

REINHARD FIEHLER

Implizite und explizite Bewertungsgrundlagen für kommunikatives Verhalten in betrieblichen Kommunikationstrainings

Abstract

Der Beitrag untersucht die Praxis der Sprach- und Kommunikationsbewertung in betrieblichen Kommunikationstrainings. Wesentliches Ziel dieser Kommunikationstrainings ist die Veränderung des beruflichen Gesprächsverhaltens der TeilnehmerInnen auf der Grundlage von Gesprächssimulationen. Der Beitrag betrachtet damit einen Bereich, für den Sprach- und Kommunikationsberatung konstitutiv ist, der aber in seiner normierenden Praxis bisher kaum beachtet und analysiert wurde.

Nach einer genaueren Charakterisierung der Grundlagen und Arbeitsweise der untersuchten Kommunikationstrainings (Abschnitt 2) wird an drei Beispielen aus dem empirischen Material gezeigt, wie Kritik am Kommunikationsverhalten erfolgt, sowie das zugrundeliegende Monierungsschema herausgearbeitet (Abschnitt 3). Abschnitt 4 vertieft diese Analysen: Zunächst wird der Mechanismus beschrieben, auf dessen Grundlage kommunikative Probleme identifiziert werden (4.1), um dann die Normen zu untersuchen, die in diesem Prozeß eine Rolle spielen (4.2), und den Bewertungscharakter der Monita herauszustellen (4.3). Diese Analysen ermöglichen es dann, die impliziten Auffassungen von Kommunikation zu rekonstruieren, die dem Training zugrundeliegen (4.4). Den Abschluß bilden Überlegungen, in welchen Punkten sich eine diskursanalytisch fundierte Kommunikationsberatung von den hier untersuchten Trainings unterscheidet (Abschnitt 5).

1. Einleitung

Mein Beitrag verfolgt drei Ziele: Zum einen möchte ich auf einen Bereich aufmerksam machen, in dem *Sprach- und Kommunikationsberatung* in erheblichem Umfang stattfindet, der aber – anders als die Schule und die vielfältigen anderen Institutionen der Sprachkritik und -pflege – bisher in dieser Perspektive wenig beachtet worden ist¹, nämlich den Bereich (betrieblicher) Kommunikationstrainings. Zum anderen möchte ich einen Teil der *Bewertungsgrundlagen*, die in diesen Trainings eine Rolle spielen, anhand empirischen Materials rekonstruieren, um sie so einer Reflexion und Kritik zugänglich zu machen. Es geht mir also um die Analyse faktischer Bewertungen von kommunikativem Verhalten und um die *Deskription* der impliziten oder expliziten Grundlagen, auf deren Basis sie erfolgen, kurz: um eine Analyse der konkreten Praxis solcher Kommunikationstrainings.

¹ Ein Grund für die fehlende Beachtung mag sein, daß es hier hauptsächlich um die Bewertung gesprochener Sprache geht, während Sprachberatung sich sonst vornehmlich auf geschriebene Sprache bezieht.

Auf dieser Grundlage möchte ich dann drittens skizzieren, wie die *Diskursanalyse* mit dem Problem der Bewertung und der Bewertungsgrundlagen für Kommunikationsverhalten umgeht.

2. Betriebliche Kommunikationstrainings

Bei Nixdorf-Nachrichtentechnik (München) hatte ich 1989 und 1990 Gelegenheit, an zwei Trainingszyklen beobachtend teilzunehmen und sie im Umfang von 130 Stunden audiovisuell zu dokumentieren.² In den aufeinander aufbauenden Trainings wurden die Mitarbeiter des Unternehmens für ihre Tätigkeit als Berater und Verkäufer von Telefonanlagen und Fernkopierern ausgebildet. Jeder Ausbildungszyklus bestand im Kern aus zwei Produkttrainings und aus drei, jeweils einwöchigen Vertriebsstrainings. Zwischen den Trainings lagen jeweils mehrmonatige Praxisphasen, in denen die Vertriebsassistenten (VAs) in ihren Geschäftsstellen arbeiteten und versuchten, die Ausbildungsinhalte in die Praxis umzusetzen.

Wesentliche Elemente der Trainingskonzeption waren: Kundenorientierung, Beratungsorientierung und die zyklische Organisation der Trainings. *Kundenorientierung* – im Sinne einer individuellen Bedarfserfassung und dem Erstellen individuell zugeschnittener Angebote – und *Beratungsorientierung* – in dem Sinne, daß eine kunden- und bedarfsorientierte Beratung Vorrang haben soll vor dem möglichst schnellen und maximalen Verkaufen – wurden über die Schulung einer bestimmten Gesprächsstruktur operationalisiert. Die *zyklische Anordnung* der Trainings diente einerseits der Wiederholung und Auffrischung, andererseits der weiteren Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit.

Stärker noch als in anderen Bereichen der Sprach- und Kommunikationsberatung erfolgen die Bewertungen in solchen Kommunikationstrainings in *verändernder Absicht*. Sie sind – der Intention nach – ein Schritt auf dem Weg zu einem veränderten Kommunikationsverhalten.

Anspruch von Kommunikationstrainings ist in der Regel, daß ein *Kommunikationsverhalten* oder eine *kommunikative Praxis* durch Beratung oder

² Mein Interesse war zunächst, die Konzeptionen und die Praxis solcher kommunikationsorientierten Trainings in Unternehmen kennenzulernen und zu sehen, was mir aus einer diskursanalytischen Perspektive daran auffallen würde (cf. Flieger/Wist/Fiehler 1992). Insbesondere interessierte mich als Sprachwissenschaftler die Frage, welche Vorstellungen und Auffassungen über Kommunikation und Gespräche bei den Trainern und Teilnehmern zu erkennen sein würden. Die meisten Trainer sind – was die Analyse von Kommunikation angeht – Autodidakten und stehen auf dem Boden rhetorischer und/oder psychologischer Traditionen. Insgesamt geht es mir um eine Einschätzung, wie – in Ergänzung und Kontrast zu den üblichen Trainingskonzeptionen – die Möglichkeiten und Grenzen einer diskursanalytisch fundierten Kommunikationsberatung zu bestimmen sind. Cf. Fiehler/Sucharowski (1992).

