



Schreiben und Führen

Domänenspezifische Schreibkompetenz für Manager/Leader

Daniel Perrin

Writing is an important professional practice for managers and leaders, yet little research into this writing at the top has been done and further education programs still have to be developed. Managers live their professional lives through communication in oral AND in written form. Writing in management processes is closely linked to thinking and deciding, informing and convincing, and integrating and obligating (sections 1 and 2). Management competence therefore includes domain-specific writing competence – the competence to perform management tasks in an appropriate and effective way by writing. Such writing competence can be built up successfully in academic courses, as shown by the case of an American-Swiss Executive MBA (section 3). Based on this case, section 4 presents a write-as-you-speak technique (WAYS) and a tool (WAYSbas®) which have been developed to facilitate a key task of managers and leaders: guiding organizations through the continuous and cooperative production of meaning and commitment. Based on explorative insights gained from WAYS projects, the last section outlines a research framework that serves both to explore the domain-specific writing of managers and leaders as a theoretically interesting field and to contribute to the development of best-practice educational programs for professional writing.

1 Praktisch zentral

Francesco di Marco Datini, 1335-1410, erfolgreicher toskanischer Kaufmann, schrieb alles selbst. 140 000 Briefe aus seiner Hand sind erhalten geblieben. „Während die Firmenchefs anderer Gesellschaften oft einen großen Teil ihrer Geschäftskorrespondenzen durch fattori erledigen ließen, legte er bis ins hohe Alter Wert darauf, jeden Brief eigenhändig zu schreiben [...]. So schrieb er Tag für Tag endlose Briefe an seine Frau, seine Faktoren, an Pächter, Maurer, Krämer, Künstler, dazu Woche für Woche Geschäftsbriefe an die Leiter aller seiner Filialen“ (Origo 1993, 91 f. zitiert nach Ludwig 2005, 131).

Der Firmenchef Datini steht für den Übergang vom Reden zum Schreiben in der europäischen Kulturgeschichte. Bis ins späte Mittelalter pflegten Menschen, die etwas zu sagen hatten, zu reden und ihre Gedanken zu diktieren; Schreiber erledigten den Rest. Im 13. Jahrhundert aber begannen immer mehr geistig, wirtschaftlich oder politisch Mächtige selbst zu schreiben. Schreibend am Kontor führten sie Handelshäuser, verwalteten Städte, erschlossen Wissen. Das Latein

wich den Landessprachen, das Pergament dem Papier, die steife Buchschrift der schnellen Kursivschrift (Ludwig 2005, 133ff.).

Heute können die Kader einer weltweit tätigen Investment-Bank darauf zählen, dass ihr oberster Chef ganz wichtige E-Mails rund um die Uhr praktisch sofort beantwortet, wo immer in der Welt er gerade weilt. Und die Direktorin eines renommierten öffentlichen Fernsehsenders greift zum „Blackberry“-Handcomputer und liest und schreibt elektronische Post, sobald ein Vortrag, eine Präsentation sie nicht mehr fesselt. Schriftliche Kommunikation – laufend, immer und überall oder gebündelt in bestimmten Zeitfenstern – gehört selbstverständlich zum Führungsalltag vieler Manager und Leader.

Unter Manager verstehen wir hier eine Führungsrolle, in der Erfolg hat, wer die Regeln kennt, sie bis an die Grenzen nutzt und bei Bedarf gezielt verletzt. Als Leader dagegen hat Erfolg, wer weiß, dass sich die Regeln im Spiel ändern; wer spürt, in welcher Richtung dies geschieht; und wer sein Team dafür begeistern kann, sich dorthin zu bewegen – vorläufig auch ohne Beweis. Ein Teilnehmer in einem Kommunikationskurs für Manager (s. u., Teil 3) brachte das so auf den Punkt: „The leader is doing the right things, the manager is doing the things right“ (Tom de Jonge, 17. November 2006).

In beiden Führungsrollen handeln die Rollenträger symbolisch und stellen symbolische Güter her:

- In Managerrollen analysieren und entscheiden sie; lassen sie sich informieren und informieren andere; verpflichten sie ihre Mitarbeitenden zu bestimmten Leistungen und kontrollieren den Erfolg – als Grundlage für neue Entscheidungen (Rosenberger/Stuecheli 2007 im Druck).
- In Leaderrollen kommen Entwerfen, Überzeugen und Verbinden dazu: die Zukunft erahnen, den Wandel wahrnehmen und Visionen entwickeln; in sich hinein hören, sich in andere einfühlen und Überzeugungen gewinnen und vermitteln; Gruppen für die gemeinsame Sache begeistern und so verbinden (Smythe/Norton 2007).

All dies geschieht interaktiv, in Diskursen, mit Zeichen, mit Worten (Bolden/Gosling 2006, Spranz-Fogasy 2002). Sollen die Diskursbeiträge über den Augenblick hinaus gelten, müssen sie schriftlich fixiert werden in Texten wie Memos, Projektanträgen, Protokollen, Jahresbriefen, Strategiepapieren (Abb. 1).

Führungsaufgabe			Textsorte (Beispiel)
Umweltbezug	Rolle	Tätigkeit	
Fokus Thema	Manager	Entscheiden	Ideenskizze, ...
	Leader	Entwerfen	
Fokus Adressat	Manager	Informieren	Memo, ...
	Leader	Überzeugen	Projektantrag, ...
Fokus Organisation	Manager	Verpflichten	Protokoll, ...
	Leader	Verbinden	Jahresbrief, ...

Tabelle 1: Führungsaufgaben in Manager- und Leaderrollen, verzahnt mit Schreiben

So gesehen, bedeutet Führen: eine Organisation steuern über möglichst verbindliche Diskursbeiträge. Allein der schriftliche Diskursbeitrag wird sich von der Situation spontaner Äußerung lösen und verbindlichen Status einnehmen. Wer solche Diskursbeiträge in seinem Sinn präzise setzen will, muss sie entweder schreiben lassen und mühsam kontrollieren – oder aber gleich selber schreiben. Deshalb vielleicht im 14. Jahrhundert die 140 000 Briefe des erfolgreichen Datini und deshalb vielleicht heute die „Blackberrys“ im mittleren Management und oft auch an der Spitze.

2 Kaum erforscht

„Deshalb vielleicht“ – denn wann und warum Führungskräfte schreiben, was sie dabei tun wollen, was sie tatsächlich tun und wie sie es tun, das ist bis heute kaum erforscht. Die Schreibforschung beleuchtet erst vereinzelte Gesichtspunkte der Schreibtätigkeiten in Organisationen, meist Tätigkeiten, die zwar auch, aber nicht nur von Führungskräften geleistet werden. Dazu ein kurzer Überblick; er folgt der systematischen Einsicht, dass bestimmte Textproduktionsumwelten wie eben Management ihre typischen Funktionen und die dazu passenden Strukturen ausprägen.

