Autorin, jeder Autor stellt einen oder zwei selbst verfasste Geschäftsbriefe im Kreis der Teilnehmenden vor, es kommt zu Diskussion über Inhalt, Stil, Aufbau – passt dieser Text zu unserem Unternehmen? Zu unseren Kundinnen und Kunden? Gerade dieser Austausch der Autor*innen zu Texten und Schreibvorgängen wird, so das Feedback der Teilnehmenden, als sehr positiv und inspirierend wahrgenommen.

Ich kenne also das Schreiben aus unterschiedlichen Perspektiven: Da ist die persönliche und private Form und da ist die kommerzialisierte, ökonomisierte Form der Schreibarbeit als Auftragnehmer. Für mich sind beide Schreibsorten grundverschieden, was sich auch in Details wie der Wahl der Medien zeigt: Schreibe ich privat für mich selbst, verwende ich weder Schreibmaschine noch PC. Ich habe es versucht, es kommt keine Verbindung zwischen dem Text und meinem Gefühl zustande; schreibe ich beruflich im Auftrag anderer, nutze ich nur äußerst selten meine Handschrift. Auftragsarbeiten kann ich am PC am besten erledigen.

Da ist also „mein" Schreiben, so, wie ich es eingangs schilderte – ein persönlich privater Prozess, bei dem ich frei und nur mir selbst verpflichtet bin. Meine Literalität in diesem Schreibprozess empfinde ich als Element meines persönlichen Lebens, mit eigenen Zielsetzungen und eigenen Zeithorizonten. Und da ist das Schreiben im Auftrag – eine zu erbringende, fremdbestimmte Arbeit, deren Ende von der Abnahme durch einen Auftraggeber definiert ist und deren Fortsetzung in Form von Folgeaufträgen maßgeblich mit der Zufriedenheit des Auftraggebers zusammenhängt. Es gibt konkrete Vorstellungen, definierte Ziele, Erwartungen, Anforderungen und Zeithorizonte *(deadlines).* Vertreter*innen auftraggebender Unternehmen lesen die im Auftrag erstellten Texte auch unter dem Aspekt der Repräsentanz – passt dieser Text zu ihrem, dem Auftrag gebenden Unternehmen? Ob mein Text nun in diesem Sinne gut oder schlecht war bzw. gut oder schlecht ankommt, ist Gegenstand eines mehrfach subjektiven Prozesses, in dem es wiederum zum Austragen von betriebsinternen Konflikten „auf dem Rücken des externen Texters" und diversen

Werbewirksamkeitsforschung zum Tragen (vgl. HOLLAND 2002, S. 123ff. Das Wissen um die DIN 5008 und das Hamburger Verständlichkeitsmodell nach LANGER/SCHULZ VON THUN/TAUSCH 2006 sind aus meiner Sicht ebenfalls hilfreich.

Änderungsanforderungen kommen kann. Auftragstext ist eine bezahlte Dienstleistung; Änderungen, Korrekturen, komplette Perspektivwechsel in Texten verursachen fakturierbaren Aufwand. Änderungen als Kostenfaktor verstanden, führen, so meine Erfahrung, zu zwei extremen Phänomenen:

Da sind einerseits die Auftraggeber*innen, die nur vage über die Aussagen des zu erstellenden Textes informieren (können). Sie lassen sich ihre Texte entwerfen und verwerfen den ersten Entwurf des Texters dann nahezu vollständig, lassen alles neu entwerfen, verändern wieder und kommen nur sehr langsam zu einem veröffentlichten Text. Kosten scheinen für sie zweitrangig. Über die Motive dahinter kann ich nur spekulieren. Auf der anderen Seite habe ich als auftragnehmender Texter mit verschiedenen Adressat*innen und ihren zum Teil unterschiedlichen Bewertungskriterien zu tun. Ein Beispiel: Die Marketingleiterin, die mich beauftragt hat, befindet meinen Text für gut und legt ihn ihrer Geschäftsführung vor. Dort liest die Geschäftsführerin meinen Text und weist ihn mit starken Korrekturwünschen zurück; gleichzeitig sieht sie in der Zahl ihrer Änderungswünsche eine Schwäche des Textes – und darin eine Schwäche der Marketingleiterin in der Auswahl ihres Dienstleistungspartners. Mit jeder Korrektur „von oben“ scheint der Druck zu steigen auf die, die für die Textqualität verantwortlich gemacht werden.

Das andere beobachtete Phänomen sehe ich als Komplementärerscheinung dazu: Es gibt Auftraggeber*innen, die schon bei dem ersten Briefing zu einem zu erstellenden Text eine fast perfekte Vorlage liefern. In dem Briefing wird mir vorgegeben, welche Aussage der Text bekommen soll – und diese Vorgabe ist schon nahezu ausformuliert. Beginne ich dann zu schreiben, signalisiert mir mein Ansprechpartner auf Auftraggeber*innenseite, dass mein Arbeiten nicht schlecht sei, ich mich aber noch stärker am Briefing orientieren möchte, bis ich irgendwann die Formulierungen des Briefings nahezu eins zu eins übernehme und als Textentwurf einreiche. Der Text wird freigegeben, ich werde bezahlt und frage mich nach meiner Leistung – was habe ich denn da gemacht? Ich habe eine Vorlage bekommen, die anscheinend nur einen „externen Faktor“ brauchte, um als gut und passend akzeptiert zu werden. Das alte Wort vom „Propheten, der im eigenen Land nichts gilt“, kommt mir in den Sinn. Erst der von einem externen Texter geschriebene (in dem Fall: kaum veränderte) Ursprungstext wird akzeptiert. Bei diesen zwei beschriebenen Phänomenen wird mir klar,

dass Schreiben im Auftrag viele Aspekte und soziale, psychologische, hierarchisch-organisationale Hintergrundprozesse und ritualisierte Handlungen involvieren kann.

Meine Tätigkeit im Marketing führte schließlich zu einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium, das ich mit dem Master of Business Administration abschloss. Nicht nur seit meinen Studien stellen sich mir betriebliche Abläufe und Funktionen aus zwei mitunter sehr kontroversen (wissenschaftlichen) Perspektiven und grundverschiedenen Disziplinen dar – die Beschreibung menschlicher Arbeit zum Zweck wirtschaftlicher Effizienz und kapitalistisch geprägter Profitmaximierung einerseits und das Verstehen menschlicher Arbeit als Element der Interaktion von Menschen, als elementares Medium einer sozial und interaktiv verankerten Persönlichkeitsbildung in der Welt anderseits. Seit mehr als zehn Jahren bin ich Lehrbeauftragter einer Hochschule und Dozent für Allgemeine Betriebswirtschaft, Schwerpunkt Marketing. An den Seminaren nehmen zum Großteil junge Berufstätige teil, die sich über ein berufsbegleitendes Studium qualifizieren wollen. In den Diskussionen mit den Studierenden über die Zusammenhänge und Begriffe des Marketings, der Unternehmen, der Wirtschaft ist mir aufgefallen, wie abstrakt und funktionsorientiert viele Studierende über Menschen in der Arbeitswelt sprechen.

In all den Jahren als Trainer und Berater habe ich von den handelnden Personen einiges erfahren über ihre Texte und wenig über ihr subjektives Empfinden der Kräfte, die auf ihr Schreiben wirken. Die in der Regel kaufmännisch Tätigen kommen aus ihren Betrieben zu einem Workshop, um dort, als zuständige FunktionsträgerInnen, das „Schreiben an Kunden“ zu lernen.

„Kundenkorrespondenz“ ist ein Marketinginstrument und Marketing ein Referenzbereich kaufmännischen betriebswirtschaftlichen Handelns.[9] Betriebswirtschaft bedeutet in der Wirtschaftsordnung Deutschlands in der Regel ein kapitalistisch orientiertes, auf Profit zielendes Wirtschaften. Kundenkorrespondenz ist unter diesem Aspekt dessen Instrument – und die kaufmännisch Tätigen sind seine Agentinnen und Agenten[10].

Etwa um das Jahr 2011 herum begann ich, mich immer öfter und eindringlicher zu fragen: Wie geht es den Menschen, wenn sie schreiben? Schreiben sie gern? Was beeinflusst sie und

[9] Vgl. KAISER/BRÖTZ 2015, S. 64

[10] Vgl. KAISER 2017, S. 11

ihre Texte? Wie handeln sie, wenn sie schreiben? Welchen Sinn[11], welche Bedeutung sehen sie in ihrem Schreiben? Was „passiert" da, was empfinden sie? Welche Prozesse kann ich erkennen? Was lässt sich beschreiben?

Ich machte mich auf die Suche und fand eine Fülle wissenschaftlicher Schreibprozessforschungen – Untersuchungen zu den Korrespondenzprozessen kaufmännisch Tätiger gegenüber Kundinnen und Kunden sind nicht darunter. Ich fand die Arbeiten von HAIPETER[12], in denen es um Kaufleute zwischen Angestelltenstatus und Dienstleistungsarbeit geht, und ich fand die Arbeiten von KAISER[13] zu den Einflusskriterien des Handelns und Denkens von Kaufleuten und der der Sprache dort zugeschriebenen Bedeutung. Inspiriert von diesen Arbeiten und ihren Ausgangspunkten beschloss ich, das Schreiben kaufmännisch Handelnder zu untersuchen, dabei möglichst nah an die handelnden Personen zu gelangen und – so gut mir möglich – ihre Perspektive einzunehmen. Ich wollte keine Texte analysieren, sondern den Menschen bei ihrem Schreiben zusehen und mit ihnen über ihre aktuelle Schreibarbeit sprechen.

1.3 Untersuchungsleitende Frage und notwendige Abgrenzungen

Ich fokussiere die Analyse des Entstehungsprozesses individueller Korrespondenz zwischen kaufmännisch handelnden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Unternehmen und ihrer Kunden*innen aus der Perspektive der schreibenden Person. Welche Prozesse laufen auf Autorenseite ab, wenn individuell an Kundeninnen und Kunden gerichtete Schreiben entstehen?

Welche Schritte vollzieht, bewertet, verwirft eine kaufmännische handelnde Person bevor und während des Schreibens und nachdem?[14] PERRIN untersuchte ähnliche Fragen und Überlegungen im journalistischen Bereich; kaufmännische, nicht-journalistische Korrespondenzsituationen sind bisher kaum in den Fokus wissenschaftlicher Forschung gelangt (Abschnitt 2.3).[15]

[11] Vgl. ebd., S. 2

[12] HAIPETER 2011

[13] KAISER/BRÖTZ 2011, KAISER 2012, KAISER 2013, KAISER/BRÖTZ 2015

[14] Vgl. PERRIN 2003, S. 15

[15] Vgl. dazu auch den Aufsatz „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden" von Heinrich von Kleist. Er erkannte zu Beginn des 19. Jahrhunderts, dass Ideen beim Sprechen entstehen,

Als Beitrag zum Erhellen dieses Problemkreises bildet die Auseinandersetzung mit der operativen Produktion „alltäglicher" individueller Geschäftskorrespondenz aus Perspektive der Autor*innen einen Schwerpunkt meiner Dissertation. Es gilt, sehr genau abzugrenzen: Gegenstand der untersuchten Schreibprozesse ist das von Mitarbeiter*innen an Kunden und Interessenten adressierte Schreiben (ohne Differenzierung nach Brief, E-Mail, *posting*, Fax usw.); untersucht wird die Korrespondenz mit gewerblichen und privaten Kundinnen und Kunden; klar abzugrenzen sind die Inhalte schriftlicher Korrespondenz mit anderen Adressat*innen eines Unternehmens (bspw. Lieferanten, Presseorgane, Investoren usw.), diese sind nicht Gegenstand der Untersuchung.

Es ist auch zu klären, was im Kontext der Untersuchung als „individuelle" Korrespondenz zu verstehen ist. Mit dieser Überlegung geht auch das Untersuchungsinteresse einher, herauszufinden, zu welchen Anlässen kaufmännisch Tätige einen individuell zu verfassenden Text vorziehen, ob und wann sie auf Bestandstexte zurückgreifen und in welcher Form und mit welchen Motivationen dies geschieht.

Abzugrenzen ist meine Dissertation auch von der Untersuchung sprachkritischer oder sprachpflegerischer Aspekte des Korrespondierens, die bspw., wenngleich humoristisch aufbereitet, in den Veröffentlichungen von SICK[16] in den 2000er-Jahren, aber auch schon zuvor in den Arbeiten BORNEMANNS[17] in den 1980er-Jahren zentral thematisiert wurden. Es ist nicht Gegenstand dieser Dissertation, die Korrespondenz zwischen den Beteiligten zu bewerten oder in ihrer Qualität oder Beschaffenheit zu kritisieren, ebenso wenig wird die Reaktion der Adressat*innen in Erfahrung gebracht, gemessen oder berücksichtigt. Gegenstand dieser Dissertation ist vielmehr, die Perspektive des jeweiligen Autors, der jeweiligen Autorin einzunehmen und sein bzw. ihr Handeln zu beobachten, Einflusskriterien zu erkennen und Handlungsweisen zu verstehen.

dass Gedanken sich im Sprechen finden und formen. Ist dies eine Analogie zum Schreiben? Was bedeutete es für die Entstehungsprozesse von Kundenkorrespondenz? Wie „schreibdenken" kaufmännisch Tätige? (vgl. TIESTE 2009).

[16] SICK 2009

[17] BORNEMANN 1982

Als Kundin und Kunde wird betrachtet, wer mit dem Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung steht oder stand[18]; Interessenten und Interessentinnen sind diejenigen Adressaten, mit denen eine Geschäftsbeziehung gewünscht und angestrebt wird.

1.4 Ziele dieser Dissertation

Ich untersuche empirisch, wie die jeweiligen Verfasser die Produktion kundenbezogener Korrespondenz gestalten. Wie schreiben kaufmännisch Tätige, wenn sie mit Kunden individuell korrespondieren? Da es kaum Untersuchungen zu dieser Frage gibt, wird mit der vorliegenden Dissertation ein Grundlagenbeitrag geleistet, diese Forschungslücke zu schließen.

Die Frage, ob meine Untersuchung von kaufmännischen Schreibprozessen am Arbeitsplatz eine Quelle sein kann, aus der aus berufspädagogischer Hinsicht Impulse für die diesbezügliche betriebliche Aus- und Weiterbildung zu schöpfen sind, fokussiert einen nicht unerwünschten Nebeneffekt – berührt jedoch nicht das Kernziel der Grundlagenforschung. Ansatzpunkte für inner- und außerbetriebliche Qualifikationsprozesse identifizieren und benennen zu können, ist eine hoffnungsvolle Idee, kein Ziel.

Das Erkennen und Benennen-Können des subjektiven Bezugsrahmens des Schreibprozesses von kaufmännisch Tätigen in der individuellen Kundenkorrespondenz ist mein Forschungsziel und eine Forschungshoffnung dieser Dissertation.

Dieses untersuchungsleitende Ziel ist erreicht, wenn es gelingt, die Zusammenhänge zu rekonstruieren und die Faktoren zu verstehen, die das individuelle Schreiben und Texten kaufmännisch Tätiger an Kunden prägen und beeinflussen. Meine Hoffnung ist, Charakteristiken des jeweils individuellen Schreibens in vivo zu erkennen und in meiner Forschung der schreibenden/handelnden Person so gerecht zu werden, dass ich den Einzelfall wahrnehme, beschreibe, analysiere, um so durch den kontinuierlichen Vergleich

[18] Die Definition des Begriffs „Kunde“ ist vielschichtig. Das deutsche Zivilrecht bspw. nutzt den Begriff nicht, sondern spricht von Verbrauchern. Andere, z. B. die DIN EN ISO 9000:2015 sieht in Kunden „Organisationen oder Personen, die ein Produkt empfangen“. Für diese Dissertation ist relevant: Es gibt eine Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer, die zu Austausch von Waren, Leistungen, Geldmitteln führt. Diese Beziehung kann, je nach Branche, Markt und inhaltlichen Ausgestaltungen des Geschäfts, für Anbietende und Abnehmende unterschiedliche Bedeutungen und Stellenwerte haben.

der Einzelfälle zu übergeordneten Begriffen einer die Fälle umfassenden und in den Daten „groundenden“ Erklärung zu gelangen.

Nun, nach fünf Jahren Vorbereitung, Feldarbeit und Ernte trage ich die Antworten im Rahmen dieser explorativen Untersuchung der *terra incognita* „Wie schreiben kaufmännisch Tätige Kundinnen und Kunden?“ zusammen.

Im nachfolgenden Kapitel stelle ich verschiedene Aspekte und Implikationen vor, sie dienen der Einordnung dieser Arbeit, dem Nachvollzug des Vorgehens und der theoretischen Sensibilisierung.

2 Präkonzepte und Stand der Forschung

Das heuristische Moment qualitativen Forschens liegt in der Begegnung mit realer Lebenswelt, mit konkreten Handlungen realer Menschen. Die Ereignisse innerhalb der Forschungssituation sind, wenn überhaupt, nur bedingt exakt prognostizierbar; das Beobachten und Wahrnehmen spontaner, ungeplanter, unplanbarer und überraschender Geschehnisse ist für den Forscher „nicht nur möglich, sondern wünschbar“[19].

Welche Erkenntnisse liegen bereits vor, auf welche Gerüste lässt sich dabei stützen? Eine derartige Reflexion des eigenen Vorwissens ist nicht als normativer Vorgang gegenüber eines in späteren Untersuchungsschritten notwendigen Kategoriensystems zu verstehen; es ist sinnvoll, im Rahmen des Vorwissens „empirisch gehaltlose theoretische Kategorien und Alltagskonzepte“[20] offen zu verwenden.[21] Dabei gilt, sich nicht in einer überbordenden Flut verschiedener Definitionen, theoretischer Modelle und ihrer vertieften Diskussion zu verlieren, sondern die Akzente und Ideen zu benennen, die von den Überlegungen im Forschungsvorfeld berührt werden. Als präkonzeptionell sind somit diejenigen Gedanken, Ideen, Überlegungen, Vermutungen und Annahmen zu verstehen, die ich mit dem Gegenstand meiner Untersuchung assoziiere – Assoziationen, die sich im subjektiven Dialog als mögliche Facetten der Untersuchung abzeichnen. Die Darstellung des theoretischen Vorwissens ist ein Beschreiben der forschungsauslösenden Bezüge und des vermutlich anzutreffenden Bezugsrahmens, nicht die festgestellte, unveränderbare Erwartung desselben.

Dieses Kapitel skizziert diejenigen Konzepte und Ideen, die einerseits als „Leitplanken“, als mein Präkonzept „0“ der Untersuchung dienen und die mir andererseits genügend Spielraum geben für den Erkenntnisgewinn aus den zu entdeckenden, eben noch nicht bekannten oder nur zum Teil betrachtenden Theorien des Alltags.[22]

---

[19] KELLE/KLUGE 2010, S. 32

[20] Vgl. ebd. S. 70

[21] Vgl. dazu auch BREUER 2010, S. 26 und S. 56 sowie GLASER/STRAUSS/PAUL 2010, S. 46ff. und S. 57

[22] Siehe hierzu auch YANKOV 2011, S. 5ff. Er weist darauf hin, dass bspw. die GTM ein sehr dienliches Instrumentarium zum „Erhellen“ derjenigen Phänomen sei, die mit statistischen Modellen so bzw. in der Art und Komplexität nicht erreicht werden können.

Die Darstellung des Vorwissens dient der theoretischen Sensibilisierung *(theoretical sensitivity*[23]*)* und zielt auch darauf ab, die Wahl der Gesprächspartner*innen sowie die mit der Erforschung des Gegenstands verknüpften Hoffnungen nachvollziehbar zu beschreiben.
Aus dieser Perspektive betrachtet ist eine Auseinandersetzung mit dem Vorwissen eine mehrfache Herausforderung: Zum einen ist für den unbeteiligten Dritten die Nachvollziehbarkeit der Untersuchung relevant, zum anderen ist es für mich wichtig, mir gründlich zu verdeutlichen, wo ich zu Beginn meiner Forschung stehe –, um der Lebenswelt- und Wirklichkeit entdeckend und verstehend begegnen zu können.[24]
Die den Beginn meiner Untersuchung begleitenden Präkonzepte gliedere ich in vier kurze Abschnitte:

- Entstehung, Entwicklung und Einsatz der Schriftsprache im kaufmännischen Kontext,
- der Begriff der Fachsprachlichkeit nach EFING,
- der handlungsregulationstheoretische Ansatz nach VOLPERT sowie
- ausgewählte Schreibmodelle.

Zu den einzelnen Abschnitten formuliere ich subjektive Ideen, Fragen und Implikationen, die ich mit meinem Untersuchungsgegenstand verbinde. Diese Assoziationen veranschauliche ich abschließend.

2.1 Assoziative Ansätze zu Entstehung, Entwicklung und Einsatz der Schriftsprache im kaufmännischen Kontext

Von Petroglyphen zum Alphabet

Dieses erste Element dreht sich um das Phänomen „Schreiben“ selbst – die Tatsache, dass Menschen schreiben.
Seit mehr als 25 Jahren begleite ich im Sommer Reisegruppen durch Nordskandinavien. Bei unseren Reisen besuchen wir auch das Museum von Hjemmeluft im nordnorwegischen Alta. Hjemmeluft ist ein Fundort prähistorischer Felszeichnungen, die zwischen etwa 5000 v. Chr. und 200 gefertigt worden sind.

[23] Vgl. BRYANT/CHARMAZ 2007, S. 196f.; s. dazu auch BREUER 2010, S. 56ff. und S. 140

[24] Vgl. GLASER/STRAUSS/PAUL 2010, S. 63ff.

Die dort in den 1970er-Jahren entdeckten Felszeichnungen vermitteln – wie andere Fundorte prähistorischer Zeugnisse auch – eine Fülle an Informationen, Indizien und Inspirationen zu den Entwicklungsverläufen der Menschheit. Menschen ritzten bereits vor etwa 7.000 Jahren die Umrisse von Tieren in die Felsen des Altafjords (Abbildung 2). Elche, Rentiere und Wale sind zu erkennen. Dank der Landhebung Skandinaviens kamen im Laufe der Zeit immer neue Zeichenfelder zum Vorschein – ein Umstand, der dem Erkennen einer Entwicklung sehr dienlich ist: Die ältesten Zeichnungen in Alta sind, im Vergleich mit den neueren Zeichnungen, einfacher, schlichter und grober gestaltet. Anders gesagt: Im Laufe der Zeit und mit dem Blick auf die Arbeiten der vorangegangenen Generationen wurden die Felszeichnungen feiner, ausführlicher und detaillierter. Zu den Elchen der ersten Felszeichnungen gesellten sich die Abbildungen von Menschen, Vögeln, Fischen, Jagdszenen; vermutlich kam auch die Darstellung von Ritualen hinzu.



Abbildung 2: Felszeichnung aus Alta Hjemmeluft (um 4200 bis 3300 v. Chr.)[25]

Der grafische Ausdruck, so wird (nicht nur[26]) in Alta deutlich, ist Ausdruck einer Abstraktion. Menschen ritzten Abbilder ihrer Lebenswelt in Fels, sie verewigten sie und trugen Elemente ihrer Wirklichkeit als erinnerbare Formen und Grafiken durch die Zeit. Die grafische Sprache der Felszeichnungen ist das Medium des Abstrahierens und ihre Produkte sind Bilder. Menschen übersetzten ihre Wirklichkeit in die in Felsen geritzten Abbildungen.

[25] Eigene Aufnahme

[26] Solche Bilder finden sich nicht nur in Nordnorwegen. Ähnliche prähistorische Bilderfundorte gibt es überall auf der Erde. Eine anschauliche Übersicht bieten LEROI-GOURHAN/BISCHOFF 2000, S. 247.

Wenn ich heute mit Reisegruppen auf den Rundwegen durch die rund um den Fjord verteilt liegenden Zeichnungsfelder unterwegs bin, beobachte ich nahezu regelmäßig, wie die Menschen angesichts der Zeichnungen miteinander ins Gespräch kommen, wie sie teilweise lange an den Felsen verweilen, diskutieren, interpretieren und, die Zeichnungen der verschiedenen Epochen miteinander vergleichend, Fortschritte erkennen. Von besonderem Interesse daran ist für mich, Augen- und Ohrenzeuge zu sein, wie die „Bilder sprechen", wie sie in Worte, in Mimik, Gestik und Betonungen gebracht werden und dem Denken und Empfinden der heutigen BetrachterInnen Ausdruck verleihen. Die Mehrdimensionalität der Zeichnungen, die kein „oben", kein „unten" und keine szenische Chronologie erkennen lassen, ist ein Auslöser des Interpretierens. Jahrtausende alte Abbildungen von Menschen, Tieren und der Natur werden zur Sprache gebracht. In der Gegenwart – und bei den Reisegruppen ganz unvermittelt – entsteht ein Austausch über das Leben und Sein der Menschen in früheren Zeiten. Dieser Austausch ist verbal, er findet statt als Gespräch – und nicht in Schriftform. Wer hören kann, kann teilnehmen, auch wer sprechen kann, kann sich beteiligen. Kulturelle Bildung erfährt Vermittlung an den Felszeichnungen von Alta durch diesen Austausch, initiiert durch Bilder und Symbole. Allerdings bleiben viele Fragen offen, die Stimme der Urheber fehlt, es fehlt ihr Erzählen, ihr Schildern der Situationen und Begebenheiten, die von ihnen schließlich im Fels festgehalten wurden. Bilder – und dies ist für mich der Grund, dieses Erleben in meine Präkonzepte aufzunehmen – sind die älteste generationenübergreifende und Bildung ermöglichende Sprache des Menschen[27] und diese Bilder stiften Gespräche und Austausch.

Auch wenn der Sprung vom prähistorischen Hjemmeluft zu der schriftlichen Kommunikation mit Kundinnen und Kunden groß scheint – auch die schriftliche Kommunikation mit Kundinnen und Kunden, so die zentrale Aussage dieses Teils meines Präkonzeptes, ist ein historisch gewachsenes und identitätsstiftendes Element kaufmännischen Handelns. Um dies zu veranschaulichen, führe ich nachfolgend einige Ereignisse auf, die die Entstehung und Entwicklung der Kontexte des Schreibens kaufmännisch Tätiger mit Kunden und Kundinnen charakterisieren.

[27] Die etymologische Nähe von Bild und Bildung ist in der deutschen Sprache unübersehbar. Das althochdeutsche „bilidon" (etwas nachbilden) ist darin enthalten.

Einen Eindruck über die Zusammenhänge von Schriftsprachentwicklung und Kaufmannswesen geben die in der „Geschichte der kaufmännischen Berufe“[28] zusammengetragenen Ereignisse, die ich um einige korrespondenzbetreffende Details ergänze – ohne der Evolution des Schreibens im Sinne kulturhistorischer und soziokultureller Betrachtungen vollumfänglich nachzugehen.

Sinnvoll erscheint es mir dennoch, zumindest einige Angaben über das Schreiben und seine Verbreitung im deutschsprachigen Kaufmannswesen darzustellen. Auch dazu führt der Weg einmal mehr zurück in die Anfangszeiten unserer Schriftsprachlichkeit.

Zu den ältesten bekannten Schriftzeugnissen gehören die Aufzeichnungen, die auf Tontafeln in den sumerischen Städten Uruk und Djemdet Nasr um ca. 3000 v. Chr. gefunden wurden. Priester dokumentierten wirtschaftliche Ereignisse der mesopotamischen Tempelwirtschaften, die das Monopol über die Handelsaktivitäten innehatten, und schufen das vermutlich erste schriftliche Buchhaltungs- und Wirtschaftsadministrationssystem der Welt, indem sie Warenströme, Abrechnungen, Abgaben, Lagerbestände und Aufgaben der Arbeitsaufsicht schriftlich aufzeichneten.[29] Schriftsprachlichkeit war Herrschaftswissen des Priesterstands.[30]

REINISCH weist vor diesem Hintergrund auf die Expansion der kaufmännischen Tätigkeitsbereiche hin.[31] Die frühzeitlichen Dorfgemeinschaften organisierten sich arbeitsteilig, abhängige Bauern erarbeiteten Lebensgrundlagen, die von Priestern verwaltet wurden, welche von der Erwirtschaftung freigestellt waren. Mit dem Wachsen der Bevölkerung und zunehmender Ausbreitung der Besiedlungen wuchs der Bedarf auch an Kontrollsystemen der wirtschaftlichen Arbeiten. LEROI sieht einen Zusammenhang zwischen der Entwicklung der schriftlichen Aufzeichnungen wirtschaftlicher Vorgänge, dem Dokumentieren von Eigentumsverhältnissen und Besitzständen sowie dem Wunsch nach „Memorierung von Zahlenwerten“[32], relativiert diesen Zusammenhang jedoch: Zahlen entwickeln und durch Aufzeichnung erinnern zu können, mag sicher der entscheidende Auslöser der Entwicklung entsprechender Darstellungssysteme gewesen sein und die

[28] REINISCH/GÖTZL 2011

[29] DAMEROW 1981

[30] Vgl. REINISCH/GÖTZL 2011, S. 23

[31] Vgl. ebd., S. 21

[32] Ebd., S. 44 sowie LEROI-GOURHAN/BISCHOFF 2000, S. 244

Entstehung linearer Schrifttypen initiiert haben. Der einzige Auslöser aber war dies nicht, so LEROI, da die parallel dazu fortschreitende Entwicklung menschlichen Reflexivitäts- und Denkvermögens maßgeblich für die Entstehung schriftlicher Ausdrucksformen gewesen ist. Für LEROI ist die schriftsprachliche Entwicklung – von der Bildsprache hin zu einer Alphabetschrift – das Ausdrucksbemühen, das der Zusammenkunft aller sich entwickelnden Faktoren entsprach.[33]

Mit dem *Codex Hammurabi* legte HAMMURABI (1729–1686 v. Chr.),[34] der sechste König der ersten Dynastie Babylons, u. a. eine Buchhaltungs- und Rechnungslegungspflicht für Händler fest (Abbildung 3). Das priesterliche Monopol brach – und Handeltreibende lernten, davon ist auszugehen, Lesen, Schreiben und Rechnen, um diesen buchhalterischen Dokumentationspflichten genügen zu können. Die zumindest in wenigen Teilbereichen erkennbare Verbreitung von Literalität war, in diesem Zusammenhang betrachtet, von wirtschaftlichen Bedingungen getrieben. Literalität wurde als Instrument der Kontrolle, der Verwaltung, der Zuteilung und Abgabe Handeltreibenden herrschaftlich verordnet.

[33] Vgl. ebd., S. 244

[34] Vgl. REINISCH/GÖTZL 2011, S. 23

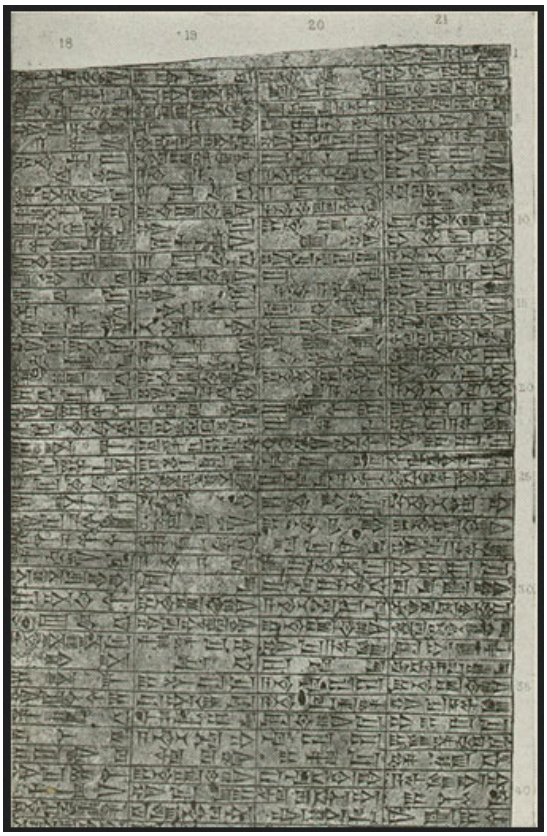


Abbildung 3: Der *Codex Hammurabi*[35]

Seit den Zeiten der nordsemitischen Alphabetschrift[36] – das früheste, heute erhaltene Dokument entstand vermutlich um 1700 v. Chr. in Palästina und Syrien – galt eine entwickelte Schriftsprache als Charakteristikum und Kriterium von Kultur und Hochkultur[37]. Das nordsemitische Schriftalphabet ist u. a. der Ursprung des phönizischen Alphabets, das wiederum als Modell des griechischen und in weiterer Folge auch des frühlateinischen Alphabets[38] und damit als Quelle aller westlichen Alphabete betrachtet wird. Mit der Ausdehnung und Weiterentwicklung der Schriftsprache entwickelten sich immer mehr Hochkulturen in Europa.[39]

[35] LOUVRE; Der Codex Hammurabi. http://mistral.culture.fr/louvre/images/iao03.jpg. [Letzter Abruf: 18.11.2016]

[36] Vgl. DITTMAR 2009, S. 21

[37] Der Begriff „Hochkultur" ist neutral zu verstehen. Es gab und gibt auch Missbrauch von Schriftsprache in allen möglichen sozio-kulturellen Bezugsrahmen und zeitlich zu fassenden Entwicklungsstadien.

[38] Vgl. zur Entstehung der lateinischen Schriftsprache auch REINER o. J., S. 17ff.

[39] Vgl. TOYNBEE/SOMERVELL 1957, S. 164ff.

Ptolemäerzeit (ca. 330–30 v. Chr.)

In der altägyptischen Gesellschaft der Ptolemäerzeit, deren Ende mit der Übernahme der Regentschaft Roms über Ägypten einherging, nahmen Schreiber und Beamte eine hohe Stellung ein.[40] Die ägyptische Gesellschaft kannte zu dieser Zeit bereits Schreiber und Zeichner, beide arbeiteten gemeinsam – und gaben mit Schrift und Zeichnung gleich zwei Sprachsysteme wieder. Die Trennung von Bild- und Alphabetsprache war noch nicht vollzogen, sie deutete sich jedoch an. Abbildung 4 zeigt die Hieroglyphe „sesch", mit der sowohl Zeichner als auch Schreiber gemeint waren. Die Gesetzgebung Hammurabis ist kein Beweis für die Ausbreitung der Schriftsprachlichkeit in Kreisen des Handels oder darüber hinaus, sie legt aber nah, dass Schreiben nicht nur aus Gründen der Gesetzestreue gelernt wurde und gelernt werden wollte, sondern auch aufgrund des mit dem Schreiben und dem Stand der Schreiber einhergehenden Zugewinns an gesellschaftlichem Ansehen.

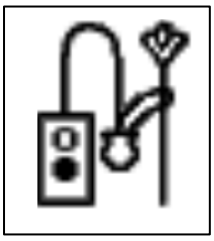


Abbildung 4: Sesch[41]

Römisches Reich (753 v. Chr. bis etwa 480)

Die Bewohner des in Latium liegenden Roms sprachen Lateinisch – und mit dem Aufstieg Roms zum Imperium wurde Lateinisch vor allem die Sprache der Mächtigen und Gelehrten im Römischen Reich. Es führt zu weit, die Geschichte der schriftsprachlichen Entwicklung, Verbreitung und ihrer Rahmenbedingungen für diese Periode detailliert auszubreiten. Bedeutend für das Thema meiner Untersuchung ist ein Aspekt, den ich kurz ausführe. Latein war auch Verkehrs- und Amtssprache im Römischen Reich, dessen Grenzen zahllose andere Sprachen umfassten. Hier formte sich eine Unterart des Lateins, ein Vulgärlatein, das als Umgangssprache in nahezu allen Provinzen des Römischen Reiches Verwendung fand.

[40] Vgl. REINISCH/GÖTZL 2011, S. 25

[41] HANNIG 2009

Es war das Wirken des Anwalts, Politikers, Philosophen und Schriftstellers Markus Tullius CICERO (106–43 v. Chr.), das als maßgeblich prägend für die Entwicklung der lateinischen Schriftsprache gesehen wird. LEONHARD schreibt über CICERO, dass es

> „wohl in der Weltgeschichte keinen zweiten Menschen gegeben (habe), der als Einzelperson eine solche Bedeutung für die Formung einer Weltsprache besessen".[42]

Er arbeitete an der Ästhetik der lateinischen Schriftsprache, die sich an dem Sprachgebrauch der römischen Oberschicht orientierte und zugleich versuchte, durch eben diese Ästhetik eine Form zu gestalten, die der Literalität der griechischen Kultur nicht nachstehen sollte. CICEROS Schriftlatein war sowohl Ergebnis der Orientierung an der Sprache der römischen Oberschicht als auch, im Zuge der Entwicklung, ihr Multiplikator: Die römische Oberschicht orientierte sich zunehmend an den schriftlichen Konventionen und dem Stil CICEROS.[43]

Im 1. Jahrhundert v. Chr. galt Latein als die Schriftsprache der Gelehrten; Rhetorik wurde zum Lehrfach und zentralem Element sprachlicher Bildung. Die Texte SENECAS (55 v. Chr. bis 40) und PLINIUS D. J. (um 61–113) belegen die etablierte Stellung des „ciceronischen" Schriftlateins. Als Merkmale eines gehobenen Standes zählten Übungen in Rhetorik und „das Verfassen stilisierter Briefe"[44] – und am Ende des 1. Jahrhunderts n. Chr. war es QUINTILIAN, der in seiner *Institutio oratoria* die Grundlagen einer auf Sprachlichkeit zielenden Bildungskonzeption prägte und dabei die Arbeiten CICEROS besonders betonte:

> „… wem Cicero gefällt, der soll wissen, dass er einen großen Fortschritt gemacht hat."[45]

Die Verteilung und Vermittlung von Schreibkompetenz war spätestens im Rom der Antike zwischen einfachen Funktionsausführenden und Bewohnern des Römischen Imperiums sowie den Angehörigen besitzender, herrschender Klassen Roms differenziert:[46] So, wie der einfache Händler etwa 1.700 Jahre zuvor das Schreiben lernte (lernen musste), um den Buchhaltungsgesetzen des HAMMURABI Genüge zu leisten, so wenig lernte er im antiken Rom das Schreiben, um sich in Rhetorik und Philosophie zu ergehen. Sein Schreiben war

[42] LEONHARDT 2009, S. 70

[43] Vgl. ebd., S. 74

[44] Vgl. ebd., S. 76

[45] QUINTILIAN, zitiert nach: ebd., S. 76f.

funktional geprägt. Schöngeistigeres Schreiben-Können war den Herrschenden vorbehalten, die dazu eigene Pädagogik unterhielten.

Schriftsprachlichkeit war längst nicht mehr einfach nur ein Instrument der Organisation ökonomischen Handelns; Schriftsprachlichkeit war viel mehr: Schreiben und lesen zu können, bedeutete die Grenzen von Raum und Zeit zumindest in der Dimension der Sprache zu überwinden. Mit dem Schaffen grammatikalischer Strukturen, der Definition von Syntax und Semantik, dem Konjugieren und Deklinieren von Verben gelang die Vermittlung von Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft und des Konjunktivs. Schriftsprache erfuhr und ermöglichte eine bis zu ihrer Einführung ungekannte Strukturierung des Dokumentierens – in ihrer Wirkung sowohl tagesaktuell als auch generationenübergreifend angelegt.

Darüber hinaus erweiterte Schriftsprachlichkeit Herrschaftsbereiche – nicht direkt geografisch, sondern in der Schaffung von Wissen, von Historie, Prognose, Rückblick und Ausblick. Keine Felszeichnung, auch keine Hieroglyphe, war so dazu in der Lage.

Schriftsprachlichkeit zwischen Antike und Mittelalter

Ein wesentlicher Entwicklungshelfer der Schriftsprachlichkeit nicht nur kaufmännisch Handelnder in Westeuropa war die Religion. Seit Anbeginn der schriftsprachlichen Entwicklung waren es vor allem Vertreter der Religion, die das Wissen um Schreiben und Lesen hüteten. Schriftsprachlichkeit – als Medium ohne Zeit und Raum – vermittelte den Eindruck und verstärkte den Glauben an die Gewissheit von Ewigkeit und einer höheren Ordnung.

Die Bibel, die Heilige Schrift des Christentums, ist selbst ein Kronzeuge für die Bedeutung der Schriftlichkeit und die im Zusammenhang mit der Schriftlichkeit agierenden Personen.

Eines der bekanntesten Beispiele wird vermutlich die Verkündung der Zehn Gebote sein. Im Alten Testament, genauer im Exodus, heißt es:

> „Und der HERR sprach zu Mose: **Schreib** [HdV] dir diese Worte auf; denn aufgrund dieser Worte schließe ich mit dir einen Bund und mit Israel.“[47]

Es heißt nicht, „merk dir diese Worte …“. MOSES bekam, so die Bibel, den Auftrag zur Niederschrift, nicht zum Weitersagen. Die Verschriftlichung der Zehn Gebote initiierte, legitimierte und privilegierte die Vermittlung schriftsprachlicher Kompetenzen innerhalb

[47] BIBEL, 2. Buch Mose, Kapitel 34, Vers 27

klerikaler Kreise des Christentums. Literalität war ein mächtiges Medium und Erkennungsmerkmal der Amtskirche und des darin institutionalisierten Christentums.

Mit dem Tod PETRUS um das Jahr 67 in Rom wurde „Rom zum Mittelpunkt des ‚lateinischen' Christentums"[48]. Von diesem Mittelpunkt aus wurde das geschriebene Latein zum festen Wegbegleiter katholischer Missions- und Erziehungsarbeit, die das im Römischen Reich zusammengetragene Erfahrungswissen aus Jahrtausenden wirtschaftsbegleitender Schriftsprachlichkeit *en passent* hinein in die Welt trug; dabei – und dies ist für die Korrespondenzfähigkeit interessant – waren es vom ersten bis zum 13/14. Jahrhundert die Schriftsprachkompetenzen des Klerus, die Korrespondenz zwischen Handeltreibenden und anderen Wirtschaftsteilnehmern ermöglichten[49]. Schriftsprachlichkeit wurde im Mittelalter an Kirchenschulen vermittelt, die dem Laien unzugänglich waren. Inhaltlich – und hier schließt sich ein Kreis zu den Gelehrten um CICERO, SENECA und anderen – bestand die kirchenschulische Grundbildung aus Fächern, die schon in der Antike gelehrt wurden: die *artes liberales* – Grammatik, Rhetorik, Dialektik, Arithmetik, Geometrie, Musik und Astronomie.[50]

Mit der Hanse, dem prägenden internationalen Händlerzusammenschluss des Mittelalters in Nord- und Mitteleuropa, rückte die Schriftsprachlichkeit von kaufmännisch Handelnden in einen anderen Fokus.[51] Kleriker begleiteten die Entwicklung des vorhansischen und hansischen Handels durch die Jahrhunderte des Mittelalters, nahmen an Handelsreisen teil und unterrichteten während dieser Reisen und der Auslandsaufenthalte die Kaufmannsleute der Hanse im Schreiben und Lesen.[52]

Einige Alltagsbegriffe gegenwärtiger kaufmännischer Lebenswelt blicken auf eine weitzurückreichende Vergangenheit. Im englischsprachigen Raum findet bspw. mit *clerk* ein Begriff zur Bezeichnung kaufmännischer Angestellter Anwendung, dessen Ursprünge im mittelalterlichen Klerus liegen.[53] Auch der Begriff „Büro"[54] geht zurück auf die Mönche des

[48] REINER o. J., S. 21

[49] Vgl. KAISER 2013, S. 7

[50] Vgl. REINISCH/GÖTZL 2011, S. 60

[51] Vgl. ebd., S. 35

[52] Vgl. ebd., S. 59

[53] Vgl. ebd., S. 60

[54] Zur Etymologie von „Büro" s. a. KLUGE/SEEBOLD 2015.

Mittelalters: Zumeist war die *burra* (lat. „grober Stoff", „zottiges Gewand") vermutlich dem Material der Mönchskutte ähnlich. Die *burra* wurde über ein Holzbrett gelegt, das selbst auf Böcken lag und als Schreibunterlage diente. Die Bedeutung des Begriffs *burra* entwickelte sich von „Stoff" hin zu „Tisch mit Stoff" und schließlich zu „Raum mit Schreibtisch, Schreibstube".[55]

Kaufleute wurden, dank prosperierender Geschäfte sesshaft, gründeten Handelssitze und Handelsniederlassungen[56]; sie verfassten Kaufmannsbriefe[57] – nutzten dabei, oft parallel zum Latein, die mittelniederdeutsche Sprache[58], deren schriftliche Verbreitung tatsächlich mit dem Operationsgebiet der Hanse einhergeht; sie agierten mitunter mehrsprachig und interkulturell, sie führten Handelsbücher und dokumentierten ihre geschäftlichen Aktivitäten. Sie beschäftigten Kaufmannsgehilfen und bildeten den kaufmännischen Nachwuchs im Rahmen ihrer Möglichkeiten aus. Es entsteht ein spezifisches Kontroll- und Kommunikationssystem, das nun zunehmend der systematischen Vermittlung bedarf.[59]

DENZEL fasst zusammen:

> „Die Kaufleute des Spätmittelalters taten dies […] über das Medium von sogenannten Handelspraktiken, kaufmännischen Notiz- und Handbüchern, die das Erfahrungswissen von Kaufleuten in konzentrierter Weise zusammenführten."[60]

Interessant ist hier die Schilderung der Kenntnisse, die jungen Kaufleuten während der Lehrzeit im Kaufmannsbetrieb vermittelt werden sollten:

> „Warenkenntnisse, Handelsgebräuche, Zollbestimmungen, Logistik, Fremdsprachen, ‚Kaufmännische Gesinnung', Geschäftsgrundsätze, Handels- und Dokumentationstechniken."[61]

[55] Im französischen und englischen Sprachraum ist „bureau" noch heute bekannt (z. B. „Federal Bureau of Investigation"), im deutschen Sprachraum ist es das „Büro".

[56] Vgl. RÖRIG 1971, S. 167ff.

[57] So z. B. die Korrespondenz des Hanse-Kaufmanns Hildebrand Veckinchusens (1398–1428), die Zeugnisse kaufmännischer Korrespondenz enthält: Bestellungen, Versandmeldungen, Verkaufsbriefe, Kreditgeschäfte usw. Siehe dazu: LINDEMANN 1978

[58] Vgl. CORDES/MÖHN 1983, S. 98

[59] Vgl. BRUCHHÄUSER 1989

[60] DENZEL 2001, S. 75

[61] REINISCH/GÖTZL 2011, S. 57

Die Neuzeit

Der steigende Bedarf an schreibkompetenten Kaufleuten trug zur Öffnung der Kirchenschulen auch für nicht-klerikale Kreise bei. Im Mittelalter – und bis zum Beginn der Neuzeit (beginnendes 16. Jahrhundert[62]) – scheint die Schriftsprachlichkeit in ihrer Ausprägung und Verbreitung verschiedene Formen und Niveaus zu repräsentieren: hier die weitestgehend von den Fächern der Antike entkernte Elementarschule, die einfache Kenntnisse des Schreiben, Rechnen, Lernens vermittelte, dort die weiterführende „teutsche“[63] Schule kaufmännischer Ausrichtung, die die aus den Jahrhunderten zuvor erkannten kaufmännischen Notwendigkeiten bündelte und in ein Curriculum umsetzte[64], und darüber hinaus die Lateinschule, die ihre Aufgabe und ihren Auftrag weiterhin in der Ausbildung des Klerus und zudem der akademischen Berufe[65] sah und sich in den deutschsprachigen Gebieten schließlich weitergeführt fand in Form der ersten Universitäten, deren *studium generale* zwar dem Fächerkanon der Antike nahestand, ohne dabei für jedermann offenzustehen.[66]

Die Erfindung des Buchdrucks im 15. Jahrhundert[67] sowie die sich im 17. Jahrhundert unter Führung des Hauses Taxis im Heiligen Römischen Reich Deutscher Nation überregional etablierende Kaiserliche Briefpost und ihre Wettbewerber trugen vermutlich zu einer Steigerung kaufmännischer Korrespondenz bei. Es ist anzunehmen, dass expansiver Handel und die zunehmende Effizienz des Postwesens auch das Volumen kaufmännischer

---

[62] Vgl. ebd., S. 63

[63] Siehe bspw. auch die 1679 veröffentlichte Schrift RAMSAYS zu der „Geschwinde-Schreibkunst der Teutschen Sprache“. Diese Schrift war eine Handreichung zur Übung der Stenografie. In der Einleitung heißt es „[…] alldieweile wir allhier nicht von dem Schönschreiben/welches in den allgemeinen Schuhlen gelehret wird/handelen wollen/sondern von einer ganz anderen viel ungemeineren Schreib-art/welche obwohl sie vor alters bereits den einigen im Brauche gewesen (wie solches aus dem Cicerone zum Theil erhellet)/ welcher schon zu seinen Zeiten/die jenigen Schreiber lehrte…/Dann vors erste so dienet dieses Geschwindschreiben/allen Geistlichen/Rechtsgelehrten Canzelisten/Copisten/und allen denen/so entweder in publicis oder privatis conventibus eine ganze Rede gerne wollten zu Papier bringen/...geschwinde nachschreiben wollten …“

[64] Vgl. ebd., S. 63

[65] Vgl. ebd., S. 65

[66] So gehörten die *artes liberales* zu den Gründungsdisziplinen der ältesten Universitäten im deutschsprachigen Raum wie bspw. Heidelberg (1386 gegr.), Köln (1388 gegr.) und Rostock (1418 gegr.).

[67] Johann GUTENBERG um 1450

Korrespondenzen deutlich anstiegen ließen, zumal die Perfektionierung des Postwesens mit dem Bestreben einherging, dem gestiegenen kaufmännischen Kommunikationsbedarf – regional und überregional – gerecht zu werden.

Mit der Entwicklung der Schriftsprache entwickelten sich auch kaufmännische Aufgabenfelder, Arbeitsplätze und entsprechende Berufsbilder; eine historisch bzw. kulturhistorisch elaborierte „Geschichte der Kundenkorrespondenz" existiert indes nicht.

Bildhaftigkeit?

Im Rahmen meiner Workshops beobachte ich, wie nahezu alle Teilnehmenden zu zwei Fragen Überlegungen anstellen: (1) Wie wird wer wann korrekt angeschrieben – also: Wie wird der Brief eröffnet? Und (2): Wie ist wann welche Grußformel für wen zu wählen – also: Wie wird der Brief beendet?[68] Diese Fragen lassen mich überlegen, ob sich in kaufmännischen Schreibvorgängen an Kundinnen und Kunden ein historisch entstandenes, durch die Jahrhunderte übertragenes prägendes Erbe reflektiert; implizite, ungeschriebene Regeln kaufmännischen Verhaltens, die sich auch im Schreiben an Kunden und Kundinnen zeigen.

KLEMM stellte 1995 fest:

> „Schreiben ist […] eine kulturell bedingte Handlung, die von den jeweiligen Formen der Geselligkeit, der Repräsentationen des Wissens, den kommunikativen Erfordernissen und den technologischen Entwicklungen abhängig ist […]. So gibt es also keinen Begriff ‚Schreiben', der alle Vorstellungen, Auffassungen und Praxen von Schreiben, die im Verlauf der Geschichte zutage getreten oder überhaupt möglich sind, erfassen könnte."[69]

Mit Entstehung und Verbreitung der Konsonantenschriften (phönizische Konsonantenschrift um 1200 v. Chr., griechische Konsonantenschrift um 800 v. Chr.) entwickeln sich Europas

[68] In der Tat sind diese Fragen sehr häufig. Die Teilnehmenden sind unsicher, ob sie „Guten Tag", „Hallo", „Sehr geehrte …, sehr geehrter …" oder auch eine lokal gefärbte Grußformel einsetzen dürfen, bspw. „Moin" oder „Servus". Gleiches gilt für den Gruß am Briefende: „Schöne Grüße aus Bremen", „Mit freundlichen Grüßen", „Hochachtungsvoll", „Herzliche Grüße", „Liebe Grüße" usw. Diese Beispiele veranschaulichen die Spannbreite der möglichen Formulierungen. Ich beobachte häufig den Wunsch der Schreibenden nach verbindlichen und allgemeingültigen Regeln, die es nach meinem Wissen jedoch nicht gibt. Es gibt die DIN 5008, die Norm zur Gestaltung von Geschäftsbriefen. Diese empfiehlt Zeilen- und Randabstände, gibt die Formatierung von Postleitzahlen usw. vor, um postalischen Kriterien gerecht zu werden, dient jedoch nicht als Hilfe beim Formulieren von Korrespondenz.

[69] KLEMM (1995) in: KNAPP et al. 2011, S. 128

Hochkulturen. Durch Schrift, Sprache, Kultur und Religion bildet sich, so TOYNBEE, ein gemeinsames Denken und Fühlen.[70]

Jedoch: Die fortlaufende Evolution[71] von grafisch-orientierter Symbolschrift hin zu einer Alphabetschrift reduziert dabei nicht nur das Vorhandensein von Symbolen. Sie lässt auch fragen, ob der Mensch im Zuge dieser Entwicklung zwar Zugriff auf das Alphabet und seine Schätze erhält, aber zugleich Zugang zu den Bereichen der Wirklichkeit verliert, die sich der Notation entziehen, wie LEROI betont:

> „Mit dem Alphabet ausgerüstet, verfügt das klassische und moderne Denken über mehr als nur ein Mittel, die genaue Bilanz der fortschrittlichen Errungenschaften in den verschiedenen Bereichen seiner Tätigkeit im Gedächtnis zu behalten; es verfügt vor allem über ein Werkzeug, dank dessen das gedachte Symbol in Wort und Geste die gleiche Notation erfährt. Diese Vereinheitlichung des Ausdrucksvorganges geht mit der Unterordnung des Graphismus unter die gesprochene Sprache einher; sie reduziert den Verlust an Symbolen […] und entspricht dem gleichen Prozeß, dem die Techniken im Laufe ihrer Evolution folgen. Sie *[die Vereinheitlichung, AdV]* bedeutet auch eine Verarmung an Mitteln zum Ausdruck irrationaler Momente. Wenn man der Ansicht ist, der von der Menschheit bis heute verfolgte Weg sei ihrer Zukunft uneingeschränkt nützlich, […] so kann man diesen Verlust eines mehrdimensionalen symbolischen Denkens nicht anders beurteilen als die Verbesserung des Laufvermögens der Pferde, die eintrat, als sich ihre drei Zehen auf einen einzigen reduzierten. Wenn man dagegen der Ansicht ist, der Mensch verwirkliche sich erst voll in einem Gleichgewicht, in dem er den Zugang zur Totalität der Wirklichkeit behielte, so kann man sich fragen, ob nicht das Optimum nur allzu schnell in dem Augenblick überschritten wurde, als der technische Utilitarismus in einer vollständig kanalisierten Schrift das Mittel einer unbegrenzten Entwicklung fand.“[72]

Unser heutiges Alphabet hat sich über Jahrtausende entwickeln können – von den in die Felsen geritzten Petroglyphen Altas, den Bildern in der Höhle von Lascaux[73], den Mythogrammen und Ideogrammen Mesopotamiens und Ägyptens hin zu den Schriften des

[70] TOYNBEE/SOMERVELL 1957, S. 1

[71] LEROI-GOURHAN/BISCHOFF 2000, S. 261

[72] Ebd., S. 264

[73] Diese Orte sind stellvertretend für die vielen auf der Welt verteilten Fundorte prähistorischer Kulturarbeit genannt.

antiken Roms und Griechenlands: Die Kette der „ausgesendeten Konzepte“[74] und ihrer Wiedergabe wird mit der fortschreitenden Vereinheitlichung von gedachtem Symbol und alphabetisierter Schriftsprache immer enger. Die Möglichkeiten, irrationalen Momenten Ausdruck verleihen zu können, verarmen im Zuge dieser Entwicklung. Menschen schaffen, denken, empfinden Bilder durch Worte – und verleihen ihnen, wenn sie schreiben, Gestalt durch Worte und, im Umkehren des Vorgangs, erhalten Worte Gestalt durch ihr Gelesenwerden.

Der Beitrag wirtschaftlicher Triebkräfte für die Entwicklung, Verbreitung, Beherrschung und Anwendung von Alphabetschrift ist unbestreitbar. Seit den Zeiten bäuerlicher Sesshaftwerdung und ihrer herrschaftsorientierten Kontrolle befand sich Schriftsprachlichkeit in einer dynamischen Entwicklung. Mit Blick auf die technologischen Fähigkeiten und Möglichkeiten einer jeweiligen Epoche, ist LUDWIG (s. o.) zuzustimmen und gleichzeitig ist zu ergänzen, dass eben auch und gerade die ökonomischen Kriterien wesentliche Prägungen schriftsprachlicher Evolution darstellen.

Vermittelten früher – bspw. an den Felszeichnungen Altas – die Erzählenden und die vorhandenen Abbilder das generationenbetreffende und -überschreitende Wissen vom Leben und Wirken, war diese Vermittlung an keine weiteren besonderen Kulturtechniken geknüpft. Bildhaftigkeit (und damit: Sinnhaftigkeit) vermittelte sich damals über Wort, Stimme und Person; heute über Literalität, die Fähigkeiten des Schreibens und Lesens und nicht mehr nur über die Wirkung des gesprochenen Wortes oder der grafischen Darstellung. Die Evolution der westeuropäischen Schriftsprache hat ihren Ausgangspunkt in der Bild- und Symbolsprache vergangener Epochen; sie brachte eine lineare Alphabetsprache hervor, die Bildhaftigkeit nicht durch Bilder, sondern durch Wortgewandtheit, Rhetorik, Sprachschatz, Grammatik, Rechtschreibung und Textverständnis erzeugt und vermittelt. War die Bildhaftigkeit der Vergangenheit das ohne besondere Kulturtechnik erfahrbare Medium der Kommunikation, ist die Befähigung zu dieser Bildhaftigkeit heute auch Gegenstand von Bildung.

LEROI verstarb 1986, zu einer Zeit, die noch keine digitalen Massenkommunikationsmedien kannte. Bereits 1964/65 stand er der Geschichte der menschlichen Schriftsprachentwicklung voller Bewunderung gegenüber, war aber auch besorgt. Einerseits sieht auch er die

[74] LEROI-GOURHAN/BISCHOFF 2000, S. 265

Alphabetschrift als die hervorstechende Kraft an, die den Aufstieg von Zivilisationen ermöglichte und begleitete, andererseits sieht er gerade in der Linearität der Alphabetschrift auch einen Verlust: Menschen haben sich in ihrer Geschichte über Jahrtausende in Symbolen ausgetauscht, haben über Bilder kommuniziert, haben, so LEROI, mit Alphabeten zudem Instrumentarien mit „unbeschränkten Möglichkeiten" geschaffen, die dem Denken Ausdruck durch Sprache ermöglichen, die das Grafische vollkommen dem Lautlichen unterordnen, während jedoch „sämtliche älteren Formen in unterschiedlichem Grade lebendig [bleiben], und dazu beitragen, „dass ein ganzer Teil des Denkens sich von der linearisierten Sprache abspaltet, um den Zugang zu jenen Inhalten zu bewahren, die der strengen Notation entgehen."[75]

Es ist kein übergroß gezogener Bogen, wenn ich die ökonomisch befeuerte Evolution der linearen westeuropäischen Schriftsprache[76], die in den Jahrhunderten seit den Tagen des antiken Roms in Schulen differenzierende und differenzierte Vermittlung von Schreibfähigkeiten und das Bedürfnis nach Symbolik zusammenführe. Die Linearität der Schriftsprache – hier: das Ausschließen von grafischen Symbolen in der Schriftsprache – ist das Mittel der Wahl, wenn ein Einschließen grafischer Symbole das Risiko von Ineffizienz und Unproduktivität durch Verwechslungen und Missverständnisse in sich birgt.

Aus der Perspektive des sich abspaltenden, den Zugang wahrenden Teil des Denkens (s. o.) macht es einen Unterschied, ob ich schreibe: „Ich freue mich"

oder ob ich einen Smiley male 

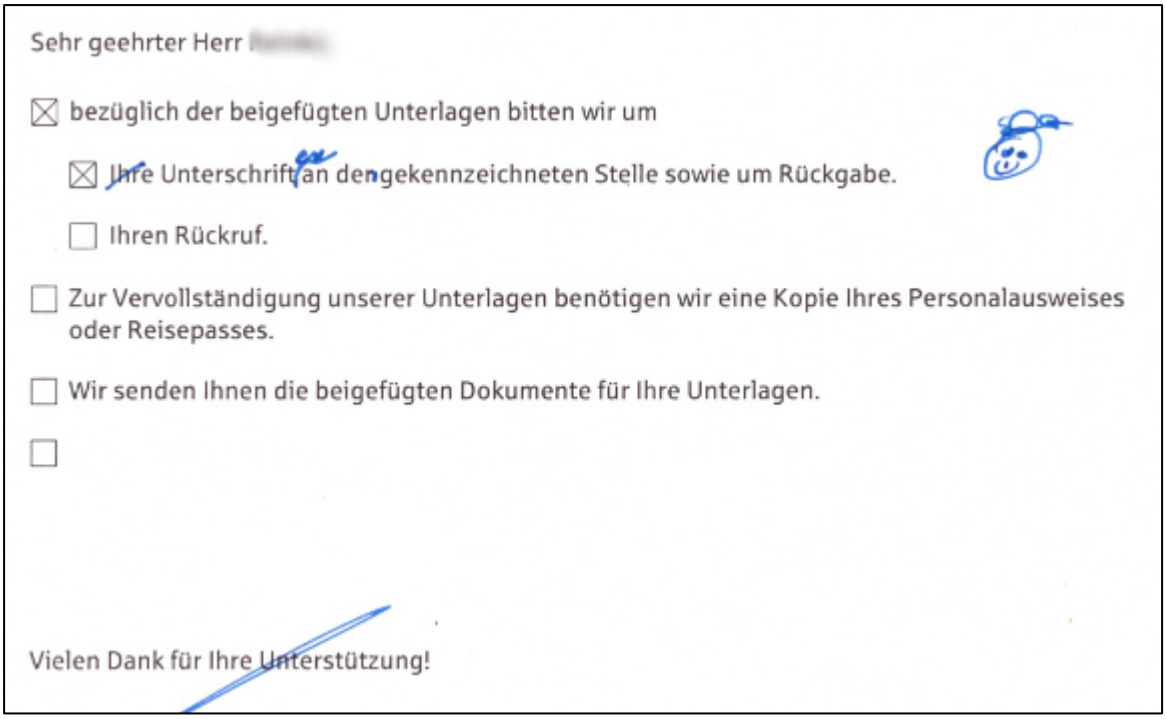
oder ihn via Tastenkombination maschinell vorgefertigt einfüge ☺.

An diesem Smiley-Beispiel lässt sich sowohl die Dynamik der schriftsprachlichen Evolution als auch das Bedürfnis nach Sprachsymbolik veranschaulichen. Die Grafik eröffnet Interpretationen einen anderen Raum als das geschriebene Wort. Zudem ist die Grafik auch Menschen zugänglich, die mit Text nur wenig oder nichts anfangen können, weil sie nicht oder nur schlecht lesen können, bzw. sie dient auch denen als Ausdrucksmittel, die ihr Gefühl der Smiley-Freude nicht schriftlich formulieren können oder wollen.

[75] Ebd., S. 269

[76] Und diese Evolution ist in Europa eine andere als z. B. in China oder Japan. Dort werden Schriftzeichen verwendet, die noch stark an grafische Muster erinnern.

Ich zeige in Abbildung 5 einen Ausschnitt aus einem Brief eines Finanzinstitutes. Der Mitarbeiter der Bank sandte einem Kunden Unterlagen zurück und nutzte dazu einen Standardbogen der Bank sowie den dazu vorgesehenen Textbaustein. Er zeichnete zusätzlich einen Smiley auf den Brief. Ereignisse wie dieses veranschaulichen mein Untersuchungsinteresse sehr deutlich – was bewegt den Mitarbeiter dazu, was geht in ihm vor, wie kommt er darauf? Wie ist dieser Smiley organisatorisch zu verorten? Ist es eine Vorgabe der Bank, eine Pflicht, eine freiwillige Aktion? Wem zeichnet der Mitarbeiter einen Smiley und wem nicht? Zu welchem Anlass?


Sehr geehrter Herr

☒ bezüglich der beigefügten Unterlagen bitten wir um

☒ Ihre Unterschrift an der gekennzeichneten Stelle sowie um Rückgabe.

☐ Ihren Rückruf.

☐ Zur Vervollständigung unserer Unterlagen benötigen wir eine Kopie Ihres Personalausweises oder Reisepasses.

☐ Wir senden Ihnen die beigefügten Dokumente für Ihre Unterlagen.

☐

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Abbildung 5: Auszug aus einem Bankschreiben an einen Kunden[77]

Seit den 1990er-Jahren und mit Einzug digitaler Kommunikationsmedien sind in maschinengeschriebener Kommunikation Emojis[78] möglich. Emojis können – als Symbolsprache – das Gedachte, das Gefühlte veranschaulichen, das Gemeinte zeigen, das

[77] Absender und Adressat sind anonymisiert, der ganze Briefbogen befindet sich im Anhang dieser Dissertation.

[78] Emojis sind digitale Ideogramme, die seit den 1990er-Jahren Verbreitung finden. Im Jahr 2015 wählte das Oxford Dictionary ein Emoji zum Wort des Jahres (vgl. STEINMETZ 2015, http://www.spiegel.de/kultur/literatur/emoji-von-oxford-dictionaries-zum-wort-des-jahres-gewaehlt-a-1063154.html. [Letzter Abruf: 20.06.2018]).

Geschriebene abbildend unterstützen oder gar ersetzen.[79] In Geschäftsbriefen sind Emojis bisher – zumindest nach meiner Kenntnis – eher unüblich, während sie in den privaten Korrespondenzen der Schreibenden durchaus zum Einsatz kommen, auch um Irrationales auszudrücken. Emojis sind von der Sprache der Comics nicht weit entfernt; so hat sich die Bildersprache – auch im 21.Jahrhundert – einen Platz in der Alltagskommunikation bewahrt. Nach LEROI liegt dies auf der Hand, da

> „die totale Unterwerfung der geistigen Aktivitäten unter den linearen Verlauf der Schrift für homo sapiens ein Versprechen (ist), das nur von einer besonders begabten Minderheit verwirklicht werden kann; für die Mehrzahl der Menschen ist die Lektüre kurzer und praktischer Texte die Regel, während die geistige Auseinandersetzung schon mit

[79] An dieser Stelle sei auf „Watson“ hingewiesen. Das Unternehmen IBM feierte 1997 den ersten Sieg eines Computerprogrammes gegen einen Menschen im Schachspiel. „Deep Blue“ berechnete bis zu 200 Millionen Schachzüge pro Sekunde und schlug den damaligen Weltmeister Gary Kasparov. Und 2011 war es das Programm „Watson“, die Weiterentwicklung des „Deep Blue“-Programms, der in der Quizsendung „Jeopardy“ im amerikanischen Fernsehen alle menschlichen Kandidaten besiegte. War es 1997 die logisch-mathematische Vorgehensweise des Schachspiels, in der ein Computer gewinnen konnte, war es 2011 ein sprachbasiertes Quizduell, das der Computer als Sieger bestritt. Bei dem Quiz werden den Kandidaten Antworten genannt und es gewinnt die Partei, die die richtige Frage zu stellen weiß. Watson war schneller und – dies die hervorstechendste Weiterentwicklung: Watson erkannte semantische Zusammenhänge. Im Jahr 2015 war Watson bereits in der Lage, Ironie und doppelte Verneinungen in menschlicher Sprache zu erkennen, verbal oder in Text. In ersten Pilotprojekten, u. a. in der Versicherungskammer Bayern, wird „Watson“ in der ergänzenden Bearbeitung von E-Mail-Korrespondenz erprobt. Da Emojis in Maschinen-Kode gefasste Grafiken sind, kann Watson die Symbole dekodieren. Watson kann den ☺ als „Lächeln“ maschinell erkennen. Dies führt zu der Frage: Was „weiß“ Watson über das Schreiben? Um den Einsatz des Programmes vorzubereiten, „lernt“ der Computer die Sprache einer Branche und erstellt dann selbsttätig schriftliche Reaktionen. Watson lernt durch Inhaltsanalyse und Kategorienbildung. Dies ist für Watson die Grundlage der Textproduktion. Der Einsatz des Programms bedarf also vorhergehender Ansprache, einer auslösenden Korrespondenz. Watson arbeitet, Stand heute, nicht initiativ, nicht originär erzeugend. Entscheidend an diesem Vorgehen – dem Analysieren bestehender Korrespondenz – ist, dass Watson keinen Bezug zu den Autor*innen hat. Die auf Autorenseite ablaufenden Prozesse beim Schreiben sind Watson unbekannt. Watson hat nach Einschätzung der IBM großes Marktpotenzial, wenn es um den Einsatz in Kundenservicebereichen geht. Watson analysiert maschinell Tausende von Schreiben und modelliert entsprechende Textproduktionen. Gerade im Bereich der elektronisch-schriftlichen Kommunikation im Internet (vor allem E-Mail) stellen Unternehmen die Frage, ob sich die von den Mitarbeiter*innen geleistete Korrespondenzarbeit nicht ebenso gut durch Computerprogramme ersetzen ließe. Die Dynamik der Evolution der Schriftsprachlichkeit, angetrieben durch profitorientierte ökomische Rationalisierung, erfährt einen weiteren Beleg (s. dazu: IBM 2016).

Auch das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz erforscht multilinguale Technologien mit dem Schwerpunkt der Textverarbeitung, z. B. bei Industrieaufträgen (s. dazu: DFKI 2017).

> einem konkreten Text eine Vergegenwärtigung von Bildern erfordert, die ermüdend bleibt."[80]

Literalität ist zu erwerben, sie wird nicht in die Wiege gelegt. Ist es eine „besonders begabte Minderheit", die sich hier der Linearität der Schrift unterwirft bzw. sich ihr unterwerfen kann, oder sind es besonders gebildete Menschen, Menschen, wie sie zu Zeiten CICEROS in Rom Angehörige einer dominierenden Schicht waren? Genossen sie ein besonderes, gehobenes Maß an Bildung, das sie zu dieser Unterwerfung ihrer geistigen Tätigkeit unter die Linearität der Schrift befähigte? Die so gebildeten „besonders begabten" Menschen sind – LEROI zufolge – in der Lage, komplexe Sachverhalte in Schriftform zu bringen; weniger begabten (weniger gebildeten?) Menschen reichen nach LEROI hingegen schon kurze Texte, um sie an den Rand ihrer Bildvergegenwärtigungskapazität zu bringen.

Die Zeichnung des Bankkaufmanns (Abbildung 5) offenbart in meinen Augen auch das Bedürfnis nach einer bildhaften Darstellung von persönlichem Verhalten und eigener Einstellung des Autors[81]. Mit Blick auf meine Untersuchung frage ich mich: Ist dieses Bedürfnis, schriftsprachliche Limitierungen durch grafische Symbole zu überwinden, auch in anderen Schreibprozessen zu beobachten? Wie gehen die Autor*innen damit um? Findet Schreiben überwiegend am PC statt, werden Emojis genutzt? Welche Techniken kommen zum Einsatz? Gibt es handschriftliches „Vorschreiben", gibt es mit der Hand gefertigte Notizen/Grafiken (bspw. Smileys) bzw. auch zur (eigenen) Orientierung gefertigte Zeichnungen?

Der Anteil der Schriftsprachlichkeit an der Menschwerdung ist unbestreitbar. Die Fähigkeiten des Lesens und Schreibens sind entscheidende Kulturtechniken in der Entwicklung unserer Zivilisation. Der Begriff der Grundbildung, mit dem, neben der Beherrschung der Grundrechenarten, diese kulturellen Fähigkeiten überschrieben werden, veranschaulicht die Bedeutung: Schriftsprachliche Kompetenzen bilden die Grundlage nicht nur zur Teilhabe an der Welt, sondern auch zu eigenständiger Selbstbildung durch Lesen und Schreiben.

---

[80] LEROI-GOURHAN/BISCHOFF 2000, S. 492

[81] Die Zeichnung in Abbildung 5 entstammt nicht meiner empirischen Untersuchung, ich konnte mit dem Bankkaufmann nicht sprechen. Vielleicht ist der Smiley auch als „ein Symbol der Menschlichkeit in einem als entmenschlicht empfundenen System" zu verstehen (Kommentar während eines Doktorandenseminars 2017 in Rostock). Des Zeichners Motive bleiben mutmaßlich, veranschaulichen aber auch den Reiz des Forschungsvorhabens.

Repräsentation von Bildung?

Literalität wird von Mutter Natur nicht in die Wiege gelegt, sie ist Gegenstand von Bildung – und die Geschichte der institutionalisierten Vermittlung dieser grundlegenden Kulturtechnik ist eine Geschichte auch um Macht, Einflussnahme, Klassenkampf und gesellschaftlicher Stellung allgemein. Noch heute, in einer Periode in Deutschland fast flächendeckend vermittelter Literalität[82], spielen nicht zuletzt Sozialisation und Schichtzugehörigkeit eine mitunter entscheidende Rolle für das Erreichen institutionalisierter Bildungsziele und Abschlüsse.[83] Eine über rein Funktionales hinausgehende schriftsprachliche Bildung war seit den Pharaonen und dem Wirken CICEROS, um es an diesen beiden Symbolträgern zu veranschaulichen, ein Privileg oberer Schichten, ein Mittel herrschender Klassen. Grundbildung, die rudimentäre Kenntnis des Alphabets, der Grammatik und Rechtschreibung ist damit nicht gemeint, sie wurde lange, vom Mittelalter bis zum 20. Jahrhundert, der Funktion arbeitender Klassen entsprechend vermittelt – und das nicht etwa mit dem Ziel, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstausdruck und Emanzipation zu ermöglichen sowie Klassenunterschiede zu überwinden.

Eine komplexe, komprimierte und abstrakte Schriftsprache kann auch, wie WAGNER aufzeigt, ein Mittel der Inszenierung von Bildung sein – er veranschaulicht dies an einem Beispiel:[84]

Text A:

> „Wenn man der Fragestellung nachgeht, wie sich der Tourismus in Venedig während der letzten Jahre verschoben hat und welche Auswirkungen das auf die Stadt hat, trifft man auf sehr widersprüchliche Angaben in der Literatur. […]“[85]

Text B:

> „Bei einer prozess-analytischen Sekundäranalyse der von den Tourismusbehörden nordmediterraner Tourismusziele mit besonderer

[82] „Literacy in Germany definition: age 15 and over can read and write total population: 99 % male: 99 % female: 99 % […]“ (THE WORLD FACTBOOK 2014).

[83] Vgl. dazu auch die Publikationen der United Nations Statistics Division (2013b) – Demographic and Social Statistics (unstats.un.org/unsd/demographic. [Letzter Abruf: 7.1.2016]) sowie die Diskussionen um die Ergebnisse und Methodik der seit dem Jahr 2000 von den Mitgliedsstaaten der OECD regelmäßig durchgeführten PISA-Studien, bei der u. a. auch die Lesekompetenz von Schülern einer Altersstufe festgestellt wird (www.oecd.org/pisa/. [Letzter Abruf: 7.1.2016].

[84] Vgl. WAGNER 2012, S. 141ff.

[85] Ebd.

> Attraktivität herausgegebenen Daten unter besonderer Berücksichtigung saisonaler Schwankungen imponierte primär das segmentale Inkrement des Well-to-do-Tourism nach Meyerbeer und Müller-Langbein (1974b). […]“[86]

Text A ist für WAGNER verständlich und klar, Text B eine Inszenierung. WAGNER nennt Text B „Bluff-Sprache“[87], die dazu dient, vermeintlich lupenreine Wissenschaft und Überlegenheit zu demonstrieren. Schriftsprache dieser Art schreckt ab und irritiert, schüchtert ein und versucht, Zweifel gar nicht erst aufkommen zu lassen.[88] Das Wesen des Bluffs ist, eben nicht als Bluff erkannt zu werden. Der Bluff ist ein Instrument der Täuschung durch Nachahmung. In Text B, der hier nur angerissen wird, ist der Versuch zu beobachten, durch eine als „wissenschaftlich und gelehrt“ klingende Schriftsprache den Eindruck von Gelehrtheit, Gebildet-Sein und Kompetenz durch Fachlichkeit zu erwecken[89]. Zu Funktion und Bedeutung der Fachsprache komme ich später (Kapitel 2.2ff.).

Spricht LEROI von der „besonders begabten“ Minderheit, schreibt er von der besonders gebildeten Minderheit. Entscheidend für mein Präkonzept ist in diesem Zusammenhang das implizierte Klischee von potenziell inszenierbarer Bildung: Der besonders gebildete Mensch kann einfacher formulieren, also in kürzeren, praktisch orientierten Sätzen – er muss es aber nicht. Menschen ohne besondere, also über das einfache Schreiben-Können hinausgehende schriftliche Bildung können das im Regelfall vermutlich nicht.[90]

---

[86] Ebd.

[87] Ebd.

[88] Ein Beispiel aus der berufspädagogischen Domäne: Über „die Dichte in der Sprache in den Texten der kritischen Bildungstheorie“, sein Hadern damit und die Mühe des Entzifferns derartiger Texte berichtet KAISER. Textaufbau und Lesbarkeit, Wortwahl und Strukturen werden zu mitunter irritierenden Torhütern des Zugangs (vgl. KAISER 2016, S. 184f.).

[89] Studierende bspw. sind gehalten, sich Kenntnisse und Fertigkeiten wissenschaftlichen Schreibens anzueignen, um sich in der wissenschaftlichen Gemeinschaft nicht nur behaupten zu können, sondern um in diese überhaupt erst aufgenommen zu werden. KRAIS, die sich auch in diesem Zusammenhang mit dem Habitus-Begriff BOURDIEUS befasst, veranschaulicht die Idee des *sozialen Feldes*, in dem sie die *scientific community* als solches beschreibt: „Wissenschaftliche Denkstile, methodische Standards, […] setzen sich nicht ‚von selbst‘ durch, sondern nur insoweit, als die jeweiligen Protagonisten sich in ihrer scientific community durchsetzen. Dazu reicht es nicht aus, über Fachwissen und Methodenkenntnisse zu verfügen, man muss sich auch in dem sozialen Geschehen, in der ‚Arena der Auseinandersetzungen‘ bewegen und behaupten können, mit dem das ‚Wissenschaft-Machen‘ untrennbar verbunden ist“ (KRAIS/GEBAUER 2002, S. 55ff.).

[90] Das Bild des mesopotamischen Bauers um 3.000 v. Chr., der abhängig beschäftigt auf den Feldern der Dorfgemeinschaft arbeitete, drängt sich mir auf. Die Kontrollfunktion seiner Arbeit lag in den Händen der Priesterschaft, die von dieser Arbeit befreit war. Rund 5.000 Jahre später, in den ersten

LEROIS Ansicht implizieren Fragen für meine Untersuchung: Welche Rolle spielt u. a. die Biographie der Schreibenden, was bedeuten ihnen ihr Schulbesuch, ihre Abschlüsse, ihre Erfahrungen mit (vermittelter) Literalität? Ist, um diesen Abschnitt der Präkonzepte abzuschließen, die anfangs beschriebene, beobachtete Verunsicherung ob der Wahl der angemessenen Gruß- und Verabschiedungsformulierungen mit der ökonomisch geprägten Evolution der westeuropäisch-linearen Schriftsprachlichkeit zu beschreiben? Schwingt da, in dieser Unsicherheit, etwas „sehr Altes" mit, was bei einer Untersuchung des Korrespondenzverhaltens kaufmännisch Tätiger zu beobachten wäre?[91]

Der Gedanke an eine durch die Anforderungen des Wirtschaftssystems getriebene Entwicklung derjenigen menschlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten – und damit auch der

Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts, beschrieben Soziologen die Arbeit von Beschäftigten und unterschieden sie nach ihrer Tätigkeit in „Blue-Collar"- und „White-Collar"-Mitarbeiter*innen (s. dazu auch die Arbeiten von MILLS in der Ausgabe von SUMMERS (MILLS/SUMMERS 2008)). „Blue Collar" spielte auf die Arbeitskleidung an, wie sie vor allem in der Fertigung getragen wurde, der „Blaumann" der Werkhalle – und „White Collar" meinte den weißen Hemdkragen, der meist von in Kontoren und Büros beschäftigten Angestellten getragen wurde. Der Priester in Mesopotamien würde, die Spekulation sei erlaubt, sehr vermutlich eher mit weißem Hemdkragen seiner Arbeit nachgegangen sein als im „Blaumann". Was macht mich so sicher? Entspricht dieser Gedanke, dieses Bild des kontrollierenden Priesters mit weißem Hemdkragen und des im Feld arbeitenden Bauern im Blaumann, nicht vor allem einem Klischee? Wer schreibt und kontrolliert, ist von körperlicher Arbeit freigestellt – und findet darin ein Privileg; wer nicht schreiben kann, arbeitet auf dem Feld, bringt die Saat aus, die Ernte ein und wird beschäftigt und kontrolliert. So holzschnittartig und grob vereinfacht es klingt – so klar ist mir, dass ich dieses Klischee nicht unberücksichtigt lassen will. Werde ich Spurenelemente davon in meiner Untersuchung finden?

[91] Schulische Überlegungen zu angemessenem Stil kaufmännischen Schreibens sind schon im 19. und frühen 20. Jahrhundert dokumentiert. Eine besonders bemerkenswerte Sammlung handelsschulpädagogischer Schriften dieser Zeiten hat Klaus POTT zusammengestellt, s. www.klaus-pott.de (POTT 2016). Ein anderes Beispiel findet sich in dem 1855 in Dresden bereits in 7. Auflage vorgestellten „Lehrbuch der Contorwissenschaft" von August SCHIEBE. Darin enthalten: „Die kaufmännische Correspondenz theoretisch und praktisch dargestellt, nebst einer französischen, englischen und italienischen Übersetzung der vorzüglichen in den Briefen vorkommenden Wörter und Wendungen". Auf 381 Seiten werden hier Musterschreiben zu allen möglichen kaufmännischen Schreibanlässen vorgestellt. SCHIEBE dazu: „Wer die verschiedenen grammatischen, logischen und ästhetischen Erfordernisse des Geschäftsstihls aufgefaßt, und in der Sprache durch Lesen musterhafter Schriften wie durch Selbstübung nur einigermaßen ausgebildet ist, dem muß die Verdorbenheit im Briefstihle so vieler Kaufleute sehr auffallen. Die Verdorbenheit entsteht theils aus Mangel an gehöriger Vorbildung in der Sprache, theils durch Nachlässigkeit, sich in derselben zu üben, zu verbessern und zu vervollkommnen, theils aus lächerlicher Vorliebe zu einem eignen Zunftstihl, in der Meinung, sich dadurch als praktischer Kaufmann mehr geltend zu machen …" (SCHIEBE 1855, S. 5). Ein halbes Jahrhundert zuvor, 1799, erschien in Dresden „Die Sammlung kaufmännischer Briefe, vorzüglich für die deutsche und holländische Correspondenz". Die Sammlung ist Bestandteil des „Versuch eines Lehrbuchs der Handlungswissenschaft nach ihren mannichfaltigen Hülfskenntnissen"(BERGHAUS 1799).

Schriftsprachlichkeit – ist für die Entwicklung kaufmännischer Tätigkeit und kundenbezogener Schriftsprachlichkeit existenziell und historisch belegt, wie auch die folgenden Ausführungen zeigen.

Technischer Fortschritt und Organisation

Das 18. und 19. Jahrhundert in Deutschland, wie in weiten Teilen Europas und der USA, sind maßgeblich durch den Beginn und die rasche Verbreitung des als „industrielle Revolution" bekanntgewordenen Maschinenzeitalters gekennzeichnet und brachten eine ganze Reihe kommunikationstechnischer Errungenschaften mit, die auch, aber nicht nur, für die unternehmerische Korrespondenz mit Kundinnen und Kunden bedeutend waren. Im Jahr 1869 etwa erfand der dänische Pastor MALLING-HANSEN die Skrivekugel (Abbildung 6), eine der ersten Schreibmaschinen der Welt. Einer ihrer ersten Käufer und Nutzer war NIETZSCHE, der 1882 erkannte:

> „Das Schreibzeug arbeitet mit an unseren Gedanken. Wann werde ich es über meine Finger bringen, einen langen Satz zu drucken!"

und meinte, aufgrund der anstrengenden Bedienbarkeit des Geräts besser in kurzen Sätzen zu schreiben, was zu der Erkenntnis führte, in kurzen Sätzen nicht nur zu formulieren, sondern auch bereits zu denken.

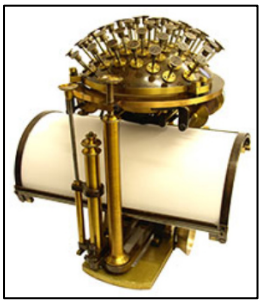


Abbildung 6: Die Skrivekugel um 1870[92]

Eine andere relevante Entwicklung war die Standardisierung und Vereinheitlichung der in Deutschland bereits seit dem 17. Jahrhundert verbreiteten Kurzschriftsysteme. SCHREY, (später STOLZE-SCHREY), ROLLER, SCHAIBLE und GABELSBERGER sind zum Ende des 19. Jahrhunderts Wegbereiter einer einheitlichen deutschen Kurzschrift, die seit 1924 im

[92] Vgl. KUNZMANN 1982, S. 12 (Bild und Zitat NIETZSCHE). Das Drücken einer Taste bedeutet, etwa 600 Gramm Tastendruck zu überwinden.

Einsatz ist und seitdem mehrfach reformiert wurde.[93] Kurzschrift war eine im 19. und 20. Jahrhundert weit verbreitete Kommunikationstechnik, sie wurde u. a. als Wahlfach an Gymnasien gelehrt, viele Akademiker nutzten sie ebenso wie Angehörige des Militärs. „Steno" führte im 20.Jahrhundert auch zu neuen Berufsbildern (Stenotypist*in) und verlief nahezu parallel mit der Verbreitung der Zehn-Finger-Methode für das Schreiben an der Schreibmaschine. Kurzschriften sind seit den Tagen des antiken Roms bekannt, ihre großflächige und sich Standards gebende Verbreitung war ein Merkmal des ausgehenden 19. sowie des 20. Jahrhunderts.[94]

Mit den neuen Techniken und Abläufen veränderten sich auch Struktur und Aufbau unternehmerischer Organisationen – mit Blick auf die Herstellung von Kundenkorrespondenz gibt REINISCH ein anschauliches Beispiel für Aufgabenverteilung, Zuständigkeit und Hierarchie, wenn er den Ablauf und den Aufbau einer kaufmännischen Abteilung einer Bank des ausgehenden 19. Jahrhunderts darstellt:

> „Der Korrespondenzabteilung stand der 1899 vom Schweizerischen Bankverein hergekommene Kaufmann Zündel zuerst als ‚1. Korrespondent' dann als ‚Bürochef' vor. […] Als Chef der Korrespondenz schrieb er ‚diejenigen deutschen und französischen Briefe, die Schwierigkeiten bieten' und kontrollierte ‚sämtliche ausgehende Korrespondenz'. Ihm unterstanden die verschiedenen Korrespondenten und Hilfsangestellten, deren Tätigkeiten unterschiedliche Anforderungen stellten: 'Max Siegrist: Correspondent für Deutsch und Französisch, jedoch mit Ausschluß der eigentlich schwierigen Briefe und aller derjenigen, welche rein buchhalterischen Charakters sind' […] Hans Brändli besorgt die leichtere deutsche Correspondenz […], die Vervielfältigungen der Briefe und überwacht die Copiatur […] Frl. Joh. Müller besorgt das Telephon (in erster Linie), das Copiren der Briefe und Facturen […] Frl. Ad. Fehr besorgt die Registratur der Briefe und Copien und die Francatur der ausgehenden Correspondenz […]."[95]

Der erste Korrespondent, Kaufmann Zündel, wurde zum Bürochef/Chef der Korrespondenz befördert. Nun mehrsprachig schreibend widmete er sich den Texten, die „Schwierigkeiten bieten", ferner kontrollierte er sämtliche ausgehende Korrespondenz, er verantwortete die Arbeiten verschiedener Korrespondenten und Hilfsangestellten. Die Aufgabenverteilung

[93] SÜDWESTDEUTSCHER STENOGRAFENVERBAND 2010

[94] Vgl. FORSCHUNGS- UND AUSBILDUNGSSTÄTTE FÜR KURZSCHRIFT UND TEXTVERARBEITUNG IN BAYREUTH E. V. 2016

[95] REINISCH/GÖTZL 2011, S. 193

und ihre Erfüllung im Zusammenhang mit hierarchischer Position werden deutlich: Max Siegrist schreibt mehrsprachig, aber nicht die „eigentlich schwierigen Briefe“ und auch keine, „die rein buchhalterischen Charakters sind“. Hans Brändli besorgt die „leichtere deutsche Correspondenz“. Frauen sind auch beschäftigt, allerdings nicht als Autorinnen, sondern als Kopierende, als Frankierkräfte und das Telefon Bedienende.[96]

Es ist nicht bekannt, ob Kaufmann Zündel qua seiner Beförderung seine Schreibaufgaben verändert empfindet oder nicht. Es ist auch nicht bekannt, welcher Art und Gestalt die „Schwierigkeiten“ sind, die sich ihm bieten. Sind es die Kundinnen und Kunden, die als Person „schwierig“ sind, ist es das Schreiben selbst oder sein konkreter Inhalt (bspw. Kreditkündigung)?

Ich frage mich: Wie äußern sich die kaufmännisch Tätigen im Rahmen meiner Untersuchung in Bezug auf Aufgabenstellungen und Ablauf- und Aufbau der Büroorganisation? Wie verhalten sie sich zu sozialen Strukturen und Gefügen, zu Geschlechterrollen, Hierarchien und verschiedenen Adressaten; welchen Einfluss haben diese?

Das Beispiel von REINISCH zeigt auch, welchen Stellenwert Korrespondenz im ausgehenden 19. Jahrhundert hatte – es gab, zumindest in diesem Beispiel, dafür eine eigene Abteilung, mit eigenen Aufbau- und Ablaufdefinitionen, mit Aufstiegschancen und Verantwortung. Briefe waren zu dieser Zeit (und spätestens mit Beginn des 20. Jahrhunderts in Deutschland) kein neues Instrument, sie waren, wie HOLLAND zeigt, fest als Werbemedium in das unternehmerische Wirtschaften integriert. In den USA gab es schon im 19. Jahrhundert Unternehmen, die sich mittels Briefpost direkt an Verbraucher*innen wandten und so das Direktmarketing begründeten. Ihr Erfolg basierte, so HOLLAND, auch auf dem ausgeprägten Schaffen und Erhalten individueller Kundenbeziehungen. Die direkt agierenden Unternehmen unterhielten in der Regel keine Ladengeschäfte, sie operierten über das Postwesen: Werbung, Kauf, Bezahlung, Lieferung und Kundendienst wurden postalisch organisiert.[97]

[96] Der Aufbau und die Ablauforganisation erinnern an eine frühe Version der von Fredrick TAYLOR entwickelten und bis heute als „Taylorismus“ bezeichneten Lehre zum Aufbau von Produktionen in detailliert definierten Prozessketten, die in Einzelschritte auf- und Mitarbeitern zugeteilt, von dem einzelnen Mitarbeiter unverändert einzuhalten sind.

[97] Vgl. HOLLAND 2009, S. 3

In den 1920er-Jahren erlebte auch Deutschland den ersten Boom im Versandhandel. So traten am Markt in Erscheinung z. B. Eduscho (1924), Friedrich Baur (1925), Robert Klingel (1925), Friedrich Wenz (1926), Quelle (1927), Schöpflin (1929), Bruno Bader (1929) und Vorwerk (1930). Nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden die Versandhäuser Otto Versand (1949), Neckermann (1950), Heinrich Heine (1951) und Schwab (1955).[98]

Kundendienst und Kundenbetreuung erfolgen weitestgehend schriftlich, auf dem Postweg oder digital. Mit dem Text des Schreibens, seiner Verständlichkeit und auch seiner formalen Korrektheit, werden Kundinnen und Kunden informiert und für das Produkt oder die angebotene Leistung geworben; es werden Reklamationen über den Text bearbeitet, Folgegeschäfte akquiriert; es werden Beziehungen gestiftet, gefördert, beendet oder wiederzubeleben versucht.

Mit Blick auf mein Untersuchungsthema frage ich mich: Welche Textarten fallen den kaufmännisch Tätigen meiner Untersuchung leicht bzw. schwer? Wie verstehen sie „Beziehungsarbeit" durch Korrespondenz?

Schreiben im Kontext „Marke"

Diese Dissertation ist keine aus wirtschafts- bzw. betriebswirtschaftlicher Perspektive angelegte Untersuchung; sie hat ihren Ursprung in der berufsbildenden, pädagogisch-orientierten Domäne. Gerade deshalb ist die verständnisschaffende Darstellung einiger Begriffe aus dem Kontext der Betriebswirtschaftslehre (BWL) hilfreich. Immerhin schreiben Vertreter der BWL den korrespondierenden Mitarbeiter*innen Funktionen und Eigenschaften zu, ohne sich mit den Fragen der Vermittelbarkeit und Akzeptanz dieser Eigenschaften und schließlich auch der Durchführbarkeit dieser Funktionen näher zu befassen. Der erste der kurz aufgeführten BWL-Begrifflichkeiten ist der Begriff der Marke, ihm folgt ein Blick auf *corporate identity* bzw. das *internal branding*.

Die Marke

Brand leitet sich ab aus dem Englischen und bedeutet auf Deutsch so viel wie „brennen, einbrennen" und hat seine Ursprungsfunktion in der nordamerikanischen Viehwirtschaft. Dem Vieh ein Brandzeichen zu geben, es also zu „branden", zeigt Eigentum an. Der Eigentümer des Brandzeichens ist Eigentümer des so gekennzeichneten Rindes. Aus dem

[98] Vgl. ebd., S. 1

das Eigentum markierenden *brand* wurde im Laufe der Zeit ein Markenzeichen. Nicht ohne Grund wird noch heute im Englischen das Wort *brand* verwendet, wenn „Markenzeichen" gemeint wird.

Dem Markenzeichen – oder *brand* – kamen im Verlauf der Jahrhunderte verschiedene Eigenschaften und Funktionen zu. Die nordamerikanischen Viehzüchter hatten mit der Markierung ja nichts Neues erfunden, im Gegenteil: Sie hatten eine Tradition des Markierens fortgesetzt, die freilich nicht immer mit dem Setzen eines Brandzeichens verknüpft oder identisch war, sondern viel eher mit dem Anzeigen einer bestimmten Produkteigenschaft durch Nennung der Herkunft. „Bremer Bier" oder „Lübecker Marzipan" – das sind nur zwei aus dem Alltag gegriffene Beispiele, die die Wirkung einer gesetzten Markierung veranschaulichen. Es handelt sich schlicht um Bier, das in Bremen gebraut wurde, und Marzipan, das aus Lübeck stammt. Dennoch: Das Nennen der Herkunft impliziert Echtheit und Besonderheit, beide Eigenschaften können am Markt stärkeres Interesse hervorrufen und für besseren Absatz der so gekennzeichneten Waren sorgen.

„‚Marke' ist und war immer ein Instrument der Wirtschaft."[99] Als ökonomisches Element und Konstrukt wird und wurden Fragen der Funktionalität von „Marke", ihre Eigenschaften, Merkmale, Ausprägungen und Konsequenzen mehrheitlich von Ökonomen konzeptionell diskutiert.[100]

In der Wirtschaft ist die Idee der Repräsentanz durch definierte Erkennungsmerkmale indes nicht neu. Allein das 20. Jahrhundert kennt eine Reihe von Entwicklungen, die, von Unternehmen getrieben, klare Wiedererkennungsmerkmale in Form und Design, in Logo und Farbgebung zum Ziel hatten. Die folgenden zwei Beispiele illustrieren einen diesbezüglichen Werdegang – von der reinen Werbung hin zu der weitreichenden Denkhaltung, die Absatzorientierung und Kundennutzen als Bestandteil aller Unternehmensprozesse versteht.

[99] ADJOURI 2014, S. 194

[100] Einen umfassenden und aktuellen Überblick gibt ADJOURI. In einer 2013 mit 164 Marketingfachleuten durchgeführten Befragung konnte er die Heterogenität des Markenbegriffsverständnisses nachweisen: Marke wird assoziiert mit „Qualität, Image, Vertrauen, Prestige, Teuer, Werbung, Logo, Bekanntheit, Kontinuität, Identität, Produkt, Design, Name, Assoziation, Preis, Unternehmen". Aufgezählt in der Reihenfolge der meisten Nennungen. Qualität steht an erster Stelle, Unternehmen an letzter (vgl. ebd.).

Beispiel 1: AEG

Die Entwicklung des Logos der „Allgemeinen Elektricitäts(sic!)-Gesellschaft“, die Gestaltung von Firmendrucksachen, Werbematerialen, Produktdesigns und die Baupläne von Werkswohnungen und Fabriken sind auf die Arbeiten des Architekten Behrens zurückzuführen, der bereits 1907 mit seinem Aufsatz „Kunst und Technik“ die Grundlagen schuf, auf die die Unternehmensleitung der AEG Aktiengesellschaft in den Folgejahren ihre Entscheidungen zu Design, Erscheinung und Ästhetik der Elemente der Außenwirkung stellte. Ein einheitliches, klar wiedererkennbares Erscheinungsbild war der Zweck, das Stärken der Unterscheidbarkeit von anderen Marktteilnehmern und Steigern der Marktposition durch eben diese Wiedererkennbarkeit war die Absicht. Nach eigener Aussage der AEG wurde firmenintern schon in den 1950er-Jahren von *corporate design* und *corporate identity* (s. u.) gesprochen.[101]

Beispiel 2 Kaffee HAG

Das zweite Beispiel handelt von dem Bremer Kaufmann Ludwig Roselius. Als er 1906 die Kaffee-Handels-Aktien-Gesellschaft, kurz Kaffee HAG, in Bremen gründete, war dieses Unternehmen das erste der Welt, das entkoffeinierten Kaffee herstellte und handelte (Abbildung 7).



Abbildung 7: Kaffee-HAG-Dose mit Logo, Landesmuseum Württemberg[102]

[101] Vgl. UNBEKANNT: AEG Tradition. http://www.aeg.de/planen/aeg-heritage/. [Letzter Abruf: 20.10.2015]

[102] Foto aus: Wikipedia, Suchwort „Kaffee HAG“. [Letzter Abruf: 27.10.2015]

Genau wie AEG setzte Kaffee HAG von Beginn an auf eine einheitliche Erscheinungsform der Produkte, Werbematerialien, Tassen und Kännchen, die den Namen „Kaffee HAG" trugen. Kaffee HAG war eines der ersten Kaffeehandelshäuser, das Kaffee in einer fest definierten Verpackung vermarktete und nicht wie bis dahin üblich durch losen Verkauf in Kolonialwarengeschäften. Kaffee HAG verarbeitete bereits in den ersten Jahren nach der Gründung um 13.000 Pfund Kaffee pro Tag und wurde zu einem der größten Kaffeeverarbeiter weltweit. Das Unternehmen wurde in späteren Jahren von der General Foods Corporation gekauft, die heute als Mondelēz International firmiert und die Marke Kaffee HAG weiterführt.[103]

Diese beiden Beispiele veranschaulichen den Nutzen einer Marke, das Schaffen einer Markenbildlichkeit hinsichtlich der Unterscheidbarkeit von Produkten am Markt. Markenbildlichkeit wird erlebbar in Design und Kommunikation.[104] Wenn dies geschieht, ist nach der Beteiligung und Rolle der korrespondierenden Mitarbeiter*innen eines Unternehmens zu fragen: Sind sie passive Lieferanten dieser wie auch immer gearteten Bildlichkeit, sind sie deren aktive Gestalter*innen? Sind sie beides? Oder sollen sie, ja: können sie – die Kommunizierenden – als davon losgelöst verstanden werden?

Internal branding/corporate identity

Ein Leitgedanke für ein einheitliches Erscheinungsbild findet sich in den Konzepten des *internal branding*[105]. Es gilt, alle Mitarbeiter*innen als Angehörige des Unternehmens so zu führen, so anzuleiten und anzuweisen, dass sie um das Unternehmen, seine Kultur, seine Leistungen, Historie, Werte, Stärken und Strategien und Ziele wissen und sich den Vorgaben folgend als Unternehmensbotschafter/Markenbotschafter*innen wahrnehmen und verhalten.[106] Ein Resultat dieser Überlegungen und Auffassungen ist, eine „Unternehmensidentität" oder auch „Markenidentität" zu definieren oder, um den durchaus geläufigen englischen Begriff zu nutzen, eine *corporate identity* (CI).

---

[103] Vgl. ebd.

[104] Vgl. KÄSTNER 2009, S. 32ff.

[105] Siehe dazu: SCHMIDT 2008; KROBATH/SCHMIDT 2010; TOMCZAK u. a. 2009; ESCH u. a. 2006; SCHALLEHN 2012 und MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2015

[106] Siehe zum Begriff des Markenbotschafters auch die Arbeiten am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (Prof. Dr. BURMANN) der Universität Bremen.

BEYROW versteht CI als das Zusammenspiel von Unternehmenskommunikation, Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild – diese drei Elemente bilden den Rahmen der Unternehmenspersönlichkeit, also des Trägers der Identität.[107] Die Unternehmenskommunikation kann verstanden werden als die Zusammenfassung aller Kommunikationsprozesse, die zu einer profitorientierten Ausrichtung einer Unternehmung gegenüber ihren internen und externen Bezugsgruppen geleistet werden.[108]

Die CI dient, vereinfacht formuliert, der Beschreibung und dem Wiederkennen konkreter Merkmale und Eigenschaften, die diesem einen sich eine Identität gebenden Unternehmen entsprechen sollen. PAETOW, der in seiner Dissertation bereits 2005 die Phänomene von Unternehmens- und Organisationsidentität aus philosophischer Sicht betrachtete, schreibt:

> „Die Identität der Organisation ist die systemintern angefertigte Einheit der Innenseite des Unternehmens.“[109]

Unternehmen geben sich somit selbst eine Antwort auf die Frage „Wer sind wir?“[110]. CI ist demnach als die selbstkonstitutionierende Zusammenfassung[111] von Wert,- Form- und Kulturvorstellungen zu verstehen, die innerhalb eines Unternehmens existieren und durch deren Repräsentation nach außen das Unternehmen identifizierbar, unverwechselbar werden soll.[112]

Unter dem Aspekt der Verortung durch die Frage „Wer sind wir?“ und die Antwort „Wir sind so …“ wird deutlich, dass Unternehmen und Organisationen versuchen, anhand selbstgeschaffener Identitätskonstruktionen eine eigene Geschichte zu erzählen. MARQUARD weist auf das Bedeutsame des Schaffens, „narrare necesse est“, schreibt er: „Wer auf das Erzählen verzichtet *[oder verzichten muss, weil es keine erzählbare Geschichte gibt, AdV]*, verzichtet auf sich selber.“[113]

---

[107] Vgl. BEYROW 2013, S. 11

[108] Vgl. PIWINGER/ZERFAß 2007, S. 23

[109] PAETOW 29.3.2005, S. 279

[110] Ebd., S. 280

[111] Vgl. VOGEL, der „Marke“ als sinnstiftendes internes Leitbild eines Unternehmens definiert (2012, S. 20).

[112] Vgl. dazu auch MEFFERT, der als CI die Ganzheit des Unternehmens versteht, seine Traditionen, seine Unternehmenspolitik, die Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitenden (Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2015, S. 230).

[113] MARQUARD 2007

Abbildung 8 zeigt das von BURMANN definierte Wirkungsgefüge zwischen den Kräften der Unternehmens-/Markenseite und denen des Marktes. Beide treffen in der Marken-Kunden-Beziehung aufeinander. Die Markennutzenversprechen der Unternehmens-/Markenseite führen zu Erwartungen auf Marktseite, das Markenverhalten der Unternehmens-/Markenseite prägt das Erleben der Marke, die Wahrnehmung aufseiten des Marktes.

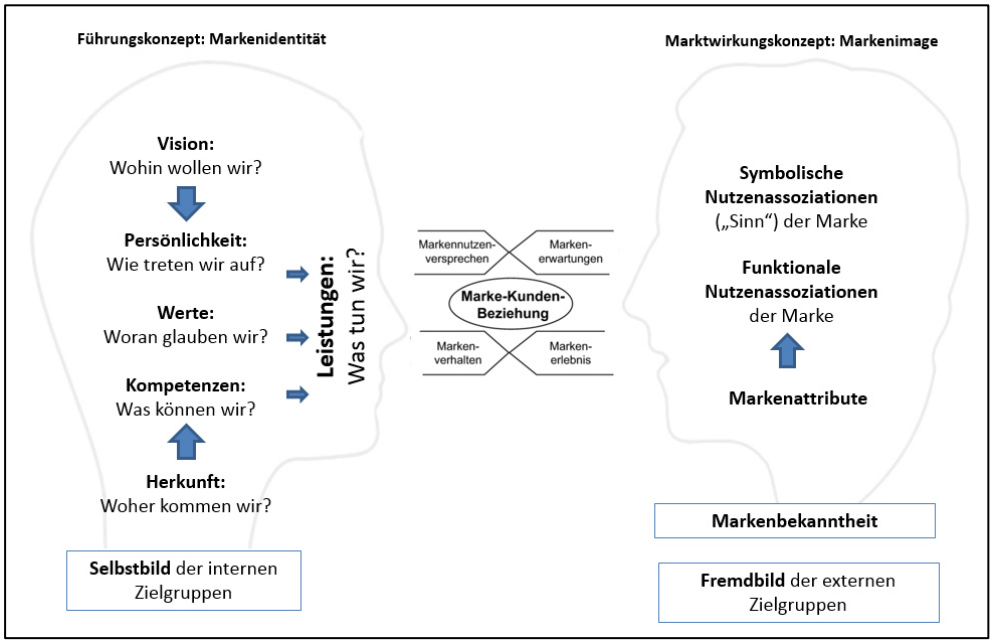


Abbildung 8: Die Marke-Kunden-Beziehung[114]

Direktes Mitarbeiterverhalten wird – aus Sicht der Kunden – vor allem konkret in Kommunikationssituationen. Eine konkrete Kommunikationssituation zwischen Mitarbeiter*innen und externen Adressat*innen des Unternehmens entsteht auch durch Korrespondenz. Die Bedeutung der Kommunikation zwischen Anbieter und Abnehmer ist Gegenstand der Arbeiten MEFFERTS, der das Kommunikationsverhalten des Mitarbeiters gegenüber Kunden als für die Anbahnung und Fortführung von Kundenbeziehungen als substanzielles Element des unternehmerischen Handels betrachtet:

> „Es besteht insoweit eine direkte Verbindung zwischen der Stärke von Kundenbeziehungen und dem Unternehmenswert."[115]

BRUHN und HOMBURG beschreiben in ihrer Definition von Kundenbindung indirekt die Rolle des Mitarbeiters, wenn sie ausführen:

[114] Grafik aus: MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2008, S. 66

[115] Ebd., S. 91

> „Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren oder auszuweiten."[116]

Nach BRUHN ist Marketing eine „unternehmerische Denkhaltung"[117], die allumfassend für die Geschicke eines Unternehmens ist. Marketing ist der Überbegriff zur Ausrichtung „sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten"[118] am Kundennutzen und des Erreichens absatzorientierter Ziele. Für BRUHN ist ergo auch Unternehmenskommunikation ein Konzept des Unternehmens zur Koordination von „Unternehmensidentität, Unternehmenskultur, Erscheinungsbild und Kommunikationsinstrumenten"[119]. Vor diesem Hintergrund ist jeder Bereich des Unternehmens, jeder Prozess, jedes Element, jeder Mitarbeiter Gegenstand des Marketings. Die Ausrichtung eines Unternehmens im Sinne dieses Marketingverständnis bedeutet Ausrichten nach dem Markt. Marketingorientierte Unternehmen stehen somit vor der Aufgabe, bei der Organisation ihrer geschäftlichen Korrespondenz mit Kunden*innen verschiedene Aspekte zu betrachten:

- Prozessual ist dafür zu sorgen, dass die Korrespondenz korrekt zugestellt wird, sie ihren Soll-Empfänger auch erreicht und ggf. vertrauliche Informationen Unbefugten nicht zugänglich sind. Ferner muss inhaltlich und formal korrekt formuliert werden.
- Auf personaler Ebene ist sicherzustellen, dass korrespondenzführende Mitarbeiter entsprechend kompetent sind und über die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen. Darüber hinaus ist, im Sinne der CI, auf ein einheitliches Korrespondenzverhalten- und Ergebnis zu achten.
- Technisch schließlich sind Lösungen zu schaffen und vorzuhalten, die den Gesetzesanforderungen an Archivierung, Daten- und VerbraucherInnenschutz sowie Dokumentation der geführten Korrespondenz nachkommen.[120]

---

[116] BRUHN 2013, S. 8

[117] BRUHN 2014, S. 14

[118] Ebd.

[119] BRUHN 2007, S. 83

[120] Vgl. dazu das Handelsgesetzbuch der Bundesrepublik Deutschland, §257: „Aufbewahrung von Unterlagen. Aufbewahrungsfristen".

2.2 Kaufmännisch Handelnde als Übersetzende (nach KAISER)

In den Unternehmen agieren Mitarbeitende schriftlich in digitaler und analoger Form mit Kunden*innen; sie verfassen im Auftrag des Unternehmens Texte zu diversen Anlässen und mit verschiedenen Adressaten*innen. Die Autor*innen der Korrespondenz sind Teil der Marke-Kunden-Beziehung; ihr Verhalten prägt die Markenwahrnehmung durch den Markt, also den Kundinnen und Kunden.