Training in ein spezifisch verändertes Kommunikationsverhalten bzw. in eine spezifisch veränderte Praxis überführt wird. Kommunikationsverhalten meint dabei das individuelle Verhalten einzelner Personen. Mit kommunikativer Praxis hingegen meine ich typische Kommunikationsformen bzw. -gewohnheiten von Rollenträgern in berufstypischen Situationen.

Auf diesem Hintergrund interessieren mich an Trainings zunächst einmal folgende generelle Fragen, wobei ich mich hier vor allem mit den beiden ersten befassen werde:

- (1) *Wie wird in den Trainings das Ausgangskommunikationsverhalten bzw. die kommunikative Praxis der Institution erfaßt?*
(Empirische Erhebung in Realsituationen, Simulationen im Training, Berichte/Selbsteinschätzung der Teilnehmer, Trainerkenntnisse etc.)
- (2) *Wie werden im Kommunikationsverhalten zu verändernde Phänomene identifiziert?*
(Welche Phänomene werden identifiziert? Wie und als was werden sie implizit/explicit bewertet? Was ist Grundlage und Hintergrund für die Identifizierung und Bewertung?)
- (3) *Wie charakterisieren die Trainings das Verhältnis des Ausgangskommunikationsverhaltens zum Zielverhalten?*
(Mögliche Prädikate: besser, effektiver, funktionaler, angenehmer etc.)
- (4) *Wie werden Veränderungsmöglichkeiten bestimmt und -alternativen ausgewählt?*
(Negation, systematische Alternativenanalyse etc.)
- (5) *Wie sollen Veränderungen bewirkt werden?*
(Bewußtmachung, Reflexion, Sensibilisierung, Übungen etc.)
- (6) *Wie werden kurz-/langfristige Veränderungseffekte überprüft?*
(Teilnehmerurteil, unabhängige Vergleichsuntersuchungen etc.)

Das zentrale Element zur Ermittlung des Ausgangskommunikationsverhaltens in diesen vertrieblichen Kommunikationstrainings sind *Übungs-gespräche und ihre Besprechungen*.³ Die Übungsgespräche, in denen die

³ Die untersuchten Kommunikationstrainings setzen sich im wesentlichen aus den folgenden Interaktionstypen und Gesprächsformen zusammen:

- (1) Unterrichtskommunikation
- (2) Bearbeitung von Fallbeispielen in Simulationen
(Simulation von Beratungs- und Verkaufsgesprächen und ihren verschiedenen Phasen)
- (3) Telefongespräche mit potentiellen Kunden aus dem Training heraus
(Telefonmarketing nach Script; mögliche Schwerpunkte: Marktbefragung und/oder Kontaktabnähung für Beratungs- und Verkaufsgespräche)
- (4) Beratungs- und Verkaufsgespräche mit potentiellen Kunden im Training

berufliche Kommunikation im Training simuliert wird, erfüllen drei Funktionen: Mit ihnen wird der 'Kommunikationsstand' der Teilnehmer festgestellt. Mit ihrer Hilfe werden die kommunikativen Probleme der Teilnehmer identifiziert und Anstöße zu Veränderungen gegeben, und drittens sind sie Instrument für das Ausprobieren und Trainieren veränderter kommunikativer Verhaltensweisen.

Bei den Übungsgesprächen in diesen Trainings handelt es sich zum einen um Simulationen, die von zwei Teilnehmern im Training gespielt werden, zum anderen um Telefongespräche, die die Teilnehmer einzeln aus dem Training heraus mit realen Kunden oder Interessenten führen. Die Gespräche werden zum Zweck der Besprechung aufgezeichnet.

Ziel der Übungsgespräche ist, das vom Trainer *vorgegebene Gesprächsmodell* für beratungsintensive und kundenorientierte Verkaufsgespräche in ein konkretes Gespräch umzusetzen und so einzuüben. Wesentlich für dieses Modell ist – wie bei vielen Trainingsprogrammen für Verkaufsgespräche – eine bestimmte Phasengliederung. Das Modell unterscheidet *Kontaktphase*, *Bedarfsanalyse* des tatsächlichen und angedeuteten Bedarfs des Kunden, eine *Problem- und Auswirkungsanalyse*, die dem Kunden seine momentanen Probleme und Unzulänglichkeiten deutlich vor Augen führen und die Vorteile einer Neuinvestition herausstellen soll, eine *Angebotsphase* und eine *Abschlußphase*. Dieses Gesprächsmodell operationalisiert dem Verständnis des Trainers nach eine deutliche Kunden- und Bedarfsorientierung, die Kernpunkt der Unternehmensphilosophie von Nixdorf ist bzw. war.

Erklärtes Ziel der Besprechungen ist, daß Trainer und Teilnehmer gemeinsam problematische, ineffektive, falsche Verhaltensweisen der Gesprächsteilnehmer herausarbeiten und bessere, effektivere Möglichkeiten aufzeigen, die von den Teilnehmern dann in späteren Gesprächen realisiert werden sollen.

Die Besprechungen erfolgen in der Art, daß zunächst die Gesprächsbeteiligten, danach die anderen Trainingsteilnehmer Gelegenheit zu einer generellen Stellungnahme zu den Gesprächen haben. Danach wird die Aufzeichnung der Simulation bzw. des Telefongesprächs stückweise vorgespielt und von den Teilnehmern und Trainern kommentiert. Dabei kann die Aufzeichnung von jedem Beteiligten an jeder beliebigen Stelle gestoppt werden. Nur bei Simulationen, die vor der ganzen Gruppe stattfanden, ist auch dem Trainer und den Nichtbeteiligten das Gespräch bereits vor der stückweisen Besprechung zur Gänze bekannt.