- Textproduktion ist eingebettet in übergreifende sprachliche und nichtsprachliche Umwelten. Dazu zählen etwa die typischen Arbeitsumgebungen von Managern oder, allgemeiner, arbeitsteilige Arbeitsplätze in Organisationen. – Forschungsbeispiele: Spilka (1993), Van der Geest (1996) und Jakobs (2006) arbeiten zum Schreiben am Arbeitsplatz generell, Schneider (2002) zum Schreiben am Arbeitsplatz als einer Tätigkeit, die einerseits durch Organisationen geprägt wird, andererseits aber auch prägend auf Organisationen zurückwirkt; Selzer (1993)

zur Intertextualität von Schreibprozessen am Arbeitsplatz; Pogner (2003) zum Schreiben in der Zusammenarbeit von Ingenieuren; Tapper (2000) zur Vorbereitung von Hochschulabgängern auf die Kommunikation als Arbeitnehmer; Ongstad (2005) zur Schreibsozialisation in Institutionen; Du-Babcock/Babcock (2006) zur Entwicklung von Sprachkompetenz und interkultureller Kompetenz in internationaler Geschäftskommunikation.

- Textproduktion erfüllt bestimmte Funktionen in übergreifenden Handlungszusammenhängen. Manager zum Beispiel schreiben, um Führungsziele zu erreichen. – Forschungsbeispiele: Garnzone (2005) arbeitet zu Gattungsübergreifenden Handlungsabsichten in schriftlicher und mündlicher Geschäftskommunikation; Spranz-Fogasy (2002 und 2005) zur Selbstdarstellung von Führungskräften in der Kommunikation und zum hohen Anteil kommunikativer Tätigkeiten am Führungshandeln; Bondi (2005) zur Selbstdarstellung in geschäftlichen E-Mails; Wolfe (2002), Melenhorst et al. (2005), Palaigeorgiou et al. (2006) und Rodriguez/Severinson-Eklundh (2006) zum Notizenmachen beim Lesen von Texten am Computer; Severinson-Eklundh (1992) und Price (1999) zum Skizzieren von Textideen am Computer; Ortner (1995 und 2000) im Überblick zum Zusammenhang von Schreiben und Denken; Ortner (2002) zu Bedingungen, die Einfälle beim Schreiben fördern.
- Textproduktion verläuft nach bestimmten Strukturen und führt zu Texterzeugnissen mit bestimmten Strukturen. Typische Texte von Managern sind zum Beispiel Memos und Mails, die Aufträge für Mitarbeitende enthalten; üblicherweise entstehen solche Texte unter Zeitdruck. Vor allem zu den prozessgerichteten Fragestellungen liegen erst Untersuchungen vor, die sich nicht besonders auf Manager beziehen. – Forschungsbeispiele: Levy/Ransdell (1996) arbeiten zu „writing signatures“ – prozeduralen Grundmustern, die sich in den Schreibprozessen einer Person wiederholen; Van Waes/Schellens (2003) zu solchen Grundmustern – „writing profiles“ – erfahrener Schreibender; Galbraith (1996) zu Praktiken unerfahrener Schreibender, Textentwürfe zu schreiben; Flyvholm Jørgensen (2005), Solbjørg Skulstad (2006) und Yli-Jokopii (2005) zu Textsorten und ihrer Variation in der Geschäftskommunikation; Zhu (2005 und 2006) zu systematischen Unterschieden beim Schreiben englischer und chinesischer Geschäftsbriefe („sales letters“, „sales invitations“) und -faxe; Nickerson/ De Groot (2005) zu Editorials in Jahresberichten.

Alles in allem zeigt sich aufkeimendes Interesse am Zusammenhang von Sprache und organisationaler Kommunikation, aber noch kaum gesichertes Wissen zum Schreibprozessen in Führungsrollen. Wenn indes

- Spranz-Fogasy (2002, 215) empirisch feststellt, dass Kommunikation den Hauptteil der Tätigkeiten untersuchter Manager ausmacht,
- Fairhurst (2005, 166) erfolgreiche Manager als „managers of meaning and co-constructors of reality“ beschreibt,

- Smythe/Norton (2007, 87) nach der hermeneutischen Auswertung von 14 Interviews Leadership mit der Kompetenz des Zuhörens verbinden,
- Bolden/Gosling (2006, 159) Management-Weiterbildung analysiert und dort die Steuerung organisationaler Bedeutungs- und Sinnproduktion als zentral für Führungsprozesse ausmacht

und wenn man zudem bedenkt, wie standardisiertes Wissens- und Qualitätsmanagement in Organisationen zunehmend Transparenz, Festlegung, Dokumentati-on und Rückverfolgbarkeit erfordern und damit Schriftlichkeit fördern, – dann erahnt man ein Forschungsfeld, das die Schreibforschung mit doppeltem Nutzen erschließen könnte: einerseits, um theoretisch relevante Einsichten in berufliches Schreiben einer bestimmten Domäne zu gewinnen, und andererseits, um in dieser Domäne ihr Beratungspotenzial zu nutzen und zur Entwicklung theoretisch fundierter, praxisgerichteter Beratungsprodukte beizutragen.

3 Fall MBA

Auch wenn also noch Forschungslücken klaffen – offensichtlich ist, dass Manager schreiben, weil sie sich immer wieder verbindlich festlegen und diese Entscheidungen auch schriftlich mitteilen müssen: möglichst rasch und möglichst klar für möglichst alle Adressaten. In vielen Management-Weiterbildungen bewähren sich deshalb Trainingsmodule im Schnittpunkt von Schreiben und Führen. Die Module können als „Rhetorik“-Training angeboten werden oder mit bestimmten Trainingsmodellen wie der „Minto Pyramid“ (Minto 2005) verbunden sein; im Kern geht es immer um effizientes und effektives schriftliches Kommunizieren.

Solche Module haben wir für verschiedene Management-Ausbildungen entwickelt und durchgeführt. Als Beispiel nutzen möchten wir hier das Kommunikations-Modul für das „Rochester-Bern Executive MBA“, ein „Premium-Angebot einer US-amerikanischen, einer schweizerischen und einer chinesischen Hochschule“. Als Lehrende sind „internationale Spitzenkräfte aus Wissenschaft und Praxis“ verpflichtet, als Lernende angesprochen sind Kader aus aller Welt „vor dem Sprung nach ganz oben“ (Jörg 2007). Die Studiengebühren von 60.000 € tragen bei der Hälfte aller Studierenden die Arbeitgeber.