Sprache ist das Medium der sozialen Interaktion, ist Element des Dienstleistens und als solches direkt in der Bearbeitung durch eine Autorin oder eines Autors[121]. Findet der „Transport" einer Botschaft mündlich statt, bildet der Kommunikationsvorgang eine Art „volatilen *closed shop"* zwischen Sender und Empfänger; er verkörpert die Immaterialität der Dienstleistung und das der Dienstleistung immanente *Uno-actu*-Prinzip[122]. Endet das Gespräch, endet der Transport. Wurde das Gespräch aufgezeichnet, lässt sich das Aufgezeichnete erneut anhören, die Ist-Situation der Aufzeichnung dann nur rekonstruieren, jedoch nicht wiederholen.

Ganz gegensätzlich zu dem Gespräch zwischen einem Sender und einem Empfänger stellt sich die Situation in der schriftlichen Kommunikation dar: Hier gibt es einen Sender, mindestens einen Empfänger und eine durch die Schriftform a) konstruierte, b) zu rekonstruierende und c) gleichzeitig verstetigte Botschaft. Wird die Korrespondenz zwischen Sender und Empfänger online geführt, bspw. in einem Internetblog oder einer Social-Media-Anwendung, so liest im Zweifel „die ganze Welt mit" und überdies in zeitlich nicht begrenzter Form.

In diesem Umfeld sind es die kaufmännisch Tätigen, die CI und Marketingvorgaben in konkret erfahrbare Kommunikationssituationen übersetzen.

KAISER untersucht in seinem 2012 veröffentlichten Werk das berufliche Denken und Handeln von Kaufleuten und kaufmännisch Tätigen aus historischer, soziologischer und ordnungspolitischer Sicht. Er betrachtet die Entwicklung des Kaufmannswesens und der Ausbildungsgänge von Kaufleuten im Wandel der Jahrhunderte seit dem Mittelalter und fasst zusammen:

[121] Vgl. KROBATH/SCHMIDT 2010, S. 100

[122] Vgl. MEFFERT et al. 2008, S. 30

> „[...] dies (bedeutet) für die Kaufleute in den Unternehmen, dass der Umgang mit IT-Technologie und die Übersetzung von Logiken und Symbolen in andere Kontexte und Sprachen zunehmend zum Alltag ihres beruflichen Handelns gehört. Zugleich handeln sie in zunehmend offenen Entscheidungssituationen, deren emotionale Komponenten insbesondere an den Kommunikationsschnittstellen innerhalb und außerhalb der Unternehmung von ihnen gestaltet werden. Die Widersprüche, die sich aus den Interessen von Unternehmenszielen, Zielen der Beschäftigten, der Kundinnen und Kunden sowie ggf. aus gesellschaftlichen Interessen ergeben müssen von ihnen wahrgenommen, ausgehalten oder ggf. aufgelöst und in akzeptable Kompromisse überführt werden. Dies setzt die Reflexion der Zusammenhänge, die Kenntnis der Geschäftsprozesse und kreative Gestaltungskompetenz [...] zunehmend voraus und lässt die Befassung mit Fragen unternehmerischer Selbstständigkeit zu einem Bestandteil von Ausbildung werden [...].“[123]

Kaufmännische Mitarbeiter*innen interpretieren demzufolge Symbole und Logiken, um sie in andere Kontexte und Sprachen übersetzen zu können. Dieses Verständnis gerade der Funktion der kaufmännisch Tätigen an Kommunikationsschnittstellen des Unternehmens ist Ausgangspunkt für eine Betrachtung der Rolle der Mitarbeitenden in einer mit Kunden schriftlich kommunizierenden Funktion und den innerhalb dieser Funktion existenten Interpretationen. In dieser Dissertation wird mit eben jenen „Übersetzern“ gesprochen, ob sie nun explizit über eine Kaufmannsausbildung oder ein entsprechend wirtschaftswirtschaftliches Studium verfügen oder nicht.

Das individuelle Schreiben des Mitarbeiters an Kundinnen und Kunden ist als eine „Übersetzungsarbeit an der Schnittstelle“ zu verstehen, um in KAISERS Bild zu bleiben. Die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter schreiben nicht unter privatem Absender, sondern repräsentieren im Auftrag oder in Vertretung das ihn oder sie beschäftigende Unternehmen. Von „Übersetzungsarbeit“ sprechen auch MEFFERT und BURMANN und vertiefen damit den von KAISER genannten Aspekt, demzufolge Marketing als eines der „Sprachanwendungsfelder in kaufmännischen Berufen“[124] zu verstehen ist:

> „Die Übersetzung der Markenidentität in ein Markennutzenversprechen und ein konkretes Markenverhalten aller Markenmitarbeiter zur

[123] KAISER 2012, S. 170f.

[124] KAISER 2013, S. 9

> Einlösung des Markenversprechens ist eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung".[125]

Exkurs: Kaufmännisch Tätige in Callcentern – eine Analogie?

Die Thematik „Sprache und Marke"[126] hat KÖNIG zum Gegenstand ihrer Dissertation gemacht und die Markennähe von Callcenter-Agenten untersucht. Im Fokus ihrer Forschung stand die Frage, wie ein auf CI basiertes, nach innen gerichtetes Markenmanagement im Callcenter gelingen kann.[127] Für die Arbeit in Call Centern fand sie heraus, dass sowohl vor allem Trainingsmaßnahmen (Schulungen, Gesprächsmonitoring und Coaching) auf der Ebene der Callcenter-Agenten als auch das Bereitstellen von aktuellen Information rund um das Unternehmen und seine Produkte den stärksten Einfluss auf das sprachliche Verhalten und die Nähe zu CI-Vorstellungen zeigte. Callcenter beschreiben ein Geschäftsmodell, das mehr als alles andere den Einsatz und die Zusammenarbeit von Menschen benötigt. Um in diesem Segment die Nähe zwischen Unternehmensidentität und Mitarbeitern zu erzeugen, bedarf es, wie KÖNIG zeigt, eines erheblichen Aufwands kontinuierlicher Schulung und Kommunikation innerhalb des Unternehmens.[128]

Die in Callcentern stattfindenden Schulungen dienen in erster Linie nicht der allgemeinen Aus- bzw. Weiterbildung der Callcenter-Agenten, sondern dazu, standardisierte Kommunikationsmuster einzuüben. Qualitätssicherung in Callcentern bedeutet – in Bezug auf das Agentenverhalten im Kundengespräch – sicherzustellen, dass während der Erreichbarkeit des Callcenters und zu den unterschiedlichen Schichtzeiten der Agenten die dem anrufenden Kunden gegebenen Informationen und abzuwickelnde Prozesse gleich sind, kontinuierlich unverändert. Schwankungen im Wissensstand der Agenten, Schwankungen ihrer Motivation und ihrem Kommunikationsverhalten sind unmittelbare Einflussgrößen der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.

KÖNIG untersuchte in Callcentern, wie das verbal-sprachliche Verhalten von Agenten gegenüber Kunden zu gestalten ist, damit auch über dieses Sprachverhalten eine positive Bindung zwischen Kunde und Marke entstehen oder beibehalten werden kann. Das zentrale Medium der Markenbotschaft, so die maßgebliche Erkenntnis dieser Arbeit, ist das

[125] MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2008, S. 372

[126] „Marke" ist als „Instrument zur Herstellung von Unterscheidbarkeit" zu verstehen.

[127] KÖNIG/BURMANN 2010

[128] Vgl. ebd.

gesprochene Wort der Agenten. Sie leihen ihre Stimme dem diesen Kundenservice anbietenden Unternehmen – doch wessen Sprache sprechen sie? Zeigt sich hier unter Umständen eine Analogie, die zu beachten bei der vorliegenden Untersuchung hilfreich sein könnte – und zwar in Form der Frage nach dem Ursprung der Schriftsprachlichkeit der mit Kunden korrespondierenden Mitarbeiter? Callcenter-Agenten sprechen mit ihrer Stimme, aber nicht unbedingt in ihrer Sprache. Kaufmännisch Tätige nutzen ihre Literalität, doch wessen Schriftsprachlichkeit kennzeichnet das Ergebnis?

Kundenorientierung

Kundenorientierung – und HAIPETER weist ausführlich daraufhin – ist für kaufmännisch Tätige ein zweischneidiges Schwert. Angefangen bei einem durchaus diffusen Verständnis der Begrifflichkeit bis hin zu kaum verallgemeinerbaren Erkenntnissen über die Umsetzung im Unternehmen ist „Kundenorientierung", so HAIPETER, „ein Begriff der Managementliteratur"[129]. Die Ambivalenzen, die sich aus normierten Kommunikationsstandards einerseits (bspw. die Länge und Zahl von zu führenden Gesprächen) und der begrifflichen „Wolkigkeit"[130] ergeben, sind Pfeiler des Dilemmas, in dem kaufmännisch Tätige agieren. Orientieren sie sich in ihrem Verhalten am konkreten Kunden und seinen Bedürfnissen (bspw. nach einem ausführlicheren und damit längeren Gespräch) oder orientieren sie sich, gewollt oder ungewollt, an den Vorgaben ihres auch an Wirtschaftlichkeit interessierten Arbeitgebers?[131]

Customer relationship management/One-to-one-Marketing

Das Verständnis von Markt und Marktgestaltung, von Marketing, Marke und der Orientierung am Kunden weist demnach auf kein fix definiertes Gebilde, sondern vielmehr auf dynamische Prozesse und Zusammenhänge. Gesättigte Märkte, Kosten- und Qualitätswettbewerb mit Beteiligung global agierender Mitbewerber führten zu einer stärkeren Analyse des Marktumfeldes. Der Verbraucher und die zwischen ihm und dem

[129] HAIPETER 2011, S. 11

[130] Ebd.

[131] Zu den damit durchaus einhergehenden Phänomenen des Verhaltens von Individuen in ihnen zugeschriebenen Rollen s. vor allem KRAPPMANN, wenn er die soziologischen Dimensionen von Identität formuliert und Rollendistanz, Empathie und Ambiguitätstoleranz als identitätsfördernde Fähigkeiten für das Individuum beschreibt (vgl. KRAPPMANN 2010).

Anbieter herzustellenden, bestehenden, zu ergründenden und zu erhaltenden Beziehungen gelangten in den Fokus unternehmerischer Aktivitäten: Die Idee des *customer relationship managements* (CRM), des Kundenbeziehungsmanagements, wurde Mitte der 1990er-Jahre auch in Deutschland immer mehr diskutiert. „Beziehungsmarketing" wurde zu einem Schlüsselbegriff der individuellen Dienstleistung am Kunden.[132] *One-to-one*-Marketing ist, so PEPPERS,

> „die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, sein Verhalten auf den individuellen Kunden abzustimmen."[133]

Nach einer ganzen Reihe diverser Diskussionen um ein umfassendes Verständnis der Begrifflichkeiten etablierte sich der von HIPPNER 2004 vorgelegte integrative Vorschlag, der die strategischen, die analytischen und operativen Aspekte des CRM beinhaltet:

> „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing,- Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen."[134]

Vor diesem Hintergrund kommt der Funktion des individuellen Korrespondierens eine besondere Bedeutung zu – im CRM ist es jeder einzelne Mitarbeiter, jede einzelne Mitarbeiterin im Kundenkontakt, der bzw. die konkrete Übersetzungsarbeit leistet und die als Marke zusammengefassten Eigenschaften, Erkennungsmerkmale und im Wettbewerb zur Differenzierung definierten Charakteristika von Produkt- und Leistungsangeboten, aber auch die Ergebnisse konkreter Produktionen repräsentiert. Kundenkorrespondenz ist Teil der Unternehmenskommunikation und Aufgabenbereich kaufmännisch Tätiger – auch hier sind sie die Übersetzer*innen der Selbstkonstitution CI und *brand identity* in konkretes Verhalten, in konkrete Sprache und konkrete Handlungen.

CRM ist dabei ein Vielklang verschiedener unternehmensstrategischer Konzeption. Zum einen umfasst CRM die Ebene der Strategie selbst: Die Entscheidung, das Unternehmen an Kundenbedürfnissen auszurichten, ist hier als strategische Entscheidung im CRM-Kontext zu verstehen. Der analytische Anteil des CRM umfasst sämtliche Auswertungen und Untersuchungen von Kundengruppen und ihren spezifischen Verhaltensweisen;

---

[132] Vgl. dazu eines der ersten zu diesem Thema erschienen Werk: PEPPERS/ROGERS 1994

[133] Zitiert nach WEINBERG 2002, S. 248

[134] HIPPNER/WILDE 2004, S. 16

Kundengruppen; Kauffrequenzen, Kontaktfrequenzen mit und ohne Umsatz, Kontaktinhalte (z. B. Beratungen, Informationen, Reklamationen) werden qualitativ und quantitativ betrachtet, um die auf strategischer Ebene verortete Zielfindung zu ermöglichen und zu unterstützen. Auf der dritten Ebene schließlich wird CRM als operative Größe betrachtet:[135] Der Aufbau von Datenbanken, die Gestaltung von Arbeitsmasken für alle im Kundendienst Tätigen, die Existenz und Effizienz von Unternehmensprozessen sind hier ebenso von Bedeutung wie die Erfassung aller Kundendaten und Kontakte, um eben im Unternehmen das Wissen zu generieren und auswertbar vorzuhalten, welches die Basis für ein *one-to-one*-Marketing bildet, das den Kunden bzw. die Kundin in Kenntnis seiner oder ihrer Bedürfnisse individuell anspricht und Lösungen für eben diesen kundenspezifischen Bedarf parat hält.[136]

Mit der Idee des individuellen Beziehungsmarketings ist häufig – und Callcenter sind ein anschauliches Beispiel dafür – ein Paradigmenwechsel in der Kundenbetreuungssituation verbunden. Waren vor dem operativen Einsatz von CRM (konkret: der Nutzung eines zentral speichernden Kundendatenverwaltungswesens) Kundinnen und Kunden einem sachbearbeitenden Mitarbeiter zugeordnet (bspw. durch eine dem Alphabet folgende Kategorisierung), ist im Zuge einer sich dem Kunden gegenüber einheitlich präsentierenden Unternehmensorganisation die Zuständigkeiten häufig anders geregelt. Der Standardorganisationsaufbau eines Callcenters sieht vor, dass dort Generalisten die Aufgaben bearbeiten und nur diejenigen Fälle an Spezialisten weitergegeben werden, die für diese Arbeit entsprechend geschult sind. Das Beispiel „Callcenter-Aufbau“ zeigt eine Taylorisierung von kundenbezogenen Arbeitsschritten – und korrespondiert zudem mit dem Beispiel aus dem Schweizer Bankverein von 1899. Nicht jeder im Kundenkontakt kommunizierende kaufmännisch Tätige kommuniziert zu den gleichen Themen. Im Beispiel des Bankvereins schreibt der Bürovorsteher zu anderen Inhalten als der einfache Mitarbeiter; im Callcenter-Organigramm sind die Generalisten nur für einen Teil der Anrufe zuständig, ebenso die Spezialisten. Erstaunlich ist daran, dass es zwar über die Aufbau- und Ablauforganisation von Callcentern ihrem Aufkommen in Deutschland vor fast 30 Jahren

[135] Zu den Begrifflichkeiten des CRM (strategisch, analytisch, operativ) gibt es zahlreiche Publikationen. Ich verweise auf HIPPNER/JAECK/WILDE 2004, BRUHN/HOMBURG 2013 sowie MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2015

[136] Vgl. SCHWEIZER 2007, S. 2

eine ganze Reihe an Studien, Fachpublikationen, Lehrbüchern und Best-Practice-Projekten gibt[137], dergleichen für den Bereich der schriftlichen Kommunikation zwischen Kundinnen und Kunden einerseits und kaufmännisch Tätigen andererseits jedoch kaum zu existieren scheint. Unter Punkt 2.3 komme ich darauf zurück.

Der für meine Arbeit interessante Aspekt im CRM-Kontext ist die Frage nach dem Umgang mit der Kundenbeziehung in einzelnen Prozessschritten mit mehreren Prozessbearbeitenden. Das Wahrnehmen der Kundenbeziehungskontakte ist verteilt auf mehrere Mitarbeiter*innen im Unternehmen. Aus Sicht einer effizienten Kundenbetreuung einerseits und einer detaillierten Kundenwertermittlung andererseits sind das zentrale Erfassen und Speichern der Kontaktinhalte, das Akkumulieren von Wissen über Kundenverhalten und Kontaktfrequenzen sinnvoll und zielführend. CRM ist mehr als ein Ansatz zur Kundenbetreuung, CRM entspricht einer unternehmensstrategischen, gleichwohl auch volkswirtschaftlichen Wandlung in Unternehmen und Wettbewerb: „Service Dominant Logic" nennen LUSCH et al. ihren Ansatz einer Marketingbeschreibung, die den Servicecharakter zum dominierenden Aspekt der Wertschöpfung erklärt und ihn der „Goods Dominant Logic" überordnet. Es ist, so LUSCH et al., nicht mehr nur die Ware, die für Absatz sorgt, sondern vor allem und viel mehr sind es die den Kauf begleitenden Dienstleistungen, die – vom Kunden als „moments of truth" wahrnehmbare – Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden ermöglichen und weitere Wertschöpfungsprozesse zumindest potenziell enthalten.[138] Aus Sicht der Mitarbeitenden, die diese Kontaktkette mit Kommunikation und Leben erfüllen, stellen sich verschiedene Fragen. Auch hierzu ein Beispiel (Abbildung 9):

[137] Zu Aufbau, Organisation, Taylorisierung in/von Callcentern s. HENN 1996; WIENCKE/KOKE 1997; CLEVELAND/MAYBEN/GREFF 2000; GREFF/KRUSE 1999; MENZLER-TROTT 2000; FINGER 2001; BUTLER 2016; FOJUT 2008; MAHLER/NIEMEYER/FISCHER 2014; BUTLER 2016

[138] Zitate und Zusammenfassung aus: LUSCH/VARGO/O'BRIEN 2007

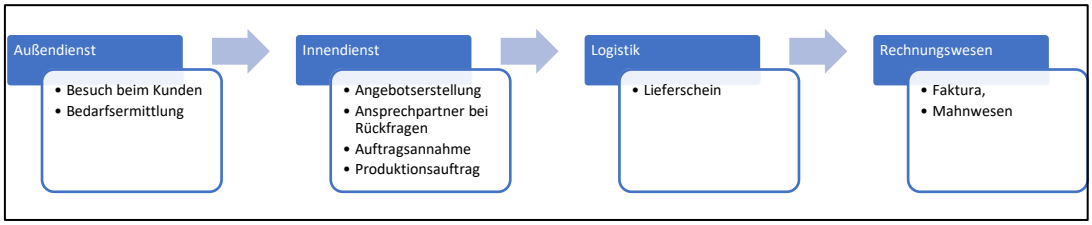


Abbildung 9: Korrespondenz-Flow im Beispielunternehmen[139]

Der Außendienst des Beispielunternehmens besucht den Kunden, erfasst Bedarfe und übermittelt sie an den Innendienst. Dort wird das Angebot erstellt und an den Kunden versendet. Gibt es kundenseitige Rückfragen, ist der Innendienst ansprechbar. Nach Auftragserteilung stößt der Innendienst die Produktion an. Die Logistikabteilung besorgt den Versand und erstellt einen Lieferschein. Das Rechnungswesen fakturiert die Leistungen und klärt buchhalterische Themen.

Dieses Beispiel ist grob gefasst und holzschnittartig, doch es zeigt, um was es mir in diesem Präkonzept geht: Die Kundin oder der Kunde erhalten schriftliche Informationen aus verschiedenen Quellen, von verschiedenen Autor*innen, die alle kaufmännisch tätig sind. Mich interessiert, welche Unterschiede es zwischen den Autor*innen innerhalb dieser Korrespondenzkette gibt. Mich interessiert auch, wie die Autor*innen es erleben, nicht der oder die einzige Autor*in zu sein. Was wissen sie von der Korrespondenz ihrer Kolleg*innen in Richtung des spezifischen Kunden und wie nutzen sie dieses Wissen?

Qualifikationen kaufmännisch Tätiger

Hier ist auch einmal mehr der Anknüpfungspunkt dieser Dissertation an die bereits bestehenden Forschungsarbeiten innerhalb der Berufsbildung zu erkennen. KAISER formuliert 2015 in seiner berufsbildungstheoretischen Konzeption der Tätigkeiten und Qualifikationen kaufmännischer Angestellter (Abbildung 10):

> „Da beruflich qualifizierte kaufmännische Angestellte im wirtschaftlichen Interesse zu selbstverantwortlichem Handeln befähigt werden sollen, zielt deren berufliche Bildung auf die Ausbildung umfassender Handlungs- und Reflexionsfähigkeit.“[140]

[139] Eigene Darstellung möglicher Kundenkorrespondenzpunkte

[140] KAISER/BRÖTZ 2015, S. 86

In der dieser Konzeption zugrunde liegenden Untersuchung u. a. auch über die Bedeutung kaufmännischer Qualifikationen aus Sicht tätiger Kaufleute wurde diesen die Frage gestellt, welche Fähigkeiten „für Ihre Berufstätigkeit sehr wichtig oder wichtig sind?“

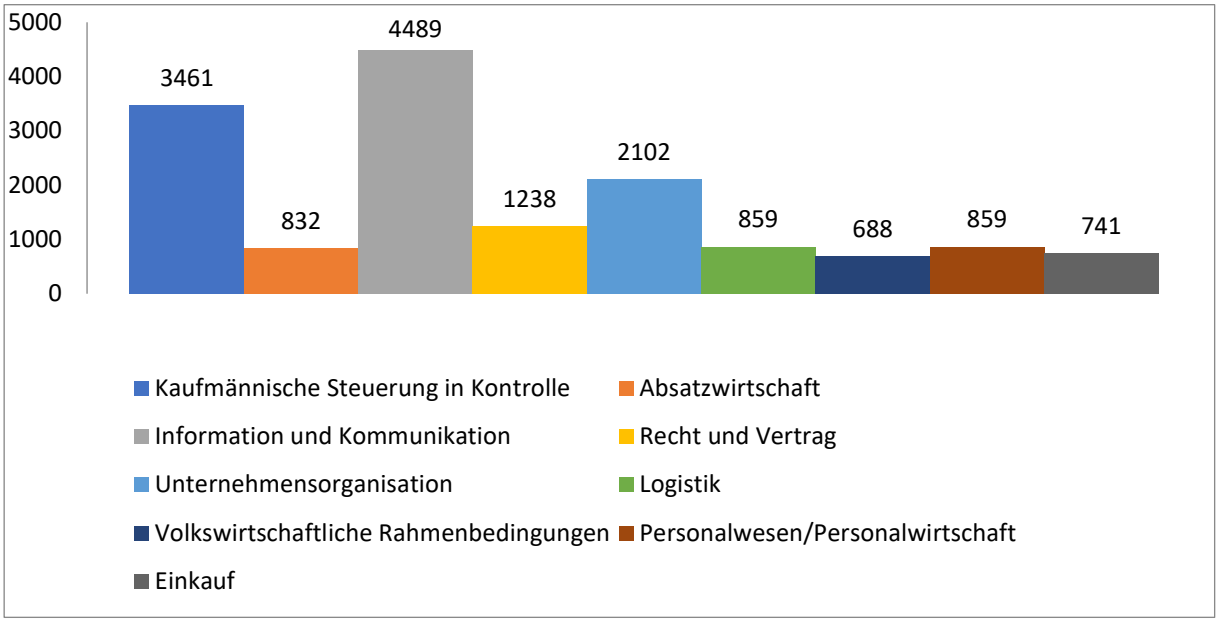


Abbildung 10: Die Bedeutung kaufmännischer Qualifikationen aus Sicht tätiger Kaufleute[141]

2.304 befragte Personen konnten mehrere Qualifikationen auswählen. Mit 4.489 Stimmen und damit am stärksten gewählt wurde das Qualifikationsfeld der „Information und Kommunikation“, das Textverarbeitung, Bürotechnik, Gesprächsführung und Teamarbeit, Information zu betrieblichen Prozessen und bürowirtschaftliche Abläufe vereint.[142] Die Autoren stellen zudem fest, dass keine übergreifenden Beschreibungen der Tätigkeiten kaufmännischer Angestellter vorliegen.[143] Sie erkennen darüber hinaus, dass die Bedeutung von Weiterbildungen im Bereich der Kommunikation auch in den kommenden Jahren zunehmen wird.[144] Sie beschreiben diverse Tätigkeitsfelder und Qualifikationsbereiche kaufmännischer Angestellter und sehen darunter u. a. auch „Absatzwirtschaft“ und „Information und Kommunikation“ als Kernelemente kaufmännischen Handels. „Absatzwirtschaft“ umfasst den Verkauf von Waren und Dienstleistungen sowie die

[141] KAISER/BRÖTZ 2015

[142] Vgl. KAISER/BRÖTZ 2015

[143] Vgl. ebd.

[144] Vgl. ebd., S. 12

Akquisition und Beratung von Kundinnen und Kunden. „Information und Kommunikation" ist der Oberbegriff für innerbetriebliche und außerbetriebliche Kommunikation, den Austausch von Informationen und Daten ohne Festlegung auf ein konkretes Medium oder eine bestimmte Sprache. Geschäftliche Korrespondenz und Teamgespräche, Präsentationen und Planungsabstimmungen – all diese Inhalte prägen die Arbeitswelt kaufmännisch Tätiger.[145]

Wenn nun die meisten der befragten kaufmännisch Tätigen „Information und Kommunikation" als die bedeutendste Qualifikation benennen und dieses Qualifikationsfeld eine heterogene Zusammenstellung verschiedener Verständnisse und Aufgaben, Inhalte und Abläufe von Information und Kommunikation umfasst, ist es hilfreich, konkrete Abläufe in konkreten Unternehmen zu untersuchen. Die Schreib- und Textproduktionsprozesse von kaufmännisch Tätigen in ihrer realen Arbeitswelt vor dem Hintergrund realer Handlungssituationen zu analysieren, dient der Erhellung und der Schärfung des Blickes auf die den Qualifikationsbedarf konkretisierenden Elemente.[146]

Dienstleistungskunst?

BRATER sieht kaufmännische Tätige als dienstleistende Personen.[147] Dienstleister*innen arbeiten ergebnisoffen und gestalten Situationen individuell – ob als Friseur*in, als Callcenter-Agent*in oder kaufmännisch Tätige/r: Die konkrete Dienstleistung ist nicht planbar, sie ist nicht lagerfähig, sie ist nicht kopierbar und ohne die Mitwirkung eines Kunden oder einer Kundin existierte sie nicht (s. o. „*Uno-actu*-Prinzip"). Der Dienstleistungscharakter von kaufmännischer Arbeit ist für BRATER vergleichbar mit einer kunstvollen Haltung zum Gestalten, zum „Aushalten" offener Situationen und individueller Prozesse. In Untersuchungen, die er unter dem metaphorischen Begriff „Dienstleistungs-Künstler/-innen" durchführte, fand er heraus, dass Dienstleistungsarbeitende „Experten der Prozess- und Beziehungsgestaltung sind".[148]

---

[145] Vgl. ebd., S. 86

[146] Vgl. dazu auch PHILIPP 2015, S. 153: „Mehr als die Hälfte der Firmen *[untersucht in der Studie der US-national Commission on Writing, 2004, AdV]* trifft Einstellungsentscheidungen auf der Basis der Schreibleistungen der Bewerber bzw. berücksichtigt Schreiben dezidiert als Beförderungskriterium."

[147] Vgl. BRATER/BUSCHMEYER/MUNZ 2015, S. 207

[148] Ebd., S. 214

Sie lassen sich empathisch auf ihre Kunden ein, achten ganzheitlich auf seine oder ihre Situation, seine oder ihre Befindlichkeit und Bedürfnisse, gleichzeitig wissen sie um wirtschaftliche Komponenten und balancieren ständig zwischen dem Kundenwohl und wirtschaftlichen Kenngrößen wie Umsatz, Profit und Produktivität.

BRATER berichtet von häufig zu beobachtenden Reaktionen der Untersuchungsteilnehmenden, die sich im Tenor etwa so äußerten, dass „endlich mal jemand sehen würde, was wir hier leisten“[149].

Kaufmännische Dienstleistungsarbeit wird häufig von den Arbeitgebern der Dienstleistung anbietenden Unternehmen nicht als kunstvolles Handeln gesehen, sondern, wie KÖNIG es auch bestätigt, als standardisierbarer Prozess, als tayloristisch prägbares Element.[150] Folgerichtig sieht BRATER „erhebliches Verbesserungspotenzial“ in den Betrieben, wenn es einerseits um das Ermöglichen gestaltungsoffener Handlungssituationen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht und anderseits um das Vermitteln einer kundenorientierten Haltung und der damit einhergehenden Steigerung von „Wahrnehmungs- und Dialogfähigkeiten“ der Mitarbeiter*innen.[151]

Wenn PHILLIP feststellt, dass „Schreiben eine alltagsnotwendige Fähigkeit im beruflichen Kontext“[152] ist und sich dabei auf die Studie von COHEN/WHITE aus dem Jahr 2011 bezieht, ist das Schreiben, um das es in diesem Zitat geht, allgemeiner Natur. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass der verwandte Begriff des Schreibens je nach Arbeitsfeld, Bildungsabschluss und Arbeitsverhältnis ganz unterschiedliche Bedeutungen hat: Berufstätige schreiben, so die Studie, am Tag etwa 149 Minuten, davon entfallen lediglich 21 Minuten auf das Verfassen von Texten, die länger sind als nur ein Satz. Der größte Zeitanteil entfällt auf Schreibarbeiten an Listen und Formulareinträgen – mit dem Unterschied, dass Angestellte mit einem formal höheren Bildungsabschluss öfter längere Texte verfassen. Die in der Studie untersuchten Angestellten schreiben durchschnittlich 97 Minuten pro Tag am Computer und 76 Minuten per Hand.[153] Bei einer von JAKOBS

[149] Ebd., S. 216

[150] Aus eigener Kenntnis weiß ich, um ein Beispiel zu geben, um Gesprächsleitfäden und Gesprächszeit-Sollvorgaben in Callcentern.

[151] Vgl. BRATER/BUSCHMEYER/MUNZ 2015, S. 220

[152] PHILIPP 2015, S. 153

[153] Vgl. ebd.; LUDWIG 2005

durchgeführten Befragung von Wissenschaftlern, technischen Redakteuren, Steuersachbearbeitern, Medizinern, Kriminalbeamten, Krankenschwestern, Journalisten, Beamten des mittleren Dienstes, Bankkaufleuten und weiteren Berufen stellte sich heraus, dass das Schreiben am Arbeitsplatz 50 bis 60 Prozent der Arbeitszeit und damit einen wichtigen Bestandteil der Arbeit ausmacht.[154]

Zwar offerieren, so PHILIPP, Unternehmen durchaus auch Schreibschulungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, doch gibt es keine Studien über die in diesen Schulungen konkret vermittelten Inhalte und ihre Konzeptionen. Ganz im Sinne BRATERS wären Schulungen, die das kundenorientierte, Dienstleistung ermöglichende und empathische Korrespondieren und Kommunizieren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Schnittstelle zum Kunden thematisieren.

Gibt es also in den Unternehmen meiner Gesprächspartner*innen Schreibschulungen? Wie sind sie angelegt? Nehmen meine Gesprächspartner*innen daran teil? Und: Wie sehen sich meine Gesprächspartner*innen? Sehen sie sich als Dienstleistungskünstler*innen? Wie sehen sie Kundinnen und Kunden? Was ist für sie kundenorientiert? Welche Elemente ihres Handelns verbinden sie mit Kundenorientierung? Welche Haltung haben sie gegenüber Kundinnen und Kunden, wie gestalten sie korrespondierend Kundenbeziehungen? Sind sie, um es mit BRATER zu formulieren, auch froh, endlich einmal bzgl. dieser Leistungen gesehen zu werden?

Kommunikation als Kompetenz kaufmännischen Handelns

Aus KAISERS Arbeiten zu den Qualifikationen von Kaufleuten (s. o.) geht hervor, dass die Qualifikationen rund um Information und Kommunikation die aus Sicht tätiger Kaufleute wichtigsten Qualifikationen sind. Ich untersuche das Schreiben kaufmännisch Handelnder und bin dabei offen gegenüber dem Feld, das heißt, mich interessiert, wie die Texte entstehen und welche Einflusskriterien identifizierbar sind. Eine gezielte Auswahl nach Berufsbild erfolgt nicht, es kann daher in meinem Untersuchungsfeld auch Menschen geben, die keine kaufmännische Berufsausbildung mitbringen, aber dennoch kaufmännisch tätig sind. Entsprechend betrachte ich das Verständnis der Bedeutung schriftsprachlicher Kompetenz in einem größer gefassten Kontext – als Kompetenz kaufmännisch geprägter

[154] Vgl. JAKOBS 2006

Arbeitswelt, der die Kommunikation und Korrespondenz mit Kundinnen und Kunden zweifelsfrei zuzuordnen ist. Bevor ich in Abschnitt 2.3 auf die Schreibprozessforschung und einige ihrer Modelle eingehe, wird in diesem Abschnitt das Verständnis der schriftsprachlichen Kompetenz als Qualifikation kaufmännischer Arbeitswelt und damit als Gegenstand berufspädagogischen Handelns näher betrachtet.

Berufliche Bildung hat die Aufgabe und den Anspruch, sowohl diejenigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die zu einem definierten Berufsbild gehören, als auch diejenigen, die den Menschen zur Teilhabe an der (Arbeits-)Welt befähigen.[155]

Ist Kompetenzvermittlung ein innerhalb der berufspädagogischen *scientific communicity* durchaus als gemeinsamer Nenner des berufspädagogischen Handelns zu verstehen[156], ist es sinnvoll, den Begriff der „schriftsprachlichen Kompetenzen" näher zu verorten.

Erste Orientierung gibt der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR), der 2013 erstmals vorgestellt wurde. Neben seinem Ziel, das deutsche Bildungswesen transparenter, durchlässiger und international zugänglicher zu machen, baut der DQR auf „Fachkompetenz" und „Personale Kompetenz". Fachliche Kompetenz umfasst dabei Wissen und Fertigkeiten und personale Kompetenz wird auf Selbstständigkeit und Sozialkompetenz bezogen.[157]

Kommunikative Kompetenz (und damit auch schriftsprachliche Kompetenz) wird, neben Methodenkompetenz und Lernkompetenz, als Bestandteil von Fachkompetenz, von Humankompetenz und Sozialkompetenz angesehen.[158] Abbildung 11 zeigt die Zuordnung der Kompetenzen in den Dimensionen des DQR: Fachkompetenz und personale Kompetenz.

[155] „Berufliche Bildung entwickelt Menschen und ihre Fähigkeiten für ihre beruflichen Handlungssituationen sowie zur Wahrnehmung der Anderen und zur Teilhabe am globalen Kontext" (KAISER o. J., Eintrag auf der Homepage des Instituts für Berufspädagogik der Universität Rostock).

[156] Siehe dazu u. a. auch WEINERT 1999; RAUNER u. a. 2009; FISCHER 2013

[157] BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2016

[158] BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2017



Niveauindikator Anforderungsstruktur			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Tiefe und Breite	Instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Team/ Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Eigenständigkeit/ Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz

Abbildung 11: Die Kompetenzdimensionen des DQR[159]

Fachkompetenzen umfassen die Tiefe und Breite fachlichen Wissens und seiner Fertigkeiten, die als das Beherrschen instrumentaler, systemischer Fertigkeiten und der Fähigkeit zur Beurteilung von Leistungen und Prozessen der Leistungserbringung verstanden werden; Selbstständigkeit, Selbstvertrauen, Selbstbestimmung, Verantwortungsvermögen, Reflexivität und Lernkompetenz, eigene Wertvorstellungen und Sozialkompetenz (Beziehungen zu anderen, soziale Verantwortung, Solidarität, Mitgestaltung und Kommunikation) beschreiben personale Kompetenzen.

Der DQR integriert andere Kompetenzbegriffe wie bspw.

- Methodenkompetenz (zielgerichtetes, planmäßiges Vorgehen),
- Lernkompetenz (selbständiges Lernen, Zusammenhänge erkennen, Erkenntnisse einordnen, lebenslanges Lernen im Beruf und darüber hinaus) sowie
- kommunikative Kompetenz (kommunikative Situationen erkennen, gestalten, eigene und andere Bedürfnisse, Intentionen wahrnehmen, verstehen, darstellen).

Der DQR führt „Kommunikation" als Element der personalen Kompetenz und zielt damit auf Teamarbeit, Führung, Mitgestaltung ab – FRITZ/STAUDECKER erfassen den Begriff der personalen Kompetenz etwas weiträumiger, wenn sie den Aspekt der Sozialkompetenz um die „kommunikative Kompetenz"[160] ergänzen, die sowohl die sprachlich-mündliche und schriftsprachliche Ausdrucksfähigkeit des Individuums umfasst als auch seine nonverbalen Dialogfähigkeiten und Dialogfertigkeiten.

Mit Blick auf die Ziele beruflicher Bildung betonen sie daher, wie es ihre Ausführungen zu der kommunikativen Kompetenz zeigen, die wachsende Notwendigkeit einer

[159] DEQA-VET 2013a

[160] Vgl. FRITZ/STAUDECKER 2010, S. 63

differenzierenden Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung als Gegengewicht zu der von ihnen beobachteten Dominanz der nur fachlich-methodischen Ausrichtung berufserzieherischen Handelns:

> „Es muss aber deutlich werden, dass die ausschließliche Ausrichtung auf ‚auswendig gelernte Wissensblöcke' oder automatisierte Handlungsabfolgen und Arbeitsschritte keine zeitgemäße Berufsbildung darstellt. In Zukunft wird die Kompetenzorientierung ein zentrales Thema in der Pädagogik sein."[161]

„(Schrift-)Sprache": mehr als eine Kompetenz

Die Relevanz der Auseinandersetzung mit Sprache erweitert die Grenzen beruflicher Bildungsbegriffe. Für VYGOTSKIJ liegt gerade in der Sprache die Quelle von Sozialverhalten und Bewusstsein.[162] Sprache ist, und dies verfasste VYGOTSKIJ schon 1925, kommunikatives Element und verkörpert als solches die

> „Fähigkeit des Menschen sich selbst Reiz zu sein für sich selbst – das ist die Grundlage des Bewusstseins. Bereits jetzt kann man mit Sicherheit von einer Wechselwirkung der einzelnen Reflexsysteme sprechen, davon, dass sich die einen Systeme in den anderen widerspiegeln."[163]

Kommunikation ist eines dieser Systeme der Wechselwirkung; der Reiz „Sprache" ist potenziell eine Quelle des persönlichen Bewusstseins und der Kontrollierbarkeit des eigenen Verhaltens:

> „Weil dieser Stimulus die spezifische Funktion der Rückkopplungs-handlung besitzt, formt er die psychische Operation in eine höhere und qualitativ neue Stufe um und erlaubt dem Menschen mittels extrinsischer Stimuli, *sein Verhalten von außen zu kontrollieren.*"[164]

Um es in einem Bild zu veranschaulichen: Ich schreibe einen Text. Ich erzeuge Schriftzeichen auf Papier. Ich lese den Text. Der Text ist „außerhalb" meiner selbst, er ist nicht mehr nur ein Gedanke in mir. Indem ich das Geschriebene reflektiere (also: reflektierend handele), koppele ich die Reaktionen meiner selbst auf mein Handeln mit meinem Verhalten – und im Ergebnis bleibt der Text, wie er ist oder ich verändere ihn. Das Sprachvermögen zu

---

[161] Ebd., S. 119

[162] Vgl. dazu: VIGOTSKIJ, zitiert nach PAPADOPOULOS 2010, S. 41

[163] Ebd., S. 41

[164] ENGESTRÖM 2008, S. 33 (im Original ist das Zitat von VYGOTSKIJ ohne deutsche Übersetzung, daher ENGESTRÖM), kursive Hervorhebung auch dort).

erweitern, die eigene Literalität zu entwickeln, heißt in diesem Kontext, die eigenen Texte zu entwickeln, diese Entwicklung zu reflektieren und somit durch bewusstes, konkretes und reflektiertes Handeln das eigene Bewusstsein zu weiten – dies bildet wiederum die Grundlage vielfältigerer Optionen, weiterer Wechselwirkungen. Der Grund anzunehmen, nur eine Möglichkeit zu haben, kann darin liegen, sich keiner weiteren Möglichkeiten bewusst zu sein – und dieses Bewusstsein über sich selbst und die eigenen Optionen erschließt sich auch durch reflektierte sprachliche Kompetenz und das Erkennen ihrer immanenten Stimulanz. Gerade in Fragen der Schriftsprachlichkeit liegt das Wesen der Rhetorik in der Anwendung des Wissens um die Vielfalt des Ausdrucks. Gilt dies auch für die kundenorientierte Schriftsprachlichkeit kaufmännisch Handelnder?

Für meine Untersuchung stellen sich mir folgende Fragen: Was nehmen meine Gesprächspartner*innen als Kompetenzen wahr? Was ist für sie kompetenzentwickelnd, hilfreich oder hinderlich? Erleben sie Schriftsprache als Reiz ihrer selbst – und was bedeutet es für sie? Erleben sie Entwicklung ihres Bewusstseins durch schriftsprachliches Handeln?

Schriftsprache und Fachsprache

Die entwickelte Fachsprache ist, nach RAUNER, sowohl Medium des Austausches innerhalb des spezifischen beruflichen Umfelds als auch des Transfers, um

> „in Abwesenheit der konkreten Arbeitssituationen über diese möglichst differenziert sprachlich zu verfügen und […] mit anderen arbeitsbezogenen Zusammenhängen in Beziehung zu bringen".[165]

In diesem Kontext ist es die schriftsprachliche Kompetenz, die über die Beweglichkeit in der „Arena der Arbeitswelt" (in Anlehnung an KRAIS, FN 89) erheblich mitbestimmt. In anderen Bereichen, sei es in der Werkstatt oder dem Büro, wird derjenige oder diejenige eher als beruflich bzw. fachlich qualifiziert anerkannt, der oder die die jeweilige Fachsprache seines Berufsfeldes zu beherrschen und zu verstehen scheint, als derjenige, der damit nicht vertraut ist.

Mich interessiert dabei, wie kaufmännisch Tätige, die keine berufsgruppenspezifische Fachsprache als Ausweis ihrer Identität führen können, eben da sie keinen fachspezifischen Beruf erlernt haben, ihr Schreiben erleben. Wären sie, wenn es um das Schreiben geht, gern ausgebildete Kaufleute? Spielt das überhaupt eine Rolle?

[165] RAUNER u. a. 2009, S. 12

2.3 Berufssprache und Register (nach EFING)

Kaufmännisch Tätige müssen keinen kaufmännischen Beruf erlernt haben, um kaufmännisch tätig zu sein. In strenger Auslegung des „Fachsprache"-Verständnisses von RAUNER ist fraglich, ob es für kaufmännisch Tätige ohne einschlägige Ausbildung im kaufmännischen Bereich eine eigene identitätsanzeigende Fachsprache gibt oder geben kann. Hilfreich und weiterführend sind hier die Arbeiten und Ansätze von EFING, da er den doch engen Verständnisrahmen des RAUNER'SCHEN Fachsprachebegriffs durch Differenzierung weitet. EFING unterscheidet einerseits die Bildungssprache und die Fachsprache – beides Komponenten, deren Beherrschung maßgeblich zur Aufnahme, Annahme und Akzeptanz in einer Berufs- bzw. Fachgruppe beiträgt – und andererseits die Berufssprache. Letztere wird im Folgenden näher dargestellt. Diese Spracharten sind Elemente der kommunikativen Kompetenz, die EFING als eine eigenständige Kompetenz versteht, welche „nicht als Teilkompetenz einer Sozial- oder Interaktionskompetenz anzusehen (ist)"[166].

Als Formen der kommunikativen Kompetenz sieht EFING „Sprachsystemkompetenz" bzw. „Sprachnormkompetenz" und „Sprachgebrauchskompetenz". „Sprachsystemkompetenz" und „Sprachnormkompetenz" umfassen insbesondere Phonologie (Lautlehre), Morphologie (Flexion und Wortbildung), Semantik (Wortbedeutung) und Syntax (Satzbau); „Sprachgebrauchskompetenz" ist durch die Würdigung des Kontextes der jeweiligen Sprachgebrauchssituation gekennzeichnet.[167]

[166] EFING 2015, S. 20

[167] EFING 2012, S. 7

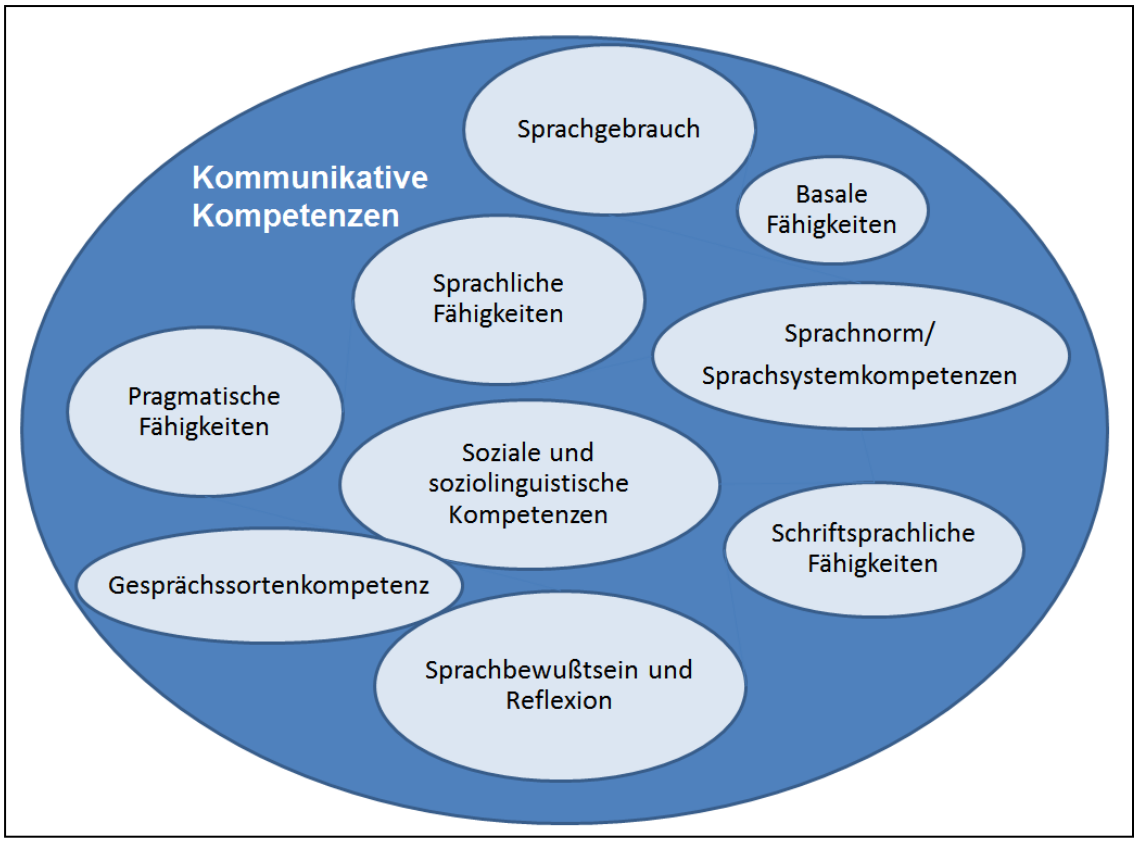


Abbildung 12: Die Dimension „kommunikative Kompetenzen"[168]

Abbildung 12 zeigt die Dimension der kommunikativen Kompetenzen nach EFING. Schon der Hinweis auf den Plural betont die Komplexität kommunikativer Kompetenz, die, wie JANICH betont, noch eine weitere Aufgabe erfüllt. Es ist nicht allein die Kommunikation, das „kommunizieren können", es ist auch der Zusammenhang zwischen Fachsprache und Image eines Berufs bzw. einer Tätigkeit, für JANICH ist „reflektierte Fachsprachenkompetenz"[169] zugleich von wesentlicher Bedeutung für die Vermittlungskompetenz einerseits und die Entstehung und Weiterentwicklung von Fachidentität anderseits. Beides ist für JANICH idealerweise schon Gegenstand der berufsschulischen Bildung.

Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die von EFING klar postulierte Differenzierung zwischen „berufsweltbezogener kommunikativer Kompetenz" – verstanden als die Schnittmenge kommunikativer Kompetenzen vieler oder sogar aller Berufe – und der

[168] Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd.

[169] JANICH 2012, S. 13

„berufsspezifischen kommunikativen Kompetenz in dem Bereich eines konkreten Faches/Berufes".[170]

EFING prägt somit auch das Verständnis von Register- und Berufssprache. Registersprache lässt sich als die dem Zusammenspiel der Rollen eines institutionalisierten (sozialen) Feldes entsprechende Sprache verstehen: Es wird zu institutionellen Zwecken und unter ebensolchen Bedingungen in immer wiederkehrenden typischen Situationen kommuniziert – und es ist davon auszugehen, dass es für die „funktionale Bewältigung" dieser Arbeiten Muster gibt, die sich wiederholen, die zur Routine werden.[171] Berufssprache hingegen ist nicht als „kohärentes Register" anzusehen, sondern umfasst ein weites Spektrum polyvalenter Wörter und Begrifflichkeiten, das „berufsfeldübergreifend und frequent" von besonderem Interesse ist.[172] Als solches Spektrum wird Berufssprache für EFING auch als eigenes Register denkbar – das Individuum bedient sich beruflicher Sprachhandlungskompetenzen, um die sprachlichen und kulturellen Anforderungen des Alltags[173] zu meistern und greift dabei auf die Sprache zurück, die als praxisnahe Schnittmenge vieler Berufe vorhanden ist: die Berufssprache, die eben nicht aus „Fachwortschatz und Berufsjargonismen"[174] besteht, sondern aus einem Fundus „typischer berufsbezogener Sprachhandlungen"[175].

Gegenstand meiner Untersuchung sind kaufmännisch Tätige aus verschiedenen Branchen, verschiedenen Organisationsformen- und Größen. Es liegt in der Natur des Vorhabens, die beobachteten Texte und Schreibprozesse, allesamt Arbeitszeugnisse kaufmännischen Handelns, miteinander zu vergleichen und somit auch einen Erkenntnisbeitrag zur kaufmännischen Berufswelt zu leisten, also eine Art „Schnittmenge kaufmännischer Korrespondenz". Was eint, was unterscheidet das Schreiben der kaufmännisch handelnden Menschen meines Felds voneinander?

---

[170] EFING 2015, S. 23

[171] Vgl. ebd., S. 34

[172] Vgl. ebd., S. 39

[173] Hier denke ich erneut an die Ausführungen von KRAIS zu BOURDIEUS Konzept des sozialen Feldes, s. FN 89.

[174] EFING 2015, S. 38

[175] Ebd.

Erhält die Sprache der kaufmännisch Handelnden, wie EFING es 2014 beschrieben hat, den Charakter eines berufsfachlichen Registers?

> „Geht man davon aus, dass berufssprachliches Handeln immer unter institutionellen Bedingungen und zu institutionellen Zwecken in immer wiederkehrenden typischen Kommunikationssituationen und -konstellationen (der Interaktionspartner und -rollen) stattfindet, dann ist davon auszugehen, dass sich für die funktionale Bewältigung dieser berufssprachlichen Aufgaben feste, ebenfalls wiederkehrende kommunikative Muster herausgebildet haben, die man der hier vorgenommenen Charakterisierung nach als Register bezeichnen kann."[176]

Mit Bezug auf BRATER frage ich mich, ob ich auf so etwas wie eine „schriftliche Kundenbeziehungssprache" stoßen könnte, eine Form der Berufssprache, die von kaufmännisch Tätigen – unabhängig von Branche und Unternehmensgröße – im Alltag praktiziert wird – so, als wäre sie ein unbewusst wirkender schriftsprachlicher Standard in der Kundenkorrespondenz. Ich meine nicht, überall die gleichen Texte bzw. Textelemente und Formulierungen zu finden (möglich wäre es dennoch), sondern denke eher daran, bei den unterschiedlichen Teilnehmern*innen ganz ähnlich gelagerte Einflussgrößen vorzufinden. BRATERS Gedanke über die Dienstleistung als kunstvolles Handeln sehe ich hier als einen Wegweiser – ob „meine" Teilnehmenden sich als künstlerisch Handelnde sehen, stellte ich bereits als eine Assoziation vor; mit EFINGS Begriff der Berufssprache vor Augen frage ich mich:

Auf welche Sprachkompetenz(en) werde ich stoßen? Fachsprache? Berufssprache? „Unternehmenssprache, Beziehungssprache"? Wie ist was in der Praxis, der Lebenswirklichkeit meines Felds, definiert, verstanden, erkennbar? Welche Bedeutung hat diese Differenzierung für die Autor*innen? Wichtig auch: Wer bringt den kaufmännisch Tätigen im Unternehmen bei, wie das Unternehmen mit Kunden und Kundinnen schriftlich kommuniziert und sprachlich in Erscheinung tritt?[177]

---

[176] EFING 2014, S. 418

[177] Zwar gibt es bereits verschiedene, privatwirtschaftlich organisierte Angebote, die sich mit „Markensprache" auseinandersetzen. Eine wissenschaftliche, berufsbildnerisch orientierte Aufarbeitung und Auseinandersetzung mit den Inhalten der Angebote und den Qualifikationen des Bildungspersonals dieser Angebote liegt nicht vor. Einige Anbieter entwickeln mit und für ihren Mandanten individuelle „Sprachwelten". Die Autorenperspektive wird dabei nicht besonders betrachtet. Sprache bzw. Schriftsprache wird als „Marketinginstrument" verstanden, das die Mitarbeiter entsprechend zu erlernen haben.

Angewandte Berufssprache, um diesen Punkt abzuschließen, dient, im Sinne EFINGS, dem Erreichen des Ziels einer

> „effektiven, angemessenen Kommunikation in beruflichen Kontexten, die nicht nur das berufliche (Sprach-)Handeln, sondern auch die soziale Integration des Sprechers in den Betrieb und das Arbeitsumfeld gewährleisten soll…; das Register der Berufssprache ermöglicht es demnach, im Beruf sprachlich zweckrational erfolgreich und angemessen handeln zu können – auch ohne zwangsläufig auf Fachsprache zurückzugreifen."[178]

2.4 Handlungskompetenz und Individuum (Ansatz nach VOLPERT)

Eine weitere präkonzeptionelle Assoziation ergibt sich aus meinen Überlegungen zum Vorgehen in der Untersuchung selbst: Wie kann ich mich dem „Verstehen-Wollen" annähern? Werde ich die Teilnehmenden befragen und bei Schreibprozessen beobachten? Werde ich sie nur befragen und nicht beim Schreiben beobachten und mir stattdessen die geschriebenen Texte anschauen? Oder spreche ich mit den Teilnehmenden nicht über das Schreiben, sondern schaue ihnen lediglich beim Schreiben zu? Intuitiv bin ich mir sicher, dass ich beim Schreiben zuschauen und mit der schreibenden Person sprechen sowie die Schreibergebnisse einbeziehen möchte. Mein genaues Vorgehen erläutere ich später in Kapitel 3.

„Schreiben ist ein Prozessverbund"[179], befindet PHILIPP. Er versteht darunter die Organisation der aus seiner Sicht am Schreiben beteiligten Komponenten, etwa der Motivation zum Schreiben, dem Wissen um Textinhalte und mögliche Schreibschemata.

Seine Ansicht führt mich zu einer weiteren Frage: Wie sind welche Prozesse des Schreibens kaufmännisch Tätiger an Kundinnen und Kunden miteinander verbunden?

„Objekte gewinnen ihren Gegenstandscharakter und ihre Bedeutung durch ihr Eingebettet-Sein in Handlungsbezüge" [180], schreibt VOLPERT und sieht deutlich den Zusammenhang von Objekt und Handlung. Der Handlungsablauf mag durch Werkzeuge wie etwa PC, Bleistift, oder Kreide sowie durch soziokulturelle Rahmenbedingungen initiiert sein – ohne das handelnde Subjekt jedoch wird es die Handlung nicht geben. Da, beim Verfassen

[178] EFING 2015, S. 39

[179] PHILIPP 2015, S. 157

[180] VOLPERT 1994, S. 46ff.

individueller Texte die handelnde Person ein wesentliches Element des Handlungsbezugs ist, ist der Vollzug des Schreibens auf die handelnde Person angewiesen: „Handlungsforderungen bedürfen stets des handelnden Subjektes, das sie annimmt."[181] Wenn ich nun das Verfassen eines Briefes als Handlung betrachte – wie kann ich dann wissen, was Handlung ist und was nicht? Was gehört in den Prozess der Handlungserkenntnis mit hinein und was nicht? VOLPERT warnt davor, eine Handlung nur nach der Zielhaftigkeit ihres Inhalts zu betrachten:

> „… wenn wir es etwa als Ziel eines Konzertes ansehen, dass Personen die fehlerfreie Aufführung von Musikstücken hören – dann lassen wir offenbar auch einiges davon weg, was hier *[beim Erkennen der Handlung, AdV]* interessieren sollte."[182]

Zur Erkenntnis von Handlungen gehört es, den Handlungsablauf zu beobachten und in der später stattfindenden Analyse diejenigen Merkmale zu erkennen, die als Merkmale des Handelns und Handelnden, als kognitive Regulationsgrundlagen des Individuums in diesem Handlungsbezug festzustellen sind.[183] Die Handlungsstruktur[184] zu beobachten und zu analysieren, kann einen wichtigen Beitrag leisten, die im Schreibprozessverbund der kaufmännisch Tätigen einbetteten Elemente zu erkennen.

Eng verbunden damit ist das Erfassen von Handlung als hierarchisch-sequenzielle Ordnung. Die folgende Abbildung 13 veranschaulicht, wie die Hauptziele, Teilziele und Unterziele strukturell zusammenhängen. Es bleibt für mich und in der jeweiligen Situation mit meiner Gesprächspartnerin bzw. meinem Gesprächspartner zu klären, wie die verschiedenen Ziele voneinander zu unterscheiden sind:

Was ist bei einem individuellen Text an den Kunden ABC das Hauptziel? Und ist dieses für alle Kundenschreiben identisch? Verändern sich die Ziele – falls ja, in welcher Form und mit welchen Konsequenzen? Es könnte auch sein, dass das Hauptziel des Schreibens darin besteht, innerbetrieblich einen guten Eindruck zu machen, und das Teilziel lautet, den Kunden zu informieren. Wie ist es? Was sagt mein Gesprächspartner, was nehme ich wahr?

---

[181] Ebd., S. 55 (und dies auch als Unterschied zwischen Individuum und Maschine): „Die ‚Schnittstelle' zwischen Mensch und Maschine ist nicht die Grenze zwischen dem Körper und dem technischen Gebilde, sie liegt im handelnden Menschen selbst." Standardisierung, Automatisierung und Taylorisierung uniformieren Prozesse, die unfähig sind, auf Einzelfälle einzugehen (vgl. ebd., S. 56ff.).

[182] Ebd., S. 118

[183] Vgl. ebd., S. 118

[184] Der Begriff der Handlungsstrukturanalyse geht zurück auf Walter VOLPERT.

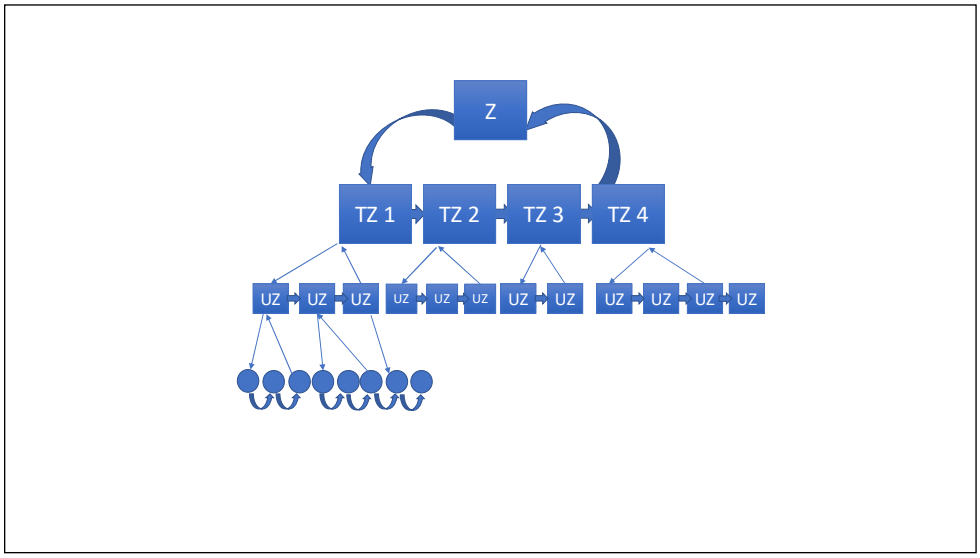


Abbildung 13: Modell der hierarchisch-sequenziellen Handlungsorientierung[185]

Das Modell der hierarchisch-sequenziellen Handlungsorientierung basiert auf der Annahme, „dass das Subjekt die relevanten Merkmale seiner Umwelt und in seinem Handeln und Denken abbildet“[186]. Die Relevanz der Merkmale steht und fällt mit eben diesem Abbilden: Eine von außen an das Subjekt herangetragene Relevanz ist nicht zwangsläufig identisch mit derjenigen, die das schreibende Subjekt den Merkmalen seiner Umwelt zugedacht hat und die sich in seinem Handeln abbildet.

> „Wir sind“, [schreibt VOLPERT,] „weder Automaten noch Götter, und das, was in uns vor sich geht, ist weder ein mechanisches Ringelspiel noch ein unentwirrbares Chaos […] Wiederkehrendes im Fluss der Dinge zu erkennen und diesen Fluss in die Bahnen einer flexiblen Ordnung zu lenken durch das Schaffen einer Welt des Selbst-Gemachten und Selbst-Beherrschten. Handeln und Lernen sind das Entdecken, Nutzen und Schaffen von Redundanzen.“[187]

So ist der Begriff der Handlungskompetenz zu verstehen, den auch die Kultusministerkonferenz formuliert:

> „Handlungskompetenz wird verstanden als die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.“[188]

[185] Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., S. 18; s. auch TRAMM/NAEVE 2007

[186] VOLPERT 1994, S. 16

[187] Ebd., S. 16

[188] KULTUSMINISTERKONFERENZ 2011

Deshalb entscheide ich mich, auf VOLPERT gestützt, kaufmännisch Handelnde zu ihrem Schreiben zu befragen, sie bei ihrem Schreiben zu beobachten und auch die erzeugten Texte in Betracht zu ziehen. Ein großer Teil meines methodischen Settings und meiner Erkenntnishoffnung (s. a. Kapitel 3) basiert auf den Annahmen von VYGOTSKIJ und VOLPERTS Überzeugung, dass die sorgfältige Beobachtung der Handelnden und ihrer Handlungsweisen mich sowohl einiges darüber erkennen lassen, wie die Handlung beschaffen ist, als auch, welche Kriterien sie beeinflussen.[189]

Es gilt, das Wissen um das Schreiben in diesem Kontext zu erweitern. Wissen ist in diesem Kontext, wie KELLER es definiert,

> „[...] alles, was Bedeutung trägt, Sinn macht oder doch sinnvoll interpretiert werden kann, etwa Handlungsmuster. Deutungsmuster. Normen und Regeln, Sprache. Klassifikationen, Institutionen, Berufe. Gefühle und Empfindungen, Routine und Referenzwissen. Der gesellschaftliche Wissensvorrat ist sehr komplex, keineswegs homogen und konsistent; es gibt soziale Strukturen seiner Verteilung und Differenzierung. Nicht jeder verfügt über alles Wissen; nicht jeder lebt damit – zumindest in modernen Gesellschaften – in der gleichen Welt. Es gibt Experten, Spezialisten für dies und das, aber auch unwissende Laien. Es gibt Hierarchien der Wissensverteilung und Differenzen, ungleiche Chancen, Wissen zu produzieren, gesellschaftlich durchzusetzen oder sich individuell anzueignen. Nach sozialen Orten und Gruppenzugehörigkeiten werden unterschiedliche Bestandteile dieses Wissensvorrates subjektiv angeeignet und relevant.“[190]

Die in den ausgewählten Schreibmodellen – durchaus repräsentativ für den Stand der Schreibprozessforschung – enthaltene Vielschichtigkeit basiert nicht zuletzt auch auf den sozialen Strukturen, der von KELLER erwähnten „Verteilung von Wissen“ (verstanden als Handlungsmuster) innerhalb einer Unternehmung, in der (Zusammen-)Arbeit von Menschen.

Es ist also von wesentlichem Interesse, das Wissen um Schreiben nicht einfach nur als das Erzeugen von Text zu erfassen. Es können eine Fülle verschiedener Elemente und, wie in diesem Kapitel ausgeführt, diverse, komplexe Implikationen mitschwingen. Diese sind zu berücksichtigen, denn: Erkenntnis gelingt durch Fokussieren auf einen konkreten Gegenstand einerseits und andererseits im Aufnehmen, Wahrnehmen, Erfassen, Betrachten der (soziokulturellen) Rahmenbedingungen in diesem Kontext.

---

[189] Vgl. VOLPERT 1994, S. 119

[190] KELLER 2011, S. 41

2.5 Übersicht der Assoziationen

Bevor im nächsten Abschnitt (2.6) näher auf Schreibprozessforschung und Schreibmodelle eingegangen wird, fasse ich hier die bisher erwähnten Assoziationen überblicksartig zusammen (Abbildung 14).

Schriftsprachlichkeit lässt sich als historisch gewachsene Alltagsrelevanz kulturellen Handelns und kaufmännischer Tätigkeit herleiten; die wirtschaftlichen Motive in der Entwicklungsgeschichte des Schreibens sind – von den Petroglyphen zum Alphabet zur Schreibmaschine bis zum PC – offensichtlich. Schreiben ist differenziert zu betrachten, als Kulturtechnik wie auch als Medium kaufmännischen Handelns.

In Abbildung 14 fasse ich unter dem Begriff der „Kundenbeziehungskompetenzen" die vorgestellten Ansätze von KAISER, BRATER und EFING zusammen.

Mir ist bewusst, dass ich keine elaborierten theoretischen Konzepte und Hypothesengebilde zusammengestellt habe, sondern in den Punkten 2.1 bis 2.4 rudimentär geblieben bin – aus gutem Grund, da, wie auch Abschnitt 2.6 zeigen wird, mein Gegenstand weitestgehend unerforscht ist und ich nicht zum „Gefangenen der Fachliteratur aus der Nachbarschaft"[191] meines Themas werden will. Diese Punkte dienen daher dazu, meinen Untersuchungsgegenstand einzugrenzen, liefern darüber hinaus erste Indizien zur Methodenwahl und Forschungsdesign (Kapitel 3 führt dies näher aus) und machen deutlich, welche Ansätze und Begriffe ich auf „meiner Forschungsreise" im Gepäck habe.

[191] Bezieht sich auf KRUSE, s. Kapitel 1 dieser Arbeit.



Abbildung 14: Mein „Assoziationsgepäck“[192]

2.6 Skizzen ausgewählter Schreibprozessmodelle

Einige beispielhafte Meilensteine der Schreibprozessforschung unterstreichen, dass aus Sicht der Schreibenden in den Unternehmen selbst bisher kaum ein wissenschaftlicher Diskurs um Wirkung, Sinn und Ideal der „Unternehmensschriftsprache“ im Kundenkontext stattfindet. Die nachfolgende Nennung ist unvollständig, vermittelt aber dennoch einen Eindruck über den Stand und die Schwerpunkte der Schreibprozessforschung. Im Mittelpunkt vieler Studien steht der Schriftsprachenerwerb, die Entwicklung und Ausprägung textproduzierender Fähigkeiten in Schule, Ausbildung und Studium. Nur wenige Studien aber adressieren das Schreiben am Arbeitsplatz:

- 1971 untersuchte EMIG als einer der Ersten das „Schreiben“ als Prozess im Schulkontext.[193]
- 1980 legten FLOWER und HAYES[194] ihr Textproduktionsmodell vor (und aktualisierten es zuerst 1996; HAYES modifizierte sein Modell erneut 2012).

[192] Eigene Darstellung als Zusammenfassung der Punkte 2 bis 2.4.

[193] EMIG 1971

[194] LEVY und RANSDELL 1996

- BEREITER[195] beschrieb 1980 die Entwicklung von Schreibkompetenzen bei Kindern und stellte 1987 ein weiterentwickeltes Modell vor.
- BEAUGRANDE[196] fasste Schreibprozesse 1980 als interaktive Vermischung von Textprodukt und Schreibprozess auf, auch er untersuchte SchülerInnen und StudentInnen.
- 1989 stellten KRINGS und ANTOS[197] erste interdisziplinär gewonnene Ergebnisse zu allgemeiner Textproduktion vor; 1992 folgten die Forschungsberichte von KRINGS zum Schreibprozess[198].
- 1995 stellte WROBEL[199] die kognitive und motorische Komplexität des Schreibens in den Vordergrund und beschrieb einen Zusammenhang zwischen dem Schreibenden und sozialen Mustern und Regeln, die dieser im Schreibprozess befolgt.
- 1996 beschrieb MOLITOR-LÜBBERT[200] Schreiben als mentalen und sprachlichen Prozess.
- 1998 verfasste POGNER[201] seine Dissertation anhand der Fallstudie „Schreiben im Beruf als Handeln im Fach" vor und beschrieb die nicht-muttersprachliche Textproduktion von Angehörigen eines Technik- oder Ingenieursberufs.
- 2001 untersuchte PERRIN[202] mittels angewandter Schreibprozessforschung den Entstehungsprozess journalistischer Texte.
- 2002 stellte PETERLIN[203] ihre Arbeiten über einen Zusammenhang von Glaubwürdigkeit und Textqualität eines Unternehmens vor.
- JAKOBS[204] untersuchte 2005 das Schreiben am Arbeitsplatz und fokussierte dabei ausgewählte Aspekte des „writings at work".

[195] BEREITER 1980; s. a. BEREITER/SCARDAMALIA 1987

[196] BEAUGRANDE 1980

[197] ANTOS und KRINGS 1989

[198] KRINGS 1992

[199] WROBEL 1995

[200] MOLITOR-LÜBBERT 1996

[201] POGNER 1999

[202] PERRIN 2001

[203] PETERLIN 2002

[204] JAKOBS 2005

- 2006 publizierte LUDWIG[205] die „Geschichte des Schreibens".
- 2008 untersuchte ACHATZKI[206] die Erstellung von „Text im Spannungsverhältnis von Produkt-, Prozess-, und Kontextorientierung bei Schülern und Studierenden" und zielte dabei auf deren institutionalisierten Kompetenzerwerb zum Verfassen wissenschaftlicher Texte ab.
- Im gleichen Jahr stellt PERRIN[207] WAYS vor, eine für seine Schreibtechnik entwickelte Software.
- LILIS[208] legte 2010 die Ergebnisse ihrer Studien zu den „sociolinguistics of writing" vor.
- KREKELER[209] setzte sich 2014 mit der Ermittlung von Kompetenzentwicklungsbedarf bzgl. des Schreibens im Beruf auseinander. Das Schreiben im Beruf wurde nicht vertieft, der Fokus lag auf der Methodik des Bedarfsermittelns. Dennoch zeigt auch diese Arbeit, dass das Schreiben im Beruf mehr und mehr in den Blick der forschenden Betrachtung gelangt.

Diese Arbeiten untersuchen die Textproduktion und ablaufende Schreibprozesse zum großen Teil unter dem Aspekt, Schreiben als eine in Schule und Studium zu erwerbende „Kulturgrundlage" der Berufsausübung zu verstehen. Die Auseinandersetzung mit Schreibprozessen ist eine fortlaufende, kontinuierliche Herausforderung – Medien und Aufgaben mögen sich wandeln und die Art des Schreibens, die Untersuchung der Textproduktionsprozesse kann auch in der Berufswelt ein Indikator dieser Veränderungen und Entwicklungen sein.[210]

[205] LUDWIG 2006

[206] ACHATZI 2008

[207] PERRIN 2008

[208] LILIS 2010

[209] KREKELER 2015

[210] Siehe dazu auch: „Given the omnipresence of the written word, research into the role of written language in everyday communication is at the heart of understanding contemporary forms of social interaction, between institutions and communities as well as between individuals. […]. Thus, writing research is essential for understanding contemporary life and contemporary institutions" (BARTON/PAPEN 2010, S. 3).

- POGNER[211] legte mit seiner Arbeit „Schreiben im Beruf als Handeln im Fach“ eine Betrachtung vor, die Schreiben erstmals als etwas versteht, was Arbeitnehmer*innen „im Alltag“ widerfährt. Die von POGNER begleiteten Ingenieure waren keine Journalisten oder angehende (Geistes-)Wissenschaftler*innen oder SchülerInnen, die sich mit Sprache, Schreiben und Textproduktion *a priori* auseinandersetzten. Vielmehr waren es Berufstätige, die das Schreiben als angewandte Kulturtechnik zwar beherrschten, es in ihrem Beruf und für die Kommunikation in einer gelernten Fremdsprache mit einem fachfremden Publikum jedoch „neu“ zu erlernen hatten. Der Kern der Untersuchung bestand darin, den Umgang mit dieser gelernten „Fremdsprache“ zu betrachten.

Am 21. Januar 2013 wurde an der Universität Göttingen die Gesellschaft für Sprachdidaktik und Schreibforschung gegründet. In deren Selbstporträt heißt es:

> „Sie *[die Gesellschaft, AdV]* fördert die Schreibdidaktik in der höheren Bildung, in Forschung, Praxis, Aus- und Weiterbildung durch Vernetzung und Austausch. Die Gesellschaft versteht sich als Vertretung von Personen, die in Hochschulen, Schulen oder in freier Praxis insbesondere im Bereich des wissenschaftlichen Schreibens lehren, beraten, vermitteln und forschen.“[212]

Die Gesellschaft versteht sich also als das gemeinsame Dach für Schreibforschung und Sprachdidaktik nicht nur in den Bereichen des wissenschaftlichen Schreibens, sondern auch des Schreibens in Beruf und Arbeitswelt.[213]

Grundsätzlicher Natur sind die Fragen, die in Richtung Schreibforschung formuliert werden und die alle Schreibprozesse fokussieren:

> „Wie laufen Schreibprozesse ab?
> Was geschieht beim Schreiben von Texten?
> Wie entstehen Texte, die adressatengerecht und genrespezifisch sind?“[214]

---

[211] POGNER 1999

[212] WWW.SCHREIBDIDAKTIK.DE

[213] Ich habe Anfang Mai 2016 Kontakt mit Dr. BRINKSCHULTE, der Geschäftsführerin der Gesellschaft, aufgenommen und von meinem Promotionsvorhaben berichtet. Ihre Antwort: „Hallo Herr Reinke, Ihr Dissertationsprojekt hört sich ja außerordentlich spannend an – gerade für unser Zertifikat ProText. Bei wem schreiben Sie denn Ihre Diss und in welcher Fachrichtung? Gern würde ich mehr von Ihren Inhalten erfahren. Hätten Sie Lust, mir einen kurzen Überblick zu schicken? Dann könnten wir überlegen, wie wir uns austauschen können.“– Ich bin jetzt Mitglied der Gesellschaft.

[214] WWW.SCHREIBDIDAKTIK.DE

Hinsichtlich der eben drei erwähnten Fragen sind betriebliche, an Kunden*innen gerichtete Schreib- und Textprozesse aus Sicht der Schreibenden kaum untersucht.

Der schriftliche Ausdruck ist Kommunikation und, in Anlehnung an LUDWIG, sowohl eine Repräsentation von Wissen und kulturellem Verständnis als auch – und diese Eigenschaft macht den großen Unterschied zum gesprochenen Worte aus – eine schriftliche Dokumentation dieses Repräsentierens.

Seit EMIG in den 1970er-Jahren konkrete Textproduktionen untersuchte und den Prozess des Schreibens als eine komplexe Ansammlung zusammen stattfindender, ineinander übergehender und voneinander kaum abgrenzbarer Prozessketten beschrieb[215], ist deutlich, dass, so KRUSE, beim Schreiben

> „viele unterschiedliche Dinge zu berücksichtigen sind: Motorik, Rechtschreibung, Wortwahl, Syntax, Zweck des Textes, Textaufbau, Klarheit, Richtigkeit der Aussagen, Publikumsreaktionen, Rhythmus, Klang usw".[216]

BEREITER untersuchte den Prozess des Schriftspracherwerbs von Schulkindern in Deutschland und unterschied beim Schreiben sechs Fähigkeiten:

> „Flüssigkeit im geschriebenen Ausdruck, Leichtigkeit in der Entwicklung von Idee, Beherrschung der Schreibkonventionen, soziale Kompetenz (verstanden als Fähigkeit, Leseerwartungen zu berücksichtigen), literarisches Unterscheidungsvermögen, schließlich die Fähigkeit zur Reflexion. [...]."[217]

Die Annahme, dass sich diese Fähigkeiten simultan entwickeln, legt allerdings nah, dass bereits Schulabsolventen über zumindest einigermaßen entwickelte Fähigkeiten des Textproduzierens verfügen. Gehen spätere Arbeitgeber dieser Schüler*innen also durchaus zu Recht davon aus, dass ihre Mitarbeiter schreiben können? Und können sie deshalb auch *im Beruf* schreiben, also im Sinne des Unternehmens texten?

Die Beobachtung affiner Entwicklungen in der Praxis löst Forschungsaktivitäten dazu aus; ein Beispiel gibt 2014 das Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB): Es erforscht die Ausprägung der sprachlich-kommunikativen Anforderungen in der beruflichen Ausbildung. In der Projektbeschreibung geht das BIBB davon aus, dass nur teilweise bekannt sei, welche

[215] Vgl. EMIG 1971

[216] KRUSE 2007

[217] BEREITER 2012, S. 403f.

sprachlich-kommunikativen Anforderungen Auszubildende in der beruflichen Ausbildung bewältigen müssen und inwiefern sich diese von Beruf zu Beruf unterscheiden.[218]

Mit dem Hinweis auf die in diesem Abschnitt gezeigte Auswahl an Arbeiten lässt sich auch veranschaulichen, wie nah die Erkenntnisse der in den vergangenen 40 Jahren erfolgten Schreibprozessforschungen beieinanderliegen. Es gibt dabei erhebliche Überschneidungen und Übereinstimmungen, die wiederum wichtige Wegweiser für die vorliegende Arbeit beinhalten. Einige dieser Wegweiser werden nachfolgend als „Navigationshilfen" für die spätere Feldarbeit genauer vorgestellt und erläutert.

Schreiben ist vielschichtig. Schreibende sehen sich Schreibumgebungen, Rahmungen, Anforderungen an Inhalte, Erwartungen, Zeitvorgaben gegenüber; sie agieren mit den verfügbaren Medien, reagieren auf fachliche Bedingungen, auf Beziehungen, schöpfen dabei aus ihrer eigenen Erfahrung, ihrem Wissen und ggf. der Zusammenarbeit mit anderen.[219]

Die Prozesse des Schreibens sind ein komplizierter Untersuchungsgegenstand. Ich nenne diese Modelle, um eine Orientierung für meine eigene Untersuchung zu geben. Nachfolgend sind fünf verschiedene Schreibmodelle bzw. Textproduktionsmodelle näher beschrieben – sie zeigen exemplarisch, wie komplex das Schreiben selbst und die Schreibprozessforschung sind. Die Auswahl umfasst knapp 35 Jahre der internationalen Schreibprozessforschung und veranschaulicht Dimensionen des mitunter mühsamen und fragilen Erkenntnisgewinns.

[218] BIBB 2013, Projektnummer: 2.2.304, Sprecherin SETTELMEYER

[219] Vgl. KNAPP et al. 2011, S. 128f.

HAYES UND FLOWER

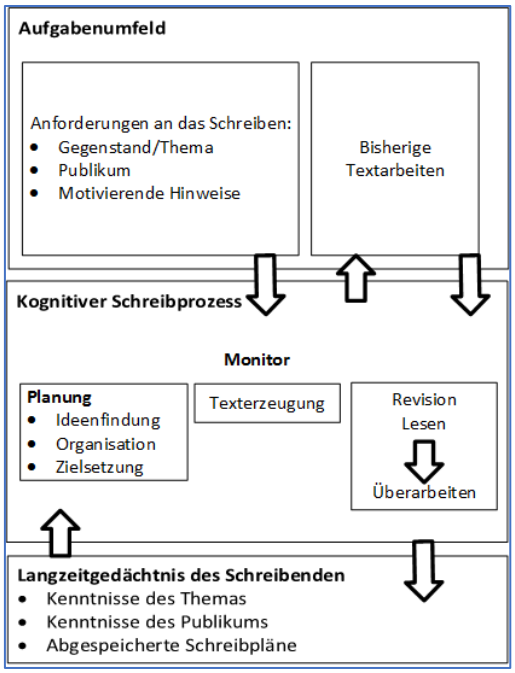


Abbildung 15: Das HAYES-FLOWER-Modell (1980)[220]

Das 1980 von HAYES und FLOWER vorgestellte und später in Teilen erweiterte Modell des Schreibprozesses ist dabei als ein Metakonzept des Schreibens an sich zu verstehen (Abbildung 15). Es geht nicht auf einzelne Aspekte des Schreibens ein, sondern vereint die jedem Schreibprozess immanenten und mehr oder minder stark ausgeprägten Eigenschaften in einer Gesamtschau.

Schreiben ist in diesem Modell das Zusammenspiel dreier Anteilskategorien: Der Aufgabenbereich selbst, die Kognition während des Schreibens und das Langzeitgedächtnis des Schreibenden bilden nach HAYES den Rahmen für jeden Schreibprozess.[221]

HAYES hat das Modell 1996 erweitert. Zwischen den Bereichen der Aufgabe und der Dimension des schreibenden Individuums wird stärker differenziert. Die Arbeiten von HAYES und FLOWER aus 1980 und vor allem aus 1996 bilden wiederum die Basis einer Reihe weiterer Modelle anderer Schreibprozessforscher*innen.

[220] Eigene Darstellung in deutscher Sprache, in Anlehnung an HAYES 1996, S. 3

[221] Vgl. ebd.

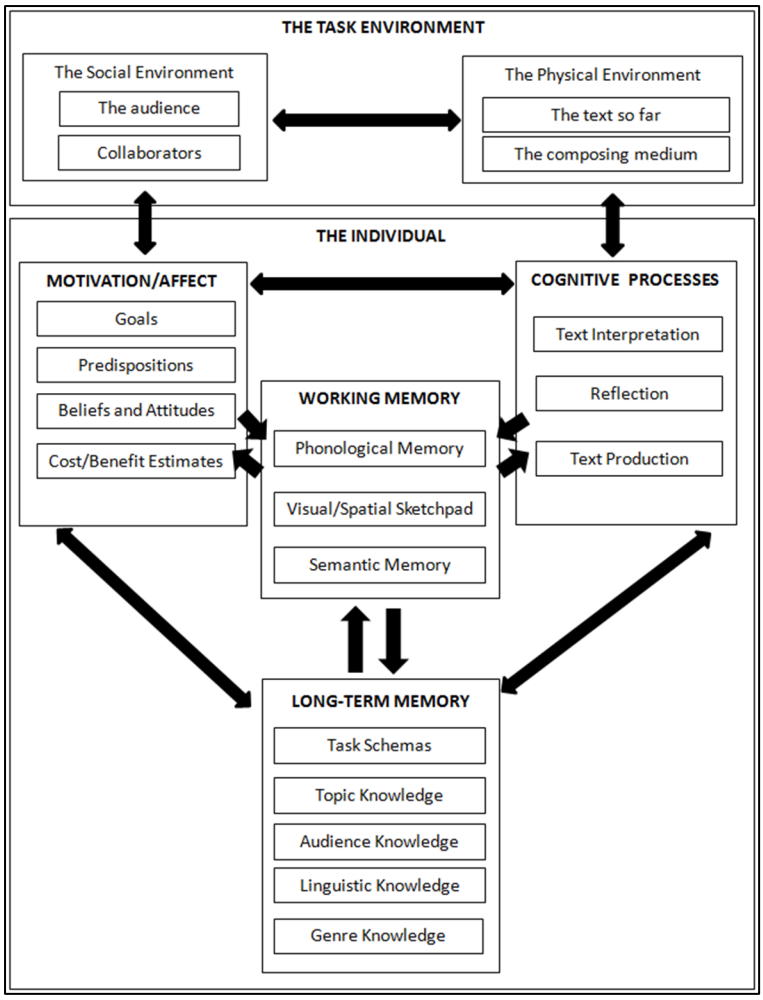


Abbildung 16: Schreibmodell nach HAYES (1996)[222]

Das Modell ist allgemein, bezieht sich ergo auf das „Schreiben selbst", ob in der Schule, im Privatleben, in technischen, funktionalen, literarischen, poetischen und weiteren Dimensionen. Die Aufgabenumgebung beinhaltet soziale und technisch-funktional-pragmatische Aspekte des Umfelds der Textproduktion:

Kooperateure/Kritiker

Sollen andere den Text lesen und verstehen? Wer ist das Publikum, der Adressat? Welche Erwartungen gibt es an den Text (und von wem?), welche Anforderungen sind bekannt? Welche Botschaften sind zu vermitteln – und wie wird dies gelingen? Gibt es Mitwirkende am Schreibprozess (Recherchierende, Ideengeber, Aufgabensteller)? Welche kulturellen und gesellschaftlichen Elemente sind zu beachten?

[222] Aus: HAYES 1996, S. 4

Inspiration für meine Untersuchung:

Lesen (und bewerten) Kollegen und/oder Vorgesetzte den Text? Gibt der Empfänger ein Feedback? Erfolgt es direkt oder indirekt? (Direkt: bspw. bei einem Vortrag mit Manuskript; Indirekt: z. B. erreicht die Reaktion auf das Schreiben des Unternehmens den Autor nur informativ, aber nicht inhaltlich.)

Liest jemand den Text gegen, wer liefert konstruktiven, kreativen Input? Gibt es konkrete Erwartungen an die (mein Handeln ggf. steuernden) Wirkungen meines Textes? Wer prüft Inhalt, Rechtschreibung, Ausdruck usw.?

Der bislang verfasste Text

Ist ein Text neu zu entwickeln? Gibt es Textvorlagen, Textrudimente?

Inspirationen für meine Untersuchung:

Wie lang soll, muss, kann, darf der Text sein? Wie viel Zeit steht für das Schreiben zur Verfügung?

Technologie

Mit welchem Hilfsmittel wird geschrieben? Unterschiedliche Schreibmedien führen auch zu unterschiedlichen Schreibprozessen:

> „The point is not that one medium is better than another [...] but rather that writing processes are influenced [...] by the writing medium itself."[223]

Inspiration für meine Untersuchung:

Ist der Umgang mit dem Schreibmedium bekannt, vertraut, geübt, neu? Wie wird geschrieben (mit der Hand, dem Fuß, in Schreibschrift, in Druckschrift, mit was für einer Art Stift oder Vorrichtung, z. B. in Braille, mit Kreide, mit dem PC, dem Smartphone)? Wird (vorab) diktiert?[224] Aber auch: Wie sind die räumlichen Gegebenheiten des Schreiborts (Lautstärke, Klima, Störungen durch andere usw.)?

[223] HAYES 1996, S. 7

[224] Siehe dazu, wenngleich aus einem literarischen Kontext stammend, die Ausführungen von STINGELIN über die „Metaphorisierung" des Schreibvorgangs. Er stützt sich auf FLUSSER, wenn er

Die schreibende Person

HAYES beschreibt hier die vom Individuum ausgehenden Anteile an Schreibprozessen. Da meine Untersuchung diese Anteile fokussiert, verbinde ich meine damit assoziierten Inspirationen direkt.

Motivation:

Welche Ziele, Motive bewegen den Schreibenden? Welche und wessen Vorstellungen, Werte, Überzeugungen, Prägungen spielen eine Rolle? Welche Voraussetzungen bringt der Schreibende mit? Sind Aufwand und Nutzen sowie Kosten und Erträge zu berücksichtigen?

Cognitive Process:

Werden Texte interpretiert, reflektiert? Wie viel Text wird produziert? Wie viele Texte in welcher Zeit? Wird „am Stück geschrieben" oder „zwischendurch" – und wie beeinflusst dies das Schreiben?

Working Memory:

Wortklang, das Verständnis von Semantik und Sprachbildlichkeit – wie zeigen sich diese Elemente am Arbeitsplatz? Welchen Stellenwert verleiht ihnen der Schreibende?

Long-Term Memory:

Gibt es ein Repertoire an Texten zu bestimmten Anlässen, das der Schreibende in sich trägt und abrufen kann? Wie werden Prioritäten gesetzt – und wie hängt das Abrufen bestimmter Texte mit gesetzten Prioritäten und dem Adressaten zusammen? Sind Aussagen möglich zu einer grundsätzlicheren Schriftsprachverbundenheit?

Aktualisiertes Modell 2012

In diesem Modell rückt die Rolle des Individuums näher in den Blickpunkt, zudem wird der ursprüngliche Kernprozess des Schreibens (Planen, Verschriften, Revidieren) in einen größeren Kontext von Abläufen und Zeit gebracht. Abbildung 17 zeigt die Ebenen und

zitiert: „Die Füllfeder liegt auf einer anderen Wirklichkeitsebene als etwa die Grammatik, die Ideen oder das Motiv zum Schreiben" (STINGELIN 2012, S. 287).

Komponenten des Schreibens und führt die Sichtweise ein, die Komplexität der Prozesse des Schreibens nicht als lineare Abfolge, sondern als gemeinsame, parallel stattfindende, nicht immer klar zu verortende Abläufe und Handlungen zu verstehen. Im Zentrum ist das Zusammenspiel von „Vorschlager, Evaluator, Übersetzer und Verschrifter“[225] zu erkennen, die wie ein im Autor agierendes Team die Schreibaktivitäten konzipieren, realisieren und kontrollieren. In früheren Fassungen war dieses Zusammenspiel mit „Monitor“ beschrieben.

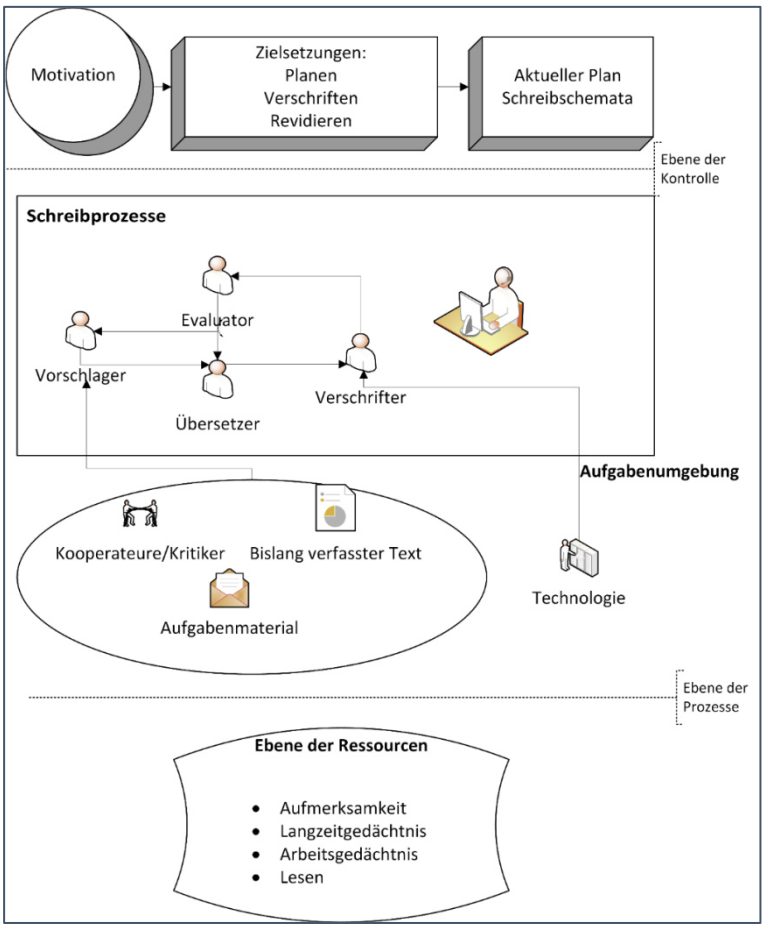


Abbildung 17: Ebenen und Komponenten des Schreibens (nach HAYES 2012)[226]

Ob Hausarbeit, Liebesbrief, Gebrauchsanweisung, *social media posting*, SMS oder Anzeigentext, ob Tagebuchnotiz, Gedicht, Roman oder Laborbericht: Das HAYES-Modell sieht sich als eines, das die Komplexität des Schreibens umfänglich berücksichtigt. Schreiben wird dabei nicht als Verb allein verstanden, sondern als Prozess, der weit vor der

[225] PHILIPP 2015, S. 16

[226] Eigene Darstellung der von PHILLIP ins Deutsche gebrachten Fassung (ebd., S. 14), Original geprüft bei HAYES (HAYES 2012)

eigentlichen Handlung „schreiben“ seinen Anfang nimmt und stark in die Lesefähigkeiten, in die Textverständniskompetenzen des Schreibenden und Lesenden hineinreicht.

KELLOG

KELLOG[227] beschreibt drei Stadien der Schreibfähigkeiten und sieht diese Stadien in einem chronologischen Zusammenhang. Sein 2006 während eines Vortrags an der Universität Antwerpen und 2008 im „Journal of Writing Research“ vorgestelltes Modell gliedert die Entwicklung der Schreibfähigkeiten in drei Phasen (Abbildung 18). Kinder, die im Alter zwischen vier und sechs Jahren erste Erfahrungen mit dem Schreiben, der Handschrift bzw. dem Alphabet gemacht haben, sind, so KELLOG, nach rund zehn Jahren der Schreiberfahrung mit 14 bis 16 Jahren in einem anderen Schreibfähigkeitsstadium. Ist es bei dem kleinen Kind der Autor, der im Mittelpunkt der Eigenwahrnehmung des Schreibenden steht, kommen im Laufe der ersten „Schreibdekade“ das Wissen und auch das Gespür für Textsorten und Texterstellung generell hinzu. Der jugendliche Autor ist nun in der Lage oder verspürt zumindest das Bedürfnis, Erlebtes, Gedachtes, Gefühltes in Text zu transformieren und diese Inhalte durch das geschriebene Wort zu transportieren.

Weitere zehn Jahre der Schreiberfahrung führen dazu, dass der Autor nicht mehr nur sich selbst und seinen Text wahrnimmt, sondern zunehmend auch die Anforderungen und Erwartungen eines jeweiligen Publikums. Je nach Adressat sind, so KELLOG, Schreibende mit gut 20 Jahren Schreiberfahrung, in der Lage bzw. der Anforderung ausgesetzt, Texte unterschiedlich und adressatengerecht zu verfassen.

„An expert, professional writer – operating at the stage of knowledge-crafting – is able to maintain and manipulate in working memory representations of the author’s ideas, the text itself, and the prospective reader’s interpretation of the text“ (KELLOGG 2008, S. 14).

Der erfahrene Schreiber versucht, sich in die Position des Adressaten einzufühlen – er liest den Text auch wie ein Leser, nicht nur wie der Autor und er ist in der Lage, den Text entsprechend zu modifizieren.

KELLOGS Untersuchungen, die der Entwicklung des Drei-Phasen-Modells zugrunde liegen, stammen überwiegend aus dem schulischen und hochschulischen Bereich.

[227] KELLOGG 2008

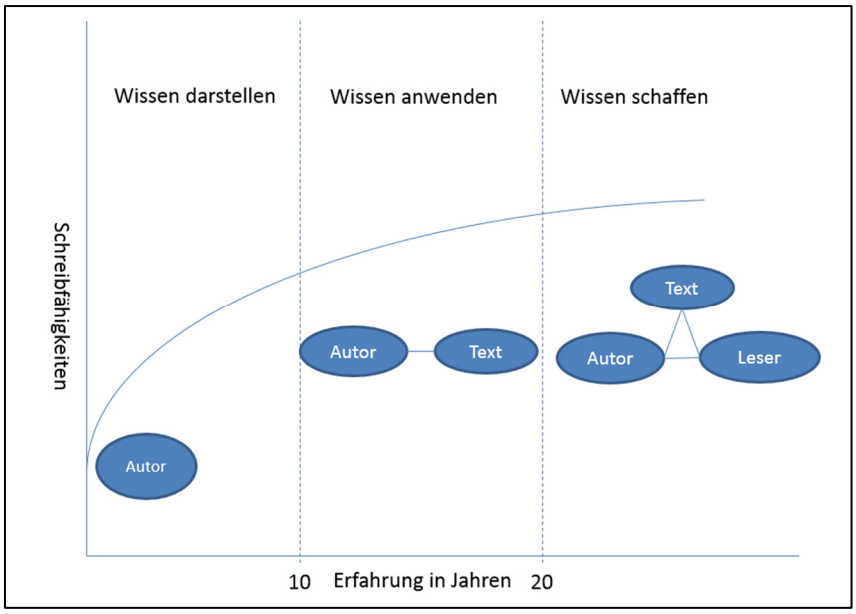


Abbildung 18: Makrostruktur der Entwicklungsphasen von Schreibfähigkeiten[228]

KELLOG weist daraufhin, dass die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Schreiben eine wesentliche Voraussetzung für die Gültigkeit seines Modells ist. Wer im Schreiben reifen will, muss schreiben, so sein Fazit.

Inspirationen für meine Untersuchung:

Gibt es Unterschiede zwischen den Schreibenden bzgl. ihrer Schreiberfahrungen? Wenn ja: welcher Art?

BEAUGRANDE

Abbildung 19 zeigt mit dem Parallel-Prozess-Modell von BEAUGRANDE einen anderen Ansatz. Das entscheidende Element zum Verständnis sind in meinen Augen die an den Seiten der Grafik dargestellten Klammern. Sie veranschaulichen die Dynamik vieler Prozesse, die nicht linear ablaufen, sondern sich in spontaner, nicht-planbarer Interaktion überlagern oder sehr schnell aufeinander folgend ablaufen können. BEAUGRANDE setzt sich – die Zeitachse zeigt es – verstärkt mit den Anforderungen an die Informationsverarbeitungskapazitäten des Schreibenden auseinander. Wann beansprucht was die schreibende Person am meisten?

[228] KELLOG 2008, S. 4

So basiert das Modell auf Betrachten der ablaufenden Handlungen (und ist damit nah an den Überlegungen VOLPERTs).

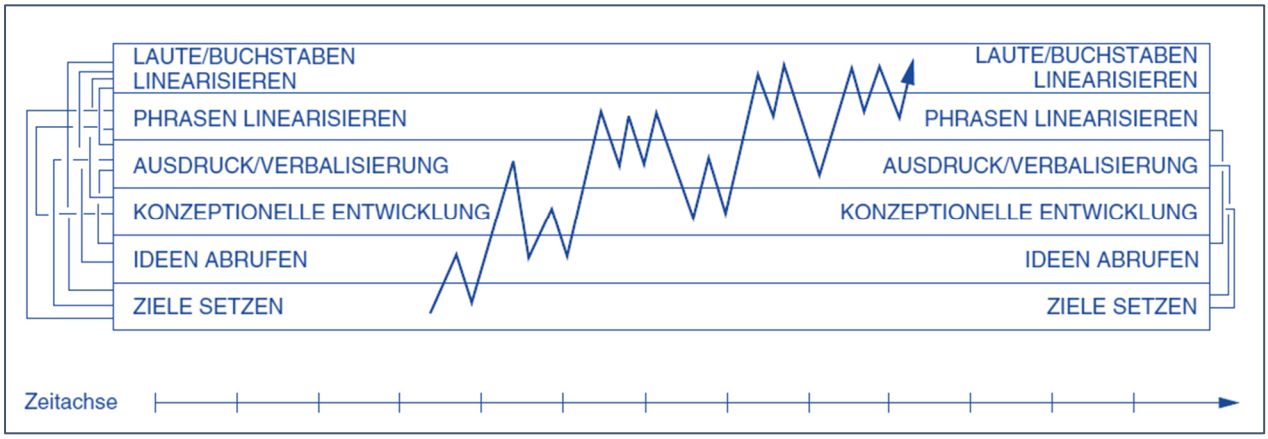


Abbildung 19: Interaktives Parallel-Prozess-Modell[229]

Am Anfang, so die Grafik, steht das Setzen von Zielen, dem das Abrufen von Ideen folgt. Gleichzeitig kooperiert das Setzen von Zielen mit dem Linearisieren von Phrasen, wie am Beginn der Zeitachse zu erkennen ist. Im Verlauf des Schreibens verändern sich diese Parallelen. Schreiben ist für BEAUGRANDE, wie auch für HAYES, kein hierarchisch strukturiertes, sondern ein strukturierendes Vorgehen: Der Text entsteht im Schreiben und mit Fortschritt des Prozesses verlagern sich die Handlungen – auch in Pausen während des Schreibens. Nicht erst und nicht nur am Ende erfolgt das Überarbeiten des Geschriebenen, der Vergleich mit Zielen, Ideen, mit Ausdruck und Verbalisierung.

FEILKE und AUGST

FEILKE und AUGST stellen 1989 ein heuristisches Modell mit Thesen zur Entwicklung der Schreibkompetenz vor – MOLITOR-LÜBBERT weist 1996 darauf hin, dass es sich dabei vorrangig um kognitive und sprachliche Entwicklungsprozesse handelt.[230]

[229] Nach BEAUGRANDE 1980

[230] MOLITOR-LÜBBERT 1996, S. 1013

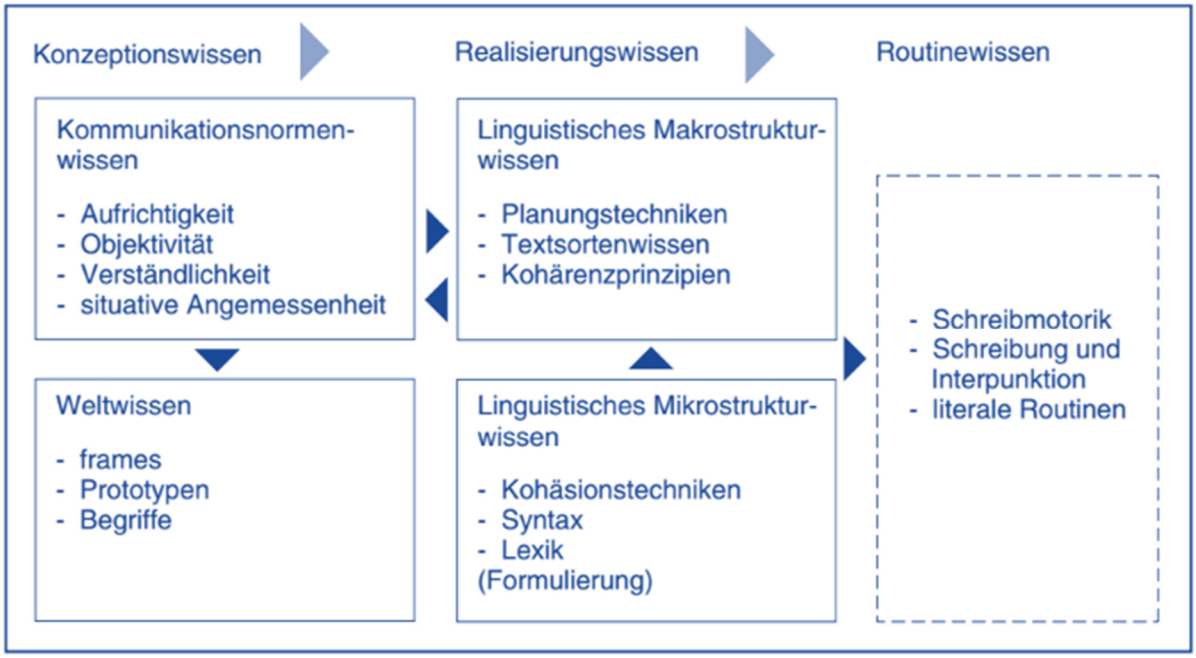


Abbildung 20: Kognitives Modell für die Ontogenese der Schreibkompetenz[231]

FEILKE und AUGST fokussieren die Entwicklung von Schreibkompetenzen und hinterfragen dabei kritisch, ob ein Modell dieser Art überhaupt realisierbar ist:

> „Ist der Schriftspracherwerb ein Reifungsprozess in nuce, ein Erwerb im Sinne Chomskys, ein Sozialisationsprozess, der lediglich internalisiert werden muss, oder ein vom Individuum ausgehender Lernprozess?“[232]

Hieran wird deutlich, dass es sich um das Erlernen des Schreibens und die damit verbundenen Entwicklungsprozesse handelt.

Der Blick auf das Modell (Abbildung 20) lässt aber auch folgende Deutung zu: Konzeptionswissen, Realisierungswissen und Routinewissen sind als Begriffe des Schreibens erfahrener Schreibender denkbar und sinnvoll, gleiches gilt für die vier weiter genannten Wissensformen – Kommunikationsnormenwissen, Weltwissen und das linguistische Makro- und Mikrostrukturwissen könnten auch als Bestandteile von Berufssprache und Sprachregistern geführt werden. Das Zusammenspiel der Elemente konkreten Schreibhandelns[233] bleibt in dem Modell jedoch weitestgehend unberücksichtigt.

[231] FEILKE/AUGST 1989, S. 302

[232] MOLITOR-LÜBBERT 1996, S. 1011

[233] Wie sie bspw. von der Gesellschaft für Sprachdidaktik und Schreibforschung adressiert werden, s. o. („Was geschieht beim Schreiben von Texten?“).

JAKOBS

2005 veröffentlicht JAKOBS ihre Studie „Writing at Work“ und stellt ein Modell vor, das die Einflussgrößen und die Komplexität des Schreibens am Arbeitsplatz zusammenträgt.

Aus der vorliegenden Literatur zu Untersuchungen von Schreibprozessen und Textproduktionen ragen die Arbeiten von JAKOBS insofern hervor, als dass sie neben einer Übersicht über bereits bestehende Arbeiten auch ein Modell der mit dem Schreibprozess am Arbeitsplatz assoziierten Ebenen und Dimensionen vorstellt. Anders als auf Modelle, die das Schreiben allgemein zu fassen versuchen, konzentriert sich JAKOBS auf die Arbeitswelt. Schon 2005 erkennt sie, dass die Informationsgesellschaft sich vor allem zu einer Wissens - und Dienstleistungsgesellschaft wandele – eine Entwicklung, die nach ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten der Berufstätigen verlange. „Dieser Aspekt“, schreibt JAKOBS, „wird […] mit wenigen Ausnahmen mehr oder weniger flächendeckend in der akademischen wie nicht akademischen Ausbildung vernachlässigt“[234]. Schreiben am Arbeitsplatz ist für JAKOBS ein weites, komplexes Feld. Die einfache Checkliste, die nur ausgefüllt zu werden braucht, fällt ebenso darunter wie das Erstellen eines komplizierten Schriftstücks. JAKOBS plädiert dafür, „Schreiben und Textproduzieren“ als „spezifische, schriftlich realisierte Form institutionellen Denkens und Handelns“ zu verstehen.[235]

Das von ihr vorgestellte Modell[236] der Komponenten des Schreibens am Arbeitsplatz ist als Wechselwirkungsrahmen zu verstehen: Ausgehend von der Person des Schreibenden und seiner (oder ihrer) Aufgabe und Rolle im Textproduktionsprozess werden andere Elemente berührt, aufgegriffen, fließen mit hinein – die von JAKOBS vorgestellten Wechselwirkungen sind auf die in der Abbildung 21 gezeigten „Schalen“ zu beziehen: Im Kern, der Ausgangsschale, ist die schreibende Person. Diese Schale umgibt den „konkreten Arbeitsplatz“, etwa die das Schreiben unmittelbar begleitende Situation ebenso wie übergeordnete strukturelle, organisatorische Größen. Die Interaktion mit Kolleg*innen, die nutzbaren Medien sowie alle anderen Rahmenbedingungen des Schreibens (Zeit, Budget, Mustertexte, Vorgaben, Textentwürfe) sind sowohl dem Arbeitsplatz zuzuordnende und

[234] JAKOBS 2005, S. 15

[235] Ebd.

[236] Vgl. JAKOBS 2005

dort zu untersuchende Größen als auch, zumindest teilweise, Elemente der nächstübergeordneten Schale „Organisation".

Letztere Schale wiederum birgt den Arbeitsplatz und den Schreibenden und ist selbst eingebettet in einen größeren Kontext – in die Schale „Domäne". Hier geht es vor allem um die Branche, in der oder für die Texte entstehen. Die Domäne, so JAKOBS, „gibt kulturelle, soziale und ökonomische Normen vor"[237], die somit die Interaktionen mit externen und internen Adressaten des Unternehmens definiert. Als alles umfassender Metarahmen schließlich fungiert die Schale „Kulturraum", die als „sozial, kulturell und zeitlich geprägter Raum"[238] die Quelle spezifischer Werte und Normen, rechtlicher und gesetzlicher Vorgaben, allgemeiner Anspruchshaltungen, Erwartungen an Text, Textproduktion und Schreibende ist.