(5) Erstellen von schriftlichen Angeboten auf der Grundlage von Beratungs- und Verkaufsgesprächen

(6) Besprechungen der Gespräche (2) – (4) und der Texte (5)

Simulierende Übungsgespräche und Besprechungen der hier geschilderten Art sind mit einer Reihe von Problemen verbunden: Zum einen gibt es Artefakte der Simulation, bedingt durch das Rollenspielen, die 'unechte' Situation etc. Zum anderen Artefakte, die eine Folge davon sind, daß die Teilnehmer durch die Absicht, normative Anforderungen zu realisieren, die das Training an sie stellt (z.B. sich an ein bestimmtes Phasenmodell für Gespräche zu halten oder bestimmte Formulierungen zu vermeiden), in ihren 'normalen' kommunikativen Fähigkeiten beeinträchtigt bzw. blockiert sind. Zum dritten Artefakte, die durch Umdeutungen und Erinnerungsfehler (erst) in der Besprechungssituation entstehen.⁴ Aus diesen Gründen stützt sich eine diskursanalytische Kommunikationsberatung – um es vorwegzunehmen – so weit wie möglich auf Aufzeichnungen *authentischer* beruflicher Gespräche und auf *Transkriptionen*.

3. Beispielanalysen

In den Übungsgesprächen werden also problematisch erscheinende Phänomene identifiziert, und es werden Alternativen vorgeschlagen. Einen solchen Vorgang bezeichne ich als *Monitum*. Die kommunikativen Aufgaben dabei sind relativ klar. Ich möchte die Positionen dieses *Monierungsschemas* kurz vorstellen:

Monierungsschema

- Identifizierung der Bezugsstelle für das Monitum
- Problembeschreibung/-diagnose
 - Begründung (warum dies ein Problem ist)
- Bewertung
- Benennung von Alternativen
- Interaktive Behandlung des Monitums

Ich möchte das Schema an drei Beispielen illustrieren. Die Transkriptausschnitte befinden sich im Anhang:

In einem telefonischen Übungsgespräch mit einem Kunden hat der VA 4 geäußert: „ich werd mich bei uns im Hause erkundigen was da bei ihnen gelaufen is und äh m/ ich würde mal sagen ich werde mich mit Sicherheit nochmal bei ihnen melden“.

In der Besprechung des Übungsgesprächs (Ausschnitt 1) moniert der Vertriebsassistent 1 die Formulierung 'ich würde mal sagen' aus dieser

⁴ Zur Problematik von Simulationen cf. ausführlicher Brons-Albert (1995) und Bliesener/Brons-Albert (1994), zu Problemen der Gesprächsbesprechungen Fiehler (1994).

Äußerung. Zuvor hat der Trainer mit 'wie sag ichs wie kommts beim Kunden an' (Partiturzeile 1) den Zusammenhang von Äußerungsformulierung und Wirkung der Äußerung thematisch gemacht. VA 1 *identifiziert die Bezugsstelle* durch Reformulierung der Bezugsäußerung (1-2). Die Reformulierung ist nicht wörtlich, weil sie aus der Erinnerung erfolgt, aber durchaus hinreichend äquivalent. Er schließt eine explizite Bewertung an ('das für/ halt ich da auch für gefährlich' (2-3)). Dann bietet er zwei *alternative Äußerungen* an (3-5), die im Training als dezidierte Formulierungen für Terminabsprachen gelernt wurden. Erst jetzt liefert er in der Form einer *Begründung* eine *Problembeschreibung* (5-8). Sie rekurriert darauf, daß die Formulierung zu wenig definitiv ist ('da schwingt mir ne Unsicherheit mit' (5-6)). Er formuliert zudem die Wirkungshypothese, daß diese Unbestimmtheit der Formulierung beim Kunden einen negativen Effekt hervorrufen kann ('daß er jetzt halt auch denkt der meldet sich eh nich mehr' (7-8)).

Aus dem Fokus geraten ist hier schon, daß die Ausgangsäußerung ein 'mit Sicherheit' und seine eigene Reformulierung immerhin noch ein 'auf alle Fälle' enthält.

Hieran schließt sich nun die *interaktive Behandlung* des Vorschlags an. Sie ist ebenso kurz wie interessant. Zunächst bestreitet VA 4 die Berechtigung bzw. Relevanz des Monitums, indem er argumentiert, daß selbst wenn diese vermutete Wirkung eintritt, sich dies letztlich positiv wenden wird, da er sich ganz sicher melden wird ('dann wird er überrascht sein' (8-9)). An dieser Stelle greift der Trainer in die interaktive Behandlung ein. Mit 'gut . aber Achtung ihre Kommunikation' (10) lenkt der Trainer auf die konkrete Formulierung der betreffenden Äußerung zurück. Er konstatiert generalisierend einen Gegensatz zwischen der guten Absicht des VAs und dem faktisch Gesagten und seiner Wirkung (10-12). Mit dem abschließenden 'der Kunde erlebt es anders' (12) bestätigt er (ohne jedes Argument) die Wirkungshypothese des VAs und gibt so dem Monitum statt. Danach stellt er den Kassettenrecorder an, um das nächste Stück des Gesprächs vorzuspielen. VA 4 hat keine Chance zu einer weiteren Argumentation.