Im ersten Kommunikations-Modul dieses MBA-Studiengangs, „The Art of Communication 1“, trainieren die Studierenden in einem Tag vier Arbeitstechniken, mit denen sie Kommunikationsangebote beim Schreiben leichter auf den Punkt bringen können. Die Leitfrage in der Modulbeschreibung lautet: „Project reports, budget forecasts, executive summaries, comments, press releases – as a manager and program participant you often have to write texts. Yet, how can you write a convincing text? And how can you do so in an efficient way?“ (Perrin 2006a) – Texte der angesprochenen Sorten reichen die Teilnehmenden vor dem Kurs ein.

Mit diesen Texten arbeitet sich der Dozent in die Themenfelder und den Leistungsstand der Studierenden ein. An ausgewählten Beispielen wird er in der ersten Kurshälfte Varianten von Kernbotschaften, Argumentationen, Dramaturgien und Formulierungen zur Diskussion stellen. Ziel sind bessere Texte: „The course will enable you to write professional, convincing texts in a short time and with less effort. After the course you will 1) communicate your messages with a higher impact, 2) know how professional writing, presenting, and talking fit together, 3) enjoy communication more – and have more respect for it.“ (Perrin 2006a, auch für alle folgenden, nicht anders zugewiesenen Zitate aus Kursunterlagen):

Zu erreichen ist ein solches Ziel nur über prozessgerichtete Interventionen. Im Kurs trainieren die Teilnehmenden deshalb vier einfache Arbeitstechniken: „The Mugging Test“ (Abb. 2), „The Finger Technique“, „The Stages Technique“ und „The Typo Test“ (Perrin/Rosenberger: 2005).

The Mugging Test

Imagine telling your story to a colleague as she is running to catch a bus that is about to leave.

In a couple of sentences, just by talking for a few seconds, outline the interesting new thing that you have to say and why it is important for your audience right now. Choose someone to mug who doesn't really want to listen to you, hardly has any time for you, and is thinking about something completely different. If your mugging victim stops, listens, and responds to your topic – then you are ready to start writing.

Don't think that your topic is much too complicated to deal with in passing ... Sure – any subject can fill up pages and pages, and hours and hours. But you have to make it palatable and sell it to your audience as they rush by, flip pages, or zap through stations and before they stop paying attention. They'll pause, become involved with your text for a few seconds, and only continue with it if it promises something of significance.

Why should you check the main theme of your text on a live subject? Even the thought of having to verbally grab someone with your topic puts you under pressure. You mentally test the impression you make, notice that you have not yet found the right angle, change perspective, start a different way, finally risk it ... and get to the point of the text more effectively by talking than would ever have been possible by brooding over it alone. The stress of an oral situation opens the floodgates for language flow, similar to a burst of adrenaline just before a deadline. You'll become strong in self-defense, and in retrospect you'll clearly see the best way into the text.

Abbildung 1: Die Arbeitstechnik „Mugging Test“ im Rochester-Bern Executive MBA

Mit vier solchen Arbeitstechniken können die Studierenden Schreibprozesse unter Zeitdruck ausrichten, planen, steuern und evaluieren. Der „Mugging Test“ beispielsweise motiviert Schreibende, sich auf Sinn, Adressaten, Thema, Format, Leitfragen und Hauptaussagen festzulegen, also ihren Kommunikationsversuch situativ zu verorten und illokutiv auszurichten, bevor sie ihre begrenzten Ressourcen dafür aufwenden, um einzelne Formulierungen zu ringen – über deren Angemessen-

heit sie erst dann funktional entscheiden können, wenn ihnen die Stoßrichtung des Kommunikationsversuchs klar ist.

Als Führungskräfte können die Studierenden mit Techniken wie dem „Mugging Test“ und der „Finger Technique“ prüfen, ob sie ihre Entscheidungen sach- und adressatengerecht und im Sinn der eigenen Handlungsabsichten begründen und auf den Punkt bringen können, bevor sie zu Kommunikationsversuchen ansetzen – kurz: ob ihnen klar ist, was sie wollen. Dass jemand weiß, was er will, bevor er kommuniziert und damit andere zu informieren und zu überzeugen, zu verpflichten und zu verbinden versucht, das mag selbstverständlich klingen; meine Erfahrung in Alltag, Führung und Ausbildung zeigt aber, dass sich diese Arbeit am ausdrücklichen Klären des eigenen (Kommunikations-)Handelns lohnt:

- Viele professionell Schreibende scheitern unter Zeitdruck, weil sie konzeptlos drauflosschreiben, im Schreiben erst eine Vorstellung des Gemeinten entwickeln und dann keine Zeit mehr haben, das Angefangene grundlegend umzubauen, mental hinter die ersten Entwürfe zurückzutreten, das Beharrungsvermögen des Geschriebenen aufzubrechen und einen eigenständigen, stimmigen, funktionalen Text zu entwickeln. Schreiben, um herauszufinden, was man eigentlich meint – epistemisches Schreiben (Ortner 1995) – bedingt die Zeit, aus dem Schreibprozess auszusteigen, dem Geschriebenen lesend neu zu begegnen, scheinbar Fertiges wieder zu verwerfen und es frisch aufzubauen, bis es den Prüfungen standhält (Jakobs/Perrin 2007 im Druck).
- Viele professionell Führende begeben sich in Präsentation, Gespräche und öffentliche Auftritte, ohne sich überlegt zu haben, was sie sich vor einer solchen Situation bereits hätten überlegen können: An wen genau sie sich richten; wer sonst noch zuhört; was die Adressaten erwarten; wie die Adressaten den Kommunikationsverlauf beeinflussen können; was einem Kommunikationsanlass vorausgeht und folgt und damit das eigene Kommunikationsangebot rahmt und mitprägt; was sie selbst erreichen und mitteilen wollen; wie sie ihre Kernanliegen und -aussagen korrekt, kurz und eingänglich formulieren können. Aber nur wer dieses früh Klärbare früh klärt, kann seine Ressourcen später ganz nutzen, um das Laufende laufend zu bewältigen: Zeit- und Erfolgsdruck auszuhalten, auf Gesprächspartner einzugehen, situative Kommunikationsstörungen zu beheben.

Mit Techniken wie dem „Mugging-Test“ also lernen die Studierenden, am Beispiel der Kommunikationsform Schreiben ihre Ressourcen für Kommunikationsprozesse reflektiert zu nutzen. Im weiteren Kursverlauf wenden sie die neuen Techniken in einer individuellen Schreibaufgabe an: „Write a short overview (maximum 1 page) of possible conflicts of interest in your company. The overview is meant to be used as an introduction to a strategy workshop of you and other executives of the company. Write the text by using the Mugging Test, the

Finger Technique, and the Stages Technique“. Mit der Auswertung der Produkte und der Schreiberfahrung schließt „The Art of Communication I“.