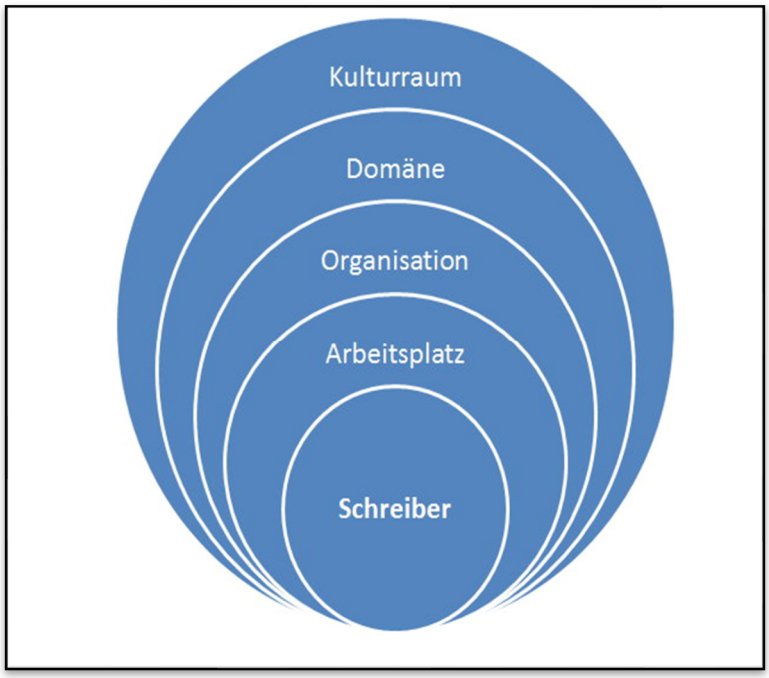


Abbildung 21: Komponenten des Schreibens am Arbeitsplatz[239]

Textentstehungsprozesse durchlaufen – zumindest theoretisch –, so JAKOBS, alle diese Schalen. Idee, Planung und Struktur eines Textes, das Formulieren und Überprüfen sowie die Freigabe des Textes – alle diese Phasen sind in ihrem Modell mehr oder minder deutlich

[237] Ebd., S. 17

[238] Ebd., S. 18

[239] Ebd., S. 17

geprägt von der Existenz bzw. dem Zusammenspiel oder Gegeneinander dieser Schalen. Eine nähere Differenzierung, ob dieses Modell für alle oder nur bestimmte Schreibarten- und Anlässe Gültigkeit besitzt, erfolgt nicht.

Inspirationen für meine Untersuchung:

Wie ist die Textproduktionsaufgabe in die Situation am Arbeitsplatz, in die Organisation eingebettet? Wie groß ist die Organisation? Wie viele Menschen arbeiten an wie vielen Standorten? Welche nicht-textproduktionsspezifischen Vorgaben und Abläufe sind zu beachten?

Studien „Schreiben im Beruf"

In verschiedenen Unternehmen die Produktionsprozesse individueller Kundenkorrespondenz mittels Befragen und Beobachten der Autor*innen zu untersuchen, heißt zwar, unbekanntes Terrain zu erforschen, jedoch nicht, ganz ohne hilfreich erscheinende Ausrüstung vorgehen zu müssen.

Viele der bisherigen Untersuchungen fokussieren das Schreiben *als Beruf*.[240] Eine solche Betrachtung des Erwerbes spezifischer Schreibkompetenzen erfasst das Schreiben als spezifisches Erkennungsmerkmal innerhalb bestimmter Arbeitswelten; dies illustrieren Fragestellungen vorliegender Studien: Wie erlernen Studierende das Schreiben unter wissenschaftlichen Kriterien, wie schreiben Journalisten, wenn sie Artikel verfassen?

Wird das Schreiben als starker Ausweis einer konkret berufsfeldbezogenen Kompetenz angenommen, liegen entsprechende spezifische Untersuchungen vor. Untersuchungen mit Methoden qualitativer Forschung wie der teilnehmenden Beobachtung sind in der Erforschung der Schreibprozesse am Arbeitsplatz allerdings selten, da die Forschung in diesem Segment generell unter erschwerten Bedingungen stattfindet: Nur wenige Unternehmen sind bereit, sich diesbezüglich zu öffnen. Die Gründe dafür sind Sicherheitsbedenken, Datenschutz und Störungen des Betriebsablaufes, um nur einige zu nennen.[241]

[240] Vgl. JAKOBS/LEHNEN/SCHINDLER 2005, S. 33

[241] Vgl. JAKOBS 2005, S. 15; ich habe mehr als 75 Firmen angesprochen und nur wenig Resonanz erfahren.

GÖLDI (2001) befragte 86 Ingenieure zu den Inhalten ihrer Arbeitstage. Von den Befragten gaben 57 Prozent an, während eines Arbeitstages sieben bis acht Stunden mit kommunikativen Aufgaben zu tun haben, wobei die Produktion von Texten einen großen Anteil einnimmt: 80 Prozent der Befragten schreiben Dokumentationen, 66 Prozent oft Protokolle, 33 Prozent Geschäftsbriefe. Und 90 Prozent der Befragten schätzen die Schreibkompetenz als wichtig oder sogar sehr wichtig ein für den Ingenieurberuf.[242]

SCHINDLER zeigte 2005, dass Studierende, die einen Behördenbrief, einen Bewerbungsbrief und eine Spielanleitung schreiben müssen, nur sehr vage Vorstellungen von der Erstellung dieser Textarten haben.[243] JAKOBS greift die von COUTURE und RYMER (1993) gefundenen Definitionen auf, wenn sie in zwei Gruppen unterscheidet:[244]

> „Career Writer: Personen, deren Beruf das Verfassen von Texten ist (und) Professional, who writes: Experten, bei denen Schreiben Teil des Vollzugs übergeordneter Tätigkeiten ist.“[245]

Dies begründet die Auseinandersetzung mit der an Kundinnen und Kunden gerichteten Schriftsprache als einem Element des Berufslebens. Der Einsatz, die Verwendung, auch der Erwerb und die Vermittlung von Schriftsprache werden ausschließlich unter dem Aspekt des im Marketingkontext erfolgten Schreibens im Beruf betrachtet, aber nicht selbst als Beruf. Diese Fokussierung kommt einer Herausforderung gleich, da wissenschaftliche Untersuchungen eben dieser Seite der schriftsprachlichen Kompetenz bislang vergleichsweise geringe Bedeutung zugemessen haben.

Die Landkarte der wissenschaftlichen Untersuchung spezifischer Textproduktionen – verstanden als das in der beruflichen (nicht: als berufliche) Tätigkeit ausgeübte, individuelle und ein Unternehmen gegenüber seinen Kunden repräsentierende Schreiben – kennt noch weiße Flecken; es können daher sehr wahrscheinlich noch weiterführende Erkenntnisse für den Kompetenzerwerb in arbeitsrelevanten Schreibprozessen gewonnen werden.

[242] Vgl. KRUSE 2007, S. 237

[243] Vgl. ebd., S. 238

[244] JAKOBS 2005b, S. 19

[245] Ebd.

Fachzeitschriften

Journal für Schreibberatung – JoSch

Gestartet wurde JoSCH 2010/2011; 2016 erschien die 11. Ausgabe. Im Selbstporträt heißt es:

> „JoSch – Journal der Schreibberatung ist eine Fachzeitschrift, die sich mit den verschiedensten Themen der Schreibdidaktik an Schule und Hochschule, aber auch an anderen Einrichtungen, in denen geschrieben wird, auseinandersetzt. JoSch ermöglicht Schreibberater*innen und Schreibdidaktiker*innen Artikel zu veröffentlichen, neue wissenschaftliche Erkenntnisse und eigene Forschungen zu präsentieren, Erfahrungen weiterzugeben und Schreibthemen neu zu betrachten. Dabei bietet JoSch vor allem den studentischen Schreibberater*innen eine Plattform, um sich aktiv in den wissenschaftlichen Diskurs einzubringen. Darüber hinaus fördert JoSch den generationsübergreifenden Austausch zwischen den studentischen Schreibberater*innen und den wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen der Schreibzentren.“[246]

Der Schwerpunkt liegt damit deutlich im akademisch-wissenschaftlichen Hochschulbereich, das zeigt auch eine Analyse der Inhaltsangaben aller Ausgaben.

Zeitschrift „Schreiben“

Das als reine Online-Zeitschrift konzipierte, Schweizer *open-access*-Magazin erscheint seit 2006. Herausgegeben wird sie u. a. von Daniel PERRIN, Otto KRUSE und Eva-Maria JAKOBS.

> „Die Zeitschrift Schreiben veröffentlicht zu diesen unterschiedlichen Themen Fachwissen aus interdisziplinärer Perspektive und hilft damit sowohl die Praxis als auch die Didaktik des Schreibens zu optimieren. Die Zeitschrift Schreiben richtet sich an Fachleute aus Schule, Hochschule und Beruf. Als Diskussionsplattform fördert sie den Austausch und innovative Prozesse zum Thema Schreiben.“[247]

Unter der Rubrik „Beruf“ wird die Arbeit POGNERs erwähnt (1998) sowie ein Aufsatz von KREKELER aus 2015, der sich mit dem Schreiben im Beruf befasst.

Journal of Academic Writing

Seit 2011 erscheint das Journal, das ähnlich ausgerichtet ist wie JoSch:

> „The Journal of Academic Writing is an international, peer-reviewed journal that focuses on the teaching, tutoring, researching,

[246] https://journalderschreibberatung.wordpress.com/. [Letzter Abruf: 24.5.2018]

[247] https://zeitschrift-schreiben.eu/de. [Letzter Abruf: 4.6.2018]

> administration and development of academic writing in higher education in Europe."

Journal of Writing Research – JoWR

Akademisch-wissenschaftlich ausgelegt ist auch das Journal of Writing Research, das seit 2014 online publiziert:

> „The Journal of Writing Research (JoWR) is an international peer reviewed journal that publishes high quality theoretical, empirical, and review papers covering the broad spectrum of writing research. The mandate of the Journal of Writing Research is: to publish excellent and innovative writing research drawn from a range of academic disciplines (e.g. psychology, linguistics, pedagogy, design studies, communication studies, information and communication technology, learning and teaching) to stimulate interdisciplinary writing research to be fully international to apply high academic standards, including double blind peer review to share knowledge through open access (2014)."[248]

Das JoWR enthält verschiedene Aufsätze rund um wissenschaftliche Erkenntnis der Schreibprozessforschung. Diese beziehen sich größtenteils auf das Schreiben an Hochschulen, das Verfassen wissenschaftlicher Arbeiten. Einige Aufsätze befassen sich auch mit dem Schreiben allgemeiner Natur.

Sprache im Beruf – Kommunikation in der Aus- und Weiterbildung, Forschung und Praxis – SprlB

Die noch junge Fachzeitschrift Sprache im Beruf – die Erstausgabe erschien 2018 – fokussiert aus Forschungs- wie Praxissicht die Rolle, Funktion und Erfordernisse von Sprache und kommunikativem Handeln im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Denn die Bedeutung von Sprache bzw. kommunikativer Kompetenz im beruflichen Kontext nimmt stetig zu – nicht zuletzt durch Arbeitsmigration. Das Magazin spricht in erster Linie akademisch und/oder professionell engagierte Experten und Expertinnen in den Feldern Sprachdidaktik, Angewandte Linguistik, Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung an.[249]

---

[248] http://www.jowr.org/. [Letzter Abruf: 4.6.2018]

[249] Selbstporträt der Zeitschrift; herausgegeben von Christian EFING, Joachim HOEFLE, Florence MOURLHON-DALLIES, Astrid NEUMANN, Volker REXING und Peter WEBER. Steiner Verlag, Erstausgabe 2018.

3 Methoden und Forschungsdesign

3.1 Warum qualitativ forschen – eine Orientierung

Mein Forschungsinteresse ist, die individuelle Annahme von Handlungsanforderungen im Zusammenhang mit Schreibprozessen zu verstehen. Zu forschen heißt, neue Erkenntnisse zu suchen und dazu Eingebung und Systematik miteinander zu verbinden. Irrtum und Selbsttäuschung sind potenziell immer möglich – die Grundbedingung für das Zustandekommen neuer Erkenntnisse ist, dass der Forscher ehrlich gegenüber sich selbst und anderen ist.[250] Ich hoffe, so einen Beitrag zu leisten, dessen berufsbildnerischer Gehalt sich über das Analysieren und Aufzeigen von Einflusskriterien des individuell kaufmännischen Schreibens definiert.

Das Erkenntnisinteresse der Erziehungswissenschaft, verstanden als Humanwissenschaft, ist auf den Menschen ausgerichtet. Daran orientieren sich auch die eingesetzten Methoden.[251] Meine Arbeit stützt sich auf das den Menschen fokussierende Verständnis von Wissenschaft und Erkenntnissuche[252], das sich in der Forschungshaltung spiegelt, als erkennendes Subjekt selbst Teil der zu erkennenden Wirklichkeit zu sein. Demzufolge gibt es keine Trennung in Forschungssubjekt und Forschungsobjekt. HELFFERICH in einem Kommentar zu V. KARDOFF:

> „Die Interaktion des Forschers mit seinen ‚Gegenständen' wird systematisch als Moment der ‚Herstellung' des ‚Gegenstandes' selbst reflektiert."[253]

Wie lassen sich das Wahrgenommene, Gedachte und Empfundene aus der Perspektive derer erfassen, die in ihrem täglichen Arbeitsumfeld kundenbezogene, individuelle Texte produzieren? Wie gelingt es, konkrete Situationen menschlichen Verhaltens und Handelns

[250] Vgl. DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT 2013

[251] Vgl. SCHELTEN 2010, S. 12

[252] „Wir haben uns davor zu hüten, die Menschen, mit denen wir uns befassen, als bloße Quanten zu sehen, deren Denken und Verhalten blinden Gesetzen unterliege. Wir wissen, dass sie auch dann Menschen mit der Möglichkeit freier Selbstbestimmung und Spontaneität bleiben, wenn sie in ihnen selber undurchsichtige Zusammenhänge eingespannt sind, und dass an diesem Element des Spontanen und Bewussten das Gesetz der großen Zahl seine Grenze hat" (Auszug aus einer Rede ADORNOS von 1952).

[253] HELFFERICH 2011, S. 25

als eine weitere Vergleichsgröße, einem Mosaikstein ähnlich, in den wissenschaftlichen Diskurs einzubringen?

Mein Forschungsinteresse weist den explorativen Weg ins Feld. „Feldforschung ist nicht Laborforschung“[254] – auch aus diesem Grund sind einige meinen Weg beschreibende Überlegungen zu Wissenschaftsverständnis und Methodenwahl notwendig –, weshalb ich, angesichts der nahezu barocken Menge von Literatur zu Wissenschaftsverständnissen und ihrer Diskussionen, einen pragmatischen Ansatz wähle: Ich untersuche meinen „Gegenstand“ aus berufspädagogisch-humanistisch zu verortender Perspektive, also im Kontext einer *scientific community*, der das Forschungsparadigma qualitativen Untersuchens vertraut und geläufig ist.

In diesem Kapitel setze ich mich daher damit auseinander, wie es (mir) möglich ist, dem Forschungsinteresse eine wissenschaftlichen Maßstäben und Kriterien entsprechende Untersuchung folgen zu lassen. Im Folgenden lege ich die von mir hierfür gewählten Methoden und Herangehensweise dar.

Feldarbeit heißt für mich in dieser Arbeit, Menschen zu begegnen, ihr Handeln zu beobachten, Einflüsse zu erkennen und Zusammenhänge zu verstehen. Dies setzt voraus, sich selbst zurückzunehmen, „von sich auszugehen, aber nicht auf sich abzuzielen“[255], wie BUBER beschreibt. Das Buber-Wort beziehe ich hoffnungsfroh auf meine Haltung und das Verständnis für die Forschung, die der Dissertation zugrunde liegt. Denn als Forscher in der konkreten Untersuchungssituation mit dem konkreten Menschen neben mir gilt meine Aufmerksamkeit der aktuellen Gegenwart. Auch dank dieser Auffassung, die sowohl Verständnis als auch (Selbst-)Verpflichtung beinhaltet, führe ich ein Forschungstagebuch und halte Eindrücke, Ideen und Assoziationen fest.

Für GLASER und STRAUSS ist „das Moment echten Lebens“[256], das ein mittels Feldforschung gewonnenes Wissen enthält, besonders hervorzuheben. Das unmittelbare Eintauchen[257] in die Lebens- und Handlungssphäre einer sozialen Welt, die sich von der eigenen

[254] KELLE 2013, S. 73ff.

[255] BUBER 1948, o. S.

[256] Zitiert nach GLASER/STRAUSS/PAUL 2010, S. 238

[257] Siehe dazu auch KARDORFF/STEINKE/FLICK 2013, S. 17ff.

unterscheidet, erhellt Phänomene, die mit statistischen Modellen in ihrer Komplexität nicht erreicht werden können.[258]

Das „Verstehen-Wollen" ist Treiber des qualitativ orientierten Erkennens.[259] So werden Forscher*innen und Gesprächspartner*innen zu gestaltenden Teilen des Forschungsprozesses und damit zu beschreibenden und auszuwertenden Teilen des Erkennens. Sinnliche Wahrnehmung, kognitives Konstruieren, emotionales Erkennen, soziales Bestätigen und Bestätigt-Werden – all dies sind Kriterien der Akzeptanz dessen, was Menschen als Wirklichkeit verstehen. Dabei ist die Konstruktion von Wirklichkeit kein passiver, sondern ein interaktiver, sozialer Prozess. Im Zuge der Auseinandersetzung mit der Welt, der sozialen und physischen Umwelt, erlangen Menschen ihr Bild bzw. ihr Verständnis der Wirklichkeit.[260]

Will sozialwissenschaftliche Erkenntnissuche die Konstitutionsbedingungen eines sozialen Handlungsrahmens, seiner Umstände, Zusammenhänge und Regeln sinnvoll verstehen und begründen, setzt dies sowohl eine sinnentsprechende, adäquate Rekonstruktion der wahrgenommenen Phänomene voraus als auch notwendigerweise einen Erkenntnisprozess gegenüber dem Verstehen selbst.[261]

Phänomene der sozialen Wirklichkeit können nur interpretativ erschlossen werden,[262] sie sind nicht objektivierend zu erfassen. Dies gilt auch für die interaktiven Prozesse der Bildung, des Entstehens von Begreifen und Verstehen. Das Nicht-Messbare dieser Prozesse fordert eine andere Forschungsmethode als es quantitative Verfahren ermöglichen – und selbst das Anwenden qualitativer Methoden muss akzeptieren, dass nicht alle Momente ihres Gegenstands greifbar sind, sich dem Zugang durch qualitative Verfahren verschließen.[263]

---

[258] Vgl. YANKOV 2011, S. 5ff.

[259] „Es werden zwar bei den konventionellen *[quantitativ orientierten, AdV]* Verfahren Zahlen und Prozentzahlen in großer Menge angeboten, es wird jedoch kaum gezeigt, wie der Mensch wirklich handelt und wie seine Interpretationen des Handelns aussehen" (GIRTLER 1984, S. 26).

[260] Vgl. LUEGER 2000, S. 18f.

[261] Vgl. SOEFFNER 2013, S. 168f.

[262] Vgl. KARDORFF/STEINKE/FLICK 2013, S. 24

[263] KOLLER 2012, S. 54

Rekonstruktion und Interpretation, gewählt als das Mittel eines tiefergreifenden, *zwischen den Zeilen lesenden* Ergründens, gehen über das sich im Alltag Zeigende hinaus, indem sie rekonstruierend und interpretierend nach den „tragenden Gerüsten des Geschehens“[264] fragen. Dabei liegt das Erkennen des Neuen beim Forschenden, nicht bei den von ihm untersuchten Personen.[265] Schon allein deswegen gehört die Offenlegung von Vorwissen (Kapitel 2) zu den methodischen Grundsteinen der qualitativen Sozialforschung. Auch bliebe, wenn kein Vorwissen beschrieben wäre, zu fragen, wie ich ohne individuelles Vorwissen zu „meinem“ Untersuchungsgegenstand komme – denn bereits hier, im Finden dieses Gegenstandes, ist Vorwissen involviert. Meine Arbeit ermöglicht – für die an dem Forschungsprozess nicht Beteiligten – die Offenlegung des relevanten Forschervorwissens, der Methode, des Verfahrens, der Abläufe, der Inhalte, der Chronologie des Forschungsprozesses, kurz: aller Bestandteile, aller Präkonzepte, die zu erkennen und zu beschreiben mir möglich sind und im Hinblick auf die Untersuchungsziele sinnvoll scheinen.
Die vorliegende Untersuchung versteht sich in ihrer Anlage einerseits als Grundlagenforschung, die wissenschaftstheoretisch auch ohne spätere praktische Verwendung der Erkenntnisfindung dient, und andererseits mit einigen, besonders den pragmatischen Elementen, als angewandte Wissenschaft – ausgerichtet an den Problemfeldern menschlicher Existenz – mit dem Erkennen und Verstehen sozialer Lebenswelten im Blick, dem Finden und Begründen von Erklärungen, der Möglichkeit zur Prognose.[266]
Dieser Ansatz begründet die Entscheidungen über Vorgehen, Materialfindung und dem Verständnis der Gütekriterien der vorliegenden Untersuchung.

[264] GARZ 2012, S. 40f.

[265] Vgl. MEINEFELD 2013, S. 271

[266] Vgl. RAAB et al. 2010, S. 3

3.2 Material und Gütekriterien

Das von mir verwandte Material stammt aus drei Bereichen (Abbildung 22).

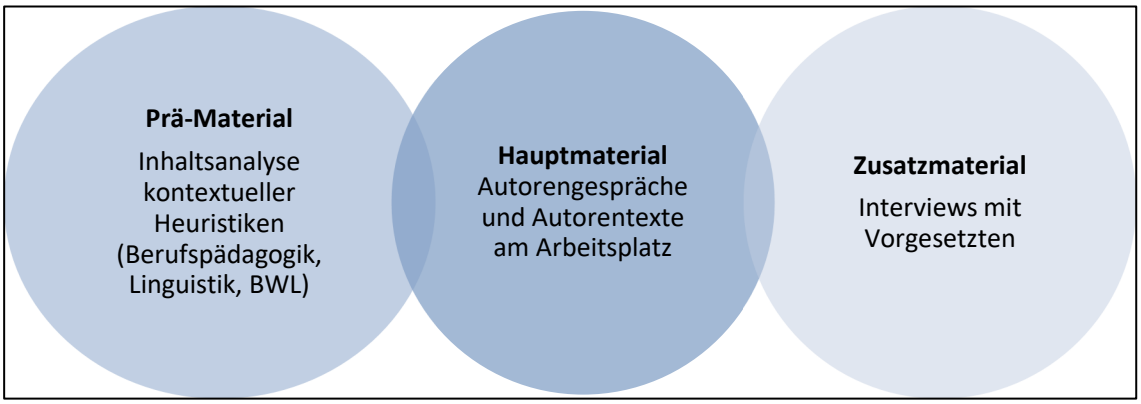


Abbildung 22: Mein Material

Die Evidenz meiner Untersuchung beruht auf der zwischen den Materialien und den elaborierten theoretischen Präkonzepten hin- und herwechselnden komparativen Arbeit von Einzelfallbetrachtungen und -auswertungen. Die Evidenz der Untersuchung liegt in den Fällen, den Sensibilisierungen und Erklärungsmodellen zu den darin kommunikativ erkannten Handlungs- und Deutungsmustern. Der kontinuierliche Vergleich – verstanden auch als der Blick auf einen Gegenstand aus verschiedenen Perspektiven, in dieser Arbeit etwa der Blick der Autorin und ihres Vorgesetzte oder auch der Blick auf Autorengespräche und Autorentexte, ist ein weiteres methodisches Hilfsmittel zur Reduktion blinder Flecken und weißer Stellen auf der „Landkarte der Wissensinseln".

Gütekriterien

Den überwiegend aus quantitativen oder hypothesenprüfenden Ansätzen resultierenden Gütekriterien wissenschaftlicher Arbeit (Reliabilität, Objektivität und Validität)[267] stellt STEINKE den Vorschlag gegenüber, diese Begriffe in der Verbindung mit qualitativer Forschung nicht zu gebrauchen, sondern, dank des gegenstands-, situations- und milieuabhängigen Charakters[268] qualitativen Forschens und der damit einhergehenden stark eingeschränkten Standardisierbarkeit methodischen Vorgehens, einen eigenständigen

[267] Vgl. KARDORFF/STEINKE/FLICK 2013, S. 319; vgl. dazu auch DEITMAR, die sich auf CRESWELL bezieht, wenn sie die Repräsentativität ihrer qualitativ angelegten Studie begründet: „particularity rather than generalizability" (DEITMAR 2011).

[268] Siehe dazu auch: „Can we apply quantitative quality criteria to qualitative research?" (BRAUN/CLARKE 2013, S. 278ff.).

Katalog der Gütekriterien qualitativer Forschung anzulegen. Dieser ist untersuchungsspezifisch zu konkretisieren, zu modifizieren und, wenn Situation und Untersuchungsgegenstand es notwendig machen, zu ergänzen.[269]

Für meine Arbeit sehe ich darin einen pragmatischen, zielführenden Ansatz und adaptiere das Vorgehen. STEINKE (Deutschland) schlägt einen Gütekriterienkatalog qualitativer Sozialforschung[270] vor; BRAUN (Neuseeland) und CLARK[271] (England) definieren einen 15 Punkte umfassenden Kriterienkatalog (Tabelle 1), der sich nahezu mit den von STEINKE genannten Punkten deckt.[272]

Tabelle 1: Gütekriterien qualitativer Sozialforschung nach STEINKE

Gütekriterien qualitativer Sozialforschung „Für die Bewertung einer Studie ist die Anwendung von nur ein oder zwei der vorgeschlagenen Kriterien nicht ausreichend. Auf der Grundlage mehrerer Kriterien sollte entscheidbar sein, ob das ‚bestmögliche' Ergebnis erzielt wurde."[273]	**Ausprägung generell**
Intersubjektive Nachvollziehbarkeit[274] [...]	Dokumentation des Forschungsprozesses
	Offener Umgang mit Präkonzepten und Vorwissen [...]
	Anwenden kodifizierter Verfahren
Indikation des Forschungsprozesses	Ist es angemessen, qualitativ zu forschen?
	Sind die zu der qualitativen Forschung eingesetzten Methoden dem Untersuchungsgegenstand angemessen?
	Wurde den befragten Personen genug Spielraum hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands eingeräumt?
	Ermöglichen die verwendeten Verfahren Irritationen des Vorwissens des Forschers?

[269] Vgl. KARDORFF/STEINKE/FLICK 2013, S. 322ff.; vgl. auch GLASER/STRAUSS/PAUL 2010, S. 243ff.

[270] Vgl. KARDORFF/STEINKE/FLICK 2013, S. 323ff.

[271] Vgl. BRAUN/CLARKE 2013, S. 287

[272] Vgl. FROSCHAUER/LUEGER 2009, 137 und S. 249–254

[273] KARDORFF/STEINKE/FLICK 2013, S. 331

[274] Dazu auch: Die Logik der Begrifflichkeiten „Objektivität" und „Subjektivität", auch ein Verstehen dieser Begriffe als Gegensätze – all das greift in der Beurteilung der Arbeitsergebnisse empirischer Sozialforschung wenig bis gar nicht. Entscheidender und als Gütekriterium etabliert ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Die Ergebnisse der empirischen Forschung sind mit von jedermann nachvollziehbaren, offen gelegten Methoden gewonnen worden (vgl. BROSIUS 2012, S. 16).

Indikation des Forschungsprozesses ff.	Sind die Transkriptionsregeln angemessen (einfach schreibbar, rekonstruktiv)?
	Sind die Befragten dem Untersuchungsgegenstand angemessen ausgewählt worden?
	Passen Erhebung und Auswertung methodisch zueinander? Inwiefern ist das Untersuchungsdesign ressourcen-orientiert indiziert?
	Ist die Auswahl der Untersuchungsfälle indiziert?
	Ist die Theoriebildung so angelegt, Neues zu entdecken und die theoretischen Vorannahmen des Forschers in Frage zu stellen oder zu modifizieren?
	Können kodifizierte Verfahren eingesetzt werden, die eine empirische Verankerung ermöglichen?
	Gibt es hinreichend Textbelege für die entwickelten Erklärungen?
	Wie wird mit Widersprüchen umgegangen?
Limitation	Inwiefern sind die entwickelten Erklärungen verallgemeinerbar? Welche Bedingungen sind dazu minimal zu erfüllen? (Sind die Erkenntnisse nur unter spezifischen Bedingungen „gewinnbar“, sind sie kaum zu verallgemeinern.)
	Können untersuchte Fälle anhand ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten verglichen werden, um so Erklärungsrelevantes zu identifizieren? Wie sind extrem voneinander abweichende Fälle angesichts zu findender Erklärungen zu diskutieren?
Kohärenz	Sind Widersprüche in Daten und Interpretationen erkannt und bearbeitet? Wird deutlich gemacht, was ungelöst und offen bleibt/bleiben muss?
Relevanz	Ist die Fragestellung relevant?
	Welchen Beitrag leistet die entwickelte Theorie, die entwickelte Erklärung?
	Regt das Entwickelte an, Probleme zu lösen?
	Ist das Ergebnis (die entwickelte Erklärung) verallgemeinerungsfähig? Ist sie überschaubar dargestellt?
Reflektierte Subjektivität	Wird der Forschungsprozess durch Selbstbeobachtung begleitet?
	Wie sind die persönlichen Forschungsvoraussetzungen des Forschenden, werden sie in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand reflektiert?
	Ist das methodische Vorgehen der Person des Forschenden angemessen?
	Besteht eine Vertrauensbeziehung zwischen Forschendem und Informant*in?

3.3 Die Reflexive Grounded Theory (rGTM) im Porträt

Die Subjektivität des Forschenden wird, da eben nicht objektiv, einerseits als Störfall betrachtet, andererseits – und dies vor allem im Zusammenhang mit qualitativ ausgerichteter Forschung – als mögliche Hilfestellung in der Forschungssituation selbst gesehen.[275]

Wie ist nun mit Subjektivität im qualitativen Paradigma umzugehen?

> „One major difference between qualitative and quantitativ research approaches is that researchers address the role of the instrument, the human interviewer. Rather than view the interaction as a negative [...] the interviewer can be a smart, adaptable, flexible instrument, able to respond to situations with skill, tact, and understandig. Only by recognizing that interaction and affirming its possibilities, can interviewers use their skills to minimize the distortion that can occur."[276]

Das Erkennen ist subjektgeprägt. Das Subjekt erkennt und interpretiert.[277]

Die von STRAUSS und GLASER in den 1960er-Jahren vorgestellte Grounded Theory beansprucht für den Forschenden eine Haltung „naiver Objektivität" – eine Forderung, der, wie gezeigt, nicht gerecht werden kann, da Forscher*innen „nie unschuldig"[278] am Forschungsprozess Beteiligte sind. BREUER schlägt deshalb vor, Subjektivität offen und reflexiv in die Forschung zu integrieren. Die Grounded Theory ist eine Methodologie im steten Wandel – CLARKES Arbeit zur „Situationsanalyse"[279] ist bspw. eine Weiterentwicklung der Grounded Theory von ihren traditionellen Ursprüngen hin zu einer stärker konstruktivistischen, reflexiven Ausrichtung.[280] BREUER umfasst in seiner Auffassung der Reflexiven Grounded Theory (rGTM)[281] die Person und die Rolle des Forschers bzw. der Forscherin als Ressource im Forschungsprozess noch ausgeprägter: Der Forscher bzw. die

[275] Vgl. dazu auch BREUER 2010, S. 58ff.

[276] GRANOT et al. 2012, S. 550

[277] Siehe dazu auch die biografisch orientierten Passagen von KAISER über den Bildungsforscher HEYDORN. Sie veranschaulichen einen intensiveren Zugang zu den Inhalten und erschließen die subjektiven Hintergründe der Interpretationen (vgl. RAGUTT/KAISER 2016, S. 184f.).

[278] CLARKE/KELLER 2012, S. 114ff.

[279] Vgl. ebd.

[280] Siehe ebd. und auch die Arbeiten von BROWN (TED (Organization)) 2012

[281] BREUER 2010

Forscherin wird als Resonanzkörper begriffen, dessen bewusste und unbewusste Interaktion mit der Untersuchung als Teil der Forschung zu sehen ist – mit all den darin möglichen Verzerrungen und aber auch den in dieser Betrachtung möglichen Bereicherungen. Das Subjekt „Forscher*n" als Forschungsbestandteil sinnvoll und transparent zu integrieren, erfordert Reflexivität und ein besonderes Maß an Rechenschaftspflichten des Forschers.[282] Im Gegenzug ermöglichen reflektierte Integration und transparente Dokumentation ein hohes Maß an Gegenstandsangemessenheit, an Flexibilität und – ebenso hilfreich: Freiheit in der Forschungssituation. Auch deshalb bin ich in Anlehnung an die rGTM vorgegangen.

Diese Haltung gegenüber dem Subjekt prägt, wie in Kapitel 1 bereits angezeigt, auch den sprachlichen Ausdruck in der Dissertation. Formulierungen in dritter Person erzeugen eine Sachlichkeit, die in dieser Form qualitativer Forschung nicht permanent vorhanden sein kann. Daher sind die subjektiven Anteile dieses Kapitels in der grammatikalisch ersten Person Singular („Ich-Form")[283] erkennbar als subjektive Anteile verfasst. Dies ist ganz im Sinne der rGTM. Qualitative Forschung ist, wie BREUER betont, „Interaktion" zwischen dem Forschenden und dem Feld; Sozialforschung geschieht unabweisbar und grundlegend in dieser Form, geprägt von Handelnden aus „Fleisch und Blut"[284].

> „Das ‚Leben' des beforschten Subjekts konstituiert die Bedeutung des Textes[285], und die Festlegung dieser Bedeutung ist eine Sache der Interpretation, die immer relativ zum Interpreten ist. So ist die Anwendung der Grounded Theory-Methode von der Annahme geleitet, dass die Bedeutung eines Textes, die durch die Untersuchung ans Licht gebracht wurde, in dem Leser, der mit dem Interpreten zusammen der gleichen Kultur entstammt, so Widerhall findet, dass die Zuhörerschaft sich mit der Interpretation identifiziert und von ihr bewegt wird."[286]

[282] Siehe dazu auch: Ein Merkmal zur Gütebewertung qualitativer Sozialforschungen ist die eingebrachte Reflexivität der Forschenden (vgl. REICHERTZ 2005, S. 571ff. und REICHERTZ 2015).

[283] Siehe dazu auch: Auf die Frage nach der Zulässigkeit der Verwendung der ersten Person Singular, dem Benutzen der „Ich-Form" in akademischen Abschlussarbeiten, antwortet MEYEN: „... ja (mit Ausrufezeichen) bei qualitativen Methoden" (MEYEN 2011, S. 35). Ich verweise zudem auch auf Kapitel 1 dieser Arbeit und die im Anhang verfügbare Korrespondenz mit anderen SozialwissenschaftlerInnen.

[284] BREUER 2010, S. 140

[285] Die Aussage „Text" beziehe ich auf die Transkripte aus dem Feld. Sie – und nicht allein die Audio/Videodaten – bilden die Grundlage des (auch intersubjektiven) Interpretierens.

[286] RENNIE 2005, S. 98

Die Tiefe der Interpretationen des qualitativ gewonnenen Materials wird somit maßgeblich von der Art und dem Ausmaß der Reflexivität geprägt, die in der qualitativen Forschungsarbeit – von den ersten Überlegungen bis zum letzten Wort der schriftlichen Auswertung – ermöglicht, zugelassen und dokumentiert wird. Deshalb halte ich es für sinnvoll, das zugrunde liegende Verständnis von Reflexivität darzustellen. Reflexivität umfasst nicht nur das Subjekt, sondern auch die Verhältnisse und Gegebenheiten in vorhandenen sozialen Systemen, sei es in der Gesellschaft allgemein oder in konkreteren Beziehungs- und Wirkgeflechten wie bspw. der Arbeitswelt und ihrer organisatorischen Gestalt. Reflexivität ist somit keine bloße „Nabelschau des sich selbst reflektierenden Subjekts“[287], es ist vielmehr eine Reflexivität im Sinne des lateinischen *animum reflectere*, also des „seine Gedanken, sich auf etwas hinwenden“[288]. Gedanken, die an BUBER anknüpfen.

Es ist die Reflexivität aller Beteiligten – die des Forschers, der sich als Subjekt zu einem immanenten Element „seiner“ Forschung macht; es ist die Reflexivität der kaufmännisch Tätigen, da sie offen in die Untersuchungsthematik einbezogen sind und von den Untersuchungsabsichten wissen; darüber hinaus ist es auch die Reflexivität der Mitglieder der AQUA-Netzwerkstatt[289], die als Partner*innen offener Kodierungen des Materials im Sinne des intersubjektiven Austausches ihre Interpretationen reflexiv einbrachten.

Die Reflexivität dieser Arbeit ist somit diversifiziert und trägt dazu bei, eben das zu leisten, was qualitative Forschung zu leisten vermag: das Erkennen homologer Strukturen in den

[287] FORSTER 2013, S. 589f.

[288] Ebd.

[289] Die Selbstauskunft der Netzwerkstatt: „AQUA steht für ‚Arbeitsgruppe mit qualitativem Ansatz‘. Die AQUAs haben sich im Juli 2003 während eines Offline-Treffens in Berlin gegründet. Inzwischen konnten mehrere Dissertationen abgeschlossen werden und einige ‚Generationenwechsel‘ haben stattgefunden. Wir sind eine gemischte Gruppe und arbeiten alle mit qualitativen Ansätzen, jedoch in einer breiten Methodenvielfalt. Zurzeit beschäftigen wir uns mit pädagogischen und didaktischen Fragestellungen sowie Themen aus den Bereichen der Soziologie und Sozialpsychologie. Methodisch und methodologisch ordnen wir uns der qualitativen Sozialforschung zu. Unsere Analyseansätze orientieren sich vorwiegend an der Qualitativen Inhaltsanalyse, der Grounded-Theory-Methodologie, der Diskursanalyse und ethnographischen Ansätzen. Wir treffen uns alle 14 Tage im Chat, um dort gemeinsam individuelle Anliegen eines Gruppenmitglieds zu bearbeiten. Dieses kann die Kodierung eines Transkripts sein, die Bearbeitung von Methodenfragen, die Reflexion des Standes im eigenen Forschungsprojekt, die Gliederung der Dissertation, das Verhältnis zum Betreuer/zur Betreuerin usw. Inhaltlich sind wir also sehr offen. Phasenweise regen Austausch haben wir auch über unsere E-Mail-Liste. Wir legen großen Wert auf ein offenes und freundliches Miteinander. In diesem Sinne verstehen wir uns als Forscher_innenfamilie, deren Mitglieder sich inhaltlich wie menschlich wahrnehmen und unterstützen“ (BLACKBOARD 1997–2017).

beobachteten, immer wieder zueinander und gegeneinander gestellten, systematisch verglichenen Einzelfallerhebungen und -analysen.

GTM ist dabei viel eher als ein Forschungsparadigma[290] zu verstehen denn als eine konkrete Methode. Essenziell ist die grundlegende Idee der GTM: In sequenzieller Analyse des in möglichst offenen Begegnungssituationen gewonnenen Materials Kategorien hervortreten zu lassen – sie eben nicht an das Material heranzutragen, sondern aus ihm zu gewinnen.[291]

Dies geschieht auch im Vertrauen darauf, dass das Material tragfähig und belastbar genug ist, um die Antworten auf die Forschungsfrage geben zu können. Kodes und Kategorien kommen aus dem Material, variieren von Einzelfallauswertung zu Einzelfallauswertung, lassen sich kontrastieren, vergleichen, in Ähnlichkeiten und Eigenheiten differenzieren.[292]

Das „groundende" Moment meiner Untersuchung besteht in dem möglichst kategoriefreien Herangehen an die verschiedenen Phänomene und dem kontinuierlichen Vergleichen der durch eigene Interpretation gewonnenen Gedanken aus allen Fällen sowie dem aktiven und passiven Austausch in der Netzwerkstatt AQUA, dem Vorstellen und Diskutieren „meines" Materials auf verschiedenen Methodenworkshops und der sensibilisierenden

[290] Es ist durchaus von Interesse, Anselm STRAUSS, einen der Gründerväter der GTM über die Weiterentwicklungen „seiner" GTM zu Wort kommen zu lassen: „Zunächst einmal meine ich, Grounded Theory ist weniger eine Methode oder ein Set von Methoden, sondern eine Methodologie und ein Stil, analytisch über soziale Phänomene nachzudenken. […] Wenn ich nun sagen sollte, was zentral ist, würde ich drei Punkte hervorheben: Erstens die Art des Kodierens. Das Kodieren ist theoretisch, es dient also nicht bloß der Klassifikation oder Beschreibung der Phänomene. Es werden theoretische Konzepte gebildet, die einen Erklärungswert für die untersuchten Phänomene besitzen. Das Zweite ist das theoretische Sampling. […] Ich habe sehr früh begriffen, dass es darauf ankommt, schon nach dem ersten Interview mit der Auswertung zu beginnen, Memos zu schreiben und Hypothesen zu formulieren, die dann die Auswahl der nächsten Interviewpartner nahelegen. Und das Dritte sind die Vergleiche, die zwischen den Phänomenen und Kontexten gezogen werden und aus denen erst die theoretischen Konzepte erwachsen. Wenn diese Elemente zusammenkommen, hat man die Methodologie. Wie die Leute allerdings damit umgehen, hängt natürlich von ihren Bedürfnissen ab. […] Ich halte den Stil der Grounded Theory für sehr variabel. […] Man muss die Methodologie an die Fragestellungen und die Randbedingungen anpassen. […] Wenn die genannten drei Essentials beachtet werden, ist es Grounded Theory, wenn nicht, ist es etwas Anderes. Aber wenn jemand sich trotzdem auf die Grounded Theory beruft, kann ich es auch nicht verhindern!" (LEGEWIE/SCHERVIER-LEGEWIE 2004, Pos 59–64).

[291] Vgl. KRUSE 2015, S. 96

[292] In gleicher Weise, ohne Rückgriff auf ein bestehendes, theoretisch fundiertes Kategoriensystem waren auch BRÖTZ/KAISER und Kolleg*innen bei der Kodierung der kaufmännischen Ordnungsmittel vorgegangen, wobei die Fälle faktisch von vorneherein als Gesamtheit der kaufmännischen Aus- und Fortbildungsberufe in Deutschland festgelegt waren.

Zusammenarbeit im Doktorand*innen-Kolloquium der Philosophischen Fakultät an der Universität Rostock.

Nicht zuletzt sei daran erinnert, dass die rGTM – wie alle Methoden qualitativer Sozialforschung – kein Selbstzweck ist. Sie ist offen und flexibel angelegt, eben um sich dem Gegenstand anzupassen und nicht den Gegenstand der Methode. Codierparadigmen und Fragelisten können helfen, sie sind keine gesetzlichen Bestimmungen. So gilt für die nachfolgende Auswertung der Daten, was BREUER über Verfahren und Regeln des Kodierens schreibt:

> „Die Vorstellung, es gäbe die (einzig) richtige Vorgehensweise des Codierens, führt in die Irre. Es bilden sich im Laufe der individuellen GTM-Praxis bestimmte persönlich-handwerkliche Stilvarianten des Umgehens mit dem Regelwerk der Lehrbücher heraus. Ferner ist es praktisch unmöglich, das gesamte bei einem GTM-Projekt gewonnene Datenmaterial (Gesprächstranskripte, Feldprotokolle, selbstreferentielle Beobachtungen etc.) in gleichbleibender Detailliertheit zu kodieren. Stets ist es notwendig, aus umfangreichen Datenmengen bestimmte Ausschnitte (vorläufig, vermutlich) bedeutsam und interessant auszuwählen und sich diesen in der Analyse besonders aufmerksam, feinkörnig und intensiv zu widmen. Diese Auswahlentscheidung sollte unter gegenstandsbezogenen Fokussierungsleitlinien begründet sein und im Lichte neuer Überlegungen modifiziert werden.“[293]

Ich erinnere daran, was ich in meiner Arbeit erforsche: das Suchen nach und das Erkennen von Einflusskriterien und Faktoren auf das individuelle Schreiben kaufmännisch Handelnder mit Kundinnen und Kunden.

3.4 Konsequenzen für das eigene Design – das Vorgehen

Aus arbeitsökonomischen und pragmatischen Gründen waren mein Weg in das Feld und das dortige Agieren eine Mischung aus Plan und Zufall. Die Fallauswahl war angesichts des schwereren Feldzugangs kaum zu steuern und orientiert sich maßgeblich an den Zugangsmöglichkeiten. Lediglich die Aufgabe des Erstellens individueller Kundenkorrespondenz verbindet die Fälle. Da weder inferenzstatistische Aussagen noch Repräsentativität beabsichtigt sind, ergeben sich daraus jedoch keine Hemmnisse für den Erkenntnisgewinn.

[293] BREUER 2010, S. 79

Vertreter*innen der objektiven Hermeneutik[294] gehen davon aus, dass schon der Einzelfall zumindest die „zugrunde liegenden latenten Sinnstrukturen“[295] bestimmbar macht, die über diesen Einzelfall hinaus objektive Gültigkeit haben, also verallgemeinerungsfähig sind. BREUER verortet den Wert reflexiver Grounded-Theory-Arbeiten „stärker auf der Entwicklung und Ausdifferenzierung von bereichsbezogenen Theorien als auf ihre Gewissheitsabsicherung – trotz des Idealpostulats der ‚theoretischen Sättigung‘“[296]. Diesen „Bereichsbezug“ zu erarbeiten, zu entwickeln und differenziert zu gestalten, sehe ich als den wichtigen Aspekt meines Vorgehens.

Die Forderung von WOHLRAB-SAHR, „zu begründeten Generalisierungen und zur Theorie zu gelangen“[297], ist dabei kein Widerspruch. Es muss nur deutlich gemacht werden, für wen die Generalisierung zutrifft bzw. für wen die Theorie stimmt.

Zu Beginn der Untersuchung ließen sich zumindest grob ein Untersuchungsfeld abstecken und die Kriterien für die Ansprache und Annahme geeigneter Teilnehmer*innen skizzieren. Gleichwohl gilt, was STRAUSS und CORBIN über das Zusammenstellen des TeilnehmerInnen-Feldes sagen:

> „Vielleicht dauert es länger, Prozess und Variation aufzudecken und Dichte zu erreichen, wenn Sie eher nach der Chance gehen (das, was erreichbar ist) als nach Auswahl vorgehen. Aber es ist machbar, und zwar erfolgreich.“[298]

Die Auswertung der Daten erfolgt daher als Prozess, als ein oszillierendes Vorgehen zwischen der sich aus Forschungsfrage und Präkonzept ergebenden Makroebene und den Mikrostrukturen des Materials. Die Zusammensetzung des *samples* rekurriert somit auf das Material und erschafft so eine Voraussetzung der „grounded“ Theorieentwicklung in, an und aus den Daten heraus.

Schon während ich Dinge in mein Forschungstagebuch eintrug, wurde mir klar, dass die sofortige Auswertung eines Falls den Blick für den nächsten lohnenswert zu untersuchenden Fall entweder zu stark schärfen oder einengen kann. In der aus der Auswertung während der Feldarbeit entstehenden Fallauswahl liegt demnach auch das Risiko starker Selektivität,

[294] Vgl. BOHNSACK 2003, S. 69ff. Bohnsack setzt sich hier mit OEVERMANN auseinander.

[295] HELFFERICH 2011, S. 173f.

[296] BREUER 2010, S. 58

[297] PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR 2014, V

[298] STRAUSS/CORBIN 1996 (im Original), zitiert nach: TRUSCHKAT/KAISER-BELZ/VOLKMANN 2011, S. 365

einer zu verengenden Fokussierung. Dies intensiviert sich noch dadurch, in der Auswahl der Teilnehmenden nicht „aus dem Vollen schöpfen“ zu können. Ein über die genannten Kriterien hinausgehendes (weil: sich aus der ersten oder weiteren Auswertungen ergebendes) Ablehnen oder Verwerfen von Teilnahmen war innerhalb dieses Untersuchungsgebietes nicht realisierbar.

Methodologisch musste ich also, wie erwähnt, einen Weg finden, der mir half, diese Zusammensetzung des Untersuchungsfelds systematisiert zu integrieren. Bei Anwendung „klassischer“ Grounded Theory wäre die Feldzusammensetzung viel mehr Gegenstand getroffener Auswahlentscheidungen aus dem erkannten Feld heraus. Ich musste flexibel sein, um den Blick in diese verschiedenen Arbeitswelten, den ich geschenkt bekam, offen und frei zu halten für die jeweilige konkrete Situation vor Ort und den handelnden Menschen, der mich an seine Seite ließ. Diese Flexibilität fand ich in der rGTM in Anlehnung an BREUER.

> „Die Einzigartigkeit, das Individuelle, das Isolierte – auch das Ganzheitliche – erinnert sehr stark an unseren Alltag, in dem man nie aggregierten Daten oder einzelnen Variablen, sondern handelnden Individuen begegnet, diese in spezifischer Weise wahrnimmt und interpretiert.“[299]

Erhebungsinstrumente

In der Datenerhebung – der reinen Einzelfall-für-Einzelfall-Feldphase – erzeuge ich, dank teilnehmender Beobachtung und ethnografischer Feldnotizen in der beruflichen Praxis, kurze „Momentaufnahmen“ in der Arbeitswelt verschiedener Personen.

Mein Feld besteht aus der Begegnung mit den Schreibenden an den konkret aufgesuchten Orten der Korrespondenzarbeit in verschiedenen Unternehmen, es besteht aus den Gesprächen mit ihnen und dem Beobachten ihres Schreibens; das Feld besteht aus den elaborierten Texten der Teilnehmenden und schließlich auch durch mich selbst. Ein/e andere/r Forscher/in wird vermutlich ein anderes Feld erzeugen, ganz einfach, weil er oder sie ein anderer Forscher bzw. eine andere Forscherin ist. Relevant sind die Tiefenstrukturen, die in der jeweiligen Schreibkultur erkennbar werden.

[299] LAMNEK 2008, S. 311

Das *sample* – Herausforderungen des Feldzugangs

Kaufmännisch Tätige in Korrespondenzsituationen – ohne Ansehen der Branche, der Unternehmensgröße, ohne Ansehen des Geschlechts, des Alters, der Dauer der Betriebszugehörigkeit oder anderer soziodemografischer Angaben – ausfindig zu machen, sie als Teilnehmer*innen zu gewinnen und von ihnen in die eigene Arbeitswelt, die reale Situation am Arbeitsplatz zumindest für einen Moment beobachtend, fragend, filmend und aufzeichnend eingelassen zu werden, bedeutet einerseits, sich in immer wieder anders gelagerte Arbeitsplatzsituationen zu begeben, und für die Teilnehmer*innen andererseits, sich zu öffnen und sich selbst einer bis dato weitestgehend unbekannten Beobachtungssituation auszusetzen. So ist für alle Beteiligten eine erhebliche Vertrauensarbeit zu leisten, um eine offene, beobachtbare Situation zu schaffen. Zu den individuellen persönlichen Präferenzen der Teilnehmenden kommen ganz praktische, kaum planbare Faktoren wie bspw. die Beschaffenheit von Arbeitsplätzen, Arbeitsräumen und anderen organisatorischen Rahmenbedingungen hinzu. Hier schreibt ein Untersuchungsteilnehmer im Einzelbüro, dort sitzt eine andere in einem Großraumbüro mit anderen, wieder andere telefonieren, beantworten Fragen von vorbeikommenden Kolleg*innen, während sie schreiben. Andere sammeln ihre Schreibarbeiten, während manche Schreibarbeiten als Sofortarbeit erledigen. Genau diese Begegnungsabsicht mit der Realität in verschiedenen Korrespondenz-Arbeitswelten kaufmännisch Handelnder und die erkenntnisorientierte Rekonstruktion sind die alle methodischen Überlegungen auslösende Momente.

In qualitativer Forschung steht, nach Ansicht einiger Vertreter*innen[300], im Fokus der Teilnehmer*innenauswahl nicht die statistische, sondern die konzeptuelle Repräsentativität des *samples* für das Untersuchungsfeld. Im Sinne der klassischen GTM[301] ist es üblich, schon direkt nach dem ersten Gespräch, der ersten Beobachtung – dem ersten Erzeugen von Datenmaterial also – mit dem Auswerten zu beginnen und hierüber die Auswahlkriterien für das nächste Gesprächs, die nächste Beobachtung bzw. die nächste Datenmaterialgenese zu gewinnen. Diese Form der Datenerhebung wird meist auch als *theoretical sampling*

[300] Siehe bspw. KRUSE 2015, SCHREIER 2008 oder auch HILDENBRAND 2013 (in einer Arbeit über das Werk Anselm STRAUSS)

[301] Vgl. GLASER/STRAUSS/PAUL 2010

verstanden und ist „deswegen besonders dann sinnvoll, wenn […] keine Orientierungshypothesen über den untersuchten Gegenstandsbereich zur Verfügung stehen […]“[302]. Ursprünglich hatte ich mir vorgestellt, bei der Fallauswahl gemäß des *theoretical sampling* im Sinne einer klassischen GTM vorzugehen. Demzufolge sollte der nächste Fall, der ausgesucht wird, sich an der bereits gewonnen Erkenntnis des aus dem vorherigen Fall orientieren: Datenauswertung und Bestimmung neuer Untersuchungseinheiten sollten Hand in Hand gehen. Das *sample* meiner Untersuchung entstand aufgrund der besonderen Umstände des Feldzugangs anders, da die in der Literatur zu der Feldauswahl qualitativer Forschung und speziell zu der Grounded Theory genannten Instrumente der Felderreichungsversuche, z. B. das Einbeziehen von Personen in *gatekeeper*-Funktion oder das Aufrufen zur Teilnahme im Untersuchungsvorfeld[303] sind in meinem Fall erfolglos blieben – zwar gab es Gespräche und Aushänge mit Handelskammern, Handwerkskammern, mit SteuerberaterInnen und Wirtschaftsprüfenden. Allerdings konnte so kein Teilnehmer gewonnen werden.

Ich griff deshalb auf eine Version des *convenience sampling* zurück. Das *sample* entstand somit nicht rein theoretisch und auch nicht rein selektiv, es gab weder ein gleichbleibendes Vorgehen vom ersten Gespräch und seiner Auswertung hin zum nächsten Gespräch und der nächsten Auswertung noch einen vor Beginn oder während der Untersuchung festgelegten und abzuarbeitenden starren Auswahlkriterienkatalog.[304]

Bis auf eine Teilnehmerin kannten mich alle Personen im Vorfeld. Ihre Teilnahme basiert einerseits auf der beruflichen Bekanntschaft mit mir (aus Seminaren, Vorlesungen, Beratungen) und andererseits auch auf ihrem Eigeninteresse am Thema. Sie wussten in etwa, wen sie an ihre Seite lassen und warum. Ohne diese Basis zwischen den Teilnehmenden und mir wäre diese Untersuchung nicht entstanden.[305]

---

[302] KELLE/KLUGE 2010, S. 50

[303] Vgl. HELFFERICH 2011, S. 176

[304] Siehe hierzu: „Die Orientierung auf die Alltags- oder Lebenswelten der Beforschten sowie die Konstruktionen erster Ordnung verbietet es in der qualitativen Forschung, dass Beforschte in standardisierte, kontrollierte experimentelle Settings eingebunden werden. Solche kontrollierten Settings sichern in der quantitativen Forschung die Reliabilität und Validität der Forschung, im Verständnis der qualitativen Forschung ‚domestizieren‘ sie aber das Forschungsinteresse und die -bedingungen“ (EINSIEDLER u. a. 2013, S. 73).

[305] Ich habe allen Teilnehmenden zu Beginn der Gespräche und Aufzeichnungen mein Forschungsinteresse offengelegt, niemand sollte Angst haben, „etwas falsch“ zu machen oder

Zwischen der Ansprache der ersten Teilnehmenden und dem Beginn der Auswertung aller Transkripte liegen mehrere Jahre. Es ist eine in ihrer Komplexität nicht zu unterschätzende Herausforderung, den Untersuchungswunsch mit den Mitarbeitenden und betrieblichen Bedingungen (z. B. Umbau, Umfirmierung, Urlaub in Abteilung, Krankenquote, Arbeitsbelastung, Saisonzeiten usw.) zu koordinieren.

Es wurden auch nicht alle Teilnehmer*innen zum gleichen Zeitpunkt Teilnehmer*innen. Nicht jeder erfüllte die Kriterien und erklärte sich bereit – nicht jeder, der sich zur Teilnahme bereit erklärte, erfüllte die Kriterien. Auch der Zugang zu jeder und jedem Einzelnen musste individuell gefunden werden.

Die Gespräche mit den Führungskräften – zwei Personen aus zwei verschiedenen Firmen – entsprangen dem, wie BREUER es nennt, „noising around", einem „aufmerksame[n], aber relativ unspezifische[n] Herumhängen, Mitfließen, Bummeln und Schnüffeln im Feld"[306]. So erschließt sich mitunter auch der Kontext der Handlungssituation *in situ*. Konkret ergaben sich beide Gespräche durch Interesse der Führungskräfte an meinem Tun. Da ich die Aufzeichnungstechnik ohnehin bei mir hatte und sie mit der Aufnahme einverstanden waren, zeichnete ich die Gespräche auf, transkribierte sie und übernahm sie als Zusatzmaterial in meine Untersuchung.

Die Teilnehmenden

Akteure werden persönlich und individuell befragt – all dies stellt Anforderungen an den Schutz der Vertraulichkeit, der Daten, der Informationen und der Personen. Darüber hinaus erfordert das Forschen im Feld, dass die Beforschten bereit sind, Zeit zu investieren und auch Mehrarbeit zu leisten oder evtl. Liegengebliebenes aufzuholen. Zudem müssen ihre Arbeitgeber bereit sein, unter Umständen kurzfristige Produktivitätseinbußen hinzunehmen. Die Zeitfenster sind demnach effizient zu gestalten und mit möglichst geringem Störungspotenzial zu planen.

In dieser Untersuchung gibt es also zwei Arten von Gesprächspartnern: einmal und hauptsächlich die schreibenden Mitarbeiter*innen, die zudem im Schreibprozess beobachtet

langweilig zu sein, sozusagen nicht „erforschenswert". Mein Interesse galt dem ganz normalen Arbeitsalltag, dem Geschehen in der Wirklichkeit – und diese Botschaft kam nach meiner Wahrnehmung auch an.

[306] BREUER 2010, S. 62

werden und im Gespräch sich dazu äußern, zweitens und als Zusatzquelle zu verstehen, Vertriebs- und Marketingverantwortliche in strategisch-kaufmännischer Funktion. Sie alle handeln – zumindest gemäß der Funktionsbeschreibung ihrer Aufgabenbereiche – als Kaufleute, qualifiziert durch eine kaufmännische Ausbildung oder/und ein betriebswirtschaftliches oder anderes Studium oder/und eine kaufmännisch geprägte Fortbildung oder/und *qua* ihrer betrieblichen Funktion und Position.

Das Feld besteht aus zehn kaufmännisch Tätigen aus insgesamt neun Unternehmen der Branchen Finanzen, Mode, Kosmetik, Medizintechnik, Logistik, Lebensmittel und Bildungsdienstleistung.

Da in dieser Untersuchung keine Orientierungshypothesen zur Verfügung stehen – auch, um so offen wie möglich zu bleiben – impliziert der Untersuchungsgegenstand „Kundenkorrespondenz kaufmännisch Tätiger" zumindest orientierende Merkmale. Die Teilnahmekriterien:

- Wichtig für die Aufnahme in das Daten-*sample* war, dass eigenhändig Kundenkorrespondenz erstellt wird. Die Teilnehmenden verstehen ihre Schreibarbeit als individuelle Schreibarbeit, das heißt, auf die Frage „Schreiben Sie individuelle Texte an einzelne EmpfängerInnen?" antworten sie mit „Ja". Dieses Kriterium dient der Abgrenzung zu journalistischen Texten oder reiner Werbetextproduktion (Slogan, Anzeigentexte o. ä.), wie sie meist von ausgebildeten JournalistInnen oder WerbetexterInnen erbracht werden.
- Die Teilnehmer*innen sind in Arbeit, sie sind weder arbeitslos noch krank oder im Urlaub. Sie sind an ihrem Arbeitsplatz.
- Sie wollen, dürfen und können dort besucht werden.
- Sie sind real mit der Erstellung von Korrespondenztexten an Kunden befasst (wahlweise Brief, E-Mail, Fax, Posting usw.).
- Sie schreiben während meines Besuchs echte Briefe bzw. Texte an Kunden; es sind weder Übungen noch Beispiele, sondern reale, echte Korrespondenzbeiträge.
- Sie sind einverstanden mit der Aufzeichnung des Gesprächs (Audio) und der Bildschirminhalte der Korrespondenz/Textproduktion (Video).
- Sie nehmen freiwillig teil.
- Sie sind kaufmännische Angestellte, die nicht obligatorisch über eine kaufmännische Ausbildung oder ein diesbezügliches Studium verfügen.

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt die Teilnehmer*innen – die ich alle jeweils als Angehörige von „Wissensinseln" betrachte und auch genauso besuche[307]. Jedes Gespräch, jede Arbeitsplatzbegleitung geschieht in einer eigenen Wissenswelt, einer in sich geschlossene „Insel" des Alltagswissens, der Alltagsrituale, Abläufe, Prozeduren, der persönlichen Stärken, Schwächen, Ansichten, der Beziehungen, der Verhältnisse. Jede dieser Inseln ist – um mit BOURDIEU zu sprechen – ein eigenes soziales, mehrdimensionales Feld; ein Kondensationsort also von Prinzipien der Differenzierung und Verteilung derjenigen Eigenschaften, die innerhalb dieses Feldes ihrer Trägerin oder ihrem Träger Macht, Stärke, Position verleihen oder auch nicht.[308]

[307] Die Vokabel des „Besuchens" mutet in diesem Kontext ethnografisch an – und ja, so habe ich mich auch gefühlt und zu verhalten versucht: als Entdeckungsreisender.

[308] Vgl. HILLEBRANDT 2009, S. 380

Tabelle 2: Übersicht der teilnehmenden Personen

Personen	Details
Jessica (35): Medizintechnik	Germanistikstudium (vorzeitig beendet) Seit zehn Jahren im Marketing Schreibt Infobriefe an PK
Elke (32): Filialleiterin Bank	Bankkauffrau, Betriebswirtin Seit 14 Jahren im Unternehmen Schreibt Angebote, Vertragsangelegenheiten, zu Anfragen von PK
Katja (38): Logistik (Hier auch Gespräch mit dem Vorgesetzten)	Speditionskauffrau Seit 14 Jahren im Vertriebsinnendienst Schreibt Angebote, Vertragsangelegenheiten, zu Anfragen von GK
Horst (58) : Mode Kundendienstabteilung (Hier auch Gespräch mit der Vorgesetzten)	Schuster Seit 42 Jahren in der Werkstatt Beantwortet vor allem Reklamationen von PK/GK
Barbara (52): Kosmetik	Speditionskauffrau Seit 16 Jahren im Export Schreibt Angebote, Vertragsangelegenheiten, zu Anfragen von GK
Silke (33): Dentaltechnik	Zahntechnikermeisterin Seit fünf Jahren in der Kundenbetreuung Beantwortet Anfragen, klärt Reklamationen (GK)
Petra (27): Privathochschule	Germanistin Seit zwei Jahren in der Studienberatung Schreibt zu Kosten, Prüfungsthemen, Unternehmensanfragen (PK/GK)
Inge (29): Privathochschule Kollegin von Petra	Pädagogin Seit vier Jahren in der Studienberatung Schreibt zu Kosten, Prüfungsthemen, Unternehmensanfragen (PK/GK)
Ute (52): Getränkehersteller	Industriekauffrau Seit 22 Jahren im Innendienst, schreibt Angebote, Mahnungen (PK/GK)
Anton (36): Dienstleister Finanzbranche	Ohne detaillierte Darstellung, da keine neuen Akzente erkennbar.

Die Gespräche und Arbeitsplatzbegleitungen erfolgten zwischen 2012 und 2017. Die Datenerhebung erfolgt mittels Aufzeichnung der Gespräche sowie durch teilnehmende Beobachtung und Videomitschnitt der Schreibprozesse. Die Auswertung aller

Arbeitsplatzbegleitungen – jeweils im Sinne einer Einzelfallanalyse – erfolgte nach Abschluss aller Gesprächs- und Arbeitsplatzbegleitungsphasen.

Methoden der Auswertung

In der Auswertung der durch diese Feldarbeit gewonnenen Materialien greife ich auf Mittel der rGTM zurück. Die Audio- und Videomitschnitte wurden von einem externen Dienstleister in Anlehnung an KALLMEYER/SCHÜTZE transkribiert[309] – ich wollte vermeiden, bei eigenen Transkriptionen die Grenze zu Auswertungsgedanken zu überschreiten[310]. Während der Auswertung der Transkripte zog ich immer wieder die Audio- und Videodaten hinzu.

Mittels (mehrfachen) Lesens des Transkriptes bzw. Hörens der Audiodaten und Ansehens der Videos wird jedes Transkript im Verständnis der rGTM interpretiert. Konkret durchläuft das Auswerten, Interpretieren und Erkennen verschiedene Sphären, die sich nicht unbedingt als geordnete Reihenfolge verstehen, sondern auch durchaus fließend ineinander übergehen (können).[311] Die rGTM gibt nur Leitlinien und Orientierungshilfen und versteht sich gerade bei der Auswertung der Daten als „Mischung aus Intuition, harter Arbeit, Kreativität, solidem Vorwissen und nicht zuletzt Zufälligkeiten und Glück“[312].

Interpretation ist subjektive Deutung. Einmal mehr steht die Forderung im Raum, sich zu vergewissern:

> „Wo steht das im Text? Durch welche Aussagen, Passagen oder auch eben nicht in ein Kategoriensystem einordbare Beziehungszusammenhänge ist meine Interpretation entstanden, nachvollziehbar?“[313]

Transparenz ist ein Gebot der qualitativen Forschung, dem ich auch mit dem Offenlegen der Transkripte und meiner Auswertungsschritte gerecht zu werden versuche. Das Offenlegen aller Materialien ermöglicht es anderen, meine Interpretationen nachzuvollziehen, sie ähnlich oder anders zu sehen – es ist eine wissenschaftstheoretische Grundlage, dass

[309] Es werden zu keiner Zeit echte Klarnamen von Untersuchungsteilnehmer*innen oder ihrer Arbeitsplätze genannt.

[310] Vgl. KRUSE 2015, S. 359ff.

[311] Vgl. BREUER 2010, S. 80, 84 und 92

[312] KUCKARTZ 2010, S. 78

[313] KRUSE 2015, S. 633ff.

Wirklichkeit stets interaktiv bzw. sozial hergestellte Wirklichkeit ist, in der „alles einen Sinn hat oder ergibt und nichts selbstverständlich ist“[314].

LEGEWIE hat das Arbeiten qualitativ Forschender – besonders derjenigen, die im Sinne einer Grounded Theory vorgehen – mit dem Erzeugen von Stadtplänen verglichen.[315] Stadtpläne sind nicht die Wirklichkeit; sie geben ein Bild der Wirklichkeit, zeigen ihre Strukturen und Zusammenhänge auf. Sie sind die Konzeptualisierungen des Stadtbildes, der *map.* Entsprechend erzeuge ich zur grafischen Veranschaulichung zu jedem Einzelfall eine *mindmap*[316].

In der Darstellung der Fälle gehört zu jedem Fall eine kurze Einführung, in der ich die Person, meinen Zugang zu ihr, den Arbeitgeber und den Arbeitsplatz vorstelle. Da es in einigen Fällen eine Zweiteilung gab (je ein Termin „Gespräch über das Schreiben“ und je ein Termin „Beobachtung des Schreibens“) stelle ich die Inhalte dieser beiden Teile auch jeweils separat vor. In anderen Fällen gingen das Sprechen über das Schreiben und das Schreiben selbst Hand in Hand. Ich nahm, wenn ich durfte, auch die Bildschirminhalte auf und transkribierte, wenn erlaubt, den Text, der dort entstanden war. Mich interessiert, was wie formuliert wurde, mich interessiert das Vorgehen meines Gegenübers. Wo fängt sie oder er den Text an? Was fällt ihm oder ihr leicht, was scheint schwerer zu fallen? Wo setzt sie oder er einen Akzent (und was ist das in ihren oder seinen Augen)? Deshalb nehme ich die Transkriptionen der auf Video festgehaltenen Bildschirminhalte in meine Arbeit auf und nutze Auszüge daraus in der Fallbeschreibung.

Das aus diesen Begegnungen gewonnene Material stelle ich also in eigenen Abschnitten vor: Rahmendaten – Gespräch über das Schreiben/Schreibbeobachtung – Bildschirminhalte – Interpretation.

In allen Fällen erstellte ich sowohl eine Grafik, die die individuellen Einflussfaktoren und Motive des einzelnen Falls illustriert. Am Ende jeder Fallbeschreibung findet sich eine tabellarische Übersicht der Einflussfaktoren.

---

[314] Ebd., S. 146

[315] Vgl. LEGEWIE o. J., S. 11

[316] Die in den Fallbeschreibungen gezeigten *maps* sind kleiner; größere Exemplare befinden sich als PDFs auf der CD des Anhangs.

Die Vorstellung des einzelnen Falls setze ich aus diesen Elementen zusammen:

- Generelle Einführung zur Lage: Informationen zur Person, zum Entstehen der Untersuchungssituation sowie Raumplan und zeitliche Details. Grundlage dafür sind die Aufzeichnungen aus dem Forschungstagebuch
- Grafische Veranschaulichung der Einflussfaktoren/Motive als *map*
- Nutzen ausgewählter Textstellen und Memos zur Veranschaulichung
- Konzeptualisieren der zentralen Motive
- Tabellarische Übersicht der Einflusskategorien

Offene (Fein-)Analyse: offenes Aufbrechen des Textes mit dem Ziel, im Sinne eines assoziativen Brainstormings zu Oberbegriffen eines höheren Allgemeinheitsgrades zu gelangen. Die offene Feinanalyse dient dem Entwickeln von Kategorie-Entwürfen, dem ersten, auch vagen Ahnen/Entdecken von Zusammenhängen. Offen analysiert werden „gebildete Textsegmente, möglicherweise Wort für Wort, Zeile für Zeile, Satz für Satz – oder auch größere Einheiten“[317]. Die offene Feinanalyse ist einerseits zeitintensiv und anstrengend im Sinne eines mikroskopierenden Interpretierens, anderseits sorgt sie durch ihren verlangsamenden Einfluss für eine große Nähe zum Text und trägt deutlich dazu bei, evtl. vorschnelle Interpretationsansätze zumindest noch einmal zu überdenken und zu überprüfen. Deshalb habe ich, auch in Anlehnung an KRUSE[318], sofern sinnvoll, die Eingangsphasen der Gespräche auf Wort-für-Wort-Basis feinanalysiert sowie diejenigen Passagen, die als „Fokussierungsmetaphern“ eine besondere Dichte[319] im Vergleich zu den übrigen Textpassagen aufweisen.[320]

In verschiedenen Fällen – nicht allen – habe ich die Mitglieder der Forschungswerkstatt „AQUA“, der ich seit 2014 angehöre, zur Mitarbeit im offenen Kodieren und zur Gastanalyse an meiner Seite gehabt; die Ergebnisse dieser kommunikativen Validierungen stelle ich entsprechend dar. Einen Fall konnte ich im Rahmen eines Workshops zur rGTM mit anderen Teilnehmern zumindest passagenweise offen interpretieren.

[317] BREUER 2010, S. 80

[318] Vgl. KRUSE 2015, S. 149ff.

[319] Der Begriff „Forschungsmetaphern“ geht zurück auf BOHNSACK/MAROTZKI/MEUSER 2011, S. 67ff.

[320] Zu dieser Vorgehensweise des Kodierens s. a. ZIMMERMANN 2015

Schritt 1: Relevante Textsegmente werden offen kodiert = erste Interpretationen, erste Charakteristika des Einzelfalls zeichnen sich ab.

Bündelnde Analyse: Verdichten der gefundenen Charakteristiken zu sinnvollen Überbegriffen und damit zu im Material verankerten Aussagen zu erkannten Motiven. Hierbei können, nach BREUER, strukturierende Elemente zum Einsatz kommen, bspw. das „paradigmatische Modell"[321], das er auch Kodierparadigma[322] nennt. Ohne es konkret anzuwenden, betrachte ich es, in Anlehnung an BREUER, als eine konzeptionelle Sortierhilfe, um – in Verbindung mit den in Kapitel 2 dieser Arbeit dargestellten und als möglichen „Leitplanken" dienenden Präkonzepten – die Aufmerksamkeit auf den Untersuchungsgegenstand lenken zu können. Das paradigmatische Modell besteht aus folgenden Bestandteilen: ursächliche Bedingungen, Eigenschaften des Kontextes, intervenierende Bedingungen, Handlungs- und interaktionale Strategien, Konsequenzen.[323] Wenn ich meine Präkonzepte und Implikationen aus Kapitel 2 in Erinnerung rufe und mich dem pragmatischen Kodierparadigma mit klarem Blick auf mein Untersuchungsinteresse anlehne, ergeben sich für das Arbeiten am Material universelle und praktikable, anpassbare Orientierungen sowie Analyse- und Suchheuristiken (Abbildung 23), die jedoch immer auch offen und integrativ mit den Funden aus dem konkreten Fall umzugehen ermöglichen.

Schritt 2: Die Verdichtung der Charakteristiken führt zu kategorialen Begriffen, die den Vergleich der Einzelfälle vereinfachen und sich in Beziehung zueinander – und zu meinen Präkonzepten – setzen lassen.

Weiteres Verdichten: Dimensionalisieren, Strukturieren und Bündeln der Motive zu zentralen Motiven; Erkennen und Konzeptualisieren der Zusammenhänge, des Gefüges der Kategorien und ihrer Ausprägungen im Gesamtbild des Falls – die letzte Phase, die oft auch als das selektive Kodieren bezeichnet wird:

> „Beim Selektiven Codieren werden die Früchte […] geerntet und eingefahren. […] Dem Idealziel der Vollendung einer gegenstandsbegründeten Theorie ist

[321] BREUER 2010, S. 85

[322] Siehe dazu auch KRUSE 2015, S. 393

[323] Vgl. BREUER 2010, S. 86

> eine Forscherin dann nahegekommen, wenn es ihr gelingt, in dem konstruierten Kategoriengefüge ein Zentralkonzept hoher theoretischer Integrationskraft auszumachen, um das herum sich die anderen gefundenen Kategorien anordnen lassen."[324]

Diese gegenstandsbegründete Theorie ist dabei unbedingt nicht als die eine zwingend-formende Klammer zu verstehen, die das Material zusammenpresst und Irritationen, Unterschiede und auch offen bleibende Fragen dabei ignoriert. Im Gegenteil: Ihre Integrationskraft und Stabilität zeigt sich gerade auch im offenen Umgang mit möglichen Irritationen und bleibenden Fragezeichen.

Schritt 3: Es werden Kategorien zur Theorieentwicklung ausgewählt und das Zentralkonzept wird formuliert. Vorschläge zur Prüfung der Theorie bilden den Abschluss der Analyse/Interpretation. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die konzeptualisierende Gesamtschau aller Fälle und der in ihnen entdeckten, miteinander verglichenen, diskutierten Konzepte und Zusammenhänge.

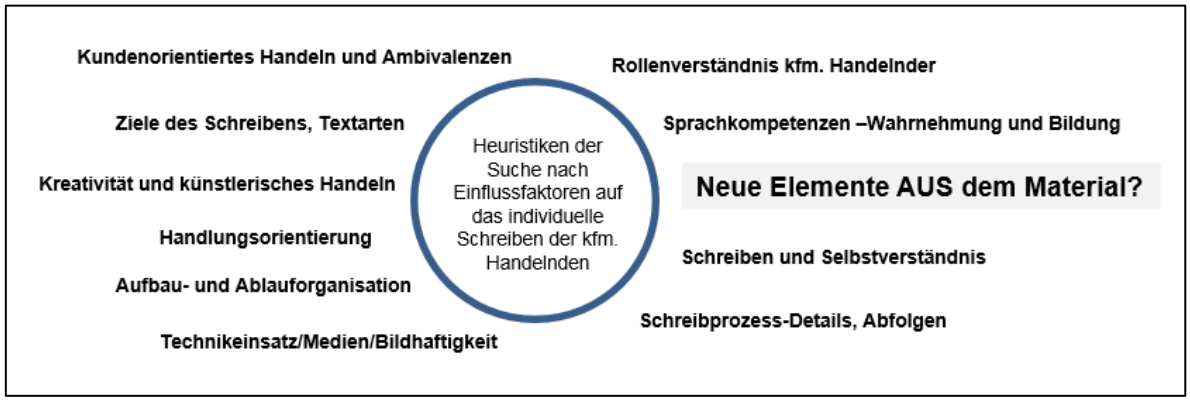


Abbildung 23: Meine Such-Heuristiken[325]

Kodieren, und damit komme ich auf Kapitel 2 und die Auseinandersetzung mit dem Verständnis des „Verstehens" zurück, ist *nicht* das Herausfinden „der wahren Be-/Deutung im Einzelfall (Was steckt bei einer Person ‚wirklich' dahinter? Was hat die Gesprächspartnerin damit ‚wirklich' gemeint? o. ä.). […] Die Daten eines Untersuchungsteilnehmers werden vielmehr dazu benutzt, um Vorstellungen über Grundkonzepte, Komponenten, Dimensionen, Bedingungsgefüge, Verlaufsmuster o. ä. zu

[324] Ebd., S. 92

[325] Eigene Darstellung

entwickeln, die zu einer Beschreibung der möglichen Varianten von Phänomenen und Prozessen in einem Handlungsfeld oder in einer Subkultur sowie zu deren Verständnis und Erklärung beitragen können."[326]

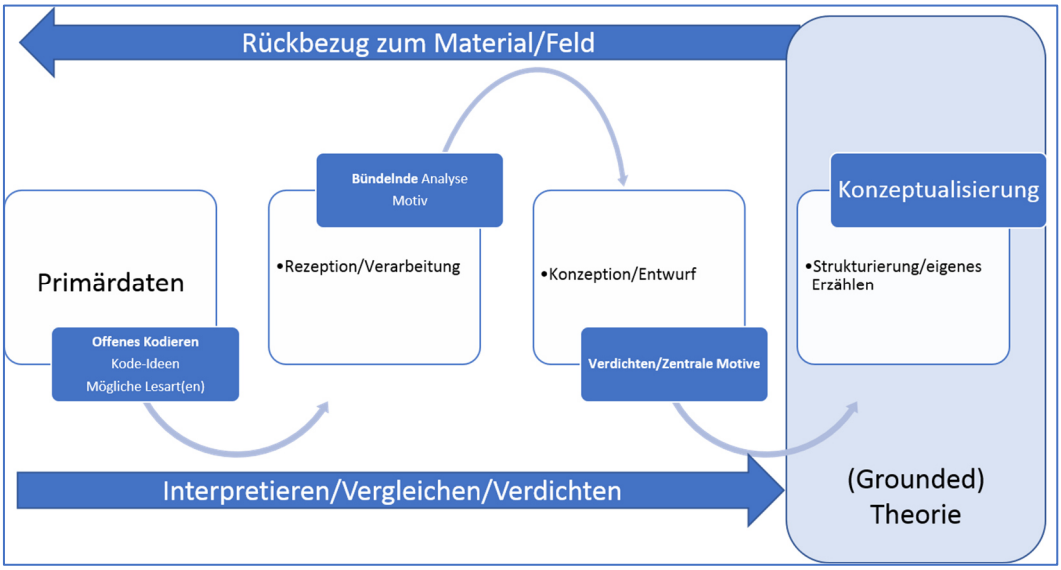


Abbildung 24: Kodierprozeduren in systematisierter Anordnung[327]

Der oszillierende Drei-Schritt meines Vorgehens – offen interpretieren, vergleichen und verdichten – führt zu einem Gesamtbild, einer Konzeptfindung, die ich am Ende meiner Arbeit dem Material gegenüberstelle (Abbildung 24).

Die Charakteristiken und Begriffe, die diesem Konzeptualisieren dienen, entstehen aus der Arbeit mit dem Material. Meine Präkonzepte und Implikationen können darin aufgehen – sie müssen es jedoch nicht, sondern können auch verworfen werden. Meine Such- und eigentlich Findungsheuristiken sind ergo als wandelbares Geflecht zu verstehen. Daher stelle ich die untersuchten Fälle in der chronologischen Reihenfolge ihres Entstehens vor. Was hat sich im Verlauf der Exploration verändert, was hat sich verfestigt?

Den Anfang bilden die Gespräche und Beobachtungen mit Jessica aus dem Mai 2013, die letzte Vorstellung gilt Ute, der im Juli 2016 begleiteten Person.

[326] BREUER 2010, S. 79

[327] Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., S. 76

Datenverarbeitung

Im Fortgang der Auswertung habe ich Charakteristiken bzw. Kategorien erzeugt und sukzessive erweitert und verfeinert.[328] Das Arbeiten in Anlehnung an die rGTM bedeutet nicht, nur Textbestandteile aus Transkripten zu präsentieren[329], sondern zielt vielmehr auf das explorative Erkennen von Mustern, von in Überbegriffen zusammengefassten, konzeptualisierten Elementen und Faktoren; dabei hilft das Zusammenspiel von vorläufigem Erkennen und verdichteter Erkenntnis. Ich zitiere dazu in den einzelnen Fallbeschreibungen Ankerstellen aus den Interviews als Belege meiner Interpretation. Diese Ankerstellen befinden sich in einer MS-Excel-Datei („Mastermappe“) auf CD-ROM. Ich hatte zu Beginn der Auswertung mit MS Excel begonnen, stellte nach der Arbeit an Fall 1 aber fest, dass diese Lösung unübersichtlich werden würde und zog ab Fall 2 MAXQDA hinzu. Keine Software „ersetzt die Durchdringung der Daten und den Forschergeist“[330]. Die Software soll mich darin unterstützen, möglichst nah am Text zu agieren. So entschied ich mich dafür, die Auswertung anhand meiner eigenen Excel-Lösung vorzunehmen, kombiniert mit den hineinimportierten Ergebnissen aus MAXQDA. Ein Gesamtauszug der Arbeiten in MAXQDA befindet sich ebenfalls als Excel-Datei auch auf der CD-ROM des Anhangs.

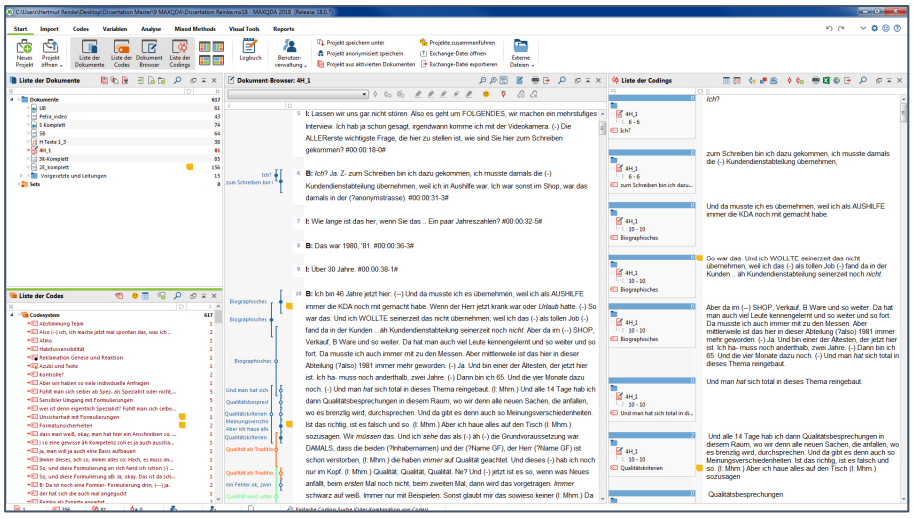


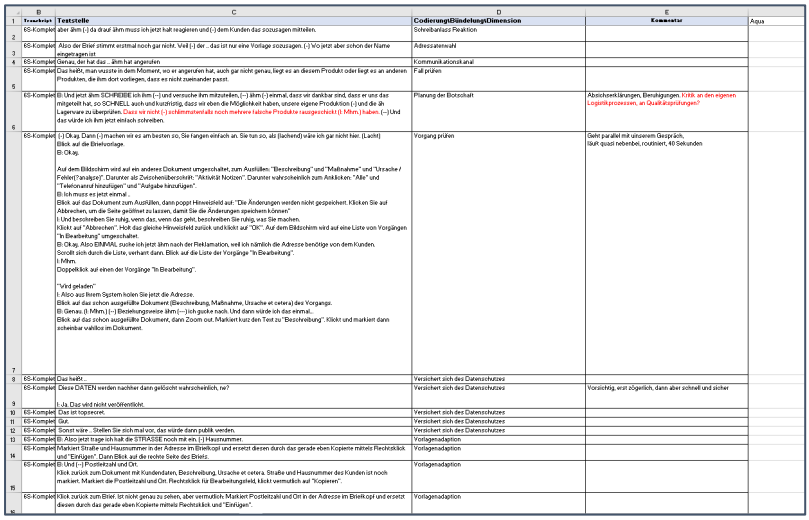
Abbildung 25: MAXQDA-Darstellung des Kodierens

328 Vgl. dazu LUDWIG-MAYERHOFER 2017

329 Vgl. dazu SUDDABY 2006

330 BREUER 2010, S. 101

Der Ablauf erfolgt also wie folgt: Import der Daten in MAXQDA (Abbildung 25), dort Kodieren/Kommentieren/Memos, dann Export der genutzten Textstellen in MS Excel (Mastermappe, Abbildung 26), von dort in MS Word und als Ankerstellen zitiert.



	B	C	D	E	
1	Transkript	Textstelle	CodierungtBündelungtDimension	Kommentar	Aqua
2	6S-Komplet	aber ähm (-) da drauf ähm muss ich jetzt halt reagieren und (-) dem Kunden das sozusagen mitteilen.	Schreibanlass Reaktion		
3	6S-Komplet	Also der Brief stimmt erstmal noch gar nicht. Viell (-) der ... das ist nur eine Vorlage sozusagen. (-) Wo jetzt aber schon der Name eingetragen ist	Adressatenwahl		
4	6S-Komplet	Genau, der hat das ... ähm hat angerufen	Kommunikationsanal		
5	6S-Komplet	Das heißt, man wusste in dem Moment, wo er angerufen hat, auch gar nicht genau, liegt es an diesem Produkt oder liegt es an anderen Produkten, die ihm dort vorliegen, dass es nicht zueinander passt.	Fall prüfen		
6	6S-Komplet	B: Und jetzt ähm SCHREIBE ich ihm (-) und versuche ihm mitzuteilen, (--) ähm (-) erstmal, dass wir dankbar sind, dass er uns das mitgeteilt hat, so SCHNELL auch und kulanterweise, dass wir eben die Möglichkeit haben, unsere eigene Produktion (-) und die ähh Lagerware zu überprüfen. Dass wir nicht (-) schlimmstenfalls noch mehrere falsche Produkte rausgeschickt (I: Mhm,) haben. (--) Und das würde ich ihm jetzt einfach schreiben.	Planung der Botschaft	Absichtserklärungen, Bereitsagungen. Kritik an den eigenen Logistikprozessen, an Qualitätsprüfungen?	
7	6S-Komplet	(-) Ok.ag. Dann (-) machen wir es am besten so, Sie fangen einfach an. Sie tun so, als (lachend) wäre ich gar nicht hier. (Lacht) Blick auf die Bitteivorlage. B: Ok.ag. Auf dem Bildschirm wird auf ein anderes Dokument umgeschaltet, zum Ausfüllen: "Beschreibung" und "Maßnahme" und "Ursache / Fehler("analyse)". Darunter als Zwischenüberschrift: "Aktuelle Notizen". Darunter wahrscheinlich zum Ankreuzen: "Alle" und "Telefonanruf hinzufügen" und "Aufgabe hinzufügen". B: Ich muss es jetzt einmal ... Blick auf das Dokument zum Ausfüllen, dann poppt Hinweisfeld auf: "Die Änderungen werden nicht gespeichert. Klicken Sie auf Abbrechen, um die Seite geöffnet zu lassen, damit Sie die Änderungen speichern können". I: Und beschreiben Sie ruhig, wenn das, wenn das geht, beschreiben Sie ruhig, was Sie machen. Klickt auf "Abbrechen". Holt das gleiche Hinweisfeld zurück und klickt auf "OK". Auf dem Bildschirm wird auf eine Liste von Vorgängen "In Bearbeitung" umgeschaltet. B: Ok.ag. Also EINMAL, suche ich jetzt ähm nach der Reklamation, weil ich nämlich die Adresse benötige von dem Kunden. Scrollt sich durch die Liste, verhaart dann. Blick auf die Liste der Vorgänge "In Bearbeitung". I: Mhm. Doppelklick. auf einen der Vorgänge "In Bearbeitung". "Wird geladen" I: Also auf Ihrem System holen Sie jetzt die Adresse. Blick auf das schon ausgefüllte Dokument (Beschreibung, Maßnahme, Ursache et cetera) des Vorgangs. B: Genau, (I: Mhm,) (--) Bestellungsweise ähm (---) ich gucke nach. Und dann würde ich das einmal... Blick auf das schon ausgefüllte Dokument, dann Zoom out. Markiert kurz den Text zu "Beschreibung". Klickt und markiert dann scheinbar vallilos im Dokument.	Vorgang prüfen	Geht parallel mit unserem Gespräch, läuft quasi nebenbei, routiniert, 40 Sekunden	
8	6S-Komplet	Das heißt...	Versichert sich des Datenschutzes		
9	6S-Komplet	Diese DATEN werden nachher dann gelöscht wahrscheinlich, nv? I: Ja. Das wird nicht veröffentlicht.	Versichert sich des Datenschutzes	Vorsichtig, erst zögerlich, dann aber schnell und sicher	
10	6S-Komplet	Das ist topsecret.	Versichert sich des Datenschutzes		
11	6S-Komplet	Gut.	Versichert sich des Datenschutzes		
12	6S-Komplet	Sonst wäre ... Stellen Sie sich mal vor, das würde dann publik werden.	Versichert sich des Datenschutzes		
13	6S-Komplet	B: Also jetzt trage ich halt die STRASSE noch mit ein, (-) Hausnummer.	Vorlagenadaption		
14	6S-Komplet	Markiert Straße und Hausnummer in der Adresse im Briefkopf und ersetzt diesen durch das gerade eben Kopierte mittels Rechtsklick und "Einfügen". Dann Blick auf die rechte Seite des Briefs.	Vorlagenadaption		
15	6S-Komplet	B: Und (--) Postleitzahl und Ort. Klickt zurück zum Dokument mit Kundendaten, Beschreibung, Ursache et cetera. Straße und Hausnummer des Kunden ist noch markiert. Markiert die Postleitzahl und Ort. Rechtsklick. für Bearbeitungsfeld, klickt vermutlich auf "Kopieren".	Vorlagenadaption		
16	6S-Komplet	Klick zurück zum Brief. Ist nicht genau zu sehen, aber vermutlich: Markiert Postleitzahl und Ort in der Adresse im Briefkopf und ersetzt diesen durch das gerade eben Kopierte mittels Rechtsklick und "Einfügen".	Vorlagenadaption		

Abbildung 26: Meine Mastermappe – Kodes und Ankerstellen

Tabelle 3: Das Forschungsdesign in der Übersicht

Untersuchungsabsicht	Eine subjektorientierte Analyse der individuellen Handlungsanforderungen an kaufmännisch Tätige in der Korrespondenz mit Kundinnen und Kunden.
Untersuchungsleitendes Interesse	Welche Einflussfaktoren individueller Schreibprozesse mit Kundinnen und Kunden sind zu identifizieren? Siehe dazu auch die in Kapitel 2 ausgeführten Inspirationen.
Methoden	• Literaturanalyse • Teilnehmende Beobachtung, ethnografische Befragung/Feldnotizen an realen Arbeitsplätzen in echten Korrespondenzsituationen. • Analyse der Transkriptionen nach rGTM. • Eigenständiges und intersubjektives Kodieren • Konzeptualisierung aller Fälle
Feldzugang	Teilweise persönliche Bekanntschaft von TeilnehmerInnen und Forscher.
Intersubjektive Nachvollziehbarkeit[331]	Ja, Austausch und Sensibilisierung im „Fremd-Verstehen“ in der AQUA Netzwerkstatt (14-tägig, offenes Kodieren, Diskussion) sowie Teilnahme an Workshops/Tagungen, etwa • Magdeburger Methodentreffen 2015, passiv • rGTM (Workshop bei BREUER), 2016: aktives Arbeiten am Material; • Hochschultage Berufliche Bildung 2017, Universität Köln; Vortrag im Fachforum Sprachen • Tagung Sprachförderung in der beruflichen Bildung, Universität Wuppertal; Vortrag zur Forschungsarbeit • Austausch im Promotionskolleg der Universität Rostock

[331] Die Teilnahmebescheinigungen der genannten Workshops/Tagungen befinden sich auf der CD-ROM.

	sowie Anwenden kodifizierter Verfahren (offene Feinanalyse, Bündeln, Dimensionalisieren/Zentrale Motive verdichten: vom Phänomen über Interpretation zur erklärenden Kategorie)
Materialzugang	Hauptmaterial: Transkription der Audiomitschnitte der Befragungen, Zusatzmaterialien: Transkription der Videomitschnitte der Textproduktionen, Transkripte der Gespräche mit zwei Marketingverantwortlichen
Gesprächspartner*innen	Wie bereits vorgestellt zzgl. als Marketingverantwortliche (optionales Zusatzmaterial): • Eine Marketingleiterin Modehersteller • Ein Verkaufsdirektor Logistikkonzern
Untersuchungsmatrix im Feld	Mit den Autor*innen • je ein Einführungsgespräch (ca. 15 Minuten, ohne Transkription) • Ein offenes Gespräch (30–45 Minuten, mit Audiorecording und Transkription) • Eine Videositzung am Bildschirm, (Beobachten realer Schreibprozesse. Transkription der Bildschirminhalte und der Audiokommentare) Mit den Marketingverantwortlichen: • Je ein Gespräch (45–60 Minuten, Transkription)
Transkriptionsregeln	Ja, in Anlehnung an KALLMEYER/SCHÜTZE[332]
Untersuchungszeitraum	Juni 2012 bis Juli 2017
Umgang mit *informant bias*[333]	Verschiedene Perspektiven • auf der Basis der Gesprächsauswertungen der Schreibenden • auf der Basis der Videoaufzeichnungen des Geschriebenen • auf der Basis der Gesprächsauswertungen der Marketingverantwortlichen und • im komparativen Umgang mit bestehender Literatur • Forschungstagebuch
Exploration	Phänomenologisch ausgerichtet, fallbezogen
Ergebnisdarstellung	• Die Dissertation besteht aus o Einleitung und Präkonzepte o Feldforschung und Auswertung o Erkenntnisverortung und Implikationen • Anonymisierte Wiedergabe aller personenbezogenen oder anderer, eine Identifikation ermöglichender Angaben • Transkriptionen (auf CD) und Analysehilfen (Mastermappe auf CD), sowie Exzerpte (auch auf Papier, Ankerzitate im jeweiligen Fall)

[332] Vgl. DRESING/PEHL 2015, S. 47ff.

[333] SÖHNCHEN 2009, S. 138

4 Die Arbeiten im Feld

Dieses Kapitel stellt in den Abschnitten 4.1 bis 4.9 die TeilnehmerInnen der Feldforschung genauer vor und folgt dabei jeweils einem ähnlichen Muster:

- Material (Übersichtstabelle)
- Arbeitsplatz
- Hinweis zum Unternehmen
- Gesprächsrahmen
- Schreibwelt
- Grafik der Einflüsse und Faktoren
- Interpretation (allein/mit AQUA)
- Kurzporträt des Falls

In Abschnitt 4.10 bringe ich die Funde und Erkenntnisse der Einzelfälle abstrahierend zusammen, zeige Zusammenhänge und Unterschiede in verdichteter Gesamtschau und führe eine Zentralkategorie ein.

Hinsichtlich des Verdichtens arbeite ich am Anfang des Auswertens (s. Fall 1, Jessica) mit mehreren Spalten in MS Excel und trage zu offen gefundenen Textstellen verschiedene Motive und Dimensionen ein. Dies wurde mit Fall 2 zu unübersichtlich. Deshalb reduzierte ich die Zahl der Spalten. Die resultierende Schrittfolge (Phänomen – Interpretation – Vergleich – Abstraktion – theoretisches Konzept) bleibt von da an durchgängig erhalten.

Zum Schutz der Personen und Inhalte habe ich die Echtdaten von beobachteten Personen, Unternehmen, Produkten o. ä. verfremdet. Alle in Klammern genannten Textstellen und beziehen sich auf die „Mastermappe“ auf CD-ROM im Anhang der Arbeit.

4.1 Jessica – Schreiben in der Medizintechnik (B2B, B2C)

Tabelle 4: Materialübersicht Jessica

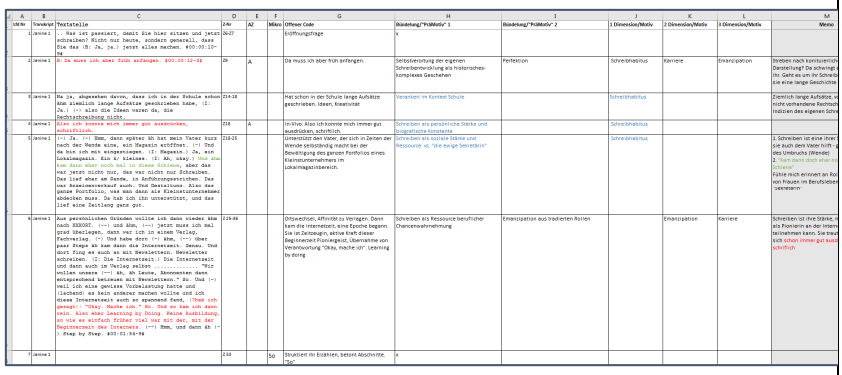
Textarten	Newsletter an EndverbraucherInnen
Unternehmen	Multinationaler Konzern der Medizintechnik, hier „JaniFirm“
Untersuchungszeitraum	Mai 2013: Gespräch; Dauer 51 Minuten September 2013: Videobeobachtung Schreiben, Dauer 32 Minuten
Materialmenge	29 S. DIN A4; Transkript aus Mai; „J1“ 31 S. DIN A4; Transkript aus September „J2“
Eignung des Materials	Bedingt geeignet, da nicht an einen Adressaten geschrieben, sondern an viele Kunden und Kundinnen
Kodierung	Von mir allein
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „3“ in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 3 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 1J“ auf der CD-ROM. 

Abbildung 27: Kodierhilfe in MS Excel[334]

Jessica (auch „J.“) und ich kennen uns seit Jahren aus einer geschäftlichen Zusammenarbeit. Zwischen uns ist Vertrauen gewachsen, wir duzen uns und arbeiten regelmäßig zusammen. Jessica schrieb Texte, die ich – als Auftragnehmer – hinsichtlich Rechtschreibung, Zeichensetzung und Grammatik Korrektur las. J. hat Germanistik studiert und das Studium vor dem Abschluss beendet.

Als ich ihr Ende 2012 von meinem Forschungsvorhaben erzählte, war sie sehr interessiert, darin mitzuwirken; sie war die erste, die ich als Teilnehmerin für meine Untersuchung gewinnen konnte. Es sollte dann noch einige Monate dauern – bis in den Mai 2013 –, bis wir das erste Gespräch führen und aufzeichnen konnten. Zu diesem Zeitpunkt arbeitete J. etwa seit acht Jahren in dem Unternehmen.

[334] Eigene Darstellung

Zu unserem ersten Termin trafen wir uns an ihrem Arbeitsplatz. Wir führten ein Gespräch über ihr dortiges Schreiben, ihre Schreibarbeiten und Aufgaben. J. schrieb Newsletter – also nicht die Form des individuellen Schreibens, von der ich ausgegangen war. Auf meine Auswahlfrage, ob sie auch individuelle Texte an einzelne Kunden verfasse, antwortete sie mit „ja".

Ich habe mich entschieden, das durch die Forschung mit J. entstandene Material als „bedingt geeignet" im Rahmen meiner Arbeit zuzulassen – nicht zuletzt war J. „mein erster Fall" und ich war noch unsicher bezüglich meines Vorgehens und fragte mich, ob „das alles überhaupt" funktionieren würde. Zudem fand ich es gut, dass J. ein mehrteiliges Verfahren vorschlug: ein aufgezeichnetes Gespräch über ihr Schreiben und, zu einem späteren Zeitpunkt, ein Treffen, bei dem mit der Videokamera ihr Bildschirm und konkretes Schreiben gefilmt und via Audiorecorder ihre Kommentare zum Schreiben aufgezeichnet werden. Zwischen diesen beiden Terminen lagen dann vier Monate. Das heißt, nach dem ersten Gespräch im Mai erfolgte die Beobachtung des Schreibens im September 2013. Die Termine wurden kurzfristig vereinbart.

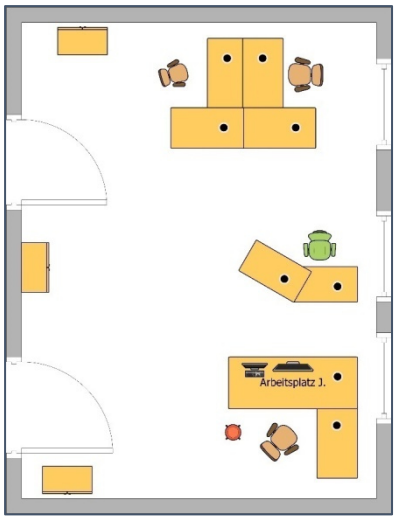


Abbildung 28: Arbeitsplatz Jessica[335]

J. arbeitete in einem Büro, das sie mit drei Kolleg*innen teilte. Ihr Einzelschreibtisch stand in der Nähe des Fensters, sie saß mit dem Rücken zur Wand. Sie arbeitete an einem Windows-PC mit MS Office und zwei Monitoren. Beide Termine fanden im regulären Arbeitsalltag statt: Es waren alle KollegInnen anwesend, kein Ablauf wurde verändert.

[335] Eigene Darstellung; unpräzise Skizze

Hinweis zum Unternehmen

JaniFirm ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Medizintechnik. Es hat Niederlassungen auf allen Kontinenten und insgesamt mehr als 10.000 Mitarbeitende.

Gesprächsrahmen

Während des Gespräches im Mai saßen wir an J.s Schreibtisch über Eck, tranken Kaffee und redeten miteinander. Die beiden Stühle in der vereinfachten Abbildung 28 zeigen in etwa die Anordnung. Während des Termins im September, der Schreibbeobachtung, bat J. mich, nur die Kamera im Raum zu lassen: „Es macht mich nervös, wenn mir jemand beim Schreiben zuschaut." So verließ ich den Raum. Jessica kommentierte ihr Schreiben, während das Band lief und die Kamera den Bildschirm filmte. Ich durfte den Bildschirm filmen, jedoch aus Datenschutzbedenken des Arbeitgebers keinen Inhalt wörtlich transkribieren. So blieb hier lediglich, das Geschriebene zu beschreiben.

Der Inhalt des Bildschirmfilms liegt vor. Er kann auf Wunsch nur mit vorheriger Zustimmung J.s und ihres Arbeitgebers eingesehen werden. Dieses Zugeständnis zu machen überwog meine Sorge, eine Teilnehmerin zu verlieren.

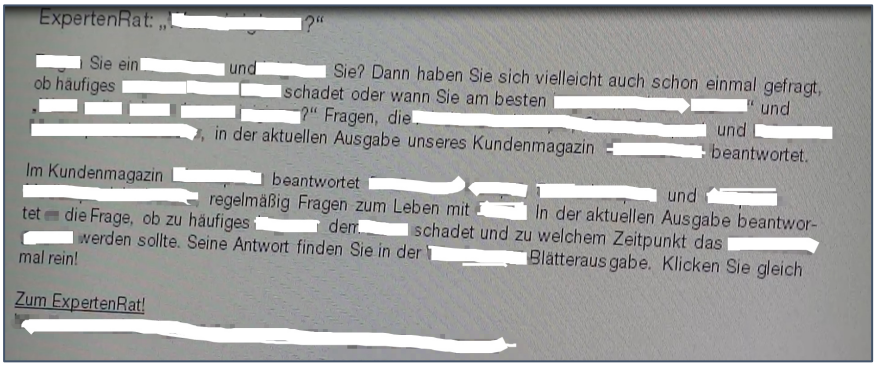


Abbildung 29: Ausschnitt aus der Videografie

Schreibwelt Jessica – eine Momentaufnahme

J. schildert ihre Schreibbiografie, erzählt von ihren beruflichen Schreibanfängen und dem Schreiben bei JaniFirm, ihrem Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Untersuchung. Als ich sie nach den Auslösern und Motiven frage, die sie zu ihrem Schreiben in der Firma führten, antwortet sie „da muss ich aber früh anfangen". (2) Sie hat schon „in der Schule ziemlich lange Aufsätze geschrieben" (3) und betont ihre schriftlichen

Ausdrucksfähigkeiten. Sie sagt von sich: „Also, ich konnte mich immer gut ausdrücken, schriftlich." (4)

Nach der Wende hilft sie dem Vater, der sich als Verleger eines Magazins selbständig macht. Die Arbeit in dessen Verlag kommentiert sie mit einem „Kam dann doch eher noch mal in diese Schiene" (5). Sie war während dieser Mitarbeit eine Allrounderin, die sich um alles kümmerte, „was man dann als Kleinstunternehmer abdecken muss". (5) Nachdem es eine Zeitlang gut lief (5) und sie aus persönlichen Gründen den Wohnort wechseln wollte, zog sie um und wurde in einem anderen Verlag tätig – einem Fachverlag. Dort „kam dann die Internetzeit" (6) und „dort fing es auch an mit Newslettern" (6). Und sie war von Anfang an dabei, sie traute es sich zu (6): „Okay. Mache ich. So. Und so kam ich dann rein. Also eher Learning by Doing."

In ihrer neuen Arbeitsumgebung – dem Fachverlag – schreibt sie Newsletter, ist Pionierin auf dem Gebiet („Keine Ausbildung, so wie es einfach früher viel war mit der, mit der Beginnerzeit des Internets. (--) Hmm, und dann äh (-) Step by Step." (6)) und sammelt weitere Erfahrungen und Wissen über das Arbeiten mit und an Newslettern. Schreiben verfestigt sich als eine Ressource ihrer beruflichen Chancenwahrnehmung. Sie wechselt den Arbeitgeber, verlässt die Fachverlagswelt und fängt bei JaniFirm an, einem internationalen Unternehmen der Medizintechnik. Auch hier verantwortet sie (9) – eigeninitiiert (11) – die Erstellung von Newslettern. („Und hab dann über meinen Chef angestoßen, (--) dass ich mich drum kümmern könnte, sagen wir mal so. Technisch so wie inhaltlich.") Zu den LeserInnen zählen rund 7.500 EndverbraucherInnen (15). Sie schätzt die Newsletter-Arbeit, die sie mit dem „Mehrwertbieten für die Abonnenten" und der Selbst- und Eigenbestimmung ihrer Arbeit (19) verbindet. Sie kennt die „Zielgruppe", sie spricht von ihrer „starken Endverbraucherfokussierung" (32).

J. betont: „Und ich kann, ICH persönlich, das ist eine persönliche Jessica-Einschätzung, kann nur gut sein, ähm wenn ich davon überzeugt bin, dass es gut ist" (in 41 und 43). Der Sinn und Zweck ihrer Arbeit ist für sie entscheidend. Sie fühlt sich sehr gut mit Inhalten wie Sozialem und Helfendem, was sie mit der Arbeit für einen Hersteller von Waffen oder Zigaretten nicht verbindet (43). „Und wenn ich überzeugt bin, kann ich es auch gut verkaufen. (-) Und das, natürlich merkt man das meinen Texten an." (43) Als ich sie frage, woran das zu erkennen sei, antwortet sie (46) „An den hohen Klickzahlen sieht man das." (Lacht.) In den Klickzahlen erkennt

sie Indizien für „Nerv getroffen, […] gutes, persönliches Treffen nur durch gutes Kennen möglich." Klickraten als Wegweiser: „Wenn ich weiß, was ich tue letztendlich" (beides 47). J. ist von den Lesern ihrer Newsletter nicht gelobt worden, vonseiten ihrer Kolleginnen, die an dieser Stelle des Gesprächs von J. mittels Frage in den Raum hinzugezogen werden, schon. Sie loben die Struktur und die durch Kürze erzeugte gute Lesbarkeit ihrer Newsletter-Texte (50–55). Kollegin 2 erwähnt als Beleg der Textqualität auch „die Zahlen, die das Ganze belegen" (55).

Jessica sagt über ihr Schreiben der Newsletter, dass es das Ergebnis eines jahrelangen Prozesses und ihrer Lebenserfahrungen sei. „Und es ist eine Kombination aus beidem, dass man sich aus vielen Quellen etwas (-) strickt."(57) Dabei merkt sie „immer, dass es die persönlicheren Sachen sind, die ansprechen, als ähm typische Marketingtexte. Also ganz klar." (57). Sie sieht es als wichtig an, einen guten Mittelweg zu finden mit einem Text, der „nicht nur irgendwie in einer Alltagssprache" geschrieben wird, sondern der einen „Mix" darstellt aus „verschiedenen Sprachstilen, Erfahrungswerten" und dem „Eigeninteresse des Herstellers" und dem „Leserbedürfnis" (59).

Auf meine Frage, wie Alltagssprache definiert ist und woher sie im Unternehmen stammt, antwortet J. mit dem „sehr engen Bezug" zu den „Anwendern" und stützt die „Nähe" zu jenen auf „Marktforschung" und das „Zuhören, wie etwas gesagt wird" (61).