Strukturell ähnlich, in der Realisierung aber völlig anders, ist das Monitum des Trainers in Ausschnitt 2. Die *Identifizierung der Bezugsstelle* ist sehr viel unspezifischer: 'hier in diesem Augenblick' (2), 'hier' (5) und zwei mal 'da' (9). Gemeint ist, wie aus dem Zusammenhang hervorgeht, die ganze Gesprächsführung bis zu diesem Besprechungspunkt. Im Vordergrund stehen an dieser Stelle auch nicht die Identifizierung, sondern die vorgreifenden *Bewertungen* ('Chancen verspielen'(3), 'erste Ansätze total runterfahren' (7-8)). In 8 - 10 erfolgt die *Problembeschreibung*. Sie rekurriert - wenn auch nicht sehr deutlich - darauf, daß das Gesprächsmodell des Trainers nicht umgesetzt wurde. Kontaktphase, Bedarfsanalyse und Problem-

und Auswirkungsanalyse sind nicht modellgerecht realisiert. Die *Alternativenbenennung*, die durch die Frage eines anderen VAs initiiert wird, zerfällt in zwei Teile: Der Trainer benennt zunächst die Gesprächsstrategie 'fragen' (13) und demonstriert sie dann, indem er die Rolle des VAs übernimmt und aus dieser heraus extensiv kommunikativ agiert – allerdings ohne daß ein realer Kommunikationspartner seine Kreise stören könnte (13 - 29). Auf diese Demonstration folgt dann eine generalisierende, möglicherweise abschließend gemeinte, deutliche *Bewertung* (30-31). Von der interaktiven Behandlung (31ff.) ist nur so viel wiedergegeben, daß der anschließende Rechtfertigungsdiskurs deutlich wird.

Der Ausschnitt 3 beginnt mit der Unterbrechung des Abspielens der Videoaufzeichnung durch den Trainer. Diese Tatsache und seine Frage (1-2) suggerieren ein Monitum, das VA 10 dann auch äußert (2-3). Die *Problemdiagnose* lautet, daß in der vorgespielten Anfangssequenz des Übungsgesprächs kein Persönlichkeitsfeld aufgebaut wurde. Mit 'Persönlichkeitsfeld' nimmt er Bezug auf die Kontaktphase des Gesprächsmodells, in der u.a. ein Sympathiefeld zwischen dem Vertriebsassistenten und dem Kunden aufgebaut werden soll. VA 10 *begründet* sein Monitum mit dem Hinweis auf das Distanzverhalten des Vertriebsassistenten (3-7). Das Problem 'kein Persönlichkeitsfeld aufgebaut' wird nicht explizit bewertet. Die Bewertung ist implizit in der Feststellung enthalten, daß eine Phase des Gesprächsmodells nicht realisiert wurde.

In die beschreibende Rekonstruktion der Situation mischt sich dann ein zweites Monitum, daß der Vertriebsassistent zu früh mit der graphischen Darstellung an der Tafel begonnen hat: 'und er fängt da hinten an was zu zeichnen sofort'. 'viel zu früh nach meiner Meinung' ist die explizite *Bewertung* dieses zweiten Problems. Es folgt die *Benennung* eines dritten Problems, daß der Vertriebsassistent nun gezwungen ist, 'bei ner großen Distanz noch die Fragen' (9) zu stellen. Darauf erfolgt die *Benennung einer Alternative*, die in einer anderen Organisation des Gesprächsablaufs besteht (913). Die *interaktive Behandlung* beginnt, indem der Trainer zwei anderen Vertriebsassistenten das Wort erteilt. VA 1 geht nicht direkt auf das Monitum ein, sondern sucht nach weiteren Erklärungen, warum die Kontaktphase nicht dem Gesprächsmodell entsprechend verlaufen ist (die is abgeblockt worden (15)). Er schreibt das Problem damit nicht nur dem VA zu, sondern räumt zumindest eine 'Mitschuld' des Kunden ein.

Betrachtet man die Monita in diesen Trainings im Überblick, so beziehen sich die des Trainers hauptsächlich darauf, ob das normative Gesprächsmodell und seine einzelnen Phasen realisiert wurden; ferner auf die Fragetechnik der Vertriebsassistenten. Die Monita der Teilnehmer beziehen sich auch auf das Gesprächsmodell, darüber hinaus aber auch auf Phänomene wie ungleiche Gesprächsanteile, den Verlust der Gesprächsinitiative, mögliche negative Wirkungen einzelner Formulierung-

gen, auf das Distanzverhalten im Gespräch oder mangelnden Augenkontakt sowie die Notwendigkeit der schriftlichen Erfassung von Kundeninformationen. Darüber hinaus werden viele Einzelprobleme angesprochen. Überwiegend sind die Monita lokaler Art, nur selten übergreifend auf Gesprächsstrukturelle Aspekte gerichtet.

Die beobachteten Inhalte der Monita stimmen überein mit Befunden von Brons-Albert (1995, S. 164ff.). Die Anweisungen des Trainers in dem von ihr untersuchten Verkaufstraining für Buchhändlerinnen beziehen sich vor allem auf Formulierungen, Gesprächsführungstaktiken, die Phasengliederung des Verkaufsgesprächs und auf intonatorische und non-verbale Phänomene.

4. Bewertungen und Bewertungsgrundlagen

Bisher habe ich die Monita lediglich strukturell beschrieben. Auf der Grundlage dieser Analyse können nun drei weitergehende Fragen behandelt werden:

- Was sind kommunikative Probleme und wie werden sie identifiziert?
- Was sind die Grundlagen dafür, bestimmte Phänomene zu monieren und zu bewerten?
- Welche Auffassungen über Kommunikation liegen diesen Monita zugrunde und lassen sich aus ihnen rekonstruieren?

4.1 Kommunikative Probleme

Ehe es zur Realisierung des Monierungsschemas kommen kann, muß zuvor *mental* die Identifizierung eines kommunikativen Problems erfolgen. Die allgemeine Struktur dieses mentalen Prozesses läßt sich wie folgt charakterisieren:

- (1) Ein *faktisches Kommunikationsverhalten* wird – im Prozeß des Monitoring oder in der nachträglichen Reflexion – mit Vorstellungen darüber konfrontiert, wie Kommunikation sein soll. Es wird an Zielvorstellungen – oder allgemeiner: *Normen* – gemessen.
- (2) Eine *Diskrepanz* wird registriert.
Gemessen an einer Norm funktioniert die faktische Kommunikation nicht so, wie es die Norm vorsieht.
- (3) Die Diskrepanz wird *negativ bewertet*.
Mit der negativen Bewertung konstituiert sich das Kommunikationsproblem. Die negative Bewertung dieser Diskrepanz, also die Feststellung einer kommunikativen Defizienz, ist zugleich der Motor, der den Handlungsbedarf zur Lösung oder Beseitigung des Problems erzeugt.