Im weiteren Kursverlauf schließen zwei Module an dieses erste Schreib-Modul an. Im einen, „The Art of Communication II“, werden die Studierenden am „Mugging-Test“ und der „Finger-Technique“ anknüpfen und diese Techniken ausdrücklich zum Vorbereiten von Präsentationen und Gesprächen nutzen. In einem weiteren Anschlussmodul, dem Wahlmodul „The Art of Task Communication“, vertiefen sie das Gelernte mit Schreibtechniken für die Linien- und Gremienführung. In diesem Modul zur „Task-Communication“ also geht es um ein Anwendungsfeld, in dem sich ausschließlich Manager und Leader bewegen – Schreiben nur für Führungskräfte.

4 Die Schreibtechnik WAYS und die WAYSbase®

In strukturierten Organisationen treffen Führungskräfte ihre direkt Unterstellten regelmäßig, als Gruppe und je einzeln, zum Steuern der laufenden Geschäfte. In komplexen Organisationen mit Matrixstrukturen und vielen Projektgruppen nehmen solche Treffen in der Agenda breiten Raum ein. Wo die Treffen als gut vorbereitet, kooperativ und verbindlich wahrgenommen werden, beleben sie den Puls und stärken die Identität einer Organisation; ergiebige Meetings können Brennpunkte des Entscheidens, Verpflichtens und Einbindens sein, Bühnen vorbildlichen Zusammenspiels von Management und Leadership. Unergebige Meetings dagegen bremsen.

Deshalb zielen Führungskräfte mit Vorteil darauf, ihre regelmäßigen Treffen angemessen vorzubereiten, das Zusammensein zur gemeinsamen Entscheidungsfindung zu nutzen und die neu entstandenen Verpflichtungen präzise zu benennen. Dies alles sollte aber möglichst wenig Aufwand verursachen und möglichst vor Ort abgeschlossen werden können – nach einem Tag voller Meetings mag man nicht Berge von Notizen nachbearbeiten, sondern will Kräfte tanken und den großen Bogen wieder aufnehmen. Zum wirkungsvollen, schlanken Steuern von Liniengremien und Arbeitsgruppen beitragen, kann optimiertes führungsgerichtetes Schreiben: Schreiben als Praxis von Management und Leadership (s. o., Abb. 1):

- Als Manager müssen Führungskräfte eine solche Schreibpraxis dann nutzen können, wenn sie analysieren und entscheiden; sich informieren lassen und andere informieren; ihre Mitarbeitenden zu bestimmten Leistungen verpflichten und den Erfolg kontrollieren – als Grundlage für neue Entscheidungen.
- Als Leader müssen Führungskräfte eine solche Schreibpraxis dann nutzen können, wenn sie die Zukunft erahnen, den Wandel wahrnehmen und Visionen entwickeln; in sich hineinhören, sich in andere einfühlen und Überzeugungen gewinnen und vermitteln; Gruppen für die gemeinsame Sache begeistern und so verbinden.

Als Sprachwissenschaftler mit Arbeitsschwerpunkt Berufliches Schreiben, der seit zehn Jahren mit munter anwachsenden Führungsaufgaben in Hochschule und Wissenschaft betraut ist, habe ich eine solche Schreibpraxis entwickelt und ein passendes Arbeitswerkzeug entwickeln lassen. Die Schreibtechnik nenne ich Write-As-You-Speak (WAYS), das Werkzeug heißt WAYSbase®. Die Entwicklung beschwingt meine Führungsarbeit: weniger Reibungsverlust im Management, mehr Leadership, mehr Forschung. Zudem zeigen sich viele interessiert, die meine Mitarbeitenden oder mich damit arbeiten sehen. So habe ich beides auf einen vermittelbaren Stand gebracht.

Die Schreibtechnik vermittele ich im angesprochenen Kurs „The Art of Task Communication“ und, zunehmend, in betrieblichen Trainings und Coachings. Die Technik bedingt ein passendes Instrument, zum Beispiel die Software WAYSbase. Mein Hauptinteresse liegt im Forschungspotenzial dieses Pakets; dazu dann der Abschnitt 5. Davor aber der Versuch, die Führungsarbeit mit WAYS und der WAYSbase® kurz zu umreißen und damit zu illustrieren, wie stark Führen und Schreiben – ob ausdrücklich oder nicht – miteinander verzahnt sind:

Die WAYSbase® ist ein Führungsinstrument zur Ausrichtung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Prozessen individueller und gemeinsamer Entscheidungsfindung (4.1). Technisch gesehen stellt die WAYSbase® ein Content Management System dar – eine Datenbank für Führungsaufgaben, zugänglich über eine Benutzeroberfläche im Internet und bei allen Treffen (4.2). In der WAYSbase® werden Anträge, Informationen, Diskussionspunkte, Anfragen und Beschlüsse laufend festgemacht (4.3). Die Vorteile nutzen kann, wer mit Schreiben zu führen versteht (4.4) – wie etwa Roland Steiner im folgenden, wirklichkeitsnahen Fallbeispiel.

4.1 Führungsinstrument WAYSbase

Roland Steiner, der Leiter eines großen Hochschulinstituts, ist zugleich Präsident der Landesektion seiner wissenschaftlichen Fachgesellschaft. In beiden Organisationen will er das Profil schärfen und die internationale Zusammenarbeit stark ausbauen. Er reist deshalb viel und will die internen Geschäfte möglichst konzentriert führen. Dazu nutzt er die WAYSbase®, eine Datenbank, in der er sämtliche vereinbarten Aufgaben systematisch festhält. Mit der WAYSbase® führt er auch die gesamte Kommunikation über die Treffen, Projekte, Themen, Akteure und Arbeitsgruppen (Abb. 3), und er nutzt die Datenbank zur Integration seiner Teams.