Wir sprechen über die Themensammlung. Ich frage J. nach dem Reiz des Schreibens (77). In den Textstellen 77–80 beschreibt J. ihre Situation – „Äh (-) schriftlich (--) äh für mehrere Seiten etwas- (…) Also einmal für den, für meinen Arbeitgeber, aber, aber auch äh für unsere Anwender. Ja. Und ähm der Reiz ist, das zu verbinden auch. Und eine faire Verbindung zu schaffen. Und das meine ich mit Alltagssprache, nur Alltagssprache, das wäre ein, (-) ein Überhang zu einer gewissen Seite. (-)."

Es macht ihr Spaß und sie sieht eine Herausforderung darin, „viele Seiten beachten zu müssen. (-) Und ähm (---) etwas .. Ich meine, man verkauft ja auch etwas, wir als, auf Herstellerseite. Wir sind jetzt nicht beim Journalismus, he. Auch da wird vielleicht ein Verkäufer. Aber ähm eine faire, eine faire Sache für beide Seiten zu schaffen. (-) Und äh ich liebe es, dann schriftlich ähm Worte zu formulieren. Und warum schriftlich? Ich denke, weil ich auch viel mehr Zeit dann dafür habe. Das, was ich mündlich nicht so .. ICH persönlich diese Meinung. Was ich mündlich nicht so schnell ausdrücken kann."

Jessica schreibt

J. bearbeitet ein Dokument, das insgesamt drei Newsletter-Themen (NL) für fünf Zielgruppen bereitstellt. Sie hatte bereits im Vorfeld ein paar Worte geschrieben. Es bestand ein Gerüst aus „Headline“ und PS-Zeile, in dem sie arbeitete.

J. schreibt nichts mit der Hand vor oder nutzt andere, eigene Quellen (z. B. Notizen, Audiorecordings von Ideen usw.). Ihre Texte entstehen direkt am PC in MS Word, sie schreibt ohne Nachverfolgungsfunktionen. Was sie löscht, ist nicht mehr zu sehen.

Sie stellt Verben an den Satzanfang (92), kopiert einen Satz aus einem anderen Text, entschachtelt ihn und setzt ihn ein (93). Sie formuliert in diesem Satz ein Hauptwort in ein substantiviertes Verb um („Vanillepuddingessen“ statt „Vanillepuddingkonsum“) (94). Sie eröffnet Sätze mit Fragewörtern (95; 101). Sie kombiniert zuvor geschriebene Satzfragmente als „Zwei-Fragen in einer Zeile“ (96). Sie formuliert eine Passivkonstellation, löscht sie 20 Sekunden später und macht daraus eine Aktivkonstellation (99). In (102) schreibt sie – als Folge einer „Wann-Frage“ ein „D“ und verharrt. Rund 20 Sekunden später schnalzt sie mit der Zunge und schreibt direkt an das „D“ ein „ann“. Und weiter: „kennen“. Es steht „Dann kennen“ auf dem Bildschirm (103). Sie löscht es nach weniger als einer Sekunde. Weitere 15 Sekunden später schreibt sie „Dann haben Sie“. Es sind Atemgeräusche zu hören. Erneut neun Sekunden später schreibt sie „sich“, „sicher“ und löscht „sicher“, schreibt „v“ und sagt „nur Eventualitäten“. Schreibt „ielleicht“ „auch“ „schon“ „einmal“ „gefragt ob“ (105). J. kommentiert ihre Handlung mit „`Und wieder aktivieren`“, als sie die Aufforderung „Klicken Sie gleich mal rein“ an den Satzanfang stellt.

Sie sagt, dass sie auf das Fokusthema hinweisen will (dieses Thema ist vorgegeben) (107), fragt sich, wie sie das umfangreiche Thema kürzen kann. Vier Sekunden später seufzt sie. Es vergeht rund eine Minute. Sie schreibt die Headline „`Micky Maus spricht ungern über angebrannte Götterspeise. Jedenfalls nicht über die eigene`“. Etwa 16 Sekunden später kommentiert sie „`Na, lieber nicht so witzig`“ und löscht den zweiten Satz der Headline. Kommentar: „`Das ist sensibel, das Thema.`“

Zentrale Motive von Jessica – meine Interpretation

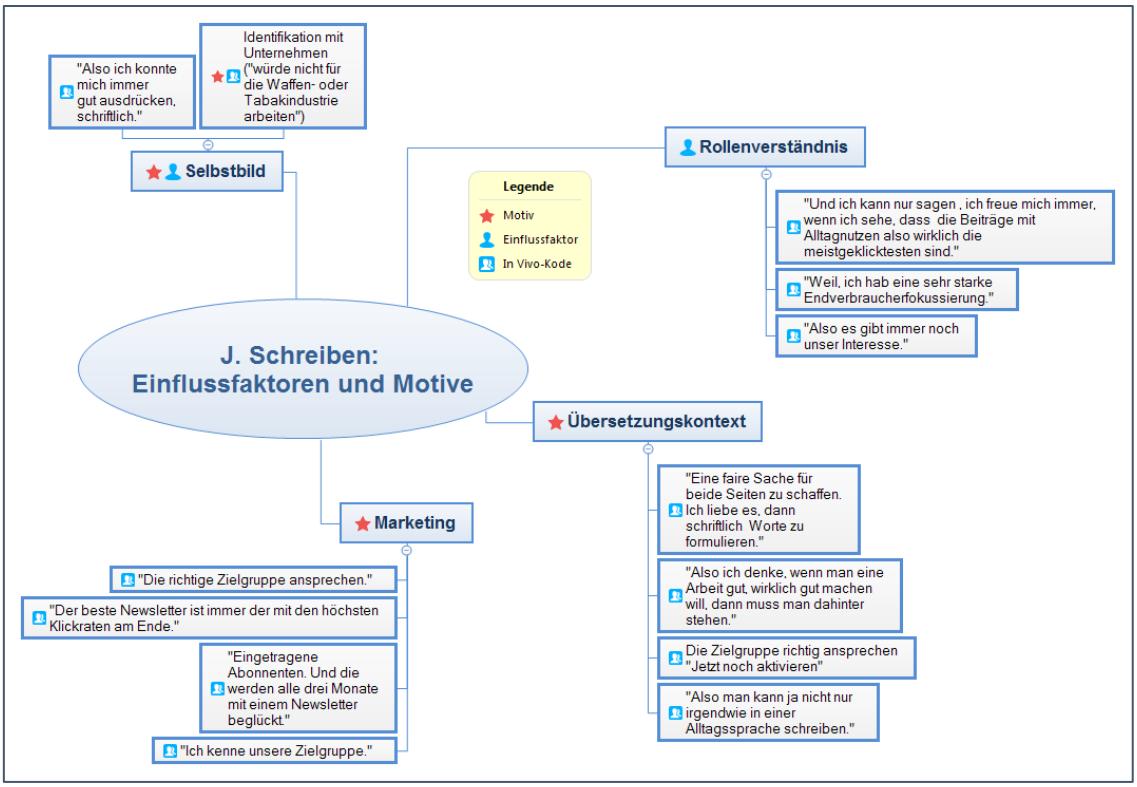


Abbildung 29: Motive des Schreibens von Jessica[336]

So, wie eine Malerin von Zeit zu Zeit ein oder zwei Schritte Abstand von der Leinwand sucht, um aus etwas größerer Entfernung die Details und den Kontext zu betrachten, so wirkt J. in ihren Kommentaren auf mich. Sie liest ihre Formulierungen und steht anscheinend in fortlaufendem Vergleich zwischen dem gerade Getippten und dem Verständnis ihres Schreibauftrags. Sie hat eine Botschaft zu übermitteln und diese Aufgabe ist kontinuierlich präsent. Sie nutzt ihre Worte und Sätze wie Werkzeuge, z. B. „aktiviert [sie] wieder“, wenn sie zum „Reinklicken“ auffordert.

J.s Ansicht, einen Text geschrieben zu haben, der „einen Nerv getroffen“ zu haben scheint, bestätigt sich auch durch ihr Verständnis der Klickrate. Eine hohe Klickrate sagt aus, dass die EmpfängerInnen des Newsletters ihren Text oft angeklickt haben. Für J. sagt dies etwas über die Qualität ihres Textes aus. Rein technisch hingegen ist die Klickrate eine quantitative Kennzahl, die maximal eine Aussage über die erzielte Klickanzahl ermöglicht. Dabei bleibt offen, wer aus welchem Grund einen bestimmten Artikel im Newsletter anklickte. So, wie J. die durch eine Klickrate bescheinigte hohe Aufmerksamkeit gegenüber ihrem Text mit einer

[336] Eigene Darstellung

Qualitätsaussage verbindet (gut ist, was gelesen wird), steht ihr Text anscheinend unter dem marketinggetriebenen Postulat der Aufmerksamkeitserzeugung („Gut ist, was auffällt.“).[337] Jessica nimmt die Klickrate ihrer Newsletter als Feedback zu der Qualität ihrer Texte an – die technische Messung der Resonanz auf den Inhalt des digital versendeten Mediums wird hier zur Aussage für die Qualität desselben. Auch ihre Kolleginnen sehen die hohen Klickraten als Indiz dafür, dass J.s Texte gut sind.

Was viele lesen, war gutgeschrieben. So in etwa lässt sich vereinfacht formulieren, was bei genauerer Betrachtung nicht unbedingt viel miteinander zu tun hat: Wie viele Leser ein Text hat, ist nicht identisch mit dessen Güte. Mir scheint, es spielen hier weitere Elemente mit hinein, die auf eine Belastbarkeitsprobe J.s Ambiguitätstoleranz[338] hindeuten.

Einerseits hat J. sich schriftlich immer gut ausdrücken können (ein Empfinden, eine Gewissheit, die sie seit ihrer Schulzeit begleitet). Andererseits wird nun im aktuellen Arbeitsleben die Güte des Geschriebenen auch nach der Menge der Lesenden beurteilt. Jessica erklärt sich einen Zusammenhang zwischen Quantität und Qualität durch ihre Endverbraucherfokussierung, durch ihre Nähe zur Zielgruppe[339] und betont gleichzeitig einen Unterschied zwischen ihren Texten (die aus ihrer Sicht näher am Alltag der Endverbraucher angesiedelt sind) und denjenigen Textanteilen, die aus „dem Marketing“ stammen (57). Den Unterschied zwischen ihren Texten und den Textanteilen anderer in ihrem Newsletter hebt sie an verschiedenen Stellen des Gesprächs (z. B. 59, 63, 77) und auch während der Schreibbeobachtung (z. B. 108) hervor.

Zwischen besagten Marketingtextinteressen des Unternehmens und ihrer eigenen Endverbraucherfokussierung besteht für J. ein Spannungsverhältnis. J., die ihr berufliches Selbstbild und ihren beruflichen Erfolg mit ihrer schriftlichen Ausdrucksfähigkeit in

[337] Es bleibt die Frage nach der Tragfähigkeit dieses Postulats, wenn es die Güte eines Textes nach seiner Wirkung auf den Empfänger bemisst. Ist gut, was gut ankommt? Aus Sicht des Werbetreibenden lässt sich sicherlich unschwer formulieren, dass gut ist, was auffällt. Aus Sicht eines Schreibenden bin ich mir da nicht sicher. Ist mein Text gut, weil er ankommt? Ist er schlecht, wenn er nicht gelesen wird? Und was sagt das aus über mich und mein Schreiben?

[338] Vgl. KRAPPMANN 2010, S. 150

[339] Mit der Wahl dieser Begrifflichkeiten und auch mit der Art ihres Textens ist sie für mich schon sehr deutlich einer marketinggetriebenen Domäne der Werbetexter zuzuordnen – zur Art ihres Textens s. bspw. DOPPLER 2012 oder SCHEUERMANN 2012, S. 55ff. Sie „aktiviert die Zielgruppe“, das heißt, sie stellt ein Verb an den Satzanfang. Sie stellt Fragen und formuliert dialogisch: Sie nutzt Texttechniken des Direktmarketings und ist in der Anwendung geübt und schnell.

Zusammenhang bringt, sieht sich auch als diejenige, die Interessen ausgleicht zwischen den Endverbrauchern, denen sie helfen will, sowie dem Hersteller und dessen Umsatzverlangen, der ihr Arbeitgeber ist.

„Also ich konnte mich immer gut ausdrücken, schriftlich." Diese Aussage übernehme ich als *in-vivo*-Kode, da sie in meinen Augen einen wesentlichen Erzählstrang darstellt, eine Wiederkennungsmelodie der in dieser Momentaufnahme erkennbaren zentralen Einflussfaktoren und Motive.

Sich schriftlich gut ausdrücken zu können, prägt J. und ihre Haltung. Auf dieses Selbstvertrauen in die eigenen Schreibfähigkeiten bauend, gestaltet sich ihr beruflicher Lebensweg. Hier erkenne ich schon früh das Motiv Emanzipation. Eben noch im Kleinstunternehmen des Vaters die Allrounderin – evtl. als das Mädchen für alles, was nur eine Zeitlang gut lief – verbindet sie den Ortswechsel mit einem neuen Arbeitsplatz, einer neuen beruflichen Chance, die sich ihr oder die sie sich selbst erschließt, auch dank der Selbstgewissheit eines guten schriftlichen Ausdrucksvermögens. Schreiben ist für J. eine persönliche Stärke und eine biografische Konstante, ihre berufliche Laufbahn ist eng mit dem bewussten Erleben dieser Schreibbiografie verwoben. J. schreibt nicht unbedingt anders in anderen Positionen oder Firmen; eher ist es umgekehrt: Ihr Schreiben, vielmehr auch ihr aus diesem Schreiben erwachsendes Selbstvertrauen, bringt sie in andere Positionen und Unternehmen, ermöglicht ihr die Übernahme von Verantwortung für Gestaltung, Prozesse, für Texte (bspw. 12).

Ihre Texte, ihr Schreiben, sieht J. eng verknüpft mit einer persönlichen, ja, balancierend-zielorientierten Beziehung zu dem Arbeitgeber und seinen Waren, Leistungen und Angeboten. Sie fühlt sich gut, wenn sie hilft – und es ist ihre Überzeugung, dass ihr Sich-Gut-Fühlen in ihren Texten zu erspüren ist.

Die Nähe zu dem hilfsbedürftigen Endverbraucher scheint hier allerdings ein eher rein virtuelles Phänomen zu sein. J. schreibt eben nicht dem *einen* Endverbraucher in seiner speziellen Situation (ja, sie ahnt um die Schwierigkeiten seiner Situation, z. B. 107), sondern sie schreibt rund 7.500 qualifizierten Abonnentinnen und Abonnenten (15) in gleichen oder ähnlichen Lebenslagen. Sie schreibt dazu keine individuellen Briefe oder E-Mails an einzelne Kunden, sondern inszeniert Texte zu zum Teil vorgegebenen Themen und vorgegebenen

Zeiten. Sie inszeniert ihre Texte, um eine möglichst hohe Aufmerksamkeit zu erreichen[340]. Diese Inszenierung ist Mittel zum dreifachen Zweck – einmal dient es ihrem eigenen Erfolgserleben und der Bestätigung ihres Schreibwirkens („der beste Newsletter ist der mit den höchsten Klickraten"), ein weiteres Mal ist es erfolgreiche, weil wahrgenommene Werbung des Herstellers[341] und schließlich ist auch das Erzeugen und Halten einer Balance der Interessen von Arbeitgeber (Umsatz) und Lesenden (ehrliche Information erhalten).

Gerade der letztgenannte Aspekt macht deutlich: Die Quelle ihres schöpferisch-emanzipatorischen Schreib-Selbstverständnis ist gekoppelt an den wirtschaftlich interpretierbaren Nutzen ihres Textes. Wenn sie sagt „also, es gibt immer noch unser Interesse" (63), klingt diese Doppelbedeutung an: Es gibt das Interesse des Arbeitgebers, ein Werbemedium einzusetzen, das wirtschaftliche Erfolge ermöglicht. Und es gibt ihr Interesse, sich durch Schreiben im helfenden Umfeld gut zu fühlen und überzeugt zu handeln. Sie spricht hier allerdings nicht von „ihrem" Interesse oder vom „Arbeitgeberinteresse". Sie spricht von „unserem" Interesse. Weiter führt sie aus, dass der Textstil in Richtung Endverbraucher „natürlich nicht 100 Prozent Alltagssprache sein kann" (63). Alltagssprache, so ihre Ansicht, ist etwas, was für sie aus Beobachtung der Endverbraucherwünsche und aus ihrer Lebenserfahrung heraus als ein jahrelanger Prozess Eingang in ihr Schreiben findet. Ihre Texte sind nicht 100 Prozent Alltagssprache, weil auch immer „Marketingsprache" eingesetzt werden müsse. Diese Marketingsprache ist inszenierte Werbesprache. In (57) zeigt J., welchen Stellenwert Texte mit „Marketingbesatz … mit Keywörtern" in den Texten haben: Nach dem Verständnis von J. und mit Blick auf die Klickraten werden diese Texte weniger gern gelesen. Und so wird noch deutlicher, welche Bedeutung J. ihrer schreibenden Vermittlerrolle zuweist: J. kann ihren Lesern nichts schreiben, was nicht „unser Interesse" vertritt, was also eher gegen die wirtschaftliche Absicht des Arbeitgebers zu stehen scheint – und sie nimmt die vom Unternehmen ihr vorgegebene Sprache mit „Marketingbesatz und Keywörtern" als eine nicht-objektive, eben nicht das ganze Bild vermittelnde Sprache wahr. In (16) sagt sie etwas dazu, als ich sie frage, ob sie sich als Werbetexterin oder als Journalistin sieht:

[340] Zu der Inszenierung von Werbetextbotschaften gegenüber Zielgruppen s. STÖCKL 2011, S. 258

[341] Dies ist auch der Grund dafür, dass sich dieses Material nur bedingt für meine Untersuchung eignet.

> „Äh, wir h wir sind Hersteller, also es gibt keinen objektiven Journalismus in diesem Bereich HIER, bei einem Hersteller. (I: Ja.) Ich muss immer auch das verkaufen, was angeboten wird. Und ähm (-) Journalisten stellen die positiven sowie nega/ negativen (Lacht.) Elemente dar und (I: Genau.) erzählen so, wie es ist. Ich meine, ich werde jetzt nicht erzählen, äh wenn es so neues Produkt gibt, was es für Nachteile hat."

Genau. Sie wird nicht erzählen, was es für Nachteile gibt. Und gleichzeitig sieht sie ihre Nähe zu den Endverbrauchern als Schlüssel zum Erfolg ihrer Texte (was für sie die Klickraten bestätigen). Diese Nähe will sie durch eine in ihren Augen unfaire Schreibvermittlung ebenso wenig gefährden wie ihren Arbeitsplatz. In (77) bringt J. es auf den Punkt, wenn sie den Reiz, der für sie im Schreiben liegt, so schildert, dass sie eine faire Verbindung schaffen will zwischen Arbeitgeberinteressen und Anwenderinteressen.

In Erweiterung des „Kaufleute-sind-Übersetzer"-Gedankens von KAISER wird mir hier deutlich, dass J. sich als schreibende, kaufmännisch Handelnde und vor allem als eine Diplomatin sieht: Sie vermittelt, balanciert Interessen aus und nutzt dafür den gestalterischen Freiraum, der sich ihr bzw. den sie sich selbst durch ihre Schreibkompetenzen eröffnet. In (28) frage ich, ob sie vom Unternehmen bezüglich ihrer Textarbeiten Hilfestellung erhielt und erhält. Ihre Antwort (29) bezieht sich auf Seminare zu Formulierungstechniken und dem „weboptimierten" Schreiben. Hilfestellungen, institutionalisierte Reflexionen zu ihrer Rolle als Repräsentantin und Vermittlerin erwähnt sie nicht. Was wäre eigentlich, wenn sie diese Arbeit nicht als „eigen/selbstbestimmte Tätigkeit" verstehen und empfinden würde (19)? Sie bekommt Hilfen in Technik; von Hilfen zum Finden und Erfüllen ihrer Rollenverantwortung sagt sie nichts – wird das einfach vorausgesetzt? Oder wird sie im Unternehmen mit Newsletter-Qualität (guten Klickraten) so identifiziert, dass diese Frage gar nicht aufkommt?[342] Immerhin hat J. Newsletter-Prozesse initiiert und die Verantwortung an sich gezogen (11).

[342] Feldnotiz HR: „Die Art ihres Erzählens über diese Seminare, die Schwierigkeiten, sich an Zeiten und Inhalte genauer erinnern zu können, ihre im Raum umherschweifenden Blicke – ich habe das Gefühl, dass für sie die Seminare eher Formsache (und wenn überhaupt nur in Teilen eine Hilfe) sind; im Kern – wenn es um Schreiben und Formulierungen geht – ist sie sich und ihres Könnens sicher."

Jessicas Schreiben im Kurzporträt

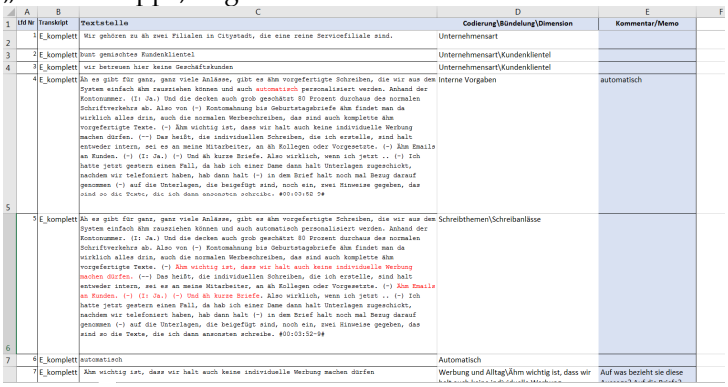
Tabelle 5: Kurzporträt Jessica

	Jessica
Ihr ethischer Anspruch/ Motto	„Ich arbeite in einem sozial engagierten Bereich, meine Arbeit hilft Menschen. Ich würde nicht für die Waffen- oder Tabakindustrie arbeiten.“
Rollenverständnis	Jessica repräsentiert das Unternehmen und balanciert dabei zwischen Marketing- und Alltagssprache; sie erreicht die LeserInnen mit Themen, die diese interessieren.
Textarbeit	Plant langfristig, sammelt Themen, arbeitet skulptural, schreibt regelmäßig. Arbeitet mit eigener Vorlage.
Vorlagen	Marketingorientiert
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	„Ich konnte mich schon immer gut ausdrücken, schriftlich“. Schreiben macht Jessica Spaß und ist ein wesentlicher Teil ihres Tätigkeitsverständnisses.
Schreibprozess	Schreibt inhaltlich versetzt und nicht linear von Anfang bis Ende, korrigiert einige Fehler sofort, redigiert am Ende, lässt sich Zeit.
Ziele des Schreibens	Leser informieren, Kunden binden, Umsatzpotenziale erschließen/halten
Kundenorientierung und Ambivalenzen	Balanciert Alltagssprache und „Marketingsprache“ in ihren Texten
Technik	MS Word, zwei Monitore, Feedback durch Klickrate
Aufbau- und Ablauforganisation	Kann auf Ressourcen im Unternehmen zurückgreifen, bekommt Hilfe auf Wunsch; schreibt in einem Büro mit mehreren KollegInnen.
Resonanz/Reaktion der Empfänger	Gemessen, relevant
Kreativität	Hohe Bedeutung
Schlüsselbegriffe	Kreativität im Schreiben; Selbsterfahrung und Selbstsicherung durch Schreiben; Ethik; Resonanz in Form der Klickrate

Es bleibt die Frage offen nach dem Bewusstsein der Personen, die J.s Schreibhabitus prägten und prägen. Ist z. B. ihren LehrerInnen der prägende Einfluss ihres Feedbacks bewusst? Diese Frage ist auch an den von ihrer Selbstgewissheit und Schreibfähigkeit profitierenden Arbeitgeber zu richten: Wie nimmt er die sich so eindeutig über ihr Schreiben-Können positionierende und definierende J. wahr? Hat der Arbeitgeber Interesse an ihrem Schreibtalent oder an den daraus erzielten Resultaten? Sieht er das Spannungsverhältnis seiner Mitarbeiterin? Wie geht er damit um und wie ist dieser Umgang zu bewerten?

4.2 Elke – Briefe an Bankkunden (B2C)

Tabelle 6: Materialübersicht Elke

Textarten	Individuelle Schreiben an Privatkunden
Unternehmen	Geldhaus, hier „Geldbank“
Untersuchungszeitraum	Anfang Juni 2013: Gespräch; Dauer ca. 23 Minuten September 2013: Videobeobachtung Schreiben, Dauer ca. 34 Minuten
Materialmenge	29 S. DIN A4; aus Juni 2013 und 31 S. DIN A4; Transkript aus September „2E_komplett“
Eignung des Materials	Umfassend geeignet
Kodiert	Zuerst von mir allein, dann erneut offen mit AQUA (April 2017)
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „3“ in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 3 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 2E“ auf der CD-ROM.  **Abbildung 30: Geänderte Kodierhilfe in Excel[343]**

Lfd Nr	Transkript	Textstelle	Codierung\Bündelung\Dimension	Kommentar/Memo
1	E_komplett	Wir gehören zu äh zwei Filialen in Citystadt, die eine reine Servicefiliale sind.	Unternehmensart	
2	E_komplett	bunt gemischtes Kundenklientel	Unternehmensart\Kundenklientel	
3	E_komplett	wir betreuen hier keine Geschäftskunden	Unternehmensart\Kundenklientel	
4	E_komplett	Äh es gibt für ganz, ganz viele Anlässe, gibt es ähm vorgefertigte Schreiben, die wir aus dem System einfach ähm rausziehen können und auch automatisch personalisiert werden. Anhand der Kontonummer. (I: Ja.) Und die decken auch grob geschätzt 80 Prozent durchaus des normalen Schriftverkehrs ab. Also von (-) Kontomahnung bis Geburtstagsbriefe ähm findet man da wirklich alles drin, auch die normalen Werbeschreiben, das sind auch komplette ähm vorgefertigte Texte. (-) Ähm wichtig ist, dass wir halt auch keine individuelle Werbung machen dürfen. (--) Das heißt, die individuellen Schreiben, die ich erstelle, sind halt entweder intern, sei es an meine Mitarbeiter, an äh Kollegen oder Vorgesetzte. (-) Ähm Emails an Kunden. (-) (I: Ja.) (-) Und äh kurze Briefe. Also wirklich, wenn ich jetzt .. (-) Ich hatte jetzt gestern einen Fall, da hab ich einer Dame dann halt Unterlagen zugeschickt, nachdem wir telefoniert haben, hab dann halt (-) in dem Brief halt noch mal Bezug darauf genommen (-) auf die Unterlagen, die beigefügt sind, noch ein, zwei Hinweise gegeben, das sind so die Texte, die ich dann anonsten schreibe. #00:03:52-0#	Interne Vorgaben	automatisch
5				
6	E_komplett	Äh es gibt für ganz, ganz viele Anlässe, gibt es ähm vorgefertigte Schreiben, die wir aus dem System einfach ähm rausziehen können und auch automatisch personalisiert werden. Anhand der Kontonummer. (I: Ja.) Und die decken auch grob geschätzt 80 Prozent durchaus des normalen Schriftverkehrs ab. Also von (-) Kontomahnung bis Geburtstagsbriefe ähm findet man da wirklich alles drin, auch die normalen Werbeschreiben, das sind auch komplette ähm vorgefertigte Texte. (-) Ähm wichtig ist, dass wir halt auch keine individuelle Werbung machen dürfen. (--) Das heißt, die individuellen Schreiben, die ich erstelle, sind halt entweder intern, sei es an meine Mitarbeiter, an äh Kollegen oder Vorgesetzte. (-) Ähm Emails an Kunden. (-) (I: Ja.) (-) Und äh kurze Briefe. Also wirklich, wenn ich jetzt .. (-) Ich hatte jetzt gestern einen Fall, da hab ich einer Dame dann halt Unterlagen zugeschickt, nachdem wir telefoniert haben, hab dann halt (-) in dem Brief halt noch mal Bezug darauf genommen (-) auf die Unterlagen, die beigefügt sind, noch ein, zwei Hinweise gegeben, das sind so die Texte, die ich dann anonsten schreibe. #00:03:52-0#	Schreibthemen\Schreibanlässe	
7	E_komplett	automatisch	Automatisch	
8	E_komplett	Ähm wichtig ist, dass wir halt auch keine individuelle Werbung machen dürfen	Werbung und Alltag\Ähm wichtig ist, dass wir	Auf was bezieht sie diese

Elke (auch „E.“) kannte ich kaum. Bei einer Marketingvorlesung erwähnte ich meine Forschung und fragte, ob sich jemand vorstellen könne, daran teilzunehmen. E. war interessiert und wir verabredeten uns zu einem ersten Vorgespräch und einer anschließenden Videositzung. Auch hier, ähnlich wie bei J., lagen zwischen den Terminen mehrere Monate, was sich aus Elkes Arbeitssituation ergab. Sie war zu dem Zeitpunkt ihrer Forschungsteilnahme seit mehr als 14 Jahren Mitarbeiterin einer Bank. Unsere Gespräche fanden an ihrem Arbeitsplatz statt, in ihrem Büro in einer Filiale.

[343] Eigene Darstellung, Aufbau der Excel-Tabelle für die Fälle 4.2 bis 4.8 identisch

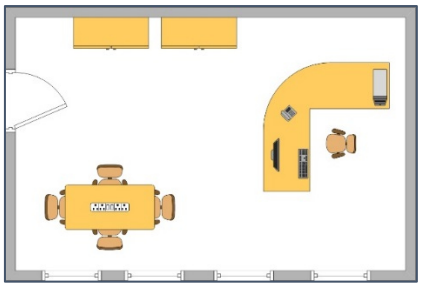


Abbildung 31: Arbeitsplatz von Elke[344]

E. arbeitet in einem eigenen Büro, das ihr allein zur Verfügung steht. Ihr Einzelschreibtisch befindet in der Nähe des Fensters, unweit davon steht ein Besprechungstisch mit vier Stühlen. Sie arbeitet an einem Windows-PC mit MS Office und einem Monitor. Beide Termine fanden im regulären Arbeitsalltag statt.

Hinweis zum Unternehmen

Die Geldbank, Elkes Arbeitgeber, ist ein Kreditinstut, das etwa 50.000 MitarbeiterInnen beschäftigt. Es ist international aktiv.

Gesprächsrahmen

Während unseres ersten Gesprächs unterhalten wir uns am Besprechungstisch. E. hat das Telefon zu ihrer Sekretärin gestellt – ein normales Prozedere, wie sie sagt, um sich ungestört unterhalten zu können. Wir trinken Kaffee und sprechen über ihren Werdegang, ihre Schreibarbeiten und -aufgaben, über Schreibprozesse generell innerhalb der Bank und mit Bezug auf ihre aktuelle Funktion als Leiterin der Filiale. Es wird im Gespräch deutlich, dass ich der erste Gesprächspartner bin, der sich während der 14 Jahre ihrer Betriebszugehörigkeit für ihr Schreibhandeln interessiert.

Bei unserem zweiten Termin, der Videositzung etwa drei Monate später, sitzen wir nebeneinander an ihrem Schreibtisch und schauen auf den Monitor. Dieses Mal ist das Telefon nicht umgestellt, es klingelt zwischendurch. Zudem klopfen mehrfach KollegInnen an die Tür und stellen Fragen zu laufenden Kundenthemen. E. versichert mir, dass dies ein ganz normaler Arbeitsalltag ist.

Bei dieser einen Video-Sitzung gab es insgesamt fünf Videos. Ich konnte nicht am Stück filmen, da E. zwischen MS Word und dem Bank-IT-System wechselte. Aus

[344] Eigene Darstellung, grobe Skizze

Datenschutzgründen musste die Kamera während des Nutzens des Bank-IT-Systems aus bleiben. Dafür konnte ich den MS-Word-Bildschirm – also den Bildschirm des eigentlichen Schreibens – vollumfänglich filmen und transkribieren.

Schreibwelt Elke – eine Momentaufnahme

E. ist Bankkauffrau. Sie hat ihre Ausbildung in dem Unternehmen begonnen und abgeschlossen, in dem sie heute, wenn auch in einer anderen Filiale, als Niederlassungsleiterin Verantwortung für Personal, Kundenzufriedenheit, Servicequalität und Ergebnis übernimmt. Berufsbegleitend absolvierte sie ein Bachelorstudium in Business Administration. Die Kunden der von E. geleiteten Filiale sind ausschließlich Privatkunden, keine Geschäftskunden.

Die Aufgabenstellung der Filiale leitet E. aus der Funktion der Filiale ab. Ihre Arbeitsstelle ist eine Servicefiliale. „Service" bedeutet aus ihrer Sicht, die Kunden zu beraten und ihre Anliegen zu bearbeiten, bspw. Kreditanfragen, Baufinanzierungen, Geldanlagen oder Kontothemen.

E. beschreibt die Anlässe, zu denen vorgefertigte Schreiben existieren (4): „Äh es gibt für ganz, ganz viele Anlässe, gibt es ähm vorgefertigte Schreiben, die wir aus dem System einfach ähm rausziehen können und [die] auch automatisch personalisiert werden." 80 Prozent des normalen Schriftverkehrs, so ihre Schätzung, werden durch diese im System verfügbaren Schreibanlässe abgedeckt. Zugleich weist E. darauf hin, dass die von ihr erstellten individuellen Schreiben interner Natur und an Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzte gerichtet sind. Sie betont die Wichtigkeit, „dass wir halt auch keine individuelle Werbung machen dürfen" (7). In diesem Zusammenhang erwähnt sie auch

> „Ähm E-Mails an Kunden. (-) (I: Ja.) (-) Und äh kurze Briefe. Also wirklich, wenn ich jetzt .. (-) Ich hatte jetzt gestern einen Fall, da hab ich einer Dame dann halt Unterlagen zugeschickt, nachdem wir telefoniert haben, hab dann halt (-) in dem Brief halt noch mal Bezug darauf genommen (-) auf die Unterlagen, die beigefügt sind, noch ein, zwei Hinweise gegeben, das sind so die Texte, die ich dann ansonsten schreibe." (8)

Sie kann die automatisch aus Zentralstadt von der Zentrale ins System eingestellten Briefe auswählen und unter Umständen abändern (13), was aber bei „brisanten Themen wie jetzt Mahnung, Kündigung" und „und große andere Schreiben" (16) „bestimmt nicht erlaubt sein wird" (14).

An den Textstellen 21–24 beschreibt E., wie ein Schreiben entsteht, das Kunden zu einem besonderen Anlass erhalten. In diesem Beispiel ist es ein Geburtstagsbrief. E. macht deutlich, dass ihre Schreibarbeit mit der Auswahl des Kundenkontos quasi abgeschlossen sei: Systemseits wird der Brief personalisiert und druckfertig gemacht. Es bleibt E. überlassen, den Text des Geburtstagsbriefes zu verwenden, wie vom System bereitgestellt, ihn abzuändern oder auch, das Medium zu wechseln. E. weist darauf hin, dass sie (26) bei weniger engem Kundenbezug eher den standardisierten Brief versende. Aber:

> „Bei Kunden, mit denen ich mehrfach im Jahr spreche und die ich persönlich seit Jahren kenne, da schicke ich eher was Individuelles."

Individuelles schreibt sie meistens per E-Mail, weil sie mit den meisten Kunden „dann halt auch in, in E-Mail-Kontakt" stehe (27).

Sie bleibt bei dem Beispiel „Geburtstagsbrief" und führt aus:

> „Betreffzeile kommt halt auch eine Headline rein. Das klassische ‚Herzlichen Glückwunsch, Happy Birthday, Alles Gute'. (-) Anrede ganz normal. Und dann, als würde ich jemandem (-) aus dem Bekanntenkreis eher schreiben." (27)

Die Wahl der Anrede – bspw. „Liebe Frau Müller …" oder „Sehr geehrte Frau Müller …" macht E. davon abhängig, wie lange und wie gut sie die Kunden kennt (29). Diese Eigenschaften – gut und lange – ergeben für sie „dann auch einfach eine andere Differenz" (29).

E. lässt Texte von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter gegenlesen, wenn es sich um individuelle verfasste Schreiben handelt, „wo ich sag, da ist schon eine bestimmte Brisanz drin" (31). In diesem Zusammenhang stellt E. klar, dass in der Regel Vorlagen aus dem System zu übernehmen sind (z. B. bei Kontomahnungen und Kontokündigungen), E. jedoch im Falle spezieller Kundenfragen auch ein individuelles Schreiben erstelle, welches sie, je nach Komplexität des Inhalts, noch einmal bzgl. Verständlichkeit, Übersichtlichkeit und Orthografie gegenlesen lasse und ggf. ändere (34).

Am Bildschirm veranschaulicht sie anschließend (39) die systemseitig bereitgestellten Textstandards eines Geldbank-Briefes: Sie kann den Brief als Blankovorlage aufrufen, bei der Absender und Logo ebenso automatisch eingesetzt wurden wie die Adresse des Empfängers und die Grußzeile des Absendenden („Mit freundlichen Grüßen"). In (43) beschreibt sie Repräsentatives – „Also, ja, ich, ich, wenn ich etwas schreibe, verkörpere ich natürlich schon die Bank". Sie erwähnt dabei die „Wir-Form" als vorgegeben. Auf

meine Frage, woher sie wisse, wie die Geldbank schreibe, antwortet sie (44) mit dem Hinweis auf Layoutrichtlinien zu bspw. Schriftform, Schriftgröße und Farbe, die je nach interner oder externer Kommunikation definiert und vorgegeben sind. Auf meine Nachfrage nach evtl. vorhandenen und nicht die Gestaltung betreffenden Richtlinien nennt sie Vorgaben bzgl. des Inhalts. So dürfen bspw. keine Finanzübersichten per E-Mail versendet werden (45).

Sie betont – mit Blick auf die E-Mail-Korrespondenzen:

> „Also da gibt es schon eine Menge an, an internen Richtlinien. Aber von der Gestaltung HER (-) ähm halt eher das Layout. (-) Das wird vorgegeben." (46)

Auf meine Frage, wie sie es findet, Elemente vorgegeben zu bekommen, antwortet E., da habe sie sich „noch nie einen Kopf drum gemacht" (48). Ich frage nach, versuche ein „Warum nicht?" E. antwortet direkt „Weil's automatisch so eingestellt ist im System." Sie könne zwar bei im E-Mail-Programm gestalterische Änderungen vornehmen.

> „Aber es kostet alles nur Zeit. Von daher lasse ich so eingestellt, wie es standardmäßig voreingestellt ist"(50).

Zur Tonalität der Geldbankschreiben, nach der ich sie in (54) konkret frage, antwortet E. in (54) ähnlich wie zuvor:

> „Hmm. (-) Es kommt auf den Empfänger drauf an. (--) Weil, je nachdem, ob ich den Empfänger kenne oder nicht, schreib ich natürlich anders. Schon beim Du oder Sie. (-) Und äh (-) Kunden gegenüber ist, (-) ist es immer beim, beim Sie. (--) Und auch immer sachlich. (--) Aber (--) anders könnte ich es jetzt nicht beschreiben. #00:16:54-0#" (26)

Befragt zu dem aktuellen Werbeslogan „Die Bank für mich"[345], sieht E. ihre Aufgabe darin, für „den Kunden an sich da" (56) zu sein. In (60) thematisiert sie den Slogan erneut und sieht in ihm eine bessere Positionierung der Bank gegenüber dem Kunden (63). Diese Positionierung geschieht durch „Werbespots, die wir aktuell massiv fahren. In den Briefen SELBER wird nicht drauf eingegangen."

Schwierigkeiten beim Verfassen hat E. bei keinem Schreibanlass (65), sie gibt Beschwerdefälle bzw. rechtliche Sachen an „das Qualitätsmanagement", dort werden die vom Kunden erwarteten Stellungnahmen formuliert, nicht von der Filiale (66).

> „Also, wenn sich ein Kunde hier bei mir beschwert, kann ich natürlich die Beschwerde schon mal entgegennehmen und

[345] Den Slogan habe ich für die Darstellung gegenüber Dritten in grob schemenhafter Anlehnung an das Original verfremdet.

> bearbeiten. Ähm wir haben die Erfahrung gemacht, dass es den Kunden wichtig ist, dass die Beschwerde halt auch weiter geht. Und die kriegen halt auch wirklich ein Bestätigungsschreiben vom Qualitätsmanagement, vom Beschwerdemanagement. Und das gibt halt einfach noch mal das Gefühl: ‚Jawohl, Beschwerde ist weitergegeben worden. Es ist bearbeitet worden, es wird auch alles dokumentiert.' (-) Und äh (-) da weiß der Kunde dann auch noch mal und hat es schriftlich, dass es auch definitiv weitergegangen ist und nirgendwo weiter (-) versackt ist." (67)

Den Abschluss dieses Vorgesprächs macht meine Frage nach der internen Schulung in Korrespondenzthemen. Ich frage: „Wie werden Sie denn hier intern geschult?" und E. antwortet: „Gar nicht. (--) Gar nicht. (I: GAR nicht.) Gar nicht." (68)

An gleicher Stelle stellt sie die Situation der Auszubildenden dar, die sich im ersten Ausbildungsjahr befinden. Sie besuchen, so E., Seminare, in denen es um die Begegnung mit dem Kunden geht „Wie ist mein Auftreten? Erster Eindruck? (-) Wie geh ich ans Telefon?"). Ob die Auszubildenden in diesem Seminar auch hinsichtlich „Schreibstilen" geschult werden, weiß E. nicht. Sie betont, dass kein Schreiben eines Auszubildenden das Haus verlasse, bevor nicht ein Berater diese „nicht irgendwo vorher gesehen hat". Dies gilt jedoch nicht für vorformulierte Texte. „Die lesen wir nicht mehr quer, weil, die sind ja vorformuliert" (69).

Auf meine Frage nach dem Stellenwert, der innerhalb des Unternehmens dem schriftlichen Kontakt zugemessen werde, antwortet E.:

> „Telefon ist wichtiger. […] Weil ich durchs Telefon mehr transportieren kann. Der Kunde hört, hört die Stimme. Der Kunde hat direkt vor, vor Augen, jetzt kein Gesicht, aber er, man stellt sich jemanden vor. Genauso hört man durchs Telefon, ob ich lächele oder ob ich grade (-) meine Schuhe binde." (72)

Eine Minute später vermutet sie, dass sie einer Kundin eine andere Mail zum Geburtstag schriebe, wenn sie „supergut gelaunt" sei und nicht „normal gelaunt":

> „Da hat das bestimmt schon irgendwie Einfluss drauf. Aber (--) alles andere (--) eher nicht. (75)

An Textstelle 76 endet das Vorgespräch und E. schreibt.

Mit Textstelle 77 und meiner Frage „Wie sind Sie zum Schreiben hier bei der Geldbank gekommen?" beginnt einige Monate später die teilnehmende Beobachtung. E. schreibt an diesem Tag Kunden zu verschiedenen Themen an – überwiegend E-Mails. Auf die Frage reagiert sie mit der Verständnisfrage: „Wie zum Schreiben?". Ich konkretisiere meine Frage:

> I:"Ja, wie ist das passiert? Hat irgendjemand zu Ihnen gesagt: ‚Schreiben Sie mal?' Oder haben Sie sich gemeldet? Oder ist das .. Also wie ist das thematisiert worden, dass Sie hier auch schreiben? Wie ist das passiert?"
>
> B: „Das ist überhaupt nicht thematisiert worden. (-) Also es erfolgt halt einfach automatisch, weil die Kundenanliegen ja bearbeitet werden müssen." (79)

An Stelle (93) konkretisiert E. den ersten Schreibanlass in Richtung Kunde: Sie sendet einem Kunden, dem bereits ein Angebot unterbreitet worden war, nun weitere Unterlagen zu, nachdem er sich am Morgen des heutigen „Beobachtungstages" bei der Geldbank gemeldet hatte. Diese Unterlagen sendet E. nun mit „einem persönlichen Anschreiben" (93) zu. Als Vorlage dient ihr ein Schreiben aus dem System der Geldbank. In dieser Vorlage kann E. die Betreffzeile definieren, die Anrede ist mit „Sehr geehrter Herr …", (100) die Grußformel „Mit freundlichen Grüßen" vorgegeben. Zuvor hatte E. noch erzählt, dass im Falle ihrer Erkrankung oder ihres Urlaubs ihre Vertretung dem Kunden schreiben würde, allerdings (90, 91) könne es vorkommen, dass der Empfänger ganz unterschiedliche Textstile erhält, „weil die Vertretung ja auch in meinem Namen (-) schreibt".

Sie spricht den Text während des Schreibens mit, es scheint, als diktiere sie sich selbst. Mir fällt auf, dass sie kaum Satzumstellungen vornimmt oder Worte nach dem Schreiben umändert. Es gibt Tippfehler, die sie direkt nach der Eingabe korrigiert. In (102) tauscht sie „den besprochenen Kreditvertrag" um in „den gewünschten Kreditvertrag". Es klinge schöner, sagt sie. In (104) thematisieren wir das Geschäftsmodell „Bank", das dieser Kreditgeschäftskorrespondenz zugrunde liegt. In (103) verneint E. die Frage, ob es sich bei diesem Brief um einen Verkaufsbrief handele.

In (107) sagt sie, dass sie in dem Brief nichts verkaufe. Sie unterscheide schon zwischen Verkauf und Angebot. Sie hat den Text mittlerweile abgeschlossen, lässt die Rechtschreibeprüfung des Textverarbeitungsprogramms laufen und druckt den Brief anschließend aus. Das Verfassen dieses ersten Textes hat etwa elf Minuten und 40 Sekunden gedauert. Zum Abschluss bitte ich E., den Schweregrad des Briefes auf einer Skala von 1 bis 10 einzuordnen (1 einfach, 10 schwer). E. gibt ihrem Brief eine 3 (108) und beantwortet meine Frage, ob dies ein typischer Geldbankbrief sei, mit: „Es gibt keine typischen Geldbankbriefe, weil, die sind ja individuell" (109).

Auch E. schreibt nichts handschriftlich vor. Korrespondenzinhalte bezieht sie aus anderen IT-Systemen des Geldhauses. Andere externe Quellen nutzt sie nicht, keine Notizen,

Audiorecordings von Ideen o. ä. Ihre Texte entstehen direkt am PC in MS Word bzw. dem System der Geldbank, sie schreibt ohne Nachverfolgungsfunktionen. Das heißt: Was sie löscht, ist nicht mehr zu sehen.

Während der Beobachtung schrieb E. noch zwei weitere Texte (E-Mails), deren Schreibprozesse dem ersten sehr ähnelten. Im Verlauf der Beobachtungen unterhalten wir uns noch über den aktuellen Slogan der Geldbank: „Die Bank für mich". E. meint, dass Slogan und Schreiben nicht unbedingt mit dem Schrifttyp zu tun haben „Oder mit der, mit dem, wie ich's formuliere" (123). Der zur Werbung von Kunden getextete Slogan ist also für sie das eine, das tägliche Schreiben etwas Anderes.

Bei dieser Gelegenheit beschreibt sie auch (127), dass „die Schreiben, die wirklich individuell rausgehen, sind schon (-) sehr, sehr wenig. Alles andere sind (--) normale Standardbriefe, die (I: Ja.) wir dann halt rausschicken." Und ergänzt (128): „Von daher, muss man jetzt keine Leidenschaft haben fürs Schreiben."

Während des zweiten Textes kommen wir erneut auf die Frage nach der Art eines Textes. E. hatte einer Kundin gerade geschrieben, dass sie sich die von der Kundin eingereichten Unterlagen in Ruhe anschauen werde und sich bei Rückfragen melde. In diesem Schreiben fragte sie die Kundin auch, ob diese sich schon zusammen mit ihrem Mann Gedanken gemacht habe hinsichtlich der Kredite. E. weist in diesem Zusammenhang auch auf die gewünschte Sondertilgung während der Zinsbindung hin (134). Auf meine Frage, ob es sich um einen Verkaufsbrief handele, fragt E. wiederum, was die Definition eines Verkaufsbriefes sei (135):

> „Ein äh VERkaufsbrief .. (-) Ich wüsste nicht, was einen typischen Verkaufsbrief ausmacht, also für mich ist die, die E-MAIL, (-) ist eher ähm (-) eine Bestätigung für den Kunden, a) dass ich halt die E-Mail bekommen hab und dass ich die Unterlagen bekommen habe und mir anschauen werde. (-) Und dann (-) die offenen Rückfragen, wo ich dem Kunden gesagt hab, dass ich die kläre. (I: Ja.) (-) Und eher ein Nachfassen. (-) Hm, also ich verbinde mit einem, mit einem VERkaufen: (--) Ich verkaufe etwas im Kundengespräch. Oder wenn ich mit dem Kunden SPRECHE. Und das, was ich dem Kunden zuschicke, ist entweder halt eher noch mal ein Verstärker, (I: Aha.) (-) oder halt eine Nachfrage."

Zum Ende der Beobachtungen sprechen E. und ich auch kurz über die Idee, dass KollegInnen untereinander und regelmäßig einen Austausch über die kundenbezogene, individuelle Korrespondenz gestalten könnten. E. sagt mir dazu:

> „Sinnvoll ja. Ist die Frage, wel- mit welchem Ziel? (-) Wo- wofür man das machen würde? Das wäre halt wichtig. Und in der Praxis, (--) würde ich sagen, es ist nicht machbar. Nicht, WEIL es technisch nicht umsetzbar ist oder ähnliches, sondern weil es ZEITtechnisch nicht umsetzbar ist. Dafür haben (-) wir IM Betrieb (I: Ja.) zu viele andere Dinge, (I: Ja.) die wiederum regulatorisch oder rechtlich wichtig sind. Die beachtet werden müssen. (I: Okay.) (-) Und dann ist es irgendwann (-) zu viel für die, für die einzelnen Mitarbeiter.“ (136)

Zentrale Motive von Elke – Interpretationen (mit AQUA)

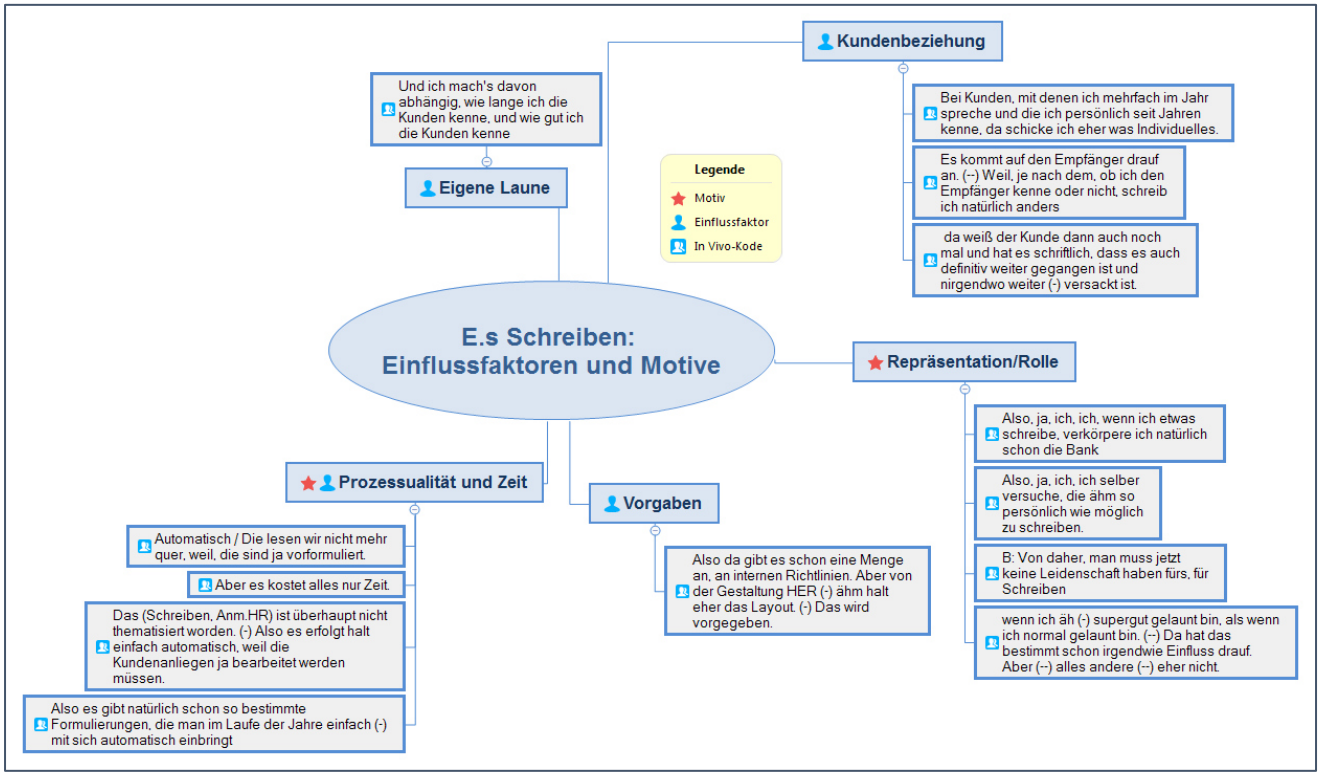


Abbildung 32: Einflussfaktoren und Motive Elke

Der zweite Fall meiner Untersuchung – die Gespräche und Beobachtungssituation mit E. – zeigt, im direkten Vergleich mit Jessica, ein anderes, nahezu vollständig gegensätzliches Bild. Das Interpretieren der transkribierten Beobachtungen und Gespräche erfolgte einmal von mir selbst und ein weiteres Mal in Zusammenarbeit mit der Netzwerkstatt AQUA, deren Mitglieder das Material offen kodierten. Nachfolgend stelle ich die Eindrücke der AQUA-Gruppe und mein eigenes Verstehen vor.

Die Gesprächsatmosphäre empfand ich beim ersten Termin mit E. als „geschäftsmäßig“: Wir sitzen am Besprechungstisch und führen ein Gespräch, das anders ist, als die Gespräche, die E. sonst an diesem Tisch führt. Es geht nicht um Bankgeschäfte im üblichen Sinne, sondern um E. und ihr Schreiben, ihre Sicht der Schreibprozesse innerhalb der Bank. Schon dieser Umstand scheint dazu beizutragen, dass sie etwas reserviert, zurückhaltend und vorsichtig wirkt. In üblichen Gesprächen an diesem Tisch, sei es mit Kunden und Kundinnen oder Mitarbeitenden, wird es andere Gesprächsverläufe geben, an deren Ende eine Vereinbarung, eine Übereinkunft steht. Nicht so in diesem Gespräch.[346]

In der Beobachtungsphase – dem zweiten Termin – ist die Atmosphäre ähnlich. Es geht nun weniger um das Reden über das Schreiben als vielmehr um das konkrete Handeln und hier habe ich den Eindruck, dass E. etwas weniger reserviert und offener ist.

Die AQUA-Runde interpretiert E.s Aussagen als „widerständig“ (Z192)[347], so als wäre sie von Anfang an nicht besonders motiviert. Die Mitglieder RPM und JH verstehen E. als jemanden, der mich bis zum Schluss „abperlen“ lässt und den ich „aus der Reserve zu locken versuche“ (Z 199–202).

Um dieses „Lockens“ zu veranschaulichen, hier ein Auszug aus dem Gespräch während des zweiten Termins (mit Videoaufzeichnung des Schreibens); (B.= E., I = Ich) (138, 139):

> „B: Äh im NACHhinein kann ich nicht nachvollziehen, welche Textbausteine oder welchen Text hab ich ihm geschrieben? Ich kann nachvollziehen, dass ich ihm einen Brief geschrieben habe, (I: Ja.) und mach dann eine, eine individuelle Notiz für uns. Dass ich halt reinschreibe: "Kunden die und die Unterlagen zugeschickt." (I: Ja.) Aber die Texte, die ich dem Kunden zuschicke, kann ansonsten keiner mehr sehen. (--) Die könnte ich auch, (--) ich könnte auch SONST was reinschreiben. (I: Aha.) Das hat ja nur der Kunde. Das ist nicht hier automatisch archiviert. #00:05:49-
>
> „I: Alles klar. (--) Tja. (---) Ich find das sehr interessant, dass Sie sagen, es kann im Grunde kein Mensch nachvollziehen. (B: Nö.) Was ich da so rausschicke. Ich könnte auch reinschreiben: "Im Himmel ist Jahrmarkt, ich hab die Karten", oder was, ne. (-) (B: Ja. (Lacht.)) ‚Kostet dich ’ne Million, dann schicke ich dir mal ein Ticket für die Achterbahn im Himmel‘, oder

[346] *Wo ist das Ende? Wann ist es zu Ende? Um was geht es? Was will der Herr Reinke von mir? Ist das effizient? Was soll das hier? Wird es gefährlich für meine Karriere?* So oder so ähnlich standen E.s Gedanken zu Beginn und auch noch während des ersten Gesprächs im Raum.

[347] Die Nummern „Z …“ verweisen auf die Zeilennummern der AQUA-Chat-Protokolle, die sich (anonymisiert) im Anhang (auf CD) befinden. Die in diesem Zusammenhang genannten Abkürzungen, z. B. RenPM, JH, MvK beziehen sich auf die Mitglieder von AQUA.

> was. Und (-) das ist im Grunde .. ja, es ist .. ja. Sie sitzen hier und sagen: ‚Ja, ich entscheide so für mich selbst, was jetzt Geldbank-like ist und was nicht.' #00:07:11-9#
>
> B: (-) Äh, (-) ja, bestimmte Sachen sind, sind vorgegeben. Die sind aber halt selbstredend. Das ist äh, (I: Ja, das sagen Sie so einfach.) dass wir ein, ein, einen Kunden nicht mit dem Vornamen anreden. Dass wir einen Kunden SIEZEN. #00:07:25-4#
>
> I: Also wenn (...) ich hier sitzen würde, ich würde das machen. Für mich wäre das okay. Ich würde schreiben: ‚Hallo Klaus, hier ist die Kohle.' (B: (Lacht.)) ‚Hau rein, Digger', so. Wäre für mich auch partnerschaftlich. #00:07:33-8#
>
> B: Nee. (---) Also (-) ich weiß nicht, ob's dafür eine interne Richtlinie gibt, aber würde ich zum Beispiel nie machen. #00:07:41-2#
>
> I: Wo kommt das her, dieses Wissen, dass Sie das nicht machen würden? (--) Wie geht's Ihnen dabei? Ich meine .. #00:07:47-0#
>
> B: Ich weiß nicht, ob das durch die, durch die Bank als solches kommt, oder ob es nicht halt auch durch die, (--) durch die Erziehung als solches kommt. #00:07:55-2#
>
> B: Meine Eltern haben mir beigebracht, ich, ich sieze andere Leute. Die duze ich nicht. #00:08:04-9"

Die Sequenz berührt diverse Themen und Dimensionen. Es wird deutlich, welche Prozesse Kundenkorrespondenz in der Bank zu durchlaufen scheint (hier: eine E-Mail): Nach Versand der Inhalte ist keine Rekonstruktion möglich, so E. Es liegt also in ihrem Ermessen, was sie wem schreibt und wie sie schreibt. Gleichzeitig gibt es Vorgaben der Geldbank. Diese sind indifferent, denn einerseits sind es Vorgaben und andererseits beschreibt E. die Basis ihres Handelns als „aber halt selbstredend".

Gibt es keine interne Richtlinie oder herrscht Unklarheit, greift der „Autopilot" der Mitarbeiterin, der sich aus Erziehung und Sozialisation ergibt:[348] „Meine Eltern haben mir beigebracht." Davon profitieren E. und auch die Geldbank, ihr Arbeitgeber. Die gezeigte

[348] „[…] Berufe bzw. erwerbsbezogene Tätigkeiten (umfassen) unterschiedliche Anforderungsprofile, die verschiedene Handlungs- und Denkweisen von den Ausübenden verlangen. Dementsprechend werden Menschen qualifiziert oder, moderner formuliert, entwickeln sie ihre Kompetenzen im Hinblick auf die Anforderungen. Berufe prägen aber auch die Ausübenden durch die wiederkehrende Einlassung in bestimmte Handlungssituationen und erzeugen so eine spezifische Sicht von Welt" (SCHAPFEL-KAISER 2008, S. 11). Ganz anders E. Ihre Referenzen des Schriftsprachgebrauchs im Bankalltag sind nicht etwa die Texte aus Schule und beruflicher Ausbildung. E. bezieht sich auf ihr Elternhaus, auf eine sozialisatorische Größe vor Schule und Beruf. Es wirkt, als wäre der Raum der persönlichen Schriftsprachlichkeit für sie nur wenig durch Beruf und Schule, sondern viel wesentlicher von Elternhaus und Erziehung geprägt und prägbar gewesen.

Stelle veranschaulicht auch die Bemühungen, E. mit einer für die Geldbank vermutlich eher ungewöhnlichen Sprachwahl aus der Reserve zu locken (etwa „Hau rein", „Kohle", „Digger"). Begriffe, die E. in der Bank „nie" (139) verwenden würde, ohne zu wissen, ob „das durch die Bank als solches kommt, oder ob es nicht halt auch durch die Erziehung als solches kommt." Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass E. Erziehung als etwas außerhalb der Bank verortet, wenngleich die Normen und ungeschriebenen Gesetze der Arbeitswelt „Bank" auf E.s konkretes Handeln einwirken, sie durchaus auch zu Verhalten „erziehen" – und dabei kaum reflektiert zu werden scheinen.

E. hat für (Selbst-)Reflektion vermutlich wenig Zeit, so mein Eindruck. Sie leitet die Filiale, sie ist für die Leistungen und Disziplin ihrer Mitarbeitenden verantwortlich, ist Ansprechpartnerin für KundInnen und KollegInnen. Schreiben ist, wie sie sagt, nur ein kleiner Teil ihrer Tätigkeit (127). „Von daher, man muss jetzt keine Leidenschaft haben fürs Schreiben" (128).

Schreiben ist für E. auch kein Element des Verkaufens. Der Verkauf von Bankleistungen erfolgt ihrer Ansicht nach im Gespräch, nicht durch den Brief. Der wirtschaftliche Erfolg fußt, zumindest im Privatkundenbereich der Servicefiliale der Geldbank – auf persönlichen Beratungsgesprächen: „Da passiert im Grunde das Verkaufen" (137, auch 135 „Kundengespräch"). Der Brief und die E-Mail scheinen für E. eher Kommunikationsmedien ohne besondere Abschluss- oder Kaufentscheidungswirkung zu sein.

Sie verfasst zwar nach eigenem Entscheiden kurze individuelle Texte an Kunden, ist dabei auch von eigenen Launen und dem Grad der Bekanntschaft beeinflusst; sie vermutet eine Wirkung auf die Kundenbindung, die sich für sie aus individuellen Schreiben, bspw. zum Geburtstag ergeben kann. Sie scheint einen Zusammenhang zwischen der tatsächlichen oder auch nur möglichen Wirkung ihres Schreibens auf die Entscheidungen des Kunden zu erkennen. So sieht sie in ihrem Schreiben nach einem Kundengespräch (135) auch die Möglichkeit, einen „Verstärker" versandt zu haben. Das Schreiben hat somit für E. einen die Effekte des Gesprächs verstärkenden Charakter – da der Verkauf einer Bankdienstleistung für sie im Kundengespräch stattfindet, ist das nachgelagerte Verstärkerschreiben ein durchaus verkäuferisches Schreiben. Interessant ist in dem Zusammenhang auch, dass E. zwischen dem „Kundengespräch" und der Situation „oder wenn ich mit dem Kunden SPRECHE" differenziert. Das Kundengespräch verstehe ich als Bezeichnung für ein formalisiertes Gesprächssetting mit klar definierten Rollen und einem

zu protokollierenden Gesprächsverlauf[349]. Spricht E. mit dem Kunden, vermutlich am Telefon, ist der Rahmen freier – ihre Haltung gegenüber dem Telefonieren hat sie entsprechend dargestellt (s. o.).

Wenn E., wie in (103), und mit Blick auf das erste in der Beobachtung erstellte Schreiben, erklärt, es handele sich bei einem Kreditwunsch eines Kunden um „ein Geschäft (…), was aber nicht Basis von uns initiiert wurde, sondern vom Kunden initiiert wurde", dann sagt sie auch etwas aus über das Selbstverständnis und die Positionierung der Geldbank. Der Kunde braucht einen Kredit, er ist der Initiator des Geschäfts, dessen Details und Konditionen ihm während des „Beratungsgesprächs" „verkauft" werden. Das Verkaufen findet statt im Gespräch. Das Gespräch findet in der Bank statt. Der Brieftext, der diesem Gespräch folgt, ist, so verstehe ich E. in (103) mehr eine Formsache. Ich frage E. in (103) ja auch direkt:

> I: „Wenn ich den Brief richtig verstehe, dann wünschen Sie, dass der Kunde (-) Ihnen einen Vertrag zurückschickt und sagt: ‚Leiht mir das Geld oder ich borge mir das Geld, ich (B: Ja.) zahl dafür Zinsen.' (B: Ja.) Ist das also ein Geschäft für Sie?"

In (104) frage ich sie „wie sehen Sie den Einfluss, den möglichen, durch dieses Schreiben auf die Entscheidung des Kunden?". Ihre Antwort bestätigt meinen Eindruck:

> „B: (--) Hab ich mir noch nie Gedanken drüber gemacht. (-) Also, ja, ich, ich selber versuche, die ähm so persönlich wie möglich zu schreiben. Darum halt auch noch mal am, am ENDE, dass ich den Kunden mit Namen anrede und halt auch noch mal irgendwo einen Bezug dazu nehme. (I: Ja.) Um halt dadurch sicherlich eine höhere Bindung (I: Ja.) (-) mit dem Kunden zu haben. Aber inwiefern jetzt ein SCHREIBEN wirklich Einfluss hat .. Ich könnte ja auch einfach so ein, so eine Autosignatur nehmen, so eine (I: Ja.) Grußkarte, wo ich draufschreibe: „Wie besprochen, mit freundlichen Grüßen." (--) ICH find's einfach schöner." (105)

Der Wunsch des Kunden und die Verkaufsabsicht der Bank sind für E. in diesem Fall nicht in einem Zusammenhang zu sehen. Der Kunde will etwas von der Bank, er will Geld leihen

[349] „Das Beratungsprotokoll gibt es seit dem 1. Januar 2010. Es dokumentiert, welche Angaben Privatanleger während der Anlageberatung zu ihrer persönlichen Situation und ihren Anliegen gemacht haben und welche Empfehlungen der Berater ihnen gegeben hat. Der Berater muss dem Anleger das Protokoll sofort aushändigen. So können Verbraucher das Gespräch anschließend nachvollziehen und auf dieser Grundlage eine fundierte Anlageentscheidung treffen. Zudem können sie damit Unstimmigkeiten über den Inhalt des Gesprächs aufdecken und bemängeln. Das Beratungsprotokoll dient darüber hinaus als Beweismittel bei gerichtlichen oder anderen Auseinandersetzungen" (FRÖLICH/JACOBI 2016).

und dafür Zinsen bezahlen. Ein elaboriertes, individuelles und tatsächlich an diesem einzelnen Kunden orientiertes Schreiben ist die Aufwendung von Arbeitszeit und betrieblichen Ressourcen und aus diesem Verständnis heraus nicht nötig. So erklärt sich auch, dass E. ihren Text bei diesem Schreiben mitspricht; sie stellt ihn kaum um, sondern bringt den Text routiniert auf den Bildschirm, arbeitet ihn beinahe mechanisch ein. Es mutet an wie das Standardreagieren der Geldbank auf „der Kunde braucht Geld von uns". Gleichzeitig sieht E. ihr Schreiben in diesem Kontext als ein „so persönlich wie möglich" erfolgendes Schreiben – und nutzt dafür die namentliche Anrede und das „irgendwo einen Bezug dazu nehmen".

Ganz anders sieht es aus, wenn es um Beschwerden gibt. In (66, 67) führt E. aus, dass Kunden, die sich beschweren,

> „halt auch wirklich ein Bestätigungsschreiben vom Qualitätsmanagement, vom Beschwerdemanagement. Und das gibt halt einfach noch mal das Gefühl: ‚Jawohl, Beschwerde ist weitergegeben worden. Es ist bearbeitet worden, es wird auch alles dokumentiert.' (-) Und äh (-) da weiß der Kunde dann auch noch mal und hat es schriftlich, dass es auch definitiv weiter gegangen ist und nirgendwo weiter (-) versackt ist."

Hier misst E. dem Schreiben – genauer: der Schriftform – große Bedeutung bei: Die Form dient der Wertschätzung und dokumentiert Aufwand, der zum Wohle des Kunden betrieben wird.

Ich erinnere mich noch an den Moment, als E. sich mit der Teilnahme an der Untersuchung einverstanden erklärte. Im Fernsehen waren zu dieser Zeit Werbespots zu sehen, die die Geldbank als „die Bank für mich" vorstellten. Mich interessierte während der Gespräche mit E., ob sie eine Verbindung sieht zwischen dem Slogan „die Bank für mich" und der schriftlichen individuellen Korrespondenz. Für mich ist der Zusammenhang immanent und nicht zu übersehen. Umso erstaunter war ich über E.s Antwort: „In den Briefen SELBER wird nicht drauf eingegangen."

Für sie gibt es die Werbebotschaft „Die Bank für mich" und den Alltag, in dem auch ihr Schreiben an KundInnen stattfindet – und beides sind für sie verschiedene Welten. Als Erklärung sehe ich ihr Verständnis von „individueller Werbung und Mailings", wie sie es in (5) beschreibt – „Ähm wichtig ist, dass wir halt auch keine individuelle Werbung machen dürfen."

Ihre Texte sind nach diesem Verständnis keine Werbemittel, sondern Handwerkzeuge der täglichen Routine – Kunden wünschen Unterlagen, E. schreibt dazu ein paar kurze Zeilen in

einer E-Mail. Werbung hingegen findet für E. anderenorts statt und aus ihrer Perspektive des Alltagshandeln kann ich diesen Eindruck teilen; aus Marketingsicht (z. B. auch im Verständnis BRUHNS[350]) nicht.

Schreiben ist für E. nicht so bedeutend. AQUA, genauer MvK, interpretiert E.s Aussagen so, als sei Schreiben für sie etwas Mechanisches, nichts Kreatives – ein Umstand, der E. emotional und arbeitstechnisch zu erleichtern scheint (Z216–219). Im Sinne EFINGs wendet E. dabei Sprachformen und Muster der Berufswelt „Bank" an. Sie greift auf diese Berufssprache in routiniertem Handeln zu wie auf ein eigenes Register der betriebs- und branchenüblichen Formulierungen und Sprachformen.

Sie hat einerseits wenig Zeit für Schreibarbeiten und kann sich andererseits – und darüber freut sie sich – dabei auf die arbeitsteilige Organisation der Geldbank verlassen (AQUA Ren PM, Z224; JH Z230).

Für die MitarbeiterInnen der Bankfiliale ist, so sehen es JH und RenPM von AQUA, das Telefonieren wichtiger. Es ist die Interaktion mit dem Kunden in Echtzeit, während Schreiben zunächst Einwegkommunikation ist (Z400). Deshalb lernen Auszubildende auch erst einmal das richtige Telefonverhalten; E. sagt in (72) selbst, das Telefon ist wichtiger. So erklärt sich vermutlich auch, dass sie selbst in Korrespondenzthemen „gar nicht" geschult worden ist (68).[351] Deutlich wird dies auch an anderen Stellen des Gesprächs. E. sagt z. B. über ihre Rolle und ihr Schreiben in der Bank:

> „Das ist überhaupt nicht thematisiert worden. (-) Also es erfolgt halt einfach automatisch, weil die Kundenanliegen ja bearbeitet werden müssen." (79)

Es erfolgt „automatisch" – E. spricht dabei über ihr Schreiben, ihre Wortwahl, ihre Satzfindung, ihre Kommunikation in der verschriftlichten Kundenbeziehung:

> **„I:** Hat denn irgendjemand mal gefragt, ob Sie das können? #00:00:33-1#
>
> **B:** (---) In dem Sinne, dass wir dafür geschult werden, nein. Also es gibt natürlich schon so bestimmte Formulierungen, die man im Laufe der Jahre einfach (-) mit sich automatisch einbringt. Und das kriegen halt auch automatisch unsere Auszubildenden mit. Ansonsten gibt es keine der Sachen.. #00:00:53-9#"

[350] Siehe „Präkonzepte", Kapitel 2 dieser Arbeit

[351] Der Rahmenlehrplan für Bankkaufleute enthält keine Hinweise auf Kundenkorrespondenz (KULTUSMINISTERKONFERENZ 1997; die Verordnung über die Berufsausbildung erwähnt in §3, Abs. 2.1 „kundenorientierte Kommunikation") als Gegenstand der Ausbildung (DER BUNDESMINISTER FÜR WIRTSCHAFT 13.1.1998).

AQUA RenPM hebt hervor, dass E. sich so bedeckt halte, dass es für sie (RenPM) eine Überraschung war, wie (HR) sie zum Schluss doch zu der Äußerung gebracht hatte, es hänge von ihrer guten Laune ab, wie sie bestimmte Briefe aufsetze (Z265).

Das beobachtete Austauschen von ein oder zwei Worten (z. B. „gefordert“ gegen „gewünscht“ in Text 1), das namentliche Anreden oder das in allen drei Schreibbeobachtungen erfolgte Mitsprechen sind, wie beschrieben, einerseits das Ergebnis von Routine und Organisation (eben nur bestimmte Textarten zu schreiben und für andere Fälle auf Vorlagen zugreifen zu können). Sie sind andererseits diejenigen Momente, in denen sich das Verständnis der Filialleiterin E., einen „besonderen“ Text, etwas Persönliches verfasst zu haben, im Schreiben offenbart.

Die Haltung des Arbeitgebers lässt sich je nach Perspektive als gleichgültig gegenüber der Mitarbeiterin auffassen oder auch als eine eher gelassene, Verantwortung delegierende, der Mitarbeiterin vertrauende Haltung. Der Arbeitgeber traut ihr das An-Kunden-schreiben-Können zu – vermutlich weil er sich auf formale Ausbildungsabschlüsse, soziale Herkunft und persönlichen Eindruck stützt. Es entsteht eine Art „luftleerer Raum“, den E. füllt, nicht die Bank.

Was hier beobachtet und erkannt wurde zu charakterisieren, stellt sich, verglichen mit dem Fall J., komplett anders da. J. sprach offen, E. hielt sich zurück. J. schrieb Newsletter, E. schrieb einzelne KundInnen individuell an: Was trennt, was eint die beiden Autorinnen? Wie fasse ich es zusammen, wie bündele ich passend?

Gehe ich von dem in meinen Augen auffälligsten Element in den Gesprächen und Beobachtungen mit E. aus, so ist dies „automatisch“: Briefe werden automatisch geschrieben, Formulierungen automatisch wahr- und ins eigene Repertoire übernommen. „Das System“ regelt nahezu alle Textsorten automatisch, stellt ganze Briefe zur Verfügung. „Das System“ verlässt sich auf den automatischen Umgang mit diesen Vorlagen. Das ist einerseits interpretierbar als eine Vertrauensleistung der Geldbankverantwortlichen gegenüber ihren MitarbeiterInnen, andererseits kann es auch als Gleichgültigkeit verstanden werden. Individuelles Schreiben ist bei der Geldbank eine Marginalie, keines großen Aufhebens wert. E. ist Teil dieses Automatismus; will sie ihn verlassen – etwa indem sie aus guter Laune oder anlässlich einer besonderen Bekanntschaft mit Kunden einen besonderen Text verfasst –, bleibt sie selbst in ihren Änderungen dem Marginalen treu. Die Freiheit, einem Kunden in seinem sprachlich ganz anders gelagerten Duktus (z. B. mit dem „Du“) zu begegnen, um sich

tatsächlich an diesem Kunden zu orientieren, ist nicht erkennbar Im Gegenteil. E. würde das niemals tun und empfindet ihr Schreiben dennoch als (zumindest in manchen Situationen vorhandenes) Bemühen um Bindung und Nähe.

Interessant und aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang auch der Projektbericht von Schreibtrainer EBERT über seine Arbeit in einer Bank. Der von ihm 2004 veröffentlichte Artikel beschreibt die Wirkung der Brief- und E-Mail-Texte von Banken: Laut EBERT kommen diese Texte „zu bürokratisch" daher. Der Ansatz seiner Arbeiten ist vorrangig der Wirkung von Texten gewidmet, weniger ihrer individuellen Genese. Er formuliert bspw., „dass ein Viertel der Banken"[352] so handele oder fragt, „wie reagieren die Banken darauf?"[353] Die Perspektive des Schreibenden, der handelnden Person, bleibt dabei unberücksichtigt. So zeigt der Artikel EBERTS einmal mehr die Anschlussfähigkeit meiner Forschung an die Diskussion um Schreibprozesse in Unternehmen. Denn es schreibt die Person, nicht die Institution.

Elkes Schreiben im Kurzporträt

Tabelle 7: Kurzporträt Elke

	Elke
Ihr ethischer Anspruch/ Motto	„Persönliches Beraten ist mir wichtig."
Rollenverständnis	Elke repräsentiert die Bank, führt Beziehungen nach ihrem Gefühl.
Textarbeit	Eng vorgegeben; lokal: Raum für Geburtstagsgrüße u. Ä. E. arbeitet mit eigener Stilistik, je nach Beziehung zum Kunden; eigene Schreiben mit „Brisanz" lässt sie filialintern gegenlesen.
Vorlagen	Enge Vorgaben, Layoutrichtlinien; individuelle Werbung durch die Filiale ist seitens der Zentrale nicht erlaubt.
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	E. Sprachgefühl und Schriftspracheinsatz sind Ergebnis elterlicher Erziehung. E. sieht Schreiben eher als funktionales Element des Berufsalltags. Sie braucht „keine große Leidenschaft dafür". Texte sind weitestgehend automatisiert. „Sprechen" kommt vor „Schreiben".
Schreibprozess	Unplanbar, tagesaktuell; schreibt kurze Texte grundständig ohne Vorlage, längere Texte als zu adaptierende Standards. E. schreibt chronologisch, das heißt, sie beginnt und arbeitet bis zum Ende ohne Sprünge. Tippfehler o. ä. korrigiert sie unmittelbar. Am Ende liest sie das Geschriebene noch einmal durch und sendet den Text zum Drucker.

[352] Vgl. EBERT/TOMTSCHEK/RUPPING 2004, S. 39

[353] Vgl. ebd.

Ziele des Schreibens	Persönliche Ansprache und Beziehung (je nach Tagesform). Ggf. Nachfragen stellen oder Gesprächseinflüsse schriftlich nachverstärken.
Kundenorientierung und Ambivalenzen	Kundenorientierung findet für E. weniger in der Schriftform statt als viel mehr im Beratungsgespräch; Kundenanliegen „müssen bearbeitet werden“
Technik	MS Word, ein Monitor, Geldbanksystem
Aufbau- und Ablauforganisation	Zentralvorgaben und Vorlagen für viele definierte Schreibanlässe, rechtliche Sicherung. E. schreibt im Einzelbüro.
Resonanz/Reaktion des Empfängers	Ungemessen
Kreativität	Von Tagesform und der Beziehung zwischen E. und EmpfängerIn abhängig; eng begrenzte Einsatzräume
Schlüsselbegriffe	Automatisch; effiziente Routine; wenig reflektiertes Schreiben; Gespräch wichtiger; eigene Beziehung zum Kunden und die eigene Tageslaune beeinflussen E.s Schreiben; Erziehungssache

4.3 Katja – Korrespondenz zwischen Unternehmen in der Logistik (B2B)

Tabelle 8: Materialübersicht Katja

Textarten	Individuelle Schreiben an Firmenkunden
Unternehmen	Spedition, hier: „Spedifirm“
Untersuchungszeitraum	Ende Juni 2013: Gespräch; Dauer ca. 60 Minuten Juli 2013: Videobeobachtung Schreiben, Dauer ca. 32 Minuten Juli 2013: Gespräch mit KV, dem Vorgesetzten von K.
Materialmenge	30 S. DIN A4; aus Juni 2013 und 19 S. DIN A4; Transkript aus Juni „3K_komplett““ 15 S. DIN A4; Transkript „K_Vorg“
Eignung des Materials	Umfassend geeignet
Kodiert von	Mir allein
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „3“ in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 3 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 3K“ auf der CD-ROM.

Katja (auch „K.“) und ich lernten uns 2010 während eines Telefoncoachings[354] kennen, das meine Firma gemeinsam mit der Spedition organisiert hatte, in der K. im Vertriebsinnendienst arbeitete. K. schrieb individuelle Angebote an Geschäftskunden der Spedition, die als internationales Unternehmen mit einer großen Zahl von Mitarbeiterinnen

[354] Es gibt im Unternehmen Seminare zu Telefonmarketing. Meine Arbeit im Coaching war es, im „Seite-an-Seite“-Mithören echter Kundengespräche K. und ihren KollegInnen individuelle Hilfestellungen zu geben.

und Mitarbeitern weltweit aktiv ist. Da das Speditionsunternehmen und ich seit 2005 schon diverse Male zuvor geschäftlich miteinander zu tun hatten, ich aufgrund von Besprechungen öfter im Hause gewesen und in der Abteilung bekannt war, kamen K. und ich 2013 zufällig miteinander ins Gespräch. Ich erzählte ihr von meiner Untersuchung und den Schwierigkeiten, Teilnehmende zu gewinnen. K. bot mir daraufhin an, sich als Gesprächs- und Schreibbeobachtungspartnerin zur Verfügung zu stellen. Sie fragte ihren Vorgesetzten, den Leiter des Verkaufs. Dieser war einverstanden und zudem neugierig geworden, dazu später mehr. K. und ich führten, wie in den beiden ersten Fällen bereits erprobt, ein Gespräch über das Schreiben vorab und, nur knapp eine Woche später, trafen wir uns zu der Videositzung.

Mit Unterbrechungen arbeitete K. zum Zeitpunkt unserer Gespräche bereits länger als zehn Jahre im Unternehmen. Sie hatte verschiedene Stationen durchlaufen und war dann in den Vertriebsinnendienst gekommen. Sie ist ausgebildete Groß- und Außenhandelskauffrau, hatte ihre Lehre in einem anderen Unternehmen (Holzimport) abgeschlossen und nach der Lehre noch etwa zehn Jahre in ihrem ehemaligen Ausbildungsbetrieb weitergearbeitet.

Zur besseren Veranschaulichung folgen zwei Darstellungen ihres Arbeitsplatzes. Abbildung 33 zeigt zunächst einen nicht maßstabsgetreuen Grundriss. Der farbig markierte Bereich ist der Arbeitsplatz von K. Während der Beobachtung, die, wie in den anderen Fällen auch, an einem regulären Arbeitsplatz erfolgte, waren alle Plätze besetzt: Es waren neun männliche und einschließlich K. drei weibliche Mitarbeiter im Büro. Es wurde telefoniert, diskutiert und gescherzt. Abbildung 34 liefert ergänzend einen Eindruck der Enge in dem Büro.

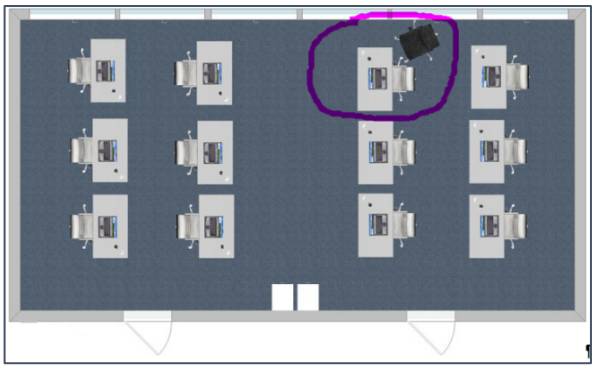


Abbildung 33: Büro Katja



Abbildung 34: Büro Katja – Ansicht von der Seite

Hinweis zum Unternehmen

K.s Arbeitgeber ist mit rund 75.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit tätig und gehört zu den führenden Unternehmen der Logistikbranche.

Gesprächsrahmen

Wir führten das erste Gespräch in einem separaten Besprechungsraum, die Videobeobachtung fand dann an K.s Arbeitsplatz statt. Während unseres ersten Gesprächs war das Telefon umgestellt, damit wir uns in Ruhe und konzentriert unterhalten konnten. Bei der Videositzung war ich die ganze Zeit über anwesend. Ich darf die Bildschirminhalte transkribieren, allerdings unter strenger Wahrung der Anonymität.

Schreibwelt Katja – eine Momentaufnahme

Das Vorgespräch dauert fast eine Stunde. K. erzählt (1–5), wie sie „zum Schreiben" bei Spedifirm gekommen ist. Sie hatte in der EDV-Abteilung angefangen, dort Schulungen gegeben, weil sie „immer schon gerne mit (-) Leu- mit Menschen Kontakt" gehabt habe. Zum Schreiben im Unternehmen kam sie in diesem Zusammenhang, „wo ich für andere etwas aufgeschrieben habe." K. schrieb auch Schulungsunterlagen, um anderen etwas beizubringen. Das war für sie ein Treiber (5) auch dafür die Schulungsinhalte „in einen bestimmen RAHMEN zu bringen, um es den Teilnehmern dann verständlich zu machen."

Durch diese Schulungen lernte sie „sehr viele" Menschen bei Spedifirm kennen und bewarb sich um eine Mitarbeit im Vertriebsinnendienst. Alternativ hätte sie auch in der Abteilung „Abwicklung" anfangen können, doch sie entschied sich für den Vertriebsinnendienst, „also richtig arbeiten, um dem Kunden immer wieder zu

zeigen, wir sind DA, sind für dich da […]. Also ich wusste genau, das ist schon der richtige Job, dazu hab ich Lust." (5) Sie begann dort in der Neukundenakquisition mit anfangs zwölf Stunden pro Woche. K. schildert ihren Einstieg und erste Erfahrungen in dieser Tätigkeit (7):

> „Und dann (-) fing auch HIER in der Abteilung der erste Kontakt im Schriftbereich mit den Kunden an. Weil, nach solchen Telefonaten (-) ähm (--) habe ich mich dann entschieden oder in den Telefonaten WURDE auch mit den Kunden entschieden, eine (-) Kontaktliste, irgendwas von Spedifirm zu übergeben. Und dann fing, fing es an, dass ich nicht mehr am Telefon war, sondern jetzt musste ich schreiben. Jetzt musste ich Texte schreiben. Bezug nehmen auf das Telefonat. Äh was wir besprochen haben, was er sich gewünscht hat. Ähm und einen Kontaktliste dranhängen. Ich musste auch entscheiden, mache ich das schriftlich auf so einem ganz elektronischen Wege? Oder mache ich das schriftlich schön in Papierform? […] Schick dem doch mal einen netten Brief. Hab den Eindruck, so ein Brief kommt da an. Und äh setz einfach noch ein SCHÖNES, zum Anfassen, schönes Prospekt drin. Für mich KEINE Arbeit, weil, der Zeitaufwand (--) Brief schreiben (-) ist am Anfang ähnlich wie in einer Dokumentation. So empfinde ich das. […] Das heißt, der Kunde (-) hmm, der hat jetzt nicht: ‚Juhu!' geschrien, NE, ‚KLAR, geben Sie mir mal Ihre Telefonnummer', sondern (-) der war ein bisschen distanziert, also gehe ich lieber mit einem förmlichen Brief noch mal, bedanke mich noch mal nett. Und ähm gucke, dass ich mit so einem Endsatz irgendwo drin bleibe. (-) Dass ich mich vielleicht noch mal drauf beziehen kann dann. (--) Und (-) dieser Brief wird einmal aufgesetzt. (--) Und ich will jetzt nicht SAGEN, nichts verändert. Sondern man geht immer wieder ran und guckt, ob dieser Brief auch auf diese Situation passt. #00:14:43-5#"

K. arbeitet selbstständig an diesen Aufgaben, was auch im Sinne des Betriebsablaufs ist (8). Sie ist aufmerksam gegenüber Texten und Briefen, die von anderen KollegInnen geschrieben wurden, sie sucht nach Inspirationen – einen geförderten, offenen Austausch der Texte gibt es zwischen den KollegInnen nicht (8). Manche von ihr auf diesem Weg gefundene Formulierung empfindet sie als „alt" und „bieder" (8, 9), was sie mit ihrer Sichtweise des Unternehmens begründet. Für sie ist Spediform ein junges, modernes Unternehmen. „Wenn ich LEISTungen von uns beschreibe oder UNS SELBST auch beschreibe" wählt sie dafür „ausgeklügelte" Worte (9). Ein Ergebnis ihrer durch Inspiration, Übernahme, Umstellen und mit eigenen Formulierungen entstandenen Texte sind in ihren Augen individuelle Schreiben an Kunden, „weil jeder (-) KUNDE, jeder Kontakt (-) doch auch ähm individuell (-) angeschrieben werden sollte" (10).

Ich frage sie nach dem Grund dafür und K. antwortet binnen zwei Sekunden (12): „Damit er sich auch (--) individuell ähm angesprochen fühlt, dass er sich auch SELBST, dass ER sich angesprochen fühlt." In diesem Zusammenhang ist der Brief für sie noch persönlicher als eine E-Mail. „Ein BRIEF HAT noch etwas ganz, ganz anderes Wertvolles für mich", sagt K. Die E-Mail ist ein schnelles Medium und „soll mein E-Mail-Postfach nicht vollpumpen". Der Brief hingegen biete Raum und Form für Gestaltung, für Struktur und Farbe. Eine E-Mail, die dies umzusetzen versuche, passt für K. „auch nicht zu unserem Konzern. Sieht auch aus nach Schnickschnack. Und wir sind nicht Schnickschnack. So. Das sind wieder diese eigenen Werte, die man da mitbringt, ne" (13). Der Brief ist für sie auch persönlicher, wenn er mit Tinte und per Hand unterschrieben wurde (15).

K. schreibt im Alltag indes mehr E-Mails als Briefe. Das Tagesgeschäft ist schnell und erfordert neben Geschwindigkeit auch IT-gestützte Strukturierung. Sie hat etwa 100 E-Mail-Vorgänge am Tag in ihrem Postfach. „Nicht umsonst haben wir Workflowsysteme auch im Einsatz, die das überhaupt, das Ganze erstmal alles so organisieren hier" (18).

Briefe dagegen geben ihr die Sicherheit, dem Empfänger gegenüber ein „schönes Bild" ohne Formatierungspannen abzugeben (19). Verbunden mit der Form ist auch ihre Überlegung, wie sie den Kunden ansprechen wird. „Wenn der mir schon mal geSCHRIEBen hat, sehe ich ja, wie der mich anspricht. Genauso spreche ich ihn (?zurück) an" (20).

Als ich sie nach Unterstützung frage, holt sie etwas aus und erklärt, dass sie sich „VIELLEICHT MANCHMAL" so fühle, dass sie gern einmal jemanden hätte, der sie unterstützt „in unserer Tätigkeit mit diesem, mit dieser Kundenorientierung" (22, auch 23), und sie sich „ehrliche Motivation" wünsche; sowie Hilfestellung beim Verfassen, beim Erdenken immer neuer Brieftextansätze und auch beim Einschätzen des Kunden – „wie fühlt sich der gegenüber", fragt sie. „Was sind seine Interessen? Und wie kann ich die jetzt schriftlich am besten treffen?" (28).

K. erklärt mir, dass die Kundenanschreiben ihrer Kollegen sich komplett voneinander unterscheiden (30). Der eine „geht vielleicht eher äh FORSCH ran […] und sagt ‚Wie finden Sie das?'", der andere schreibt „‚Ich beziehe mich auf das Gespräch und sehr freundlich, vielen DANK. Ähm, ähm Sie gaben mir Informationen,

bla, bla, BLA. Äh und dann aber ‚Wir erlauben uns, Sie (…) wieder anzusprechen', also lieb, nett, äh, vorsichtig, nicht?" (32)

Ich frage sie, woher ihrer Meinung nach die Unterschiede kommen:

> „Gewohnheit, Schulungen, Neues lernen und so grundsätzliche Dinge, .. oder so, einfach .. Hat man einfach. Vielleicht wird der eine wirklich einen Satz bringen, wo der andere sagt: ‚Das kann ich einfach nicht. Das kann ich MIT MIR SELBST gar nicht vereinbaren.' . . Ah ähm (--) das ist mit Garantie auch der Unterschied." (33)

Etwas später berichtet K. von Textbausteinen. Sie kreiert ihre eigenen, in dem sie adaptiv guckt und von anderen Textteilen übernimmt, die ihr gefallen (39). Als ich nachfrage, was sie von einem definierten Textbausteine-Katalog halte, antwortet sie mit kaum zwei Sekunden Reaktionszeit (und sehr bestimmt) (40):

> „B: Nein. (-) Halte ich gar nichts von. #00:33:43-6#
>
> I: Warum? #00:33:44-2#
>
> B: (---) Weil (-) jeder Kunde individuell ist. Jeder Kunde HAT doch andere Wünsche und Vorstellungen. Jeder Kunde hat eine andere Ansprache. Jeder Kunde hat einen anderen äh Schlusssatz, den ich anwenden MUSS einfach, (I: Ja.) UM den Kundenkontakt so GUT wie möglich zu beHALTen oder zu beKOMMen oder, ne .. Nicht immer, immer so einen (?Schriebs). #00:34:08-5#"

K. sagt mir, dass sie sich „ganz viele" handschriftliche Notizen macht, bevor sie einem Kunden schreibt. Sie formuliert dabei nicht manuell vor, sie skizziert den im Text zu transportierenden Inhalt. Die Frage nach der Handschrift hängt zusammen mit der Vorbereitung, der Erarbeitung einer Strategie.

> „Und DANN FANG- FÄNGT DIE ÜBERLE- fängt die Überlegung schon an. Ich muss jetzt was schreiben. Und äh muss ich jetzt äh eine Email schreiben, soll ich eine E-Mail schreiben? Oder soll ich einen Brief schreiben? Ja. Wie KOMM ich jetzt an den ran? Telefonisch hab ich im Moment, im Moment die ..... auf. Da kann ich jetzt erstmal nicht mehr anrufen. ABER vielleicht kann ich das schriftlich noch retten." (45–47)

Je nachdem, was der Kunde wünscht, richtet K. die Organisation ihres Schreibens. Hat sie Zeit, weil „Prio irgendwo ganz hinten" (50), fängt sie mit dem Schreiben an „und zwar fange ich nicht oben an […]. ‚Sehr geehrter Herr' oder irgendwie so, sondern ich fange eigentlich an mitten im Text, was mir gerade dazu einfällt, was ich noch so hab aus dem Telefonat" (50). Aus ihren Notizen zu einem Telefonat bzw. ihren Erinnerungen zieht sie auch Hinweise für die stilistische Ausrichtung ihrer Korrespondenz – „Man hat sich besonders verabschiedet" – eine

Anmerkung zum sonnigen Wetter, greift K. z. B. für ihr Schreiben an diesen Kunden wieder auf (51). Sie hat sich dieses Vorgehen selbst erarbeitet, eine „Lehrschule […] gibt es hier bei Spedifirm jetzt nicht" (51). Schulungen für Schriftwechsel müssen, ihrer Ansicht nach, „individuell vom Chef oder VON DEN MITARBEITERN SELBST auch mal gefordert werden" (51).

Etwas später, in (54), nennt K. Vorgaben, die es seitens ihres Unternehmensbereichs für das Schreiben gibt: „Nett (-) und freundlich zu sein." Bei Problemen oder Schwierigkeiten und der Frage, ob und wie dies gegenüber einem Kunden zu kommunizieren wäre, entscheidet sie – aus eigenem Antrieb – ihre Formulierungen und Aussagen nach Rücksprache mit dem Verkaufsleiter. Die Rolle des Verkaufsleiters hat, mit Blick auf ihre Schreiben, laut K. noch eine weitere Funktion: Je nach Adressat entscheidet K., ob sie Schreiben allein unterzeichnet oder gemeinsam mit dem Verkaufsleiter als demjenigen, „der eben auch gewisse Verantwortlichkeiten" repräsentiert (56, auch 58). Die Unterschriftenstrategie dient dem „Aufmachen" eines Kundenkontakts. Das Geschäft kommt zustande über den „Handlungsbevollmächtigten oder mit einem Prokuristen oder Geschäftsführer, der Prokura hat" (56). Wenn K. jemanden anschreibt, der selbst mit „i. A." unterzeichnet, geht sie davon aus, „mit einem Sachbearbeiter kann ich keinen Erfolg haben. Der kann gar nicht entscheiden" (56). Deshalb schreibt sie an Vorgesetzte und verleiht ihren Schreiben bei Bedarf mehr Gewicht durch die Mitunterschrift ihres Vorgesetzten.

In diesem Zusammenhang erzählt mir K., dass es auf Betreiben des Verkaufsleiters in ihrem Bereich schon gemeinsame Analysen von Briefen gab. Ein Ergebnis dessen ist, dass Spedifirm seitdem versucht, individuelle Betreffzeilen und individuelle Sätze zum Abschluss bzw. als Postskriptum einzusetzen (59).[355] Für K. ist dieses Erarbeiten das Schaffen eines „Untergrunds, auf dem wir mal stehen."

Mit Blick auf die unternehmenseigenen Werbematerialien veranschaulicht sie ihre Aufgabe.

Einerseits kennt sie das Werbematerial:

> „Es gibt zwar Broschüren, die das Unternehmen darstellen." Man kriegt ProSPEKTE über die Firma, wir haben ja, ich weiß nicht, wie viel Prospektmaterial, im

[355] Der Verkaufsleiter war es auch, der mit meiner Forschung einverstanden war, obwohl die Zentrale über mein Ansinnen zuvor abschlägig entschieden hatte. „Das müssen die ja nicht mitbekommen", sagte er mir.

> Bereich China, alles was wir machen, haben wir Prospekte HOCHGLANZ, die schlägst du auf, da steht überall von Qualität, von (-) äh: ‚Wir sind schnell, wir haben dieses und jenes, wir die und die LEIStungen und optimiert und ..' SO was steht da alles nur drin. Ähm so." (63)

Andererseits:

> „Und das jetzt aber SELBER (-) zu gucken, (-) DER Kunde, den ich DA jetzt gerade habe, dem muss ich jetzt was schreiben, egal ob per Email oder, oder, oder Brief. So. (-) (?WAS)? (-) JA, gut, das ist jetzt anderes Thema, was interessiert ihn, und so weiter? Das ist dann natürlich .. Ne? Aber wie bringe ich das jetzt auf Papier? Wie bringe ich das da jetzt, da jetzt rein? Ähm wie formuliere ich das jetzt? Und da hab ich keine Textbausteine. Weil, dieser Textbaustein hat vielleicht da drin äh eine Formulierung, wo ich sag: ‚Hm, das THEMA an sich ist gut, aber es passt nicht.' Also da-, das, das ist irgendwie .. Nee." (63)

Zum Abschluss unseres ersten Gesprächs wirft K. noch einen Blick zurück auf ihre Ausbildung. Dort hat sie Schreibmaschine und Stenografie gelernt („Damals noch, ne"):

> „Steno, Schreibmaschine, und ähm äh da ging's AUCH um das Briefeschreiben, damals schon. Geschäftsbriefe schreiben, auch in der Lehre. Und äh DA hab ich diese, diese ERSTE Wertigkeit für Briefe schon mitbekommen." (65)

K. schreibt gern, sie ruft sich (und das Unternehmen) gern in Erinnerung. Das Schreiben eröffnet ihr eine weitere Tür zum Kunden.

Katja schreibt

Bereits eine Woche nach dem Erstgespräch kommen K. und ich zu unserer Videositzung zusammen. Wir sitzen dazu an K.s Arbeitsplatz im Großraumbüro. K. schreibt, kommentiert ihr Schreiben, beantwortet Fragen, ich filme.

K. schreibt pro Tag zwischen fünf und zehn Individualmails. Dabei arbeitet sie an zwei Monitoren und schaltet ständig zwischen dem unternehmenseigenen, internen CRM-Programm, dem Internet und der Textverarbeitung MS Word hin und her. Aus dem CRM-Programm erhält sie Informationen über den zu akquirierenden Kunden und andere Details, im Internet recherchiert sie den Online-Auftritt des Kunden und macht sich so einen ersten Eindruck. In Word schließlich nutzt sie die Design-*templates,* um ihre Briefe und E-Mails zu erstellen, die sie individuell aufsetzt.

Die Schreibbeobachtung dauert 18 Minuten. K. schreibt in dieser Zeit einen Brief. In den ersten drei Minuten öffnet K. einen Ordner „Kundenbriefe" im System. Sie öffnet eine

Textvorlage „Weil, ich sage mir, das (-) muss ich nicht neu erfinden“ (71). Besagten Brief hat K. selbst verfasst und an eine andere Firma versandt.

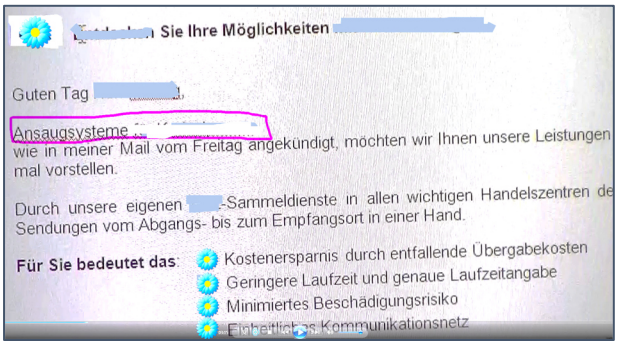


Abbildung 35: Eigenes *template* Katja

In der dritten Minute notierte sie direkt in dieses *template* einen Hinweis für das zu erstellende Schreiben (in Abbildung 35 farbig umrandet). Die von mir aus Datenschutzgründen eingesetzten Blumen symbolisieren das Logo und dazu passende Aufzählungszeichen. Zu erkennen ist auch die Betreffzeile. Der Brief ist strukturiert und soll, wie K. im ersten Gespräch betonte, schnell zu erfassen sein, denn der Kunde habe kaum Zeit für lange Briefe. K. behält den Aufbau und die Struktur bei (also Position der Headline, die Aufzählung und den Bereich der abschließenden Grußformel), den Rest schreibt sie um. Nach sieben Minuten fängt sie „zum Beispiel unten erst mal an“ (80). Dort stand der in Abbildung 36 gezeigte Satz, den K. zu dem Satz in Abbildung 37 umbaut.

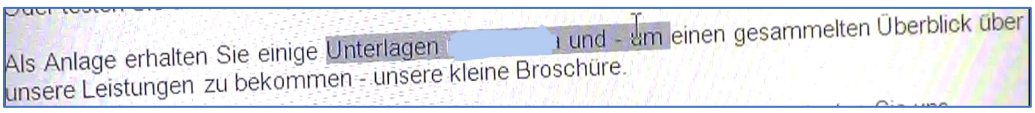


Abbildung 36: Der alte Satz

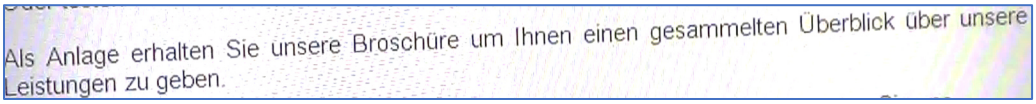


Abbildung 37: Katja baut um

Zuvor hatte sie oberhalb im Text verschiedene kurze Formulierungen versucht und sofort wieder gelöscht.

Den Anfang ihrer Schreibarbeit kennzeichnen die Überlegungen, wen sie anschreibt. Erste Filterarbeiten in unternehmenseigenen CRM-System ergaben, dass der letzte Kontakt mit einer Dame bestand. K. prüft die Kunden-Internetseiten und stellt fest, dass die betreffende Dame mittlerweile nicht mehr die richtige Ansprechpartnerin für Logistikthemen zu sein

scheint. Sie prüft daraufhin die Internetseiten des Kunden weiter und kommt zu dem Schluss: „B: Ich entscheide mich jetzt doch, dass ich an den Herrn Name schreibe, (--) weil..“ (73). Etwa eine Minute später entscheidet sie sich, ihn auch mit Vornamen anzuschreiben (75). Sie studiert nun die Homepage des Kunden, schaut nach den dort beschriebenen Produkten und Leistungen. Sie sucht Begriffe, Formulierungen, die sie übernehmen und somit einen Anschluss, eine Verbindung ihres Textes mit dem Kunden herstellen könnte.

Immer wieder unterbricht K. ihr Schreiben und schaut auf den Bildschirm. Mal spricht sie mit sich selbst und kommentiert ihr Handeln, mal sagt sie nichts. Die Unterbrechungen erfolgen innerhalb der gesamten Beobachtung meist nach einzelnen Wörtern oder kurzen Sätzen, nicht nach Absätzen oder längeren Passagen. Sie schreibt mit Flüchtigkeitsfehlern, die sie ohne Hektik und am Stück korrigiert.

In der elften Minute schließlich nimmt sie in der Betreffzeile Bezug auf die Produkte des Kunden und die Leistungen der Spedifirm. Statt des bisherigen Slogans „Erleben Sie die Welt mit ….“, schreibt K. etwas anderes (Abbildung 38).

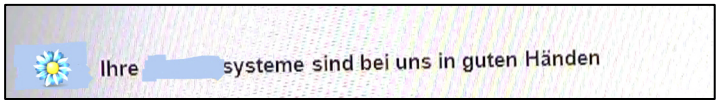


Abbildung 38: Katjas neuer Slogan

In der gleichen Minute schreibt sie nach der Anrede und einem kurzen Satz der Einleitung („gern möchten wir uns bei Ihnen in Erinnerung rufen..“) einen Einstiegssatz. Sie schreibt „W“, löscht „W“ und schreibt „Für einen Transport“ (jetzt in 12:34). In 13:12 löscht sie dies, schreibt erneut „W“, schaut in das CRM-System und macht um 13:54 aus dem „W“ ein „In“, das sie elf Sekunden später löscht. Sie schreibt zehn Sekunden später den Beginn des Satzes, den sie um 15:14 abschließt und nicht mehr ändert (Abbildung 39).

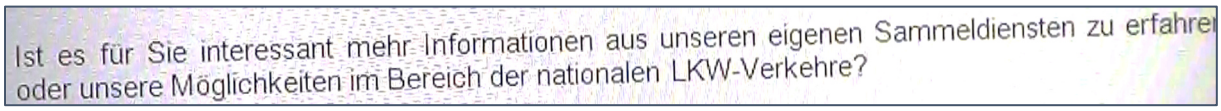


Abbildung 39: Katjas finaler Einstieg

K. sagt dazu, dass sie sich an das Telefonat mit dem Kunden von vor etwa einem halben Jahr erinnere. Ihr sei bewusst, dem Kunden in diesem Schreiben eine geschlossene Frage zu stellen,

„die er einfach so mit: ‚NÖ', beantworten kann. Und ab in den Papierkorb. Ja? (I: Ja.) Das heißt, das ist ja eine (--) ähm so JA oder nein? Nö, hab ich, ne.(-) Im Brief jetzt hab, (-) hab ich mir immer so gedacht, ich lasse die einfach stehen. (I: Ja.) Ich kann die jetzt im MOMENT, das ist vielleicht manchmal auch eine Momententscheidung,. (Lacht.) So fühlte ich mich heute. #00:16:18-4#" (85)

Zuletzt speichert K. den Text, öffnet ihn dann wieder und druckt das Dokument auf Firmenpapier aus.

Ende der Videositzung.

Zentrale Motive von Katja – meine Interpretation

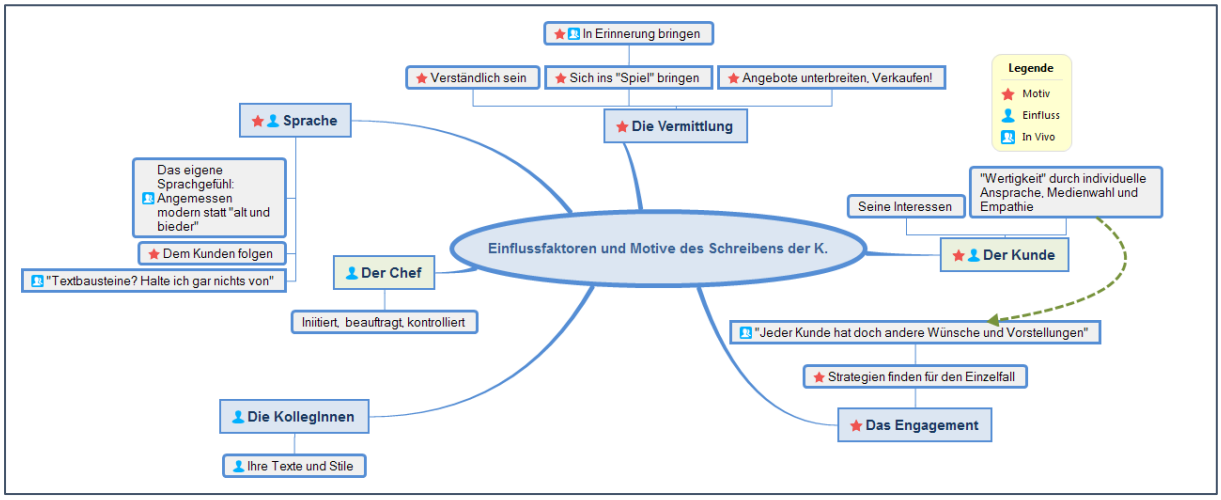


Abbildung 40: Einflüsse und Motive Katja

Auch dieser Fall liegt anders als der vorherige Fall bzw. die beiden vorausgegangenen Fälle. Wenn K. im ersten Gespräch, während einer in einem ruhigen Raum geführte Unterhaltung über das Schreiben erzählt, dass jeder Kunde doch andere Wünsche und Vorstellungen habe und anderer Ansprache bedürfe, sehe ich vor meinem geistigen Auge individuelle, auf den Kunden ausgerichtete Anschreiben. Ihr tatsächliches Schreiben an einen zu akquirierenden Kunden zu beobachten, lässt mich ahnen, was K. meint, wenn sie von „einer anderen Ansprache" spricht. Auch ist die Atmosphäre an ihrem Arbeitsplatz eine gänzlich andere (s. a. Abbildung 40). Ich finde es laut, hektisch und anstrengend, sich dort zu konzentrieren. Der Text, den K. während der Beobachtung versandfertig macht, ist ein in weiten Teilen von ihr erstelltes, vorkonfiguriertes *template*, das sie schon öfter – in der Regel immer in solchen Akquisitionsfällen – verwendet. Die Ansprache, die Auseinandersetzung mit den Wünschen und Vorstellungen des Kunden vollzieht sich in der Komposition einer eigenen Betreffzeile,

die K. „Slogan" nennt. Stand in dem zuletzt gespeicherten *template* noch der Slogan „Erleben Sie Ihre Möglichkeiten", löscht sie diesen und erarbeitet während des Schreibens einen neuen. Dieser passt aus ihrer Sicht besser zu den Wünschen und Vorstellungen dieses spezifischen Kunden. K. recherchiert auf der Website des Kunden, liest sich in seine Texte ein, versucht, die abgebildeten Produkte zu verstehen und schlussfolgert daraus die Gestaltung des neuen Slogans „Ihre … sind bei uns in den besten Händen". Das ist, wenn auch nicht zu Beginn des Schreibprozesses geschrieben, tatsächlich die erste kundenorientierte Individualisierung des Briefes. K. hat den Text „irgendwo in der Mitte" begonnen bzw. beginnen wollen, tatsächlich aber schrieb sie zuerst einen Satz im Schlussteil des Briefes bzw. stellte den dort stehenden Satz des *templates* lediglich etwas um. Der vorherige Empfänger dieses Textes hatte einen Bezug zu China, der jetzige Adressat nicht, ergo baut K. den Satz um und löscht „China".