Die Identifizierung von Kommunikationsproblemen geschieht im Alltag genauso wie im Kommunikationstraining. Im Training ist jedoch die Aufmerksamkeit in besonderer Weise hierauf gelenkt.

Im Zuge der mentalen Identifizierung wird das Problem auch *typisiert und zugeschrieben*. Kommunikationsprobleme sind ein spezifischer Typ von Problemen, und es ist eine vorgängige Entscheidung, ob man ein Problem (dominant) als eines der *Kommunikation* oder der *Persönlichkeit*, der *sozialen Beziehung* oder der *Arbeitsorganisation* typisieren will.⁵ Zum anderen wird entschieden, wem man es zuschreiben will – dem Sprecher, den anderen Kommunikationsbeteiligten oder der Situation allgemein.

Im Training werden viele Probleme, die möglicherweise auch anders klassifiziert werden könnten, als Kommunikationsprobleme behandelt, und sie werden in der Regel einzelpersonal der übenden Person zugeschrieben.

Die Beispiele zeigen, daß die kommunikativen Probleme zunächst einmal vom Trainer, aber auch von den Trainingsteilnehmern identifiziert werden. Darüber hinaus kann natürlich auch teilnehmenden Dritten – wie bei Nixdorf Nachrichtentechnik z.B. mir als Diskursanalytiker – etwas als problematisch auffallen. Teilnehmer, Trainer und Diskursanalytiker brauchen keineswegs darin übereinzustimmen, was sie als Kommunikationsproblem(e) identifizieren: Hier kann Übereinstimmung, aber auch weitgehende Divergenz bestehen. Kommunikationsprobleme sind keine objektiven Größen, sondern die Beteiligten müssen in einem Aushandlungsprozeß erst gemeinsam klären, was sie auf ihrem jeweiligen Hintergrund als Kommunikationsproblem identifizieren und welche davon sie behandeln wollen.⁶

⁵ Ein Beispiel: Jemand unterbricht andere permanent. Ist dies ein Kommunikationsproblem oder ein psychisches Problem (z.B. Dominanzstreben), das in einem bestimmten Kommunikationsverhalten Ausdruck findet?

⁶ Um einige verschiedene Fälle anzudeuten: Teilnehmer, Trainer und Diskursanalytiker stimmen überein, wo ein Problem besteht. Die Funktion des Trainers bzw. Diskursanalytikers kann dann darin liegen, die von den Teilnehmern angedeuteten Problemlagen auf den Begriff zu bringen (Ah ja, das ist es!). Zum anderen können Diskursanalytiker, Trainer und Teilnehmer jeweils ganz andere Probleme und Auffälligkeiten bemerken. In diesem Fall muß ein gemeinsamer Prozeß der Klärung und Aushandlung der Problemlagen beginnen. Auch hier ist ein doppelter Ausgang möglich: zum einen kann der Diskursanalytiker bzw. Trainer etwas als Problem identifizieren, was die Teilnehmer aus den Bedingungen ihrer Institution heraus als unproblematisch, üblich, unveränderlich etc. aufklären können; zum anderen können sie etwas als Problem anerkennen, was ihnen bisher entgangen ist (Betriebsblindheit). Meine Erfahrungen sprechen dafür, daß der unverstellte, nicht durch tägliche Routine getrübbte Blick aus der Außenperspektive eine wesentliche Produktivkraft bei der Problemidentifikation ist.

4.2 Normen

Festzuhalten ist, daß im Prozeß der Identifizierung von Kommunikationsproblemen – wie klar bewußt auch immer⁷ – Normvorstellungen eine zentrale Rolle spielen. Die Identifizierung erfolgt auf der Grundlage normativer Vorstellungen darüber, wie Kommunikationsverhalten sein soll.

Diese Normen können in der Interaktion implizit oder explizit eine Rolle spielen. Explizit sind solche Normen, die von den Beteiligten im Prozeß der Identifizierung von Kommunikationsproblemen *expressis verbis* formuliert werden. Explizit sind ferner *normative Vorgaben* (meistens des Trainers), wie ein Kommunikationsverhalten sein soll (z.B. die Vorgaben über eine bestimmte Phasenstruktur des Gesprächsablaufs). Hier ist der Trainer zugleich die normsetzende Instanz. Implizit sind solche Normen, auf die im Prozeß der Identifizierung von Kommunikationsproblemen zwar Bezug genommen wird, die aber in der Interaktion nicht explizit thematisiert werden.

Es lassen sich mindestens *drei Typen* von Normen unterscheiden:

- regulative Prinzipien (z.B. *Unterbrich andere nicht!*),
- partikuläre Normen (Ein Beispiel aus einem Training:⁸ *Vermeide Zage- und Rückzugswörter!*) und
- Normen auf der Basis empirischer Regularitäten (z.B. *Weiche nicht von den üblichen Begrüßungsformen ab!*).

Regulative Prinzipien sind allgemeine Bedingungen der Möglichkeit von Kommunikation, etwa im Sinne der Grice'schen Konversationspostulate. Werden sie in größerem Umfang nicht beachtet, ist Kommunikation nicht möglich. Den größten Teil stellen partikuläre Normen dar, die Vorschriften für bestimmte Segmente des Kommunikationsverhaltens darstellen. Die dritte Gruppe basiert auf empirisch feststellbaren Regularitäten, die für das weitere Kommunikationsverhalten als Norm gesetzt bzw. bekräftigt werden. Die empirische Deskription ist hier Voraussetzung für die normative Präskription.