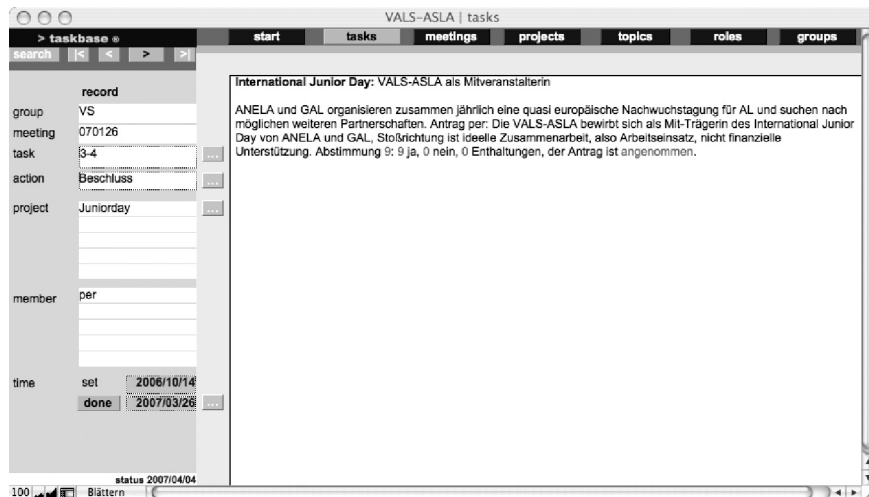


Abbildung 2: WAYSbase® mit Teams, Meetings, Themen, ...

Wann immer Steiner, dem Chef im Fallbeispiel, eine mögliche Information, ein Antrag, ein Diskussionspunkt für ein späteres Treffen einfällt, hält er dies als Aufgabe in der Datenbank fest. Er formuliert den Text so, dass ihn die künftigen angesprochenen Mitarbeitenden verstehen können, und verschlagwortet den Eintrag: Er verknüpft ihn mit einem künftigen Treffen, mit laufenden Geschäften und mit möglichen Akteuren. Schließlich bestimmt er den Handlungstyp der Aufgabe: Antrag, Information, Diskussion, Anfrage. Vor jedem Treffen bringt er alle Einträge zu diesem Treffen in eine bestimmte Reihenfolge, indem er sie nummeriert. So setzt er die Tagesordnung für das Treffen.

4.2 Im Internet und im Besprechungsraum

Auch andere Teilnehmende des Treffens haben sich vielleicht vorher Themenpunkte überlegt und Steiner darüber informiert. Steiner hat daraus weitere Einträge für die WAYSbase® formuliert. Vor dem Treffen stehen nun alle Themenpunkte im Internet. Die Datenbank ist über Passwort im Netz so zugänglich, dass alle Mitglieder der Organisation genau diejenigen Aufgaben einsehen können, in die sie eingebunden sind. Die Vorbereitung auf die Treffen ist für alle Teilnehmenden Pflicht: Man kennt die Aufgaben also bereits, wenn man sich trifft, und ist bereit, dazu Stellung zu nehmen und Lösungen auszuhandeln.

Für die Treffen selbst gibt es zwei Nutzungsvarianten der WAYSbase®: Bilaterale Gespräche finden an einem Besprechungstisch statt, Chef und MitarbeiterIn sitzen sich gegenüber, Steiner hat neben sich seinen Laptop stehen, das Gegenüber sieht den Inhalt des Laptop-Bildschirms auf einem eigenen Bildschirm.

Gespräche in größeren Gruppen dagegen finden in einem Besprechungsraum statt, der Vorsitzende Steiner hat wieder den Laptop neben sich stehen, der Inhalt des Bildschirms wird groß an die Wand hinter Steiner projiziert. Zu sehen ist in jedem Fall für alle Beteiligten die WAYStbase®, wie zuvor im Internet. Im Gespräch wird nun Aufgabe um Aufgabe abgearbeitet.

4.3 Gemeinsam von „Diskussion“ zu „Beschluss“

Zuerst erscheint der vorher bereitgestellte Eintrag, als Ausgangslage für die gemeinsame Diskussion. In der Diskussion bringen die Teilnehmenden neue Gesichtspunkte und Argumente ins Spiel. Sind die Positionen abgesteckt und besprochen, schlägt Steiner vor, zur Zusammenfassung überzugehen. Stimmen die Teilnehmenden zu, fasst er das Ergebnis der Diskussion in der WAYStbase® als Vorschlag für einen Beschluss zusammen. Sichtbar wird für alle, was fortan gelten soll und wer was zu tun hat. Missverständnisse zeigen sich sofort und können diskutiert und korrigiert werden. Zum Schluss wird gemeinsam entschieden, dass das Geschäft abgeschlossen ist – aus einem Diskussionspunkt ist ein Beschluss geworden. Erst dann lädt Steiner den nächsten Datenbankeintrag.

So führen die Teilnehmenden Eintrag um Eintrag vom Zustand einer Diskussionsgrundlage in den Zustand eines verbindlichen Beschlusses über. Für alle liegt offen, wie dieser Prozess abläuft, alle können die Chancen nutzen, sich während des Treffens in diesen Prozess einzubringen. Die Teilnehmenden sind stark eingebunden und erleben die Treffen als – wörtlich – entscheidend und verbindlich. Steiner aber behält – fast wörtlich – das Heft in der Hand. Er steuert den Prozess, indem er die Diskussion leitet, die eingebrachten Gedanken laufend klärt und den Wortlaut der Beschlüsse setzt.

4.4 Keine Arbeit nach der Arbeit

Nach dem Treffen sind die Aufgaben verteilt. Wer nun was zu tun hat, das steht ab sofort wieder im Internet, systematisch durchsuchbar nach Aufgaben, Beteiligten und Themen. Was da nachzulesen ist und gilt, ist gemeinsam festgelegt worden. Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entfällt das Warten auf das Protokoll, und unangenehme Überraschungen in Formulierungen von Beschlüssen bleiben aus. Steiner spart sich die Nacharbeit der Protokollkontrolle. Die ganze Arbeit geschieht vor und während des Treffens, konzentriert, transparent und verbindlich. Die Organisation schreibt sich dort fort, wo sie sich trifft.

Voraussetzung für diese schlanke Führung von Gremien und Arbeitsgruppen ist die Fähigkeit und Fertigkeit, in raschem Wechsel von Hören/Sprechen und Lesen/Schreiben zu konzipieren, zu moderieren, zu diskutieren: Leitideen in der Diskussion zu erkennen, Konzepte zu klären, die passenden Worte zu finden – und sie vor den Augen der Teilnehmenden in kooperativem Schreiben festzuhalten. Grundlage ist also führungspezifische Schreibkompetenz: Entscheiden und Entwerfen, Infor-

mieren und Überzeugen, Verpflichten und Einbinden mit Schreiben. Trainiert wird diese Kompetenz mit den vier Schreibtechniken aus dem Grundmodul (s. o., Teil 3), eingesetzt jetzt im Umfeld des Führungstreffens und des Werkzeugs WAYSbase®.