Das ist für sie leichte Arbeit an dem Brief. Als deutlich schwerer empfindet sie es, eine Formulierung zu finden, die nach dem Slogan, nach der Anrede und dem Einstiegssatz ihren Platz erhält – eine Präsentation, ein Überleiten zum eigentlichen Thema und Anlass des Schreibens. K. will sich bzw. Spedifirm in Erinnerung bringen, will auch einen Unterschied zu Wettbewerbsfirmen machen und den „Fuß in der Tür" halten. Deshalb schreibt sie, sie ist im Vertriebsinnendienst und der Brief, den sie da vor der laufenden Kamera erzeugt, ist für sie ein Vertriebsinstrument. Der Kunde könnte nach der Lektüre zum Telefonhörer greifen und einen Termin mit dem Außendienst wünschen, er könnte direkt eine Order platzieren. Er könnte aber auch nichts von alledem tun und das Schreiben wegwerfen, es vielleicht gar nicht durchlesen. Oder er legt es ab, erinnert sich später daran und kommt auf Spedifirm zurück. So viele Optionen. Und es ist K. anzumerken, dass bei ihr Wissen um diese Optionen mitschwingt, wenn sie schreibt. Sie hat nun den unteren Teil bearbeitet, anschließend den Slogan neu getextet und alles, was ihr und dem *template* noch fehlt, ist dieser eine Satz, der den Kunden „aufmacht". „Ich hab einen Wettbewerber, und ich hab äh eigentlich kein Interesse, aber, ABER schicken Sie mir mal Ihre Kontaktdaten" (45) – so stellt sie sich ihren Empfänger vor. Er hat kein Interesse, er hat einen Wettbewerber von Spedifirm als Lieferanten, ABER er räumt Spedifirm (und indirekt K.) die Chance ein, sich mittels Kontaktdaten einmal vorzustellen, ins Gespräch zu bringen (evtl.). Der Wettbewerbsdruck ist – so empfinde ich diese Situation hier an K.s Seite – nahezu spürbar. Sie wirkt auf mich angestrengt, hochkonzentriert und nicht minder motiviert, diese

Chance nutzen zu wollen. Die Chance, einen Fuß in die Tür zu bekommen. Den Kunden „aufmachen" – deshalb schreibt sie ihn individuell an, recherchiert seine Angebote, erkundet das eigene CRM-System. Dazu sucht K. Informationen, Hinweise, Erfahrungsberichte zu diesem Kunden und vor allem: die richtige Umsetzung der Strategie „Individuelle Distinktion" in einem Text, der „aufmachend" diesen Kunden anspricht. Text ist dabei nicht quantitativ zu verstehen – es geht, wie K. zeigt, um ein bis zwei Sätze.

Bei Bedarf wechselt K. das Medium, schreibt eine E-Mail oder einen Brief oder beides. Mal unterschreibt sie zusammen mit ihrem Vorgesetzten, damit Name und Funktion des hierarchisch über ihr Stehenden eindrucksvoll wirken sollen. Sie ist geschult in Typologie, sie will empathisch sein und den Kunden so ansprechen, wie es ihrer Ansicht nach am besten zu diesem Kunden passt. Sie lässt ihre Sprache der Sprache des Kunden folgen – zumindest in Anrede und Präsentation.

Es wird mir während der 18 Minuten Beobachtung mehr als deutlich, was hier passiert – hier geht es augenscheinlich um Verkaufen, das individueller Beziehungsarbeit folgen kann (aber nicht muss). Es geht um Beziehung, die in Verkauf münden soll. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass es dazu der Zeit, der Muße, der Erfahrung und der Intuition bedarf.

Ich denke an KAISERs Erkenntnisse über die Bedeutung, den Stellenwert von Kommunikationskompetenzen kaufmännisch Handelnder, an ihr Übersetzen von Leistungsportfolios von Unternehmen und Vorgesetzten-Vorgaben in Kommunikation mit Kunden. Ich denke an BRATER und seine Idee des künstlerischen Handelns in der Dienstleistung und schließlich auch an EFING und seine Überlegungen zu Register- und Berufssprache. Hier, während der Beobachtung K.s Schreibarbeit, ist spürbar, wie sie übersetzt, nach Formulierungen sucht, die sowohl dem Unternehmen als auch (und zuerst) dem Kunden gerecht werden, wie sie sich in eigener und fremder Sprachwelt orientiert, durch Sprache Gemeinsamkeit aufbauen, Nähe zeigen, Vertrauen schaffen und in Erinnerung bleiben will. Sie kreiert ein Unikat und weiß (quasi vor dem leeren Blatt sitzend) vorher nicht, ob es ihr und wie es gelingen wird. Sie kann auch scheitern oder sich schwertun. K. wirkt auf mich wie eine Auftragsautorin in einem Verlag: Sie bekommt Sujets vorgelegt (Briefanlässe), die sie nun mit individuell klingender Sprache ausgestalten soll. Sie könnte auch eine Maßkonfektionsschneiderin sein – ihr Schnitt, quasi das *template,* ist fertig und bedarf der individuellen Konfiguration. Ihre Schneiderwerkstatt, also ihre Schreibstätte, ist ein lautes, hektisches Großraumbüro.

Schließlich, nach 15 Minuten des Recherchierens und den subjektiv definierten Schwierigkeitsgrad steigernden Schreibarbeiten, kommt sie zu ihrem Präsentationssatz. Eine Frage, „eine geschlossene", wie sie sagt, eine, die der Empfänger, wie sie ergänzt, „auch mit dem Wurf des Schreibens in den Papierkorb" (85) beantworten kann. Hier ihr Wissen um die Optionen, den Verkauf, dort die geschlossene Frage und der potenzielle Papierkorb. „Eine Momententscheidung. So fühlte ich mich heute", sagt sie.

Während K. schrieb, habe ich auch auf den Raum geachtet, auf K.s direkte Umgebung. Es war, wie erwähnt, laut und bewegt. Die Türen des Büros standen selten still, ständig kamen Menschen herein, stellten Fragen, die sie einfach in die Runde warfen. K. schaute auf ihre Bildschirme und hob ab und zu den Kopf, blickte schnell in den Raum. Kollegen sprachen sie an, sie antwortete; ihr (und nicht nur ihr) Telefon klingelte, K. antwortete.

Ihr E-Mail-Programm meldete Posteingänge, K. schaute nach. Hatte sie aufgelegt bzw. die E-Mail gelesen, wandte sie sich wieder dem Text und der Homepage des Kunden zu. 18 Minuten für einen Brief, dessen Inhalt zu 90 Prozent schon vorkonfiguriert war? Die aus K.s Sicht wesentlichen, die entscheidenden Elemente – nämlich die individuellen Ansprachen und Bezugnahmen – schuf sie innerhalb dieser 18 Minuten, sie recherchierte intern und im Internet. Sie kannte ihre Texte und wirkte konzentriert inmitten all des lauten Treibens um uns herum.

Die in Abbildung 35 gezeigten Aufzählungspunkte erinnern an SCHULZ VON THUN und sein „Hamburger Verständlichkeitsmodell", mit dem Schulbücher (und auch andere Texte) seiner Ansicht nach verständlicher geschrieben werden können.[356]

Insgesamt betrachtet zeigt sich ein großer Unterschied zwischen den beiden kaufmännisch Handelnden E. und K.: E. betrachtet das Geschäft als vom Kunden initiiert (und deshalb nicht als Verkauf), K. baut ihren Brief mit Struktur und zielt auf Übersichtlichkeit, da der Kunde ihrer Ansicht nach wenig Zeit hat und ggf. nur wenig Aufmerksamkeit gegenüber ihrem Anliegen aufbringt. E. hingegen sieht ihren Brief nicht unbedingt als Verkaufsbrief, sie schreibt ihre Texte ohne große erkennbare Mühen mehr oder minder routiniert einfach „runter"; K. hingegen ringt um den einen Satz, während sie zur gleichen Zeit die Arbeiten am Text ausführt, die ihr leichter erscheinen. Nichtsdestotrotz: In beiden Fällen ist das eigene Gefühl eine Entscheidungsinstanz der Rhetorikwahl – allerdings unterscheiden sich beide

[356] LANGER/SCHULZ VON THUN/TAUSCH 2006, S. 145ff.

Fälle hier auch voneinander: E.s Gefühl ist eher auf sich selbst und die eigene Tageslaune bezogen, K.s Gefühl scheint hingegen eher in Richtung Kunde zu tendieren.

Katjas Schreiben im Kurzporträt

Tabelle 9: Einflüsse und Motive Katja

	Katja
Ihr ethischer Anspruch/ Motto	„Ich will in Erinnerung bleiben, mich in die Situation des Kunden einfühlen und seine Wünsche und Vorstellungen in den Mittelpunkt bringen."
Rollenverständnis	K. sieht sich als die Vermittlerin zwischen ihrem Unternehmen und dem (potenziellen) Kunden. Schriftliche, vor allem Brief-Kommunikation verbindet sie mit „Wertigkeit". Fordert Schulungen ein, wenn sie Bedarf hat.
Textarbeit	Ca. 100 E-Mail-Themen am Tag
Vorlagen	Haftungsrichtlinien, Layout, eigene *templates*, „Betreff/PS"
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	Sprachgefühl; Verkaufstrainings zu Kundentypen und „typengerechter Ansprache"; ihr Schreiben wurde mit der Zeit immer sicherer
Schreibprozess	Finden der passenden Vorlage; paralleles Recherchieren im Internet; Schreiben-Löschen-Schreiben; steigert sich dabei von den gefühlt einfacheren zu den gefühlt schweren Passagen (s. BEAUGRANDES Schreibmodell), beginnt mitten im Textgerüst und schreibt, was ihr gerade leichter fällt. Dann Ausdruck und Freigabeprozedur (s. Ablauforganisation).
Ziele des Schreibens	Durch Empathie Aufmerksamkeit erzeugen; in Erinnerung bleiben – und so Angebote platzieren, Aufträge gewinnen.
Kundenorientierung und Ambivalenzen	Wer ist der Kunde? Der Mensch in der Firma oder die Firma? Die Eigenwerbung ihres Unternehmens empfindet sie als wenig hilfreich für das Finden der passenden Kundenansprache – das ist Teil ihrer Übersetzungsarbeit.
Technik	MS Word, MS Outlook, CRM, Internet, zwei Monitore
Aufbau- und Ablauforganisation	Großraumbüro; Hierarchie als repräsentatives Instrument der Akquisition, ergo auch Briefunterzeichnung mit dem Vorgesetzten
Resonanz/Reaktion des Empfängers	Sporadisches Feedback in der Abteilung; durch die Unterschrift bedingte Kontrolle des Inhalts durch den Vorgesetzten. Selten Feedback von Kundenseite
Kreativität	Geht individuell auf den Kunden ein, recherchiert dazu geeignete Informationen, adaptiert einen eigenen Standardtext
Schlüsselbegriffe	Empathie, Erinnert werden, Verkaufen, Austausch, CRM, Individuell, „Aufmachen", Kundentypen, Sprachgefühl

Aus dem Gespräch mit Katjas Vorgesetztem

Nach der Beobachtung von K. sprach ich mit ihrem Vorgesetzten, dem Verkaufsleiter und Prokuristen KV. Das Gespräch fand auf seinen Wunsch hin statt, ich durfte es aufzeichnen und gebe nachfolgend eine Zusammenfassung der gut einstündigen Unterhaltung. Zusammengefasst wurden diejenigen Passagen, die sich mit dem Schreiben bei Spedifirm, der Kommunikation in der Branche und den Schulungsmaßnahmen bei Spedifirm befassen.

KV beschreibt den konzeptionellen Überbau der Schreibstilausrichtung innerhalb der von ihm geführten, ca. 50 Personen umfassenden Vertriebsinnendienstabteilung. VK ist selbst gelernter Speditionskaufmann und seit mehr als 40 Jahren in dem Unternehmen Spedifirm. Als ich frage, wie seine Abteilung überhaupt auf die Idee kam, sich mit dem Thema „Kundenanschreiben" zu beschäftigen, erzählt er mir von seiner Intuition, die ihn an der in der Branche weit verbreiteten Überzeugung zweifeln ließ, dass „ausschließlich der Preis dazu führe, dass wir Kunden gewinnen" (14)[357]. Es muss auch andere, persönlichere Motive geben, die den Kunden zu seiner Entscheidung führten als nur der Preis, so KVs Überzeugung. Den Ausschlag gab dann eine Wettbewerbsanalyse, bei der zwölf verschiedene Logistik-Wettbewerber anonym (seitens einer Agentur) um ein Angebot für Logistikleistungen gebeten worden waren. Die Angebote unterschieden sich inhaltlich kaum voneinander und vor diesem Hintergrund entwickelte KV dann die Idee, „sei anders als die anderen", die „Dinge herauszuarbeiten, die möglicherweise zu einem erfolgreicheren Schreibstil und zu einer erfolgreicheren Ansprache, beziehungsweise Anschrift der Kunden führten" (14).

Dieser andere Schreibstil besteht für KV vor allem darin, das eigene Unternehmen nicht in den Vordergrund der Anschreiben zu stellen. Für KV ist es ein empathisches Vorgehen, den Kunden zuerst anzusprechen, wie er an einem Beispiel veranschaulicht:

> „Wir haben (-) bei der Auswertung in dieser Untersuchung äh festgestellt, (-) dass unser Gewerbe, Logistik, Spedition, sehr viel von innen nach außen denkt. Das heißt, wir (-) geben Dinge *zum Kunden* hin vor. Ohne zu hinterfragen, (-) ob das dem Kunden oder der Kundin wichtig ist. Das war eine der Erkenntnisse, die wir aus dieser (-) ja, Ausarbeitung hatten. (-) Und mit ‚Sei anders als

[357] Das Transkript des ganzen Gesprächs befindet sich auf der CD-ROM des Anhangs. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf Textstellen des Dokuments „K_Vorg".

> alle anderen‘ meinten wir, (---) die Dinge so umzugestalten, dass der Kunde oder die Kundin das Gefühl hat, (-) in den Vordergrund zu treten. Das heißt, wir versuchten, (-) das, was man allgemein unter Empathie versteht, in unsere Schreibstile einzubinden, indem wir zum Beispiel nicht mehr (-) formulierten: ‚Wir danken *Ihnen* für Ihr Angebot. Wir beantworten es Ihnen wie folgt‘, sondern (-) nach der englischen SPO-Regel oder DER SPO-Regel folgen. Den Kunden oder die Kundin in den Vordergrund zu stellen, indem wir sagen: ‚*Ihnen* danken wir für Ihre Anfrage.‘“ (15)

Es war, laut KV, ungewohnt, so zu schreiben. Auch das im Zuge der Veränderungen eingeführte Setzen eines Postskriptums war in der Abteilung und überhaupt innerhalb des Unternehmens neu. KV setzt zum Zeitpunkt unseres Gesprächs seit einigen Jahren in seiner Abteilung einen ganz anderen Schreibstil um (und durch), als in der Branche üblich. Innerhalb seiner Belegschaft, so KV, gab es zu Beginn einige Widerstände, die sich jedoch legten, als das erste Kundenfeedback Bestätigung brachte und zur Fortsetzung ermutigte (16).

Ich frage KV, wie in seiner Abteilung Empathie vermittelt wurde (30) und KV antwortet mir (31), dass sie in der Abteilung „über Jahre eine große Trainingsfolge damit verbracht“ haben. Kurzworkshops, Tagesseminare – er vergleicht das Erlernen von Empathie mit dem Einüben von Freistößen beim Fußball:

> „Und ich sage, es ist im Prinzip so wie beim Fußball. Wenn ein Freistoß ins Tor soll, muss es zigmal geübt werden.“

Rollenspiele, Reflexionsrunden im KollegInnenkreis dienen nach KVs Ansicht der Sensibilisierung für empathisches, individuelles Verhalten gegenüber Kundinnen und Kunden. KV bezieht sich dabei nicht allein auf das Schreibverhalten, sondern meint die Kommunikation mit Kundinnen und Kunden generell. Besuche, Telefongespräche, Anschreiben „sei[en] anders als die anderen“ bezieht KV nicht auf ein Medium allein, sondern auf eine Haltung der Mitarbeiter*innen seiner Abteilung (33–35). Er meint damit auch dezidiert seine Abteilung, seinen Verantwortungsbereich, da sich die Beschäftigung mit diesen Themen nicht auf eine allgemeine Anweisung der Geschäftsführung stützt.

KV sieht sich als Pionier, der dem Unternehmen und vor allem den Menschen in seiner Abteilung einen ihren Alltag erleichternden und erfolgreichen Umgang mit Kundenkommunikation weisen will. Eine Erleichterung sieht er darin, ein Selbstbewusstsein zu entwickeln, was er so beschreibt:

> „Vom Text her (-) ist unser (-) Gewerbe es so gewohnt, dass wir, da wir ja nichts vorzeigen können, sondern eher mit imaginären (-) Dingen operieren, mit Ketten, mit Informationsströmen, nichts Vorzeigbares, dass wir dann auch geneigt sind, (-) eher devot (-) zu schreiben. Eher mit Konjunktiven zu schreiben. Insbesondere es gilt .. oder *galt* dies für Beantwortung von Reklamationen. (-) Wo wir in endlos langen äh (-) Wurmsätzen eigentlich immer tiefer äh auf den Fußboden sackten, um am Ende aus einer wirklich devoten Stellung heraus den Kunden nach oben äh in den Himmel zu heben. Hier haben wir aber auch verm- (-) verstärkt gelernt, dass dies *dann* überhaupt nicht paarig ist mit dem, wie wir uns in unseren Broschüren und Geschäftsberichten darstellen. Nämlich als einer der Großen in der Logistikbranche, die (-) äh von Augen- von Augenhöhe zu Augenhöhe mit den Kunden sprechen wollen. Und so beantworten wir auch heute Reklamationen anders, indem wir keine Konjunktive mehr bringen. Indem wir kurze, knackige Sätze bringen. Es sicherlich offen zum Ausdruck bringen, dass uns (-) eine Fehlleistung leidtut, aber dann eher mit wenigen Kernworten und herausgeworfen im Text, die die Umstände sachlich versuchen aufzuzeigen.“ (37)

Hilfreich und als von seinen Mitarbeiter*innen sehr gern und gut aufgenommen sieht KV die Auseinandersetzung mit „Menschentypen“ (45): Für ihn ist es nur einleuchtend, sich mit Menschen zu beschäftigen statt mit Unternehmensnamen. In (96) veranschaulicht er:

> „Dieses Denken ist die Ursache, dass wir uns so verhalten. Dass man sagt: ‚Es ist Hewlett Packard.‘ Um mal mit irgendwelchen *brands* rumzuschmeißen. Oder: ‚Es ist Bosch.‘ Oder: ‚Es ist äh Aldi.‘ Ne. Den wir als Kunden sehen. Und ich sage: ‚Nein, der Aldi oder Bosch oder Hewlett Packard ist nicht der Kunde. Das ist das Firmenkonstrukt.‘ In diesem Kunden sind, und jetzt sind wir wieder im äh im Endkundenbereich, da sitzen einzelne Menschen, die halt über ähm Zusammenarbeit, yes or no mit Spedifirm?, entscheiden. Und ich muss ja kein, kein Konstrukt Hewlett Packard erreichen, sondern ich muss (-) den einzelnen Menschen bei Hewlett Packard erreichen, der (-) die Power hat, Aufträge an uns zu vergeben.“

Empathie ist für KV die Einstellung (nicht: die Technik), mit der es besser gelingen kann, diesen Menschen zu erreichen (74). Für KV liegt der Schlüssel erfolgreichen Verkaufens darin,

> „Den Kunden-, das was man allgemein sagt, den Kundennutzen aufzeigen. Und der Kundennutzen, habe ich für mich ganz (-) simpel definiert, ist das gute Gefühl, das ein Mensch damit verbindet, irgendetwas zu tun und zu wechseln und äh zu handeln.“ (92)

Dieses gute Gefühl entsteht, so KV, auch und vor allem durch Vertrauen[358]. Vertrauen ist für KV ein Zusammenspiel von Akzeptanz, Aufrichtigkeit, Offenheit und Zuverlässigkeit. Diese Werte bilden für ihn den Überbau einer nachhaltig erfolgreichen kaufmännischen Kundenbeziehungsarbeit, deshalb sieht er die Umsetzung dieser vier Werte auch als existenziell an:

> „Und wenn nur ein Element nicht funktioniert, dann ist das, was ich mir (-) erarbeitet habe, ganz schnell futsch. Das heißt, ein Kunde spürt ja, oder eine Kundin, äh, bin ich aufrichtig? Bin ich offen? Oder bin ich äh (-) mit Dingen zurück- äh -geblieben, die sich dann in der späteren Umsetzung darstellen? Und spätestens dann wäre das ja nur, diese *Technik*, ein kurzfristiger Erfolg, um ein oder zwei Aufträge durchzuführen, um äh (-) dann der Kundin oder dem Kunden zu zeigen: Ich *war* nicht ehrlich. Und das, denke ich äh und führe ich auch immer wieder aus, äh ist nicht zielführend für die einzelne Kommunikation zwischen Menschen. Sondern es sollte schon Einstellung sein." (74)

Diese Einstellung zu erlangen ist für ihn auch mit kontinuierlicher Einübung von Verhaltensweisen verbunden, deshalb achten die Mitarbeiter*innen auf eine Betreffzeile, auf ein Verb am Satzanfang und ein Postskriptum am Briefende. KVs Verständnis der Bedeutung individueller Kundenschreiben veranschaulicht Textstelle (82):

> „… und häufig wird heute gesagt, der Verkäufer muss viel reden können. Er muss eloquent sein. Er muss Rhetorik haben. Er muss Features rüberbringen. Ich habe da eine ganz andere Einstellung. Ich sage, der Verkäufer muss erst mal zuhören können. Und es sind ja (---) ganz winzige kleine Elemente, die in so einem, in so einem Gespräch die *Gefühle* eines Menschen ausdrücken. Wir neigen in dieser Gesellschaft ja nicht unbedingt dazu, über Gefühle zu reden. Also es kommt ja kein (-) offener Satz eines Kunden rüber, der zum Beispiel sagt: ‚Ich habe Angst, zu Ihnen zu wechseln.' Oder: ‚Ich äh fühle mich (---) harmonisch beim Wettbewerb aufgehoben.' Über Gefühle reden wir ja nicht. Und das muss ich halt in so einem Gespräch versuchen zu erspüren. Gelingt mir auch häufig. Und indem ich *dann*, um auf Ihre Frage zu antworten, indem ich *dann* diese Dinge begleite. Durch zum Beispiel ‚Kein A- keine Angst vor einem Wechsel' in diesem PS meinetwegen. ‚Keine Angst vor einem Wechsel, ich begleite Sie persönlich.' Dann gebe ich diesem Menschen noch mal, ohne dass er's (--) sehr konkret eingefordert hat, das

[358] Die Individualität des Anschreibens – es erinnert mich an KELLYs Essay über das Internet: 2008 schrieb er mit dem Blick auf E-Commerce und die Datenströme des Internets: „[…] Trust cannot be copied. You can't purchase it. Trust must be earned, over time. […]" Nach KELLY ist es *„trust"* – also das Vertrauen. Spedifirm versucht, das Vertrauen des Kunden (bei KELLY *„user"*) durch individuelle Ansprache und Empathie zu gewinnen und so den Unterschied zum Wettbewerb zu schaffen.

> Gefühl: Ach, da kann mir nicht so viel passieren. Oder indem ich in meinem Text drauf eingehe, weil, indem ich ein Sendungsverfolgungssystem vorstelle und sage: (---) ‚Dadurch, dass wir auch Ihre Kolleginnen und Kollegen mit einbinden können, äh, (--) können wir harmonisch zusammenarbeiten, ohne dass irgendwelche Daten verloren gehen.' Also indem ich wirklich versuche, ich bin kein, ich bin kein Doktor, ich bin kein Hellseher, aber ich (---) gebe mir Mühe, diese Gefühlslage des Menschen zurückzuspiegeln."

Zum Abschluss unseres Gesprächs, nachdem die konzeptionellen Überlegungen und Ansichten vermittelt und die Pionierleistungen innerhalb der Abteilung beschrieben worden waren, frage ich KV, was er über die Rolle der Berufsschule denkt. Zuvor hatte er geschildert, das empathische Kommunikation etwas sei, was sie alle in der Schule nicht gelernt haben – nun beschreibt er seine Ansicht über die Berufsschule im Kontext derjenigen kaufmännischen Ausbildungsgänge, die für Logistikunternehmen wie Spedifirm relevant sind (I = HR, B = KV):

> **I:** „Sehen Sie die Berufsschule in irgendeiner Weise als, ja, die Rolle der Berufsschule bezüglich dieser Vermittlung von Sensibilität?"
>
> **B:** „(-) Ich denke, natürlich, begleitend, ja. Aber wenn wir uns heute mal mit der aktuellen Welt der Berufsschule auseinandersetzen, äh, und Sie hier auch das Feedback (-), ich bin jetzt in unserer Branche Logistik, mal von ‚Ort' Ausbildungsfirmen einholen würden, dann sind diese Firmen, und auch Spedifirm, ja schon damit zufrieden, dass der Unterricht *überhaupt* stattfindet. Mit den maßgeblichen Fächern, die da abgefordert werden: Betriebswirtschaft, äh Verkehrswirtschaft, Englisch e-t-c. (buchstabiert.) (-) Was wirklich (--) sehr, sehr (-) bedeutungsvoll ist, wie die Berufsschule sich heute darstellt. Und ich denke, wenn wir *dieses* Thema einbringen würden, äh wäre sie *restlos* überfordert."
>
> **I:** „Wie würden Sie das Thema denn nennen, das Sie da einbringen wollen? Wenn Sie da einen Namen dafür geben müssten?
>
> **B:** „(---) Erfolgreich- äh ganz spontan, erfolgreiche Kommunikation von Mensch zu Mensch." (104–106)

Hier endete unser Gespräch – vorerst. Als ich das Aufnahmegerät gerade abschalten wollte, bat KV noch um einen Zusatz „das, wir da schreiben, müssen wir auch leben", sagt er. Ich schalte den Recorder wieder ein:

> **I:** ... das wir da schreiben, müssen wir auch leben, sagt der Herr (?Vorgesetzter). Was heißt das denn jetzt? #00:00:04-7#
>
> **B:** Das heißt zum Beispiel, dass ich jahrelang mit einer Kollegin, (-) Frau (?xcxvsgfs), zusammenarbeite, OHNE diese .. ohne mich mit dieser Person auseinanderzusetzen. Ich wusste eigentlich nur, das ist eine fleißige Biene, sitzt ganz ruhig hinten (-) äh in ihrer Ecke, macht Termine. Privat, dass sie einen erwachsenen Sohn hat, der in xxx lebt, wusste ich nicht. (-) Aber ich merkte und

spürte, dieses Verhältnis eher (-) kühl, das wir beide haben. Bis ich mich dann (--) bei der Gestaltung und unserer Korrespondenzen auch um, um den Menschentyp (-) kümmerte, der harmoniebedürftig ist. Dem man nicht einfach so in die Ecke stellen kann, sondern den man auch mal ansprechen kann. Den man ein bisschen fragt: ‚Wie war dein Wochenende? Wie ist dein Wohlbefinden?' (-) Und als ich das (--) *nicht geheuchelt*, sondern einfach: (-) Das hast du vergessen in der Vergangenheit bei Frau ?xcxvsgfs). Als ich das dann umsetzte, (--) spürte ich, dass, dass sie auch eine ganz (--) eine ganz andere Einstellung *mir* gegenüber hatte. Und das äußert sich .. Die Dame ist jetzt schon seit drei Jahren (-) Pensionistin, kommt immer noch zu unseren Weihnachtsfeiern, freut sich, äh wenn sie mir aus ihren Wirtschaftszeitungen ähm, Wirtschafts- (-) -Artikel mitbringen kann und ich da auch ab und zu eine E-Mail noch hinschicke: ‚Ja, Mensch, das ist eine tolle Geschichte.' Und: ‚Den kannten wir ja noch gar nicht.' Das war eigentlich so für mich persönlich das, (--) das äh, die Bestätigung dessen, äh dass wir es richtig gemacht haben. Oha, du gehst hier wirklich (-) auf einen Menschen zu, den du vorher einfach nur als (-) ja, *Subjekt* wahrgenommen hast. Als (-) jemand, der möglichst viele Termine äh machen soll.

I: Und das ist für Sie im Zuge der Beschäftigung mit Typologie ..

B: Entstanden. (I: Entstanden?) Ja.

I: Und deshalb ist es, wie Sie sagen, wir, wir .. Es geht nicht nur um, was haben Sie gesagt? Es ist nicht nur wichtig, wie wir schreiben, sondern ..

B: Das auch LEBEN.

I: (--) Innerhalb der Organisation?

B: Innerhalb der Organisation. Und innerhalb der Kommunikation mit Menschen. (-) Dass ich es als (-) nicht nur (I: Ja.) *Mittel zum Zweck* benutze, sondern auch inhaltlich davon überzeugt bin.

I: Also nicht eine Technik, wie Sie sagen, sondern (B: Ja.) eine Einstellung.

B: Eine *Ein*stellung." (123–132)

Hier endet das Gespräch.

Zu den Wesenseigenschaften jeder Dienstleistung gehören ihre Unsichtbarkeit, ihre Nicht-Lagerfähigkeit und der Umstand, erst in dem Moment zu entstehen, in dem sie realisiert wird. Spedifirm kann keine Transportlösungen auf Vorrat produzieren – das Geschäft entsteht, wenn es entsteht. Langfristige Verträge zwischen Spedifirm und Kunden ordnen den Rahmen, in dem die Dienstleistungen erbracht werden; ihr Wesen verändern sie damit nicht. Interessant an den Äußerungen KV sind in diesem Kontext drei Aspekte:

Einmal ist es die Annahme, dass Dienstleistungsunternehmen der Transport- und Logistikbranche in der Kundenkorrespondenz den Konjunktiv und lange „Wurmsätze" (37)

zu bevorzugen, um den Umstand zu verschleiern, „ja nichts“ vorweisen zu können. KV impliziert, dass Herstellende dieses Ringen um einen „Existenzberechtigungs-nachweis“[359] nicht benötigten, seine MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst es jedoch nicht anders kennenlernten.

Der zweite Aspekt ist sein Beschreiben dieses Korrespondenzstils als „devot“ und nicht zu dem passend, wie die Unternehmung Spedifirm in Broschüren und Werbungen nach außen auftritt. Für KV ist das Formulieren in Konjunktiven ein Anzeichen einer devoten Haltung. Ein Ändern des Schreibstils, ein Ermöglichen freieren Formulierens, ist für KV auch der Schlüssel zu einem anderen Selbstbewusstsein gegenüber Kunden; es ermöglicht eine Kommunikation auf Augenhöhe, so schildert KV es, wenn sein „sei anders als alle anderen“ sich in veränderter Schreibform niederschlägt und ausdrückt (37).

Allerdings besteht die Gefahr, dass „sei anders als alle anderen“ auch als Zwang zu Unkonventionellem aufgefasst wird, das es als „Ich muss anders sein als alle anderen“ verstanden wird. Laut KV wäre das ganz falsch.

Der dritte Aspekt bezieht sich auf sein Verständnis von Einfühlungsvermögen; KV spricht von Empathie. Dies ist für ihn trotz der Parallele zum Einstudieren fußballerischer Freistöße eben keine Technik, sondern eine Einstellung. Und diese Einstellung will er erreichen, sie in der Aufgabe an seine Mitarbeiter*innen verankert wissen, sich in individuellen Betreff- bzw. Sloganzeilen, einem individuellen Einstieg und einem passenden Postskriptum zu üben.

Auffällig ist, dass für KV der Weg zu individuell geäußerter Empathie einerseits zu der permanenten Einübung empathisch verstandener Formulierungen führt und andererseits an tiefergehendem *Einfühlen* in den Kunden und seine Situation vorbei. So könnte Empathie für die Situation des Kunden auch verstanden werden, Angebote so zu gestalten, dass sie sich in mehreren Aspekten an die Situation des Kunden und seine Bedürfnisse anpassen – von Leistungskatalog bis Zahlungsmodalitäten böte sich eine Bandbreite von Möglichkeiten, dem Kunden das „gute Gefühl“ zu geben. KV bleibt bei der Einübung der für ihn empathisch klingenden, Individualität inszenierenden Sätze.

Ob Spedifirms Kunden K.s Schreiben als individuell rezipieren, kann ich in meiner Beobachtung nicht klären. Ihr Schreiben repräsentiert in jedem Fall den Anspruch des

[359] Sinngemäß sagt er etwa: Wir stellen ja nichts her – deshalb machen wir viele Worte, unverbindlich und vielleicht auch Komplexität inszenierend, eben um uns ein Profil, einen Stellenwert zu geben, der unsere Existenz rechtfertigt.

Vorgesetzten, sich durch „Andersartigkeit“ Wettbewerbsvorteile zu erschreiben. Gleichzeitig ist ihr Text ein Dokument, das die Schwierigkeiten des „verordneten Empathie-Erwerbs durch Training“ aufzeigt. Eine Einstellung ist gefordert, so KV, und ein Katalog an Übungen soll dazu abgearbeitet werden.

Der Innendienst und der Außendienst helfen dabei einander, geben sich Informationen über die „Kundentype“, die vermutlich erkannt wurde. Da beide, Innendienst und Außendienst, die gleichen Schulungen über Kundentypen durchlaufen haben, sind sie, so KV (53), auch in der Lage, die gleiche Sprache zu sprechen und sich relativ eindeutig über den Kunden und die für ihn bestmöglich passende Ansprache auszutauschen. „Sei anders als alle anderen“ führt auch zu diesem Miteinander innerhalb der Abteilung. KV weist auch auf rechtliche Vorgaben hin, auf obligatorische Haftungsklauseln, die in jedem Schreiben enthalten sein müssen – die jeweilige Textgestaltung obliegt jedem Einzelnen (57). KV erlebt die Reaktion seiner MitarbeiterInnen als Ausdruck ihres persönlichen Bereichert-Seins, als Freude darüber, Handwerkszeug vermittelt zu bekommen, als individueller Mensch „typgerecht“ mit Menschen zu kommunizieren und dies „mittlerweile auch aus innerer Überzeugung zu tun“ (63).

Ein weiterer Aspekt berührt die Achtsamkeit gegenüber dem Schreiben und die daraus bei Spedifirm intern resultierenden Folgen. Damit ist nicht nur gemeint, mit dieser Achtsamkeit im Unternehmen, dessen Geschäftsführung für diese Thematik kein besonderes Interesse zu zeigen scheint (35), eine Alleinstellung einzunehmen, sondern auch und vor allem die Entdeckung des Menschen in der Unternehmung. So, wie es für KV auf Kundenseite nicht die Unternehmenskonstrukte sind, die es zu gewinnen gilt, sondern der jeweilige Mensch, der das „gute Gefühl“ vermittelt bekommen soll, ist innerhalb der Abteilung der einzelne Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin gefordert, auch sich selbstwahrzunehmen, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und im Rahmen der betrieblichen Grenzen einen eigenen Stil zu finden (47–53).

4.4 Horst – Schuhmacher im Kundendienst (B2C, auch B2B)

Tabelle 10: Materialübersicht Horst

Textarten	Individuelle Schreiben an Privat- und Firmenkunden
Unternehmen	Hersteller von Schuhen, hier „ModeH“
Untersuchungszeitraum	August 2013: Gespräch; Dauer ca. 39 Minuten Februar 2014: Videobeobachtung Schreiben, Dauer ca. 32 Minuten
Materialmenge	S. 10 DIN A4; Transkript „H-1“ S. 15 DIN A4; Transkript „H Texte 1-3“ S. 30 DIN A4; Transkript „H-KV“
Eignung des Materials	Umfassend geeignet
Kodiert von	Mir allein
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „23“ in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 23 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 4H“ auf der CD-ROM.

2008 rief mich die Personalleiterin des Schuhproduzenten und Händlers ModeH an, bei dem Horst (auch „H.“) als Schuhmacher im Kundendienst arbeitet. Die Personalleiterin kannte mich nicht; sie hatte, wie sie mir am Telefon sagte, von mir und meiner Arbeit als Schreibtrainer gehört. Ihre Firma habe ein Problem, erklärte sie mir. Was war geschehen?

Im Sommer 2008 hatte ein Privatkunde im Urlaub Schuhe von ModeH erworben und sie nach seinem Urlaub an den Kundendienst der Firma gesandt. Die Produkte begleitete ein Schreiben, in dem der Kunde die Qualität der Schuhe bemängelte und auf Umtausch bestand. Er erhielt vom Kundendienst die Schuhe zwar geputzt, jedoch weder umgetauscht noch repariert mit einem Anschreiben zurück, das ihm mitteilte, man bedaure, ihm nicht anders helfen zu können, die Schuhe zeigten eindeutige Spuren einer nachlässigen Handhabung. Der Kunde sandte nun die Schuhe erneut an ModeH, nur nicht mehr an den Kundendienst, sondern direkt an die Geschäftsleitung. In seinem Begleitschreiben verlieh er seiner Enttäuschung und seiner Verärgerung über den Nichtumtausch und den impliziten Vorwurf Ausdruck, er habe die Schuhe falsch behandelt. Die Schuhe wurden umgehend für den Kunden kostenfrei umgetauscht.

ModeH setzte sich daraufhin mit dem Thema „Korrespondenz im Kundendienst“ auseinander und zog mich beratend hinzu. Im Spätsommer 2008 erarbeiteten die rund

50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kundendienstes, darunter auch Horst, gemeinsam mit mir ein Konzept, wie ModeH sich zukünftig schriftlich in Kundendienstthemen darstellen will.

Zuerst analysierten wir, welche Schreibanlässe und Textarten der Kundendienst einsetzte. In eigens entwickelten ein- bis zweitägigen *Wortstätten* definierten die TeilnehmerInnen einen eigenen Katalog von Schreibthemen und Kategorien – in der einen Gruppe waren Antworten auf begründete Reklamationen des Kunden ein leichtes Thema, in einer anderen Gruppe galt dieses Thema als schwierig. In einem weiteren Schritt schrieben die TeilnehmerInnen ein bis zwei Texte innerhalb der Wortstatt. Sie schrieben dazu an ihrem Arbeitsplatz, speicherten ihre Texte im Firmennetzwerk ab und kamen in den Schulungsraum zurück. Dort schauten alle Teilnehmenden einer Wortstatt gemeinsam die entstandenen Texte an und wählten aus, welcher Text, welcher Stil, welche Formulierung, welcher Aufbau ihrer Ansicht nach zu ModeH passte. Die so entstandenen und ausgewählten Texte wurden anschließend extern bzgl. ihrer Orthografie und Grammatik geprüft und dann als Inspirationspool in das Firmen-Intranet übernommen.

Im Laufe des Jahres 2008 nahmen nicht nur die KundendienstmitarbeiterInnen an Wortstätten teil, sondern auch die MitarbeiterInnen der Personalabteilung und des Rechnungswesens – wo immer ModeH in Form von Briefen, Faxen oder E-Mails Kunden und am Unternehmen Interessierten (z. B. Bewerbern) gegenüber in Erscheinung tritt, bestand für die, die diese Begegnung in Korrespondenzen umsetzen, die Möglichkeit zur freiwilligen Teilnahme an einer Wortstatt. Initiatorin war die Personalreferentin von ModeH.

Arbeitsplatz Horst: die Werkstatt

H. arbeitet gemeinsam mit fünf weiteren KollegInnen in einem Büro, das oberhalb der Produktionsfläche liegt. Der Weg in dieses Büro führt an den Fertigungsbereichen entlang. Wer vor dem Büro sich umdreht, hat von dieser Position aus einen Blick über den etwa ein Fußballfeld großen Industriebereich.

Die in Abbildung 41 gezeigten schwarzen Flächen symbolisieren die Arbeitsflächen im Büro der Kundendienstabteilung (KDA), auf denen Schuhe zwischengelagert bzw. unter Umständen auch repariert werden. Horst arbeitet an dem rot gekennzeichneten Arbeitsplatz links.

Die Schreibtische sind mit PC und Drucker sowie je einem Monitor ausgestattet. Es wird mit dem hauseigenen CRM-System gearbeitet, ebenso mit MS Word und MS Outlook.



Abbildung 41: Arbeitsplatz Horst (rotes Kreuz)

Hinweis zum Unternehmen

Mode H zählt rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland entwirft und vertreibt eigene Kollektionen weltweit. Einige Teile der eigenen Kollektionen werden am Stammsitz in Deutschland gefertigt, andere Teile in asiatischen Subunternehmen.

Gesprächsrahmen

Rund fünf Jahre und drei Monate nach Abschluss der ersten Wortstätten frage ich im Kundendienst, ob Interesse bestände, an meiner Untersuchung teilzunehmen. H. ist dazu gern bereit. Er ist Schuhmacher und seit mehr als 45 Jahren im Unternehmen, das auch sein Ausbildungsbetrieb gewesen ist. H. steht kurz vor der Rente und ist im Zuge von Produktionsauslagerungen um 2005 aus der Fertigung in den Kundendienst versetzt worden.

So treffen wir im August 2013 zu unserem ersten Gespräch an seinem Arbeitsplatz, der Werkstatt, zusammen und sitzen im Sozialraum (in Abbildung 41 der Raum mit dem hellen Holzfußboden) unter einer flackernden Neonröhre, zwei Becher Kaffee auf dem Tisch. Das

zweite Gespräch – die Videositzung – findet im Februar 2014 direkt an seinem Schreibtisch in der Werkstatt statt.

Schreibwelt Horst – eine Momentaufnahme

Den größten Teil seiner Betriebszugehörigkeit hat H. als Schuhmacher gearbeitet. Er wollte ursprünglich nicht in die KDA. Im Zuge einer innerbetrieblichen Neuausrichtung und Umstrukturierung der Fertigungsprozesse und Abläufe wurde H. dennoch dauerhaft dorthin versetzt, nachdem er dort zuvor vertretungsweise eingesetzt worden war.

> „Und da musste ich es übernehmen, weil ich als AUSHILFE immer die KDA noch mitgemacht habe. […]Und ich WOLLTE seinerzeit das nicht übernehmen …“ (3, 4)

Seit 1981 arbeitet H. in der KDA und hat die Aufgaben angenommen, „sich total in dieses Thema reingebaut“ (6).

In 14-tägig stattfindenden Qualitätsbesprechungen, in denen es auch zu Meinungsverschiedenheiten kommen kann, werden in der KDA alle „Sachen, die anfallen, wo es brenzlig wird“, besprochen. „Aber ich haue alles auf den Tisch“, erklärt H. (7) und betont in (11): „Wir müssen das.“

Qualität ist für H. das entscheidende Kriterium für den wirtschaftlichen Erfolg von ModeH. Mit seinem Bewusstsein von Qualität sieht H. sich auf einer Linie mit den verstorbenen Geschäftsführern[360].

In den ersten drei Minuten dieses ersten Gesprächs über sein Schreiben mit Kunden macht Horst deutlich, dass die Qualität der Produkte die Vergangenheit des Unternehmens maßgeblich geprägt hat und auch die aktuelle Arbeit in der KDA massiv beeinflusst. H. unterscheidet zwischen dem früheren Qualitätsbewusstsein – der von den ehemaligen Geschäftsführern immer geachteten (12) Grundvoraussetzung „DAMALS“ (12, 13: „Qualität Qualität, Qualität,“) – und der Art der Arbeiten, die aktuell in der KDA anfallen. In 14 und 15 erläutert Horst, dass in der KDA Fehler in den Produkten auffallen, die er „immer schwarz auf weiß. Immer nur mit Beispielen“ vorträgt, denn: „Sonst glaubt mir das sowieso keiner.“ In 17 bringt er es auf die Formel: „Qualitätssicherung und so weiter.“

[360] Horst meint die ehemaligen GF, die vor der Umstrukturierung das Unternehmen führten.

Eine der Hauptaufgaben der KDA, so wird in 17 auch deutlich, besteht für H. darin, dort die Fehler aufzufangen, die an früherer Stelle im Planungs-und Produktionsprozess einfacher und schneller abgestellt werden könnten, wenn man ihm Vertrauen schenken und ihm zuhören würde:

> „Wenn die mir immer, bevor etwas, schon GLAUBEN würden, könnten wir das auch schneller abstellen." (17)

Anschließend schildert H. seinen Weg zur Korrespondenz mit KundInnen bei ModeH (18–25). Während früher (20, 21) sonst „immer die Mädchen geschrieben haben" und es Vorgaben für die Texte an Privatkunden und Schuhhäuser gegeben hatte („Das wurde damals alles so schön umschrieben und: ‚Danke schön, bitte schön.'" (21)), schrieb H. vier Jahre vor unserem Gespräch das erste Mal in der KDA selbst einen Brief an einen Kunden. Zuvor hatte er die Inhalte der Briefe vorgegeben. Horst berichtet in diesem Zusammenhang von dem E-Mail-Verkehr, der „unheimlich umfangreich" geworden sei (26). Bevor H. per E-Mail eine Antwort versucht, die zum Anliegen des Kunden passt, versucht er, den Kunden mittels E-Mail zu einem Rückruf zu bewegen.

> „Der *[der Kunde, AdV]* ruft an. Das sind so tolle Abläufe. Und die Kunden sehen auch, wir kümmern uns drum. Das persönliche Gespräch […] anschließend ist besser wie so ein schwarzweißes Ding." (27)

Ich frage H. nach Qualität und ihrer Bedeutung für das Schreiben (28). Qualität, hier kommt H. auf seine zwei Minuten zurückliegende Darstellung zurück, ist aus seiner Sicht das „Aushängeschild von unserer Firma", was dazu führe, dass sich die MitarbeiterInnen der KDA auch bzgl. des Schreibens gesteigert haben (29). Freie Texte, also nicht auf Vorlagen basierende Schreiben, formuliert Horst auch. „Man hat das im Unterbewusst ja so drin." Er richtet sich dabei nachdem, was der Kunde fragt. H. betont, dass es bei Privatkunden am besten sei, miteinander ins Gespräch zu kommen, deshalb „sollen (die) mich anrufen, das machen die meisten auch" (30).

Schwierigkeiten beim Schreiben bereiten ihm Themen wie Wortwahl und Satzstellung, auch daher empfindet er Telefonieren angenehmer als Schreiben (31). Auf meine Frage, wer ihm helfe, die richtigen Worte zu finden, antwortet H. binnen einer Sekunde: „Keiner" (32). Ich frage nach, H. bestätigt: „Keiner" (33). Er formuliert einen Text in Richtung Kunde und sendet ihn ohne Gegenlesen eines anderen ab. Brief oder E-Mail werden, so H., an sich nicht gegengelesen (34). Es befasst sich niemand damit, es herrscht zudem Personalnotstand in der

KDA. „Wir sind ja nur ein paar LEUTE" (34). H. beschreibt an gleicher Stelle auch die Rolle der KDA als Personalressource im Unternehmen.

> „Uns ziehen sie die Leute raus […] hauptsächlich MÄDELS, […], die sind durch unser Klima, wir sind ja richtig so familiäre Clique hier, nicht? Sind die so gut geworden, dass sie die nachher mit Kusshand alle Abteilungen übernommen haben."

H sieht das ihnen mitgegebene Qualitätsbewusstsein als wichtigen Schlüssel auch für ihre Zukunft (38–40). Die KDA ermittele, welche Fehler in welchen Produkten erscheinen und warum es zu Kundenbeanstandungen kommt. „Das ist hochwichtig", sagt H. (40). Durch die Arbeit der KDAs, so H., bekäme das Unternehmen aufgezeigt, wie es für die Zukunft besser werden könne. „Das geht nur darum, für die Zukunft müssen wir besser werden."

In (43) veranschaulicht H. einen der Prozesse, die er als ursächlich für die Schreibarbeiten in der KDA sieht. Er beschreibt das Gespräch mit einem Kollegen aus der Produktion, den er zu sich in die KDA „hochgeholt" hat.

> „Ich sag: ‚Was äh .. guck dir die Kacke an. Guck dir die Kacke an. Solche Schuhe hättet ihr gar nicht RAUSSCHICKEN dürfen.' Weil der Kunde, das sind neue Artikel, jetzt Herbst, Winter, nicht? ‚Und äh in der Endkontrolle hätten die euch rufen müssen und sagen, den können wir nicht rausschicken. Ihr habt ihn aber trotzdem rausgeschickt.' Ich weiß das. Die Leute wollen ja auch GELD verdienen. Umsonst kaufen sie die Schuhe nicht. ‚Aber wenn ihr SOLCHE Schuhe rausschickt, ich hätte die auch nicht gekauft. Hätte die auch zurückgeschickt.' Und so geht das nicht."

Schuhe schlechter Qualität bzw. Schuhe in einer vom Kunden als schlecht empfundenen Qualität werden zurückgeschickt und sorgen für Arbeits- und Kommunikationsaufwand in der KDA. H. spricht seine Kollegen und Kolleginnen direkt an, wenn er Qualitätsthemen anhand der in der KDA auflaufenden Fälle erkennt, und bringt diese Themen auch in die Korrespondenz mit Kunden ein – in (47) erklärt er, „wenn da jetzt einer anfragt, denn schreibe ich das so, wie ich das denke und richtig ist. Und so sehe ich das auch als richtig." Für diese Texte, so H., interessiere sich im Unternehmen niemand und das wiederum findet H. „gut" (alles in 47).

In (49) frage ich nach (I = HR, B = H.):

> „I: Jetzt habe ich mal eine Frage, die ist vielleicht, ich bin einfach neugierig. Sie sagen: ‚Wir machen Werbung …
>
> B: Mhm.
>
> I: … Marketing. ModeH ist Qualität.

> B: Ja. Passform.
>
> I: Sie sagen: ‚Unsere Aufgabe hier KDA ist sehr wichtig für die Beziehung zum Kunden.'
>
> B: Mhm.
>
> I: (-) Und dann sagen Sie mir, Ihre Marketingabteilung interessiert sich da gar nicht für. Da guckt keiner drauf.
>
> B: Nö."

H. erklärt mir an gleicher Stelle, warum er dieses Desinteresse begrüßt: „ja, weil (-) es ist so, wenn Sie, wenn Sie denn nachher noch so BEVORMUNDET werden, wie sollen wir da schreiben?" Er erklärt sich das Desinteresse an der KDA auch damit „weil wir gut sind. Sonst hätte es ja schon Beschwerden ohne Ende gegeben" (50).

H. erkennt viele Kunden aus dem Privatbereich schon am Namen (54). „Ach der Blödmann, was der schon wieder? […] Man muss sie aber förmlich wieder anreden." Dabei werde, so H., schon alles ein „bisschen verschleiert. […] Das hat man irgendwie schon drin" (55, 56).

Als ich H. frage, ob er gern schreibe, berichtet er mir davon, dass es immer besser werde, er Spaß habe, sich an Antwortschreiben zu setzen und bspw. eine Absage zu formulieren. Er bleibe reell, sagt er, und versuche, eher die Sicht des Kunden einzunehmen.

> „[…] wir haben ein kleines Problem. Jeder s- äh verteidigt sich, ja, in seiner Abteilung, wo er für zuständig ist. Aber wi- ich .. meine Grundeinstellung ist die: Wir müssen in so einem Unternehmen ehrlich miteinander umgehen. Das ist höchstes Gebot. Überall." (57)

H. schreibt lieber Texte, die nicht Ablehnung, sondern berechtigte Regulationen des Reklamationsfalls zum Inhalt haben (62). Hierbei erwähnt er auch „zwei, drei Ordner", in denen er „richtige, schöne Briefe mit DANKsagung" der Privatkunden aufbewahrt.

Mich interessiert nun, wie ein neuer Mitarbeiter, eine neue Mitarbeiterin in der KDA eingearbeitet wird. Horst erklärt mir (63–77) anhand eines praktischen Falls den Einführungsprozess, der etwa ein halbes Jahr dauert. Auf seinem Tisch stehen zwei Schuhe, die er mir zeigt. Zu diesem Paar gehört ein bereits ausgedruckter Brief. Den Text des Briefes hat H. anhand bestehender Textbausteine vorgegeben. Die Einführungsphase dient der Vermittlung der Zusammenhänge – was ist wann ein berechtigter, wann ein unberechtigter Reklamationsfall und wie wird auf was mit welchem Text reagiert? Die Textbausteine, die

hier zum Einsatz kommen, werden laut H. nicht mit der Marketingabteilung besprochen (I = HR, B = H.):

> „I: WEISS Ihre Marketingabteilung davon?
>
> B: Hm nö. Glaube ich nicht. Aber die wollen da auch bestimmt nichts mit zu tun haben. Weil wir das jahrelang immer in Eigenregie gemacht haben." (69)

Ich frage nach, was die Marketingabteilung denn im Unternehmen mache. H. antwortet:

> „Weiß ich nicht. Kenne ich nicht. (-) Die ist oben. Die Leute."

H. ist mehr als 46 Jahre Teil des Unternehmens und kennt „die Leute" nicht. Er führt fort (71): „Die Frau *[die Marketingleiterin, AdV]* ist dafür zuständig. (-) und mehr will ich da auch nicht zu sagen."

In diesem Zusammenhang frage ich H., ob er sich allein gelassen fühlt (72–73). Er fühle sich sehr wohl, „auch mit meinen Leuten und so weiter". Sie hätten „das" im Griff. Kommen Impulse „von außen", sieht er darin auch Anreize zur Verbesserung des Arbeitens – wenn es sich denn um eine Verbesserung handelt: „Also, dann soll man es besser machen." In den Zusammenhang mit meiner Frage stellt H. auch seine Haltung gegenüber Kritik von anderen:

> „Ich bin auch nicht böse, wenn jetzt einer kommt und sagt: ‚Horst, wir .. geh nach Hause.' Ich muss aber nun mal anderthalb Jahre. Und denn ist, ist das so gut."

Von „außen" heißt für H. konkret, dass eine Mitarbeiterin aus dem Unternehmen, aber aus einer anderen Abteilung in die KDA kommt (74). In dem Kontext erläutert er auch, dass in der KDA „alle zu 90 Prozent schwerbehindert" sind (75).

In (76) kommt er wieder konkreter auf den Bearbeitungsprozess von Reklamationen zurück. Seine Erläuterungen sind eher theoretisch, da wir uns den Schreibprozess in der Praxis anschauen werden. Der beanstandete Schuh bekommt eine Nummer. Anhand dieser Nummer wird die Art der Beanstandung in einem unternehmenseigenen Softwareprogramm klassifiziert. In diesem Programm hinterlegt H. auch Kurznotizen zu dem Vorgang; er kann über dieses Programm auch weitere Maßnahmen veranlassen und direkt Texte hinterlegen, die an den Kunden gesandt werden. H. sagt: „Und DENN kann man Memo drücken. Und da kann ich meinen TEXT oder mein Diktat schreiben" (76). In (77) hebt er hervor: „Ich finde, äh wenn ich das gleich selber so schreibe, (I: Mhm.) nicht, (-) denn äh bin ich auch richtig glücklich.° (I: Mhm.) (-) Ne, dass ich das selber geschrieben habe."

Horst schreibt

Etwa sechs Monate nach dem ersten Gespräch treffen wir uns erneut, jetzt ist das Schreiben in der Praxis Thema. Für den Schreibbeobachtungstermin hat H. vier Schreibanlässe vorbereitet, das heißt, er hat die Antworten auf Kundenreklamationen bis zu unserem Termin gesammelt, die beanstandeten Schuhe bereits untersucht und zu ergreifende Maßnahmen geprüft. Dies entspricht dem üblichen Prozess – die Beanstandungen werden überprüft und nach Einschätzung von H. als Leiter der KDA deklariert. Je nach Ergebnis der Prüfung erhält der Kunde ein Schreiben, das die Leistung bzw. Nicht-Leistung der Firma ModeH thematisiert.

H. bestätigt auch während dieses Termins, das er lieber mit dem Kunden telefoniert „als wenn wir Emails hin und her schicken … geht schneller, einfacher und ist das Beste“ (83).

Es komme dabei, so H., auch auf den einzelnen Kunden an, welche Lösung für eine angeforderte Schuhreparatur gefunden wird – deshalb zieht H. den Anruf vor, deshalb bittet er die Kunden in drei von vier Schreibfällen um ihren Rückruf.

Der dazu von ihm verwendete Text entsteht in MS Outlook. H. formuliert ihn als Antwort auf die E-Mail eines Kunden (Abbildung 42 zeigt einen Auszug aus der Kunden-E-Mail).

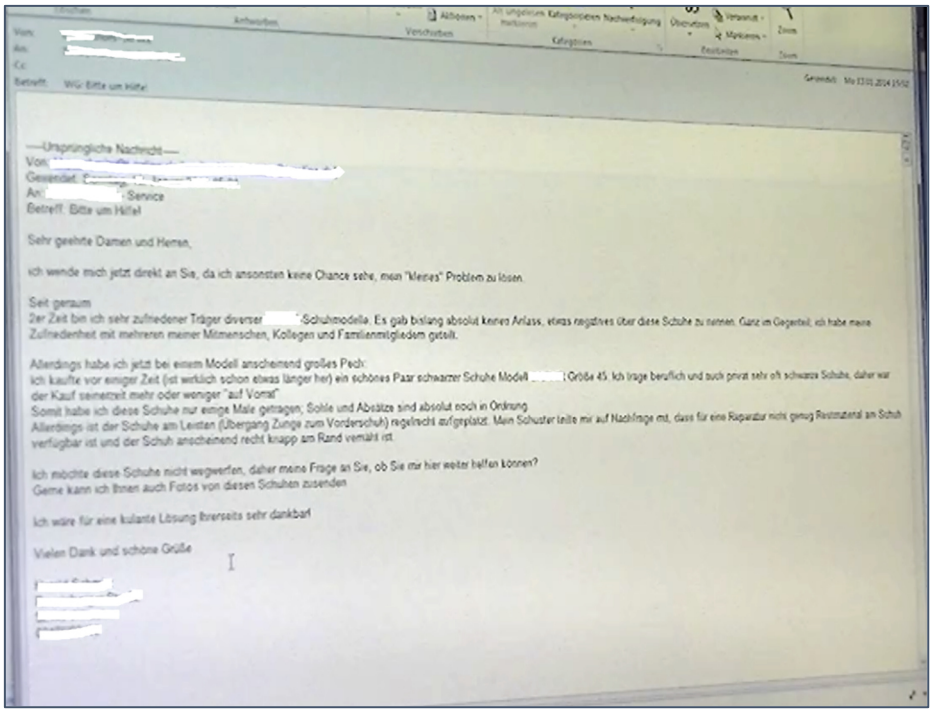


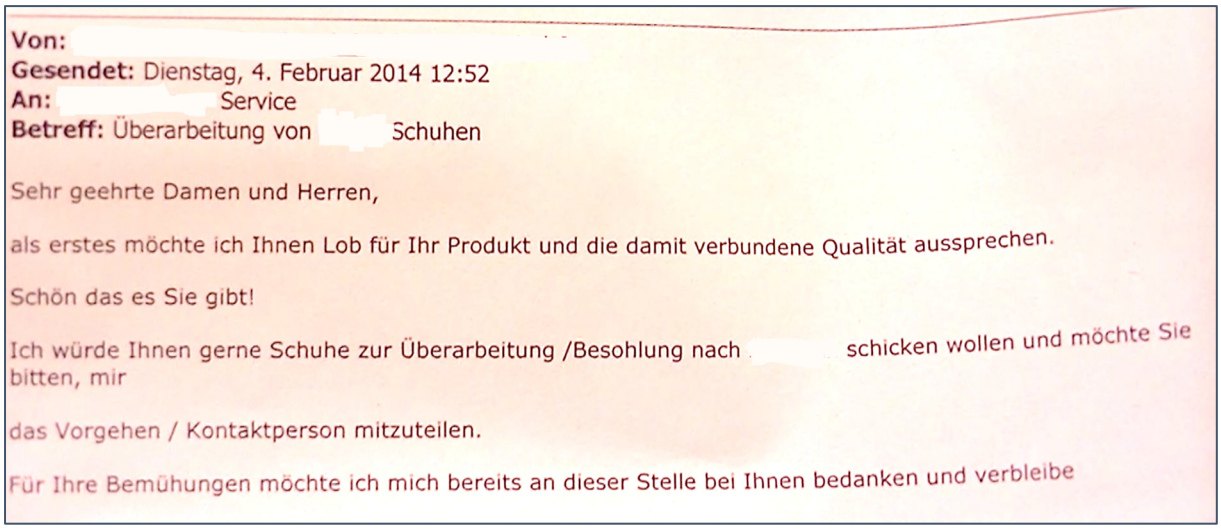
Abbildung 42: Auszug aus einer Kunden-E-Mail an die KDA

Hier schreibt der Kunde, dass er sowohl beruflich als auch privat sehr oft schwarze Schuhe trage und sich deshalb einen „Vorrat“ entsprechender Modelle aus dem Hause ModeH zugelegt habe. Nun stelle er ein Verarbeitungsproblem an den Schuhe fest, deren Sohlen und Absätze noch „absolut“ in Ordnung seien. Er bittet ModeH um eine kulante Lösung.

Während der Schreibbeobachtung öffnet Horst nach 28 Sekunden die Antwortfunktion in MS Outlook, 25 Sekunden später tippt er den Namen des Kunden ein. Nach insgesamt 1,5 Minuten schreibt er die Betreffzeile: „Beanstandung … Ihre E-Mail vom …“

Weitere zehn Sekunden später ergänzt er den bereits geschriebenen Namen um die Anrede „sehr geehrter“. Nach insgesamt fast zwei Minuten schreibt er: „Wir bedauern sehr, dass Sie Unannehmlichkeiten mit Schuhen unseres Fabrikats haben. Diesbezüglich bitten wir um Rückruf unter der unten angegebenen Durchwahl. Vielen Dank vorab.“ Es sind jetzt drei Minuten und 20 Sekunden vergangen. Nach insgesamt drei Minuten und 47 Sekunden versendet H. die E-Mail. Anschließend sucht er diese Mail im Ordner „Gesendete Objekte“, druckt sie aus und vermerkt handschriftlich etwas auf dem Ausdruck, den er einer Kollegin gibt.

In einem anderen Fall erhält H. eine Kunden-E-Mail folgenden Inhalts:


Von:
Gesendet: Dienstag, 4. Februar 2014 12:52
An: Service
Betreff: Überarbeitung von Schuhen

Sehr geehrte Damen und Herren,

als erstes möchte ich Ihnen Lob für Ihr Produkt und die damit verbundene Qualität aussprechen.

Schön das es Sie gibt!

Ich würde Ihnen gerne Schuhe zur Überarbeitung /Besohlung nach schicken wollen und möchte Sie bitten, mir

das Vorgehen / Kontaktperson mitzuteilen.

Für Ihre Bemühungen möchte ich mich bereits an dieser Stelle bei Ihnen bedanken und verbleibe

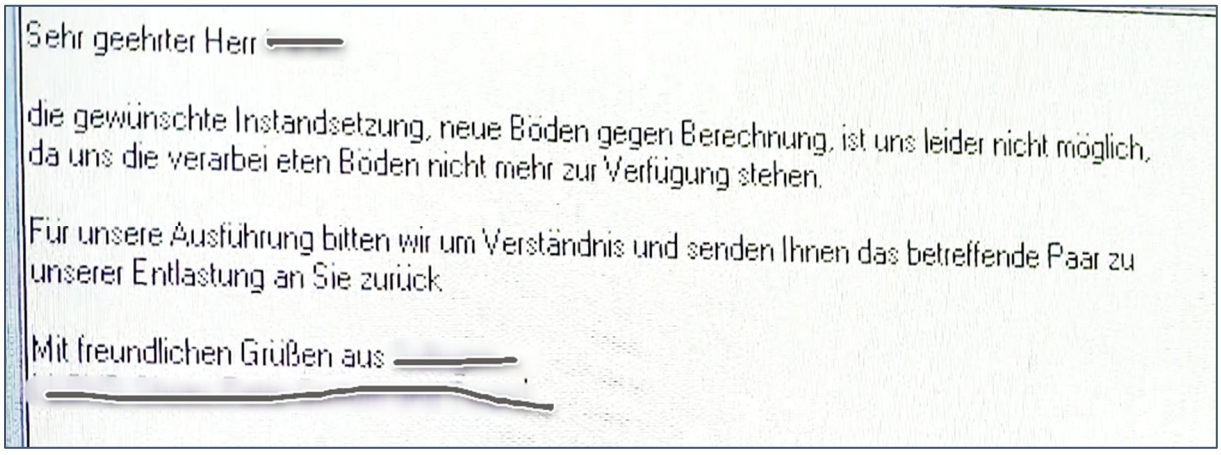
Abbildung 43: Aus einer E-Mail eines Kunden

Mit der Mail sendet der Kunde ein Foto aller seiner ModeH-Schuhe (115–119). H. entscheidet über die Art und den Inhalt der Antwort – auch hier betont er, dass es „`immer auf den Kunden, beziehungsweise die Sachlage`“ ankomme (116).

H. schätzt den Wert der abgebildeten Modelle auf etwa 1.000 Euro (118). Er erklärt mir, dass der Kunde bekannt sei und dessen Schuhe schon öfter eingeschickt und repariert worden seien (119).

> „Er ist schon länger. Der ist schon älter. (-) Den hat er schon .. (?Warten Sie mal). Hier sehen Sie das. Da oben. (-) Da sind schon ähm NAMENaufkleber. Der war schon mal hier zum Besohlen. Das macht der .. Das machen viele. Bevor sie zum Schuhmacher gehen, schicken sie die lieber hierher, der Schuhmacher ist fast genauso teuer, und hier kommen die (-) komplett neue Böden drunter. Da es meist nur Halbsohlen oder (-) Absatzblöcke.
>
> I: Wissen Sie das? (--) Also derjenige .. Weiß der das?
>
> B: Der weiß das. Hat ja schon gemacht. Dreimal."

Er schickt dem Kunden per E-Mail eine abschlägige Antwort (Abbildung 44).


Sehr geehrter Herr

die gewünschte Instandsetzung, neue Böden gegen Berechnung, ist uns leider nicht möglich, da uns die verarbei eten Böden nicht mehr zur Verfügung stehen.

Für unsere Ausführung bitten wir um Verständnis und senden Ihnen das betreffende Paar zu unserer Entlastung an Sie zurück

Mit freundlichen Grüßen aus

Abbildung 44: Antwort auf Kundenanfrage

H. sendet diese Antwort auf die E-Mail aus Abbildung 43. Es wird „ein betreffendes Paar" zurückgesandt. Mir ist nicht klar, um welches Paar es sind handelt, da ich die E-Mail des Kunden als Anfrage und nicht als Begleitschreiben einer Schuheinsendung verstehe.

Bei allen vier beobachteten Fällen war zu sehen, dass H. zwischen MS Outlook und dem unternehmensinternen CRM-System wechselt. Die Korrespondenz erfolgte über Outlook; im CRM wurden die Inhalte und auch ganze Korrespondenzinhalte (wörtlich) von H. eingegeben. Während der Schreibbeobachtung klingelten die Telefone in der Abteilung, KollegInnen sprachen miteinander (und ab und zu auch zu H.) über das Wetter, neue Produkte und diverse Kundenanliegen. H. reagierte auf die Gespräche nicht verbal, das heißt, er beteiligte sich nickend oder kopfschüttelnd und schrieb.

Obwohl er zu keiner Zeit etwas diktierte, sprach er gerade bei den Eingaben in das CRM davon, etwas zu diktieren. Er schrieb alle Texte im „Zweifinger-Suchsystem“, was er auf die Kürze seiner Schreibarbeitszeit zurückführt.

> „Ja, ich bin Schreibmaschineschreiben nicht so konform, weil ich seit zwei Jahren das erst m- mitmache.“ (103)

Vorher wurden Texte in der KDA diktiert und von den „Mädels“ (den Schreibkräften der Abteilung) zu Papier gebracht.

Zentrale Motive von Horst – meine Interpretation

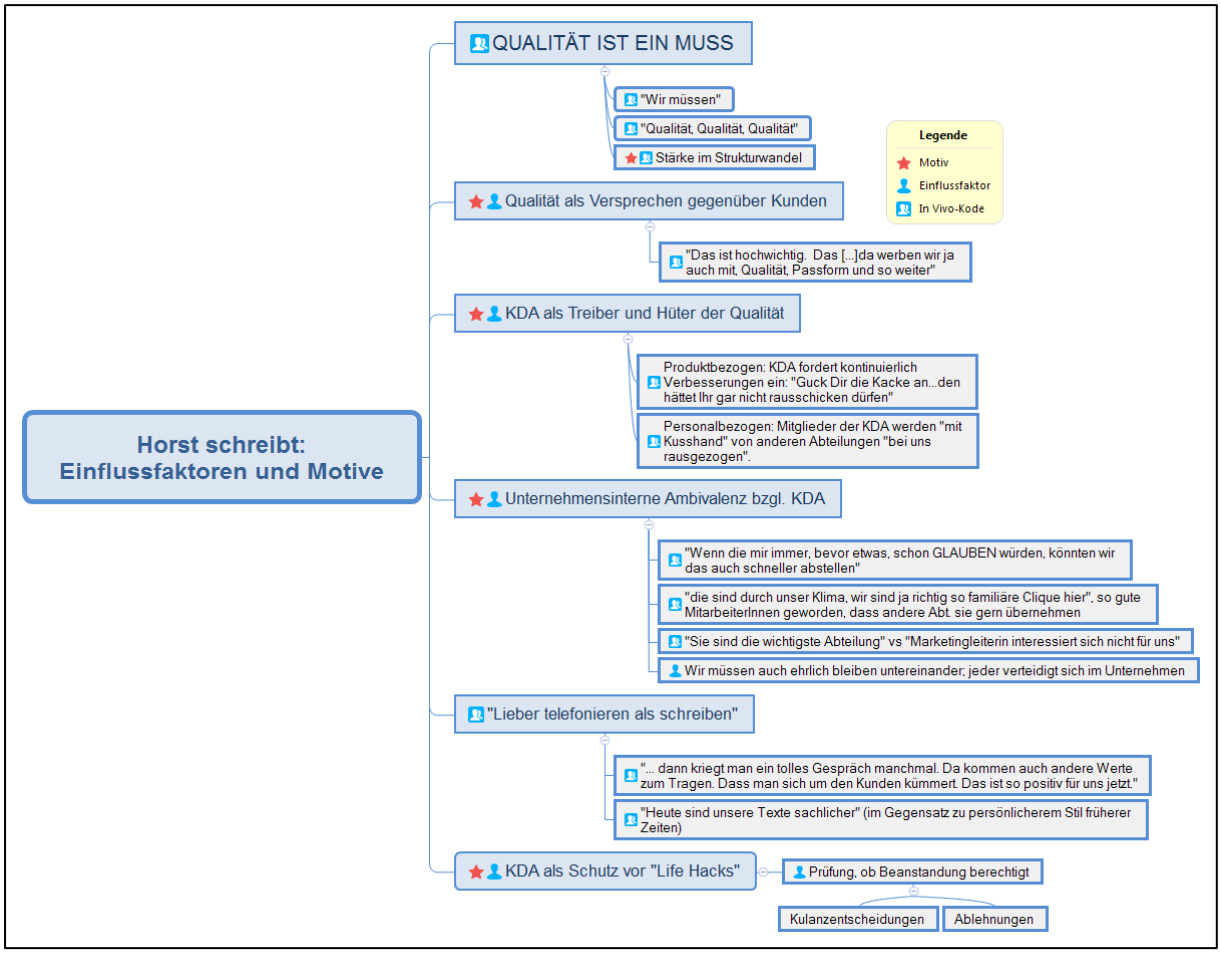


Abbildung 45: Motive und Einflüsse Horst

Qualität ist ein Muss

Eines der prägendsten Elemente und Ereignisse in der Arbeits- und Schreibbiografie von H. ist in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Schuhindustrie in Deutschland zu verorten: H., der 2014 bereits 46 Jahre in dem Unternehmen gearbeitet hatte, begann seine Ausbildung zum Schuhmacher Ende der 1960er-Jahre und beendete sie Anfang der 1970er-

Jahre als Geselle. Zu dieser Zeit waren, um ein Beispiel zu geben, in der rheinland-pfälzischen Region um Pirmasens, einer historisch gewachsenen Hochburg des Schuhmacherhandwerks und der industriellen Schuhfertigung in Deutschland, mehr als 32.000 Menschen beschäftigt. Im Jahr 2003 war es noch ein Neuntel: Mehr als 28.000 Menschen hatten im Zuge einschneidender Strukturveränderungen (innereuropäischer Wettbewerb, Preisverfall, Verlagerung von Produktionsstätten nach Südeuropa, nach China oder in andere asiatische Staaten sowie Firmenschließungen, Firmenübernahmen u. ä.) ihren Arbeitsplatz verloren.[361] Auch ModeH, gegründet im 19. Jahrhundert, gab im Zuge dieses branchenspezifischen Umbruchs die Eigenständigkeit auf und fusionierte mit einem anderen Hersteller.

H. ist Zeitzeuge dieser Umwälzungen innerhalb der Schuhindustrie als auch konkret in seinem Unternehmen. Von seiner Lehrlingszeit bis heute hat H. die Veränderungen in der Produktion – zunehmend weniger Manufaktur, zunehmend mehr automatisierte Fertigung – ebenso erfahren wie die Zunahme von billiger angebotenen Wettbewerbsprodukten. Bereits während der ersten Minuten unseres ersten Gesprächs betont er die Bedeutung der Qualität für ModeH. Sein „Qualität, Qualität, Qualität", sein „wir müssen das" im Blick haben, immer besser sein, immer besser bleiben, ist vor dem Hintergrund des Strukturwandels und der damit verbundenen Risiken auch für den eigenen Arbeitsplatz zu sehen.

In Textstelle 44, auf die ich, da sie sehr aufschlussreich ist, öfter zurückgreife, führt H. aus:

> „Wir können das ja auch billig einkaufen, machen ein anderes Label drauf und denn ist, ist gut. Das bringt uns aber nicht weiter."

Das „auch" verstehe ich als Zeugnis der Marktentwicklung – die anderen, die aktuellen Wettbewerber, kaufen (auch oder ausschließlich) billig ein – und, nun der Marketingaspekt: „machen ein anderes Label drauf". Ein anderes Label – eine andere Markierung also. Was könnte dies konkret bedeuten? Wo werden diese Schuhe billig eingekauft? Unzweifelhaft an H.s Worten ist, dass ModeH diese Schuhe nicht mehr selbst fertigt, sie werden dort eingekauft, wo sie kostengünstiger produziert und dem Einkauf billiger angeboten werden. Es ist zu vermuten, dass für H. diese Schuhe nicht nur an ModeH verkauft werden, sondern auch an andere, die dann wiederum ihr Label darauf anbringen

[361] Vgl. ENGELEN/ERBACH/MÄRKER 2013

und die Schuhe unter eigener Markierung vermarkten. Möglich ist auch, dass die Fertigung der Schuhe in eigene oder im Auftrag arbeitende Produktionsstätten in Billiglohnländer verlagert wurde, während das Design, die Kreation von Schuhkollektionen, Aufgabe des Stammunternehmens bleibt. KLEIN beschreibt bereits im Jahr 2000 den in vielen Unternehmen – und in der Modebranche im Besonderen – beobachtbaren Paradigmenwechsel, wenn sie formuliert:

> „The old paradigm had it that all marketing was selling a product. In the new model, however, the product always takes a back seat to the real product, the brand, and the selling of the brand acquired an extra component that can only be described as spiritual. Advertising is about hawking product. Branding, in its truest and most advanced incarnations, is about corporate transcendence. It may sound flaky, but that's precisely the point […] a line was drawn in the sand between the lowly price slashers and the high-concept brand builders. The brand builders conquered and a new consensus was born: the products that will flourish in the future will be the ones presented not as ‚commodities' but as concepts: the brand as experience, as lifestyle."[362]

KLEIN beschreibt exemplarisch u. a. auch den Sportartikelhersteller Nike, der aus ihrer Sicht die Mythologisierung des Unternehmens, die „Aufladung" des Logos (des *swoosh*) so durchdrungen hat, dass sämtliche Produktionen in Asien stattfinden (KLEIN beschreibt in dem Zusammenhang auch die Arbeitsbedingungen in Billigproduktionsstätten, sogenannter *sweatshops*), während das Design und Kreation von Kollektionen sowie deren weltweite Vermarktung über die Zentrale in der USA gesteuert wird.[363] KLEIN zitiert John ERMATINGER, den Präsidenten der Firma Levi Strauss America, dessen Worte den Strukturwandel der Modebranche klar beschreiben. Da ich das Zitat nicht im Original recherchieren konnte, greife ich zur Sekundärquelle:

> „Our strategic plan in North America is to focus intensely on brand management, marketing and product design as a means to meet the casual clothing wants and needs of consumers. Shifting a significant portion of our manufacturing from the U.S. and Canadian markets to contractors throughout the world will give the company greater flexibility to allocate resources and capital to ist brands. These steps are crucial if we are to remain competitive."[364]

[362] KLEIN 2000, veröffentlicht online unter https://www.theguardian.com/books/2000/nov/27/firstchapters.reviews. [Letzter Abruf: 4.6.2018]

[363] Vgl. KLEIN 2005, S. 63 ff.

[364] Ebd., S. 195

H. wiederum gehört einer Generation von Arbeitnehmern an – und in diesem Fall: einer Generation von Schuhmodeschaffenden und Handwerkern, die noch zu einer Hochzeit der Schuhherstellung in Deutschland ihre Lehre begannen und anschließend den Niedergang der herstellenden Betriebe miterlebten. Eben noch war es die Qualität der im eigenen Unternehmen lokal gefertigten Schuhe, jetzt ist es die Idee einer Marke, die den Wert ihres Produktes mehr oder minder ersetzen soll. H. hat in den wenigen Worten der Textstelle 44 eine der gravierendsten Veränderungen in der Modeindustrie der letzten (globalisierten) Jahrzehnte charakterisiert.

Ein Blick auf die in Abbildung 8 meiner Dissertation gezeigte Vorstellung der „Marken-Kunden-Beziehung" nach BURMANN scheint diesen Paradigmenwechseln zu bestätigen: BURMANN spricht stets mehr von „Marke" als von Produkten und betont das abstrakte Verständnis einer auf „Image" basierenden Marketingkonzeption, etwa Herstellung, Bewerbung und Vermarktung.

Qualität als Versprechen gegenüber dem Kunden

H.s „das *[Qualität, AdV]* ist das Aushängeschild von unserer Firma" (28) zeigt die mehrfache Bedeutung des Qualitätsbegriffs. Zum einen kauft der Kunde, weil er dem von ModeH in der Werbung implizierten Versprechen von Qualität glaubt und dessen Einlösung erwartet bzw. erlebt oder, wie in den beobachteten Kundendienstfällen, auch einfordert. Zum anderen glaubt H. an die existenzsichernde Überlegenheit der Qualität aus dem Produkt selbst. „Wir müssen das" lässt sich hier im angenommenen „Horst'schen" Sprachduktus sinnvoll ergänzen um a), „weil wir es dem Kunden versprochen haben", und auch um b), „weil wir sonst weg sind vom Fenster".

Die Kundendienstabteilung als treibende und hütende Instanz der Qualität

Das Verständnis von Qualität führt auch in der Beziehung der einzelnen Abteilungen untereinander sowie in der Beziehung zu der Geschäftsführung zu konstruktiven Diskussionen („alle 14 Tage Qualitätsbesprechung, da haue ich alles auf den Tisch") als auch zu resignativen Momenten („Würden die uns früher fragen", „Würde man mir GLAUBEN", käme es gar nicht erst zu Fehldesign und Mangelproduktionen, so H.). Die alte Geschäftsführung, H. kannte sie persönlich, gab einen klaren Kurs vor: „Qualität ist das Wichtigste."

Die Textstellen 43 (s. o.) und 44 sind auch dazu sehr aufschlussreich: H. berichtet, durchaus aufgebracht, über die aus seiner Sicht unzureichenden Qualitätskontrollen im Unternehmen. Es wurden Produkte versandt, die seiner Auffassung nach in dieser Qualität niemals hätten an Kunden versendet werden dürfen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang H.s Einstieg in seine Antwort auf meine Frage, wen er dem im Unternehmen fragen könne, wenn er sich nicht ganz sicher sei, „ob etwas zu ModeH passe oder nicht" (44): „Ich frage keinen. Ich, ich hole mir diejenigen Leute hierher und spreche das mit denen durch." H. fragt keinen, H. holt sich diejenigen Leute zu sich. Er spricht von „Leuten", nicht von KollegInnen. Er spricht „das" „mit denen durch" (I = HR, B = H., Geschäftsführer = GF):

> „I: Wer ist denn das? Wen holen Sie da?
>
> B: Das ist Herr (?aktueller GF) neuerdings, hier Herr (?Name aktueller GF), weil der Herr (?Name alter GF) seinerzeit nach äh (anonym) musste. Den wollten sie unbedingt haben. (I: Mhm.) Das ist ein netter, toller Mensch. Der passte gut zu ModeH, der hat auch so eine richtige Philosophie gehabt. (I: Mhm.) Und das hat Herr (?Name Gründer GF) seinerzeit auch gewollt, dass er ihn (I: Mhm.) geholt hat. Und Herr (?Name alter GF) ist auch DERJENIGE, der (-) den (-) Herrn (aktueller GF) hat er jetzt hier zu uns geholt, der war schon äh zehn Jahre hier bei uns, der hat auch dieses ganze .. (-)
>
> I: Der ist aus (anonymm).
>
> B: Ja, ja genau. (I: Mhm.) Nicht? GEBAUT. (I: Ja.) Und so weiter. Der hat auch ein bisschen Ahnung. Und das .. der ist auch mehr für QUALITÄT jetzt wieder. (I: Mhm.) Wir müssen da einfach hin. Wir können das ja auch billig einkaufen, machen ein anderes Label drauf und denn ist, ist gut. Das bringt uns aber nicht weiter. Ich kriege es ja tagtäglich mit oder auch so durch die ganzen Kundengespräche oder Endverbraucher, was ist aus der Qualität geworden? Das sind ja viele äh, äh (-) ModeH Träger. (I: Mhm.) Nicht? Richtig FETISCHISTEN. (I: Mhm.) Ich bin ModeH. (I: Mhm.) Nicht?"

In 44 nähert er sich auch dem Zusammenhang von Qualitätsverständnis im operativen Bereich (in dem Fall in der Endkontrolle) und dem Qualitätsbegriff der Unternehmensführung. Der alte Geschäftsführer „passte gut zu ModeH", er hatte „eine richtige Philosophie gehabt", eine Philosophie, die H. in der Tradition früherer Geschäftsführungen verortet; der alte Geschäftsführer wurde in die Dachgesellschaft abberufen – er musste in die Zentrale, weil sie ihn dort „unbedingt haben wollten". Es bleibt offen, ob auch der alte Geschäftsführer diesen Wechsel wollte oder nicht. Für H. war es ein „Muss" der Zentrale. Das korrespondiert durchaus mit dem von H. an anderer Stelle

geäußerten Eindruck, es würden „die guten Leute" rausgezogen werden – sowohl aus der KDA als auch, im Falle des alten Geschäftsführers, aus der Unternehmensführung. Die „guten Leute" scheinen diejenigen zu sein, deren Qualitätsbewusstsein H.s Qualitätsbegriff ähnelt. Dazu später mehr.

Die Betonung der Bedeutung einer besonderen Qualität, die die Produkte des Unternehmens ModeH ausmachen sollte, zieht sich durch nahezu alle Aussagen von H. Sie ist sein Kategoriensystem – einfach gesagt: Wer dem alten, dem traditionellen Qualitätsbegriff folgt, ist ein „guter"; wer diesen Begriff nicht teilt, ist für ihn zumindest fragwürdig oder ahnungslos.

So gesehen, hat der Nachfolger in der Geschäftsführung „auch ein bisschen Ahnung … der ist AUCH mehr für Qualität jetzt wieder". H. ist, so lässt sich sein „AUCH" verstehen, nicht mehr allein in seinem Einsatz für diejenige Qualität, die nach H.s Erfahrungen den Wünschen und Erwartungen der Kunden entspricht („wahre ModeH-Fetischisten"). Seine Einschätzung des Nachfolge-Geschäftsführers („ein bisschen Ahnung") sehe ich kausal verbunden mit der Einschätzung des Qualitätsbegriffs. Ich vermute, dass H. nicht von der „Ahnung" des neuen Geschäftsführers sprechen würde, wenn er bei diesem nicht auch einen Qualitätsbegriff erkannte, der seinem eigenen ähnelte.

Dieses „jetzt wieder" deutet daraufhin, dass es nicht immer einen einheitlich hohen Qualitätsbegriff zu geben schien. Es klingt, als wäre ModeH von seinem ursprünglichen Qualitätsanspruch zumindest zeitweise abgewichen und habe sich nun eines Besseren besonnen.

In (41) verweist H. auf die Erfahrung seines Unternehmens mit der Produktion von Damenschuhe in China. Er schildert am Beispiel einer Jeansfabrik, wie aus dem gleichen Material (hier: Jeansstoff) Jeans gefertigt und anschließend mit verschiedenen Markennamen (Label) markiert werden. H. erwähnt die Firmen Mode1 und Mode2, um exemplarisch die „WAHNSINNSspanne" zu veranschaulichen, die mit dem Handel der gleichen Jeans und unter verschiedenen Marken und unterschiedlichen Markt- und Preissegmenten erzielt wird. Seine Anmerkung in (42), er könne nur sagen, „es ist nicht alles, wie es ist, wenn man da selber durchblickt" verstehe ich so, dass H. mit dieser Art des Herstellens und Handels nicht besonders einverstanden ist. Er kommt später in Textstelle (57) an einen Punkt, an dem er mir erklärt:

> „Wir müssen in so einem Unternehmen *[wie ModeH, AdV]* ehrlich miteinander umgehen. Das ist das höchste Gebot. Überall."

Die Herstellung identischer Produkte und ihr Vertrieb unter verschiedenen Markennamen zu ungleichen Preisen ist für H., so verstehe ich ihn, weder lauter noch aufrichtig, wenn er die Dinge aus der Perspektive des Privatkunden sieht (57). Wenn sein Arbeitgeber sich an solchen oder anderen Praktiken beteiligt, kommt es – durchaus von H. initiiert – auch zu Kontroversen zwischen den Abteilungen bei ModeH.

Die Kundendienstabteilung: unternehmensintern ambivalent

Betrachte ich die Abteilungen der Firma ModeH mit einem Blick metaphorisch-maritimer Natur, verstände ich sie als einen Flottenverbund und die KDA als eines ihrer Schiffe. Qualität wäre der Fixstern im Navigationssystem der KDA, auf deren Kommandobrücke Kapitän H. in der Verantwortung stünde – und nicht nur in der Verantwortung für den Dienst am Kunden, sondern auch in der (Selbst-)Verpflichtung für Tradition und Unternehmenskultur verantwortlich für das Unternehmen, um im Bild zu bleiben: Die Flotte, sind die Mitglieder der Geschäftsführung, die Vertreter der Gesellschafter, sprich: die Reeder.

Im Flottenverbund ModeH, der Organisation aller Abteilungen, scheinen unterschiedliche Strömungen zu herrschen. Die Marketingabteilung scheint aus der Sicht von H. einen anderen Kurs zu verfolgen als die KDA. Der Blick des gelernten Schuhmachers auf das Unternehmen und seine Produkte ist (aus Sicht von H.) ein anderer als der Blick der Marketingleiterin auf die Marke des Unternehmens. Gilt dem Schuhmacher H. die Leuchtkraft des hergestellten Produkts als alles erhellend und leitend, ist es – zumindest aus seiner Sicht – die Strahlkraft der Marke „ModeH", die die Marketingleiterin als maßgeblich und zukunftsweisend versteht. Das Verlagern des Unternehmensschwerpunktes weg von der Produktqualität hin zu der Qualität der Markenführung ist, so verstehe ich H., einer der für ihn kritischen Faktoren. Marketing wird in dieser Konstellation zum Synonym für einen gegen die eigenständige Produktion gerichteten Kurs. Um es überspitzt auszudrücken: Die Verlagerung von Schuhproduktionen aus Deutschland, einem der gewachsenen Schuhproduktionsländer Europas, in die aufsteigenden Länder Asiens ist für H. durchaus gleichzusetzen mit einem Verlust des Ansehens und der Bedeutung seines gelernten Berufs. Es ist für ihn gleichzusetzen mit Arbeitsplatzbedrohung und einem aus seiner Sicht nicht

immer unbedingt ehrlichen Umgang sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit Kunden. Die Marketingleiterin im eigenen Haus beschreibt H. dann auch (69, 70) wie eine Fremde, eine Unbekannte, zu der er nicht mehr viel sagen will. In (50) beschreibt H. das Desinteresse seiner Marketingleiterin an der Arbeit, konkret: den Texten der KDA. H. hat damit keine Probleme, denn, würde sich die Marketingleiterin interessieren, befürchtete er Einmischung und Bevormundung (49). In (80) sagt er über die Marketingleiterin auch, „die haben ihre eigenen äh Vorstellungen".

Vor diesen Hintergrund sehe ich auch H.s unternehmensinternes Ringen um Gehör und Glaubwürdigkeit. Wenn er in (17) sinngemäß etwa sagt, dass Fehler im Unternehmen schneller abgestellt werden könnten, wenn „die mir immer, bevor etwas, schon GLAUBEN würden" und er diese Aussage mit dem Zusatz „ehrlich" abschließt, teilt sich, neben dem Bedauern über mangelnde Aufmerksamkeit der KDA und H. gegenüber, auch ein gewisse Form der Resignation mit. Noch ist diese nicht besonders vertieft, sie ist allerdings spürbar (s. dazu auch (73)) und zugleich auch Zeugnis einer ebenfalls erkennbaren Leidenschaft von H. Er glaubt an den Wert der Qualitätsprodukte seiner Zunft und die aufrichtige Arbeit im Unternehmen ModeH. Gleichzeitig sieht er, wie diese Arbeitswelt (seine Branche!) zunehmend zu verschwinden droht und dies lässt H. nicht völlig kampflos zu. So verstehe ich seine Worte in (18), die ich als zumindest kurz aufblitzendes Zeugnis seiner Widerstandskraft empfinde: Sind fehlerhafte Produkte in der KDA aufgetaucht, legt er diese „erst mal bisschen beiseite und dann … So, ihr habt selber schuld."

H. sagt:

> „Man ist ja als äh Kundendienstabteilung so ein bisschen (-) die letzte Abteilung, obwohl das die wichtigste Abteilung für eine Firma mit ist. So sehe ich das. Ja, es ist so,. Das hatten wir damals mit der von, von, von, von der AOK die Frau (?anonym) aus Ort_anonym war das, und die hat auch bestätigt: ‚Ihr seid mit die wichtigste Abteilung einer Firma'." (81)

„Lieber telefonieren als schreiben" – persönliche Nähe zum Kunden

In H.s Haltung zum Schreiben und seiner Ansicht gegenüber Texten an Kunden finden sich diese beide Spannungspole wieder: einerseits der Kunde, dessen Erwartung an die Qualität der erworbenen Produkte zu erfüllen sind, andererseits das Unternehmen, der Arbeitgeber, der mit Marketing und Produktionsverlagerungen Profit erwirtschaften will. Die Textstellen

47 und 55–56 geben Auskunft über diese Spannungspole und ihren Niederschlag als Rahmenbedingungen des Horst'schen Schreibhandelns:

In (47) führt er aus, Kundenanfragen seit etwa einem Jahr so zu beantworten, wie er es für richtig hält:

> „Wenn da jetzt einer anfragt, denn schreibe ich das so, wie ich das denke und richtig ist. Und so sehe ich das auch als richtig."

H. will nicht die in seinen Augen offensichtlichen Fehler gegenüber dem Kunden „schönreden", schon gar nicht, wenn diese Fehler durch seine Mitwirkung im Vorfeld hätten verhindert werden können. In (55–56) macht H. aber auch deutlich, dass man Kunden zwar förmlich anreden, jedoch auch Inhalte „ein bisschen verschleiern" müsse. „Das läuft also", sagt er, „das hat man irgendwie schon so drin". Der Schuhmacher auf dem schmalen Grat zwischen Kundenorientierung (ehrlich sein, dem Kunden sagen, man habe an der falschen Stelle sparen wollen und werde nun selbstverständlich die Schuhe kostenfrei reparieren oder umtauschen oder was auch immer tun, um das Kundenversprechen einzulösen) und der Idee der Marke (deren Wirkung alles überstrahlen soll). In (116) spricht H. von dem „Vabanquespiel", zu dem jeder einzelne Kundendienstfall werden kann. Ob nun die Reklamation berechtigt war, weil das Unternehmen unter billiger Inkaufnahme von Beschwerden preiswerter produzieren ließ oder weil es sich tatsächlich um eine Fehlleistung in einer ansonsten hochwertigen Produktion handelt – H. hat pro Tag zwischen 50 und 100 Fälle auf dem Tisch, in denen er über Reklamationsreaktionen zu entscheiden hat (52).

In den konkreten Textentstehungsprozessen, die ich bei H. beobachten konnte, hat er weniger zur Sache geschrieben als vielmehr versucht, den Kunden für ein Telefonat zu gewinnen. Er verspricht sich von einem Telefonat eine größere Nähe zum Kunden, eine persönlichere Ebene und das Vermitteln anderer Werte. Zwar macht es ihn glücklich, wenn er selbst etwas schreibt, doch schreibt er selten mehr als eine Bitte um Rückruf. Ich vermute, dass er das Telefonat schätzt, da es ihm eloquentes Kommunizieren sowie spontanes Reagieren in der jeweiligen Situation ermöglicht und darüber hinaus flüchtig bleibt. H.s Texte waren kurz und von den Kundenanschreiben, als deren Reaktion sie verfasst wurden, weitestgehend unbeeindruckt. Das geschilderte Beispiel des Kunden, der eine E-Mail schrieb und von seinem Schuhvorrat berichtete (Abbildung 43) und die kurze Antwort H.s belegen dies anschaulich. Ich bin überzeugt, die Kürze dieser Texte auch mit der Absicht begründen

zu können, unverfänglich zu schreiben. Gleichzeitig bin ich verwundert, dass H. die Dankschreiben der Kunden an die KDA erwähnt, „diese richtig schönen Schreiben". Denn es zeigt, dass H. ein Empfinden für die Texte zwischen Kunde und KDA hat. Ich frage mich, ob er sich über den Verbleib seiner Texte beim Kunden Gedanken macht. Interessiert ihn, ob der Kunde sein Schreiben als „richtig schönes Schreiben" aufbewahren möchte? Ich gehe davon aus, dass H. sich diese Frage nicht stellt.

Während ich neben ihm sitze und die Atmosphäre seines Arbeitsplatzes wahrnehme, frage ich mich, ob und wie sein Erleben der Umbrüche und Wandlungen innerhalb seiner Branche und bei seinem Arbeitgeber sich auch in der Art und Weise seines Schreibens offenbart. „Es hängt zusammen", habe ich in meinem Forschungstagebuch notiert, und „so greifbar liegt es vor mir, diese Mischung aus Distanz zu Marketing, ja, ablehnend, fast eine Schuldzuweisung und dieser Stolz, ein Handwerker zu sein, der (noch) weiß, was gute Arbeit ist. Ihr habt uns den Mist eingebrockt mit euren Billigschuhen und wir müssen das jeden Tag ausbaden in Wort und Schrift. Nein, ich will aber nicht lügen oder schönfärben."

Hier sehe ich ein Motiv dafür, dass H. zum Rückruf auffordert. Ein weiteres starkes Motiv sehe ich darin, dass er das das persönliche Gespräch, den Plausch mit dem Kunden sucht. In (61) erzählt er bspw. von der Frau, die für ihren Ehemann reklamierte. Am Telefon habe er den Eindruck gewonnen, dass „diese Frau Haare auf die Zähne hat". Er habe ihr dann einen Brief geschrieben, „mache ich gern. Und, und dann kommt ja eine Rückantwort. Und dann kommt wieder ein Brief." Bei der Gelegenheit schildert H. auch den Fall einer reklamierenden Frau, die ihn zum Kaffee in ihre Heimatstadt Düsseldorf eingeladen hatte im Laufe ihrer gemeinsamen Korrespondenz.

> „Das war eine Frau, die war halt eben auch, die war die Größte und so weiter. NETT geschrieben, hin und her. Und da hab ich ‚ab und zu bin ich in Düssel-'. Da hat die mich eingeladen."

H. macht sich, so mein Eindruck, sein Bild des Kunden, seine Vorstellung seines Gegenübers, die er auch braucht, für sich entwickelt und damit arbeitet. Die „Haare-auf-den-Zähnen"-Kundin ist so ein Bild; die „war halt eben auch die Größte" – das sind seine Vorstellungen des Adressaten, die sein Schreibhandeln beeinflussen können.

In der Suche nach einem Bild, das dann auch zu einem erleichterten Kommunizieren führen kann (H. schrieb der Frau mit den „Haaren auf den Zähnen" ja „gern"), liegt auch ein Motiv für die kurze Bitte um Rückruf. So kann ich mir erklären, dass H. die Schilderungen

und Bekenntnisse von Kunden („Schön, dass es Sie gibt", s. Abbildung 43) nicht auch in seiner Antwort-E-Mail aufgreift, sondern sich erst einmal ein Bild vom Kunden machen und deshalb mit ihm telefonieren will. Interessant finde ich, dass sein von mir vermutetes „Nähe suchen" nicht schriftlich, auch in Ansätzen nicht, zu beobachten ist. H. schreibt – s. seine Antwort auf die Abbildung 42 gezeigte Kunden-Mail (der Fan, der sich einen Schuhvorrat anlegte), keine auf diese Information eingehende Silbe. Er bedauert kurz die Unannehmlichkeiten und bittet um Rückruf.

EFING, der sich mit Fragen rund um die Sprachdidaktik und der Sprachbedarfsermittlung in der Arbeitswelt auseinandersetzt, sieht einen Schlüssel zur Ermittlung dieser Sprachbedarfe darin,

> „Einblicke in die tatsächliche Arbeits- und Kommunikationsrealität bestimmter Bereiche zu erhalten, um alle, auch versteckte, sprachlich-kommunikativen Bedarfe […] zu identifizieren."[365]

H. gewährte mir diesen Einblick. Nähe zu erzeugen scheint für ihn ein wichtiges Element seines Handelns gegenüber Kunden zu sein und telefonisch eher und einfacher zu erreichen; wie er dies auch schriftlich realisieren kann, lässt mich auf ein Bedürfnis, einen Sprachbedarf schließen.[366] Das Bedürfnis nach der Nähe zu dem Kunden wiederum ist für mich eng verwoben mit dem Werdegang von H. – als er in den 1970er-Jahren des 20. Jahrhunderts seine Lehre zum Schuhmacher bei ModeH begann, erfolgreich absolvierte und im Unternehmen verblieb, fertigte der Schuhersteller ModeH hochwertige Schuhe zum Teil noch per Hand; heute, 40 Jahre später, ist die Herstellung der Schuhe industrialisiert, in weiten Teilen globalisiert und das Produkt „Schuh" oft selbst zu einem Wegwerfartikel geworden.[367] Die Beziehung zum Kunden, der sich Schuhe anpassen und nach Maß fertigen ließ, war eine andere, eine für H. physikalisch und persönlich erfahrbare. Heute liest er Texte und begutachtet Schuhe, die eingesandt wurden. Er findet so sein Bild, sein „Nähe-Substitut". Wenn H. in (103–107) über sein Schreibmaschinenschreiben erzählt – es sind nur kurze Momente, ein paar wenige Worte – und dabei als einen der Gründe für seine

[365] EFING 2017, S. 39

[366] Wie zu Beginn der Fallbeschreibung geschildert, lernte ich Horst im Rahmen eines Schreibtrainings kennen. Im Laufe der Schreibbeobachtung, gut fünf Jahre später, spricht er positiv davon (33: „Das war für uns sehr gut"). Einerseits freut es mich als Schreibtrainer, andererseits zeigt mir die Beobachtung nach fünf Jahren auch: Der Handwerker steht mehr oder minder allein vor den Anforderungen der Kundenkorrespondenz in seinem Unternehmen.

[367] Vgl. WAHNBAECK/BRODDE/GROTH 2015, S. 8

Arbeitssituation auch „die Rationalisierung hier" anführt, gehört nach meinem Empfinden auch die Veränderung der Kundenbeziehung dazu. In dieser Textstelle wird mir auch deutlich, dass H. von Rationalisierung enttäuscht ist – sie bringt ihm mehr Arbeit, verändert seine Arbeitswelt, seine Beziehungen und seinen Begriff des erlernten Berufs.

Nähe, verstanden als „Einander-nah-Sein", zeigt sich auch in anderen Zusammenhängen, wenn H. berichtet. Da ist das Klima in seiner Abteilung, die „richtig so familiäre Clique hier" (34).[368] Da ist auch das „Würden die mich eher anhören und mir eher Glauben schenken", das sich mit der Forderung nach ehrlichem Umgang und der Ansage, sich die richtigen Gesprächspartner „herzuholen" zu einem Bild verdichtet, in dem H. nicht mehr nur den Wandel innerhalb seiner Branche, die Veränderungen seines Berufs und Betriebs zu realisieren hat, sondern darüber hinaus auch ein „Sich-Fremdwerden" im eigenen Unternehmen. Er spricht (34) von „uns" und über die KollegInnen außerhalb der Abteilung von „die", was der Entfremdung Ausdruck verleiht – aber auch den Wunsch nach Nähe und Eingebunden-Sein, nach Teil-Sein des Ganzen in sich trägt. H. fehlen die Bezüge der Nähe in der veränderten Gegenwart, er vermittelt eine Fremde, mit der er sich (und mit dem Blick auf seine baldige Rente) zu arrangieren weiß.

Sein Bedürfnis nach Nähe im Betrieb zeigt sich als Ausdruck von Gemeinschaft, Miteinander und Vertrautheit, blitzt in Formulierungen auf wie bspw. „ich fühle mich hier sehr wohl. Auch mit meinen Leuten und so weiter."(72) und auch darin, Bevormundung zu befürchten, wenn sich die Marketingabteilung für die KDA und ihre Schreibprozesse interessiert (49). Ich vermute, dass eine Marketingleitung, die er nicht als bevormundend erleben würde, bei H. sicher willkommen wäre – eben, weil es, so verstehe ich H., der Zusammenarbeit und dem Zusammenhalt im Unternehmen dient. Der „Kleinkrieg" (57), von dem er spricht, ist auch Indiz für den Respekt, den H. gegenüber sich und im gegenseitigen Umgang miteinander im Unternehmen vermisst. Mir scheint, als schwebe über dem Schreiben von H. eine Enttäuschung, die sich in langen Anläufen manifestiert hat. Es ist kein Kurzzeitphänomen, es ist die traurige Gewissheit über den unumkehrbaren Verlust der alten Zeit mit ihren Arbeitsabläufen, ihrer Kundennähe und einem

[368] Wenn Horst von seiner „familiären Clique" spricht, klingt es nach Vertrautheit und Geborgenheit, nach Nähe in einer fremden (fremdgewordenen?) Umwelt. Es klingt TUCHOLSKY an, der, in „Schloss Gripsholm" und einem ganz anderen Kontext, mit Blick auf das Gefühl von Heimat über die Freundschaft sprach: „Freundschaft, das ist wie Heimat" (TUCHOLSKY 1931/2016, S. 133).

harmonischeren Wir-Gefühl im Gesamtbetrieb. Auch deshalb bittet H. schriftlich um Rückruf und greift lieber zum Telefon, wenn es klingelt und der Kunde seinen Wunsch um Rückruf respektiert und erfüllt.

Resignation? Teilweise ja, teilweise sicher nein. Ja, wenn es die Kooperation mit den Kräften des Neuen im Unternehmen geht (Rationalisierer, Marketingleiterin), sicherlich nein, wenn es um die Arbeit mit Kunden und die Bedeutung dieser Arbeit für das Unternehmen geht.

Anschaulich wird dies für mich, wenn H. bereits eine Vorstellung über den Kunden hat (wie bspw. im Fall der „1.000-Euro-Schuhsammlung", Abb. 43), schreibt er kurz eine Absage ohne Rückrufbitte. Ein Kunde, der seine Schuhe fotografiert und das Foto mit der Bitte um Angabe der für ihn „zuständigen Kontaktperson" einsendet (Abbildung 43), erhält von H. eine kurze, sachliche Absage. Ich frage mich, warum. Neben den eben beschriebenen Motivationen, liegt ein weiterer Grund vermutlich in der nachfolgend erläuterten Funktion der KDA.

Die KDA als Schutzfilter gegen *life hacks*

Die in den Abbildungen 42 und 43 gezeigten E-Mails gehören zu der Korrespondenz mit einem Kunden, den H. bereits kennt. Es ist nicht das erste Mal, dass dieser Kunde Schuhe zur Reparatur schickt (119).

Bei meinen Recherchen zu Hintergrundinformationen über die deutsche Schuhindustrie stieß ich auf eine Seite im Internet, auf der unter der Überschrift „Business Life Hacks" Tipps und Tricks in Form konkreter Anleitungen gegeben wurden, mit deren Hilfe und Anwendung sich der Nutzer schnell und einfach kostenfrei Leistungen von Unternehmen beschaffen könnte, die sonst in Rechnung gestellt werden würden. Einer der dort genannten Tipps bezog sich auf die Reparatur von Schuhen, konkret: auf die Reparatur von Herren-Business-Schuhen aus Leder. Zu den Aufgaben der KDA gehört ergo nicht nur, zwischen berechtigten (von ModeH vermeidbaren) und unberechtigten Gründen für Reklamation zu unterscheiden; es sind auch diejenigen zu berücksichtigen, die sich durch Anwenden etwaiger Tricks Kompensationsleistungen unter Umständen nicht nur einfacher beschaffen, sondern auch erschleichen wollen.

Ich vermute nun, dass H. diesen Kunden als jemanden betrachtet, der wiederholt Schuhe einschickte bzw. einzuschicken beabsichtigte und dabei auf kostengünstige bzw. kostenfreie

Kulanzlösungen seitens ModeH zielte bzw. zielt. Horst versucht, ModeH vor solchen Handlungen zu beschützen und Anfragen dieser Art abzuweisen.

Die Begegnung mit Horst empfand ich als sehr eindrucksvoll. Nicht nur, da ich meinem Bild der Motive und Einflüsse auf das Schreiben kaufmännisch Handelnder weitere Farben und Perspektiven hinzufüge, sondern auch, weil ich überrascht davon bin, wie stark sich Elemente auf das Schreiben von H. auszuwirken scheinen, die ich dort überhaupt nicht verortet hätte. Da ist dieses Gefühl des Nicht-eingebunden-Seins am Arbeitsplatz zu nennen, jenes Gefühl des Nicht-integriert-Werdens in Unternehmensveränderungen, das sich auch trotz H.s aktiver Rolle („ich hole mir die richtigen Ansprechpartner") kaum verbessert. Im Gegenteil, dieses Holen bestätigt es nur mehr: H. bleibt letztlich ein zwar von den Umbrüchen und Veränderungen in Branche und Betrieb betroffener, jedoch kein integrierter Schuhmacher. Dann ist da noch der Blick auf eine Schreibsituation, in der das Schreiben in der Kundendienstabteilung des Unternehmens als etwas verstanden zu werden scheint, das so ganz ohne Verbindung zu diesen subjektiv erlebten Vorgängen der Unternehmensausrichtung und Organisation stattfindet. So, als würde es völlig losgelöst davon einfach geschehen.