Normen lassen sich (sie werden aber keineswegs immer) als 'Wenn..., dann...' Aussagen explizit formulieren, wobei der Wenn-Teil eine Menge von Bedingungen angibt, unter denen die im Dann-Teil spezifizierte Tätigkeit ausgeführt wird bzw. ausgeführt werden soll: '*Wenn B₁, ..., B_N, dann tue Y.*' Sie sind auch in der unbedingten Form möglich: '*Tue Y.*'

⁷ Die Normen können sehr unterschiedlich klar und differenziert im Bewußtsein repräsentiert sein. Unterschiede in der Klarheit und Differenziertheit führen (in Schritt (2) des Identifizierungsschemas) zu Unterschieden, wie deutlich ein Kommunikationsproblem identifiziert werden kann.

⁸ Cf. Brons-Albert (1995, S. 200)

oder *'Du sollst Y tun.'* Die explizite Formulierung von empirischen Regularitäten hingegen hat die Form: *'Wenn B₁,...,B_N, dann tut X Y.'*⁹

Normen können ihre Legitimierung aus ganz unterschiedlichen Quellen beziehen. Um einige zu nennen: alltagsweltliche Plausibilität, Herkunft aus wissenschaftlichen bzw. populärwissenschaftlichen Theorien, Autorität und Fachkompetenz des Trainers, empirische Regularitäten als Basis für empirisch-beschreibende Normen etc. Zu unterscheiden von der Legitimierung ist die Begründung von Normen.¹⁰ Selbst wenn sie legitimiert sind, gibt es für viele Normen keinerlei empirisch gesicherte Evidenz bzw. sachliche Begründung. Dennoch sind solche Normen wirksam. In vielen populärwissenschaftlichen Büchern zur Körpersprache und in Kommunikationstrainings wird z.B. die Norm tradiert: *Wenn Du den Eindruck von Unsicherheit vermeiden willst, verschränke (bei einem Vortrag) nicht die Arme vor der Brust! Zeigt nun jemand dieses Verhalten, führt dies allein schon aufgrund des weitverbreiteten Wissens um diese Norm zu der Deutung, daß er unsicher ist. Die Deutung erfolgt (mit den entsprechenden praktischen Konsequenzen), obwohl es für die dieser Norm zugrundeliegende Ursachenhypothese 'Unsicherheit Vor der Brust verschränkte Arme' – zumal in dieser generellen Form – keine empirisch gesicherte Evidenz oder Begründung gibt.*

Um wieder auf die analysierten Beispiele zurückzukommen, so liegt dem ersten Monitum z.B. die folgende Norm zugrunde: *'Wenn Sie nicht wollen, daß der Gesprächspartner eine Äußerung als unsicher empfindet, dann vermeiden Sie die Formulierung 'ich würde mal sagen'.'* Diese Norm wird vom Monitum vorausgesetzt und gesetzt, sie wird aber keineswegs expliziert und kritisch reflektiert.

Man könnte das verwendete Schlußverfahren mit der Wirkungshypothese als Prämisse z.B. folgendermaßen explizieren:

Wenn Äußerung A / sprachliches Phänomen A, dann beim Hörer Wirkung X .

(= Hypothese über einen bestimmten Wirkungszusammenhang)

Die Wirkung X ist negativ zu bewerten bzw. soll nicht eintreten.

Deshalb nicht Äußerung A / sprachliches Phänomen A (sondern B, C ...).

⁹ Cf. Kummer (1975, S. 152-153) und Fiehler (1981).

¹⁰ „Eine Norm gilt“ bedeutet demnach zweierlei: (a) die Norm X ist logisch und/oder sachlich begründet; (b) sie ist institutionell legitimiert, d.h. in sozialen Akten, politischen Verfahren in kraft gesetzt.“ (Gloy 1980, S. 366).

So expliziert, kann man nun Schlüsse dieser Art, die häufig in Gesprächsbesprechungen vorkommen, reflektieren und kritisieren: Sie sind ersichtlich in mehrerer Hinsicht problematisch:

- Hat A immer und bei allen Hörern die Wirkung X ?
- Hat A nur die Wirkung X oder kann A auch andere Wirkungen haben?
- Welche empirischen Evidenzen gibt es für die Geltung der Wirkungshypothese?
- Wodurch ist gesichert, daß das Eintreten der Wirkung X in jedem Fall dysfunktional für das Gesprächsziel ist?
- Wie ist der Übergang zu den Alternativen (B, C ...) begründbar und abgesichert? etc.

Auf dieser Grundlage ist auch zu erkennen, daß der kritisierte Vertriebsassistent versucht, den Schluß infragezustellen, indem er die zweite Prämisse bestreitet. Im übrigen ist das Monitum natürlich ein Sediment der breiten, sprachkritischen Debatte um die 'ich würde (mal) sagen'-Formulierung. Die hier angedeutete Explikation und Reflexion der normativen Bewertungsgrundlagen findet in Ausschnitt 1 und auch in den weiteren Ausschnitten nicht statt.

Den Hintergrund zu Ausschnitt 2 bildet die Norm: *'Wenn Sie ein erfolgreiches Verkaufsgespräch führen wollen, dann wenden Sie das Gesprächsmodell und insbesondere die Fragetechnik an.'* Konnte man die Wirkungshypothese noch als Versuch verstehen, eine empirische Regularität heranzuziehen, so ist in diesem Fall klar, daß der Trainer Normsetzer ist. Umso notwendiger ist es auch hier, nicht nur nach der Legitimation, sondern auch nach der Begründung und empirischen Evidenzen zu fragen.