4.5 Effizientes Management ja – aber Leadership?

Aber verkörpert nun dieses strukturierte Erzeugen von Entscheidungen nicht gerade das Gegenteil von Leadership als einer Haltung von „Langsamkeit und Gelassenheit“ (Böning 2006, 97), von „waiting“ und „listening“ (Smythe/Norton 2007, 87)? Wird hier nicht Sinnfindung ver-managt? – Für solche Bedenken spricht die unerbittliche Ausdrücklichkeit der Entscheidungsführung: Im Ringen um das Explizite, Fixierte, Klare und Kohärente kann das Wache, Informelle, Trübe und Brüchige verdrängt werden, das auch wichtig ist für den Zusammenhalt und die Weiterentwicklung von Organisationen (Hargie/Dickson 2007).

Gegen die Kritik spricht aber, dass es in den institutionalisierten Treffen in strukturierten Organisationen immer um organisationale Festlegung geht: bestimmte Rollenträger handeln aus und legen fest, was fortan gilt. Genau diesen Prozess des gemeinsamen Festlegens und Zuende-Denkens unterstützt die hier vorgestellte Praktik – ohne zusätzlichen Druck zu erzeugen: Sie verdeutlicht nämlich auch, wo die Zeit noch nicht reif ist für gemeinsame Festlegung, wo also noch Warten und Zuhören angebracht sind, Langsamkeit und Gelassenheit, kooperatives Weiterdenken und epistemisches Weiterschreiben (Ortner 2002) zum Herstellen von Klarheit und Sinn.

Die hier dargestellte Schreibpraktik verbindet also Haltung (geführte gemeinsame Festlegung), Methode (WAYS) und Werkzeug (WAYSbase®). Sie ermöglicht es, eine Organisation zu führen über systematisches, kontinuierliches und kooperatives Herstellen von Sinn und Verbindlichkeit. Auf die Kerntätigkeiten in Manager- und Leaderrollen heruntergebrochen (s. o. Abb. 1) bedeutet dies:

- Analysieren und entscheiden: Alle Beteiligten bereiten Entscheidungen so vor, dass sie beim Treffen ihre Position einbringen, Argumente austauschen und sich beim Festlegen der Entscheidungen beteiligen können. Die Entscheidungsfindung geschieht sichtbar für alle Beteiligten. Dies gilt nicht nur für die grobe Stoßrichtung einer Entscheidung, sondern auch für den – oft entscheidenden – Wortlaut.
- Sich und andere informieren: Entscheidungen werden in der Datenbank einheitlich verschlagwortet und mit verwandten Entscheidungen verknüpft – Entscheidungen etwa aus dem gleichen Meeting, Entscheidungen der gleichen Rollenträger, zum gleichen Projekt, zum gleichen Thema. So legt die Organisation ihr Entscheidungswissen laufend systematisch ab und greift bei Analysen vor weiteren Entscheidungen leicht darauf zu.

- **Verpflichten und kontrollieren:** Entscheidungen führen zu Pflichten; die Pflichten werden in der Datenbank ausformuliert, terminiert und bestimmten Rollenträgern zugewiesen. An diesem Prozess des Verpflichtens sind alle Entscheidungsträger direkt beteiligt. Das Ergebnis ist systematisch abgelegt, über Passwort jederzeit zugänglich für alle Beteiligten – eine Basis für die transparente (Selbst-)Kontrolle.
- **Erahen und entwerfen:** Entscheidungen gründen zum Beispiel auf Analysen und Emotionen, aber auch auf Einfällen. Solche Einfälle können in der Datenbank jederzeit festgehalten, mit Projekten und Themen verknüpft und für die Diskussion in künftigen Treffen vorgemerkt werden. Nach dem Treffen bleibt Nicht-Entscheidbares explizit offen, als Grundlage für neue Einfälle, neue Entwürfe im Führungsdiskurs.
- **Erfassen und überzeugen:** Eine Entscheidung glaubhaft vertreten wird nur, wer sie versteht und davon überzeugt ist. Nach diesem Verständnis will Führungskommunikation in Organisationen Verständigung und letztlich gemeinsamen Sinn erzeugen. Genau das geschieht in institutionalisierten Treffen, wenn dort die Entscheidungen gemeinsam, nachvollziehbar und verbindlich festgelegt werden.
- **Verbinden und integrieren:** Beim gemeinsamen Erschließen, Aushandeln und Festlegen des organisational Entscheidenden werden nicht nur die symbolischen Strukturen einer Organisation geklärt und gestärkt; der kontinuierliche Diskurs verbindet auch die beteiligten Personen. Sie treffen sich, um einander zuzuhören, sich einzubringen und aufeinander einzugehen – im wörtlich verbindlichen Dialog der Gemeinschaft.

Damit wird systematisch praktiziert, was Smythe/Norton (2007, 87) in ihrem Profil von Leadership als „to listen and respond“ beschreiben: Zuhören und das Wesentliche erfassen. Die institutionalisierten Treffen werden zum Brennpunkt der „symbolic and narrative processes of collective sense making in organizations“ (Bolden/Gosling 2006, 160). Schreibend schaffen Manager-Leader mit den anderen und vor den anderen „choices and meanings for themselves and others“ (Bolden/Gosling 2006, 159). Mit ihrer Spracharbeit steuern sie den Diskurs in Richtung einer gemeinsamen, kontinuierlichen und konsistenten Deutung (Fairhurst 2005, 167), in die Richtung, die sie als die beste erahen im „way that never arrives“ (Smythe/Norton 2007, 87).

5 Forschung und Lehre gefordert

Was Roland Steiner in der **WAYSbase®** schreibt, würde er auch ohne dieses Werkzeug schreiben (oder schreiben lassen und danach kontrollieren müssen): Beschlüsse, Abmachungen, Entscheidungen in Organisationen werden in der

Regel schriftlich fixiert. Aber erst mit einer Praktik wie WAYS ist das Schreiben so eng verzahnt mit Führungsprozessen, mit Management und Leadership. Die gebündelte (statt verzettelte) Schriftlichkeit der Führungsprozesse erleichtert es, zu erforschen, wie die Prozesse ablaufen – also wie organisationale Entscheidungen entstehen und sich Ressourcen wie Wissen und Regeln in Organisationen entwickeln.

Allerdings dürften Praktiken von Führungspersonen und Organisationen, die WAYS wählen, nicht für durchschnittliche Führungspraktiken stehen. Wer so arbeiten will, muss willens und fähig sein, Sprache als Führungsinstrument zu nutzen, indem er oder sie mit Spracharbeit gezielt, bewusst und sichtbar Verbindlichkeit herstellt. Sinnvoll wissenschaftlich untersuchen lassen sich in einem solchen Rahmen also nicht alle denkbaren Fragen zum Schreiben in Führungsrollen; forschungslogisch einleuchtend sind aber Fragestellungen zu Handlungsvarianten, die sich erst mit einem solchen Instrument eröffnen.