Zu nennen sind auch die handwerkliche Komponente – der Schuhmacher, der sein Arbeitsleben auch über die durch seine Hände gefertigten Schuhe definiert – sowie die gesamtwirtschaftliche Perspektive der Schuhindustrie nach großem Umbruch. Die überbetriebliche, branchenweit zu beobachtende Verschiebung von Produkt zu Marke ist eine tektonische Erschütterung von H.s Welt. Wäre H. der Leiter der KDA zu einer Zeit vor diesem Umbruch gewesen, hätte er diese Erschütterung nicht erlebt, wäre er vermutlich mit Leib und Seele Schuhmacher im Kundendienst.

Als weiteres Element nehme ich die Kundenkenntnisse, das Adressatenbild auf – das Wissen (bzw. der Wunsch nach diesem Wissen) um den individuellen Kunden beeinflusst die Korrespondenz, dieses „Nähe suchen", sich „ein Bild machen", um kommunizieren zu können.

Jetzt, da ich dies schreibe, erinnere mich daran, dass H. tatsächlich immer erst einmal sehr genau auf den Zustand meiner Schuhe achtete. Schuhe waren für ihn, so mein Eindruck, nicht einfach bloße Objekte des Profits, sondern Ausdruck eines ehrlichen und ehrbaren Broterwerbs; Ergebnis hingebungsvoller Professionalität und guter Handwerkskunst.

Horsts Schreiben im Kurzporträt

Tabelle 11: Einflüsse und Motive Horst

Sein ethischer Anspruch/ Motto	„Ich will ehrlich sein mit Kunden und im Betrieb; ich will, das wir Wort halten und unser Qualitätsversprechen einlösen.“
Rollenverständnis	Schuhmacher, Dienst am Kunden, ehrliches Handwerk
Textarbeit	In der KDA: 50 bis 100 Mails am Tag, je nach Anfall
Vorlagen	Bestehender Pool an Formulierungshilfen, eigene Layouts
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	Glücklich bei dem Gefühl, einen gelungenen Text geschrieben zu haben. Schreibt sehr kurze, stark standardisierte Texte
Schreibprozess	Schreiben bis zum Schluss, dann Zeile für Zeile Korrektur und Versand
Ziele des Schreibens	Unberechtigte Reklamationen zurückweisen; Kundentelefonate initiieren
Kundenorientierung und Ambivalenzen	Er erlebt die Unternehmenskultur im Konflikt mit seiner ausgeprägten Ausrichtung an der eigenen Vorstellung von „Kunde“
Technik	MS Word, MS Outlook, CRM, Internet, ein Monitor
Aufbau- und Ablauforganisation	Wenig Gemeinsamkeiten im Ablauf; Kommunikation zwischen Abteilungen ist oft hierarchisch einzufordern
Resonanz/Reaktion des Empfängers	Horst sammelt die Dankesbriefe der Kunden in eigenen A4-Ordnern. An den Texten der KDA in Richtung Kunde zeigt die Marketingleitung kein Interesse.
Gesamtwirtschaftlicher Kontext	Produktionsverlagerungen nach Südostasien; Betrieb folgt dem Branchentrend
Adressatenbild/ Kundenkenntnis	Aus CRM oder persönlicher Kenntnis des Kunden. Das Bild des Kunden ist wichtig für Horst, er braucht die Vorstellung des Gegenübers.
Betriebliche Integration	Die eigene Abteilung ist „Familie“, der ausschließende Rest sind „die“ anderen.
Soziales Bedürfnis	Nähe (zu Kunden, zu KollegInnen, Gemeinschaft und Miteinander)
Kreativität	Kaum zu beobachten in den Schreibprozessen
Schlüsselbegriffe	Wandel der Zeiten, Globalisierung, Berufsehre, Qualitätsbewusstsein, Zusammenhalt, Ehrlichkeit, Nähe

Aus dem Gespräch mit der Marketingleiterin bei ModeH

Nach der teilnehmenden Beobachtung mit H. gelang es mir, die Marketingleiterin (ML) der Firma ModeH für ein Interview zu gewinnen. Sie nahm sich eine gute halbe Stunde Zeit.[369] Dieses Gespräch führte ich leitfadengestützt. Mich interessierte vor allem die Sichtweise der ML auf den Begriff der „Marke“. Ist der Markenbegriff für sie internes Selbst- und Leitbild und wenn ja, was bedeutet dies für die MitarbeiterInnen konkret? Wie sieht sie Schreibarbeiten im Unternehmen? Hat sie einen Bezug zu den Texten? Wenn ja, welchen?

[369] Das Transkript des Gesprächs befindet sich ungekürzt auf der CD-ROM des Anhangs dieser Dissertation. Die (Ziffernangaben) beziehen sich auf Textstellen in dem Transkript.

Oder, wenn nicht, warum nicht? Nachfolgend fasse ich das Gespräch hinsichtlich dieser Punkte zusammen.

Die ML ist Ingenieurin für Bekleidungstechnik, ihr Studium war schon auf den Schwerpunkt Marketing/Marken-Assoziation ausgerichtet. Sie ist seit mehreren Jahren in der Marketingverantwortung bei ModeH. „Qualität und Tradition, dafür stehen wir auch", sagt sie zu Beginn unseres Gesprächs, als ich sie frage, was ihrer Meinung nach mit der Marke ModeH assoziiert werde. ModeH ist in ihren Augen „ein glaubwürdiger, standfester Charakter", der sich, als Objekt der Modewelt und ihrer Wandlungen einen „kleinen, konservativen Touch" bewahrt hat und sich in einer Modewelt, die „hybrid zwischen Job und Freizeit wird" auch durch „Casualisierung" zu behaupten (13) weiß.

Mit Blick auf die in der Markenkommunikation eingesetzte Sprache betont sie den Ansatz, den „Nerv der Zielgruppe" treffen und diese nicht überfordern zu wollen (26, 27). Sie sieht das Alter der Zielgruppe von ModeH weder bei den 15-Jährigen noch bei den 85-Jährigen, sondern zwischen „30 und Mitte 50" (27). Sprache ist dabei für sie „ein ganz wichtiges Medium letztendlich" (27). Qualität und ein hohes Niveau sind aus ihrer Sicht in dem jedem Fall zu halten und dies zeigt sich u. a. auch in der Rechtschreibung des Hauses.

In (33) erwähnt sie die Beratungsqualität der ModeH-MitarbeiterInnen in den Filialen. Sie werden von ModeH nahezu „gecoacht", wenn es um Beratung und Ansprache von Kunden geht. Es fällt das Stichwort vom „ModeHianer" als Synonym für den sich mit der Firma und ihren Produkten identifizierenden Mitarbeiter – diese werden u. a. auch im Stammwerk „also wirklich zu ModeHianern erstmal gemacht. Und dann auch an die Front gegeben" (33).

In (40) frage ich sie nach den Textmengen, die täglich im Unternehmen in Richtung Kunde erzeugt werden – sie kann überhaupt keine konkreten Mengen benennen, es sind „Massen, jeden Tag, an tausend Ecken". Sie fasst hier alles zusammen, was geschrieben wird: Mailings, Zeitungsbeiträge, Anzeigen usw. Ich frage gezielt nach der Korrespondenz mit Kunden und sie konkretisiert, dass 95 Prozent der Korrespondenz dem Endkunden dienen und fünf Prozent dem Handelspartner. Ich frage weiter nach der Art der Korrespondenzen (47) und sie erklärt mir, dass sie eher bei den nicht-individuellen Korrespondenzarbeiten

diejenige ist, die „definitiv" den „Text schon reingibt, vorgibt, einbrieft oder dann auch eben redigiert".

Auf den individuellen Text einer Endverbraucherkorrespondenz schaut sie ggf. in Beschwerdefällen; gleichfalls schaut sich auch „ganz gerne" E-Mail-Antworten aus dem Hause an, wenn es „neue Dinge" sind (51). Sie berichtet auch, dass in ihrem Team nachgefragt wird, ob man etwas so schreiben könne (51). Es gebe diesbezüglich „eine gewisse Unsicherheit" und die „wenigsten schreiben gerne, das muss man einfach so sagen. UND es entstehen schnell Missverständnisse. Also ich gucke halt ganz gerne auch noch mal drauf" (51). Sie schaut auf den Stil des Geschriebenen, obwohl es bei ModeH „keine Vorschrift" dafür gebe.

> „Das ist dann irgendwo am Ende des Tags wird auch einfach der Stil von Frau (?KDA), das muss man natürlich auch sagen. Das spielt dann natürlich auch dann irgendwo mit rein."

Laut meines Forschungstagebuchs bin ich nun etwas irritiert. Die ML wirkt nervös, spricht auch etwas hektischer, kommt leichter durcheinander – ein Kontrast, denn als wir zu Beginn des Gesprächs noch über Marke und ModeH sprachen, wirkte und sprach sie auch sicherer. Jetzt, da wir über das konkrete, individuelle Schreiben im Unternehmen sprechen, wandelt sich unsere Unterhaltung. Ich bin gespannt, wie es weitergeht, und frage nach, wie ich zu verstehen habe, dass die wenigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gern schreiben.

Sie wiederholt ihre Überzeugung, dass „heutzutage ganz viele nicht so gerne schreiben" und erklärt es mit ihrem Gefühl (55). Sie lese einen Text und erkenne schon an der Syntax, der Wortwahl, ob der Schreibende diesen Text gern geschrieben habe. Sie ist davon überzeugt, dass der, der gern schreibt, sicherer sei in seinem Ausdruck und weniger nachfrage, ob er eine Formulierung „so lassen" oder ändern solle.

Das Nutzen von Vorlagen erklärt sie sich mit Zeitersparnis einerseits und dem Vermeiden von unsicheren Wortfindungs- und Satzkonstruktionsmomenten andererseits. Der Wortschatz wird dabei aus ihrer Sicht „jetzt nicht unbedingt mehr" – was sie mit der von ihr im Unternehmen beobachteten Vorliebe für die Reproduktion von Texten in Verbindung bringt. Kreation von Text findet deutlich weniger statt und ist im Unternehmen deutlich weniger beliebt als das Nutzen und Adaptieren bestehender Vorlagen.

Über die Frage, ob diese Vorlagen aktualisiert werden, kommen wir in einen Bereich, dessen Beschreibung einen diffusen Eindruck spiegelt. In (59) beschreibt die ML die Zuständigkeit für die Aktualisierungen. An dieser Stelle erinnere ich daran, dass die Erstellung der aktuell

verwendeten Vorlagen in einem von mir fünf Jahre zuvor begleiteten und aufgrund einer einzelnen Kundenbeschwerde initiierten Workshops von den MitarbeiterInnen selbst geleistet worden war. Die ML beschreibt die Zuständigkeit so:

> „[...] Also muss ich ganz ehrlich sagen (-) äh, ja, (-) sollten wir wahrscheinlich auch noch drauf gucken. (I: Ja.) Ich muss aber sagen, ich hab ja noch nicht mal jemand, der sich (-) mit dem Thema PR befasst so richtig (I: Ja.), sondern ich habe eine (-) Assistentin in der Abteilung, die keinerlei eigentlich ähm Öffentlichkeits- oder Presse-Erfahrung hat, (I: Ja.) sondern eben Industriekauffrau ist, und da so ein bisschen mitarbeitet. (I: Ja.) Ähm da muss ich ganz einfach sagen, ja, hm, (I: Ja.) es, es wäre auf jeden Fall richtig, ähm sich *mal wieder* damit zu befassen. (I: Ja.) Und dass wir da auch noch (-) vielleicht mehr und tiefer drin stecken, von Seiten Marketing, (I: Ja.) ähm wobei auch irgendwann für mich so ein bisschen die Frage ist: ,,Okay, was können wir noch alles ableisten?' (I: Ja.) Ähm und ist es nicht auch irgendwo eine ähm (-) Frage der Unternehmensentwicklung, also eben O- Organisationsentwicklung? (I: Ja.) Also müsste nicht auch dieser Bereich eigentlich da ein bisschen stärker an Bord sein, der jetzt eben auch seit (-) drei Jahren besteht? (I: Okay.) Also das ist eben auch so was, wo ähm eben, ich sag mal, es geht auch um, um äh die (--) ja, die Beschreibung von Stellen zum .. oder Positionen zum Beispiel. Wie bezeichne ich die, welche Struktur habe ich in der Abteilung? Also es geht auch (-) alles, aus meiner Sicht, auch ein bisschen in re- in den Bereich Unternehmensentwicklung." (59)

Arbeitsbelastung, diffuse Stellenbeschreibungen und unklare Zuständigkeiten – ML schildert mehr oder minder den strukturellen Überbau auch der Arbeit mit Textvorlagen und der Kundenkorrespondenz selbst. Es wird vereinzelt auf die Arbeit an den Texten, die Ausrichtung der Schreiben geachtet – zumeist reaktiv – initiiert durch einzelne Beschwerdefälle und weniger bis gar nicht durch darüber hinausgehende Maßnahmen.

In 61 erwähnt sie die KDA und ordnet sie der Bearbeitung von Reklamationen zu, „das ist aber nicht unbedingt Service". Service zeigt sich für sie u. a. in der Beratungskompetenz der MitarbeiterInnen in den Shops oder im Umgang mit E-Commerce. Den Bereich der KDA, H.s Arbeitswelt, klammert die ML bei dieser Einschätzung des Stellenwerts von Kundendienst nahezu komplett aus. Ihre darauf folgenden Ausführungen (61–70) thematisieren die Bereiche „Support, E-Mail, Callcenter, Telefon", und in (71) gefragt, ob Auszubildende bei ModeH etwas über den „verbalen Auftritt" des Unternehmens vermittelt bekämen, antwortet sie, mit Blick auf das Schreiben, das dies im „learning by doing" geschähe und Auszubildende „ja sehr viel sicherlich mit

Briefen zu tun haben". Generell werden Arbeiten von Auszubildenden (so auch Briefe) im Vier-Augen-Prinzip geprüft, bevor sie als erledigt bzw. versandfertig gelten.

An gleicher Stelle beschreibt sie auch, dass Texte an Kunden im alltäglichen Geschehen von Auszubildenden durchaus weiterentwickelt werden können – als Beispiel dient ihr das Bindungsprogramm für Verkäuferinnen – und weist darauf hin, dass es eine „persönliche Geschichte ein bisschen" ist, was bei dem jeweiligen Auszubildenden „ankommt und was er aufnimmt und wie er es weiterentwickelt."

In (75) schildert sie ihr Verständnis von Markenkommunikation. „Wir haben einen Stil", sagt sie. „Es gibt eine Unternehmenskul- jedes Unternehmen hat eine Kultur, ob das gut ist oder schlecht, ja, es ist eine Kultur." Der Stil sei mit „gewissen Rahmenvorgaben" verbunden, die auf den Stil prägend wirken. So gibt es einheitliches Briefpapier, es wird mit blauen Filzstiften unterschrieben, es gibt immer zwei Unterschriften – „also dass das *Erscheinungs*bild schon klar definiert ist" – daraus folgt für sie, dass jedes Schreiben „eigentlich schon immer den gleichen, erst mal den gleichen Anschein (hat)". In (76) führt sie die Rahmenvorgaben bzgl. Schriftarten und Layout an, z. B. auch die „Betreffzeile". Fast übergangslos spricht sie nach dem Aufzählen dieser Vorgaben davon, dass es auch „rein theoretisch" bzgl. des Inhalts „Freestyle-Schreiben" geben „*könnte*". Ich werfe ein, das es mir um die Frage nach dem Inhalt gehe, und sie begründet die mögliche Existenz von Freestyle-Schreiben mit der Schwierigkeit, bei 2.000 unterschiedlichen Themen Vorgaben bzgl. des Inhalts bereitzustellen. Es gebe nicht für alles eine Vorlage – und für sie ist es so, dass „jeder so die, die ähm, ja, Kultur, *wie* geschrieben wird, glaube ich, auch unterschiedlich ähm viel Wert drauf legt." Zur Veranschaulichung erzählt sie von den starken Änderungen, die der Schreibstil eines Kollegen durch ihr Lektorat erfahren könnte – und für dieses starke Verändern gibt sie, „wie soll ich jetzt sagen, wie soll ich mich politisch ausdrücken" den Kontrast zwischen ihrem eigenen ModeH-Kulturverständnis und Schreibstilbegriff einerseits und dem Schreibstil des Kollegen an, der für sie „halt ein bisschen der massive Stil von damals" ist. Sie definiert ihren Kulturbegriff von ModeH „etwas moderner" […] es dann auch *viel* mit Kreativität" zu tun hat. Sie will das Unternehmen als ein Unternehmen darstellen, das kein „Industrieunternehmen" ist und „Mode auch kommunizieren will". Dann schränkt sie ihre Ausführungen auf sich persönlich und ihre Abteilung ein. Rechtschreibung

und „Kommasetzung" erwähnt sie abschließend und glaubt, dass das „Niveau ganz gut ist".

Ich bin leicht verwirrt, als ich nach dem Gespräch im Auto sitze und die Sätze Revue passieren lasse. Habe ich falsch gefragt? Das war das Interview mit der Verantwortlichen für Marketing über die an Kunden gerichteten Schreibprozesse. „Bleib bei Deinem Thema", sage ich mir, obwohl das Interview Einiges an Potenzial auch kontroverser Erörterung birgt. Es geht um H., er ist Teil dieses Schreibens. So beschließe ich, das Gespräch mit der ML (immerhin Zusatzmaterial) nicht als ein Gespräch über Marketing generell zu sehen, sondern auf die Aspekte zu schauen, die einer weiteren Erhellung der Horst'schen Situation dienlich sind:

- Kundendienst (und die dort erbrachte Arbeit mit Reklamationen) ist für die Marketingleiterin nicht unbedingt Service. Der Duden übersetzt „Service" mit Kundendienst, die ML sieht den Service im Vertrieb. Werden verkaufte Schuhe vom Kunden eingesandt, werden Fotos der Schuhsammlung mitgeschickt, ist die Bearbeitung dieses Vorgangs nach dem Verständnis kein Service im Sinne von „Kundendienst". Der Dienst am Kunden scheint, so eine mögliche Interpretation, für sie enger mit dem Verkaufen von Schuhen verknüpft zu sein, als mit dem Kundendienstverhalten, dem Umgang mit Anfragen, Reklamationen und Umtauschwünschen nach dem Kaufabschluss.[370]
- Unterstützt wird diese Sichtweise durch ihre Beschreibungen des Schreibens im E-Commerce. Im Internetverkauf agieren Kunden und ModeH schriftlich und diese Schreibprozesse hat die ML eher bzw. besser im Blick als das Schreiben in der KDA (dies rückte bisher nur bei Beschwerden des Kunden direkt an die Geschäftsführung in den Mittelpunkt des Interesses.)
- Auffällig ist für mich auch die offene Frage nach der Zuständigkeit. Wer regelt was im Unternehmen? Unternehmensentwicklung? Organisationsentwicklung? Ich höre ihre

[370] Die Bedeutung des „Kundendienst nach dem Verkaufsabschluss" ist in der Betriebswirtschaftslehre, besonders im Marketing, seit Mitte der 1990er-Jahre verstärkt in den Fokus wissenschaftlicher Forschung und Betrachtung gerückt. Siehe dazu bspw. KLEINALTENKAMP/FLIEß/JACOB 1996, auch HIPPNER/JAECK/WILDE 2004 und, mit Blick auf Fashion, auch CHOI 2016. Die genannten Autor*innen kommen zu der Erkenntnis, dass fehlender oder mangelhafter *after-sales*-Service negative Auswirkungen auf Kundenbindung und Wiederkaufsverhalten hat.

Worte und sehe H. vor mir, der sich „die betreffenden" Personen „hoch holt" zum Gespräch, der selbst aktiv wird.

- Oder, diese Lesart halte ich auch für möglich, hält die ML bewusst Abstand zu KDA und H.? Liegen persönliche Animositäten vor? Ist H. ihr zu altmodisch (sie sagte über einen anderen Kollegen „zu massiv im Stil"), ist umgekehrt sie H. zu neumodisch und zugleich Vertreterin des Branchenwandels und personifizierte Repräsentanz der Globalisierung, Rationalisierung und „Marketingisierung"?
- Ist H.s Wunsch nach Nähe zu den Kunden und „familiärer Clique" am Ende auch (und viel eher) ausgelöst durch diese Distanz der handelnden Personen im Unternehmen?

4.5 Barbara – Anschreiben im Kosmetikhandel (B2B)

Tabelle 12: Materialporträt Barbara

Textarten	Angebote, Akquisitionsschreiben, Messe-*follow-up*
Unternehmen	B-Kosmetik
Untersuchungszeitraum	Dezember 2014, ca. 40 Minuten Gespräch und Video
Materialmenge	Ca. 40 Seiten Transkript der Video- und Audiodaten, Bildschirm transkribiert
Eignung des Materials	100 Prozent
Kodierung	Eigene Vorarbeit, dann intersubjektiver Austausch mit AQUA. Siehe dazu auch Protokoll der Netzwerkstatt vom 26.7.2016 (im Anhang)
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „3" in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 3 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 5B" auf der CD-ROM.

Barbara (auch „B.") und ich lernten uns 2011 in einem Seminar zum Thema „Telefonmarketing" kennen. Anfang 2014 sprachen wir während eines Telefonats zu einem anderen Inhalt auch über meine Dissertation und deren Thema; Barbara, die zu dieser Zeit ca. 16 Jahre als Speditionskauffrau und Exportleiterin tätig war, zeigte sich interessiert, an meiner Forschung teilzunehmen. Nach zwei krankheitsbedingten Verschiebungen kam es dann im Dezember 2014 zu einem Termin.

Arbeitsplatz Barbara

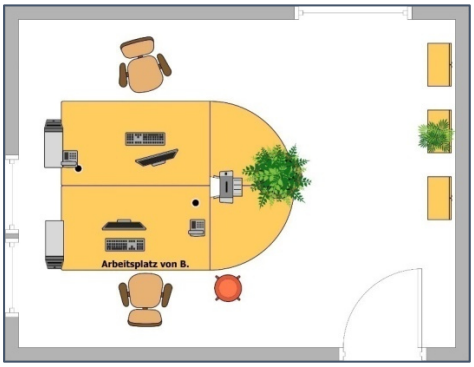


Abbildung 46: Büro von Barbara

Hinweis zum Unternehmen

B.s Arbeitgeber ist ein Unternehmen der Kosmetikbranche und beschäftigt etwa 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es produziert verschiedene Produkte der Naturheilkosmetik und vertreibt diese von Deutschland aus europaweit über ein Händler-Partnernetzwerk. Der Schwerpunkt liegt in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Gesprächsrahmen

Der Termin im Dezember 2014 umfasste Gespräch und Schreiben. Anders als in anderen Fällen, konnte ich B. beim Schreiben beobachten und ihr zwischendurch Fragen stellen. Manche Dinge kommentierte sie von sich aus. Zum Zeitpunkt des Termins war sie allein in dem sonst von ihr und der Kollegin S. gemeinsam genutzten Büro. Die Kollegin war im Urlaub. Ihr Schreibtisch und der Schreibtisch der Kollegin S. standen sich gegenüber.

B. arbeitete an einem Monitor, nutzte MS Office und hörte während der Arbeit leise Radio. Während des Termins war, wie B. mir versicherte, weder die Arbeitsatmosphäre noch die Arbeitsaufgaben des Tages mit Bezug auf meine Anwesenheit verändert. Das Telefon klingelte weiter an ihrem Platz, KollegInnen kamen immer mal wieder in ihr Büro, fragten kurz nach einer Information und waren überrascht über meine Anwesenheit. Ich befand mich während des gesamten Termins auf B.s Schreibtischseite, saß ca. einen Meter von ihr entfernt. B. schaute ab und zu mir herüber, wenn sie etwas zu meinen Fragen erzählte – die meiste Zeit war ihr Blick auf den Monitor gerichtet.

Schreibwelt Barbara – eine Momentaufnahme

Während unseres Termins arbeitet B. an einem Text für einen Händler in Montenegro. Der Erstkontakt zu ihm, der bislang ein Interessent und nicht ein kaufender Kunde des Unternehmens war, war einige Zeit zuvor auf einer Messe entstanden.

Sie schreibt dem Händler auf Englisch, dazu öffnet sie über den Windows Explorer eine Worddatei. Mir fällt auf, dass sie meiner Ansicht nach zielstrebig eine bestimmte Datei öffnet und direkt nach dem Öffnen mit der Bearbeitung beginnt. Sie ist nach meiner Beobachtung schnell – zur Veranschaulichung fasse ich die Zeit- und Inhaltsangaben aus der Videodokumentation dieses Abschnitts zusammen:[371]

Der von B. geöffnete Text umfasst ein bereits bestehendes etwa zweiseitiges Anschreiben (in DIN A4), es ist bereits auf Englisch verfasst. In knapp fünf Minuten nach dem Öffnen des Schreibens verändert B. einzelne Passagen des Textes, sie geht dabei konsequent von der Adresse über die Anrede bis zur Grußzeile am Ende des Textes vor (4). Sie schreibt, ohne etwaige Tippfehler sofort zu korrigieren. Nach gut 2,5 Minuten nach Öffnen des Textes kommt sie an eine Stelle des Dokuments, an der sie die Spezifika dieses Kontakts zwischen ihrer Firma und dem Unternehmen des Händlers adaptiert. Sie hält dann kurz inne (etwa drei Sekunden) und korrigiert anschließend die Tippfehler („*xhibtnition*“ wird zu „*exhibition*“). Gute zehn Sekunden vergehen, bis sie erneut eine diesen Händler speziell betreffende Formulierung einfügt „buying our products for oyur pharmacie in Montenegro“, schreibt sie nach zwei Minuten und 39 Sekunden. Während der darauf folgenden 20 Sekunden liest sie, mittels des Mauszeigers als „Lesefinger“, die letzten Sätze und korrigiert „oyur“ in „your“. Sie schreibt erst den ganzen Satz bzw. den ganzen Absatz, kehrt dann Wort für Wort lesend zur Korrektur und Überprüfung zurück.

Nach insgesamt vier Minuten und elf Sekunden sagt sie zu sich selbst: „Das, das kann man so lassen“ (5). Diese Kombination aus Schreiben, Lesen, Ändern und Kommentieren setzt sie noch etwa weitere 2,5 Minuten fort, bis sie die Schreibarbeit an diesem Brief beendet, indem sie die Datei speichert und ausdruckt.

[371] Siehe dazu auch den Anhang dieser Arbeit, in Text 5B ist die vollständige Abschrift der Schreibbeobachtung enthalten.

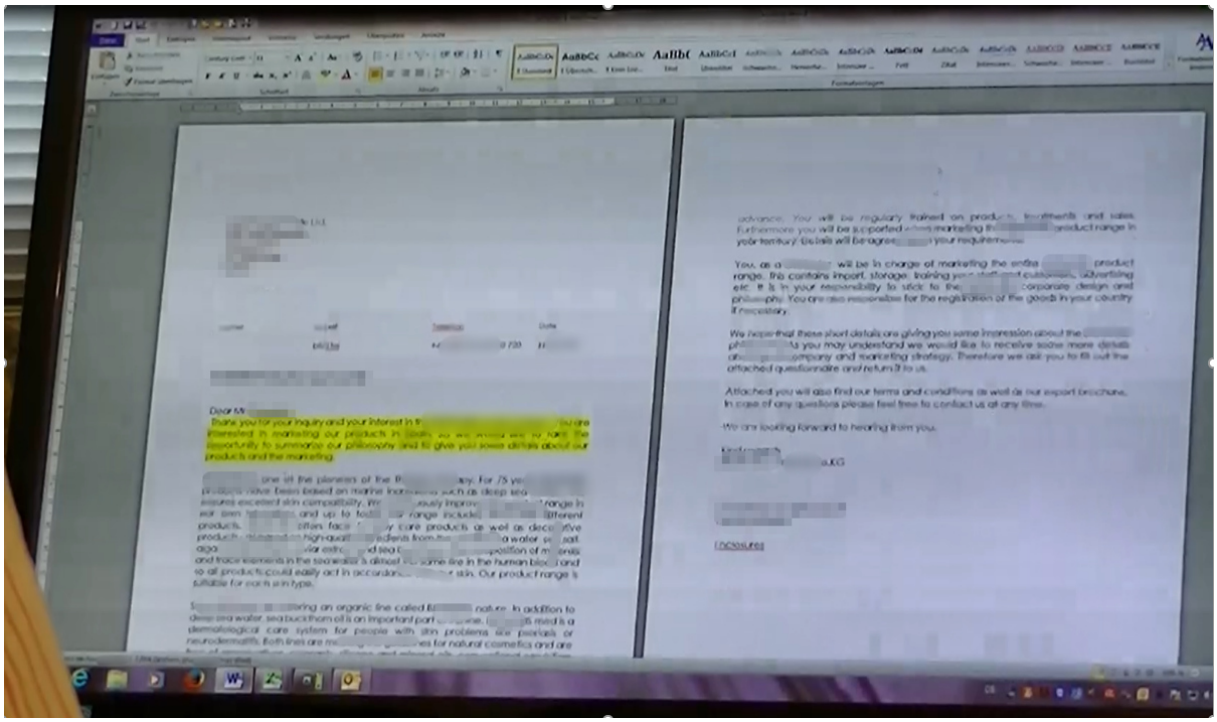


Abbildung 47: Barbaras Bildschirm – Arbeiten am Text

Während unserer Sitzung zeigt mir B. noch eine weitere englischsprachige E-Mail, die sie bereits am Vormittag für einen anderen Kunden geschrieben hatte. Konkret diente diese E-Mail der Reaktion auf eine Kundenanfrage, die zuvor an B.s Kollegin gerichtet war (die Dame, die während unseres Termins im Urlaub weilte). B., die Zugriff auf das E-Mail-Postfach ihrer Kollegin hat, nahm sich der Sache an und schrieb dem Kunden eine kurze Nachricht. B. zeigt mir den Text, der rund zwei Zeilen umfasst und neben dem Dank für den erteilten Auftrag auch den Hinweis auf den Bearbeitungsbeginn nach der Inventur beinhaltet (39).

B. liest im Postfach ihrer Kollegin und in ihrem eigenen – sie scheint vor ihrem geistigen Auge mehrere Aufgaben gleichzeitig auf Erledigung zu prüfen. Sie ist schnell. Sie scrollt durch die E-Mail-Postfächer binnen weniger Sekunden, erkennt keine weiteren Eingänge und entschließt sich dann (40), diesen Kunden, der bereits am Vormittag eine Zwischenmeldung, „einfach ein Ding“ (40) erhalten hatte, nun konkret bzgl. eines Werbekostenzuschusses anzuschreiben.

B. verweist auf Textbausteine und Vorlagen:

> „JA, ja, die benutzen wir ganz VIEL, die haben wir uns selber, selber eingerichtet.“ (49)

Sie schreibt die besagte E-Mail an den Kunden nun ohne bestehende Texte, da es diese Situation in der Form noch nicht gegeben hatte. Sie öffnet dazu eine neue E-Mail. „`Best regards`“ und Signatur sind bereits vorkonfiguriert (Abbildung 48).

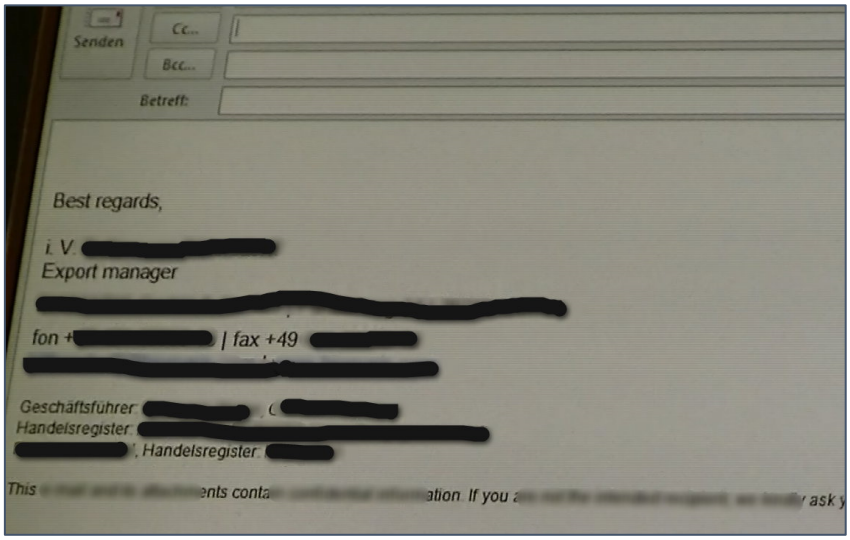


Abbildung 48: E-Mail-*screenshot* Barbara

Die nun folgenden fünf Minuten (40–43) ähneln bezüglich des Schreibhandelns der ersten Beobachtung. B. kopiert ihre Kollegin als CC-Empfängerin ein und schreibt den Text von der ersten Zeile bis zur letzten Zeile fortlaufend, zwischen einzelnen Sätzen hält sie kurz inne, korrigiert etwaige Tippfehler und spricht mit sich selbst. Sie flüstert bspw. auf der Höhe des vierten und fünften Satzes, „`ach, das lasse ich weg`“ und löscht einen Satz, der dem Kunden die Einstellung der Unterstützung ankündigte, sollte dieser nicht binnen Jahresfrist den benötigten Mindestbestellwert erreicht haben (43).

Am Ende ihres Schreibens (43) versendet sie die Mail und druckt den Text aus. Während des Ausdruckens ruft sie eine Kollegin an fragt nach diversen Logistikaufträgen. Zwischen Beenden des einen und Beginnen eines anderen Vorgangs sind ca. zehn Sekunden vergangen.

Zentrale Motive Barbara – eine Interpretation

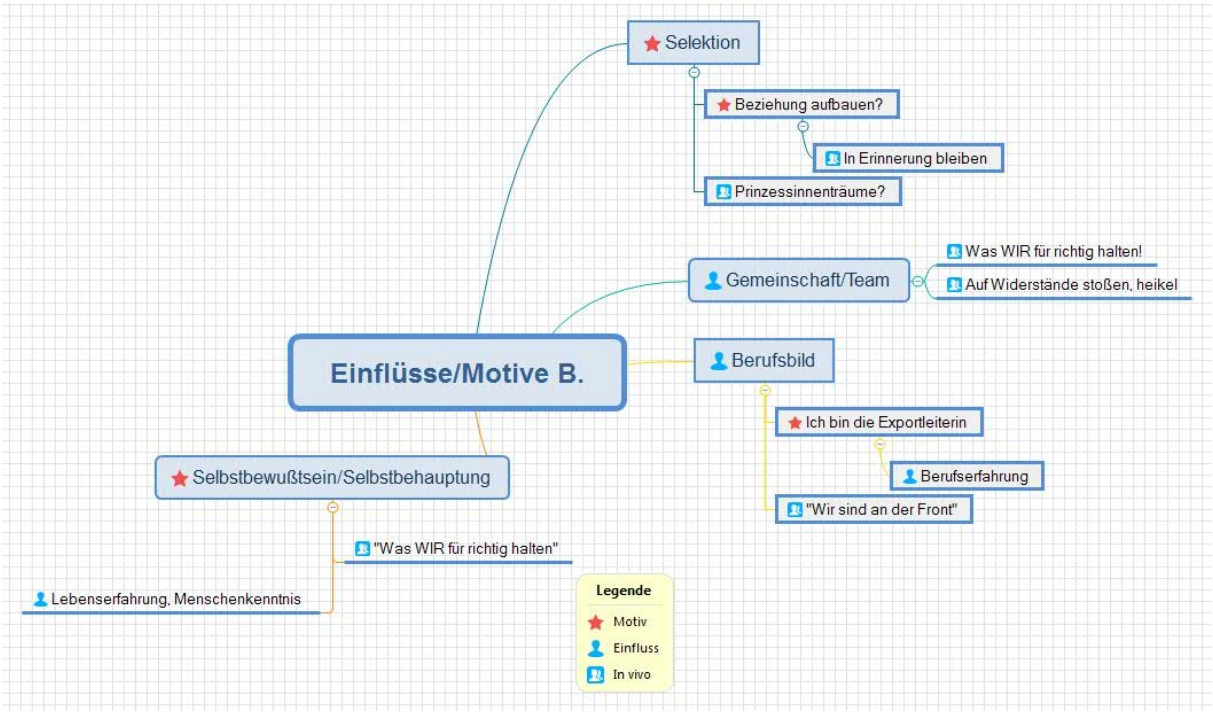


Abbildung 49: Motive und Einflüsse Barbara

Der von B. modifizierte Vorlagentext ist etwa sechs Jahre alt. B. und ihre Kollegin hatten ihn um 2009 gemeinsam verfasst und nutzen ihn – immer wieder abgewandelt – als Basis für ihre Schreiben an Kooperation suchende Partner. Es ist ihre im gemeinsamen Büro erstellte Fassung eines englischsprachigen Textes. B. bezeichnet ihn auch als das „maximale Standardkonstrukt" (25) oder „Rohtext": Den „haben wir uns ausgedacht vor Jahren mal. Unsere eigene Konstruktion, das ist so passend für den Export" (8–11). Dieses Konstrukt entspricht dem, „was WIR für richtig halten" (25) und „das ist ganz heikel" (25). Es kann wegen dieses Konstruktes auch „innerhalb des Hauses" (25) Widerstände geben, deshalb geht sie „damit gar nicht so groß spazieren. Also …" (25). Sie will keine Widerstände provozieren:

> „Dann kriege ich da irgendwelche .. dann, dann würde ich vermutlich irgendwas vorgesetzt bekommen. Weil die (I: Ja.) sind doch sehr darauf bedacht, jetzt gerade, (-) alles so bisschen .." (26)

„Alles so bisschen" und „die sind doch sehr darauf bedacht" – B. neigt sich mir zu, als sie das sagt. Sie führt es nicht weiter aus, doch ihr Blick geht nach oben, ich verstehe sie so, dass sie die Geschäftsführung meint, nicke und frage nicht nach.

In direktem Zusammenhang setzt B. fort und beschreibt, wie sie sich und ihre Funktion als Exportleiterin im Unternehmen sieht und versteht. Sie spricht davon, „an der Front" zu sein (27); „wir" (es bleibt offen, wen sie damit umfasst; ich verstehe sie so, dass sie die Exportabteilung meint) „akquirieren die Kunden" (27) und aus diesem Verständnis heraus leitet B. ab, „dass ich auch weiß, wie ich die am besten (-) an den Haken kriege, wie ich die am besten erwische."

Mit diesem Selbstverständnis arbeitet B. auch an den Texten der Kundenkorrespondenz – ganz wesentlichen Einfluss auf die Ausrichtung des Schreibens hat ihr persönlicher Eindruck vom Adressaten (28). Merkt sie, dass bspw. ein Interessent ernsthaftes Interesse an einer Vertriebspartnerschaft hat, wird ihr Kommunikationsverhalten gegenüber diesem Interessenten ausführlicher und genauer ausfallen als weniger ernsthaften Interessenten. So würde sie – bspw. auf einer Messe, bei der die Teilnehmenden nur wenig Zeit haben – „ANGEMESSEN […] vielleicht mal so schätzungsweise zehn Minuten, Viertelstunde mit dem sprechen", anschließend nach der Messe auf ihn brieflich „viel genauer eingehen" als auf den, der „nur seine Zeit überbrückt" – der Brief an Letzteren fiele „wesentlich nüchterner" aus und enthielte kein Angebot, während sie den Interessenten, an dessen Ernsthaftigkeit sie nicht zweifelt, „wirklich pampern" würde, „[…] würde dem wirklich ganz viel anbieten" (28). Sie selektiert die Interessenten nach Geschäftspotenzialen und Absichten.

Dem erwähnten Rohtext und seinen adressatenorientierten Spezifikationen kommen eindeutig vertriebliche Schwerpunkte zu – am Anfang stehe, so B. in (13): „Also für den Text ist einmal wichtig, dass er uns .. dass er sich ERINNERT." Mit „er" ist in diesem Fall der Empfänger gemeint. In dem konkreten Brief an den Händler in Montenegro zeigt sich, dass der Text sowohl die Anforderung an eine Erinnerungsfunktion (Exhibition Munich) bedient als gleichzeitig auch Aspekte der Kundenselektion (Textlänge, kein Angebot).

Barbara sagt mir in (29), dass der Brief nach Montenegro ein „relativ nüchterner Brief" ist, weil sie „AHNE", dass aufgrund der Importe und ihrer Meldepflicht in Montenegro aus einem Geschäft nichts würde: „90 Prozent wird das nichts. Das ist zu aufwendig."

Mir wird deutlich, wie eng in diesem Fall die Erfahrung B.s mit ihren Einschätzungen, Prognosen und konkretem Schreibhandeln verbunden ist. Weil sie davon ausgeht, dass es mit großer Wahrscheinlichkeit („90 Prozent") zu keinem Geschäft kommen wird, weil

dieser Händler in Montenegro ist und sie die Bedingungen so einschätzt, wie sie sie einschätzt, beschäftigt sie sich nur kurz mit diesem Schreiben – was sich auch in den wenigen Adaptionen des Rohtextes zeigt, bei denen sie überwiegend Ortsangaben aktualisiert.

> „Ich habe immer schon so eine Ahnung, wer eigentlich kommt, um zu gucken, und sich einbildet, das klappt, so Prinzessinnenträume." (29)

In (31) gibt B. ein Beispiel für ein „viel genaueres Eingehen" auf ernstgenommene Interessenten. Zeigt ein Interessent, dass er sich „konkret mit der Materie" *[der Kosmetik, AdV]* beschäftigte (31), biete B. ihm schriftlich Proben an und sende ihm Preise, würde ihn aber ihn nicht „überfrachten im ersten Go", sondern ihm Zeit lassen, sich die Dinge auf Wiedervorlage legen und nachhaken. Auch das Schreiben an den Händler aus Montenegro legt B. auf Wiedervorlage, jedoch: „Da würde ich nicht nachhaken, wenn der nicht kommt" (31).

Die Schreiben an interessante und weniger interessante Adressaten unterscheiden sich auch in der Länge – B. würde dem weniger interessanten Adressaten einen kürzeren, knapperen Text senden als dem interessanten Empfänger. Die Länge des Textes und die dem Empfänger entgegengebrachte Wertschätzung scheinen miteinander zu korrespondieren: Der kurze Text, nüchtern und sachlich, trifft einen im geschäftlichen Umgang einander unbekannter Parteien üblichen Ton – mehr aber auch nicht. Der längere, vielseitigere Text wird für B. zum Medium des Interesses und der Wertschätzung. Die Bedeutung der Textlänge ist auch anderenorts Gegenstand verschiedener Überlegungen – so ist es ADORNO, der die Länge eines Textes als „gleichgültig" betrachtet und die Furcht, „es stünde nicht genug da", für kindisch hält.[372] Eine andere Auffassung findet sich bei Jorge CHAM. Der ehemalige Student veröffentlicht im Internet unter www.phdcomics.com humorvolle Beiträge rund um das Thema „Promovieren". Einer seiner Beiträge befasst sich mit dem Erstellen einer E-Mail. Ein Student verfasst eine E-Mail an einen Professor (Abbildung 50). Die Grafik zeigt den zitternden, unsicheren Studenten und den kurze Worte tippenden Professor. Neben der Angabe der Erstellungszeiten (Professor: 1,3 Sekunden, Student: 1,3 Tage) zeigt die Grafik auch etwas, das mit B. in Verbindung gebracht werden kann: die Textlänge. Von „Zittern" und Unsicherheit einmal abgesehen, vermittelt CHAM in seiner

[372] BERNARD/RAULFF/REEMTSMA 2003, S. 33

Darstellung auch die Bedeutung der Textlänge, indem er sie als Symbol instrumentalisiert. So kann die Kürze der Professorentexte verstanden werden als arbeitsrationale Konsequenz hoher Aufgabenbelastung; eine andere Lesart könnte es als einen Ausdruck hierarchischer Überlegenheit auffassen. Komplementär dazu erscheinen sowohl die augenscheinlich erkennbare Vorsicht der studentischen Wortwahl als auch – und in diesem Kontext entscheidend: die Länge des Textes.

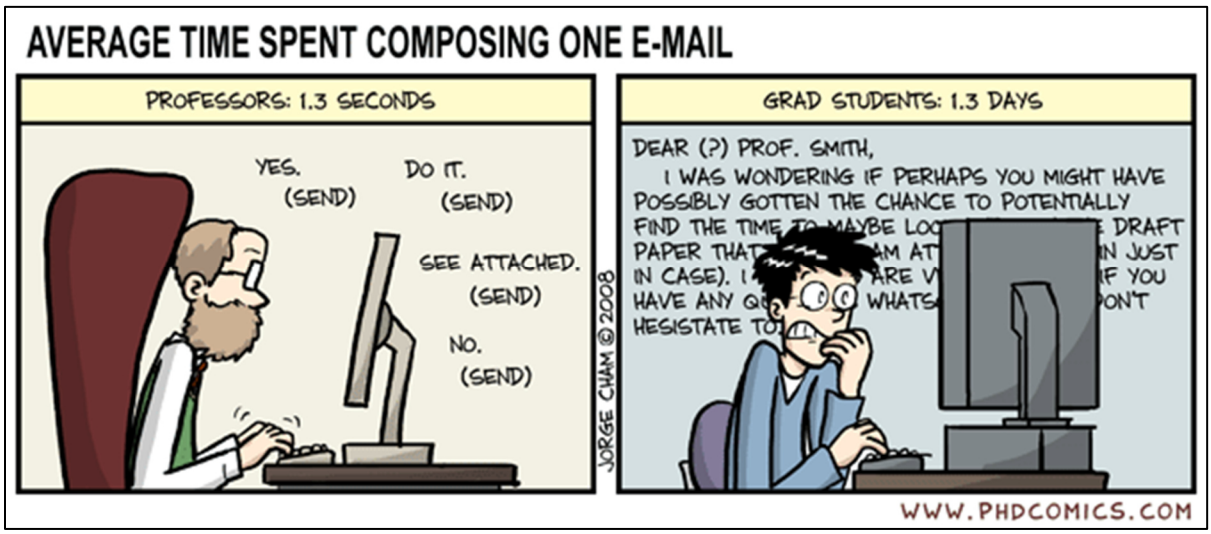


Abbildung 50: Durchschnittliche Dauer einer E-Mail-Erstellung (CHAM)

ADORNO ist insofern zuzustimmen, als das die Länge eines Textes nichts darüber aussagt, wie er beschaffen ist bzw. wie gut oder schlecht. Textlänge und Textmenge werden zu Klischees scheinbarer (oder realer) Wertschätzung, Ehrerzeugung, Aufmerksamkeit umgedeutet. Wer, wie der Professor in dem Cartoon, kurz schreibt, „hat es wohl nicht mehr nötig" – ein Vorurteil, basierend auf eben jener symbolhaften Umdeutung von Textmenge und Textlänge. Text gilt so nicht mehr als Medium der inhaltlich primären Botschaft, sondern wird durch Länge und Menge zum Geber beziehungskritischer Informationen.

Bezogen auf B. und ihr Schreiben an vermutlich interessante bzw. vermutlich weniger interessante Empfänger bin ich überzeugt, dass die Länge des Textes auch die Bedeutung ausdrücken soll, die Barbara angesichts ihrer Vermutungen für angemessen hält. Ob es so oder anders beim Empfänger ankommt, bleibt offen – erkennbar jedoch ist die Intention der Verfasserin B.

Sie unterscheidet dabei zwischen Texten, die sie einfach aus Vorlagen erstellt, und einzelnen Situationen, in denen sie frei schreibt. Zwar „muss übersichtlich" geschrieben werden, es

kann aber auch „lang werden […] da weichen wir wirklich so von der Norm ab" (49).

Hier kommen sowohl B.s Berufs- und Lebenserfahrung[373] als auch die Vertrautheit mit der Kollegin spürbar zusammen. B. ist pragmatisch und routiniert.

Braucht sie schnell „Reaktion", versendet sie „SOFORT" nach einmaligem Korrekturlesen. Sind Texte „wirklich heikel", „schreibe ich den am Nachmittag vor, schlafe eine Nacht drüber und nächsten Morgen lese ich den durch" (50). Heikel sind für B. Texte, die bspw. Entschuldigungen beinhalten. B. schildert in (50) einen entsprechenden Schreibanlass: Sie hatte das Gefühl, dass ein Kunde noch kein Vertrauen zum Unternehmen zurückgewonnen hatte – deshalb schrieb sie ihm und entschuldigte sich für eine „Situation". Dieses Schreiben „habe ich dann geschrieben und das hat sie *[die Kollegin, AdV]* nochmal Korrektur gelesen. Und dann habe ich es losgeschickt. So."

Beide lesen zudem „viel", „GERADE natürlich auch Eng- also, wir schreiben 80 Prozent Englisch. Das merken wir" (51). Ihre Kollegin und B. unterscheiden sich in ihrem Schreibstil, was B. als Ergänzung empfindet:

> „Ich bin manchmal ein bisschen umständlich […]. Sie ist da wesentlich nüchterner und knapper." (52)[374]

Der Kollegin fallen „dann oft auch noch so ganz, ganz nette Redewendungen ein". Im Austausch mit der Kollegin kann auch die Perspektive des Kunden unvoreingenommen betrachtet werden (52). Der offene, vertrauensvolle Umgang mit der Kollegin ist für B. „auch ein Geschenk oder ein Glücks- ein Glücksfall, dass wir da so beide uns da so ergänzen" (53).

Mir fallen bei diesem Termin verschiedene Aspekte auf. Zuallererst ist B.s Begeisterung zu nennen. Sie scheint sich stark mit ihrer Arbeit und der Rolle als Exportleiterin zu identifizieren. Sie wirkt leidenschaftlich und schwungvoll, sie ist schnell und wirkt zu keiner Zeit hektisch, gestresst oder ratlos. Und sie scheint exakt zu wissen, was sie tut. In der ersten Viertelstunde unseres Gesprächs (und der Videobeobachtung, die parallel läuft), wird vieles der Einflüsse und Faktoren des Schreibens der B. deutlich. Mir fällt ihre Zielstrebigkeit auf.

[373] Während des offenen Kodierens in der AQUA-Netzwerkstatt wurde B. auch als eine Person beschrieben, die „sehr pragmatisch ist", die häufig von „machen" spricht und „viel Selbstbewusstsein aus ihrer Berufserfahrung zieht"(Protokoll vom 28.7.2016, im Anhang).

[374] Interessant auch hier die Verbindung von „nüchtern" und „knapper".

Sie scheint genau zu wissen, wie sie vorgehen will, was und wie bspw. sie dem Händler aus Montenegro schreibt bzw. was und wie sie ihm nicht schreibt. B. scheint ohne Umschweife und routiniert an der Textvorlage genau die Adaptionen vorzunehmen, die aus ihrer Sicht sowohl der Kundensituation als auch den Vertriebsintentionen des Unternehmens entsprechen. B. erklärt mir, dass jemand, der im Export mitarbeiten wolle, „eine strukturierte Denkweise auf jeden Fall" (53) brauche:

> „Es gibt ja so Gehirne, die sind so im Zickzack unterwegs. Die haben viel zu viel Kram im Kopf und kriegen den roten Faden nicht zu fassen. Und das ist im Export tödlich."

Ihre „strukturierte Denkweise", ihr Fassen des roten Fadens, ihr geradliniges, direktes (und „Zickzack"-freies) Vorgehen sehe ich im Zusammenhang mit ihrer Idee, im Vertrieb „an der Front" zu sein. Die Wahl der militärischen Metapher impliziert taktisches Verhalten – so richtet B. die Gestaltung ihrer Texte an Kundinnen und Kunden nach dem aus, was sie an Umsatzpotenzial und Geschäftsbeziehung einerseits für den Kunden als realistisch und andererseits für das Unternehmen als wünschenswert einschätzt. Ihr Textwahlverhalten zeigt, dass sie den einzelnen Kundenkontakt im Gesamtkontext der Kundenbeziehung betrachtet. Nach meiner Beobachtung und Interpretation ist Barbara stolz auf ihre schnelle und differenzierende Auswahl von Vertriebsverhaltensmustern – so begegnet sie den von ihr als ernstzunehmenden Interessenten „pampernd" (viel schreibend) und anders (nüchtern, weniger schreibend) denen, in deren Absichten und Vorstellungen sie „Prinzessinnenträume" erkennt. B. entscheidet über ihre Sicht der Dinge und ihre eigene, vertriebsorientierte Interpretation entscheidet ihr Schreiben. Dieses selbstständige Entscheiden und Agieren – dokumentiert im Schreibverhalten – ist für B. ein Bereich innerhalb des Unternehmens, den sie (in Kameradschaft mit ihrer Kollegin S.) für sich behält und vor Bevormundung zu bewahren sucht.

Barbaras Schreiben im Kurzporträt

Tabelle 13: Barbaras Schreiben im Kurzporträt

Ihr ethischer Anspruch/ Motto	„Wir sind an der Front und entscheiden, unsere strukturierte Vorgehensweise dient dem Unternehmen. Wir im Export arbeiten zusammen."
Rollenverständnis	B. sortiert Umsatzpotenziale und filtert unattraktive Potenziale aus.
Textarbeit	Routiniertes Anpassen eines eigenen Textstandards. „Heikle" Texte schreibt sie vor und überdenkt sie „über Nacht", Korrekturlesen mit Kollegin.
Vorlagen	Rechtliche Vorgaben bzgl. der produktbezogenen Aussagen, keine betrieblichen Vorlagen (außer der eigenen)
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	Baut auf Berufserfahrung und Selbstbewusstsein („Das kann man so lassen.")
Schreibprozess	Schreiben, lesen, Korrigieren geschehen in einem Zug; nach Erstellen des ganzen Textes kurzes Prüfen einzelner Formulierungen, dann Versand
Ziele des Schreibens	Werbung für das Unternehmen, Ausfiltern unattraktiver Interessenten, Wertschätzungsanzeige durch Textlänge- und Menge
Kundenorientierung und Ambivalenzen	„Kunde" ist für B. das Unternehmen, weniger die konkret handelnde Person im Kundenunternehmen
Technik	MS Word, Outlook, CRM, ein Monitor
Aufbau- und Ablauforganisation	Texte werden ohne weitere Kontrolle versandt, Barbara schreibt autonom. Der eigene „Schreibraum" ist zu schützender Freiraum für sie und ihre Kollegin.
Resonanz/Reaktion des Empfängers	Nicht zu beobachten
Gesamtwirtschaftlicher Kontext	B. bezieht die Heimatmärkte ihrer Korrespondenzpartner mit ein in die Planung ihres Schreibens („Montenegro, Importe, Auflagen")
Adressatenbild/ Kundenkenntnis	Sie schaut wenig in IT Systemen nach, B. sieht den Namen des Kunden und hat ein Bild vor Augen – sie weiß ohne CRM-System, um wen und was es geht.
Betriebliche Integration	Innerhalb der Abteilung starke Verbundenheit mit der Kollegin, befürchtet „Bevormundung" durch Geschäftsführung und hält sich zurück
Soziales Bedürfnis	Respekt ihrer Arbeit und Vorgehensweise
Kreativität	Hat sich selbst Textbausteine ausgedacht
Schlüsselbegriffe	An der Front; entscheidet selbst; Freiraum; viel Text = viel Bedeutung; Struktur ist wichtig im Export; „wir"; „meine Kollegin und ich"

4.6 Silke – die Zahntechnikerin (B2B)

Tabelle 14: Materialübersicht Silke

Textarten	Reklamationsbearbeitung, Händleranfragen
Unternehmen	ABSilke
Untersuchungszeitraum	Juni 2015, ca. 40 Minuten Gespräch und Video
Materialmenge	Ca. 20 Seiten Transkript der Video- und Audiodaten, Bildschirm transkribiert
Eignung des Materials	100 Prozent
Kodierung	Eigene Vorarbeit, dann intersubjektiver Austausch mit AQUA. Siehe dazu auch Protokoll der Netzwerkstatt von Dez 2015 (im Anhang). Auszüge aus dem Transkript (die Anfangsszene) wurden auch auf dem Workshop „Reflexive Grounded Theory“ (Franz BREUER, Institut für Qualitative Forschung, Berlin, 15.–16.1.2016) offen kodiert.[375]
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „3“ in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 3 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 6S“ auf der CD-ROM.

Silke (auch „S.“) und ich lernten uns im Juni 2015 kennen, genauer: erst während meines Besuchs an ihrem Arbeitsplatz und der Beobachtung ihres Schreibens. Es gab einen Termin, bei dem wir uns über ihre Schreibarbeiten unterhielten und ich den Bildschirm filmen durfte, während sie schrieb. Vor dem Termin hatten wir uns noch nie gesehen. Ihre Teilnahme entstand durch die Vermittlung durch ihre Kollegin, die mich aus einem Seminar kannte und von meiner Untersuchung wusste. Sie hatte S. im März 2015 gefragt, S. war einverstanden und so begegneten wir uns im Juni 2015 zum ersten und einzigen Mal.

[375] Von dem Workshop in Berlin habe ich einen Audiomitschnitt ohne Transkript, ein während der Veranstaltung geschriebenes Memo und greife auf meine Notizen zurück.

Arbeitsplatz Silke

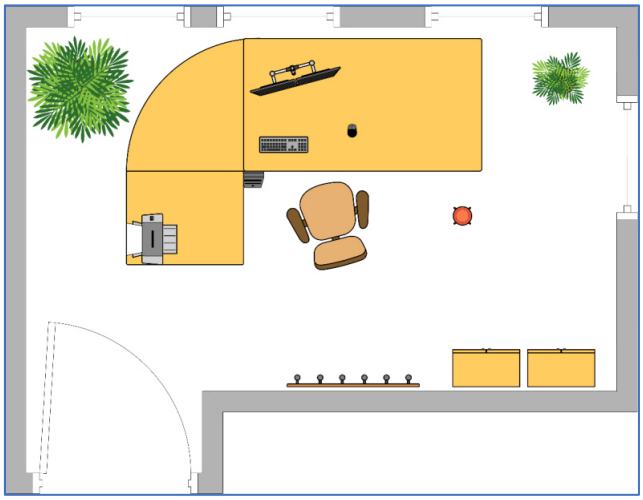


Abbildung 51: Arbeitsplatz Silke

Hinweis zum Unternehmen

S.s Arbeitgeber ist ein international agierender Hersteller der dentalpharmazeutischen Industrie. Das Unternehmen mit Sitz in Deutschland unterhält Niederlassungen auf nahezu allen Kontinenten. Die KundInnen der Firma sind überwiegend ZahntechnikerInnen und ZahnärztInnen. Im Mittelpunkt des Unternehmens steht die Versorgung von Patienten mit Zahnersatz. Das Unternehmen beschäftigte 2016 etwa 800 MitarbeiterInnen weltweit.

Gesprächsrahmen

S. arbeitet seit rund sieben Jahren im Unternehmen; sie ist ausgebildete Zahntechnikermeisterin und bearbeitet die Rückfragen und Reklamationen von Kundinnen und Kunden aus dem gesamten Einzugsbereich des Unternehmens. Silke arbeitet allein in einem Büro, sie nutzt MS Word, das CRM-System des Unternehmens und einen Monitor.

Während des gesamten Termins saßen wir nebeneinander; wir blickten beide auf den Bildschirm und sahen uns bei Unterhaltungen an. Silke sagte mir bei Beginn des ersten Schreibens, dass sie „Tipp-Probleme habe, wenn mir jemand zuguckt“ (17). Ich bot ihr an, den Raum zu verlassen, was sie verneinte „Ach wo, nee, nee, so ähm, nee, es geht schon“ (17).

Während der ersten 16 Minuten standen zwei Schreibvorgänge im Vordergrund. Beide skizziere ich nachfolgend kurz.

Schreibwelt Silke – eine Momentaufnahme

Die beiden Texte, die ich in ihrer Entstehung (Text 1) bzw. als Endprodukt (Text 2) beobachten konnte, öffnen den Blick in zwei unterschiedliche Bereiche von S.s Schreibwelt.

In Text 1 reagiert sie auf den Anruf eines Zahnarztes. Dieser hatte sich bei dem Unternehmen telefonisch über eine fehlerhafte Lieferung beschwert. Im Augenblick des Anrufs war die Fehlerursache noch unklar; jetzt bereitet S. ein Anschreiben an ihn vor (1–5). Sie öffnet dazu ein bestehendes Schreiben, schaltet dann auf ein anderes Formular um, in dem sie Hinweise zu diesem Vorgang vermerkt („Beschreibung", „Ursache/Fehler", „Aktivität/Notizen"). Diese Einträge werden automatisch in entsprechende Textfelder der Vorlage eingesetzt. Währenddessen versichert S. sich bei mir nochmals der Vertraulichkeit und des Datenschutzes dieser Untersuchungssituation (6–9). Anschließend aktualisiert S. in der Vorlage die Adresse sowie die Anrede und vergibt eine Reklamationsnummer: „Und dann werden die Schreiben bei uns immer gekennzeichnet" (16). Nach Einrichten der Vorlage liest S. den Text und prüft, „ob der Text sozusagen … ob der passend ist". Sie dankt für die schnelle Information und teilt dem Zahnarzt mit, dass das Unternehmen interne Prüfungen vornehmen werde, um etwaige Fehler künftig zu vermeiden (5).

Während sie prüft, ob der Text zu der konkreten Situation des Zahnarztes passt, nimmt sie inhaltliche Adaptionen sofort und direkt in der Textvorlage vor (Abbildung 52).

In (21) wird ihr Vorgehen deutlicher, sie zeigt mit der Hand auf einen mittleren Abschnitt des Schreibens, der in diesem Fall von ihr abgeändert werden wird.

> „...IMPLANTAT ähm, (-) wo irgendetwas äh nicht richtig ausgearbeitet wurde bei (I: Ja.) der Produktion. (-) Und das wäre jetzt in diesem Fall falsch. Weil da war jetzt ein AUFBAU betroffen. (I: Mhm.) Das heißt, da müsste ich jetzt auf jeden Fall ..."

Damit einhergehend begründet sie ihr Vorgehen. Sie will eine Beschreibung des Fehlers in den Text einbringen, sie will dem Reklamierenden schreiben, „WAS genau fehlerhaft war". Eine Entschuldigung ohne diese Details (24) „fänd ich selber aber nicht so freundlich, weswegen ich immer einbaue (-), wo der Fehler bestand. Damit der Kunde sich ein bisschen persönlicher angesprochen fühlt" (28). Mit der individuellen Fehlerdarstellung bezweckt sie auch, dass „es soll nicht so aussehen wie ein Standard" (29). Ich frage nach, warum nicht.

> „Weiß ich gar nicht. (Lacht.) (I: Mhm.) (--) Also ich selber fände halt einen Standard ähm unpersönlich. Wenn ich ein Schreiben bekommen würde. (-) Und (---) WÜRDE

auch da denken, dass die Firma das nicht wirklich ernst nimmt. Sondern dass es eben so einfach schnell abgehandelt würde. (I: Mhm.) (-) Aber (--) das wäre jetzt einfach nur meine Meinung" (30).

Mit den Worten „jetzt muss ich mir Gedanken machen, wie ich das formuliere" (31) leitet S. die Fehlererläuterung in dem Schreiben an den Zahnarzt ein. Es geht schnell, wie ich finde. Sie benötigt knapp 1,5 Minuten, um die Textstellen dem Fall entsprechend zu aktualisieren. Während sie schreibt, vertippt sie sich ab und zu, korrigiert dies sofort und arbeitet ohne Nachverfolgungsfunktion – sie überschreibt, was zuvor an eine andere Zahnarztpraxis versandt wurde (32). Ich frage (33) nach der Grußformel. Auf dem Bildschirm ist „Mit freundlichen Grüßen" zu lesen. Die Unterzeichnende ist nicht S., sondern jemand anderes.

S. hätte während unseres Termins noch weitere Reklamationen bearbeiten können. Sie versichert mir, dass die Bearbeitung stets nahezu gleich sei. Briefe dieses Inhalts – also der schriftlichen Reaktion auf die Beschwerde eines Kunden aus dem Implantatbereich – sind laut S. so identisch, dass der Kunde „eigentlich IMMER wieder das gleiche SCHREIBEN (kriegt). Weil es immer wieder derselbe Sachverhalt ist" (40).

Anrede,

mit diesem Schreiben bestätigen wir Ihnen den Eingang Ihrer Reklamation. Innerhalb unseres Hauses führen wir diese unter der Reklamationsnummer xxxx. Bitte geben Sie diese Reklamationsnummer bei eventuellen Rückfragen bei uns an.

Ihre bei uns eingegangene Reklamation haben wir zum Anlass genommen unsere Qualitätssicherung zu überprüfen. Gleichzeitig wurden Maßnahmen ergriffen derartige Auslieferungen unserer Produkte auszuschließend. **Wir bitten Sie hiermit, die Auslieferung des *Produktes* mit nicht vorhandenen *Zubehör* in der *Verschlussschraube* zu entschuldigen.** Gleichzeitig möchten wir uns für die umgehende Mitteilung dieses Sachverhalts bei Ihnen bedanken.

Kostenfreien Ersatz hatten wir Ihnen in diesem Fall bereits zukommen lassen. Innerhalb unseres Hauses werden wir Ihre Reklamation hiermit abschließen.

Bei anfallenden Fragen steht Ihnen Silke Nachname gerne unter der Telefonnummer xxxx zur Verfügung. Bitte teilen Sie uns mit, sollten Sie mit der Bearbeitung dieser Reklamation nicht zufrieden sein.

Wir bedauern die aufgetretenen Probleme mit unserem *Produkt*system , hoffen aber auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüßen,

Abbildung 52: Nachbildung von Text 1 (Zeichensetzung und Grammatik wie im Original)

Die in Abbildung 52 von mir fett hervorgehobenen Textteile adaptierte S. während der Beobachtung und überschrieb sie mit „Wir bitten Sie hiermit, die Auslieferung des fehlerhaft gefertigten Aufbaus im *Produkt*[376] zu entschuldigen."

Auf meine Frage, ob sie noch andere Texte an Kunden erstelle und versende, erzählt sie von einer E-Mail in englischer Sprache, die sie bereits am Vormittag verfasst hatte. Sie öffnet die E-Mail (Text 2) und erklärt den Hintergrund (42–44). Ein Kunde hatte sich mit einer Frage an einen Händler des Unternehmens vor Ort gewandt; der Händler war bzgl. der Antwort unsicher und wandte sich an das Unternehmen. Dort, in ABSilke, war die Mail des Händlers an eine Kollegin von S. gerichtet worden, welche die Mail dann an S. weitergeleitet hatte. S. beschreibt den Ablauf so:

> „Und da fragt er eben (-) unseren Händler vor ORT, (I: Mhm.) (-) ob das ein Problem ist sozusagen. Und der Händler ist sich da jetzt auch nicht sicher, was er antworten soll, (-) schickt das einer Kollegin hier im Haus, die es wiederum an mich weiterleitet, (I: Mhm.) weil ich auch ähm Hygienebeauftragte bin. Hab ich vorhin auch vergessen. (Lacht.) Egal. Auf jeden Fall (-) bin ich jetzt darauf eingegangen. (-) Und habe halt erst mal geschrieben, (-) dass ich eben seine ähm Frage WEITERgeleitet bekommen habe. (-) (I: Mhm.) Und (-) DA war ich mir aktuell nicht sicher." (44)

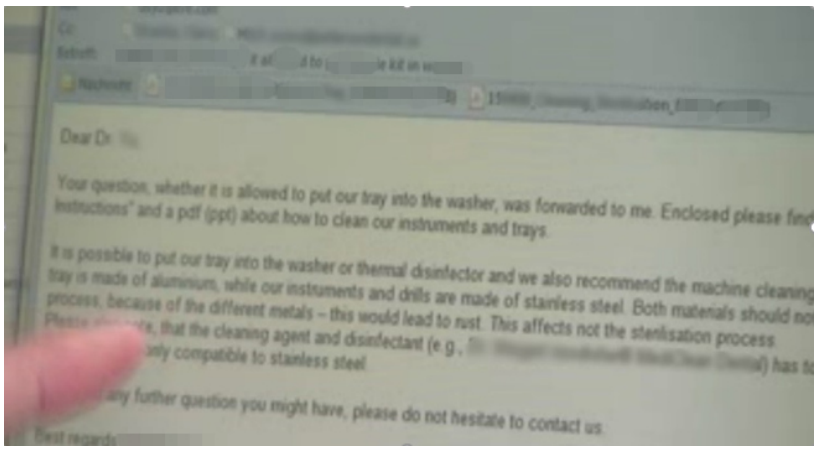


Abbildung 53: Silke zeigt auf die E-Mail des Vormittags

S. verfasste ihre Antwort ohne Vorlage, versandte die E-Mail direkt an den anfragenden Händler (und nicht an die weiterleitende Kollegin). Sie fügte der E-Mail noch eine „Aufbereitungsanweisung" zu, die sie in Form einer Powerpoint-Datei „mal selbst erstellt (hat) mit einem Kollegen" (46).

[376] Kursiv = durch mich unkenntlich gemacht.

Auf den konkreten Text gehen wir nicht weiter ein. Wir kommen in ein Gespräch über ihr Schreiben und ihre (Schreib-)Situation im Unternehmen, als wir während der Beschäftigung mit diesem Text 2 auch über die verabschiedenden Worte am Ende der E-Mail sprachen. S. sagt:

> „Wo ich aber auch nicht sicher bin, (I: Mhm.) schreibe ich .. Dann muss man immer: ‚Sie können sich an uns wenden', (I: Mhm.) oder kann ich auch schreiben: ‚Sie können sich an MICH wenden.' Weil ich ja eh diejenige bin, die es beantwortet." (49)

Ich frage, wer im Hause ihr so eine Frage beantworte und es entwickelt sich ein kurzer, aufschlussreicher Dialog, den ich an den Ende der Schreibwelt-Darstellung stelle und als Übergang zur Interpretation betrachte (50) (I = HR, B = S.):

> „B: (-) Da muss ich auch die Führungsebene fragen sozusagen?
>
> I: Fragen Sie mich jetzt, ob Sie die Führungsebene fragen müssen?
>
> B: (Lacht.) Ja. (Lacht.) Frag ich.
>
> I: Das können Sie mir ..
>
> B: Nee, aber wie es offiziell ist. Gibt es da nicht irgendwas Offizielles?
>
> I: Von mir nicht.
>
> B: Von Ihnen nicht.
>
> I: Ich hab damit nix zu tun.
>
> B: Okay."

Zentrale Motive und Einflüsse Silke – meine Interpretationen

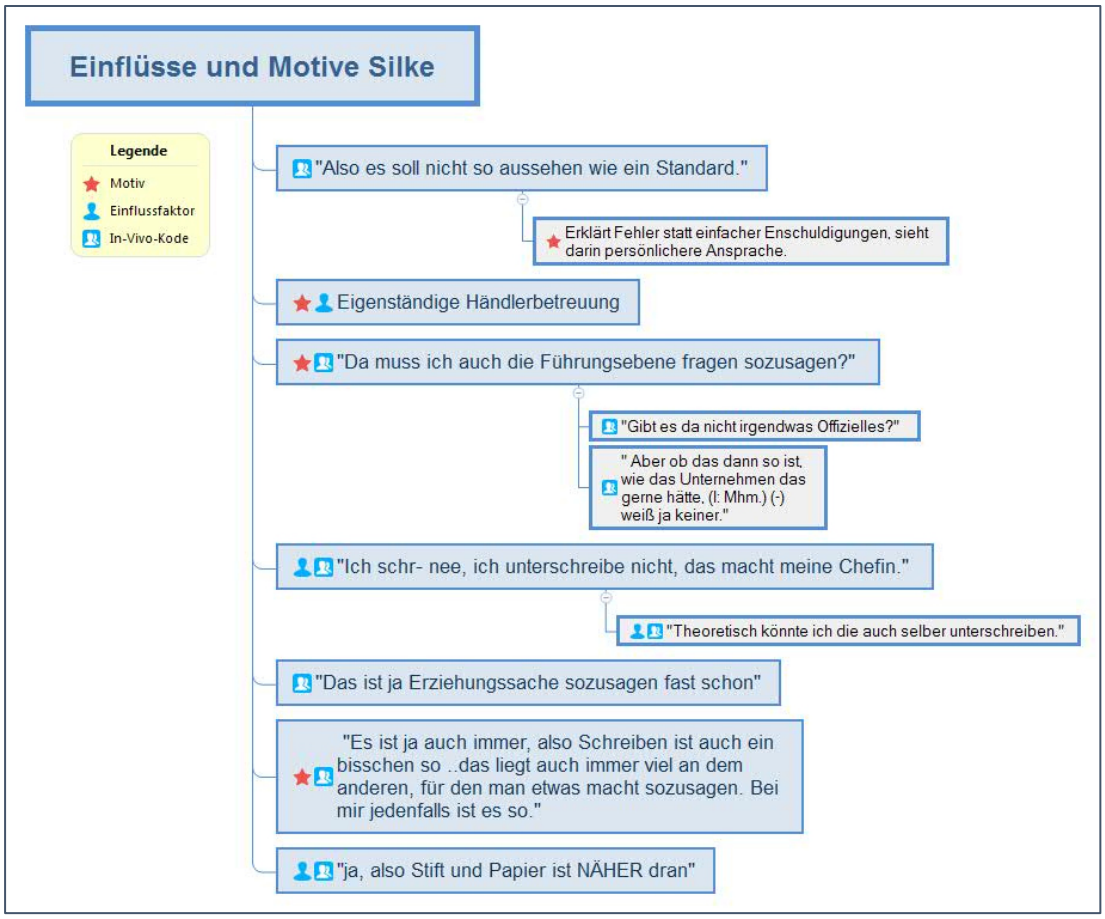


Abbildung 54: Einflüsse und Motive Silke

Der sechste Fall und wieder ist die Lage anders. Die beiden Texte dieser Beobachtung betrachte ich als Elaborate grundverschiedener Herkunft und eigener Genese. Da ist Text 1, das von S. konfigurierte Anschreiben, das sie im Auftrag von und für ihre Chefin bearbeitet; S. bekleidet hier die Funktion einer Sekretärin. Den Text wird ihre Chefin unterzeichnen, S. wird als Ansprechpartnerin in der dritten Person erwähnt. „… meine Chefin"(33), sagt S. und verweist darauf, dass die Chefin sich das Schreiben vor dem Versenden „auch nochmal durchliest, weil es ja ihr Sch-Brief eigentlich ist" (34).

S. spricht von dem „Sch-Brief", davon, dass ihre Chefin es sich noch einmal durchlesen wird. Dem „Sch" – ich sitze neben Silke, ich höre sie und bin sicher, dass sie an „Schreiben" denkt, sich dann jedoch blitzschnell umentscheidet und von „Brief" spricht, da es ja ihr Schreiben und der Brief der Chefin ist. Die Chefin hat nicht geschrieben, sie hat S. schreiben lassen.

Und dann ist da Text 2, die an den Händler versandte E-Mail, bei der S. als eigenständige Autorin agiert. In eigener Urheberschaft verfasst sie diesen Text frei von Vorlagen und versendet ihn direkt an den Adressaten außerhalb des Unternehmens – ohne Kontroll- oder Korrekturschleife innerhalb der Firma.

Zwischen diesen beiden Texten und ihrer jeweiligen Entstehung sind die Interpretationen angesiedelt, die teils von mir, teils aus der Zusammenarbeit mit den AQUAs und der Teilnahme an einem Workshop zur rGTM bei BREUER stammen.

Text 1: Silke will dem Empfänger keinen Standardbrief schreiben, obwohl weite Teile des Textes standardisiert sind. Sie will eine persönliche Ansprache vermitteln, nicht einfach nur um Entschuldigung bitten, deshalb führt sie die Fehlerursachen näher aus. Die Darstellung eben dieser Fehlerursache ist der Moment, in dem S. ihre Zeit und ihre Kreativität in den Text einbringt. In (31) spricht sie davon, sich Gedanken machen zu müssen, wie sie formuliere. Ihre Formulierungen, die Zeit, die Kreativität kreisen um den Fehler und seine Ursache, interessanterweise weniger um den Empfänger. Ich bin wirklich erstaunt darüber, wie klar und deutlich S. einerseits ihrem Wunsch Ausdruck verleiht, einen persönlicheren Brief zu schreiben – und wie wenig Persönliches sich dann in dem Text wiederfindet. Konkret ändert S. nur wenige Worte (32), markiert einen Satz, löscht ihn und ersetzt ihn durch „des fehlerhaft gefertigten Aufbaus im *Produkt*“. Die Ursache ist beschrieben und darin sieht S. eine persönliche Ansprache, die Unterscheidung zum Standardbrief. Lösungen beschreibt S. dagegen keine. Ich bin erstaunt über diese, in meinen Augen, offensichtliche Verwechslung von Sach- und Beziehungsebene. Für S. ist das nicht verwechselt, im Gegenteil: Die Ausführung der Sachebene ist für sie anscheinend ein initiatives Element der Beziehungsebene. Gerade weil sie den Fehler individuell beschreibt, ist dieser Vorgang für sie ein Eingehen auf den Empfänger. Sie könnte es auch weglassen, aber dann wäre es „eben so einfach schnell abgehandelt“ (30). Noch einmal: Die einzige individuell verfasste Passage des Briefes besteht aus kurzen Aussagen zu der Fehlerursache.

Erstaunlich ist für mich in diesem Kontext auch die Wahrnehmung der Zeit. Ich habe beobachtet, dass S. für dieses Schreiben etwa 90 Sekunden benötigte. Ich vermute, dass der von ihr betriebene kurz andauernde Aufwand in der Darstellung des Fehlers und seiner Ursache für sie synonym ist mit erzeugter Wertschätzung – nicht, wie lange der Vorgang dauert, hat Bedeutung, sondern was das Schreiben beinhaltet. Das „eben so einfach

schnelle" Abhandeln bezieht sich in dieser Lesart nicht auf Geschwindigkeit, sondern auf Substanz, auf Tiefe, nicht auf Oberfläche.

Gleichzeitig ist S. davon überzeugt, dass Schreiben dieser Art, ob nun mit erläuterter Fehlerursache oder nur mit aktualisierter Reklamationsnummer, Schreiben sind, die „man sich auch sparen kann", da der Kunde es aufgrund des immer gleichen Inhalts „einfach wegschmeißen" werde (41). Aspekte der Kundenzufriedenheit und -bindung, die mit einer den Kunden zufriedenstellenden Unternehmensreaktion einhergehen, thematisiert S. nur indirekt. Sie versucht, im Rahmen ihrer Möglichkeiten und eher einer eigenen Bedürfnislage entsprechend, eine persönliche Briefatmosphäre zu erzeugen. Ihr ist, so mein Eindruck, kaum oder überhaupt nicht bewusst, dass das Unternehmen – und konkret: mit dem Schreiben der S. – eine die Kundenbindung beeinflussende Reaktion zeigt. Eine Institutionalisierung im Umgang mit Reklamationen zeigt sich hier lediglich in der Vergaberoutine von Reklamationsnummern, das persönliche Ansprechen, das Schaffen einer Nähe zum Kunden obliegt hier der Intuition der Mitarbeiterin S.[377]

Mit dem Wechsel zu **Text 2** erzählt S. mehr über das Schreiben im Unternehmen, die Rollensituationen und das Gesamtgefüge. Besagter Text steht nicht im Mittelpunkt dieser Phase unseres Gesprächs. Sie erklärt mir zwar, was, wem und warum sie geschrieben habe in dieser E-Mail. Das Gespräch enthält zudem Passagen dichten Inhalts und diese Passagen bilden den Kern der nachfolgenden Interpretationen rund um Text 2, die mit den Eindrücken zu Text 1 zusammen zu betrachten sind. Es geraten, wie eingangs erwähnt, mit beiden Texten widersprüchliche Textentstehungsprozesse, verschiedene Motive und Einflüsse in den Blick.

Interessant wird es mit S.s Aussage (47), auf die Frage des Händlers eingegangen zu sein und diese beantwortet zu haben. Zur Erinnerung: Die Anfrage des Händlers war von einer Kollegin an S. weitergeleitet worden. Nun erhält der Händler direkt eine Antwort von S., die

[377] Vgl. hierzu auch die Arbeiten von HOMBURG et al. zu den Zusammenhängen von Kundenzufriedenheit, Reklamationsbearbeitung und Kundenbindung (HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2013, S. 108). Die AutorInnen belegen den Zusammenhang von Beschwerde- und Kundenzufriedenheit und ihre Wirkung auf die Kundenbindung. Sind Kunden mit der Art zufrieden, wie ihre Beschwerde bearbeitet wird, äußern sie sich allgemein zufrieden mit dem Unternehmen. Sind sie dagegen mit der Bearbeitung einer einzelnen Beschwerde unzufrieden, sinkt ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem Unternehmen.

er unter Umständen nicht kennt. Auch die weiterleitende Kollegin ist nicht in „CC“ gesetzt bei der Antwort. S. agiert direkt.

Später, in (63) spricht sie von den Schreiben, die ihre Chefin unterschreibt und von sich selbst. „Theoretisch könnte ich die auch selber unterschreiben. Weil sie immer (--) nicht mehr korrigiert werden müssen.“ UP und JZ aus der AQUA-Gruppe erkennen hier eine Tendenz S.s zur „Selbstermächtigung“. Sie könnte auch, was ihre Chefin kann – und sie weiß es, weil sie Schreiben vorlegt, die keiner Korrektur mehr bedürfen. Hier, in (47) zeigt sie, in der Lesart von UP und JZ, selbstermächtigendes Verhalten.

Der Einfluss der Chefin zeigt sich nicht nur bei der Unterschrift. In (35) macht S. deutlich, dass die Chefin, die „eben schon diesen persönlicheren Kontakt zu dem Kunden hatte“, Teile des S.-Textes umformulierte, weil „sie der Meinung war, dass ich das .. (--) das Problem zu direkt angesprochen habe, weil viele Sachen sind einfach ähm anwenderbedingt.“ Der eben noch die persönliche Ansprache in Text 1 aufbauende kurze Passus der Fehlerursachendarstellung – er unterliegt der Kontrolle. Dieser, wie die Beobachtung zeigt, einzige Bereich, in dem Silke frei formuliert (und sich, wie sie sagt, Gedanken über diese Formulierung machen muss) wird kritisch gelesen, denn S. könnte weniger den Fehler in den Fokus genommen haben als vielmehr den Anwender als seinen Verursacher. S. bekommt Briefe zur Änderung zurück (35), wenn bspw. der Titel des Empfängers nach Ansicht der Chefin nicht korrekt genannt wurde, so hatte S. an einen „Prof. Dr.“ ein Schreiben gerichtet, die Anrede jedoch auf „Professor“ verkürzt, da sie dies für korrekt hielt. S. bekam das Schreiben von der Chefin mit dem Hinweis zurück, der Kunde wünsche die Anrede „Professor Dr.“[378] Die Chefin, selbst eine promovierte Zahnmedizinerin, achtet auf Details dieser Art.[379]

[378] Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass S. bei der Wahl der Anrede dem aktuell gültigen „Brief-Knigge“ folgte: Eine Person mit mehr als einem Titel wird nur mit dem höchsten Titel angeredet. Also: Sehr geehrter Herr Professor Mustermann, (Professor nicht abgekürzt, der konkrete Name kann entfallen). Bei der Angabe der Adresse wiederum werden alle Titel genannt, also Prof. Dr. Mustermann (hier abgekürzt). Insofern haben beide Recht: S. beherrscht den aktuell üblichen, modernen Stil, die Chefin kennt den Adressaten besser und weiß, dass er Wert auf Nennung aller Titel auch in der Anrede legt. Siehe dazu auch DIN-5008-Richtlinien, www.din-5008-richtlinien.de

[379] Am Ende unseres Gesprächs, das Tonband war schon abgeschaltet, erzählte mir S., sie wäre selbst gern Zahnärztin geworden. Leider hatte sie keinen Studienplatz erhalten. Sie erzählte – ein kurzer Satz nur – dass sie Zahntechnikermeistern anders schreibe als Zahnärzten. Als sie mir das erzählte, schwang Ehrfurcht gegenüber Zahnärzten mit.

Text 1, das Schreiben, das sie eher für sinnlos denn für sinnvoll ansieht, ist von ihr so zu verfassen, dass sie selbst den Selbstanspruch einer persönlichen Ansprache des Empfängers verwirklicht und auch den Anforderungen der Chefin bzgl. Form und Haltung gegenüber dem Zahnarzt gerecht wird. Text 2 – und in (54) bekennt sie klar: „Das habe ich komplett selber geschrieben, ja" – wirft das Licht auf den Spagat, den S. hier in im Alltagshandeln ihrer Schreibvorgänge bewerkstelligt. Sie hat Text 2 nicht nur komplett selbst geschrieben, sie hat ihn auch ohne weitere Kontrolle oder Genehmigung direkt verschickt. Der Empfänger ist ein Händler, kein Zahnarzt. Führt dieser Unterschied zu einer Unterscheidung im Briefprozess? Zahnärzte als Klientel, die von einer promovierten Kollegin angeschrieben wird, und Händler, bei denen weniger der Absender als vielmehr der Inhalt der E-Mail von Bedeutung scheint?

Ich erlebe hier eine unsichere S., eine S., die auf zwei Hochzeiten in unterschiedlichen Geschwindigkeiten tanzt – da ist die Welt der Texte 1, „ich habe nur Reklamationen, ehrlich gesagt", sagt sie in (37), eine langweilige, überflüssige Form-Welt, der sie nichts weiter abgewinnt als das Einfügen einer Fehlerursachenschilderung zum Schaffen einer persönlichen Ansprache. Und da ist die E-Mail, Text 2. S. schreibt hier frei, wirkt stolz und zufrieden ob der Eigenleistung und äußert mir gegenüber zugleich ihre Unsicherheit, die sie damit verbunden sieht – es wirkt so, als hätte ich sie ertappt, als wäre sie freier als sie es sich zu sein trauen würde.

Es wird deutlich in (50):

> „(--) Wo ich aber auch nicht sicher bin, schreibe ich .. Dann muss man immer: ‚Sie können sich an uns wenden', oder kann ich auch schreiben: ‚Sie können sich an MICH wenden.' Weil ich ja eh diejenige bin, die es beantwortet."

Sie können sich an uns wenden? Sie sich an MICH wenden. Wie verhalte ich mich, fragt S. und der Blick öffnet sich auf strukturelle Hintergründe des Schreibens im Unternehmen. Sie ist diejenige, die antwortet. Sie tut es, sie verantwortet es selbst – und fragt mich, den sie in dieser Situation (50) vermutlich als Experten wahrnimmt (so auch die Einschätzung von AQUA, RMP), ob sie „die Führungsebene fragen" muss, wenn sie wissen möchte, wie sie sich bzgl. der Formulierung „an uns wenden" oder „an mich wenden" verhalten soll. Ich bin erstaunt, sie fragt mich, sie möchte wissen, „wie es offiziell ist. Gibt es da nicht irgendetwas Offizielles?" (50). In (51) setzt sie fort und beschreibt ihre Unsicherheit ob des Händlers – schreibt sie „wenden Sie sich an mich" oder „wenden Sie sich an uns". Ich

frage, wer das festlege. S. antwortet, sie müsse „vielleicht dann noch mal fragen". Sie würde ihre Chefin fragen, diese würde ich vermutlich antworten, sie könne individuell entscheiden. „Aber", S. weiter, „eigentlich sollte es da so ein allgemeines Vorgehen geben, wie jeder sich zu verhalten hat".

Ich denke an KAISER und die Übersetzungsarbeit kaufmännisch Tätiger an Kommunikationsschnittstellen im Unternehmen. S. wünscht sich, um in diesem Bild der ÜbersetzerInnen zu bleiben, eine allgemeine Grammatik, ein verlässliches, gemeinsames Wörterbuch – und ich verstehe sie auch so, dass sie sich von allgemeinen Regelungen sowohl Sicherheit im eigenen Handeln als auch Schutz vor willkürlichen Korrekturen seitens der Chefin erhofft. Denn: S. soll zwar individuell entscheiden (was sie in der E-Mail ohne weitere Kontrolle von außen tut), wird jedoch mit der Neufassung eines Text 1 beauftragt, wenn der Chefin die Anrede oder die Art der Fehlerursachendarstellung nicht zusagt). S. ist eben Autorin, dann wieder Sekretärin. Sie zeigt dieses Wechselbad deutlich, sie wirkt verunsichert und zugleich ehrgeizig, sie will ihre Sache gut machen und ist unsicher, was als gut befunden wird.

In (56) reflektiert S. über die Frage, ob ihr diese Übersetzungsfunktion bewusst geworden ist. Sie sagt dazu:

> „Ich weiß nicht, ob es das Unternehmen ist. Also das bin ja eigentlich eher ich. Im Namen des Unternehmens."

Darin lese ich: „Ich weiß nicht, ob mein Schreiben das Unternehmen ist. Ich schreibe so und das schreibe ich im Namen des Unternehmens."

> „Aber ob ich das jetzt wirklich so mache, wie das Unternehmen das gerne HÄTTE, das kriege ich ja eigentlich nicht bestätigt."

Darin lese ich weiter (und wieder): „Ich bin unsicher, ob mein Tun dem Unternehmen entspricht, kriege das auch nur hin und wieder, nur indirekt (nicht wirklich, eigentlich nicht) bestätigt." Ich frage nach, wie das für sie sei (56) (I = HR, B = S.):

> B: (--) Also wenn ICH das Unternehmen, der Unter- also der Chef wäre sozusagen, (I: Ja.) (-) also obwohl ich jetzt nicht so kontrollierende Eigenschaften habe, aber dann würde ich mir halt die Sorge machen dann, (-) s- machen die Personen das in den einzelnen Bereichen so, wie ich das wirklich (-) MÖCHTE? Also kommt es beim Kunden so an, wie ich das möchte. (I: Ja.) Das ähm ist auch eigentlich ja nicht kontrollierbar. (I: Ja.) Glaub ich, weiß ich nicht. Aber .. (-)"

Diese Passage in (56) finde ich sehr dicht und vielschichtig. Ich nutzte die Gelegenheit, diese Passage während eines Workshops mit neun anderen Personen[380] offen zu lesen und Wort für Wort „aufzubrechen". Hier mein zusammenfassendes Memo dieser offenen Arbeit.

„Wenn ICH das Unternehmen, der Unter- also der Chef wäre sozusagen …"

„Ich-Unternehmen- also der Chef": Ist der Chef das Unternehmen und nicht sie? Ist es Chefsache, das Unternehmen zu sein?
Trennung ICH vom Unternehmen. Frage: Wer ist das Unternehmen, wenn nicht auch sie?
Stichwort Identifikation/ Identifikationsauftrag
„Wenn ICH das Unternehmen, der Unter- also der Chef wäre sozusagen … obwohl ich jetzt nicht so kontrollierende Eigenschaften habe ..."

Welches Bild zeigt S. von der Chefrolle?
Chefperspektive: Der Chef hat kontrollierende Eigenschaften.
„aber dann würde ich mir halt Sorgen machen …"

Wann würde sich der Chef Sorgen machen?
Rationaler Aspekt: Bei unzureichender Arbeitsleistung
Emotionaler Aspekt: Bei fehlendem Gehorsam/Respekt/ befürchtetem Autoritätsverlust

Wenn die Erwartung an die Umsetzung ganz oder teilweise enttäuscht wird.

Frage: Ist der Chef für das Vermeiden unzureichender Arbeitsleistung verantwortlich?
Sorge (und nicht: „Gedanken machen", „sich fragen") Stichwort Kontrollierbarkeit der Aufgabenerfüllung. Kontrollierbarkeit und Sorge bilden ein Paar. Idee: Weniger Sorge, wenn Aufgabenerfüllung der S. kontrollierbar/kontrolliert und vice versa : Mehr Sorge, wenn nicht kontrollierbar.
Perspektive S.: Wann würde sich S. Sorgen bzgl. der Aufgabenerfüllung machen?
Bei Unklarheit der Aufgabe und Unsicherheit der Bearbeitung/Bewertung des Getanen: Mach ich das richtig? Nach welchen Kriterien wird die Arbeit vom Vorgesetzten beurteilt? Wie klar bzw. wie diffus sind die Maßstäbe?
Dazu passend: „So, wie ich das wirklich MÖCHTE!" Rolle S.s in der Hierarchie (Konsument von Vorgaben, Produzent von Ergebnissen?) Befehlsempfänger? Gestalter? „Möchte" ist betont, warum nicht „Will"?

Was, wenn sie gesagt hätte: „Wenn ICH das Unternehmen, der Unter- also der Chef wäre sozusagen …, also, obwohl ich jetzt nicht so kontrollierende Eigenschaften habe, aber dann würde ich mir halt Gedanken machen, wie ich die Personen in den einzelnen Bereichen befähige/unterstütze/fördere/anleite, damit sie wissen und tun können, was ich wirklich möchte?"

Zusammengefasst:
Identifikationszuständigkeit: S. initiiert eigenes vs. hierarchisch fixiertem Schreiben
Rollenverständniswechselwirkungen: Chefthema Sorge um Ergebnis, S. Thema: Gegenstand der Kontrolle. Hilfreiche Perspektiven: „Chef" /„S." (der schreibende Mitarbeiter als interner „Auftragsautor")

[380] Es handelt sich um den eingangs erwähnten Workshop bei Franz BREUER am Institut für Qualitative Sozialforschung in Berlin.

S.s Aussage vor meiner Frage (in 56) endet mit „Glaub ich, weiß ich nicht. Aber ...“ Ich sage: „Also vertraut.“ S. reagiert mit: „DAS ist halt ein bisschen schwierig.“ Sie sagt, ihr wird zwar Vertrauen entgegengebracht, sich dem Kunden korrekt gegenüber zu verhalten – sie bezieht sich auf Text 2, die E-Mail – und endet erneut mit der Erkenntnis, dass „keiner“ weiß, ob „das dann so ist, wie das Unternehmen das gerne hätte“.

Hier setze ich an, führe den Satz weiter und frage „Woher wissen denn (-) ähm …“

S. antwortet schon, bevor ich die Frage zu Ende gestellt habe:

> „Das ist ja Erziehungssache sozusagen fast schon. Ich bin in einer gewissen Weise erzogen worden und verhalte mich dementsprechend. Andere, die vielleicht NICHT so erzogen wurden, verhalten sich anders.“ (56)

Wer ist das Unternehmen? Das Unternehmen wirkt auf mich hier wie eine über ihrem Handeln schwebende, unsichtbare Instanz, die S.s Schreiben „gern haben“ kann oder auch nicht. Es scheint abstrakt – so verstehe ich den Hinweis auf ihre Erziehung, die sie als konkret und gesichert Erlebtes mit in die Arbeitswelt einbringt. Wie schon bei E. in der Bank dient die eigene Erziehung, das eigene „In-einer-gewissen-Weise-erzogen-worden“-Sein als Sicherheit stiftendes Element.

Anschließend sprechen wir über S.s Erfahrungen in der Schule, ich frage, ob sie Deutsch als Leistungskurs hatte. Sie bejaht und grenzt den Aussagewert dessen gleich ein. Sie betont, dass für sie – und „Schreiben ist auch ein bisschen so“ – immer auch „viel an dem anderen liegt, für den man etwas machen, sozusagen“ (60). Fehlt ihr dieser andere, für den sie etwas macht? Bei Text 1 ist es die Chefin, für die sie schreibt – aber schreibt sie wirklich? Sie füllt ein *template* und durchläuft eine Kontrollschleife ob des Stils. Text 2 schreibt sie frei, von Anfang bis Ende. Weder sucht sie nach anderen Formulierungen, noch fragt sie um Rat oder bittet um Feedback. Sie könnte ihre Kollegin, von der die Mail weitergeleitet worden war, konsultieren und sich ihre Rückmeldung zu dem Text anhören. Das tut S. nicht. Sie schreibt ihren Text und versendet ihn in dem Vertrauen darauf, dass man ihr vertraut und sie dank ihrer Erziehung schon weiß, diesem Vertrauen gerecht zu werden. Denkbar ist allerdings auch, dass sie versendet und schlicht niemand im Unternehmen davon Notiz nimmt. Ihr Schreiben könnte stattdessen als Selbstverständlichkeit verstanden werden und ggf. erst bei einer weiteren Reaktion des Empfängers, etwa einer weiteren Beschwerde, für Aufmerksamkeit sorgen.

In (61) frage ich nach diesem Aspekt des Schreibens „und dem anderen, für den Sie etwas machen“. Ihre Antwort erstaunt mich:

> „Also wenn ich jetzt einen Chef hätte, der ganz, ganz streng wäre, (I: Mhm.) dann würde ich auch viel verkrampfter (-) (I: Mhm.) an die Sache rangehen und dann würde es nicht so gut gelingen, glaube ich. (I: Mhm.) (-) Also wenn ich jetzt ANGST haben müsste, das Schreiben jedes Mal wieder noch mal anders (I: Mhm.) zu schreiben. Das gibt es ja auch. (-) (I: Mhm.) (-) Also zeitweise wäre es ganz GUT, weil ich dann auch lernen würde, etwas anders, besser zu machen.“

Ich frage mich, ob sie keine Angst zu haben braucht, weil ihre Texte gut sind, oder ob ihre Texte gut sind, weil sie keine Angst zu haben braucht. Der Chef (S. hat eine Chefin) scheint nicht „ganz streng“ zu sein – ist er zu locker, ist er unberechenbar? Es scheint so, als würden manche Texte unbeanstandet bleiben, andere hingegen sind „jedes Mal wieder noch mal anders zu schreiben“. Vermisst S. Kontrolle? Würde sie gern stärker kontrolliert werden, weil sie sich davon einen Lerneffekt verspricht? Vermisst sie Klarheit? Scheint hier durch, was bereits zuvor (50) als Wunsch nach einer allgemeinen Regelung in Erscheinung trat? Ich denke an EFINGS Begriffe der Sprachregister – und, dass S. gleich mehrere davon auszubalancieren weiß: ihre eigene Sprache, die Sprache des Fachs (in ihrem Fall diejenige gegenüber dem Händler und zudem in der Funktion der Hygienebeauftragten (44)) und die Sprache ihrer Chefin, die wiederum in einer Berufswelt korrespondiert, der S. gern angehören würde, was ihr aber aus nicht näher genannten Gründen nicht möglich war.

Darüber hinaus veranschaulicht der weitere Verlauf des Gesprächs mit S. auch den Umgang mit Texten auf der Ebene der KollegInnen. In (64) frage ich S., ob sie wisse, wie die anderen schreiben – und sie sagt, dass sie nur um die offiziellen Werbeinformationen des Unternehmens wisse und

> „ich weiß halt, EGAL, wer dann drüber guckt, jeder hat irgendwie .. Aber vielleicht sind .. ist das vielleicht auch so ein bisschen typisch deutsch, ich weiß es nicht, oder typisch Mensch, (--) jeder hat dann eine Idee, was er hätte besser gemacht oder wo der Fehler ist (lachend) oder .. (Lacht.) (-) Ja.“

Sie könnte sich Briefe der KollegInnen anschauen, da diese – anders als E-Mails – für die KollegInnen zugänglich im IT-System der Firma gespeichert werden. S. schaut sich diese Schreiben jedoch nicht an. Es bleibt offen, warum nicht. Ein denkbares Motiv, so RMP von AQUA, ist ihr Verständnis von Kollegialität – nämlich dem in (64) beschriebenen (eigenen?) Reiz des Beurteilens und Verbessern anderer zu entgehen.

Auffällig ist hier, dass es anscheinend kein kollegiales Lob gibt oder eine Anerkennung der Arbeit von anderen. Vor diesem Hintergrund zeigt sich eine weitere Facette der Situation des von S. für die Chefin geschriebenen Briefes: Hierarchisch verankerte Positionsmacht scheint in diesem Fall der entscheidende Faktor zu sein. Das Schreiben an den sich beschwerenden Zahnarzt ist nicht als Ergebnis eines allgemeinen Entscheidungsfindungsprozess darüber zu verstehen, wie das Unternehmen auf Reklamationen solcher Art inhaltlich reagiert. Es ist, zumindest in diesem beobachteten Fall, eine Entscheidung der Chefin; ihre Sprache, ihre schriftsprachliche Rhetorik dient als Maßstab. So betrachtet, nimmt das Unternehmen zum Beantworten der Frage, wie und was und wer an den Zahnarzt auf seine Beschwerde hin schreiben solle, das kulturelle Kapital[381] sowohl der kontrollierenden Chefin als auch der schreibenden S. in Anspruch – ohne Dialog und Augenhöhe. Die Inanspruchnahme vollzieht sich wortlos, ohne Absprache, sie wirkt wie eine Selbstverständlichkeit im üblichen Umgang von Vorgesetzter und Untergebener.

Gegen Ende der Aufzeichnung sprechen wir noch über das Schreiben mit Stift bzw. an der Tastatur. S. bezeichnet das Arbeiten am Bildschirm als eine Mischung aus Kopieren, Ausschneiden, Versetzen, aus Einsetzen, Einfügen und Löschen (70). Dies „ist eigentlich auch praktisch. JA, aber dadurch ein bisschen festgefahrener." Beim Schreiben mit dem Stift werde hingegen eher noch einmal „komplett" neu angefangen und vollkommen neu formuliert.

Auch wenn S. in den 45 Minuten unseres Termins nicht mit der Hand schreibt, zeigt sie beides – sie arbeitet mit Einfügen und Löschen und formuliert Brieftexte komplett neu.

Am Ende der Dreiviertelstunde sagt sie mir, sie wisse nicht, „ob das jetzt alles so stimmt, aber […] Das wäre jetzt so mein Gefühl". Ich verlasse das Unternehmen und bin dankbar für diese Begegnung. Mir ist, als hätte ich Einblick nehmen dürfen in die Schreibwelt einer Firma, in der ohne großen Austausch über die Schreibarbeiten davon ausgegangen wird, dass die MitarbeiterInnen „das schon" machen werden. S. würde mir vermutlich sagen, es wäre „ihr Job", als Sekretärin der Chefin Briefe zu schreiben, deren Sinn sie zweifelhaft findet. Ihre Stärke hingegen – und das zeigt diese Beobachtung – sieht sie im eigenverantwortlichen Erstellen und direkten Versenden von Korrespondenz. Das entspricht ihrem Anspruch an sich selbst und ihrer Erziehung. Ob es aber der Firma, „dem Chef",

[381] Vgl. BOURDIEU/RUSSER 2016

entspricht? Sie weiß es nicht zuverlässig und so scheint ihr Schreiben – zwischen den Polen Text 1 und Text 2, also zwischen Fremdbestimmung und Selbstbehauptung – stattzufinden auf der Basis eines alltäglichen, lautlosen Ringens um Sinnhaftigkeit, Selbstachtung, Würde und das Gefühl, gute Arbeit zu leisten; sie leisten zu können.

Silkes Schreiben im Kurzporträt

Tabelle 15: Silkes Schreiben im Kurzporträt

Ihr ethischer Anspruch/ Motto	„Ich will dem Empfänger persönliche Wertschätzung und Ernsthaftigkeit zeigen und nicht einfach nur einen Standardbrief versenden."
Rollenverständnis	Diffus. S. ist Autorin und Sekretärin zugleich. Sie schreibt für ihre Chefin (die auch unterzeichnet) und sie schreibt eigene Texte.
Textarbeit	Adaptionen des Standardtextes (Text 1), Verfassen eines eigenen Textes (Text 2)
Vorlagen	Reklamation gemäß bestehender Vorlage
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	Bezieht sich auf ihre Erziehung, wenn es um das Sprachgefühl und Sprachgebrauch beim Schreiben geht. Ist sich über die Qualität ihrer Schreiben nicht sicher.
Schreibprozess	Überlegt sich den zu dem Fall passenden Inhalt, schreibt, korrigiert sofort, prüft zum Abschluss (Text 1), Speichern und Versand an Vorgesetzte. Text 2 ähnlich, aber schneller, grundständiger Text, sofortiger Versand.
Ziele des Schreibens	Reklamationen klären, Kunden behalten
Kundenorientierung und Ambivalenzen	S. balanciert Aspekte der Ursachenverantwortung aus. Ist die Reklamation anwender- oder unternehmensverursacht? Auch bei erstem entschuldigt sie sich für Unannehmlichkeiten.
Technik	MS Word, CRM, ein Monitor
Aufbau- und Ablauforganisation	Stark ausgeprägt (Text 1) und gleichzeitig ambivalent für S. („ich könnte die auch unterschreiben", sie darf es aber nicht)
Resonanz/Reaktion des Empfängers	Nicht beobachtbar. S. vermutet, dass ihre Angabe der Fehlerursache zu einer glaubwürdigen Entschuldigung führt und diese persönlicher macht.
Gesamtwirtschaftlicher Kontext	Klientelorientiert: Der Text an den Kunden Zahnarzt wird von einer promovierten Zahnärztin zwar nicht verfasst, aber aus Prestigegründen von ihr unterzeichnet.
Adressatenbild/ Kundenkenntnis	Keine konkrete Kenntnis des Empfängers
Betriebliche Integration	S. arbeitet allein. Sie könnte auf Schreibressourcen von KollegInnen zugreifen, macht davon jedoch keinen Gebrauch. Sie ist nicht isoliert, ihre Anbindung wirkt aber diffus (s. Rollenverständnis)
Soziales Bedürfnis	Klare Regeln, Feedback statt Kontrolle, Anerkennung ihrer Leistungen und Vertrauen in ihr Können
Kreativität	Schreibt grundständig Text 2 und individualisiert Text 1
Schlüsselbegriffe	Identifikation; Aufgabe und Rolle; persönliche Wertschätzung; Regeln

4.7 Inge und Petra – „Student*in und/oder Kund*in"? Korrespondenzen an einer Hochschule (B2C)

Tabelle 16: Materialübersicht Petra und Inge

Textarten	Beantworten allgemeiner Anfragen, studentische und institutionelle Angelegenheiten aller Art
Unternehmen	Hochschule Anonymus (Private Hochschule (PHS))
Untersuchungszeitraum	April 2016, 25 Minuten Gespräch mit I.** 45 Minuten Gespräch und Video mit P.*
Materialmenge	P.: ca. 30 Seiten, I.: ca. 40 Seiten Transkript der Video- und Audiodaten, Bildschirme transkribiert
Eignung des Materials	100 Prozent
Kodierung	Eigene Vorarbeit, dann intersubjektiver Austausch mit AQUA. Siehe dazu auch Protokoll der Netzwerkstatt vom 26.7.2016 (im Anhang). Name der Datei „16-07-28 AQUA zu PHS und Barbara", Zitate aus diesem Protokoll werden über die Zeilennummer angezeigt.
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „3" in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 3 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 7 PI" im Anhang. In 7PI fasse ich die zur Auswertung genutzten Textteile des Transkripts von I. und des Transkripts von P. zusammen; auf der CD-ROM.

Im Zuge meiner Untersuchung entstand der Kontakt zu einer Studienberaterin einer privaten Hochschule. Sie hatte Interesse, an diesem Projekt teilzunehmen. Ich freute mich auf die zu erwartende Konstellation: eine private Hochschule, deren Studentinnen und Studenten zugleich zahlende KundInnen sind. Gibt es hier besondere, neue, andere Entdeckungen als in den bisherigen Fällen? Ursprünglich war nur ein Gespräch mit Petra (auch „P.") geplant. Sie verspätete sich zu dem Termin. Inge (auch „I."), ihre Kollegin in der Studienberatung, sprang spontan ein und so entstanden während des einen Termins, P. nahm nach ihrer Verspätung ebenfalls teil, gleich zwei Beobachtungen und Unterhaltungen.

Im Zuge der Einzelfallauswertungen wurde mir klar, dass die ausführlichere Darstellung beider Fälle redundant und eine Zusammenfassung zumindest in Teilen zulässig ist. So stelle ich hier die Schreibwelt von P. vor. Sie ist neu an der Hochschule und Kollegin von I. Beide teilen sich ein geräumiges Büro, in dem beide Sitzungen nacheinander stattfinden konnten. I.

und P. hörten einander nicht, es gab auch keine Gespräche zwischen ihnen oder Zwischenreden seitens der jeweils unbeteiligten Kollegin.

I., die schon mehrere Jahre in der Studienberatung arbeitet, stellte mir – sie war meine erste Gesprächspartnerin – die Einrichtung vor, erklärte mir die aus ihrer Sicht grundlegenden Vorgänge und Abläufe. Sie schrieb auch während unseres Termins. Die Beobachtung ihres Schreibens sowie ihre Ausführungen dazu führten zu keinen neuen, von den bisherigen Fällen besonders abweichenden Informationen oder Einblicken.

Die Beschreibung der Rahmenbedingungen und Schreibanlässe (s. Schreibwelt) entnehme ich den Transkripten der Gespräche mit I. und P., die Darstellung und Interpretation des Schreibprozesses (s. Motive) und der ihn begleitenden Erklärungen bezieht sich auf P.

Auch hier greife ich in der Phase des offenen Kodierens und erster Interpretationen auf die Zusammenarbeit mit der Netzwerkstatt AQUA zurück.