Aus dem Ausschnitt 3 läßt sich u.a. die folgende zugrundeliegende Norm rekonstruieren: *Wenn in einem Gespräch eine positive persönliche Beziehung aufgebaut werden soll, dann darf zu Beginn des Gesprächs keine zu große räumliche Distanz zwischen den Gesprächsteilnehmern hergestellt werden.* Bei aller alltagsweltlichen Plausibilität dieser Norm ist auch hier ihre Explizierung die Voraussetzung dafür, daß sie reflektiert und diskutiert werden kann, was aber in der Trainingssituation nicht geschieht.

Es drängt sich die Frage auf, was die Vertriebsassistenten aus solchen Besprechungen lernen bzw. was der heimliche Lehrplan solcher Trainings ist, wenn – wie diese Beispiele zeigen – die Bewertungsgrundlagen nicht expliziert, reflektiert und diskutiert werden. Hinzu kommt, daß Monita mit ihrem impliziten oder expliziten Rekurs auf Normen nicht nur eine Kritik darstellen, sondern ein interessengebundener Normierungsversuch

sind.¹¹ Der dem Monitum zugrundeliegenden Norm soll Geltung verschafft werden. Auch dieses Problem wird in den Trainings nicht reflektiert.

In Kommunikationstrainings wird häufig – so möchte ich auf der Grundlage von ca. 60 untersuchten Monita generalisieren – ein Kommunikationsverhalten kritisiert und werden alternative Verhaltensweisen vorgeschlagen, ohne daß die zugrundeliegenden impliziten Normen hinreichend explizit gemacht werden. Ferner werden in der Regel *eindimensionale Wirkungszusammenhänge* angenommen. Für viele Normen und Hypothesen über Wirkungszusammenhänge gibt es keinerlei sachliche Begründung bzw. empirisch gesicherte Evidenz. Häufig sind sie nur durch alltagsweltliche Plausibilität, die Herkunft aus populärwissenschaftlichen Theorien oder die Autorität und Fachkompetenz des Trainers legitimiert. Bestenfalls beruhen sie auf wissenschaftlichen, meist psychologischen Theorien. Da die Normen nicht hinreichend explizit sind, können sie auch nicht reflektiert und Alternativen nicht systematisch gesucht werden.

4.3 Bewertungen

Die Identifizierung des Kommunikationsproblems wird mit der Formulierung des Monitums interaktiv relevant. Von den im Monierungsschema genannten Aufgaben spielt dabei die *Bewertung* eine besondere Rolle. Monita sind immer Bewertungsdiskurse. Eine Verhaltensweise wird als falsch, schlechter, ineffektiv, unfunktional, störend etc. gekennzeichnet, während eine andere als richtig, besser, effektiver, funktionaler, angenehmer usw. herausgestellt wird. Diese Bewertungen müssen dabei keineswegs explizit formuliert werden, sondern durch das Setting ist klar, daß bewertet wird. Jedes Monitum wird zudem in diesem Rahmen nicht nur als allgemeine Bewertung, sondern als Hinweis auf einen persönlichen Fehler verstanden und löst entsprechend häufig Erklärungen, Rechtfertigungen oder ein Bestreiten des Fehlers aus. Die Beispiele zeigen, daß Bewertungen nicht nur implizit vorkommen, sondern in erheblichem Maß mit den einschlägigen sprachlich-kommunikativen Mitteln auch explizit formuliert werden.

4.4 Auffassungen über Kommunikation

Aus den Monita in diesen Trainings lassen sich u.a. folgende zugrundeliegenden Auffassungen über Kommunikation rekonstruieren:

- Das Sprechen ist ein Instrument, für das der Sprecher auf allen Ebenen und für alle Ebenen auch gleichzeitig verantwortlich ist.
Die Ebenen reichen – wie die Ausschnitte zeigen – von der einzelnen Formulierung bis zur gesamten Gesprächsorganisation. Die Vorwurfs-

¹¹ Hierauf hat besonders Stötzel (1986, S. 91) bei der Analyse sprachkritischer Leserbriefe hingewiesen, wenn er schreibt, daß „implizite und explizite Berufungen auf Normen der Legitimation des eigenen Normierungsversuches dienen.“

struktur des Abschnitts 2 verweist insbesondere auf die Verantwortlichkeit.

- Der Erfolg des Sprechens hängt weitgehend allein vom Sprecher ab und den sprachlich-kommunikativen Mitteln, die er wählt.
So geht es in beiden Ausschnitten nur darum, was *der VA* getan hat oder nicht. Charakteristischerweise ist auch die Demonstration des Trainers in Abschnitt 2 ein Monolog.
- Eine Art zu kommunizieren, ist falsch oder richtig. Meistens gibt es nur eine richtige Möglichkeit.
Entsprechend werden die Monita dezidiert und ohne viel Abschwächung vorgetragen, und auch die Bestätigung des Monitums durch den Trainer in Abschnitt 1 ohne jede Diskussion läßt sich so deuten.

Zusammenfassend entsteht das Bild einer instrumentalistischen Auffassung von Kommunikation, die zudem weitgehend sprecher-, nicht interaktionszentriert ist. Sprache ist ein Werkzeug in der Hand der einzelnen Person. Dieser Kommunikationsbegriff wird vom Training nicht nur vorausgesetzt, sondern gerade auch durch die Praktiken des Trainings von neuem konstituiert. Ein solcher Kommunikationsbegriff ist für die Sphäre der Arbeitswelt, die weitgehend arbeitsteilig organisiert und durch instrumentelle Beziehungen strukturiert ist, funktional und naheliegend. Er ist aber keineswegs auf diesen Bereich beschränkt.

Seine Spezifik wird deutlich, wenn man drei weitverbreitete Sichtweisen von Kommunikation¹² betrachtet:

- (1) Kommunikation als natürliche Ausstattung des Menschen
- (2) Kommunikation als äußerliche Fähigkeit bzw. Technik
- (3) Kommunikation als Teil und Ausdruck persönlicher Identität

Im ersten Fall wird Kommunikationsfähigkeit primär als Naturphänomen oder als eine natürliche Ausstattung des Menschen gesehen. Bei solchen natürlichen Phänomenen wie, daß der Mensch nun mal nur zwei Arme hat, stellt sich die Frage der Veränderbarkeit bzw. Verbesserbarkeit normalerweise nicht.