Diese Fragestellungen betreffen die subtil lenkende Spracharbeit beim Schreiben an der Spitze: Wie steuern Führungspersonen in Gremien und bilateralen Gesprächen den institutionalisierten organisationalen Diskurs in Richtung einer gemeinsamen, kontinuierlichen und konsistenten Deutung? Mit Fairhurst gesprochen: Wie betreiben sie Sinnmanagement mit Framing? Fairhurst (2005, 166), illustriert die Relevanz des Framings-Konzepts in der Führungskommunikation mit der Beobachtung von „individuals who were frequently powerless to control the turbulence of their environments, but who could control the context under which turbulence was seen“. Die Praktiken dazu sind nun zu untersuchen.

Denkbar ist eine Forschungsanlage im Sinn der Progressionsanalyse (Perrin 2006b): Ein Logging-Programm zeichnet über einen längeren Zeitraum hinweg sämtliche Eingaben in die WAYSbase® auf. Alle Formulierungen, mit allen Einfügungen und Löschungen, werden auf Sekundenbruchteile genau datiert; die Schreibprozesse lassen sich wie ein Film wieder abspielen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt können die Manager methodisch kontrolliert mit den Aufzeichnungen konfrontiert werden, etwa damit sie ihr Handeln kommentieren und damit ihre Repertoires möglicher Überlegungen in Führungsprozessen dokumentieren. Nachvollziehbar wird so der Weg von Entscheidungsfindungen, von der ersten Idee über den Antrag bis zum Beschluss. In eine solche Forschungsanlage sollen Pilotnutzer der WAYSbase® eingebunden werden.

Aus der systematischen Auswertung von Fallstudien an Managern mit unterschiedlicher Berufserfahrung und unterschiedlichem Erfolg wird man erschließen können, welche Repertoires an Framing-Verfahren bei vergleichbaren Führungsaufgaben zum Zug kommen – und wie sich etwa die Repertoires von erfahrenen und unerfahrenen Managern unterscheiden. Auf diese Analyse lassen sich schließlich empirisch gesättigte Best-Practice-Trainings für das Führungshandeln in Manager- und Leaderrollen ableiten. Solche Konzepte liegen bereits vor für die Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz (Becker-Mrotzek/

Brünner 2004) und von Textproduktionskompetenz professioneller Kommunikatoren (Jakobs/Perrin 2007 im Druck).

Über dieses Berufsfeld-praktische Forschungsinteresse hinaus würde eine systematische Analyse der Schreibprozesse von Führungskräften theoretisch interessante Einblicke ermöglichen in eine bisher kaum erfasste Variante domänenspezifischen Schreibens (Adamzik et al. 1997). Manager sind schreibende Experten, die ihre Schreibkompetenzen, oft wohl eher unbewusst und ungesteuert als bewusst und gesteuert, auf Praktiken ausrichten, die ihr Berufsfeld und ihren Berufserfolg prägen. Daran hat sich seit Francesco di Marco Datinis 140 000 Briefen nichts geändert. Am Schreibwerkzeug und möglichen Forschungsfenstern dagegen schon.

Literatur

- Adamzik, Kirsten./Antos, Gerd/Jakobs, Eva-Maria (1997): Domänen- und kulturspezifisches Schreiben. Einleitung und Überblick. In Adamzik, Kirsten/Antos, Gerd/Jakobs, Eva-Maria (Hrsg.), Domänen- und kulturspezifisches Schreiben. Frankfurt am Main: Lang, 1-6
- Bargiela-Chiappini, Francesca/Nickerson, Catherine (Eds.) (1999): Writing business. Genres, media and discourse. Harlow: Pearson Education
- Becker-Mrotzek, Michael/Brünner, Gisela (Hrsg.) (2004): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt am Main: Lang.
- Bolden, Richard/Gosling, Jonathan (2006): Leadership Competencies: Time to Change the Tune? In: Leadership, 2(2), 147-163
- Bondi, Marina (2005): People in business. The representation of self and multiple identities in business e-mails. In Gillaerts, Paul/Gotti, Maurizio (Eds.): Genre variation in business letters. Bern et al.: Lang
- Böning, Uwe (2006): Executive-Coaching: "Formel 1"-Coaching oder "Business as usual"? In Lippmann, Eric (Ed.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer, 83-100
- Du-Babcock, Bertha/Babcock, Richard D. (2006): Developing linguistic and cultural competency in international business communication. In Palmer-Silveira, Juan Carlos/Ruiz-Garrido, Miguel F./Fortanet-Gómez, Inmaculada (Eds.): Intercultural and international business communication. Theory, research, and teaching. Bern et al.: Lang
- Fairhurst, Gail T. (2005): Reframing The Art of Framing: Problems and Prospects for Leadership. In: Leadership, 1(2), 165-185
- Flyvholm Jørgensen, Paul Erik. (2005): The dynamics of business letters. Defining creative variation in established genres. In Gillaerts, Paul/Gotti, Maurizio (Eds.): Genre variation in business letters. Bern et al.: Lang.
- Galbraith, David (1996): Self-monitoring, discovery through writing and individual differences in drafting strategy. In Rijlaarsdam, Gert/Van den Bergh, Huub/Couzijn, Michael (Eds.): Theories, models and methodology in writing research. Amsterdam: Amsterdam University Press, 121-144