Arbeitsplatz

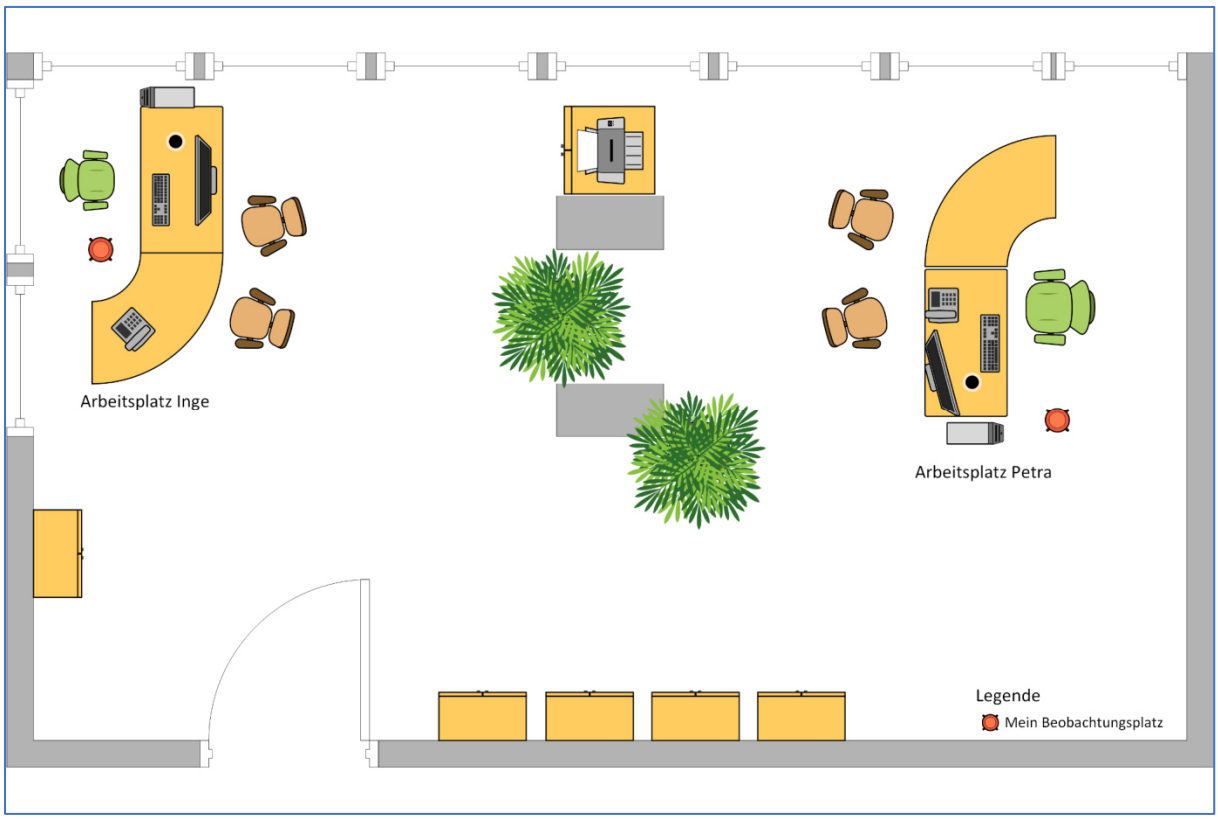


Abbildung 55: Arbeitsplätze von Petra und Inge

Hinweis zum Unternehmen

Die private Hochschule Anonymus (PHS) ist eine bundesweit tätige, staatlich anerkannte Fachhochschule. Zu ihren Studierenden zählen überwiegend Berufstätige. Das Studienangebot umfasst geistes-, sozial,- und wirtschaftswissenschaftliche Bachelor- und Master-Studiengänge. Das Studium an der PHS finanziert sich aus Gebühren der Studierenden. Die Vorlesungen sind als Präsenzveranstaltungen konzipiert, die in den überregionalen Hochschulzentren gehalten werden.

Gesprächsrahmen

Wir treffen uns einem regulären Büroarbeitstag im Hochschulzentrum, die Beobachtungen finden an den gewöhnlichen Arbeitsplätzen statt. P. und I. arbeiten mit Windows und MS Office, nutzen je einen Monitor. Es klingelt hin und wieder ein Telefon, es gibt keinen Besucherverkehr. Die Tür zum Treppenhaus ist geöffnet – P. und I. sind Studienberaterinnen und somit auch AnsprechpartnerInnen für Interessenten, die das Hochschulzentrum besuchen.

Schreibwelt Inge und Petra – eine Momentaufnahme

Inge: I. ist Pädagogin und seit etwa fünf Jahren in der Studienberatung an der PHS tätig. P. und I. bearbeiten beide jeden Tag durchschnittlich 30 bis 50 E-Mails (I 2, P 29, 33). Der Kontakt zu den Studierenden läuft überwiegend schriftlich: „Also, der Kontakt findet hauptsächlich schriftlich statt“ (I 3) – allerdings über E-Mail. „Wir führen Beratungsgespräche über E-Mail“, erklärt I. (1). Sie geben Auskunft über Studiengänge, die Organisation des Studiums und helfen dem individuellen Interessenten bei der Wahl des Studiengangs. Briefe dagegen schreiben sie nur wenige.

Eine Einweisung zum Schreiben an der PHS habe es, bis auf die Definition einer Signatur, nicht gegeben. „Ähm da gibt es, glaub ich, keine Formalien. Also ich hab nie eine Einweisung gekriegt, was wir machen sollen, was gewünscht ist“ (I 4). I. schreibt also in ihrem eigenen Stil, sie „weiß nicht, wie es die KOLLEGEN MACHEN“ (I 6, auch I 17). Sie telefoniert auch lieber und (I 8) schreibt, wenn es sein „muss“, (I 9) „wirklich dann auch mal eine halbe DIN-A4-Seite“ (I 9).

I. beschreibt auch Studenten, die in ihren Augen „ganz klar als Kunden auftreten“ (I 10). Sie „BEZAHLEN für das Studium […] und FORDERN einfach ihr Recht dann

auch EIN" (I 10). Recht ist, so I. an der gleichen Stelle, auch eine Frage der Definition. Für ihr Schreiben bedeutet dies, sich auch an dem jeweiligen Studenten zu orientieren. Es hilft ihr dabei, „da einschätzen" zu können, wie sie sich verhalten könne (I 11). Gegenüber denen, die sie als „SCHWIERIGE Kandidaten" einschätzt, ist aus ihrer Sicht ein „gewisser Standard" einzuhalten (I 11). Sie betont: „Also, WIR sind ganz vorsichtig was Aussagen betrifft" (I 12).

Bei Texten, die sie als schwierig empfindet, sichert I. sich mittels Rücksprache bei der Geschäftsführung vor Ort oder der überregionalen Zentrale ab (I 20). Auf meine Frage, was einen Text schwierig mache, frage ich I. noch, ob es ein verkäuferischer Aspekt sei, der diese Schreiben schwierig mache. Sie bejaht, sie sieht einen Grund für die Schwierigkeit der Schreiben an Interessenten einmal darin „sie dafür zu begeistern" (I 19) und einmal darin, ihnen den Aufbau des Konzepts zu vermitteln. Dies bezieht sie auch auf die schriftliche Kommunikation der Anerkennung von bereits erbrachten Bildungsleistungen vor dem Studium. Sie veranschaulicht es an dem Beispiel eines Interessenten,

> „der fünf Jahre sehr viel Geld investiert hat und bei uns ins ein- zweite Fachsemester eingestuft wird. Dass der sich ungerecht behandelt fühlt, ist klar. Dass es aber leider so ist, ist ja d- ähm die Tatsache. Und DAS per E-MAIL (-)zu kommunizieren, ist ähm sehr schwierig" (I 19).

Schwierig ist der Text für I. nicht nur aufgrund des Inhalts, sondern auch, weil sie die Studentin kennt.

> „Das ist ein SCHWIERIGER Text. Das ist eine schwierige Studentin. Würde ich jetzt prinzipiell gerne erst heute Abend mache" (I 21).

Es ist abends ruhiger, I. kann konzentrierter schreiben und zudem dem eigenen Anspruch der StudienberaterInnen am Standort gerecht werden, E-Mails noch am selben Tag zu beantworten (I 13).

Feedback auf ihr Schreiben erhalten I. und P. kaum. Ein Ziel ihres Schreibens an der PHS besteht für I. darin, „dass wir es so hinbekommen, äh dass die zufrieden sind […]" (I 23). Ihre Schreiben (sowohl I.s als auch als P.s) haben, I. bestätigt dies in I 23, eine Art amtlichen, offiziellen Charakter.

Petra: P. ist Literaturwissenschaftlerin und seit etwa fünf Monaten in der Studienberatung an der PHS; zuvor war sie Studienberaterin an einer staatlichen Universität. Art, Menge, Inhalt

und Ablauf der täglichen Korrespondenz ähneln denen von I. und werden daher nicht erneut dargestellt.

P. ist also erst vergleichsweise kurze Zeit in der PHS tätig. Ihr Zugang zur Schriftsprache am Arbeitsplatz führte P. über das Hospitieren bei Kollegen (P 53).

> „Am Anfang sehr viel einfach bei meiner Kollegin so über die Schulter geguckt, wie beantwortet sie Dinge, wie macht sie etwas? Und welche Dinge kann man so sagen und welche nicht? Oder, ne, was ist dann auch so wichtig so intern? (-) Und äh (-) ja, das hab ich einfach dann zu Teilen auch so übernommen. Beziehungsweise noch meinen Stil dann mit REINGENOMMEN und sehe halt zu, dass ich mich auch absichere mit, ist das jetzt eine Frage der Prüfungsordnung?"

Ich frage, ob die PHS einen festen Schreibstil habe – P. antwortet, sie wüsste es jetzt nicht, sie haben „keine Formvorlage" erhalten, sie gehe davon aus, dass

> „sehr gern so eine sehr klassische Form gewahrt wird. Also Anschreiben innerhalb des Unternehmens funktionieren immer mit ‚Sehr geehrte Frau B, …'" (P 54).

Für P. ist es „USUS, der hier so stattfindet" – sich nämlich als neue Mitarbeiterin an der Schriftarbeit der Kollegin zu orientieren. „Natürlich bringt jeder so seinen eigenen Stil mit" (P 59). Auch P. fragt bei bestimmten Themen sich rückversichernd nach. P. achtet darauf, dass ihre Texte frei von Rechtschreibfehlern sind. Sie weiß um die Außenwirkung von E-Mails und Texten, die sie als Repräsentantin der Bildungseinrichtung versendet (P 62, 63, 64).

Beide, I. und P., sehen Studierende der PHS sowohl als zu betreuende Studentinnen und Studenten, zu beratende und zu begeisternde Interessenten als auch als zu bedienende (weil zahlende) Kundinnen und Kunden. Wie sich diese Sichtweisen auf das konkrete Schreiben und Texten auswirken, beobachte ich bei P.

Petras Motive und Einflüsse – eine Interpretation mit AQUA



Abbildung 56: Einflüsse und Motive Petra

Gleich zu Beginn der Videoaufzeichnung weist P. mich daraufhin, dass es sie nervös mache, wenn ihr jemand beim Schreiben „über die Schulter schaue" (P 56, P 60). An gleicher Textstelle (P 60) bestätigt sie meine Vermutung, sie säße gern in einer Ecke des Raums, in der „hier hinten keiner rumwuselt". Sie ist dort, in der Ecke des Raums und ohne beobachteten Bildschirm, freier im Schreiben. Sie schreibe gut, erklärt P., sie schreibe auch gern und sie habe das „immer schon gemacht" (P 37). Ich erinnere mich an Jessica, an ihre schreib-autobiografischen Bezüge zum Arbeitshandeln. Bei P. scheint es ähnlich zu sein: In der PHS schreibt sie nicht. Sie unterscheidet auch (auch aufgrund meiner Frage, wie sie als Literaturwissenschaftlerin ihr Handeln bezeichne, ob sie „schreibe" oder „Texte produziere") zwischen Textproduktion und Schreiben. Für P. ist Schreiben „eigentlich ein ähm sehr kreativer Prozess" (P 39). In der PHS „mach ich einfach gewisse Texte, die äh halt so raus müssen, halt auch ein bisschen hingucken, dass die halt passen" (P 39). Sie meint mit „passen" auch, dass „die quasi auch nicht wieder gegen uns verwendet werden können" (P 39). Sie sieht sich hier klar in der Verantwortung, „dass ich halt auch mit der Formulierung rausgehe, die auch stimmig ist" (P 39). Interessant für mich ist, dass P. von sich spricht, von „ihrem" „Rausgehen" und dem Verhindern von Formulierungen, die gegen „uns" verwendet werden können. Mir scheint, dass P. sich als schreibendes, textproduzierendes Individuum

und verantwortlich für das eigene Schreibhandeln wahrnimmt, das die Hochschule schützen oder sie auch in Schwierigkeiten bringen kann.

P. unterscheidet zwischen ihrer Erfahrung an der Universität und der PHS. An der PHS, sagt sie, seien die Studierenden älter als an der Universität, die PHS-Studierenden seien „zielstrebiger" (P 24), anders motiviert, es sei „Pepp dahinter" (P 25) und daran orientiere sie auch ihr Verhalten. Sie sieht Studierende „auch" als „Kunden, weil die bei uns ja auch eine Art von Produkt KAUFEN" (P 26). Ihre eigene Rolle beschreibt sie in diesem Zusammenhang mit den Worten: „weil ich mich doch als Serviceeinrichtung sehe" (P 28).

Zudem sei ihre Arbeit an der PHS nicht „NUR" Studienberatung, sondern auch „Dinge organisieren" (P 28), was ihr andere Freiräume öffne als die Arbeit an der staatlichen Universität.

Mit Blick auf ihre Schreibaufgaben frage ich P. nach ihren Lieblingstextarten in der Korrespondenz mit Studierenden (P 32). Sie atmet hörbar lang aus und erklärt mir, das „GEHT eigentlich" (P 32). Zu schaffen mache ihr vielmehr, dass es sich öfter um die gleichen Inhalte handele. Überraschenderweise arbeitet sie angesichts der gleichen Inhalte „auch nicht so gern mit *copy and paste*, weil das, das hört man auch raus, finde ich" (P 32).

In der Videoaufzeichnung überrascht P. mich erneut. Sie schreibt die E-Mails in der Tat von Grund auf neu, sie arbeitet ohne Kopierfunktion(!) – der Inhalt der beiden E-Mails, die in der Beobachtung entstehen, ist inhaltlich dennoch identisch: Bestätigungen von Anmeldungen. P. schreibt jeweils etwa 3,5 Zeilen Text. Es sind kurze Sätze, frei von Konjunktiven.

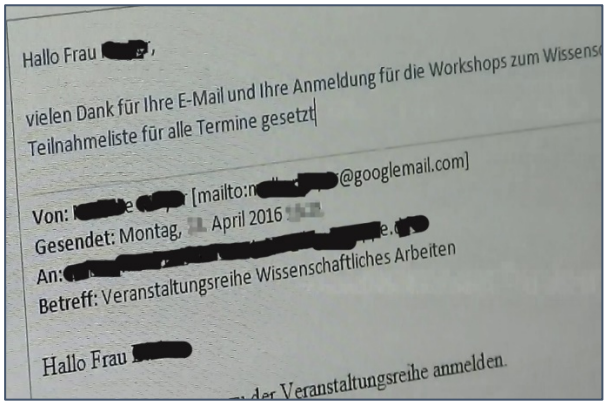


Abbildung 57: Bildschirmfoto Petra

Sie benötigt für jede der beiden E-Mails knapp 70 Sekunden. Sie schreibt schnell, korrigiert ihre Tippfehler sofort. Sie nimmt sich die Freiheit, ihre Texte so zu schreiben, wie sie sie für richtig und angemessen hält. Dennoch schätzt sie Standardisierung, vor allem angesichts der zu bewältigenden Textmengen pro Tag und der Reaktionszeit (binnen 24 Stunden). Sie hat die Standards im Kopf und schreibt ohne Dateivorlage jeden Text grundständig neu.

> I: Verstehe. (-) Das wäre dann so, dass das Erscheinungsbild, zumindest in E-Mail-Texten und Brieftexten nach außen nicht einheitlich ist, ne?
>
> P: Nicht unbedingt. Also sicherlich auf der inhaltlichen Ebene, auf der textlichen, wir haben wirklich alle irgendwie dieses gleichen Signaturen und so weiter. Und (-) gewisse Aussagen, die wir natürlich machen, müssen natürlich auch verbindlich sein. Dementsprechend werden die gleich sein. Aber sonst hat jeder da auch so seine Freiheit, das so zu formulieren." (P 65)

Ob diese gewissen Aussagen „dementsprechend gleich" sind, vermutet P. Es gibt an der PHS keinen offiziellen Austausch über das Wie der Korrespondenz zwischen Studienberaterinnen und Studierenden. Tatsächlich ist die zum Einsatz kommende Schriftsprache Produkt eigener – und in diesem Beispiel von I. und P. – bzw. lokaler Wirkungsgefüge und der Organisationsinterpretation handelnder Personen. I.s Hinweis, die Texte, die Vorlagen auf einem „gemeinsamen Laufwerk" liegen zu haben, unterstreicht diesen Eindruck – denn sie haben dieses gemeinsame Laufwerk, weil „wir sie *[die Vorlagen, AdV]* vielleicht auch doch nur im Office haben" (I 7).

Neue Kolleginnen wie P. lernen den PHS-bezogenen Schriftsprachgebrauch von dienstälteren Kolleginnen wie I. Zudem wird mit dem lokalen Transport des Wissens und der Praxis des schriftsprachlichen Verhaltens gegenüber immatrikulierten Studierenden und Studieninteressenten auch ein lokales Selbstverständnis der PHS am Standort vermittelt. P. und I. betonen beide, dass an „ihrem" Standort der PHS ein „laxerer" Ton herrsche als bspw. an anderen Standorten (I 5, P 55).

Der wohl stärkste Einflussfaktor auf P.s Textproduktion an der PHS ist ihre Affinität zum Schreiben, die Freude, Freiräume, auch betreuerisch geprägt, gestalten zu können und gemeinsam mit KollegInnen am Standort eine eigene, sich innerhalb der Organisation unterscheidende Atmosphäre zu erschaffen (P 38). Ihr Verständnis von Schreiben grenzt sie klar vom Texterstellen an der PHS ab, das für sie viel weniger literarisch-kreativ ist als eher „ein bisschen mehr Fließband". Schreiben ist für P. eine „freigeistige Tätigkeit mit Zeit und Raum und Platz" (P 48).

Ein weiterer Einflussfaktor ist die Fähigkeit, den eigenen Schreibstil als Reaktion auf Adressaten zu adaptieren. Auch I. sieht hier einen Einfluss auf ihr Schreibverhalten, auf Wortwahl und Ton. P. ist empathisch und kann ihr Textverhalten je nach Empfängersituation variieren; gleichzeitig kommt ihr Schreiben an Studierende auch „so ein bisschen natürlich auf meine Stimmung an" (P 34, 43, 46). Beide, P. und I., scheinen selbstbewusste und eigenständig handelnde Personen zu sein, die sich absichern und sich ihre Freiräume schaffen und gestalten. I. scheint pragmatischer vorzugehen, P. versucht, persönliche Atmosphäre in die schriftliche Betreuung zu bringen.

Nicht zuletzt auch durch die Zusammenarbeit mit AQUA wird deutlich, dass diese Beobachtungen und Gespräche mit zwei Studienberaterinnen innerhalb der PHS einen besonderen Fall meiner Untersuchung darstellen. In der AQUA-Gruppe, mit der ich das Transkript P. passagenweise interpretierte, wird P. als eine Person verstanden, die „authentisch bleiben" möchte (P 24), die „Schreiben" und „Text produzieren" als unterschiedliche Tätigkeiten erlebt (P 107, 114). Als „kommunikative Arbeit" beschreibt AQUA-Mitglied JuZi den Umgang mit Text einerseits (127) und AQUA-Mitglied RMP sieht das „Schreiben" andererseits als etwas, das abhängig „von der Tagesform erfolgt" (130).

Diese kurz beschriebenen Interpretationen veranschaulichen, dass die Konstellation „Gespräch mit I., Gespräch und Beobachtung P." den Einblick in auch organisationspädagogisch interessante Bereiche und Fragestellungen ermöglicht. Der Transfer von Wissen innerhalb der Organisation PHS am Studienzentrum in Anonymus läuft eher informell und zufällig ab. Ich frage mich nach dem Zugang zu der Schriftsprachlichkeit am Arbeitsplatz. P. lernt das Schreiben von I. Was, wenn I. ihr nichts beibringen mag? Was, wenn I. P. etwas Falsches beibringt? Falsch ist eine E-Mail der PHS dann formuliert worden, wenn ihr Inhalt „gegen uns" verwendet werden kann. Das betonen beide, sie schützen die PHS durch ihre Formulierungen und ihre Umsicht vor unberechtigten Ansprüchen – und das nachfolgende Zitat von Inge zeigt noch einen anderen Aspekt dazu (I = HR, B = B.):

> „I: Also Sie sagen, das ist ein schwieriger Text, da schaut nochmal einer mit drauf.
>
> B: Ja. (-) Genau.
>
> I: Hm, okay. Wenn Sie sagen, es ist kein schwieriger Text, und Sie irren sich, es ist dann doch ein schwieriger Text (Lacht.) gewesen?
>
> B: Dann hab ich Pech gehabt." (I 18)

Es ist die Entscheidung der Studienberaterin – hier: I. –, was ein „schwieriger Text" ist und was nicht. Findet sie einen Text schwierig, „schaut nochmal einer drauf". Irrt sie sich, kann sie „Pech gehabt" haben. In wenigen Worten vermittelt sich hier eine Organisationskultur, in der ihre handelnden Personen frei von Selbstüberschätzung sind und das Erkennen eines „schwierigen Textes" nicht als persönliche Blöße oder Schwäche empfinden, die sie ggf. zu verbergen suchten. Wenn P. in (P 55) davon spricht, dass sie „ganz froh ist, dass wir hier so ein bisschen halt einen schönen kollegialen Umgang miteinander haben. Und das gefällt mir sehr gut", stellt sie das in den Zusammenhang mit sprachlichen Konventionen der Zentrale, dort werde „wesentlich mehr gesiezt […], da wird wesentlich mehr Wert auf diese Dinge gelegt."

„Diese Dinge" steht für offizielle Konventionen, steht für die „klassische Form" (P 54), „mit sehr geehrte Frau …" Ich vermute, dass die Schwierigkeit eines schwierigen Textes auch und nicht zuletzt aus dem Einhalten der offiziellen Konvention resultiert. Vielleicht ist es die Botschaft, bestimmt jedoch, so mein Eindruck, ist es diese Formbindung, die für I. und P. aus einem leichten einen schwierigen Text macht – und dem zu begegnen, erleichtert anscheinend ein lokales Miteinander, dessen Ton von beiden als angenehmer empfunden wird als der der Zentrale.

Eine andere Schwierigkeit im Schreiben ergibt sich für P., wenn sich ihr Schreibarbeiten anfühlt wie „Fließbandarbeit"; hier differenziert sie klar zwischen dem eintönigen, wenig abwechslungsreichen „Texterstellen" und dem „kreativen Schreiben" und sie begegnet diesem Spagat zwischen Monotonie und Kreativität mit der Zuflucht in die Vorstellung, durch das Vermeiden von *copy and paste* bei dem Empfänger ihres in Reihe erstellten Textes einen persönlicheren Eindruck zu hinterlassen. Wenn P. sagt, sie höre heraus, ob jemand Text nur kopiert und wieder eingesetzt oder eben selbst und neu erstellt habe, ist dies zuallererst eine Botschaft von P. an sich selbst. Wenn sie in (P 38) davon spricht, „das ist jetzt hier kein großer literarischer Anspruch, der da passiert, aber (ähm) ich mach das einfach gerne", sehe ich den Zusammenhang: P. verleiht der von ihr empfundenen Monotonie des Massenstandard-Kurztextens die von ihr empfundene Kreativität des Schreibens.

Im Umgang mit beiden Schwierigkeiten – resultierend aus der Formbindung und der Monotonie – ist es das Gefühl eines eigenen Schreibstils, der sowohl der Distinktion als auch

der Distanzierung dient. P. nimmt sich die Freiheit des eigenen Formulierens (P 66) und zwar innerhalb ihres Verständnisses der Rahmenbedingungen. So erschließt ihr Schreiben zwischen der starr erlebten Form und dem Aushalten erfahrener Monotonie schützenswerte mögliche Freiräume und ermöglicht Identifikation mit dem eigenen Handeln – dies zeigt Parallelen zu Barbara.

Petras Schreiben im Kurzporträt

Tabelle 17: Petras Schreiben im Kurzporträt

Ihr ethischer Anspruch/ Motto	„Unsere Kunden sind Menschen, die studieren. Ich begegne ihnen empathisch und persönlich."
Rollenverständnis	P. sieht sich als Serviceleistende, als Organisierende und Beratende gegenüber den Studierenden.
Textarbeit	Kurze Texte, meist E-Mails.
Vorlagen	Ohne *templates*
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	P. sagt über sich, dass sie gern schreibe und dass sie gern schreibe. Sie unterscheidet „Schreiben" und „Texte erstellen".
Schreibprozess	Schreibt schnell, korrigiert sofort, revidiert zum Abschluss, versendet sofort.
Ziele des Schreibens	Informieren, persönlich erreichen, Hochschule repräsentieren
Kundenorientierung und Ambivalenzen	P. balanciert zwischen „Kunden", die von der Hochschule ein „Produkt kaufen" und die zugleich Studierende der Hochschule sind.
Technik	Ein Monitor, Windows, MS Office, Hochschulsystem
Aufbau- und Ablauforganisation	Eigenständiges Erstellen und Versenden von E-Mails an Studierende. Es macht P. nervös, wenn ihr beim Schreiben zugeschaut wird.
Resonanz/Reaktion des Empfängers	Keine oder kaum positive Reaktionen seitens der Empfänger; das Interesse, negative Reaktionen zu vermeiden, dominiert.
Gesamtwirtschaftlicher Kontext	Die PHS ist eine privatwirtschaftliche Hochschule im bundesweiten Wettbewerb um zumeist berufsbegleitend Studierende.
Adressatenbild/ Kundenkenntnis	Für P. geprägt durch ihre Berufserfahrung an einer staatlichen Universität – sie vergleicht die Studierenden und beschreibt die der PHS als „zielstrebiger".
Betriebliche Integration	Am Standort erfüllt
Soziales Bedürfnis	Austausch in der Abteilung, persönliche Kommunikation
Kreativität	P. empfindet das Schreiben an der PHS („Das Texte-Erstellen") als Aufgabe, deren Monotonie sie durch immer neues Schreiben (auch des gleichen Inhalts) begegnet.
Schlüsselbegriffe	Service; Menschen; individuell anschreiben und dabei persönlich wirken; freigeistiges Schreiben oder Texte erstellen?

4.8 Ute – Vertriebsinnendienst Lebensmittelherstellung (B2B)

Tabelle 18: Materialübersicht Ute

Textarten	Akquisitionsbriefe, Bestandskundenpflege
Unternehmen	UteAG
Untersuchungszeitraum	Juli 2016; 39 Minuten Video und Gespräch während eines Termins
Materialmenge	ca. 52 Seiten; Transkript der Video- und Audiodaten, Bildschirme transkribiert
Eignung des Materials	100 Prozent
Kodierung	Allein
Auswertung in MS Office	Verweise auf Stellen im Transkript zeige ich durch die Angabe der Textstellennummer an, z. B. „3“ in der Beschreibung des Falls weist auf die laufende Nummer 3 in der Auswertungs-Excel-Tabelle „Mastermappe, Register 8U“ auf der CD-ROM.

Den Abschluss der Feldarbeitsdarstellungen bildet die Begegnung mit Ute (auch „U.“). Auch hier gilt, dass ich dem Gespräch und der Auswertung offen begegnete, so, wie ich es in allen Fällen zuvor versuchte. Allerdings stellen die Beobachtung und die Auswertungsarbeiten dieses Falls eine Besonderheit dar: Sie sind der letzte Fall meiner Untersuchung. Feldtagebuch und die Auswertung der Fälle zeigen, dass sich in dieser Begegnung mehr und mehr bereits bekannte Einflüsse und Motive wiederfinden, Elemente, die so oder sehr ähnlich zuvor schon in Erscheinung traten und nun, ganz im Sinne der rGTM, von ersten Sättigungseffekten zeugen.

Ich werde daher die Schilderung hier darauf beschränken, sowohl die Ähnlichkeiten kurz zu benennen, die sich aus diesem und dem bisherigen Material ergeben, als auch jene Einflüsse und Motive, die ich so nur bei U. erkenne.

Das Unternehmen

Das Unternehmen UteAG stellt Lebensmittel her und vertreibt sie mit Partnern international. Das familiengeführte Unternehmen wurde im 19. Jahrhundert in Deutschland gegründet und hat seinen Stammsitz am Gründungsort. Aktuell beschäftigt es etwa 250 MitarbeiterInnen. Die Kunden sind ausschließlich gewerbliche Kunden aller Größenordnungen und Struktur.

Arbeitsplatz Ute

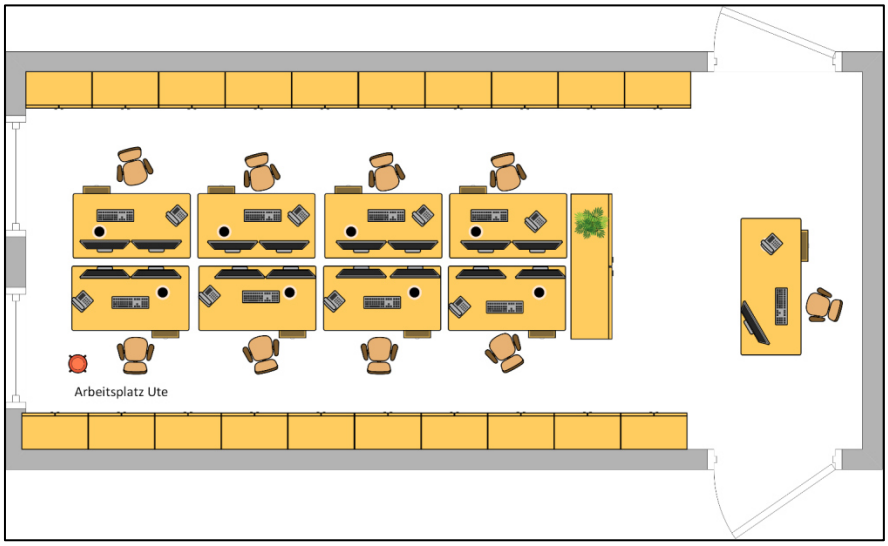


Abbildung 58: Arbeitsplatz Ute

Gesprächsrahmen

U. lernte ich während eines Telefoncoachings kennen. Ich besuchte sie und ihre KollegInnen am Arbeitsplatz, hörte Telefonaten zu und gab Feedback. Im Zuge der Telefonate schrieben die MitarbeiterInnen auch immer wieder kurze (oder längere) Texte an Kunden und andere Adressaten.

Nach Ende des Coachings sprach ich mit U. über meine Untersuchungsabsicht – und sie signalisierte Interesse. Es vergingen noch knapp ein Jahr und vier Monate, bis sie mich anrief und mir mitteilte, dass ich, falls ich noch interessiert sei, kurzfristig zu ihr kommen könne. Sie habe „gerade Luft zwischen Hauptkatalog und Saisongeschäft, am besten ist, Sie sind nächste Woche hier." Nicht zuletzt aufgrund der bis dato erfahrenen Schwierigkeiten im Feldzugang freute ich mich sehr über ihre Zusage und fuhr hin. U.s Arbeitgeber ist ein Unternehmer der Lebensmittelbranche. U. arbeitet als Teamleiterin des Vertriebsinnendienstes.

Wir trafen uns im Sommer 2016 zu einem Termin, bei dem U. schrieb und über ihr konkretes Schreiben erzählte. Gespräch und Videoaufnahme erfolgten gleichzeitig. U. saß in einem Büroraum mit insgesamt neun Arbeitsplätzen, acht davon waren in zwei einander gegenüberliegenden Viererreihen angeordnet (s. Abbildung 58). Auf der diesen Viererketten gegenüberliegenden Seite stand der Schreibtisch des Abteilungsleiters.

U. nutzte zwei Monitore sowie MS-Office-Anwendungen. Zu den Hauptaufgaben ihres Schreibens gehört es, Händleranfragen zu bearbeiten und Angebote zu erstellen. Während unseres Termins schrieb U. an einer Antwort auf die Anfrage eines Händlers.

Schreibwelt Ute – eine Momentaufnahme

Ähnlich wie Horst ist U. in dem Unternehmen tätig, in dem sie einst ihre Lehre beendete. Sie ist ausgebildete Groß- und Außenhandelskauffrau; eine Ausbildung, die sich für sie so ergeben hatte, da sie ursprünglich in einer anderen Firma zwei Jahre als Bürokauffrau in Ausbildung war und erst zum dritten Ausbildungsjahr zur UteAG wechselte und dort, als Quereinsteigerin (1–3) die Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau beendete. Anschließend verließ sie das Unternehmen, sie war schwanger und hatte gekündigt:

> „bin dann aber direkt schwanger geworden, habe dann aufgehört, richtig mit Kündigung und so, wollte denn nachher irgendwann eigentlich nur mir irgendwann mal mein Zeugnis abholen, und dann passte das gerade, dass wieder eine Stelle frei war. (Lacht.) Und so hat es sich entwickelt." (3)

Heute, nach fast 25 Jahren Betriebszugehörigkeit, leitet U. seit zwei Jahren das Innendienstteam. Sie sieht sich sowohl in der täglichen Mitarbeit im Innendienst (3) als auch als Schnittstelle zu anderen Abteilungen.

Befragt nach den Textmengen eines Arbeitstages fragt U. nach, ob ich die Zahl der Stunden oder Anschreiben meine (4). Sie benennt dann keine Mengen, sondern stellt die von Tag zu Tag unterschiedlich anfallenden, aber doch üblichen Textarten dar. Da die Kunden des Innendienstes überwiegend Inhaber von Einzelhandelsfachgeschäften sind, gehört zu den Textaufgaben des Abteilungsalltags u. a., Kataloge zu versenden, auf Telefonmarketingaktionen zu reagieren, Außendienstkoordination und Absageschreiben (6–8).

U. arbeitet mit Vorlagen, die, ähnlich wie bei Barbara und Elke, über die Jahre hinweg im Innendienst entstanden sind und gesammelt wurden (12–15). Sie zeigt mir eine PC-Seite, auf der sechs verschiedene Word-Dateien zu erkennen sind. „Da haben wir hier einen Ordner ‚Kataloganschreiben', und das haben wir sogar schon unterteilt auch in die verschiedenen Gebiete" (14) (Abbildung 59). Alle Mitglieder des Innendienstes könnten auf dieses Laufwerk zugreifen.

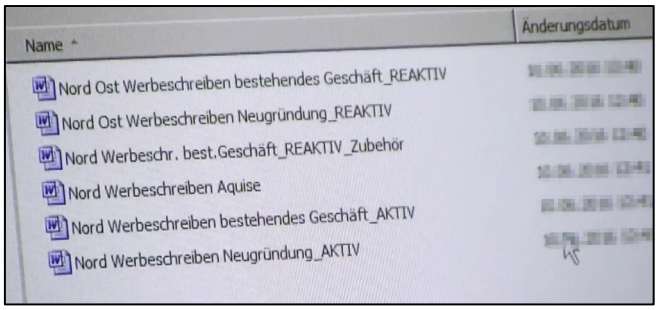


Abbildung 59: Ansicht Dokumentenverzeichnis Innendienst UteAG

An Textstelle 16–17, das Gespräch ist gerade in der achten Minute, erzählt U. von ihrem Kollegen, der sich einmal die Texte angesehen habe: „der hat sich die auch mal angeguckt" (16). Dieser Kollege sei nicht mehr im Unternehmen und U. fragt sich (und mich), ob diese Formulierungen „noch zeitgemäß" (17), „eigentlich noch auf dem aktuellen Stand" sind (18).

Mit dieser Überlegung verbinde ich meine Vermutung über Utes Teilnahmemotiv an der Untersuchung – sieht sie in mir einen Experten für Briefe und erhofft/erwartet sie von mir nun konkrete Text- und Formulierungsvorschläge? Ich beschließe nachzufragen und erkundige mich nach ihrer Vorstellung von „zeitgemäß". Sie erläutert mir, welche Anforderungen sie an das Schreiben gestellt sieht und auf was sie bei ihren Schreiben Wert legt. Als Anforderung etwa sieht sie eine Tonalität, die den Kunden abholt und dabei mit Verniedlichungen arbeitet. Es „muss immer alles so geschmeidig sein und alles so verniedlicht und nochmal den Kunden abgeholt und nochmal und […] ja, also alles, was so (--) was äh f- auf den ersten Anschein nicht so wirklich sich geschäftlich anhört". Gleichzeitig soll die Tonalität auch eine Geschäftsbeziehung etablieren: „Ja, man will ja auch eine Basis aufbauen, aber (I: Ja.) so eine gewisse äh Kompetenz soll es ja auch ausstrahlen. Und darum geht es dann am Ende auch, ne?" (27, 28).

U. braucht Texte, die beides können: Kunden abholen und Geschäfte anbahnen, was ihr nicht unbedingt selbstverständlich vereinbar scheint. Was den Kunden abholt, hört sich für sie erst einmal nicht wirklich geschäftlich an.

Jetzt geht U. konkret auf eine Formulierung ein, die sie mir auf dem Bildschirm zeigt.

> „Mir geht es ja jetzt insgesamt so um die Formulierung, die ei- also erst mal so die Aufmachung sowieso an sich, ne, (I: Ja.) dass man weiß, okay, man hat hier ein Anschreiben so, wie es sein sollte. (I: Mhm.) Da würde ich jetzt hier mal spontan bemerken, hier, (I: Ja.) das .. auf den ersten Blick stört mich jetzt hier schon .." (31)

Sie veranschaulicht, was sie verunsichert, „ist es das, was jetzt stimmt?" fragt sie (34). Konkret geht es um den Hinweis auf die Erreichbarkeit des Außendienstkollegen. U. möchte den Kunden wissen lassen, dass er immer einen Ansprechpartner im Innendienst hat, auch wenn der sonst zuständige Außendienstkollege nicht erreichbar ist.

> „Aber, (I: Mhm.) (-) ja, schreibt man: ‚Der Kollege ist häufig unterwegs?' Hört sich so ein bisschen (-) (I: Mhm.) nicht geschäftsmäßig an. Wäre so mein erster Eindruck. Also (I: Mhm.) (-) ja. Genau." (34)

In diesem Zusammenhang fragt sie auch nach der Definition des Spezialisten (für Text):

> „Wer ist denn eigentlich Spezialist? Fühlt man sich selber als Spez- als Spezialist oder nicht, ne?" (35)

U. erklärt dazu, dass Formulierungen, die in Schreiben an Kunden verwendet werden, oft durch Kommentare der KollegInnen in Umlauf gebracht werden. So kommt es zu der Situation, dass

> „wir ja hier sowieso unterschiedliche Sä- unterschiedlichste Formulierungen *[haben, Wortumstellung durch V]* von den einzelnen Personen. Wenn jemand anderes das noch mal gegenliest, sagt man schon: ‚Nee, das würde ich so machen und so'." (37)

Eine Kontrolle der Texte vor dem Versand gibt es nicht; stattdessen wird versucht, „tatsächlich ein paar mehr Standards zu schaffen, um das einfacher zu machen" (45, 46). Solche Kontrolle gäbe es aus U.s Sicht jedoch dann, wenn ihr – als Gruppenleiterin – ein Inhalt auffiele, der „vielleicht falsch" sein könnte (48). U. erklärt, dass Kundenanfragen interdisziplinär im Team bearbeitet werden würden: Verschiedene Kollegen schreiben einem Kunden. So geschehe es immer wieder, dass ein Kollege einem Kunden schreibt, dieser beim nächsten Telefonat aber mit einem anderen Kollegen spricht. Dieser wiederum könne dann den Kundendatensatz im System öffnen und eben auch Anschreiben finden, die er nicht verfasst hat. So träten unterschiedliche Stile zutage und

> „man merkt, da gibt es jemanden, der ÜBERHAUPT nicht formulieren kann. Also […] das merkt man ja dann sehr schnell". (48)

Über Formulierungen und inhaltliche Aussagen wird dann im Team gesprochen:

> „Und wenn denn da irgendwas komisch ist oder so, dann würde man schon sagen, hm, wenn einem was komisch vorkommt oder schlecht formuliert oder wie auch immer. Denn, (-) denn sprechen wir schon auch so untereinander. Dass man sagt, hier, das würde ich jetzt so nicht schreiben. Oder achte mal nächstes Mal drauf. Also das machen wir schon. Aber es ist jetzt nicht so, das würden wir gar nicht abbilden können, dass eben wir unsere Anschreiben immer durch eine Kontrolle geben." (48)

Im Falle einer Reklamation setzt das Unternehmen Standardschreiben ein, die die Abteilung Qualitätssicherung formuliert hat – der Innendienst informiert die KollegInnen dieser Abteilung und erhält daraufhin das Anschreiben an den Kunden (49).

In dem Zusammenhang, es geht um Qualität der Schreiben, erzählt U. mir von ihren Beobachtungen des Kundenschreibverhaltens. Sie sieht „natürlich viele Kaufleute" unter den Kunden, „aber auch sehr viel Quereinsteiger" (50). Mit Blick auf diese Quereinsteiger (laut U. meist „Ich-AGs" (50)) erkennt sie Informationen zu Bildungshintergrund und schulischer Laufbahn der Kunden. „Und DA", sagt sie schnalzend (50), „haben wir eher das umgekehrt, dass wir sagen. Wer heutzutage alles so ein Fachgeschäft eröffnen kann, ist schon erstaunlich. […] Ob das jemand bis zum Ende in der Schule gewesen ist oder nicht. Also das merkte man dann schon" (50).

Sie bezieht ihr Erstaunen auf Rechtschreibung und „grammatikalische Geschichten" (50). Allerdings ist es das nicht allein, „was einem sofort auffällt. […] EINIGES ist natürlich so ein bisschen Bauchgefühl" (50). Dank ihres Bauchgefühls und ihrer Erfahrung findet U. auch Textstellen und Formulierungen in den von Kunden verfassten Briefen, die sie bei Gefallen übernimmt. „Ich mache es mir ja einfach. So" (50).

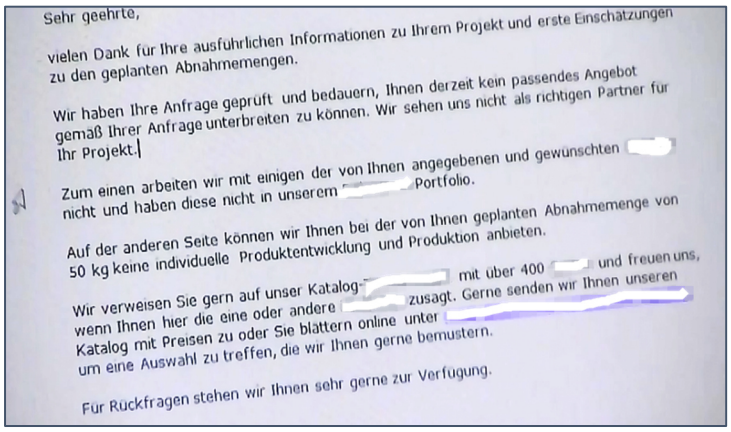
Während sie mir erzählt, öffnet sie eine Datei und scrollt auf bestimmte Passagen im Text. In diesem Text stört sie, dass an zwei Satzanfängen „Wir" steht. Es stört sie, „weil man ja irgendwann mal so gelernt hatte, dass man Dopplungen am Anfang eines Satzes vermeiden sollte" (53). Jetzt zeigt U. auf zwei Absätze. Mir wird deutlich, dass ihr sehr am Herzen zu liegen scheint, wie sie über ihre Formulierungen ein „professionelles Auftreten" vermitteln, dem Kunden das Gefühl geben will „ja klar, die haben gemerkt […], haben sich mit mir beschäftigt. Das soll schon auch daraus hervorgehen" (55).

Sie beschreibt mir, was an dem Text ihr nicht gefällt (57). Konkret sind es in diesem Beispiel die Formulierungen „Zum einen arbeiten wir mit einigen …" und, mit dem nächsten Absatz beginnend: „Auf der anderen Seite können wir Ihnen …" Auch die Wortwahl „verweisen" (Abbildung 60) gefällt ihr nicht. Sie fährt mit der Maus über „Wir verweisen Sie gern" und markiert dann „verweisen". Schon zuvor hatte sie dieses Wort „ein bisschen hart" gefunden (57).

„B: Aber (I: Mhm.) (-) mir fällt auch gerade nichts Besseres ein so.

I: Was macht das so hart, (?finden Sie)?

B: Ja, wegen dieses ‚weisen', also dieses ‚verweisen', das hört sich so negativ an irgendwie, finde ich."


Sehr geehrte,

vielen Dank für Ihre ausführlichen Informationen zu Ihrem Projekt und erste Einschätzungen zu den geplanten Abnahmemengen.

Wir haben Ihre Anfrage geprüft und bedauern, Ihnen derzeit kein passendes Angebot gemäß Ihrer Anfrage unterbreiten zu können. Wir sehen uns nicht als richtigen Partner für Ihr Projekt.

Zum einen arbeiten wir mit einigen der von Ihnen angegebenen und gewünschten nicht und haben diese nicht in unserem Portfolio.

Auf der anderen Seite können wir Ihnen bei der von Ihnen geplanten Abnahmemenge von 50 kg keine individuelle Produktentwicklung und Produktion anbieten.

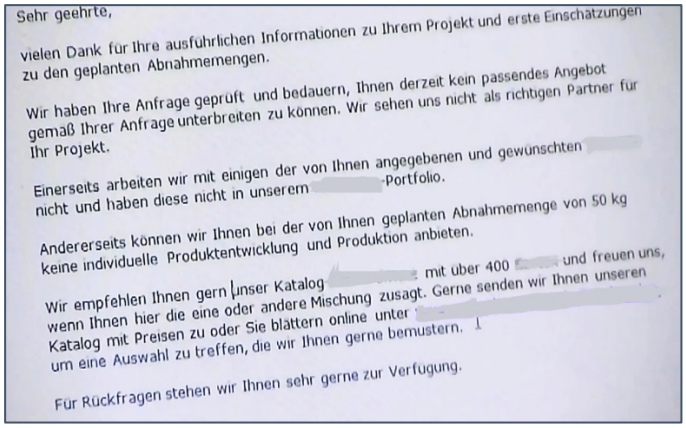
Wir verweisen Sie gern auf unser Katalog mit über 400 und freuen uns, wenn Ihnen hier die eine oder andere zusagt. Gerne senden wir Ihnen unseren Katalog mit Preisen zu oder Sie blättern online unter um eine Auswahl zu treffen, die wir Ihnen gerne bemustern.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

Abbildung 60: Textbeispiel aus Utes Schreiben

Jetzt beginnt U. zu schreiben, sie überarbeitet die genannten Formulierungen und sagt „Also (--) ich, ich mache jetzt mal spontan das, was ich .." (58). Sie formuliert den Text wie folgt um (Abbildung 61):

Mit „einerseits (…) andererseits" rahmt sie nun, was zuvor ihr nicht gefiel; aus „verweisen" macht sie „empfehlen".


Sehr geehrte,

vielen Dank für Ihre ausführlichen Informationen zu Ihrem Projekt und erste Einschätzungen zu den geplanten Abnahmemengen.

Wir haben Ihre Anfrage geprüft und bedauern, Ihnen derzeit kein passendes Angebot gemäß Ihrer Anfrage unterbreiten zu können. Wir sehen uns nicht als richtigen Partner für Ihr Projekt.

Einerseits arbeiten wir mit einigen der von Ihnen angegebenen und gewünschten nicht und haben diese nicht in unserem Portfolio.

Andererseits können wir Ihnen bei der von Ihnen geplanten Abnahmemenge von 50 kg keine individuelle Produktentwicklung und Produktion anbieten.

Wir empfehlen Ihnen gern unser Katalog mit über 400 und freuen uns, wenn Ihnen hier die eine oder andere Mischung zusagt. Gerne senden wir Ihnen unseren Katalog mit Preisen zu oder Sie blättern online unter um eine Auswahl zu treffen, die wir Ihnen gerne bemustern.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

Abbildung 61: Utes Text nach der Überarbeitung

Utes Motive – meine Interpretation

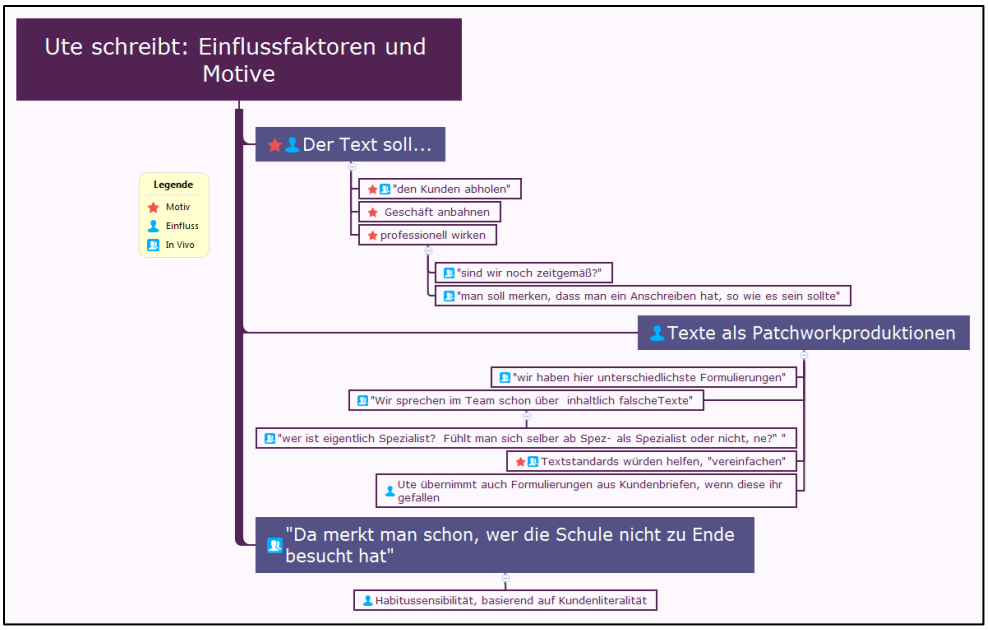


Abbildung 62: Einflussfaktoren und Motive Ute

Der wohl stärkste Eindruck dieser Beobachtung entsteht gegen Ende der Videoaufzeichnung. U. fragt mich zu den Formulierungen (Abbildung 60 und 61) und beginnt dann zu schreiben. Sie scheint kaum zu bremsen, schreibt schnell und wirkt ganz bei der Sache. Mir scheint es so, als wäre die Aufmerksamkeit eines Dritten für U. und ihr Schreiben ein kreativer Faktor. Als Leiterin der Gruppe spricht sie über Texte in einer mehr oder minder stark von Korrektur geprägten Ausrichtung. Jetzt, in dem Moment unserer gemeinsamen Zeit vor dem Bildschirm, sprudelt U. los und beantwortet ihre Fragen nach Formulierungen, die für sie besser und professioneller klingen, selbst.[382] U. hat in mir ein Gegenüber, dem sie weder Vorgesetzte noch Untergebene ist – wir sitzen nebeneinander und schauen auf den gleichen Bildschirm, sie teilt, was sie bewegt und findet eine für sie richtige Lösung. Diese erkennt sie daran, dass der Text, der den Kunden sowohl erreichen

[382] Mich erinnert dieses Geschehen an den Bericht über die Forschungen in einer nordamerikanischen Fabrik: In den 1920er- und 1930er-Jahren untersuchten MAYO, ROETHLISBERGER und DICKSON den Zusammenhang von Arbeitsleistung und Arbeitsbedingungen in den Hawthorne-Leuchtmittelwerken in der Nähe von Chicago. Sie erkannten u. a., dass sich die Arbeitsleistung bereits steigerte, wenn die Forscher überhaupt anwesend waren. Dieser Effekt ist und war als sogenannter Hawthorne-Effekt immer wieder Gegenstand wissenschaftlicher Kontroversen. Manche sehen die Datenlage als unsicher und zu gering an, sprechen von „akademischer Folkore“ (vgl. ADAIR 1984; CAREY 1967). Für andere (vgl. MAYO 1949, 108–134, vor allem 131; SCHWARTZ u. a. 2013) ist die Studie ein klarer Beleg des Zusammenhangs von Arbeitsleistung und sozialpsychologisch positiven Faktoren in Umgebung und Gemeinschaft der Arbeitenden.

(„abholen“) als auch „professionell wirken, zeitgemäß sein“ soll, nun dank der veränderten Formulierungen ihrer Vorstellung entspricht. U. setzt dabei auf ihr „Bauchgefühl“, ihre Erfahrung („auf das, was man irgendwann mal gelernt hat“). Sie lernt im Alltag weiter, indem sie Formulierungen anderer liest und diese bei Gefallen in ihr Repertoire übernimmt.

Mit diesem Übernahmeprozess verbinde ich den zweiten besonderen Aspekt der Begegnung mit U. – sie zeigt Sensibilität nicht allein für die Schriftsprache der Kunden, sondern verbindet damit direkt Vermutungen über deren Sozialisationshintergrund[383]. So ist sie sicher, anhand des von Kunden Geschriebenen erkennen zu können, dass der Kunde ein „Quereinsteiger“ (und kein Kaufmann) ist, dass er oder sie eine „Ich-AG“ betreibe und eher bildungsfern zu verorten ist („man merkt schon, wer die Schule zu Ende besucht hat“). U. gibt dem Schreiben eine Bedeutung, die auf die Repräsentation eines Bildungsstands hinweist. Keine neue Idee in meiner Untersuchung, doch selten so klar zum Ausdruck gebracht wie hier.

Ihre Überlegung, wer denn „eigentlich Spezialist“ sei für Formulierungen, steht damit in direktem Zusammenhang. U. weiß um die Repräsentationskraft von Geschriebenem und ist dieser Kraft gegenüber auch, aber nicht nur, verunsichert. Dies zeigt sich in ihrer Unsicherheit über den Spezialistenstatus und zugleich in ihrer Idee, sich selbst zu ermächtigen und als Spezialistin zu sehen („fühlt man sich selber als Spezialistin“). Daraus folgt entsprechend autonomes Schreibhandeln als Teamleiterin und Repräsentation eigener Literalität und Bildung. Sie ist ausgebildete Kauffrau und auch deshalb, so verstehe ich sie, ist es mehr als legitim, sich selbst – besonders angesichts manch schwach formulierender Quereinsteiger – als Spezialistin zu fühlen und einzusetzen.

Auch der dritte Aspekt, der bei U. anklingt, ist in dieser Untersuchung nicht neu, er tritt bei ihr nur stärker akzentuiert in Erscheinung. Barbara und ihre Kollegin – um einen Referenzrahmen zu nennen – sprechen gemeinsam über Texte; ihre Gespräche sind nicht offiziell vertraulich, wenngleich Barbara mit konkreten Inhalten zu den Texten „nicht spazieren geht“. Der Umgang mit Texten, das Gespräch innerhalb des Teams – das scheint bei U. selbstverständlich offener zu erfolgen. Sie spricht oft von „wir“, wenn sie

[383] Vgl. SANDER 2014, S. 9ff.

über Arbeiten an den Texten erzählt (60) und meint ihr Team. Textstelle 52 belegt dies ganz anschaulich:

> „Weil ich ja vorhin schon auch hier im Team nochmal gefragt habe: ‚Was gibt es sonst noch so? Habt ihr noch was, was wir, wir mitnehmen können?'"

Die Texte der täglichen Korrespondenz sind Ergebnis einer innerhalb des Teams dennoch eher zufällig wirkenden Auseinandersetzung mit ihrem Inhalt. „Wir haben unterschiedlichste Formulierungen hier", sagt U. Es bleibt unklar, ob sie von dieser Stilvielfalt vor dem Auftreten eines Fehlers (falsche Inhalte im Text) wusste oder sich schon zuvor mit dem Schreiben ihres Teams befasst hat. Die verschiedenen Stile der Teammitglieder beeinflussen die Texte – erst Fehler scheinen die nähere Befassung mit dem Schreiben des Einzelnen auszulösen.

Der Einfluss Einzelner ist durchaus bemerkenswert; er wirkt auch über das einzelne Angestelltenverhältnis hinaus: Es gibt Vorlagen. Irgendwann sah sich ein Kollege, der inzwischen nicht mehr im Unternehmen tätig ist, diese an, überarbeitete sie ggf. und diese Überarbeitungen werden heute noch verwendet. Wer schreibt, hinterlässt also Spuren. Und mehr noch: Die Nutzungsrechte an den Texten gehören dem Unternehmen auch nach Ende der Betriebszugehörigkeit des Autors.

Utes Schreiben im Kurzporträt

Tabelle 19: Utes Schreiben im Kurzporträt

Ihr ethischer Anspruch/ Motto	Professionell wirken, zeitgemäß formulieren
Rollenverständnis	U. betreut Kunden, holt sie ab und bahnt Geschäfte an
Textarbeit	Schreibt in eigenen *templates*, übernimmt Formulierungen, bespricht Inhalte mit ihrem Team
Vorlagen	Ja, eigene und von einem jetzt ehemaligen Kollegen geschaffene
Sprachkompetenz/Schreiben und Selbstverständnis	Arbeitet mit Sprachgefühl, Habitussensibilität und dem, „was man irgendwann mal gelernt hat“
Schreibprozess	Öffnet *templates*, adaptiert Kundenbezogenes, korrigiert später. Denkt laut.
Ziele des Schreibens	Wirkung nach außen, Kunden erreichen
Kundenorientierung und Ambivalenzen	Spricht von einerseits „verniedlichen“ und andererseits „Kompetenz ausstrahlen“
Technik	MS Word, CRM Datenbank, MS Outlook, zwei Monitore
Aufbau- und Ablauforganisation	Keine definierte Kontrolle der Texte vor Versand. Würde jemand „überhaupt nicht gut formulieren, würde man das schnell merken“. U. als entscheidende Instanz
Resonanz/Reaktion des Empfängers	Tritt bei Reklamationen auf, diese werden schriftlich von einer anderen Abteilung beantwortet
Gesamtwirtschaftlicher Kontext	Lebensmittelherstellung und Vertrieb, hoher Anspruch an Vertrauenswürdigkeit, Seriosität und Professionalität
Adressatenbild/ Kundenkenntnis	U. macht sich anhand der von Kunden kommenden Texte ihr Bild über den Bildungshintergrund des Kunden. Sie erkennt Kaufleute und Quereinsteiger an ihren Texten
Betriebliche Integration	Seit bald 25 Jahren im Unternehmen, lebendiger Austausch im Team (und vermutlich auch mit anderen Abteilungen; U. ist in der „Schnittstellenfunktion“
Soziales Bedürfnis	Individualität – „der Kunde soll merken, dass wir uns mit ihm beschäftigt haben“. Situative Kooperation – Texte an Kunden als „Zufallspatchworkprodukte“ des Teams, koordiniert von U.
Kreativität	Viel Bauchgefühl, Intuition, Spontaneität
Schlüsselbegriffe	Selbstermächtigung, professionell wirken, wir, Kunden abholen, Geschäft anbahnen

4.9 Anton – Schreiben in der Finanzdienstleistung

Der Ordnung halber ist auch Anton (auch „A.“) zu nennen. Etwa ein halbes Jahr nach dem Gespräch mit Ute erhielt ich die Gelegenheit zu einer weiteren Beobachtung. A. kannte ich aus einem Seminar, er arbeitete als Führungskraft in einem Dienstleistungsunternehmen für die Finanzbranche. Ich besuchte ihn, baute Mikrofon und Videokamera auf, wir sprachen miteinander über Schreibthemen, Inhalte und Anlässe. Hatte ich bereits bei Ute den

Eindruck der Sättigung[384] gewonnen, vertiefte sich diese Auffassung durch das Ansehen und Anhören des mit A. gewonnenen Materials noch. Es ergaben sich keine neuen Akzente oder Perspektiven. Von daher verzichte ich auf die Darstellung des Falls und belasse es bei seiner Erwähnung.

4.10 Die Fälle in der Gesamtschau

BREUERS Verständnis einer reflexiven Forscherhaltung in qualitativer Feldarbeit schließe ich mich an, wenn er „persönliche Erlebnisse und Berührungspunkte […] und mit dem Thema assoziierte Träume“[385] als beachtenswerte Begleiterscheinungen anführt. Ich habe in meinem Forschungstagebuch festzuhalten versucht, was mir während des Tages, am Morgen nach dem Aufwachen oder vor dem Einschlafen in Momenten der Ruhe durch den Kopf gegangen ist, wenn „mein“ Thema sich meldete und Gedanken zu kreisen begannen.
Eine dieser Selbstbeobachtungen stelle ich an den Beginn dieses Unterkapitels:

> „Ich sitze in einer Bäckerei, sehe die Straße und die Menschen, die aus den Gebäuden in umliegende Restaurants und Läden strömen; es ist Mittagspause in den Büros der Innenstadt und mit dem Blick auf die wogende Menge denke ich unwillkürlich an Horst, an Elke, an Inge, an Barbara, Jessica und die anderen, an ‚meine Fälle‘, ich spüre, wie eng sie mir ans Herz gewachsen sind im Laufe der Jahre, die ich mit Transkriptionen und Interpretationen verbracht habe. Ich habe ihre Stimmen gehört, ihre Worte gehört und immer wieder gelesen. Qualitatives Arbeiten ist intensiv, erschöpfend und braucht Reifezeit. So viele Einblicke in so verschiedene Welten! Wie viele Elkes und Inges und Silkes, wie viele Horsts es wohl geben mag unter denen, die hier zu Tisch gehen und anschließend zurückkehren an ihren Arbeitsplatz? Schreiben sie alle? Geht es ihnen ähnlich oder ganz anders? Ob sie sich wiedererkennen können in meinen Beobachtungen und Interpretationen?“

Es geht nun um ein Verdichten dieser Beobachtungen und Interpretationen. Der erste Schritt besteht im Sortieren. Ich habe Motive und Einflussfaktoren beschrieben – wie stellen sie sich in einer ersten Gesamtschau dar? Dieses Differenzieren ist der Versuch, eine Ordnung zu finden, einen Ausgangspunkt für den Weg vom bearbeiteten Material zu einem erklärenden Konzept.

---

[384] Im Sinne BREUERS eher als pragmatisches Kriterium für die Beendigung des Forschungsprozesses und als relativer Abschluss der Feldarbeit anzusehen (vgl. BREUER 2010, S. 110).

[385] Ebd., S. 130

Einflussfaktoren und Motive

Einflussfaktoren und Motive zu unterscheiden, war in den Einzelfällen zweckmäßig. Allerdings entsteht durch die Zusammenführung der Fälle zuerst einmal ein komplexes Bild – veranschaulicht bspw. anhand der Wortwolke, die ich aus den Schlüsselbegriffen der Fälle erstellt habe (Abbildung 63).



Abbildung 63: Wortwolke der Schlüsselbegriffe[386]

Die Schlüsselbegriffe im Überblick:

Jessica: Kreativität im Schreiben; Selbst-Erfahrung und Selbst-Sicherung durch Schreiben; Ethik; Resonanz in Form der Klickrate

Elke: Automatisch; effiziente Routine; wenig reflektiertes Schreiben; Gespräch wichtiger; eigene Beziehung zum Kunden und die eigene Tageslaune beeinflussen ihr Schreiben; Erziehungssache

Katja: Empathie, Erinnert werden, Verkaufen, Austausch, CRM, Individuell, „Aufmachen", Kundentypen, Sprachgefühl

Horst: Wandel der Zeiten, Globalisierung, Berufsehre, Qualitätsbewusstsein, Zusammenhalt, Ehrlichkeit, Nähe

[386] Eigene Darstellung unter Zuhilfenahme des Wortwolkengenerators https://www.wortwolken.com. Die Häufigkeit der Nennung eines Begriffs definiert seine Größe in der Abbildung.

Barbara: An der Front; entscheidet selbst; Freiraum; viel Text = viel Bedeutung; Struktur ist wichtig im Export; Wir; meine Kollegin und ich

Silke: Identifikation; Aufgabe und Rolle; persönliche Wertschätzung; Regeln

Petra: Service; Menschen; individuell anschreiben; persönlich wirken; freigeistiges Schreiben oder Texte erstellen?

Ute: Selbstermächtigung; professionell wirken; Wir; Kunden abholen; Geschäft anbahnen. Doch was ist Motiv? Was Einfluss von außen? Einfluss und Motiv in dieser Form zu sortieren erscheint mir in der Zusammenfassung der Fälle wenig tragfähig – es war meine erste Überlegung, die ich schnell aufgab und mich die Dinge anders ordnen ließ.

Bezugspunkte

Es gibt zwischen den Fällen Übereinstimmungen, Ähnlichkeiten und es gibt Unterschiede. Wenn ich sie nach Bezugspunkten „Funktion“ und „Personen“ ordne, erscheint das Bild aller Fälle schon klarer:

Funktionsbezug	Personenbezug
• Schaut auf „Vertrieb/Geschäft“ • Weiß um die Kundenbindung und ihren Wert • Inszeniert persönlich klingende Ansprache • Schreiben dient dem Abschluss • Achtet weniger auf individuelle Inhalte • Aufgaben sind zu erfüllen • Will Kunden erreichen • Ist eher „ÜbersetzerIn“ und „DienstleistungsbearbeiterIn“ • Kaum Austausch zu Texten • **Orientiert an Funktionen (der eigenen und der anderer)** • **Assoziiert „Routine“**	• Schaut auf den Einzelfall • Weiß um Wortwahl, Satzbau • Arbeitet mit eigenem Sprachgefühl • Gespür für Sprache anderer • Schreiben dient der Kommunikation • Inszeniert empathisch gemeinte Ansprache • Will, dass Menschen sich erreicht fühlen • Ist eher „InterpretIn“ und „DienstleistungskünstlerIn“ • Sucht Austausch zu Texten • **Orientiert an Personen (sich selbst und anderen)** • **Assoziiert „Kreativität“**

Mit „Funktionsbezug“ bezeichne die eher objektivierende, vergegenständlichende Beschreibung des Beobachteten und Interpretierten; mit „Personenbezug“ meine ich eine eher subjektivierende, handlungsorientierte Darstellung. Im Verständnis des Funktionsbezugs spielt der einzelne, konkrete Mensch keine besondere Rolle. Textprodukte haben erzeugt zu werden, Kunden sind zu informieren, Geschäfte sind zu machen und Ausführende sowie EmpfängerInnen des instrumentalisierten Schreibens sind Objekte der ausführenden Organisation. Kundenbindung und ihr jeweiliger Wert sind wichtige, sicherlich auch quantitativ dokumentierbare Orientierungen; ein standardisiertes, routiniertes Abarbeiten der Aufgaben durch bestehende Texte bzw. gleichbleibende

Textadaptionsmuster und Sprachinszenierungen bedeuten Effizienz und sichern einen sparsamen Umgang mit der Ressource Zeit.

Im Verständnis des Personenbezugs fällt auf, dass die Handelnden dem Gefühl gegenüber ihrer eigenen Sprache und auch gegenüber der Sprache des Kommunikationspartners eine wichtige Bedeutung geben. Durch diese individuelle Sensibilität für Sprache treten sie als Subjekte in Erscheinung.[387] Sie wollen Menschen erreichen – sicher auch, um Kunden zu gewinnen. Doch es bleibt der Eindruck, dass sie Schreiben und Sprache als Größe für sich erkennen und schätzen. Die Funktion – sowohl die eigene als kaufmännisch Tätige als auch die des Empfängers als AbnehmerIn einer Leistung – tritt scheinbar in den Hintergrund. Schreiben ist stark assoziiert mit Kreativität.

Beide Positionen beschreiben Extreme, was einer weiteren Orientierung in der Ordnung meines Materials vorerst hilft. Es ist möglich, den Bezugspunkten die Namen der UntersuchungsteilnehmerInnen zumindest vorläufig zuzuordnen und so ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 64):

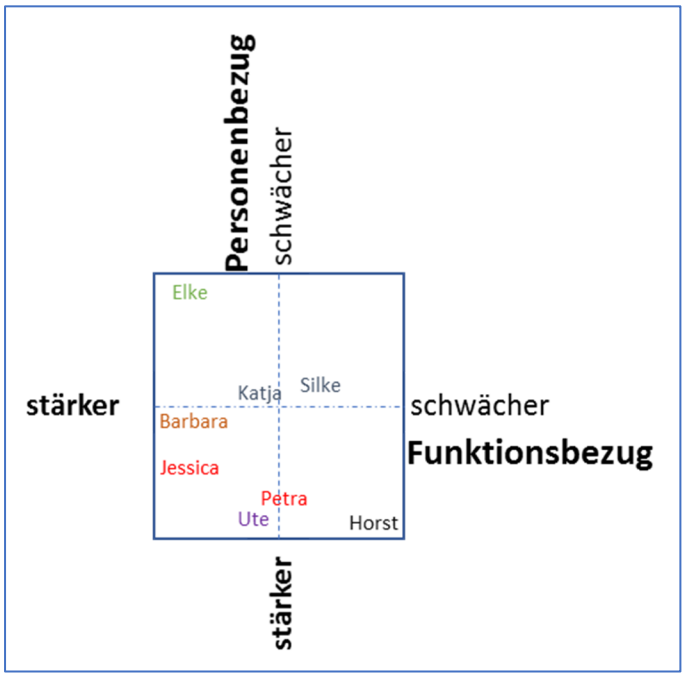


Abbildung 64: Fälle und Bezugspunkte

Auf der waagerechten Achse ist der Funktionsbezug, auf der senkrechten Achse der Personenbezug abgebildet. Die Pole der Achsen stehen für Ausprägungen der Bezüge und lassen sich als „stärker/schwächer“ ausgeprägt lesen. Diese Matrix ist nicht als starres

[387] Siehe Präkonzepte; VIGOTSKJI und ENGESTRÖM klingen hier an.

Konstrukt zu verstehen, sondern als Rahmen dynamischer Überschneidungen. Die einzelnen Fälle sind nicht trennscharf zuzuordnen. Dennoch lassen sich Tendenzen erkennen, die für die weitere Ordnungsarbeit wichtige Hinweise enthalten.

Ein *stark ausgeprägter Personen- und Funktionsbezug* findet sich bei Jessica, Ute und Barbara. Jessica und Ute arbeiten mit ihrer Sprache, mit Sprachgefühl für sich und andere, beide entdecken und sammeln Formulierungen, feilen an einzelnen Sätzen und Begriffen, tauschen sich aus mit anderen im Team bzw. in der Abteilung. Beide sind mehr oder minder Quereinsteigerinnen in ihrer aktuellen Arbeitswelt und behaupten sich dort u. a. auch dank ihrer schriftsprachlichen Kompetenz. Zu erkennen ist bei beiden, wenn auch verschieden ausgeformt, das Bemühen um Balance zwischen „Geschäft" einerseits und „Menschen erreichen" andererseits. Sie unterscheiden sich aber deutlich in ihrer Selbstgewissheit: Während Jessica (und ihre Kolleginnen) die Klickraten als Bestätigung wahrnehmen, „erfühlt" Ute sich ihren „Spezialistinnen-Status" für gute Formulierungen.

Barbara ist in ihrem Personenbezug etwas schwächer ausgeprägt. Deutlich wird dies, wenn sie die Absichten des Interessenten, Kunde zu werden, einschätzt und ihr Schreibverhalten danach ausrichtet. Hier ist der Funktionsbezug stark (der Empfänger ist Kunde, soll Kunde werden und „Prinzessinnenträume" sind kein Kommunikationsthema, sondern Ausschlusskriterium). Mit Blick auf den Personenbezug zeigt Barbaras Schreibwelt ausgeprägte Züge: Sie arbeitet mit ihrer Kollegin an Texten intensiv zusammen und tauscht sich aus, sie versteht sich selbst als „an der Front" und geht in ihrer Rolle im Vertrieb mit reflektiertem Selbst-Verständnis der eigenen Situation nahezu auf.

Starker Personenbezug und etwas schwächerer Funktionsbezug sind bei Horst und Petra zu erkennen. Horst reagiert sehr stark auf die Personen seiner Arbeitswelt – seien es Kunden, seien es KollegInnen und Vorgesetzte, sei es sein Team. Zudem beschreibt er auch sein eigenes Verhalten und Handeln in diesem Kontext. Er sieht weniger den Kunden, er sieht mehr die eigene Situation, in der er auf seine Formulierungen aufpassen und in der er – und vor allem anderen – selbst funktionieren muss. Schreiben ist nicht seine Welt und die Arbeit in der Abteilung ist nicht seine Wahl. Er will ehrlich sein, er sucht Nähe, er sucht Gespräche und will aufrichtige Geschäfte mit qualitativ guter Ware machen. Er weiß um die Funktion der Schreiben, die er zu verfassen hat, und sucht den eigenen Ausweg im Telefonat.

Auch Petra sieht die eigene Person in ihrem Handeln, sie reflektiert ihr Schreiben, unterscheidet zwischen „Texte produzieren" und „Schreiben", sie „hört", ob ein Text

per *copy and paste* entstanden ist und schreibt daher alles immer wieder neu. Sie will persönlich sein (und nicht persönlich wirken, darin liegt für mich die Unterscheidung zwischen Funktions- und Personenbezug); sie weiß, dass die Studierenden auch KundInnen sind, und will, davon scheinbar unbeeindruckt, den einzelnen Menschen so erreichen, dass er sich in seiner Situation von ihr angesprochen fühlt.

Ein schwächerer Personen- und Funktionsbezug lässt sich bei Katja und Silke erkennen. Auch Elke gruppiere ich hier ein, wobei sich bei ihr der Funktionsbezug stärker zeigt.

Elke ist in ihrem Schreiben relativ wenig auf Personen bezogen, vieles läuft automatisch und Schreiben hat einen weniger hohen Stellenwert als das Telefonat. Sie nutzt die Automatismen der Formulierungen vorgebenden Zentrale, vertraut auf deren Effektivität und macht deutlich, dass sie nicht besonders viel Zeit hat, sich über Schreiben und seine Wirkungen Gedanken zu machen. Sie geht davon aus, dass ihre eigene Tageslaune „bestimmt schon irgendwie" einen Einfluss auf ihr Schreiben hat – und dies wird für sie z. B. beim Verfassen von Geburtstagswünschen erkennbar. Der Funktionsbezug ist bei Elke stark ausgeprägt, was sich u. a. an Aussagen wie „Aufgaben sind zu erledigen" festmachen lässt.

Katja wiederum versucht, in ihren Texten einen persönlichen Bezug herzustellen, empathisch zu sein, und recherchiert dazu nach Kundeninformationen, die sie in ihrer Korrespondenz entsprechend in Szene setzt. Die Informationen beziehen sich auf geschäftliche, weniger auf persönliche Details. Sie schreibt Firmen an und sucht nach dem „einen Schlusssatz", mit dem der Kunde sich individuell angesprochen fühlt. Katja schreibt, um in Erinnerung zu bleiben – sie versucht, den Menschen zu erreichen, weil sie die Firma meint. Sie weiß dazu um die Wirkung von Funktionen wie bspw. das Einbeziehen hierarchisch definierter Strukturen, wenn sie ihre Schreiben von einem Prokuristen unterzeichnen lässt und sich dabei sicher ist, dass dies die Empfängerseite beeindruckt. Katja will, dass ihre Schreiben verkaufen. Es gibt einen Vorgesetzten, der als Vertriebsleiter und nach Wettbewerbsanalyse einen Weg zu stärkerer Profilierung des Angebots der Firma Spedifirm darin sieht, Kundenanschreiben als Mittel der Differenzierung vom Wettbewerb zu nutzen und entsprechend zu gestalten. „Sei anders als alle anderen" – so sein Credo, das die Einführung eines neuen, kundenorientierten Schreibstils in der Abteilung begleitete. Anfangs gab es, so der Vorgesetzte, Widerstände. Doch mit Training und Einüben

des neuen Schreibens hätten sich Sicherheit, Routine und Erfolge eingestellt und die Widerstände hätten sich gelegt.

Vergleiche ich die ebenfalls vertriebsorientierte Ute mit Katja, erkenne ich den Unterschied im Personenbezug an der Beschäftigung mit Formulierungen und dem Austausch mit anderen dazu. Katja ist auch stark „am Menschen" interessiert, wie sie es selbst formuliert. Allerdings ist der Austausch mit anderen kaum zu erkennen bei ihr. Die Empathie im Schreiben, von der Katjas Vorgesetzter spricht, klingt nach Resultat eines einzuübenden mechanischen Vorgangs und nicht nach Auseinandersetzung mit Sprache und Schrift – Ute achtet auf Formulierungen, um den Kunden „abzuholen"; Katja bemüht sich, der Vorgabe gerecht zu werden, empathisch zu erscheinen.

Silke wiederum zeigt einen etwas stärker ausgeprägten Bezug zur Person. Da ist es einmal ihre Chefin, deren Rolle und Verhalten sie durchaus ambivalent beschreibt, die aber zweifelsohne starken Einfluss auf ihr Schreiben haben. Schließlich ist sie Auftraggeberin und Unterzeichnende von Silkes Schreiben an Zahnärzte. Silke adaptiert diese Schreiben lediglich in der kurzen Beschreibung von Fehlerursachen – darin liegt für sie die persönliche Note des Schreibens. Sie funktioniert. Die Funktion des Empfängers – Kunde Zahnarzt – sieht sie auch, aber zeigt daran nur wenig Interesse. Sie will dem Menschen Zahnarzt eine – wenn auch nur kurze – doch persönliche Atmosphäre vermitteln. Und sie will, so mein Eindruck, sich selbst einen sinnstiftenden Weg ebnen durch eine Schreibwelt stets mehr oder minder inhaltsgleicher Texte.

Noch ein weiterer Aspekt unterscheidet Silke von Ute. Sie „erfühlt" und ermächtigt sich selbst als Spezialistin. Silke dagegen bleibt zurückhaltend. Sie sagt von sich aus, dass sie die Schreiben, die sonst die Chefin zur Unterschrift vorgelegt bekommt, auch selbst unterschreiben könne. Gleichwohl zeigt auch Silke Aktivitäten einer Selbstermächtigung, wenn sie direkt und ohne weitere Kontrollen oder Freigaben mit einem Handelspartner korrespondiert.

Die Fälle im Überblick

Die Fälle sind nun sortiert nach Bezugspunkten. Ich frage mich, ob ich meinen Fällen, den Situationen und den darin Handelnden gerecht geworden bin. Nein. Denn die Ordnung nach Bezugspunkten ist nur ein Vehikel, ein Hilfskonstrukt und kann bei näherer Betrachtung auch kaum etwas anderes sein. Personen- und Funktionsbezüge gehen stark

ineinander über, verschwimmen, changieren. Sie zeigen ein zwar strukturiertes, aber doch immer noch zu diffuses Bild in der Gesamtschau aller Fälle.

Über die Einflussfaktoren und Motive kam ich zu der Idee, nach Bezugspunkten zu ordnen, und erkenne nun, dass ich „es“ so noch nicht gefunden habe.

Die Zentralkategorie, der eine Schlüsselbegriff, der stabil genug scheint, um alle untersuchten Fälle damit greifen und erschließen zu können, ist anders zu entdecken: Was haben alle Fälle gemeinsam, frage ich mich. Die Antwort ist: ihr organisches Moment.

Selbst Elke, die häufig von „automatischen“ Prozessen und Schreibarbeiten spricht, zeigt Momente organischen Handelns. Sie schildert ihre Tageslaune als einen Begleiter ihres Schreibens. Hat sie gute Laune, schreibt sie so; hat sie schlechte Laune schreibt sie vielleicht anders. Es ist ihre Konstitution, ihre Verfasstheit. Da ist Jessica, die schon immer gut schreiben konnte – es ist ihre Schreibsozialisation, die ihre Schreiben prägt. Da ist Horst, der den Niedergang seines Handwerks miterleben musste und zum Schreiben an Kunden versetzt wurde – seine Biografie prägt sein Schreiben. Das organische Moment offenbart sich im Schreiben, im konkreten Tun.

Allein diese drei Beispiele führen mich dazu, die Verbindung meiner Fälle in dem zu erkennen, was auch verantwortlich zeichnet für das eben erwähnte diffuse Erscheinungsbild meines vehikelhaften Bezugspunkteordnungsversuchs. Diesem Versuch fehlt eine Instanz der Vermittlung zwischen Bezügen der Personen und Funktionen. Selbst bei kaum veränderten Vorlagen oder Schablonen sehen die AutorInnen in ihren Arbeiten Unikate. Sie erzeugen individuelle Schreiben – und darin liegt der Schlüssel. Somit ergibt sich ein anderes Bild.

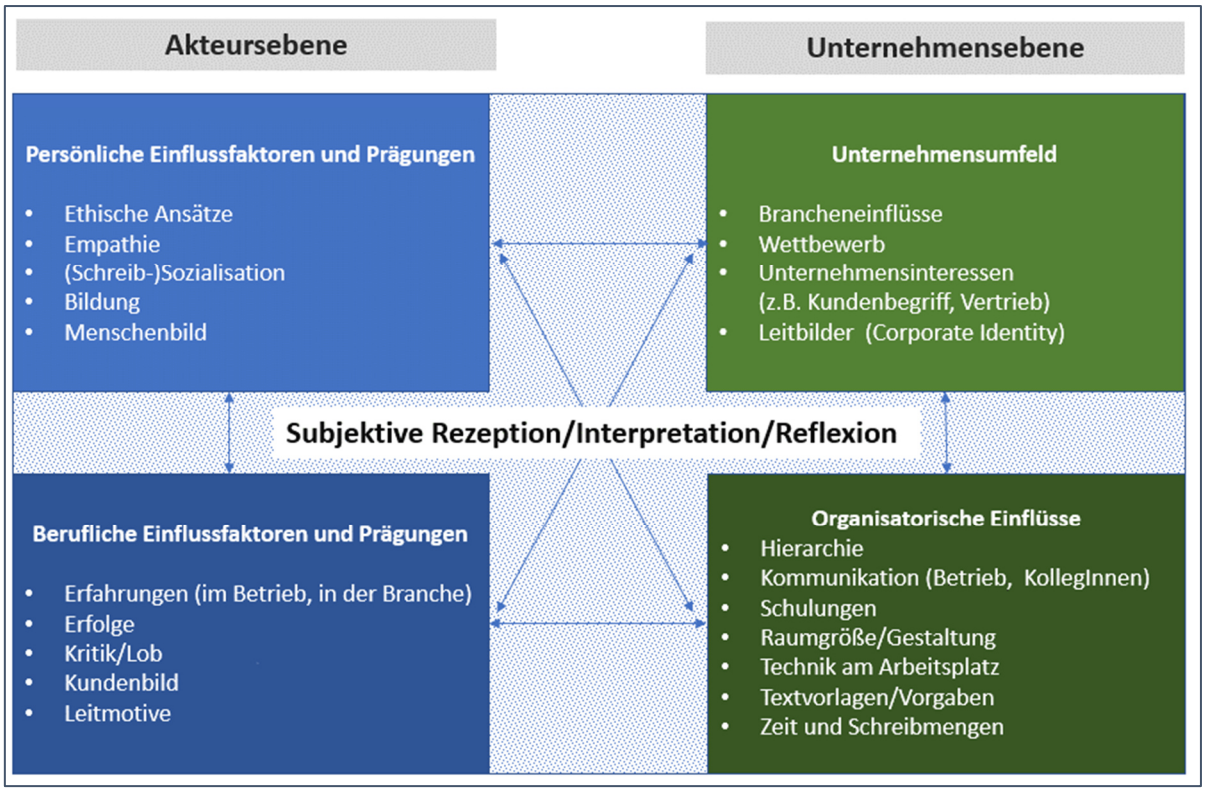


Abbildung 65: Subjektive Rezeption, Interpretation und Reflexion als Vermittlung

Zwischen den vier Blöcken in Abbildung 65 befindet sich ein gestrichelt dargestellter Bereich. Dieser Bereich verbindet die Ebenen des Akteurs und des Unternehmens, für das und in dem er oder sie schreibt. In meiner Vorstellung ist dieser Bereich als Membran, als dynamisch schwingende Filterschicht zu verstehen. Ich nenne sie „subjektive Rezeption/Interpretation/Reflexion" – oder kurz: Membran – und verstehe dies als Arbeitstitel. Entscheidend ist, dass in den vier Blöcken verschiedene Einflüsse und Prägungen miteinander in Verbindung gebracht, in Beziehung zueinander gesetzt werden können. Die Art und Weise dieses Verbindens und aufeinander Beziehens wird maßgeblich durch die Membran definiert. Das so entstehende Beziehungs- und Verbindungsgeflecht kann im Einzelfall vielschichtig oder einfach sein. Beispielweise kann es Kausalketten beinhalten: Elke etwa duzt die Kunden nicht, weil ihre Eltern ihr das beigebracht haben. In jedem Fall jedoch ist es a) vorhanden (wie immer es auch ausgeprägt sein mag) und b) individuell, das heißt, subjektorientiert zu verstehen und zu beschreiben.

Somit erweitere ich den Arbeitstitel der Membran und nenne sie fortan „das Subjekt". Das Subjekt nimmt wahr, verknüpft, interpretiert, reflektiert, was in ihm und um sich herum geschieht. Es ist nicht die „Person"; es ist das Subjekt und alle Teilnehmenden meines Felds sind – in unterschiedlicher, doch stets vorhandener Erkennbarkeit – sowohl Subjekte als auch

Objekte ihrer beruflichen Praxis, zu deren Handlungen das Schreiben gehört. Fortsetzen werde ich mit der Perspektive des Subjekts.

Der Subjektbegriff umfasst: [388]

- Selbstgefühl, Selbstwahrnehmung – das Wissen um eigene Empfindungen, Gedanken und Bedürfnisse.
- Selbstbewertung, Selbstkritik – sich selbst, seine Eigenschaften, Bedürfnisse, seine Fähigkeiten und Interessen zu bewerten und kritisch zu reflektieren.
- Selbstbewusstsein – auf Basis des Wissens über sich selbst zu handeln und zu kommunizieren.
- Selbstbestimmung/Selbstermächtigung – über sich und für das eigene Leben zu entscheiden.

Die Beziehungen zwischen Subjekt und Objekt entstehen und werden erkennbar durch das Verb. Sage ich z. B.: „Die Lokomotive" so ist noch nichts ausgesagt über meine Beziehung, meine Verbindung zu ihr. Es fehlt das Verb. Sehe, höre, fühle, steuere ich die Lokomotive? Fürchte ich die Hitze, die aus ihrem Kessel aufsteigt? Träume ich von ihrem Schnaufen? Das Verb beeinflusst mich und meine Beziehung, meine Verbindung zu dem Objekt „Lokomotive". Ich kann zeigen, welche Beziehung und Verbindung ich mit dem Gegenstand habe. Und diese Verknüpfungen hängen sowohl von der Art der Sichtbarmachung ab, die im Verb liegt, zudem prägen sie mein Beschreiben. Träume ich von der Lokomotive, so wird die Tätigkeit „träumen" vermutlich andere Verbindungen und Beziehungsgeflechte zum Vorschein bringen, als es der Fall wäre, wenn ich die Lokomotive lenkte.

Übertrage ich diese Annahmen auf die Beziehungsgeflechte und Verbindungen, die subjektiv entstehen und hervorgebracht werden, sind diese in meiner Untersuchung auf das Schreiben bezogen und mit Blick auf das Schreiben zu verstehen. Gewährt mir eine Teilnehmende, z. B. Katja, Einblicke in ihr Schreiben – genauer: in ihre Schreibhandlungen – und erzählt sie darüber hinaus von ihren Absichten, Intentionen, ihren Aufgaben, Ansprüchen und Abteilungsinterna, zeigt sie mir ihr Geflecht der Verbindungen, ihr subjektiv geknüpftes Verstehensnetzwerk der ihr Schreiben umgebenden (und prägenden) Elemente. Würde ich Horst in der gleichen Umgebung befragen und sein Schreiben

[388] Vgl. HAFENEGER/HENKENBORG/SCHERR 2013, S. 32

beobachten – es würden sicher ein ganz anderes Geflecht und Verbindungsverständnis zutage treten.

Was sah ich denn, wenn ich Schreibprozesse beobachtete? Ich sah Bildschirme, auf denen Text entstand, dazu hörte ich persönliche, subjektive Erklärungen, Kommentare, Erläuterungen. Was ich nicht sah, sondern durch Interpretation zu rekonstruieren suche, sind die Verbindungen zwischen dem Schreibenden und den Elementen seiner Schreibwelt. Diese Elemente liegen *in* seiner Person und *außerhalb* seiner Person – und durch die Wahl der subjektorientierten Perspektive wird deutlich, dass die außerhalb seiner Person bestimmbaren Elemente, z. B. Zeit, Textmengen, Lärm, zwar erkennbar sind und der Schlüssel zu tieferem Verstehen jedoch in der Rekonstruktion individueller Rezeptionen, Interpretationen und Reflexionen des Subjekts zu finden ist. Ein solches Erkennen ist ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt blinde Flecken und Geheimnisse oder Wahrnehmungsverzerrungen, auch sicher Irrtum und unzugänglich Bleibendes.[389]

Dennoch: Das Schreiben zu beobachten, ist die Instanz der Sichtbarwerdung subjekt-innerer Prozesse, mit denen innere und äußere Einflüsse so verarbeitet werden, dass die Tätigkeit „schreiben" so ausgeführt wird, wie sie ausgeführt wird. Das Wissen um das Schreiben offenbart sich in der Tätigkeit „schreiben".[390] Eine teilnehmende Schreibbeobachtung ist dabei keine Tiefenanalyse, gleichwohl ermöglicht sie einen tiefen Einblick. Gerade weil ich mit den Teilnehmenden nicht einfach nur über ihr Schreiben gesprochen, sondern ihr konkretes Schreibhandeln beobachtet habe, gelange ich zu der Erkenntnis, dass die Schlüsselkategorie nicht einen einzelnen Aspekt meinen kann, sondern ganzheitlicher zu begreifen ist.

Die Schlüsselkategorie meiner Fälle für ein theoretisches Konzept nenne ich daher nicht „die handelnde Person" oder „der schreibende Mitarbeiter", sondern: *Das Schreibende Subjekt.*

[389] Siehe dazu auch das Modell des Johari-Fensters. Es werden unbewusste und bewusste Persönlichkeitsaspekte nach einer Matrix geordnet – es gibt die öffentliche Person, die alles umfasst, was ein Selbst von sich wissentlich anderen bekannt macht; es gibt die Geheimnisse, die nur einem Selbst und nicht den anderen bekannt sind; es gibt die Blinden Flecke, also die Eigenschaften und Aspekte eines Selbst, die den anderen bekannt sind, aber nicht dem Selbst. Und es gibt das Unbekannte – dasjenige, was weder einem Selbst noch den mit dem Selbst interagierenden Anderen bekannt ist (Vgl. LUFT 1986).

[390] Die deutsche Sprache zeigt es ganz offen: Ein sinnstiftender Satz benötigt grammatikalisch mehr als ein Objekt und mehr als ein Subjekt. Der Satz benötigt das Prädikat, das Verb, das „Tu-Wort" – erst damit wird Verbindung zwischen Subjekt und Objekt geschaffen, bestimmt und erkennbar.

5 Das „Schreibende Subjekt" als Nukleus

Das „Schreibende Subjekt" repräsentiert die in dem Material erkannte und darin gründende Schlüsselkategorie für das Verständnis von Schreibprozessen kaufmännisch Tätiger in der Korrespondenz mit Kundinnen und Kunden. In diesem Kapitel zeige ich die Sensibilisierungen, die ich mit der Erkenntnis des Schreibenden Subjektes für die Schreibprozessforschung und Berufspädagogik verbinde. Die Anschlussfähigkeit des Schreibenden Subjekts veranschauliche ich zuvor an zwei Konzeptionen: dem 2012er Schreibmodell von HAYES und der Tätigkeitstheorie nach ENGESTRÖM/HEMMECKE. Beide Konzepte bieten geeignete Anknüpfungspunkte zu der Schlüsselkategorie meiner Untersuchung. Abschließend gehe ich zudem kurz auf Aspekte der Organisationspädagogik ein.

5.1 Auswirkungen auf Schreibprozessforschung

Das Schreibprozessmodell nach HAYES[391] betont die Prozessualität des Schreibens. Es bezieht sich hauptsächlich auf die Phasen der Textgenese und die involvierten Instanzen. HAYES selbst hat das Modell mehrfach revidiert (Kapitel 2) und fasst – vor allem in seiner jüngsten Fassung – Schreibprozesse als komplexes, mehrschichtiges Verfahren auf. Wenn HAYES von dem Schreibenden und den assoziierten Komponenten „Vorschlager, Übersetzter, Verschrifter und Evaluator"[392] spricht, sind die Grenzen dieser Betrachtung allerdings durch das Fokussieren des Schreibprozesses gesetzt.

Um die Schreibprozesse der kaufmännisch Tätigen meines Feldes mit ihren Kunden und Kundinnen zu verstehen, ist das allgemeine Modell nach HAYES tatsächlich zu allgemein. Es berücksichtigt zwar Elemente wie „Motivation, Zielsetzungen, Kooperateure, Kritiker", jedoch sind diese auf den Textprozess bezogen und werden als direkte Einflussgrößen verstanden.

[391] Vgl. HAYES 2012

[392] Zitiert nach PHILIPP 2015, S. 15ff.

An Horst etwa wird deutlich, wie Elemente sein Schreiben beeinflussen, die in HAYES' Modell nur schwach zur Geltung kommen. Horst versendet kurze Bitten um Rückruf, weil er sich dagegen sträubt, etwas zu schreiben, was für ihn unehrlich und der Qualität seines Handwerks unwürdig ist – dieser Einfluss ließe sich nach HAYES als „Motivation" bezeichnen. Für das Verstehen des konkreten Schreibens hilft der tiefergehende Blick auf Horst und sein Schreiben, denn dieser erkennt in seiner Motivation tatsächlich das Verhältnis von Horst zu Marketing. Für Horst scheint das Marketing für die dramatischen Veränderungen in seiner Branche verantwortlich zu sein – und er, der dem Kunden schreiben muss, schreibt lieber kurz und bittet um Rückruf, um nicht Werbung für etwas machen zu müssen, das er nicht vertreten will. Die Leiterin der Marketingabteilung in seinem Unternehmen kennt seine Texte gar nicht. Sie weiß nicht, was und wie Horst schreibt – und Horst ist deswegen erleichtert, weil er andernfalls Bevormundung fürchtet. Der Einfluss dieser innerbetrieblichen Dynamik ist entscheidend für das Verständnis des Horst'schen Schreibens – und HAYES' Modell geht darauf kaum ein.

Auch bei Jessica spielt der Einfluss ihres Verständnisses von Marketing eine Rolle. Allerdings gelingt es ihr, um ein komplementäres Beispiel zu nennen, zwischen den Zielen des Unternehmens (für Jessica gut an „Marketingformulierungen" zu erkennen) und ihrem Selbstanspruch an das eigene Schreiben so zu balancieren, dass sie reflektiert und dabei authentisch schreiben kann.

Barbara ist motiviert zu schreiben, weil es ihr einen Freiraum im Unternehmen schafft. So versteht sie ihr Schreiben auch als Akt der Autonomie und Selbstbehauptung. Ähnliches ist über Ute zu berichten – und komplementär auch über Silke, die unsicher ist und sich dann doch ermächtigt und ohne weitere Kontrolle „echte Texte" nach außen versendet.

„Motivation" ist in meinen Augen dennoch ein zu schwacher Begriff, um diese eher im Hintergrund des Schreibens liegenden Muster und Interpretationsmechanismen zu erfassen – um das Schreibens aus der Perspektive des Schreibenden Subjektes zu verstehen, sind diese eine wichtige Hilfe.

Die Subjektivität des Schreibenden bedarf in HAYES' Modell stärkerer Berücksichtigung, wenn es als Modell zur verstehenden Beschreibung und konzeptionellen Erfassung meines Feldes dienen soll. Denn mit Kundinnen und Kunden korrespondierende kaufmännisch Tätige interagieren nicht nur mit dem Text. Vielmehr deuten sie auch (und

gestalten somit) sozialen Kontext ihrer konkreten Arbeitswelt, wie sich in meiner Untersuchung zeigt.

PHILIPP, der sich u. a. mit HAYES' Schreibmodell intensiv auseinandersetzt, versteht Schreibkompetenz als „Textherstellungsleistung unter Einbezug von motivationalen Faktoren, sozialem Kontext und der Interaktion des Individuums mit dem (entstehenden) Text"[393].

Dieser Ansatz weist in die Richtung des Tätig-Seins und markiert den Unterschied zwischen dem Blick auf das Schreibwissen und dem auf das Schreibhandeln. HAYES' Modell repräsentiert das von ihm gefundene und formulierte Wissen über das Schreiben und seine Teilprozesse. Das Schreibhandeln ist somit eine wichtige Basis des Schreibwissens. In der Befassung mit Schreibhandeln rückt jedoch das Schreiben-Können in den Mittelpunkt, also die konkrete Auseinandersetzung mit tatsächlichem Schreiben einzelner Personen.

Die Verbindung von Objekt und Subjekt ist die Tätigkeit, das Tätig-Sein. Das Verstehen des Schreibhandelns liegt im subjektiven Tätig-Sein „schreiben". Dieses ist konzeptionell stärker zu beachten, darin liegt der Schlüssel zu weiteren Erkenntnissen. Nachfolgend betrachte ich daher die Tätigkeitstheorie nach ENGESTRÖM und HEMMECKE, verorte darin meine Schlüsselkategorie und zeige damit einhergehende Implikationen auf.

5.2 Das Schreibende Subjekt in der Tätigkeitstheorie

Das Schreiben kaufmännisch Tätiger – verstanden als die konkrete Handlung des Schreibens – bedarf deren sprachlichen Fähigkeiten. Dabei ist es nicht so, „dass Sprache nur die Kategorisierung der äußeren Welt beim Individuum erleichtert, spezifiziert und intensiviert. Sie ist eine Kraft, die diese Kategorisierung *formt* [Hervorhebung im Original] und ihr ein prinzipiell neues Element verleiht"[394]. Die Sprache des Schreibenden hilft ihm, die äußere Welt zu begreifen und zu ordnen – Sprache, Wahrnehmung,

[393] Ebd., S. 9

[394] LEONTJEW 2015, S. 280

Reflexionsvermögen und Bewusstsein[395] kommen sich nah – und fügt den „Kategorisierungen der äußeren Welt" etwas Neues hinzu: die Stimme des Subjekts.[396]

Wenn, um ein Beispiel zu nennen, Petra davon spricht, man könne „hören", wenn sie Text per *copy and paste* einsetze (und sie es deshalb unterlasse), zeigt dies anschaulich und eindrücklich, wie ihr Bewusstsein dem Umgang mit Sprache eine weitere Kategorisierungsinstanz hinzufügt: Es ist ihr eigenes Sprachempfinden, das zu einem Element der Selbststeuerung und -beurteilung des Schreibhandelns wird.

Es wird deutlich, dass der Blick zu einem tieferen Verstehen der Handlungen der Einzelnen bzw. des Einzelnen dem „Menschen mit ihren *[oder seinen, AdV]* offenen und heimlichen, bewussten oder unbewussten, skurrilen, abwegigen, edelmütigen oder ehrgeizigen Gründen, Hoffnungen, Befürchtungen und Unverfügbarkeiten"[397] gelten muss und mehr umfasst als PHILLIP mit „Schreibkompetenz" in Verbindung bringt.

Der Kontext, die Umgebung, die Einflussfaktoren – all diese Instanzen außerhalb des Schreibenden Subjekts – sind dabei mit in den Blick zu nehmen. Und, dies ist zu betonen, das Hauptaugenmerk gilt dabei der Rezeption und Interpretation dieser Instanzen durch den Schreibhandelnden. Dass Handlungsanforderungen stets des handelnden Subjektes bedürfen, das sie annimmt (FN 181), wurde bereits geschildert – dass der Tragweite, also dem Einflussbereich des Schreibenden Subjekts, eine größere Bedeutung zukommt, veranschauliche ich an der Tätigkeitstheorie, wie ENGESTRÖM sie beschrieben und HEMMECKE sie weiterentwickelt haben.

Die Tätigkeitstheorie

In den 1930er-Jahren veröffentlichte der aus Russland stammende Psychologe Lew Semjonowitsch VYGOTSKIJ seine „Geschichte der höheren psychischen Funktionen"[398]. Zentrales Thema: die Frage, wie soziokulturelle Tendenzen und psychische

[395] Die Sprache ist nicht „Demiurg" des Bewusstseins, „sondern seine Existenzform" (LEONT'EV/RÜCKRIEM/HOFFMANN 2012, S. 39); vgl. auch MARX: „Die Sprache ist das praktische, auch für andere Menschen existierende, also auch für mich selbst erst existierende wirkliche Bewusstsein" (zitiert nach ebd., S. 39).

[396] Vgl. dazu auch VYGOTSKIJ, in Kapitel 2 dieser Arbeit

[397] GROTELÜSCHEN 2005, S. 19

[398] VYGOTSKIJ/MÉTRAUX/KÄMPER 1992

Entwicklungsprozesse des Menschen zusammenhängen. VYGOTSKIJ befasste sich dabei vorrangig mit Denk- und Sprachprozessen des Menschen, verstand und interpretierte sie als Tätigkeiten und höhere psychische Funktionen. VYGOTSKIJ war damit nicht allein, sondern Teil einer sich in der Sowjetunion seit Beginn des 20. Jahrhunderts etablierenden, humanwissenschaftlich ausgerichteten theoretischen Strömung, die als „kulturhistorische Schule" bekannt wurde. Neben VYGOTSKIJ ist Alexei Nikolajewitsch LEONTJEV[399] einer ihrer bekannten Vertreter. Beide gelten als Begründer der Tätigkeitstheorie.

Laut Verständnis der kulturhistorischen Schule lassen sich die Handlungen eines Menschen anhand einzelner Teilprozesse ihres oder seines aktuellen Tuns nur bedingt erklären; Erklärungsversuche, die auf biologisch-genetisch determinierenden Faktoren beruhen, befriedigen ebenso nur teilweise. Ein ganzheitliches Verstehen menschlicher Handlungen bezieht sich auch auf die Situation der handelnden Subjekte, auf ihre persönliche und kulturelle Geschichte bzw. deren Entwicklung sowie auf die Mitakteure innerhalb des sozialen Feldes, in dem sie handeln.

Karl MARX sah es so: „In der Produktion objektiviert sich die Person", schrieb er 1857 im Rohentwurf zu den „Grundrissen der Kritik der politischen Ökonomie" und weiter: „In der Person subjektiviert sich die Sache."[400]

Schon 1845 erkannte er den „Hauptmangel alles bisherigen Materialismus […] [darin], daß der Gegenstand, die Wirklichkeit, Sinnlichkeit nur unter der Form des Objekts oder der Anschauung gefaßt wird; nicht aber als sinnlich menschliche Tätigkeit, Praxis, nicht subjektiv"[401].

Die Tätigkeitstheorie versucht also, den handelnden Menschen als integralen Bestandteil und Gestalter (s)eines sozial-kulturell-geschichtlich geprägten Umfeldes zu betrachten und sein Handeln darin als Handeln innerhalb eines Beziehungsgeflechts und Wirkungsgefüges zu erkennen und Erklärungsversuche entsprechend anzusetzen.

Im Laufe der Zeit wurde diese Theorie immer wieder wissenschaftlich diskutiert, was zu ihrer Weiterentwicklung und Adaptionen führte. Eine entscheidende Entwicklung ist das Modell der Tätigkeitstheorie, das der finnische Pädagoge Yrjö ENGESTRÖM 1987 vorstellte.

[399] LEONTJEV/RÜCKRIEM/HOFFMANN 2012

[400] MARX 1974, S. 11

[401] MARX 1845/2014

In seinem Modell (Abbildung 66) veranschaulicht ENGESTRÖM die Beziehungen innerhalb eines tätigkeiterzeugenden Systems. Er zeigt dabei, dass in der Tätigkeit das Wirkungsgefüge dieser Beziehungen deutlich wird.

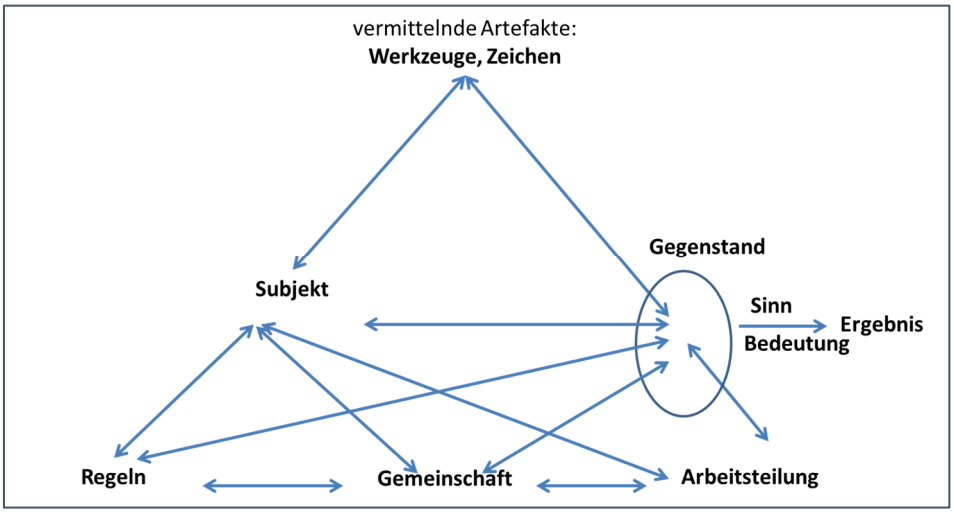


Abbildung 66: Die Struktur eines menschlichen Tätigkeitssystems[402]

Die Grafik zeigt die Beziehungen innerhalb eines Tätigkeitssystems und erfasst dabei das Subjekt, die Regeln, die Gemeinschaft, die Arbeitsteilung, die Werkzeuge und Zeichen sowie den Gegenstand, dessen Verwandlung in ein Ergebnis stets „durch Mehrdeutigkeit, Überraschung, Interpretation, Sinnbildung und Potenzial für Veränderungen gekennzeichnet“[403] ist. HEMMECKE fügt 2012 in ihrer Dissertation zur Tätigkeitstheorie noch genauere Beschreibungen der Beziehungselemente des Tätigkeitssystems hinzu:[404]

- **Werkzeuge, Zeichen**
  (vermittelnde Artefakte – mentale, symbolische, materielle Arbeitsmittel)
- **Subjekt**
- (die handelnde Person)
- **Soziale Regeln**
- (formal, informell)
- **Gemeinschaft**
- (involvierter Akteure, beteiligter Personen)
- **Arbeitsteilung**
- (Organisation: Strukturen, Prozesse)

[402] Eigene Darstellung in Anlehnung an ENGESTRÖM 1987, entnommen aus: ENGESTRÖM 2008, S. 63

[403] Ebd., S. 63

[404] HEMMECKE 2012

Die von mir beobachtete Tätigkeit „Schreiben“ kann ich mithilfe der Tätigkeitstheorie nach ENGESTRÖM (und um die Begriffe HEMMECKES erweitert) vorläufig darstellen (Tabelle 20). Im Anschluss stelle ich eine Adaption der Tätigkeitstheorie vor.

Tabelle 20: Die Elemente des Tätigkeitssystems und die Fälle meiner Untersuchung

Fall	**Gemeinschaft** (involvierter Akteure, beteiligter Personen)	**Soziale Regeln** (formal, informell)	**Arbeitsteilung** (Organisation: Strukturen, Prozesse)	**Werkzeuge, Zeichen** (mentale, symbolische, materielle Arbeitsmittel)	**Gegenstand und Ergebnis**
Jessica	Im Unternehmen, im Kollegenkreis	Repräsentation des Unternehmens	Abteilungen, Vorgesetzte, Freigaben	Deutsche Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitore, Klickrate als technisches Feedback	Informationen, transformiert in Newsletter
Elke	Allein am Arbeitsplatz	Repräsentation des Unternehmens	Zentrale, Filiale	Deutsche Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitor	Geschäftsthemen transformiert zu Emails
Katja	Im Unternehmen, im Kollegenkreis	Repräsentation des Unternehmens	Innendienst, Vorgesetzte	Deutsche Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitore, Drucker	Geschäftsthemen transformiert zu Emails und Briefen
Horst	In der Abteilung	Repräsentation des Unternehmens	Abteilung, Schnittstellen	Deutsche Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitor, Drucker	Anfragen transformiert zu Emails und Briefen
Barbara	Im Kollegenkreis	Repräsentation des Unternehmens	Abteilung, Chefs	Deutsche und englische Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitor, Drucker	Verkaufsthemen transformiert zu Emails und Briefen
Silke	Allein	Darf keinem Dr. schreiben; Repräsentation des Unternehmens	Abteilungen, Vorgesetzte	Deutsche Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitore	Reklamationen und Auskünfte transformiert zu Emails und Briefen
Petra/ Inge	Im Kollegenkreis	Repräsentation des Unternehmens	Zentrale, Filiale	Deutsche Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitore	Auskünfte transformiert zu Emails und Briefen
Ute	In der Abteilung	Repräsentation des Unternehmens	Abteilung, Schnittstelle, Chefs	Deutsche Schriftsprache, Grammatik, PC, Monitore	Verkaufsthemen transformiert zu Emails und Briefen

Ein Tätigkeitssystem des Schreibens ließe sich in etwa so fassen; der aufgrund meiner Untersuchung stärker zu betonende Aspekt – das Schreibende Subjekt – fehlt. Abbildung 67 zeigt nun den Kern meiner Interpretation – das Schreibende Subjekt rücke ich in den Mittelpunkt des Tätigkeitssystems und mit diesem Verrücken verbinde ich ein verändertes Verstehen der von ENGESTRÖM/HEMMECKE verwendeten Begriffe des Tätigkeitssystems:

- Als Begriff erster Ordnung verstehe ich das Subjekt,
- als Begriffe zweiter Ordnung Werkzeuge, Zeichen, soziale Regeln, Gemeinschaft und Arbeitsteilung.