- Garnzone, Giuliana (2005): Letters to shareholders and chairman's statements. Textual variability and generic integrity. In Gillaerts, Paul/Gotti, Maurizio (Eds.): Genre variation in business letters. Bern et al.: Lang
- Hargie, Owen/Dickson, David (2007): Are important corporate policies understood by employees? A tracking study of organizational information flow. In: Journal of Communication Management, 11(1), 9-28.
- Jakobs, Eva-Maria (2006): Texte im Beruf. Schreiben, um verstanden zu werden? In Blühdorn, Hardarik/Breindl, Eva/Waßner, Ulrich Hermann (Hrsg.): Text – Verstehen. Grammatik und darüber hinaus. Berlin et al.: de Gruyter, 310-326
- Jakobs, Eva-Maria/Perrin, Daniel. (2007 in preparation): Training of writing and reading. In Rickheit, Gert/Strohner, Hans (Eds.): The Mouton-de Gruyter Handbooks of Applied Linguistics: Communicative competence (Vol. 1). New York: Mouton de Gruyter
- Jörg, Petra (2007): Interview mit Dr. Petra Jörg, Managing Director, Rochester – Bern Executive MBA Program. Bern
- Levy, C. Michael/Ransdell, Sarah (1996): Writing signatures. In Levy, C. Michael/Ransdell, Sarah (Eds.): The science of writing. Theories, methods, individual differences and applications. Mahwah: Erlbaum, 127-148
- Ludwig, Otto (2005): Geschichte des Schreibens [Von der Antike bis zum Buchdruck; Bd. 1]. Berlin et al.: de Gruyter
- Melenhorst, Mark/Van der Geest, Thea/Steehouder, Michaël (2005): Noteworthy observations about note-taking by professionals. In: Journal of Technical Writing and Communication, 35(3), 317-329
- Minto, Barbara (2005): Das Prinzip der Pyramide. Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren. München: Pearson
- Nickerson, Catherine/De Groot, Elizabeth (2005): Dear shareholder, dear stockholder, dear stakeholder. The business letter genre in the annual general report. In Gillaerts, Paul/Gotti, Maurizio (Eds.): Genre variation in business letters. Bern et al.: Lang
- Ongstad, Sigmund (2005): Enculturation to institutional writing. In Kostouli, Triantafillia (Ed.): Writing in context(s). Textual practices and learning processes in sociocultural settings. Amsterdam et al.: Elsevier, 49-68
- Origo, Iris (1993³): "Im Namen Gottes und der Geschäfte". Lebensbild eines toskanischen Kaufmanns der Frührenaissance. Francesco di Marco Datini 1335-1410. München: Beck
- Ortner, Hanspeter (1995): Die Sprache als Produktivkraft. Das (epistemisch-heuristische) Schreiben aus der Sicht der Piagetschen Kognitionspsychologie. In Baurmann, Jürgen/Weingarten, Rüdiger (Hrsg.): Schreiben. Prozesse, Prozeduren und Produkte. Opladen: Westdeutscher Verlag, 320-342
- Ortner, Hanspeter (2000): Schreiben und Denken. Tübingen: Niemeyer
- Ortner, Hanspeter (2002): Schreiben und Wissen. Einfälle fördern und Aufmerksamkeit staffeln. In Perrin, Daniel/Boettcher, Ingrid/Kruse, Otto/Wrobel, Arne (Hrsg.): Schreiben. Von intuitiven zu professionellen Schreibstrategien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 63-82
- Palaiogeorgiou, G. E./Despotakis, T. D./Demetriadis, S./Tsoukalas, I. A. (2006): Synergies and barriers with electronic verbatim notes (eVerNotes): note taking and report writing with eVerNotes. In: Journal of Computer Assisted Learning, 22(1), 74

- Perrin, Daniel (2006a): Courseware: The art of communication I. Unpublished manuscript, Bern
- Perrin, Daniel (2006b): Progression analysis: An ethnographic, computer-based multi-method approach to investigate natural writing processes. In Van Waes, Luuk/ Leijten, Mariëlle/Neuwirth, Chris (Eds.): Writing and digital media. Amsterdam et al.: Elsevier, 175-181
- Perrin, Daniel/Rosenberger, Nicole (2005): Schreiben im Beruf. Wirksame Texte durch effiziente Arbeitstechnik. Berlin: Cornelsen Pocket Business
- Pogner, Karl-Heinz (2003): Writing and interacting in the discourse community of engineering. In Perrin, Daniel (Ed.): The pragmatics of writing. [Journal of Pragmatics. Special Issue 35/6], 855-867
- Price, Jonathan (1999): Outlining goes electronic. Stamford: Ablex/Greenwood
- Rodriguez, Henry/Severinson-Eklundh, Kerstin (2006): Visualizing patterns of annotation in document-centered collaboration on the web. In Van Waes, Luuk/Leijten, Mariëlle/Neuwirth, Chris (Eds.): Writing and digital media. Amsterdam et al.: Elsevier, 131-144
- Rosenberger, Nicole/Stuecheli, Peter (2007 im Druck): IAM-Modell der strategischen Kommunikation. PR-Magazin
- Schneider, Barbara (2002): Theorizing structure and agency in workplace writing. An ethnomethodological approach. In: Journal of Business and Technical Communication, 16(2), 170-195
- Selzer, Jack (1993): Intertextuality and the writing process. In Spilka, Rachel (Ed.): Writing in the workplace. In: New research perspectives. Carbondale: Southern Illinois University Press, 171-180
- Severinson-Eklundh, Kerstin (1992): The use of "idea processors" for studying structural aspects of text production. In Lindeberg, Ann-Charlotte/Enkvist, Nils Erik/Wikberg, Kay (Eds.): Nordic research on text and discourse – Nordtext Symposium 1990. Abo: Abo Academy Press, 271-287
- Smythe, Elizabeth/Norton, Andrew (2007): Thinking as Leadership/Leadership as Thinking. In: Leadership, 3(1), 65-90
- Solbjørg Skulstad, Aud (2006): Genre analysis of corporate communication. In: Palmer-Silveira, Juan Carlos/Ruiz-Garrido, Miguel F./Fortanet-Gómez, Inmaculada (Eds.): Intercultural and international business communication. Theory, research, and teaching. Bern et al.: Lang
- Spilka, Rachel (Ed.) (1993): Writing in the workplace. New research perspectives. Carbondale: Southern Illinois University Press
- Spranz-Fogasy, Thomas (2002): Was macht der Chef? Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft. In Becker-Mrotzek, Michael/Fiehler, Reinhard (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr, 209-230
- Tapper, Joanna (2000): Preparing university students for the communicative attributes and skills required by employers. In: Australian Journal of Communication, 27(2), 111-130
- Van der Geest, Thea (1996): Professional writing studied. Authors' accounts of planning in document production processes. In Sharples, Mike/Van der Geest, Thea (Eds.): The new writing environment. Writers at work in a world of technology. London et al.: Springer, 7-24

-
- Van Waes, Luuk/Schellens, Peter Jan (2003): Writing profiles: the effect of the writing mode on pausing and revision patterns of experienced writers. In Perrin, Daniel (Ed.): *The pragmatics of writing*. [Journal of Pragmatics. Special Issue 35/6], 829-853
- Wolfe, Joanna (2002): Annotation technologies: A software and research review. In: *Computers and Composition*, 19(4), 471-497
- Yli-Jokopii, Hilikka (2005): An integrated analysis of interactive business writing. In Gillaerts, Paul/Gotti, Maurizio (Eds.): *Genre variation in business letters*. Bern et al.: Lang
- Zhu, Yunxia (2005): *Written communication across cultures. A sociocognitive perspective on business genres*. Amsterdam et al.: Benjamins
- Zhu, Yunxia (2006): Cross-cultural genre study. A dual perspective. In: Palmer-Silveira, Juan Carlos/Ruiz-Garrido, Miguel F./Fortanet-Gómez, Inmaculada (Eds.): *Intercultural and international business communication. Theory, research, and teaching*. Bern et al.: Lang