Der Grund für dieses Zentrieren und Anordnen findet sich in der überaus starken Relevanz der subjektiven Interpretationen: Das bisherige Modell zeigt keine Gewichtung, alle Einflüsse scheinen gleichstark. Wenn ich das Schreibende Subjekt also mit den Kerncharakteristika „Biografie und (Schreib-)Sozialisation, Habitussensibilität, Empathie und Sprachgefühl“ in das Tätigkeitssystem nach ENGESTRÖM zu integrieren versuche, ist dieser Versuch zum Scheitern verurteilt. Zwar betont ENGESTRÖM die Wechselwirkungen innerhalb des Systems, stellt aber das Subjekt – die entscheidende Instanz meiner Untersuchung – an den Rand der grafischen Darstellung und so mit allen anderen Elementen gleich. Ein subjektorientiertes Verstehen – und darum geht es hier – bedarf auch grafisch eines klareren Bildes: Das Schreibende Subjekt gehört in die Mitte. Seine Begriffe sind der entscheidende Part im System. Ich kann alle umgebenden Elemente verändern, anpassen: Das individuelle Subjekt ist entscheidend.

Zu differenzieren sind allerdings die Entscheidungseinflüsse, dies veranschauliche ich mit gestrichelten und dicken Pfeilen. Vermittelnde Artefakte, soziale Regeln, Gemeinschaft und Arbeitsteilung beeinflussen zwar auch Gegenstand und Ergebnis, aber nicht so stark wie es das Schreibende Subjekt vermag, daher sind die Verbindungen dieser Elemente grafisch etwas dezenter dargestellt.

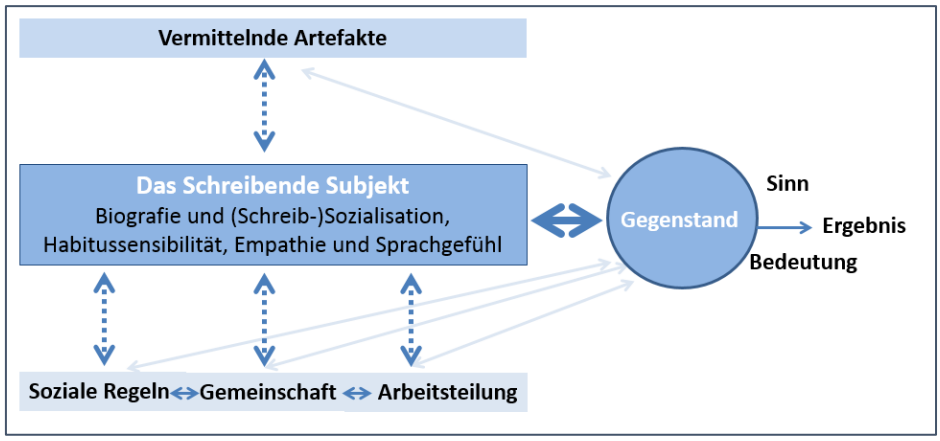


Abbildung 67: Das Schreibende Subjekt im Zentrum des Tätigkeitssystems

Der kaufmännisch Tätige, der im Unternehmen schreibt, hat weniger Einfluss auf Arbeitsteilung, Gemeinschaft und soziale Regeln. Er oder sie kann vermutlich nicht entscheiden, mit wem, wo und wie die Arbeit organisiert, der Arbeitsplatz geteilt wird oder in welcher Rangordnung sich ein soziales Feld etabliert. Er kann daran mitwirken, es aber in der Regel nicht aktiv bestimmen. Deshalb sind die Verbindungspfeile zwischen diesen Elementen und dem Schreibenden Subjekt gestrichelt; stärker als die Beziehung dieser Elemente auf den Gegenstand sind sie allerdings auch – sie wirken auf den Schreibenden und beeinflussen seine Interpretationen. Wie wird mit dem Schreibenden gesprochen? Wer spricht? Was wird kommuniziert und was nicht? Wann? Akzeptiert eine Gemeinschaft das Schreibende Subjekt und erkennt sie es an? Ist die Arbeitsteilung partizipativ organisiert oder wird das Schreibende Subjekt zum „nur“ ausführenden Organ und darüber hinaus nicht gehört? Wie empfindet der handelnde Mensch welche Form des Bestimmtwerdens oder der Mitbestimmung?

All diese Fragen deuten auf individuelle Interpretationen durch das Schreibende Subjekt und diese Interpretationen – gepaart mit individueller (Schreib-)Sozialisation und Empathie – begleiten die Transformation eines Schreibanlasses und der Pixel auf dem PC-Monitor hin zu einem Text, dessen Sinn und Bedeutung diese individuellen Prädispositionen maßgeblich prägen. Das „Unternehmen“ – wer immer damit gemeint ist – wird den Sinn und die Bedeutung individueller Kundenkorrespondenz herausstellen können: als Instrument der Unternehmensrepräsentation, als Beleg für Kundenorientierung bzw. als Marketingobjekt. Für das Verstehen der Tätigkeit, die dieses Objekt bedingt, sind jedoch weniger die Interessen des Unternehmens relevant, sondern

die Motive des Schreibenden, ohne die das Tätig-Sein gar nicht existierte.[405] Und diese Motive sind in der individuellen Korrespondenz ganz entscheidend geprägt von der Subjektivität des Handelnden[406].

Es ist wichtig zu verstehen, dass ein Tätigkeitssystem, dessen Nukleus das Schreibende Subjekt darstellt, keine chronologisch-mechanistisch zu ordnende oder hierarchisch-ordnungsfähige Systematik beschreibt. Vielmehr repräsentiert es ein Wirkungsgefüge, das von Plan und Zufällen bzw. von ungeplanten Vorkommnissen beeinflusst werden kann, die den Gegenstand – etwa die E-Mail an den Kunden – verändern können. Der Blick der Kollegin, das Lob der Chefin, der sperrige Drucker, der hängende PC, das laute Büro – die Rezeption dieser Umwelteinflüsse ist individuell und prägt ebenso.

Kurz gesagt: HAYES' Schreibmodell und ENGESTRÖM/HEMMECKES Tätigkeitstheorie veranschaulichen Verbindungen des Schreibenden Subjektes zu bestehenden, subjekt-erkennenden theoretischen Ansätzen und deuten auf die Schlüsselkategorie meiner Untersuchung hin. Mein Ziel ist es, eine gemeinsame, alle Fälle meines Feldes umfassende Klammer zu finden – und diese habe ich, belastbar und tragfähig mittels hermeneutisch-interpretativen Vorgehens, in der Kategorie des Schreibenden Subjektes gefunden.

5.3 Sensibilisierung berufspädagogischer Überlegungen

Was bedeutet die Erkenntnis über das „Schreibende Subjekt" nun für die Berufspädagogik? Das Schreibende Subjekt existiert, es ist keine theoretische Idee, sondern nimmt eine erkennbare und wichtige Position in den Tätigkeitssystemen des Schreibens ein. So ist es realistisch, wenn ich die Antwort auf meine eingangs gestellte Frage nach der Bedeutung mittels der in meinem Material verankerten Bezüge zu beantworten suche.

„Sprache ist das Handwerkszeug der Kaufleute"[407], so KAISER. Mit Blick auf meine Untersuchung ergänze ich: Schreibkompetenz, Formulierungskompetenz bzw. Wortwahlkompetenz im Schriftlichen sind Ausdruck ihres Bewusstseins und damit mehr

[405] Vgl. LEONTJEV/RÜCKRIEM/HOFFMANN 2012, S. 96

[406] Vgl. ebd., S. 11

[407] KAISER 2013

als ein Handwerkszeug. Ein solches bleibt nach Schichtende meist im Betrieb. Anders die Sprache, auch die Schriftsprache, die immanente Eigenschaft und Kommunikationsmittel des Subjekts und nicht Verfügungsmasse eines Arbeitgebers oder Auftraggebers ist.

Schaue ich aus dem Blickwinkel der Eingangsfrage auf mein Feld, sehe ich zwei Positionen, die ich zur Antwortfindung gern aufgreife:

Da ist einmal der Vorgesetzte von Katja, KV, der in der Individualität des kaufmännisch Tätigen einen der letzten verbleibenden und entscheidenden Schlüssel der Wettbewerbsfähigkeit und Marktdurchdringung sieht. Er sagt „Empathie" und „Individualität" – und meint, dass diese trainierbar seien wie der Eckstoß auf dem Fußballplatz: Er setzt auf mechanisch anmutendes Wiederholen und Einüben. Doch mitnichten: Empathie und Individualität sind Kennzeichen einer mit Selbst-Reflexion[408] und Subjektorientierung verbundenen Entwicklung. Diese Entwicklung zu fördern, sie erkennbar und spürbar zu machen, ist pädagogisches Terrain. Die zweite Position aus meinem Material findet sich bei Horst: „Dann bin ich auch richtig glücklich, […] dass ich das selber geschrieben habe."[409]

Persönliches Glücksgefühl ob der erlebten eigenen Formulierungskompetenz einerseits, Vermarktungsbegehren gegenüber dieser individuellen Ressource andererseits. Beides muss nicht im Widerspruch stehen, es wirft jedoch die Frage nach der Ausrichtung berufspädagogischen Handelns auf: Sind berufspädagogisch Tätige Begleiter*innen individueller Formulierungskompetenzen? Sind sie, um im Bild des KV zu bleiben, die Fußballtrainer? Sind sie beides?

Was Horst widerfährt, wenn er von Glücklichsein spricht, verstehe ich als erlebte Bildung:

> „die situative Antwort eines Menschen auf die Impulse, welche ihn aus den Feldern innerhalb der Welt erreichen. Bildung verliert somit ihre Tendenz zu Steigerung und Perfektion, behält aber ihren Stil einer Auseinandersetzung mit dem Anderen und das daraus resultierende Bemühen, angemessene und mithin: normierende Antworten zu formulieren. Nun allerdings sind diese Antworten

[408] Interessant ist in dem Zusammenhang der Hinweis LUHMANNS: „Das Subjekt ist kein Objekt, was soll es also in der Theorie!" (LUHMANN 2005, S. 89). Er begründet davon ausgehend, dass es geeigneter sei von „Selbst-Thematisierung" zu sprechen.

[409] Ähnliche Beispiele finden sich bei Jessica, wenn sie sich über gelungene Formulierungen freut; bei Barbara, wenn sie ihr „Maximalkonstrukt" beschreibt; bei Ute, die sich als Spezialistin fühlt (um nur einige zu nennen).

> keine, die allgemein einer universalen Vernunft entsprechen, sondern solche, die situativ für einzelne und deren individuelle Widerfahrnisse gegeben werden“,[410]

so BOEHMER in seinen Überlegungen zur Ästhetik der Bildung.

In Horsts Glück liegt persönliches Reflektieren der eigenen Leistung bzw. Tätigkeit, und es liegt nah, dass dieses Glücksgefühl autodidaktische Entfaltung darin finden wird, wiederholt zu werden. Nach meinem Verständnis pädagogischen Handelns kommt der Berufspädagogik hier die Rolle des kritisch-subjektorientierten Reflexionshelfers zu.[411]

Schreibpädagogik und Dienstleistungskunst

Das Schreibende Subjekt sehe ich in direktem Zusammenhang mit der in Kapitel 2 vermuteten Kundenbeziehungskompetenz. Mein Untersuchungsfeld umfasst ausschließlich Handelnde im Kundenkontakt und lässt erkennen, dass etwaige Ideen zu einer Kundenbeziehungskompetenz an das individuelle Handeln des Subjektes, sein Reflexionsvermögen und seine biografisch-sozialisatorischen Prägungen gebunden sind – all dies muss in das pädagogische Handeln einfließen, wenn

> „berufliche Qualifizierung, zwangsläufig orientiert an den unternehmerischen und technologisch induzierten Erfordernissen nicht zwangsläufig in anpassungsorientierte Belehrung münden [soll, so, dass sie] unter Bezug auf kritisch-subjektorientierte Theorie gestaltet werden [kann]“.[412]

Es gilt also vom Subjekt her zu denken und gleichzeitig sind die Kräfte der Berufs- und Arbeitswelt zu integrieren. Abbildung 68 zeigt die ineinandergreifenden Orientierungen und um die Aus- und Weiterbildung von Schreibkompetenz.

---

[410] BÖHMER 2012, S. 402

[411] Vgl. KAISER: „Berufsausbildung und betriebliche Weiterbildung reduziert sich faktisch auf betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung jenseits emanzipatorischer Persönlichkeitsentwürfe. Demgegenüber kann und muss kritisch-subjektorientierte Berufsbildung […] die Subjekte auch in den betrieblichen Verwertungsprozessen zur Reflexion ihrer Situation und zur Entdeckung ihrer Gestaltungsmöglichkeiten im Rückgriff auf ihre biographischen Erfahrungen ermuntern“ SCHAPFEL-KAISER 1998, S. 5 und S. 7 „Bildung wird demnach zur Kategorie der Ermächtigung der Subjekte über die Zusammenhänge in denen sie selbst verhängt sind“.

[412] Ebd., S. 15



Abbildung 68: Berufspädagogische Orientierungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Schreibkompetenzen[413]

Das Subjekt in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Schreibkompetenzen (folgend auch: Schreibpädagogik) findet nicht im luftleeren Raum „statt" und ist deshalb auch aus verschiedenen Orientierungen zu begleiten und zu verstehen. Die Orientierungen kennzeichnen ein durchaus auch zu Spannungen neigendes Verhältnis ihrer Kräfte zueinander: Sieht die Schreibpädagogik bspw. ihre vorrangige Aufgabe darin, die subjektorientierte Entwicklung von Berufstätigen zu fördern, kann dies im Interesse des Arbeitgebers sein und auch auf wissenschaftlich gefundenen Erkenntnissen beruhen – das muss es jedoch nicht. BerufspädagogInnen sind daher auch selbst gefordert, sich selbst subjektorientiert zu positionieren, wenn sie die potenziell durchaus widersprüchlichen Interessen der gezeigten Orientierungen ausbalancieren wollen. KAISER ist zuzustimmen, wenn er formuliert:

> „Kritische Berufsbildungstheorie macht eine Erziehung zum Widerstand unausweichlich. Sie fördert Bewusstwerdung des Spannungsfelds, zwischen dem Sinn und der Aufgabenzuschreibung kaufmännischer Tätigkeit einerseits und dem damit verbundenen Ökonomieverständnis, das seine Logik kaufmännischem Handeln in

[413] Eigene Darstellung in Anlehnung an KAISER 2017a, S. 13f.

> der Wirtschaftssphäre aufzwingt und andererseits der Selbstreflexion und ethische Verantwortung einfordernden Menschlichkeit und dem Partizipationsstreben einer demokratischen Gesellschaft. ‚Diese Mündigkeit verbindet sich mit der Ermächtigung der jeweiligen Subjekte der beruflichen Bildung, sich selbst in den jeweiligen Arbeitskontexten zu entfalten und zugleich die Konsequenzen für die gesamte Welt im Blick zu behalten' (Kaiser 2016, 196). Damit wird deutlich, dass es nicht ausreicht, die Verhältnisse zu reflektieren und das Spannungsverhältnis zu analysieren, sondern dass die berufliche Bildung die professionalisierten Arbeitnehmer*innen zur Umsetzung des Widerstands, zur Veränderung befähigen muss. Sich nicht mehr nur als bei einer Institution angestellt zu begreifen, sondern selbst zu gestaltenden Arbeitnehmer*innen mit eigenen und zum Teil kollektiven Interessen zu werden, beschreibt diesen Wandlungsprozess. Dies bedeutet, das Recht auf Partizipation an der Gesellschaft nicht vor dem Firmentor oder der Behörde, in der die Angestellten der Arbeit nachgehen, abzugeben, sondern ebendort zu verwirklichen."[414]

Schreiben kaufmännisch Tätiger sind ihrem Wesen nach Dienstleistungen, sie entstehen – wie alle Dienstleistungen – erst in dem Moment ihres Entstehens, sind weder lagerfähig noch gänzlich reproduzierbar und bedürfen stets der handelnden Person, die sich der – möglicherweise auch risikobehafteten – Situation gegenüber sieht, mit ungewissem Ausgang zu handeln. Auch in diesem Aushalten-Können von Ungewissheit, Unplanbarkeit, von Zufall, Chaos, Ungenauigkeit, von Gedankenblitz, Tagesform, Kreativität und auch Hektik begründet sich die Idee, Dienstleistende als DienstleistungskünstlerInnen zu verstehen, um hier nochmals auf BRATERS Idee in Kapitel 2 zu verweisen.

Barbara demonstriert diese Dienstleistungskünstlerhaltung. Sie schreibt eigeninitiativ, sie schafft sich ihre Freiräume im Schreiben, tauscht sich mit ihrer Kollegin vertrauensvoll und solidarisch aus und schützt ihren Freiraum vor Bevormundung. Gleichzeitig hält sie es aus, mit ihrem Schreiben auch erfolglos sein zu können. Sie weiß, was sie kann, und macht dieses Wissen nicht allein von dem Erfolg ihres Schreibens abhängig, sondern auch von Erfahrungen und eigener Haltung. Ute ist auf einem ähnlichen Weg. Horst hingegen schützt sich nicht vor Bevormundung, er freut sich, dass sein Schreiben von der Marketingleiterin nicht gesehen wird – und es bleibt offen, wie er sich verhielte, wenn es

[414] KAISER 2017b, S. 13

doch diesbezügliches Feedback und Vorgaben gäbe: Würde Horst für sein Schreiben kämpfen und sich widersetzten, würde er die Vorgaben – gefühlt: die Bevormundung – hinnehmen, ganz so, wie er schon die Versetzung in die Kundendienstabteilung meinte hinnehmen zu müssen? Ich weiß es nicht, aber ich sehe klar, dass in genau diesen Spannungsmomenten berufspädagogischer, subjekt-orientierter Handlungsbedarf begründet ist.

Eine subjekt-orientierte Schreibpädagogik – gleich an welchem Lernort – nimmt in diesem Kontext die Herausforderung an, Schreiben im Sinne einer Dienstleistungskunst zu verstehen und entsprechend zu vermitteln. Die in Abbildung 67 gezeigten Elemente fordern dazu auf, nicht allein von dem einen aus- oder weiterzubildenden Subjekt aus pädagogisch zu denken und zu handeln, sondern auch von den lehrenden Subjekten.

Gefordert sind subjekt-orientierte Schreibkompetenz-Sensibilisierungen, die dazu beitragen können, die Dienstleistung der kaufmännisch Tätigen – nämlich: dem Kunden schreiben – reflektierter und entwicklungsfördernd wahrzunehmen. Diese stelle ich nun anhand der vier Kerncharakteristiken des Schreibenden Subjektes dar. Diese vier Elemente sind miteinander verbunden. Ich hebe jedes einzelne nun zur Akzentuierung hervor.

Biografie und (Schreib-)Sozialisation

Jessicas Schreiben z. B. zeigt trotz der ihr vorgegebenen Themen und Marketing-Keywörter eine kreativ-handwerklich geprägte persönliche Note und ist zugleich konstituierend für ihre berufliche Selbst-Positionierung: „`Ich hab mich schon immer gut ausdrücken können, schriftlich`“ beschreibt auch eine autobiografisch erkannte Kontinuität, die Jessica als Element der eigenen Persönlichkeit darstellt. Dies wiederum zeigt auch deutlich den prägenden Einfluss schon früherer schulischer Beurteilungen und Einschätzungen, die, (nicht notwendigerweise mittels Zeugnis und Note) kommuniziert, eine weitreichende Wirkung für ihr Leben und ihren Berufsweg entfalten.

Ihr biografisch verankertes Selbstwissen lässt sich auch begreifen als Bestandteil eines „Modus der Selbstzuschreibung“[415], mit dem die Subjektivität und Persönlichkeit von ArbeitnehmerInnen stärker in die Bewältigung von Arbeitsaufgaben eingebracht werden.

[415] HAIPETER 2016, S. 21

ArbeitnehmerInnenselbstbild und ökonomisches Arbeitgeberinteresse prägen diesen Modus, der zu einer Entgrenzung von Arbeit führen kann. Die Arbeit dieser ArbeitnehmerInnen hört bei Feierabend nicht unbedingt auf, da sowohl das eigene Selbstverständnis als auch die latente wirtschaftliche Unsicherheit zusammenwirken (Jessica könnte sich also fragen: „Wird mein nächster Newsletter auch tatsächlich wieder so oft geklickt, dass mein Schreiben als Erfolg gilt; mein Arbeitsplatz sicherer scheint?“).

Aus Sicht einer subjektorientierten Schreibpädagogik ergeben sich sensibilisierende Fragestellungen:

Wie bin ich zum Schreiben gekommen? Wie und wo habe ich Schreiben gelernt? Wessen Lob war/ist mir wichtig bzw. weniger wichtig? Fürchte ich Tadel für mein Schreiben? Welchen Stellenwert hat Schreiben in meinem Leben? Was verbinde ich mit Schreiben? Welche Bedeutung verbinde ich mit Texten, die ich selbst geschrieben habe? Welche meiner Texte sind mir wichtiger als andere – und kenne ich den Grund dafür? Was löst mein Schreiben aus? Wie hat sich mein Schreiben verändert bzw. entwickelt?

Habitussensibilität

„Sprachliche Interaktionsroutinen, Erwartungshaltungen sowie die dahinter stehenden alltagskulturellen Deutungsmuster und Werte geraten in den Blick, wenn man sich vorstellt, […] wie ein Onkologe einem Hafenarbeiter eine Diagnose übermittelt, oder wie ein Lehrer am Elternabend einer Gesamtschule seine Definition von aktiver Unterrichtsteilnahme beschreibt.“[416] Kurz: Milieugrenzen werden habitussensibel[417] erkannt und zu überwinden versucht.

[416] SANDER 2014, S. 15f.

[417] Der Habitusbegriff geht zurück auf BOURDIEU (s. BOURDIEU/RUSSER 2016) und ist als eine Grundhaltung des Menschen zu der Welt zu verstehen, in der lebt, sowie zu sich selbst. In gewisser Weise ist der Habitus die Idee einer von einem Subjekt dynamisch erzeugten und von Erfahrungen abhängigen Grammatik, die sein Denken und Handeln in einem Kontext bestimmt. Er lässt unendlich viele Denk- und Handlungsweisen zu, so wie ein Mensch auch unendlich viele Sätze bilden kann. Aber er begrenzt auch das Handeln, so wie die Grammatik einer Sprache dem Sprecher gewisse Grenzen setzt – mit dem Begriff des Habitus lassen sich die Wahrnehmungskategorien, die Vorstellungen von möglichen und unmöglichen Handlungen des Individuums umfassen. Der Habitus umfasst auch die Prinzipien des individuellen Urteilens und Bewertens; er ist der Komplex, der das Handeln, also die expressiven, sprachlichen und praktischen Äußerungen der sozialen Akteure strukturiert (vgl. KRAIS /GEBAUER 2002, S. 31ff.).

Mit Blick darauf sowie auf das Schreiben und die schreibpädagogische Subjektorientierung sind weitere sensibilisierende Fragen zu erkennen.

Denke ich, wenn ich an bestimmte Personen schreibe, an ein Klischee oder an die konkrete Person?[418] *Wie prägt mein Vermuten etwaiger Textrezeption auf Empfängerseite mein Schreiben? Wie beeinflusst das mein Verhalten? Schreibe ich anders, weil die Empfängerin meines Schreibens (k)einen Titel trägt? Schreibe ich anders, weil ich (Beispiel Ute) die Anfrage des Kunden als Schreiben aus der Bildungsferne identifiziere? Welche Erwartungen bezüglich des Verstehens meines Schreibens setze ich beim Empfänger voraus und auf welcher Grundlage?*

In einem weiter gefassten Kontext lässt sich fragen: *Welche Erwartungen an mein Schreiben vermute ich bei anderen? Treffen diese Erwartungen auch zu? Wie beurteile ich Texte, die anders geschrieben worden sind als ich es erwartet habe? Was löst das in mir aus? Welche Schreibstile lehne ich ab, welche bewundere ich? Was ist es genau? Wie schütze ich mich und andere vor Vorurteilen?*[419]

Empathie

Als Petra sagte, dass „man *copy and paste* hören" könne im Text und sie daher lieber alles schreibe statt zu kopieren, verband sie mit dieser Handlung die Idee eines Textes persönlicherer Wirkung. Es war ihr Gefühl, das sie so handeln ließ. Empathie basiert auf

[418] Zur Veranschaulichung: KV spricht davon, dass Firmennamen (Klischee) als Kundennamen genannt werden und der Trugschluss entstehe, der Kunde sei der Firmenname. KV betont, dass es der in der Firma tätige Mensch sei, um den es konkret gehe, nicht um den Firmennamen.

[419] In diesem Zusammenhang ist die Studie von Astrid KAISER aus 2009 zu erwähnen: „In einer Online-Fragebogenerhebung, bei der fast 2000 Grundschullehrerinnen und -lehrer anonymisiert teilgenommen haben, haben die in die genaue Auswertung genommenen 500 Fragebögen ergeben, dass die Mehrheit der Lehrerinnen und Lehrer mit Vornamen auch Vorannahmen zu Fähigkeiten und Verhalten der Kinder verbinden. Bestimmte Schülernamen werden von einem überwiegenden Anteil der Lehrpersonen eher negativ oder eher positiv wahrgenommen, sodass dies zu einseitigen Erwartungshaltungen führen kann. Bestimmte Vornamen zeigten hierbei besonders charakteristische Ergebnisse bezüglich der Einschätzungen durch die Lehrpersonen. Besonders der Name ‚Kevin' stellt sich hierbei als stereotyper Vorname für einen ‚verhaltensauffälligen' Schüler heraus. ‚Kevin ist kein Name, sondern eine Diagnose!' heißt es in einem Fragebogen. Diese Vornamen werden – wie andere Untersuchungen zeigen - eher in Unterschichtfamilien gewählt. Nur ein sehr geringer Anteil der Lehrpersonen zeigt eine kritische Distanz zu Vorannahmen basierend auf Vornamen oder hält gänzlich davon Abstand. Der größte Teil der Lehrpersonen assoziiert Persönlichkeitsmerkmale zu Vornamen ohne darüber zu reflektieren oder davon Abstand zu halten" (KAISER 2009). http://astrid-kaiser.de/forschung/projekte/vornamensstudien.php. [Letzter Abruf: 25.5.2018].

emotionaler Intelligenz.[420] Damit geht die Offenheit gegenüber den eigenen Gefühlen einher, die das Fundament für das Erkennen und Erfühlen der emotionalen Verfasstheit anderer überhaupt erst möglich macht. Empathie ist daher ein zentrales und mit allen anderen Elementen zu verbindendes Charakteristikum des Schreibenden Subjekts.

Für die subjektorientierte Schreibpädagogik ergeben sich daraus sensibilisierende Fragen:

Ich denke an Horst und das Foto der Schuhe, das ihm ein Kunde gemailt hatte. Horst könnte sich fragen: Was könnte den Kunden gefühlsmäßig veranlasst haben, die Schuhe zu ordnen, zu fotografieren und das Bild einzusenden? Würde ich das machen? Und was müsste passiert sein, damit ich so etwas täte? Wie mag es dem anderen gegangen sein, als er seinen Text schrieb?

Ich denke an Ute, sie könnte fragen: Wie kann ich gefühlvoll „den Kunden abholen" und zugleich geschäftlich wirken?

Sprachgefühl

Eng verbunden mit der Empathie und noch darüber hinausweisend verstehe ich das Sprachgefühl. Habe ich in den direkten Zuordnungen der Feldauswertungen mit „Wortwahl und Formulierungsüberlegungen" vor allem Themen angewandter Rhetorik genannt, sind in einem abstrakteren Verständnis des Sprachgefühls diesem zwei Perspektiven hinzuzufügen: Die erste weist auf die mit dem konkreten Schreiben verbundenen Motive des Schreibenden. Diese – hier blicke ich zurück auf mein Feld – sind weitgestreut:[421] Texte rasch bearbeiten[422], professionell wirken[423], geschäftlich wirken[424], persönlich ansprechen[425], wertschätzend sein[426], Zielkonflikte ausbalancieren[427], Kunden selektieren[428], das Unternehmen schützen[429], Nähe schaffen[430] und in Erinnerung bleiben[431].

---

[420] GOLEMAN 1997

[421] Die FN 421–430 dienen der Veranschaulichung an Beispielen.

[422] Elke

[423] Ute, Elke, Silke, Petra, Katja

[424] Ute, Elke, Petra, Katja

[425] Jessica, Elke, Katja, Silke

[426] Jessica, Barbara, Silke

[427] Jessica, Horst, Ute

[428] Barbara

Gerade das zuletzt genannte Motiv ist eingehender zu betrachten – es ist das Umgehen mit der dem Schreiben immanenten Eigenschaft des Überdauerns. Wer anderen schreibt, hinterlässt Spuren. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt und dies ist der tiefgreifendere: Wer anderen individuell schreibt, offenbart auch dauerhaft eigene Strukturen, eigenes Denken, Fühlen, eigenes Bewusstsein und gewährt darüber hinaus auch – relativ zu dem, was er oder sie individuell schreibt – Einblicke in den eigenen soziokulturellen Hintergrund. Im individuellen Gebrauch der Sprache, auch der Schriftsprache, zeigt sich die Individualität des Handelnden.

> „Da die Sprache aus der Wechselwirkung zwischen der Auffassungsfähigkeit und der Gestaltungskraft des Menschen hervorgeht, das Wort also nicht dem Gegenstande an sich, sondern dem Eindruck, der Empfindung entspricht, muß sich ‚die ganze Art der subjektiven Wahrnehmung' in der Sprache des Einzelnen ausprägen: Sie ist in jeder Individualität anders modifiziert. In diesem individuellen Einschlag äußert sich ein ‚rein dynamisches', ‚ein Prinzip der Freiheit', das der Gesetzmäßigkeit der Sprachformen, dem mechanischen Prinzip, die Wagschale (sic!) hält."[432]

Grammatik, Orthografie, Semantik und Interpunktion kennzeichnen das mechanische (und zur Verständigung unbedingt hilfreiche) Prinzip des Schriftsprachgebrauches – die ganze Art der subjektiven Wahrnehmung ist Ausprägung des Einzelnen im Schreiben und damit die zweite Perspektive, die ich dem Sprachgefühl zuordnen möchte. Weil Schreiben zudem Zeit und Raum zu überwinden im Stande ist, kann es motivieren, es kann auch einschüchtern und demotivieren.

Der Einsatz von Emojis bspw. ist ebenfalls Ausdruck des Sprachgefühls. Ein Emoji einzusetzen, ist etwas anderes als das jeweilige Gefühl zu beschreiben.[433] Vielleicht ist ein 😊 der spielerische Ausdruck eines fröhlichen, freundlichen Gefühls? Vielleicht soll es Optimismus transportieren, Mut machen und aufmuntern? Vielleicht fehlt dem Schreibenden die Zeit für lange Erklärungen? Vielleicht aber fehlen ihm oder ihr auch einfach die Worte, die sprachlichen Mittel, um sich so auszudrücken, dass Ausdruck und

---

[429] Horst

[430] Katja, Horst

[431] Katja, Barbara

[432] BÜHLER, zitiert nach NOWAK 1983, S. 27

[433] „Ich fühle mich Smiley" wird vermutlich selten verwandt. 😊

Emotion sich authentisch anfühlen. Vielleicht ist das Emoji dann Ort der Zuflucht und Schutzreflex vor Preisgabe „gefühlter (wie auch immer entstandener) Formulierungsengpässe".

Unter Sprachgefühl erfasse ich also nicht nur das Fragen nach dem Sich-Anfühlen von Formulierungen im Zusammenhang mit den Motiven des Schreibens, sondern auch und vor allem das Fragen nach der Eigenwahrnehmung, dem Gefühl für sich selbst, die eigene Schriftsprache[434] und dem Gefühl, sich im individuellen Schreiben anderen dauerhafter als im gesprochenen Wort zu zeigen. Ich nenne diese Ebene den Zeit-/Selbstauskunftsbezug.

Mögliche subjekt-sensibilisierende Fragen zum

- Motivbezug:

Wie fühlt sich an, was ich da schreibe? Spüre ich eine Einheit zwischen meinem Motiv und meinem Ausdruck? Wie fühlt sich an, was ich schreibe? Wie fühlt sich an, was ich schreiben soll?

- Zeit-/Selbstauskunftsbezug

Wie fühlt sich mein eigenes Schreiben an? Wie fühle ich mich, wenn ich für mich schreibe, für andere schreiben soll? Fehlen mir die Worte? Wofür fehlen sie mir? Würde ich jetzt lieber ein Emoji nutzen? Warum tue ich es nicht? Fürchte ich mich vor dem Schreiben? Vor was fürchte ich mich? Habe ich Lampenfieber, weil mein Text ohne meine Gegenwart gelesen wird und ich, anders als im Telefonat, die Reaktionen des Lesenden nicht erkenne? Was geschieht in meiner Umgebung und wie wirkt es auf mein Schreiben? Was brauche ich, um mich zum Schreiben bereit zu fühlen?

Der Subjektbezug in der individuellen Schriftsprache ist offensichtlich; er ist Ausdruck und Schlüssel zu der Individualität des Schreibenden. Gerade deshalb ist der einzelne Schreibende durch sensibilisierende subjekt-orientierte Schreibpädagogik zu stärken.[435]

---

[434] Eine Idee davon findet sich bei Elke, wenn sie von ihrer Tageslaune spricht („`wenn ich gut drauf bin …`")

[435] „Ich bin so, wie Du mich haben möchtest" – So kennzeichnete Erich FROMM schon 1947 den von ihm beschriebenen „Marketing-Charakter", ein Menschenbild, das kein eigenes Selbst erkennen lässt und als Ausdruck einer Totalkommerzialisierung menschlicher Gesellschaften und ihrer Lebens- und Arbeitswelten zu verstehen ist (FROMM/FUNK 2016). Das Schreibende Subjekt ist ein Beleg für die entscheidende Existenz des Individuellen (so unterschiedlich deutlich dies auch ausgeprägt sein mag) und unterstreicht die Forderung der Stärkung des subjektiven Selbst durch (Schreib-)Pädagogik.

Ideen zur Umsetzung

Subjektorientierte Schreibpädagogik – im vorangegangen Abschnitt habe ich ihre Hauptelemente charakterisiert – ist ein Entwicklungsfeld, das erschlossen werden will. Nun stelle ich Überlegungen und konzeptionelle Ansätze vor, wie Schreibpädagogik in Aus- und Weiterbildung umgesetzt werden kann.

Dem Thema „Schreiben" ist auch hier deutlich mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Zwei Beispiele: Die Rahmenlehrpläne der Kultusministerkonferenz für die Berufsausbildung der Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung[436] und der Kaufleute für Marketingkommunikation[437] kennen den Begriff „schreiben" nicht. Zwar wird, wie KAISER (Kapitel 2) zeigt, der Kommunikationsfähigkeit große Bedeutung in kaufmännischen Berufen zugesprochen. Wie man sich in der Ausbildung aber konkret mit dem Schreiben befasst, also z. B. mit individueller Kundenkorrespondenz, wird in diesen stellvertretend für weitere Rahmenlehrpläne erwähnten Lehrplänen kaufmännischer Ausbildungen nicht benannt.

Subjektorientierte Schreibpädagogik heißt, den Einzelnen zu fördern: in seinem Schreiben und in der Sensibilisierung für Texte, für Sprache in der Schrift sowie für die Schreibtätigkeit selbst. Es ist eine das Individuum erkennende und wertschätzende Pädagogik, die handlungsorientiert darauf baut, das Schreiben in kaufmännischer Tätigkeit gelernt wird, indem in kaufmännischer Tätigkeit reflektiert geschrieben wird.

Methodisch bedeutet dies, Kundenanschreiben zu erstellen – und zwar im Dialog, in Kleingruppenarbeit, bei der nicht nur und abstrakt vom Schreiben *gesprochen*, sondern stattdessen konkret *geschrieben* wird. Die Handelnden können sich, wenn das Vertrauen es zulässt, dabei auch gegenseitig zuschauen und die persönlichen Schreibprozesse beobachten. Der methodische Fokus liegt nicht auf der Sensibilisierung gegenüber dem Text, sondern auf dem individuellen Schreiben. Wie schreibt mein Mitschüler? Wie schreibt meine Kollegin? Wie schreibe ich? Die mögliche Vielfalt der Kreativität aller

[436] Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung vom 30.4.2004

[437] Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Marketingkommunikation/Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 8.3.2006

Beteiligten wird zur Formulierungshilfe aller, wenn der offene Austausch gelingt.[438] Dank des Austausches über das Schreiben wird eben dieses als persönliche Kulturtechnik und kaufmännisches Erkennungsmerkmal zu einer reflektierten Tätigkeit.

Ein solches Unterrichten ist interaktiv in der *peer-group* und kann das Vertrauen des Einzelnen in seine eigenen literarischen Fähigkeiten reflektiert entfalten und stärken und mit dieser Stärkung „die Darstellung des eigenen Selbst als einer sozialen, sich in Interaktionen aufbauenden, mit der Welt korrespondierenden Identität [befördern, die] Grundlage allen Vertrauens ist"[439]. Die Welt – auch im Sinne der Arbeitswelt und ihrer Anforderungen – ist berücksichtigt und integriert; nicht Nabelschau und Egozentrik, nicht Objektivierung und Entfremdung von Sprache sind gemeint, sondern die konstruktive Kraft subjektbasierten Handelns.

Auswirkungen auf die Organisationspädagogik

Auch für die Organisationspädagogik[440] ergeben sich – vom Subjekt her gedacht – bemerkenswerte Ansätze, die ich allerdings nur kurz anreiße. Das Schreibende Subjekt ist die „Membran" in der Organisation: Der an der Schnittstelle zum Kunden schreibende kaufmännisch Tätige rezipiert und interpretiert immer auch Organisationsgeschehen, wenn er oder sie mit Kunden interagiert.

Dem Schreiben ist deutlich mehr Aufmerksamkeit zu widmen: Unter dem Aspekt der sogenannten „Lernenden Organisation"[441] können Kundenkorrespondenzen bspw. als Inspirationen zentral gesammelt und als gemeinsamer Ideen-Pool genutzt werden; es kann regelmäßige Austausch- und Feedbackrunden geben über Kundenanschreiben: Was fiel schwer, was leicht? Im Sinne Utes, die auch Formulierungen von Kunden übernimmt, wenn sie ihr gefallen, können, im Austausch zwischen KollegInnen, Schriftsprachsensibilität und Formulierungsfundus wachsen: Man könnte sich gegenseitig beim konkreten Schreiben begleiten, miteinander schreiben und voneinander lernen.

---

[438] Barbara beschreibt ja Gegenteiliges, wenn sie mit ihrem Schreiben im Hause „nicht spazieren gehen würde".

[439] LUHMANN 1968, S. 59

[440] Im Sinne der „Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen innerhalb von Organisationen" (STANGL 2018), vgl. auch GEIßLER 1994; GEIßLER 2000

[441] SENGE 1995

Organisationspädagogisch ist auch auf die Arbeitsplatzbedingungen der Schreibenden zu achten – meine Untersuchung deutet darauf hin, dass manche Menschen zum Schreiben eine Atmosphäre des Unbeobachtetseins brauchen. Katja etwa schreibt umzingelt von telefonierenden Kollegen, die ihr jederzeit auf den Bildschirm schauen könnten. Jessica würde in dieser Umgebung vermutlich nicht schreiben können.

Ein weiterer Aspekt, der die Entwicklungsprozesse der schreibenden Subjekte und der Organisation berührt, ist die Frage nach der Vergütung der Schreibleistungen. Verkaufen, Beraten oder Informieren sind Dienstleistungen des einzelnen kaufmännisch Tätigen, die via Gehalt bezahlt werden; aber auch die in den EDV-Systemen des Unternehmens gespeicherten Korrespondenzen sind konservierte Dienstleistungsergebnisse und durchaus häufig Quell zukünftiger Leistungen. Wird eine solche „Konserve" zur Vorlage für weitere Kundenkorrespondenzen genutzt (in den Fällen Ute und Barbara ist dies zum Teil über Jahre hinweg und auch noch nach dem Ausscheiden des eigentlichen Urhebers die Regel), zeugt dieses häufige Wiederverwenden von einer gewissen Güte. Der Verfasser bzw. die Verfasserin ist jedoch nur für die Erstanfertigung vergütet worden, nicht für die Nutzung der daraus entstehenden Kopien. Es bleibt die Frage, ob eine etwas stärkere Betonung des Mehrfachnutzens in Vergütungsmodellen, entwicklungsbegleitend hilfreich sein könnte.[442]

Schließlich sind auch die Schreibbiografie und Schreibsozialisation von Bewerberinnen und Bewerbern ein organisationspädagogisch interessantes Feld. Der Blick auf Zeugnisnoten greift zu kurz, um zu verstehen, was jemand mit dem Schreiben verbindet. Auch Stil und Art des Anschreibens sind keine absolut verlässlichen Auskunftsquellen, es könnte ja sein, dass jemand anderer sie verfasst hat. Es gilt also, auch Bewerbungsgespräche hinsichtlich der Schreibbeziehungen anzureichern. Die einfache Frage an den potenziellen Mitarbeiter im Verkaufsteam könnte vielleicht lauten: *Wenn Sie ans Schreiben denken, was schreiben Sie am liebsten?*

[442] Interessant ist in diesem Zusammenhang z. B. auch die Handhabung hinsichtlich Vergütung journalistischer Leistungen bzw. von PR-Texten: Nicht selten ist die Textnutzung allein auf den beauftragten Verwendungszweck begrenzt. Will etwa ein Auftraggeber den für eine Website geschriebenen Text auch dauerhaft für andere Zwecke nutzen, kann der oder die freischaffende Journalist/in bzw. Texter/in dafür eine zusätzliche Pauschale verlangen. Teils wird auch die Texterstellung an sich besser vergütet und dafür werden sämtliche Rechte an den Texten an den Kunden abgetreten.

6 Fazit

Mein Fazit umfasst zwei Teile. Der erste beinhaltet einen zusammenfassenden Rückblick auf die vorliegende Untersuchung und unterzieht das Erreichte einer kritischen Würdigung. Der zweite Teil fokussiert die mit der Studie und der Erkenntnis des Schreibenden Subjektes assoziierten Themenfelder, die weitere Untersuchungen wünschenswert machen.

6.1 Kritische Würdigung

Habe ich die untersuchungsleitende Frage beantwortet und, wenn ja, wie? Um meine Arbeit kritisch zu hinterfragen versuche ich nun, einen Schritt zurückzutreten und das Erarbeitete mit Distanz zu betrachten. Zentrales Moment dessen ist der Blick darauf, inwieweit die untersuchungsleitenden Fragen beantwortet wurden. Den Kompass und die Leitlinien hierfür habe ich in Kapitel 3 – Gütekriterien qualitativen Arbeitens nach STEINKE, CLARK und BRAUN – schon beschrieben, ergänze sie nun noch um zwei weitere Aspekte:

- Einmal ergänze ich sie um die Bedingungen für empirische wissenschaftliche Theorien, wie DETEL sie in seiner „Allgemeinen Wissenschaftstheorie“ formuliert hat. Solche „müssen sich anhand von Wahrnehmungen und Beobachtungen der physischen, geistigen der sozialen Welt überprüfen lassen. Ferner können sie anhand von beobachtbaren Tatsachen bestätigt oder widerlegt werden“[443].
- Zusätzliche Orientierung für die kritische Würdigung gibt auch KRUSE, wenn er angesichts der stark hermeneutisch geprägten Interpretationsarbeit in den Berichten zu qualitativen Sozialforschungen von einem Transparenzgebot spricht und sich wünscht, dass dieses – für ihn „*das* Kriterium für Wissenschaftlichkeit“ – ernst genommen wird, was in der Praxis nichts Anderes bedeutete als die Offenlegung der verwendeten Transkripte. [444]

Beide Punkte gehören zusammen. Ich habe in meiner Arbeit die Frage nach den Motiven und Faktoren gestellt, die das Schreiben kaufmännisch Tätiger in der Korrespondenz mit Kundinnen und Kunden beeinflussen. Ich habe diese Frage mit der Erkenntnis der

[443] DETEL 2014, S. 96

[444] Vgl. KRUSE 2015, S. 635 (wörtliches Zitat ebd.)

Schlüsselkategorie des Schreibenden Subjekts beantwortet. Diese Antwort habe ich innerhalb zweier gegenstandsbezogener theoretischer Modelle verortet und die Eigenständigkeit der gefundenen Kategorie untermauert.

Meine Arbeit habe ich in Anlehnung an die Reflexive-Grounded-Theory-Methodologie (rGTM) nach BREUER begonnen und entsprechend der Forschungssituation entwickelt. Die rGTM fokussiert ihrem Selbstverständnis nach bereits subjektorientierte Tätigkeiten. Nicht allein über das Schreiben zu sprechen, sondern konkrete Schreibhandlungen zu beobachten, zeugt von ihrem klaren Handlungsbezug. Mit Blick auf den Einzelfall, dem Vergleich von Einzelfällen sowie dem Entdecken einer gemeinsamen Klammer im untersuchten Material ist meine Studie subjektorientiert entfaltet und dargestellt.

All dies basiert auf einem interpretativ-hermeneutisch geprägten Vorgehen, das – Wissen schaffend – realisierbar wurde durch die Offenheit und die Bereitschaft der teilnehmenden kaufmännisch Tätigen.

Aus Gründen der Transparenz und der Nachvollziehbarkeit habe ich alle verwendeten Textstellen aus den Transkriptionen durch `eigene Schriftart` gekennzeichnet und veröffentliche die vollständig anonymisierten Transkripte auch als Anhang der Arbeit auf CD-ROM. Transparenz und Nachvollziehbarkeit allein sind dafür nicht die einzigen Motive:

Ich habe echtes Handeln in echter Arbeitswelt beobachtet und in den hilfreichen Teilen zur Beantwortung meiner Frage rekonstruiert. Es war schwierig, Zugang in diese Arbeitswelten zu bekommen – auch deshalb lege ich mein Material offen: Vielleicht dient es anderen dazu, andere Fragen zu beantworten. Vielleicht kommen andere auch zu anderen Antworten auf meine Ausgangsfrage. Das alles ist in meinen Augen legitim und stellt die Arbeit hier nicht infrage, solange diese unter Kriterien der Aufrichtigkeit und Nachvollziehbarkeit entstanden ist. Ich bin, trotz aller Intersubjektivität und Absicherungsversuche, nicht frei von Verzerrungen und Irrungen. Das Potenzial der Fehlinterpretation ist dieser Art des Forschens immanent – auch deshalb öffne ich mein Material, um andere Ansichten und Interpretation zu ermöglichen, die evtl. zu einem noch differenzierter akzentuierten Verstehen der Schreibhandlungen und Schreibwelten kaufmännisch Tätiger beitragen.

Der Rahmen der Grounded-Theory-Methodologie ist weitgesteckt und eröffnet viele Möglichkeiten. Dafür bin ich dankbar, denn so konnte ich gegenstandsbezogen, situationsgerecht und iterativ forschen. Ich habe zu keiner Zeit mit definierten Fragebögen oder Checklisten – sei es in geschriebener oder ungeschriebener Form – gearbeitet.

Stattdessen habe ich mich bemüht, den einzelnen schreibenden Menschen an meiner Seite so gut und genau wie mir möglich in seinen Schreibhandlungen zu beobachten und zu verstehen. Wenn ich nun zurückschaue, scheint es mir erneut hilfreich, gleichermaßen Gespräche über das Schreiben und Bildschirminhalte des Schreibhandelns zu erfassen und auszuwerten. Das konkrete Tätigsein als Verbindung zwischen Subjekt und Objekt konnte sich so aus dem Material herauskristallisieren und rückte in den Mittelpunkt des Interesses.

Doch so offen und situativ begründet die Arbeit mit der rGTM auch ist, so anstrengend und erschöpfend kann sie sein. Wann ist das Ende gekommen? Wann endet die Suche nach der Antwort auf die Frage meiner Forschung? Wenn auf diese Weise geforscht wird, ist viel Reifezeit einzuplanen: Einen einzigen Fall auszuwerten, kann Monate in Anspruch nehmen. Ständig und unverhofft kommen neue Ideen oder Interpretationsassoziationen ins Spiel und wollen am Text genauer geprüft, verankert und in den Kontext eingebunden oder mangels Tragfähigkeit wieder verworfen sein.

In und mit meinem Material habe ich das Schreibende Subjekt gefunden und damit eine Klammer, die meine Fälle zusammenhält. Schauten andere auf die Welt der kaufmännisch Tätigen, ließe meine Forschungsfrage auch vermutlich andere, erweiternde Antworten zu. Ich wünsche mir, dass noch viele subjektorientierte Schreibstudien folgen, die das Wissen um das Schreiben mit der Tätigkeit des Schreibens vereinen. Die rGTM eignet sich dazu hervorragend – es kommt allerdings entscheidend darauf an, sich auf die ergebnisoffene Forschungssituation einlassen, sich selbst als Forschungskünstler*in verstehen zu können und für Irritationen und Überraschungen offen zu bleiben. Ich habe lange gezögert, ob meine gefundene Schlüsselkategorie nicht „zu banal“ oder „zu trivial“ ist. Schließlich, so meine Sorge, habe ich mich jahrelang mit der Materie befasst und komme dann zu einer solchen Erkenntnis: das Schreibende Subjekt? Kann das, darf das sein? Ja, unbedingt. Wissenschaftlichkeit bedarf tragfähiger Konzepte, die nicht spektakulär sein müssen, aber unbedingt begründet. Das habe ich erreicht, dazu kann ich stehen – und die Erkenntnis des Schreibenden Subjektes öffnet überdies Anschlussfähigkeit in die Welt berufspädagogischer Modelle und gibt Anlass zu weiteren Untersuchungen (Abschnitt 6.2).

Meine Untersuchung deckt auch auf, dass kaufmännisch Tätige in, an, mit und für ihre Beziehungen zu Kunden und Kundinnen arbeiten; es sind persönliche, subjektiv geprägte Gebilde, die so entstehen und die durch Sammelbezeichnungen wie z. B. Unternehmensbeziehungen oder Unternehmenskommunikation nur oberflächlich benannt

werden. Die Abstraktion scheint alltagstauglich, bleibt jedoch ungenau: Wer Unternehmen und ihre Beziehungen, ihre Kommunikation meint, nehme die handelnden Personen in den Blickpunkt – und es ist bemerkenswert, wie klar und deutlich dies bereits bei der Beobachtung von Schreibprozessen in Erscheinung tritt.

In der Einleitung dieser Dissertation habe ich meine eigene Schreibbiografie und weitere persönliche Züge zum Schreiben dargelegt – gleiches stelle ich hier auch ans Ende: Die Erkenntnis der Einflusskräfte des Schreibenden Subjektes ändert auch mein (berufspädagogisches) Handeln und Verstehen als Schreibtrainer für kaufmännisch Tätige. Subjektorientierte Aufmerksamkeit und die Bereitschaft, „alle Verhältnisse umzuwerfen, in denen der Mensch ein erniedrigtes, ein geknechtetes, ein verlassenes, ein verächtliches Wesen ist“[445], weisen den Weg und sind in meinen Augen der Schüssel zu pädagogisch-emanzipativ geprägter Arbeit mit der Kostbarkeit „Sprache“, die die Existenz unseres Bewusstseins als Menschen in sich birgt und anzeigt.

6.2 Desiderata

JANTZEN erkennt in LEONTJEWS umfassendem und vielschichtigem Wirken einen den Begriff der Identität beschreibenden Kontext „als bewusstes Verhältnis zu der eigenen Biografie, den eigenen Lebensbedingungen, zur individuellen Lebensgeschichte wie zur Geschichte der Menschheit unter der Perspektive gleicher Mitwirkungs- und Entfaltungsbedingungen für alle“[446]. Auch um dieses Bewusstwerden zu fördern, verbinde ich mit der vorliegenden Arbeit vier Forschungswunschvorhaben, die ich nachfolgend skizziere. Unter „Sonstiges“ führe ich abschließend diejenigen Aspekte auf, die in meinen Augen weder ein eigenes Desiderat darstellen noch unerwähnt bleiben sollen.

Das erste Desiderat widmet sich einem thematischen Aspekt, der im Zuge meiner Arbeit immer mal wieder aufblitzte und zumindest flüchtig zu erahnen war. Ich denke hier im Besonderen an jene Momente, in denen von Aktivitäten mit Zeitbezug gesprochen wurde. Elke berührt dieses Thema, wenn sie davon spricht, ihre Aufgaben in einer bestimmten verfügbaren Zeit zu erledigen. Auch Barbara ist dem nah, wenn sie Textmengen – deren

[445] MARX/ENGELS 1976, S. 385

[446] JANTZEN 1986, S. 116

Erstellen und Rezeption (mehr) Zeit benötigen – und Wertschätzung zusammenbindet: Das dem Schreiben seit jeher immanente Überwinden von Zeit und Raum verleiht dem Schreiben kaufmännisch tätiger Personen eine tiefer zu ergründende und sehr vielversprechende Dimension. Ich will dies an einer gezielten Frage näher ausführen: Was ist eigentlich das Erbe der Kaufleute? Sind es die Vermögenswerte, die Unternehmen im Laufe ihrer Zeit aufbauen und die doch, ganz gleich wie alt sie sein mögen, von Konkurs und Untergang bedroht bleiben können? Sind es die Liegenschaften, die Standorte, der Wiedererkennungswert des Firmennamens oder der gute Ruf des Hauses? Es mag sein, dass all dies die Frage nach dem Erbe beantworten könnte. Ich denke jedoch, dass selbst alles zusammen noch keine umfassende Antwort gibt. Denn das Erbe der Kaufleute ist nicht gleichzusetzen mit dem Erbe des Unternehmens. Das gewonnene Vermögen des Unternehmens ist, wenn von Erbe, von Hinterlassenschaft und von erzeugten Spuren kaufmännischen Wirkens die Rede ist, erst einmal das Vermögen der Gesellschafter, der Inhaber – und in aller Regel nicht der kaufmännisch Tätigen, die als Angestellte des Unternehmens zur Schaffung dieser Werte ihren Beitrag leisteten. Ist dieser Beitrag das Erbe der kaufmännisch Tätigen? Auf was schaut Elke, wenn sie vielleicht eines Tages als Rentnerin vor dem Gebäude der Geldbank steht und über die von ihr dort hinterlassenen Spuren bzw. wieder auffindbaren Spuren nachdenken würde? Wären ihr die Nachhaltigkeit und die Prägekräfte des eigenes Wirken – womöglich über Jahrzehnte der Betriebszugehörigkeit hinweg ausgeübt – gleichgültig und keine Fragen wert?

Die Frage nach dem Erleben der Zeit ist eine wesentliche, die auch während meiner Beobachtungen spürbar war. Es gab eine Reihe von Momenten, in denen die zeitliche Dimension mehr darstellte als den Takt für die Aufgabenerledigung. Da ist bspw. der Wunsch aufzufallen und in Erinnerung zu bleiben – und die Idee, diesem Wunsch durch mehr Text und mehr Zeitaufwand gerecht zu werden.

Eine anschauliche Metapher findet sich im Handwerk: Ein Steinmetz steht heute, 2018, vor dem Kölner Dom und blickt auf die Fassade. Er sieht die Arbeit vergangener Steinmetz-Generationen, er ahnt, was ihre Handwerkszeuge waren und wie sie vorgingen, er erkennt Qualität und vielleicht fallen ihm auch Besonderheiten auf. Wesentlich für meine Eingangsfrage ist die darin liegende Dimension der Zeit, des Seins und Werdens sowie der Vergänglichkeit. Würde ich diesen Steinmetz nach seinem Erbe fragen, verwiese er mich wohl selbstbewusst und stolz auf das Dombeispiel, auf die Spuren, die vorausgegangene

Zunftbrüder dort hinterließen. Die Arbeit des Handwerkes trägt sichtbar über die Zeit, sie vermittelt ohne Worte zwischen Generationen und transportiert so in sich subjektiv erfahrbaren Sinn und Wert handwerklichen Könnens. Der junge Steinmetz, vielleicht noch am Anfang seiner Ausbildung, könnte mit dem Erkennen, dass auch er mit seinem Schaffen lange Wirkung erzielt, einen Schlüssel zu Sinn und Wert seiner Arbeit vermittelt bekommen.
Und kaufmännisch Tätige? Wo steht ihr Kölner Dom? Was bleibt von ihrer Arbeit? Was werden sie an erkennbarer Arbeit hinterlassen? Ihre Tätigkeit ist dem Wesen nach eine Dienstleistung. Deren Eigenschaften machen sie weder sichtbar noch lagerfähig – beinhaltet diese Zuschreibung schon die Antwort auf die Frage nach dem Erbe? Kann etwas nicht Lagerungsfähiges andauern und über die Zeit erhalten bleiben?
Eine Antwort – und damit komme ich zum Kern dieses ersten Desiderates – liegt im Schreiben selbst. Was wir heute über Wirtschaft und Kaufmannswesen früherer Zeiten wissen, wissen wir u. a. auch aus den Korrespondenzen zwischen Kaufleuten und Kunden.
Die Schreiben der kaufmännisch Tätigen verstehe ich als konservierte Dienstleistungen und frage: Ist das Erkennen und Einbinden der darin verborgenen zeitlichen Dimension, vermittelt durch individuell verfasste Korrespondenz ein Schatz, der, berufspädagogisch gehoben, den Zugang zu Sinn und Bedeutung kaufmännischer Tätigkeiten aus einer weiteren Perspektive eröffnen kann? Etwas weiter gefasst deutet dies auch in die Richtung einer kulturhistorischen Auseinandersetzung mit den kaufmännischen Schreibtätigkeiten im Rahmen berufspädagogischer Konzepte. Stärkt das Wissen um die historische Einbindung das Selbstbewusstsein kaufmännisch Tätiger – in etwa so, wie ich es im Beispiel des fiktiven Steinmetz für das Handwerk vermute? Oder – auch denkbar – wird die eigene kaufmännische Tätigkeit „nur als ein Job“ gesehen, dessen Nachhaltigkeit weniger von Bedeutung ist als seine Effekte für die Gegenwart?
Als Forschungsfragen schlage ich vor:

- Welche Rolle spielt die Vergänglichkeit für kaufmännisch Tätige?
- Stellen sie sich die Frage nach der eigenen Leistung, die sie hinterlassen – und wie lauten ihre Antworten?
- Was könnte heute als Antwort gelten auf die Frage nach dem Verbleib und der Wiedererkennbarkeit des eigenen kaufmännischen Tätig-Seins im Wandel der Zeit?
- Ist das Erbe kaufmännisch Tätiger in den individuellen Schreibspuren zu finden, die sie in ihrer Tätigkeit hinterlassen oder ganz woanders?

Das zweite Desiderat widmet sich dem Empfinden der kaufmännisch Tätigen, wenn sie mit vorgegeben Texten konfrontiert werden. Im Zuge meiner Untersuchung gab es einige Situationen, die eine tiefere, eigenständige Betrachtung durchaus berechtigen. Da ist z. B. Katja, die mit den Hochglanzbroschüren ihres Arbeitgebers nichts anzufangen weiß, wenn sie Kunden individuell anschreiben will. Denn die Sprachwelt des Arbeitgebers ist – auch und gerade im Hinblick auf die von Marketingabteilungen zu Werbezwecken verfassten Texte – eine andere als die der kaufmännisch Tätigen im direkten Kundenkontakt. Wenn ich in der Darstellung des Schreibenden Subjektes das Bild der Membran nutze, um die Filter- und Verbindungskräfte zu verdeutlichen, die das Subjekt in der Interpretation innerbetrieblicher Prozesse und Geschehnisse einsetzt, so gilt der näheren Betrachtung und Analyse dieser Membran mein zweites Desiderat.
Mögliche Forschungsfragen dazu:

- Wie empfinden kaufmännisch Tätige diese Unternehmenssprache?
- Ist es für sie eine Erleichterung oder eine Belastung?
- Ist es eine Bereicherung?
- Oder empfinden sie den Sprachstil des Unternehmens als Bedrohung ihrer eigenen schriftsprachlichen Ausdruckswelt – die sie, wie Barbara andeutet, beschützen und als Refugium eigenständigen Agierens behalten wollen?
- Wie entsteht diese Diskrepanz zwischen „offizieller" Unternehmenssprache und der Schriftsprache im Alltag des Kundenkontakts?
- Welche Kräfte wirken hier und was bedeutet dies für die Schreibhandelnden?

Das dritte Desiderat greift auf, was Petra zum Ausdruck brachte, als sie davon sprach, dass „man *copy und paste* hören könne". Es geht mir um Sprachempfinden und Textwirkung. Wie kommt jemand auf die Idee, ein anderer könne das Kopieren von Text erkennen? Ist es eine Projektion der eigenen Haltung auf das Verhalten eines anderen? Existieren schriftsprachliche Muster, die einen Automatismus im Geschriebenen erkennbar werden lassen? Bekannte Formulierungsfloskeln wie etwa „mit freundlichen Grüßen" als Grußformel am Briefende lassen sich vermutlich schnell als Standards erkennen. Was aber macht die Kopie erkennbar, wenn sie womöglich kein Standard ist? Ist das überhaupt möglich? Verbirgt sich hier evtl. ein aus der Praxis vermitteltes Wissen darüber, in Schriftsprache Muster zu erkennen? Könnte das hilfreich sein, Schreibkompetenzen zu

vermitteln? In Kapitel 2 habe ich mit „Watson“ ein Beispiel dafür gegeben, dass Automatisierung schriftsprachlicher Verfahren stark zunimmt. Dies wirkt sich auch direkt auf das Schreiben kaufmännisch Tätiger aus: Jemand wie Elke wird sich dank der schon heute in ihrem Unternehmen stark etablierten Automation in den Schreibprozessen damit vermutlich einfacher arrangieren als Jessica oder Petra.

Dieses Desiderat setzt sich demnach mit der Automatisierung der Schriftsprache auseinander, die nicht nur für den Arbeitsalltag in der Korrespondenz Konsequenzen mit sich bringt, sondern auch vor dem Hintergrund der Fragen nach subjektorientierter Reflexion und sozialer Interaktion bedeutend ist. „Sprechen und Handeln“, so Hannah ARENDT, „[…] sind die Modi, in denen sich das Menschsein selbst offenbart.“[447]

Die möglichen Forschungsfragen lauten:

- Wie beeinflusst eine überwiegend automatisiert ablaufende Schriftsprache in der Korrespondenz das Interagieren kaufmännisch Tätiger mit Kundinnen und Kunden?
- Wird das Schreiben fehlen?

Das vierte Desiderat bezieht sich auf die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen für das (berufspädagogische) Lehr- und Ausbildungspersonal hinsichtlich des Verständnisses, welche Bedeutung der Schriftsprache und subjektorientierter Sensibilisierung zukommt.

Dieses Desidarat gewinnt noch zusätzlich durch Jessicas Worte an Gewicht: Sie bezieht sich auf die Schule und bekennt deutlich, dass ihre persönliche Schreibsozialisation für den eigenen Berufsweg bedeutend war. Erforschenswert sind in diesem Zusammenhang demnach auch Untersuchungen zu den schreibsozialisatorischen Hintergründen und den Schreibbiografien von Menschen, die Deutsch als Fremdsprache lernen. Hierfür bieten sich Pilotstudien, Experimente und teilnehmende Beobachtungen an. Mögliche Fragen dazu:

- Wie denken die Lehrkräfte in Aus – und Weiterbildung über das eigene und das Schreiben Anderer?
- Was bedeutet es für sie, das schreibende Subjekt zu entdecken?
- Wie können für sie konkrete methodisch-schreibdidaktische Handlungsempfehlungen für eine subjektorientierte Entwicklung von Schreibkompetenz lauten?

[447] ARENDT 1978, S. 14

Sonstiges: Im Zuge meiner Untersuchung habe ich mich gefragt, ob es einen Zusammenhang zwischen der Dauer, der Intensität, dem betriebswirtschaftlichen und/oder persönlichen Wert einer Kundenbeziehung und der Länge der an den Kunden bzw. die Kundin gerichteten Korrespondenzen gibt.

Ferner habe ich überlegt, ob die Ausgestaltung von Tantiemenregelungen für die von kaufmännisch Tätigen in Urheberschaft als Autor*innen geschriebene Korrespondenz-Textbausteine und Vorlagen Gegenstand einer arbeitsvertragsrechtlichen Studie sein kann.

Beides sind Themen, die ich nicht als jeweils eigenes Desiderat aufstellen, aber auch nicht unerwähnt lassen möchte.

Quellen

Literatur

ACHATZI, S. ([1]2007): Der Text im Spannungsverhältnis von Produkt-, Prozess- und Kontextorientierung. Zur Entwicklung wissenschaftspropädeutischer Schreibkompetenz bei Jugendlichen an der Schwelle von der Oberstufe zur Universität. Magisterarbeit. Magdeburg: GRIN Verlag.

ACKERMANN, F./LEY, T./MACHOLD, C./SCHRÖDTER, M. (Hrsg.) (2012): Qualitatives Forschen in der Erziehungswissenschaft. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

ADAIR, J. G. (1984): The Hawthorne effect. A reconsideration of the methodological artifact. In: Journal of Applied Psychology 69, H. 2, S. 334–345.

ADJOURI, N. ([2]2014): Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. Wiesbaden: Springer Gabler.

ADORNO, T. W. (2002): Zur gegenwärtigen Stellung der empirischen Sozialforschung in Deutschland. (Rede von 1952). In: SAHNER, H. (Hrsg.): Fünfzig Jahre nach Weinheim. Empirische Sozialforschung gestern, heute und morgen. Weinheim, S. 13–22.

ADORNO, T. W. (2003): Minima Moralia - Hinter den Spiegel. In: BERNARD, A./RAULFF, U./REEMTSMA, J. P. (Hrsg.): Theodor W. Adorno „Minima moralia" neu gelesen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 33–36.

ALBERS, S. (Hrsg.) (2009): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler

ANTOS, G./KRINGS, H. P. (Hrsg.) (1989): Textproduktion. Ein interdisziplinärer Forschungsüberblick. Tübingen: Niemeyer.

ARENDT, H. (1978): Das Handeln. In: LENK, H. (Hrsg.): Handlungstheorien interdisziplinär. München: Wilhelm Fink Verl., S. 13–89.

BARTON, D./PAPEN, U. (2010): What is the Anthropology of Writing? In: BARTON, D./PAPEN, U. (Hrsg.): The Anthropolgy of Writing. Understanding Textually-mediated Worlds. New York: Continuum, S. 3–33.

BEAUGRANDE, R. D. (1980): Text, discourse, and process. Toward a multidisciplinary science of text. Norwood, NJ: Ablex.

BEREITER, C. (1980): Development in writing. In: GREGG, L. W./STEINBERG, E. R. (Hrsg.): Cognitive processes in writing. Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 73–93.

BEREITER, C. ([1]2012): Entwicklung im Schreiben. Schreiben als kognitiver Prozess. In: ZANETTI, S. (Hrsg.): Schreiben als Kulturtechnik. Grundlagentexte. Berlin: Suhrkamp, S. 397–411.

BEREITER, C./SCARDAMALIA, M. (1987): The psychology of written composition. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.

BERGHAUS, J. I. (Hrsg.) (1799): Sammlung kaufmännischer Briefe, vorzüglich für die deutsche und holländische Correspondenz. Leipzig: Gräff.

BERNARD, A./RAULFF, U./REEMTSMA, J. P. (Hrsg.) (2003): Theodor W. Adorno „Minima moralia" neu gelesen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

BEYROW, M. ([3]2013): Einleitung CI. In: BEYROW, M./DALDROP, N./KIEDAISCH, P. (Hrsg.): Corporate Identity und Corporate Design. Das Kompendium. Ludwigsburg: avedition, S. 8–25.

BÖHMER, A. (2012): Ästhetik der Bildung. Zur Kritik von Subjektivität im Bildungsbegriff. In: Zeitschrift für Pädagogik 58, H. 3, S. 389–406.

BOHNSACK, R. ([5]2003): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen: Leske und Budrich.

BOHNSACK, R./MAROTZKI, W./MEUSER, M. (Hrsg.) (2011): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen: Budrich.

BORNEMANN, W. (1982): Winfried Bornemanns Briefmacken. Hannover: Fackelträger.

BOURDIEU, P./RUSSER, A. ([25]2016): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

BRATER, M.; BUSCHMEYER, J. ; MUNZ, C. ([1]2015): Dienstleistungskunst – eine Perspektive für kaufmännische Berufe? In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)/BRÖTZ, R./KAISER, F. (Hrsg.): Kaufmännische Berufe - Charakteristik, Vielfalt und Perspektiven. Bielefeld: Bertelsmann, W, S. 207–221.

BRAUN, V./CLARKE, V. (2013): Successful qualitative research. A practical guide for beginners. London: Sage.

BREUER, F. ([2]2010): Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

BROSIUS, H.-B./HAAS, A./KOSCHEL, F. ([6]2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

BRUCHHÄUSER, H.-P. (1989): Kaufmannsbildung im Mittelalter. Determinanten des Curriculums deutscher Kaufleute im Spiegel der Formalisierung von Qualifizierungsprozessen. Zugl.: Hagen, Fernuniv., Diss., 1988. Köln: Böhlau.

BRUHN, M. ([4]2007): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München: Vahlen.

BRUHN, M. ([12]2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.) (2013): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Springer Gabler.

BRYANT, A./CHARMAZ, K. (2007): The SAGE handbook of grounded theory. Los Angeles, London: Sage.

BUTLER, D. L. (2016): Bottom-line call center management. Creating a culture of accountability and excellent customer service. London: Routledge.

CAREY, A. (1967): The Hawthorne Studies. A Radical Criticism. In: American Sociological Review 32, H. 3, S. 403.

CHOI, T.-M. (Hrsg.) (2016): Analytical modeling research in fashion business. Singapore: Springer.

CLARKE, A. E./KELLER, R. (2012): Situationsanalyse. Grounded theory nach dem Postmodern Turn. Wiesbaden: Springer VS.

CLEVELAND, B./MAYBEN, J./GREFF, G. (2000): Call-Center-Management. Leitfaden für Aufbau, Organisation und Führung von Teleservicecentern. Wiesbaden: Gabler.

CORDES, G./MÖHN, D. (1983): Handbuch zur niederdeutschen Sprach- und Literaturwissenschaft. Berlin: E. Schmidt.

DAMEROW, P. (Hrsg.) ([1]1981): Rechenstein, Experiment, Sprache. Histor. Fallstudien zur Entstehung d. exakten Wiss. Stuttgart: Klett-Cotta.

DEITMAR, H. L. ([1]2011): Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke. Wiesbaden: Gabler.

DENZEL, M. A. (2001): „Wissensmanagement“ und „Wissensnetzwerke“ der Kaufleute. Aspekte kaufmännischer Kommunikation im späten Mittelalter. In: Das Mittelalter: Perspektiven mediävistischer Forschung ; Zeitschrift des Mediävistenverbandes 6, H. 1, S. 73–90.

DETEL, W. ([3]2014): Grundkurs Philosophie. Bd. 4: Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. Stuttgart: Reclam.

DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT (2013): Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Denkschrift. Weinheim: Wiley-VCH.

DITTMAR, N. ([3]2009): Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

DRESING, T./PEHL, T. (Hrsg.) ([6]2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH.

EBERT, A./TOMTSCHEK, R./RUPPING, M. (2004): E-Mail-Kommunikation in Banken: zu bürokratisch. In: Bank und Markt 1949, H. 3, S. 38–40.

EFING, C. (2017): Sprachdidaktik: Welches Deutsch für welchen Beruf? In: BUW Output Forschungsmagazin der Bergischen Universität Wuppertal, H. 17, S. 36–40.

EFING, C. (2015): Berufsweltbezogene kommunikative Kompetenz in Erst-und Fremdsprache. Vorschlag einer Modellierung. In: EFING, C. (Hrsg.): Sprache und Kommunikation in der beruflichen Bildung. Modellierung – Anforderungen – Förderung. Frankfurt am Main, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien: Peter Lang Edition, S. 17–47.

EFING, C. (2014): Berufssprache & Co.: Berufsrelevante Register in der Fremdsprache. Ein varietätenlinguistischer Zugang zum berufsbezogenen DaF-Unterricht. In: Info DaF 4 41, H. 4, S. 415–441.

EFING, C. (2012): Sprachliche oder kommunikative Fähigkeiten – was ist der Unterschied und was wird in der Ausbildung verlangt? In: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 41, 2/2012, S. 6–10.

EINSIEDLER, W./FÖLLING-ALBERS, M./KELLE, H./LOHRMANN, K. (Hrsg.) ([1]2013): Standards und Forschungsstrategien in der empirischen Grundschulforschung. Eine Handreichung. Münster (u. a.): Waxmann.

EMIG, J. A. (1971): The composing processes of twelfth graders.

ENGESTRÖM, Y. (2008): Entwickelnde Arbeitsforschung. Die Tätigkeitstheorie in der Praxis. Berlin: Lehmanns Media.

ESCH, F.-R./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./LANGNER, T. ([2]2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

FEILKE, H. (2012): Schreib- und Textroutinen. Theorie, Erwerb und didaktisch-mediale Modellierung. Frankfurt a. M. (u. a.): Lang.

FINGER, L. ([1]2001): Call-Center als Instrument des Beziehungsmanagements. Zugl.: Braunschweig, Techn. Univ., Diss., 2001 u. d. T.: Finger, Lars: Einsatzpotentiale von Call-Centern als Instrument des Beziehungsmanagements unter besonderer Berücksichtigung zentraler Entscheidungs-, Gestaltungs- und Problemfelder. Wiesbaden: DUV

FISCHER, R. (2013): Berufliche Identität als Dimension beruflicher Kompetenz. Entwicklungsverlauf und Einflussfaktoren in der Gesundheits- und Krankenpflege. Bielefeld: WBV, Bertelsmann.

FOJUT, S. ([1]2008): Call Center Lexikon. Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt. Wiesbaden: Gabler.

FORSTER, E. (2013): Reflexivität. In: WULF, C./ZIRFAS, J. (Hrsg.): Handbuch Pädagogische Anthropologie: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 589–599.

FRITZ, U./STAUDECKER, E. (2010): Bildungsstandards in der Berufsbildung. Kompetenzorientiertes Unterrichten. Wien: Manz Schulbuch.

FROMM, E./FUNK, R. (2016): Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk: Edition Erich Fromm.

FROSCHAUER, U./LUEGER, M. ([1]2009): Interpretative Sozialforschung: der Prozess. Wien: Facultas. WUV.

GARZ, D. (2012): Zum Stand interpretativer Forschung in den Erziehungswissenschaften. In: ACKERMANN, F./LEY, T./MACHOLD, C./SCHRÖDTER, M. (Hrsg.): Qualitatives Forschen in der Erziehungswissenschaft. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., S. 27–45.

GEIßLER, H. (2000): Organisationspädagogik. Umrisse einer neuen Herausforderung. München: Vahlen.

GEIßLER, H. (1994): Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Deutscher Studien Verl.

GIRTLER, R. (1984): Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit. Wien: Böhlau.

GLASER, B. G./STRAUSS, A. L./PAUL, A. T. ([3]2010): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber.

GOLEMAN, D. (1997): Emotionale Intelligenz. München: DTV.

GRANOT, E. et al. (2012): A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. In: Journal of Business & Industrial Marketing 27, H. 7, S. 547–553.

GROTELÜSCHEN, A. (2005): Expansives Lernen: Chancen und Grenzen subjektwissenschaftlicher Lerntheorie. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung 10, H. 35, S. 17–23.

GÜNTHER, H./LUDWIG, O./BAURMANN, J. (Hrsg.) (1996): Schrift und Schriftlichkeit. Ein interdisziplinäres Handbuch internationaler Forschung = Writing and its use: an interdisciplinary handbook of international research. Berlin: de Gruyter.

HAFENEGER, B./HENKENBORG, P./SCHERR, A. (Hrsg.) (2013): Pädagogik der Anerkennung. Grundlagen, Konzepte, Praxisfelder. Schwalbach/Ts.: Debus Pädagogik.

HAIPETER, T. (Hrsg.) ([1]2016): Angestellte revisited. Arbeit, Interessen und Herausforderungen für Interessenvertretungen. Wiesbaden: Springer VS.

HAIPETER, T. (2011): Kaufleute zwischen Angestelltenstatus und Dienstleistungsarbeit – eine soziologische Spurensuche. Industriesoziologische Expertise kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe. Bonn: BIBB.

HANNIG, R. (2009): Großes Handwörterbuch Ägyptisch – Deutsch. Die Sprache der Pharaonen ; (2800–950 v. Chr.); Marburger Edition. Mainz: von Zabern.

HAYES, J. R. (1996): A new framework for understanding cognition and affect in writing. In: LEVY, C. M./RANSDELL, S. E. (Hrsg.): The science of writing. Theories, methods, individual differences, and applications. Mahwah, NJ: L. Erlbaum, S. 1–27.

HAYES, J. R. (2012): Modeling and Remodeling Writing. In: Written Communication 29, H. 3, S. 369–388.

HELFFERICH, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. In: Qualität qualitativer Daten.

HEMMECKE, J. (2012): Repertory Grids als Methode zum Explizieren impliziten Wissens in Organisationen: Ein Beitrag zur Methodenentwicklung im Wissensmanagement. Dissertation. Wien.

HENN, H. (Hrsg.) ([1]1996): Handbuch Call-Center-Management. Das große Nachschlagewerk für alle, die professionell mit dem Telefon arbeiten. Hannover: Telepublic-Verl.

HILDENBRAND, B. ([10]2013): Anselm Strauss. In: KARDORFF, E. V./STEINKE, I./FLICK, U. (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch. Reinbek: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verl., S. 32–42.

HILLEBRANDT, F. ([1]2009): Praxistheorie. In: KNEER, G. (Hrsg.): Handbuch soziologische Theorien. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, S. 369–394.

HIPPNER, H./WILDE, K. D. (Hrsg.) ([1]2004): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. Wiesbaden: Gabler.

HOLLAND, H. ([4]2009): Direktmarketing. Im Dialog mit dem Kunden. München: Vahlen.

HOLLAND, H. ([1]2002): Das Mailing. Planung, Gestaltung, Produktion. Wiesbaden: Gabler.

HOMBURG, C./BECKER, A./HENTSCHEL, F. (2013): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 101–134.

JAKOBS, E.-M. ([1]2008): Textproduktion und Kontext: Domänenspezifisches Schreiben. In: JANICH, N. (Hrsg.): Textlinguistik. 15 Einführungen. Tübingen: Narr, S. 255–270.

JAKOBS, E.-M. (2006): Texte im Berufsalltag: Schreiben, um verstanden zu werden? In: BLÜHDORN, H./BREINDL, E. (Hrsg.): Text – Verstehen. Grammatik und darüber hinaus. Berlin, New York: De Gruyter, S. 315–331.

JAKOBS, E.-M. ([1]2005): Writing at Work. Fragen, Methoden und Perspektiven einer Forschungsrichtung. In: JAKOBS, E.-M./LEHNEN, K./SCHINDLER, K. (Hrsg.): Schreiben am Arbeitsplatz. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 13–40.

JANICH, N. (2012): Fachsprache, Fachidentität und Verständigungskompetenz – zu einem spannungsreichen Verhältnis. In: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 41, H. 02, S. 10–13.

JANTZEN, W. (1986): Abbild und Tätigkeit. Studien zur Entwicklung des Psychischen. Solms-Oberbiel: Oberbiel.

KAISER, F. (2017a): Berufsschullehrerinnen und -lehrer als kritisch Gestaltende beruflicher Bildung Konsequenzen für das berufspädagogische Studium. Köln.

KAISER, F. (2017b): Sinn und Charakteristik kaufmännischer Tätigkeit und die Widersprüche der Bildung von kaufmännischen Angestellten in einer Demokratie. Analysen und Implikationen. In: bwp@ Spezial 14: Homo oeconomicus oder Ehrbarer Kaufmann – Reflexionen zum Verhältnis der Wirtschaftspädagogik zu den Wirtschaftswissenschaften, TRAMM, T. V./SCHLÖMER, T./THOLE, C. (HRSG.) bwp@ Spezial 14, S. 1–19.

KAISER, F. (2016): Berufliche Bildung und Emanzipation. Heydorns Impulse für eine kritische Berufsbildungstheorie sowie Stolpersteine aus eigener berufspädagogischer Sicht. In: RAGUTT, F./KAISER, F. (Hrsg.): Menschlichkeit der Bildung. Heydorns Bildungsphilosophie im Spannungsfeld von Subjekt, Arbeit und Beruf. Paderborn: Ferdinand Schöningh, S. 181–195.

KAISER, F. (2013): Sprache als Kerninstrument des Denkens und Handelns kaufmännischer Angestellter. Forschungsergebnisse aus dem BIBB-Projekt „Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännischer Berufe“. In: bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013.

KAISER, F./BRÖTZ, R. ([1]2015): Berufsbildungstheoretische Konzeption der Tätigkeiten und Qualifikationen kaufmännischer Angestellter. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)/BRÖTZ, R./KAISER, F. (Hrsg.): Kaufmännische Berufe – Charakteristik, Vielfalt und Perspektiven. Bielefeld: Bertelsmann, S. 49–90.

KAISER, F./BRÖTZ, R. (2011): Arbeit und Mentalität kaufmännischer Angestellter im Licht der Industriesoziologie. Eine Einleitung und Essenzen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.): Kaufleute zwischen Angestelltenstatus und Dienstleistungsarbeit – eine soziologische Spurensuche. Industriesoziologische Expertise kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe. Bonn: BIBB, S. 2–17.

KARDORFF, E. V./STEINKE, I./FLICK, U. (Hrsg.) ([10]2013): Qualitative Forschung: ein Handbuch. Reinbek: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verl.

KÄSTNER, E. ([1]2009): Kreativität als Bestandteil der Markenidentität. Ein verhaltenstheoretischer Ansatz zur Analyse der Mitarbeiterkreativität. Handelshochschule, Diss., Leipzig, 2009. Wiesbaden: Gabler.

KELLE, H. (2013): Theorie-Empirie-Verhältnis und methodische Standards in der qualitativen Forschung. In: EINSIEDLER, W./FÖLLING-ALBERS, M./KELLE, H./LOHRMANN, K. (Hrsg.): Standards und Forschungsstrategien in der empirischen Grundschulforschung. Eine Handreichung. Münster (u. a.): Waxmann, S. 53–86.

KELLER, R. (2011): Wissenssoziologische Diskursanalyse: Grundlegung eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

KELLE, U./KLUGE, S. (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der Qualitativen Sozialforschung: Vs, Verl. für Sozialwiss.

KELLOGG, R. T. (2008): Training writing skills. A cognitive developmental perspective. In: Journal of Writing Research 2008, S. 1–26.

KLEIN, N. (2005): No logo. No space, no choice, no jobs. London: Harper Perennial.

KLEINALTENKAMP, M./FLIEß, S./JACOB, F. (Hrsg.) (1996): Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Wiesbaden: Gabler.

KLEMM, M. ([3]2011): Schreibberatung und Schreibtraining. In: KNAPP, K. et al. (Hrsg.): Angewandte Linguistik: ein Lehrbuch. Tübingen (u. a.): Francke, S. 126–148.

KLUGE, F./SEEBOLD, E. (2015): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin, Boston: De Gruyter.

KNAPP, K. et al. (Hrsg.) ([3]2011): Angewandte Linguistik: ein Lehrbuch. Tübingen (u. a.): Francke.

KÖNIG, V./BURMANN, C. ([1]2010): Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement in Call Centern. Univ., Diss., Bremen, 2009. Wiesbaden: Gabler.

KRAIS, B./GEBAUER, G. (2002): Habitus. Bielefeld: Transcript.

KRAPPMANN, L. ([11]2010): Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Freie Univ., Diss., Berlin, 1969. Stuttgart: Klett-Cotta.

KREKELER, C. (2015): Schreiben im Beruf: Bedarfsermittlungen. In: Zeitschrift Schreiben.

KRINGS, H. P. (1992): Schwarze Spuren auf weißem Grund – Fragen, Methoden und Ergebnisse der empirischen Schreibprozessforschung im Überblick. In: KRINGS, H. P. (Hrsg.): Textproduktion. Neue Wege der Forschung. Trier: WVT, S. 45–110.

KROBATH, K./SCHMIDT, H. J. ([1]2010): Innen beginnen. Von der internen Kommunikation zum Internal Branding. Wiesbaden: Gabler.

KRUSE, O. ([12]2007): Keine Angst vor dem leeren Blatt. Ohne Schreibblockaden durchs Studium. Frankfurt a. M., New York, NY: Campus.

KRUSE, J. ([2]2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

KUCKARTZ, U. (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

KULTURMINISTERKONFERENZ (Hrsg.) ([1]2011, [2]2017): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Sekretariat der Kultusministerkonferenz Referat Berufliche Bildung, Weiterbildung und Sport, Taubenstraße 10, 10117 Berlin Tel. 030-25418-499 berufsbildung@kmk.org, http://www.kmk.org Berlin, 23. September 2011 (aktualisierte Auflage, Juli 2017).

KUNZMANN, R. W. (1982): Friedrich Nietzsche und die Schreibmaschine. In: Archiv für Kurzschrift, Maschinenschreiben, Bürotechnik, H. 3, S. 12.

LAMNEK, S. (2008): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim: Beltz PVU.

LANGER, I./SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN/TAUSCH, R. ([8]2006): Sich verständlich ausdrücken. [Anleitungstexte, Unterrichtstexte, Vertragstexte, Gesetzestexte, Versicherungstexte, Wissenschaftstexte, weitere Textarten]. München (u. a.): Reinhardt.

LEONHARDT, J. (2009): Latein. Geschichte einer Weltsprache. München: C.H. Beck.

LEONTJEW, A. N. ([1]2015): Soziale und biologische Aspekte der Semiotik. In: ESCHBACH, A. (Hrsg.): Soziosemiotik. Grundlagentexte. s. l.: Herbert von Halem Verl., S. 271–283.

LEONTJEV, A. N./RÜCKRIEM, G./HOFFMANN, E. (Hrsg.) (2012): Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit. Berlin: Lehmanns Media.

LEROI-GOURHAN, A./BISCHOFF, M. ([1]2000): Hand und Wort. Die Evolution von Technik, Sprache und Kunst. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

LEVY, C. M./RANSDELL, S. E. (Hrsg.) (1996): The science of writing. Theories, methods, individual differences, and applications. Mahwah, NJ: L. Erlbaum.

LILLIS, T. M. (2010): The Sociolinguistics of Writing Written texts and practices. Edinburgh: Edinburgh University Press.

LINDEMANN, M. ([1]1978): Nachrichtenübermittlung durch Kaufmannsbriefe. Brief-„Zeitungen" in d. Korrespondenz Hildebrand Veckinchusens (1398–1428). München, New York: Verl. Dokumentation.

LUDWIG, O. (2005): Geschichte des Schreibens. Berlin: de Gruyter.

LUEGER, M. (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung. Methodologie, Organisierung, Materialanalyse. Wien: WUV.

LUFT, J. ([6]1986): Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart: Klett-Cotta.

LUHMANN, N. (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.

LUHMANN, N. (2005): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden, s. l.: VS, Verl. für Sozialwiss.

LUSCH, R. F./VARGO, S. L./O'BRIEN, M. (2007): Competing through service. Insights from service-dominant logic. In: Journal of Retailing 83, H. 1, S. 5–18.

MAHLER, N./NIEMEYER, G./FISCHER, N. (2014): Helden im Callcenter. In: Harvard-Business-Manager: Das Wissen der Besten 36, H. 9, S. 64–71.

MANSCHWETUS, U. (Hrsg.) (2002): Strategisches Internetmarketing. Entwicklungen in der Net-Economy. Wiesbaden: Gabler.

MARQUARD, O. (2007): Skepsis in der Moderne. Philosophische Studien. Stuttgart: Reclam.

MARX, K. ([2]1974): Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie. (Rohentwurf) 1857–1858. Anhang 1850–1859. Berlin.

MARX, K./ENGELS, F. (1976): Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Berlin/DDR: Dietz Verlag.

MAYO, E. (1949): Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt a. M.: Verl. d. Frankfurter Hefte.

MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. ([12]2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.

MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. ([10]2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.

MEINEFELD, W. ([10]2013): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: KARDORFF, E. V./STEINKE, I./FLICK, U. (Hrsg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Reinbek: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verl., S. 265–275.

MENZLER-TROTT, E. (2000): Call-Center-Lösungen. Wege zur profitablen Kundenkommunikation. Ettlingen: IM-Marketing-Forum.

MEY, G./MRUCK, K. (Hrsg.) (2011): Grounded Theory Reader. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss./Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

MEYEN, M. ([1]2011): Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

MILLS, C. W./SUMMERS, J. (2008): The politics of truth. Selected writings of C. Wright Mills. New York: Oxford University Press.

MOLITOR-LÜBBERT, S. (1996): Schreiben als mentaler und sprachlicher Prozeß. In: GÜNTHER, H./LUDWIG, O./BAURMANN, J. (Hrsg.): Schrift und Schriftlichkeit. Ein interdisziplinäres Handbuch internationaler Forschung = Writing and its use: an interdisciplinary handbook of international research. Berlin: de Gruyter, S. 1005–1027.

NOWAK, E. (1983): Sprache und Individualität. Die Bedeutung individueller Rede für die Sprachwissenschaft. Tübingen: Narr.

PAETOW, K. (2005): Organisationsidentität: eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation. Diss., Hamburg.

PAPADOPOULOS, D. (2010): L. S. Wygotski: Werk und Rezeption. Schriftenreihe International Cultural-historical Human Sciences. Köln: Lehmanns.

PEPPERS, D./ROGERS, M. (1994): Die 1:1-Zukunft. Strategien für ein individuelles Kundenmarketing. Freiburg i. Br.: Haufe.

PERRIN, D. ([2]2003): Schreiben. Von intuitiven zu professionellen Schreibstrategien. Wiesbaden: Westdt. Verl. (nicht mehr verfügbar).

PERRIN, D. (2001): Wie Journalisten schreiben. Ergebnisse angewandter Schreibprozessforschung: inklusive CD-ROM mit Fallstudien aus Presse, Radio, TV und Internet. Konstanz: UVK.

PETELIN, R. (2002): Managing organisational writing to enhance corporate credibility. In: Journal of Communication Management 7, H. 2, S. 172–180.

PHILIPP, M. (2015): Because Writing Matters! (Berufliches) Schreiben und seine effektive Förderung. In: EFING, C. (Hrsg.): Sprache und Kommunikation in der beruflichen Bildung. Modellierung – Anforderungen – Förderung. Frankfurt a. M., Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien: Peter Lang Edition, S. 151–169.

PHILIPP, M. (2015): Schreibkompetenz. Komponenten, Sozialisation und Förderung. Tübingen: A. Francke.

PIWINGER, M./ZERFAß, A. (Hrsg.) ([1]2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler.

POGNER, K.-H. (1999): Schreiben im Beruf als Handeln im Fach. Tübingen: Narr.

PRZYBORSKI, A./WOHLRAB-SAHR, M. ([4]2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg: de Gruyter.

RAAB, G./UNGER, A./UNGER, F. ([3]2010): Marktpsychologie. Grundlagen und Anwendung. Wiesbaden: Gabler.

RAGUTT, F./KAISER, F. (Hrsg.) (2016): Menschlichkeit der Bildung. Heydorns Bildungsphilosophie im Spannungsfeld von Subjekt, Arbeit und Beruf. Paderborn: Ferdinand Schöningh.

RAMSAY, C. A. (1678/[2]1679): Tacheographia oder Geschwindeschreibkunst. Ein jedweder die Teutsche Sprache so geschwinde schreiben kan/als selber mag geredet werden. Leipzig: Johann Fritzschen.

RAUNER, F./HAASLER, B./HEINEMANN, L./GROLLMANN, P. ([2]2009): Messen beruflicher Kompetenzen. Berlin, Münster: LIT.

REICHERTZ, J. (2015): Die Bedeutung der Subjektivität in der Forschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 16(3), Art. 33, S. 52.

REICHERTZ, J. (2005): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: MIKOS, L./WEGENER, C. (Hrsg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 571–579.

REINER, S. R. (o. J.): Handbuch zur lateinischen Kirchensprache. Opfenbach-Wigratzbad.

REINISCH, H./GÖTZL, M. (2011): Geschichte der kaufmännischen Berufe. Studie zur Geschichte vornehmlich der deutschen Kaufleute, ihrer Tätigkeiten, ihrer Stellung in der Gesellschaft sowie ihrer Organisation und Qualifizierungsstrukturen von den Anfängen bis zum Ausgang des 19. Jahrhunderts. Bonn: BIBB.

RENNIE, D. L. (2005): Die Methodologie der Grounded Theory als methodische Hermeneutik: Zur Versöhnung von Realismus und Relativismus*. In: ZBBS – Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung, H. 1, S. 85–104.

RÖRIG, F. ([1959]1971): Wirtschaftskräfte im Mittelalter. Abhandlungen z. Stadt- u. Hansegeschichte. Wien, Köln, Graz: Böhlau.

SAHNER, H. (Hrsg.) (2002): Fünfzig Jahre nach Weinheim. Empirische Sozialforschung gestern, heute und morgen. Weinheim.

SANDER, T. (Hrsg.) (2014): Habitussensibilität. Eine neue Anforderung an professionelles Handeln. Wiesbaden: Springer VS.

SCHALLEHN, M. (2012): Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler.

SCHAPFEL-KAISER, F. (2008): Beruf und Zeit. Pilotstudie zum Zeiterleben in Erwerbsberufen am Beispiel von Hebammen, Straßenbahnfahrern, leitenden Angestellten und Künstlern. Zugl.: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 2007. Bielefeld: Bertelsmann.

SCHELTEN, A. ([4]2010): Einführung in die Berufspädagogik. Stuttgart: Steiner.

SCHEUERMANN, U. ([1]2012): Schreibdenken. Schreiben als Denk- und Lernwerkzeug nutzen und vermitteln. Stuttgart: UTB.

SCHREIER, M. (2008): Sampling in qualitativen Untersuchungen: Entwicklung eines Stichprobenplanes zur Erfassung von Präferenzen unterschiedlicher Stakeholdergruppen zu Fragen der Priorisierung medizinischer Leistungen. FOR 655. Bremen.

SCHWARTZ, D./FISCHHOFF, B./KRISHNAMURTI, T./SOWELL, F. (2013): The Hawthorne effect and energy awareness. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 110, H. 38, S. 15242–15246.

SENGE, P. M. (1995): The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for buildng a learning organization. London: Brealey.

SICK, B. ([2]2009): Das Allerneueste aus dem Irrgarten der deutschen Sprache. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

SOEFFNER, H.-G. ([10]2013): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. In: KARDORFF, E. V./STEINKE, I./FLICK, U. (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch. Reinbek: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verl., S. 164–175.

SÖHNCHEN, F. ([3]2009): Common Method Variance und Single Source Bias. In: ALBERS, S. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler, S. 137–152.

STINGELIN, M. ([1]2012): Unser Schreibzeug arbeitet mit an unseren Gedanken. Die poetologische Reflexion der Schreibwerkzeuge bei Georg Christoph Lichtenberg und Friedrich Nietzsche. In: ZANETTI, S. (Hrsg.): Schreiben als Kulturtechnik. Grundlagentexte. Berlin: Suhrkamp, S. 283–304.

STÖCKL, H. ([3]2011): Werbekommunikation- Linguistische Analyse und Textoptimierung. In: KNAPP, K. et al. (Hrsg.): Angewandte Linguistik: ein Lehrbuch. Tübingen (u. a.): Francke, S. 245–265.

STRAUSS, A. L./CORBIN, J. M. (1996): Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.

SUDDABY, R. (2006): From the Editors: What Grounded Theory is not. In: Academyof Management Journal Vol. 49, H. 4, S. 633–642.

TIESTE, S. (2009): Heinrich von Kleist – seine Werke. Heilbronn: Kleist-Archiv Sembdner.

TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./HERRMANN, A./KERNSTOCK, J. ([2]2009): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden: Springer Gabler.

TOYNBEE, A./SOMERVELL, D. C. (1957): A study of history. New York: Oxford University Press.

TRUSCHKAT, I./KAISER-BELZ, M./VOLKMANN, V. ([2]2011): Theoretisches Sampling in Qualifikationsarbeiten. Die Grounded-Theory-Methodologie zwischen Programmatik und Forschungspraxis. In: MEY, G./MRUCK, K. (Hrsg.): Grounded Theory Reader. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss./ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 353–381.

TUCHOLSKY, K. (1931/[1]2016): Schloß Gripsholm. Eine Sommergeschichte. Neuss: Null Papier Gratis.

VOGEL, J. (2012): Erfolgswirkungen von Markenallianzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

VOLLMER, H.-U. ([2]2008): Die Doktorarbeit schreiben. Strukturebenen – Stilmittel – Textentwicklung. Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis.

VOLPERT, W. (1994): Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie. Lengerich, Scottsdale AZ: Pabst.

VYGOTSKIJ, L. S./MÉTRAUX, A./KÄMPER, R. (Hrsg.) (1992): Geschichte der höheren psychischen Funktionen. Münster: LIT.

WAGNER, W. (2012): Uni-Angst und Uni-Bluff heute. Wie studieren und sich nicht verlieren. Berlin: Rotbuch Verl.

WEINBERG, J. ([1]2002): One-to-One Marketing. In: MANSCHWETUS, U. (Hrsg.): Strategisches Internetmarketing. Entwicklungen in der Net-Economy. Wiesbaden: Gabler, S. 245–258.

WEINERT, F. E. (1999): Konzepte der Kompetenz. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

WIENCKE, W./KOKE, D. (1997): Call Center Praxis. Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

WIRTZ, B. W. ([4]2016): Direktmarketing. Grundlagen – Instrumente – Prozesse. Wiesbaden: Springer Gabler.

WROBEL, A. (1995): Schreiben als Handlung. Überlegungen und Untersuchungen zur Theorie der Textproduktion. Tübingen: Niemeyer.

YANKOV, A. (2011): Auswertung nach den Regeln der Grounded Theory. München: GRIN Verl. GmbH.

ZIMMERMANN, G. (2015): Anerkennung und Lebensbewältigung im freiwilligen Engagement. Eine qualitative Studie zur Inklusion benachteiligter Jugendlicher in der Kinder- und Jugendarbeit. Zugl.: Gießen, Univ., Diss., 2014 u. d. T.: ZIMMERMANN, G.: Freiwilliges Engagement und Lebensbewältigung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Online-Quellen

AEG Tradition. http://www.aeg.de/Planen/AEG-Heritage/. [Letzter Abruf: 4.10.2015].

ALTA MUSEUM (2015): ALTAS BERGKUNST – Alta Museum. http://www.alta.museum. no/sider/tekst.asp?side=163&meny=ALTAS%20BERGKUNST. [Letzter Abruf: 20.11.2016].

Bibeltext. https://www.die-bibel.de/bibeln/online-bibeln/lutherbibel-2017/bibeltext/bibel/text/lesen/stelle/2/340001/349999/. [Letzter Abruf: 28.12.2016].

BLACKBOARD (1997-2017): AQUA – AQUA – NetzWerkstatt-03. https://lms.fu-berlin.de/ webapps/blackboard/content/listContentEditable.jsp?content_id=_7728_1&course_id=_193_1&mode=reset. [Letzter Abruf: 21.03.2017].

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) (2013): Der DQR-Kompetenzbegriff. Bundesinstitut für Berufsbildung DEQA-VET - Deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. https://www.deqa-vet.de/de/DQR-Kompetenzbegriff-3478.php. [Letzter Abruf: 11.1.2017].

CHAM, J. (2017): Average time spent composing one e-mail. http://phdcomics.com/comics.php?f=1047. [Letzter Abruf: 26.12.2017].

CHYLE, F./STRÜBING, J./MAYRING, P./BÖDECKER, F./MRUCK, K. (2014): qsf Liste _L Nachrichtensammlung FU Berlin Band 11 Eintrag 1 vom 14-08-2014. Die Mailingliste Qualitative Sozialforschung (QSF-L) ist ein elektronisches Austausch-, Informations- und Kontaktforum für Qualitative Sozialforschung, das seit April 1999 besteht. QSF-L ist offen für Teilnehmende unterschiedlicher Disziplinen und Wissenschafts- und Praxisfelder, die mit qualitativen Methoden arbeiten bzw. sich über qualitative Sozialforschung informieren oder austauschen wollen.

DIN-5008-RICHTLINIEN, www.din-5008-richtlinien.de [Letzter Abruf: 17.6.2018]

ENGELEN, U./ERBACH, S./MÄRKER, J. (2013): Geschichte der Schuhindustrie in der Südwestpfalz - regionalgeschichte.net. http://www.wirtschaftsgeschichte-rlp.de/merkmale/schuhindustrie-suedwestpfalz.html. [Letzter Abruf: 6.9.2017].

JOSCH – JOURNAL DER SCHREIBBERATUNG. https://journalderschreibberatung.wordpress.com/. [Letzter Abruf: 19.5.2016].

JOURNAL OF ACADEMIC WRITING. http://e-learning.coventry.ac.uk/ojs/index.php/joaw/index. [Letzter Abruf: 19.5.2016].

KAISER, A. (2009): Vornamen und Vorurteile. http://astrid-kaiser.de/forschung/projekte/vornamens studien.php. [Letzter Abruf: 25.5.2018].

KAISER, F. (2012): Was kennzeichnet Kaufleute? Ihr berufliches Denken und Handeln aus historischer, soziologischer und ordnungspolitischer Perspektive. Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen – aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung. Schriftenreihe der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE). https://shop. budrich-academic.de/produkt/berufs-und-wirtschaftspaedagogische-analysen/?v=3a52f3c22ed6. [Letzter Abruf: 8.6.2014].

KAISER, F. (o. J.): Prof. Dr. Franz Kaiser – Institut für Allgemeine Pädagogik und Sozialpädagogik – Universität Rostock. http://www.iasp.uni-rostock.de/mitarbeiterinnen/professoren/prof-dr-franz-kaiser/. [Letzter Abruf: 8.1.2016].

KELLY, K. (2008): The Technium: Better Than Free, http://kk.org/thetechnium/better-than-fre/#comments, veröffentlicht am 31.1.2008. [Letzer Abruf: 22.6.2017]

KLEIN, N. (2000): No Logo. The Brands Bounce Back. https://www.theguardian.com/books/ 2000/nov/ 27/firstchapters.reviews. [Letzter Abruf: 20.6.2018].

LEGEWIE, H./SCHERVIER-LEGEWIE, B. (2004): „Forschung ist harte Arbeit, es ist immer ein Stück Leiden damit verbunden. Deshalb muss es auf der anderen Seite Spaß machen". Anselm Strauss im Interview mit Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie. http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0403222. [Letzter Abruf: 13.3.2015].

LEGEWIE, H. (o. J.): Qualitative Forschung und der Ansatz der Grounded Theory. 11. Vorlesung. www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_11.pdf. [Letzter Abruf: 17.6.2018].

LUDWIG-MAYERHOFER, W. (2017): ILMES: Codieren (Grounded Theory). Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung. http://wlm.userweb.mwn.de/Ilmes/ilm_c14.htm. [Letzter Abruf: 9.4.2017].

MARX, K. (1845/2014): Karl Marx: Thesen über Feuerbach (Fassung 1845). http:// www.mlwerke.de/me/me03/me03_005.htm. [Letzter Abruf: 23.5.2018].

o. V. (2014): Journal of Writing Research – JoWR. http://www.jowr.org/index.html. [Letzter Abruf: 19.5.2016].

o. V. (2013a): DEQA-VET: Der DQR-Kompetenzbegriff. https://www.deqa-vet.de/de/DQR-Kompetenz begriff-3478.php. [Letzter Abruf: 11.1.2017].

o. V. (2013b): United Nations Statistics Division – Demographic and Social Statistics. http://unstats. un.org/unsd/demographic/products/socind/. [Letzter Abruf: 12.1.2014].

o. V. (2012): Tätigkeitstheorie und kulturhistorische Schule. http://www.hemmecke.com/taetigkeits theorie. [Letzter Abruf: 23.5.2018].

SCHAPFEL-KAISER, F. (1998): Vom Treibholz zum Floß. Lernen an und Lernen mit der Biographie in der beruflichen Bildung. Ein Aspekt kritisch-subjektorientierter Berufspädagogik. https://www.research gate.net/publication/321863971_Vom_Treibholz_zum_Floss_Lernen_an_der_Biografie_in_der_beruflic hen_Bildung. [Letzter Abruf: 24.5.2018].

SCHIEBE, A. ([7]1855): Die kaufmännische Correspondenz, theoretisch und practisch dargestellt … https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=nyp.33433020444182;view=2up;seq=8;size=175. [Letzter Abruf: 6.2.2017].

Schuhtradition | Deutsches Schuhmuseum Hauenstein. http://www.museum-hauenstein.de/schuh_ museum/ Geschichte/Schuhtradition/. [Letzter Abruf: 6.9.2017].

SETTELMEYER, A. (2014): Sprachlich-kommunikative Anforderungen in der beruflichen Ausbildung. Zwischenbericht. Forschungsprojekt 2.2.304. https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dapro/data/documents/pdf/zw_22304.pdf. [Letzter Abruf: 17.06.2018].

STEINMETZ, V. (VKS) (2015): „Tränen der Freude"-Emoji: Das Wort des Jahres ist gar keins. In: Spiegel online, 17.11.2015 http://www.spiegel.de/kultur/literatur/emoji-von-oxford-dictionaries-zum-wort-des-jahres-gewaehlt-a-1063154.html. [Letzter Abruf: 20.06.2018].

STANGL, W. (2018): Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Stichwort „Organisationspädagogik". http://lexikon.stangl.eu/14250/organisationspaedagogik/. [Letzter Abruf: 27.5.2018].

SÜDWESTDEUTSCHER STENOGRAFENVERBAND (2010): Südwestdeutscher Stenografenverband. http://www.steno-bw.de/geschichte.htm. [Letzter Abruf: 2.1.2017].

THE WORLD FACTBOOK (2014): The World Factbook. https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html. [Letzter Abruf: 12.01.2014].

TRAMM, T./NAEVE, N. (2007): Selbstorganisiertes Lernen in der beruflichen Bildung. Auf dem Weg zum selbstorganisierten Lernen - Die systematische Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit über die curriculare Gestaltung komplexer Lehr-Lern-Arrangements. http://www.bwpat.de/ausgabe13/tramm_naeve_bwpat13.shtml. [Letzter Abruf: 21.1.2017].

WAHNBAECK, C./BRODDE, K./GROTH, H. (2015): Deutsche behandeln Kleidung als Wegwerfware. Usage & Attitude Mode / Fast Fashion. https://www.greenpeace.de/presse/presseerklaerungen/deutsche-behandeln-kleidung-als-wegwerfware. [Letzter Abruf: 1.10.2017].

WORTWOLKENGENERATOR. https://www.wortwolken.com. [Letzter Abruf: 17.6.2018].

ZEITSCHRIFT SCHREIBEN. http://www.zeitschrift-schreiben.eu/cgi-bin/joolma/index.php?option=com_wrapper&Itemid=37. [Letzter Abruf: 19.5.2016].

Sonstige Quellen

§ 257 HGB Aufbewahrung von Unterlagen. Aufbewahrungsfristen – dejure.org.

DER BUNDESMINISTER FÜR WIRTSCHAFT (13.1.1998/1998): Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau. https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/Bankkaufmann.pdf. [Letzter Abruf: 31.5.2017].

DEUTSCHES FORSCHUNGSZENTRUM FÜR KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (DFZKI) (2017): Multilinguale Technologien – DFKI. https://www.dfki.de/web/forschung/mlt. [Letzter Abruf: 24.9.2017].

DOPPLER, D. (²2012): Starke Mailings. So texten Sie wirksame Werbebriefe: CreateSpace Independent Publishing Platform.

FORSCHUNGS- UND AUSBILDUNGSSTÄTTE FÜR KURZSCHRIFT UND TEXTVERARBEITUNG IN BAYREUTH E. V. http://www.forschungsstaette.de/. [Letzter Aufruf 2.1.2017].

HINTERKEUSER, (2006): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Marketingkommunikation/ Kauffrau für Marketingkommunikation (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 8.3.2006).

KULTUSMINISTERKONFERENZ DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (1997): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau. http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/rlp/Bankkaufmann97-10-17.pdf. [Letzter Abruf: 31.5.2017].

NORMENAUSSCHUSS INFORMATIONSTECHNIK UND ANWENDUNGEN DIN 5008, https://www.din-5008-richtlinien.de/. [Letzter Abruf: 17.6.2018].

ORG, D.: § 257 HGB Aufbewahrung von Unterlagen. Aufbewahrungsfristen – dejure.org. http://dejure.org/gesetze/HGB/257.html. [Letzter Abruf: 05.02.2013].

o. V. (2004): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 30.4.2004).

TED (Organization) (2012). Brené Brown: Listening to shame.

Über den bifop Verlag

„Es ist nicht genug zu wissen, man muß es auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen, man muß es auch tun.“
Johann Wolfgang von Goethe

Diesen Leitsatz des großen deutschen Denkers greifen wir mit dem **bifop** gerne auf.

Im **bifop** publizieren wir ausgewählte, geprüfte wissenschaftliche Monologien und Sammelbände zu diversen aktuellen Themen. Wir nutzen dazu den klassischen Weg der reinen Buchpublikation. Geeignete Titel veröffentlichen wir auch als E-Book.

Publikationen über das **bifop** erfolgen stets in Übereinstimmung mit den Werten und ethischen Überzeugungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

Dies entspricht unserem Verständnis einer transparenten, ehrlichen und objektiv prüfbaren Wissenschaft. Das **bifop** setzt auf wissenschaftliche Qualität, sowohl als Fachverlag als auch in der Projektarbeit.

www.bifop.de