Die zweite Auffassung, daß Kommunikation eine dem Menschen äußerliche, instrumentelle *Fähigkeit* bzw. *Technik* ist – etwa wie das Binden einer Schuhschleife oder das Autofahren – impliziert, daß Kommunikation in vergleichbarer Weise lernbar ist.¹³ Es macht Schwierigkeiten, man

¹² Zu verschiedenen alltagsweltlichen und wissenschaftlichen Konzeptualisierungen von Kommunikation cf. Fiehler (1990).

¹³ Hartung (1986, S. 7) wertet den Übergang von der ersten zur zweiten Konzeptualisierung wie folgt:

„Es ist zweifellos ein historischer Fortschritt, daß man dazu kam, sich Sprache als einen Gegenstand menschlichen Eingreifens anzueignen und nicht mehr als etwas

muß sich anstrengen, der Erfolg ist unterschiedlich, aber im Grundsatz kann man es lernen. Ergänzt wird diese Sichtweise durch die Vorstellung von Sprache als einem *Mittel* oder *Werkzeug* der Verständigung. Auch sie betont den Charakter des äußerlichen Instruments.

Versteht man Kommunikation als Teil und Ausdruck der Persönlichkeit, so erscheint sie viel tiefer in der Persönlichkeitsstruktur verwurzelt, und ihre Veränderung ist an langwierige Prozesse der Persönlichkeitsveränderung gebunden.

Alle drei Konzeptualisierungen implizieren also unterschiedliche Sichtweisen auf die Veränderbarkeit und Schulbarkeit von Kommunikation (bzw. den hierfür erforderlichen Aufwand). Sie bedingen zugleich auch eine ganz unterschiedliche Praxis der Veränderung von Kommunikationsverhalten.

Die zweite Auffassung ist in vielen Konzepten von Kommunikationstraining und so auch in den hier behandelten Trainings heimisch. Zugleich gewinnt im Trainingskontext aber auch die Konzeptualisierung (3) an Bedeutung als Reaktion auf eine wachsende Skepsis bei den Nachfragern, die die Effizienz der herkömmlichen Praxis von Kommunikationstrainings zunehmend in Frage stellen.

Die dritte Konzeptualisierung bildet die Grundlage für viele psychologische Therapieformen, die einen kommunikativen Zugang zu Problemen des Klienten suchen.

5. Alternativen der Diskursanalyse

Anwendung im Kontext von Kommunikationsberatung und -training bedeutet für die Diskursanalyse zunächst einmal eine *Einschränkung* und *Spezialisierung* ihres Erkenntnisinteresses. Sie richtet ihre Aufmerksamkeit nicht mehr allgemein auf Organisationsprinzipien und Regularitäten der Kommunikation, sondern auf *Kommunikationsprobleme*.

Die Anwendung von Diskursanalyse zielt ab – und in diesen Zielsetzungen unterscheidet sie sich nicht wesentlich von anderen Trainings – auf *Beratung* zur Bewältigung von Kommunikationsproblemen und auf die *Veränderung* von kommunikativen Verhaltensweisen. Anders sind aber die *Mittel und Wege*, auf denen sie dies erreichen will.¹⁴

(1) Bei einer diskursanalytischen Kommunikationsberatung erfolgt die *Identifizierung von Kommunikationsproblemen* durch eine systematische

nur Naturhaftes zu sehen.“

Meines Erachtens sind aber die Bedingungen und Grenzen der Veränderbarkeit/Lernbarkeit von Kommunikationsverhalten bisher völlig unzureichend reflektiert und erforscht.

¹⁴ Cf. insbesondere auch Becker-Mrotzek/Brünner (1992).

Untersuchung von Transkriptionen *authentischer Gespräche*, also nicht auf der Grundlage von Gesprächssimulationen. Die Analyse erfolgt auf der Basis von *Transkriptionen* (dem 'Mikroskop' der Diskursanalyse), nicht durch portionsweises Anhören oder Anschauen von Gesprächsaufzeichnungen. Analyse der Gespräche und Beratung/Training sind *zeitlich voneinander getrennt*.

(2) Der zweite Schritt besteht in der *Aushandlung* dieser Probleme mit den MitarbeiterInnen der Institution: Was sieht man gemeinsam als Problem? Was ist wie dringend?

(3) Drittens werden die normativen Hintergründe eines Kommunikationsproblems *expliziert* und allen Beteiligten zu *Bewußtsein gebracht* (Bewußtmachung der Normen, die wir im Kopf haben und auf deren Hintergrund wir Kommunikation bewerten), wobei besonderes Augenmerk auf die institutionelle Geprägtheit und Funktionalität dieser Normen gerichtet wird. Dies geschieht in üblichen Kommunikationstrainings gar nicht oder zu wenig.

(4) Sofern Veränderungen im individuellen Handlungsspielraum liegen, werden *alternative Normen* systematisch gesucht, diskutiert, begründet und entschieden.

(5) Zum faktischen Kommunikationsverhalten werden auf dieser Grundlage systematisch *alternative Verhaltensweisen* gesucht und diskutiert. Im Zentrum steht die *Explikation* und *Bewußtmachung des Alternativenspektrums* und die Sensibilisierung für mögliche Verläufe der Kommunikation, nicht die Präskription einzelner Verhaltensweisen (Rezepte). Die TeilnehmerInnen sollen die Möglichkeit haben, aus dem Spektrum die Verhaltensweisen auszuwählen, die ihnen für die eigene Person am geeignetsten scheinen.

(6) Die alternativen Verhaltensweisen werden von den MitarbeiterInnen in ihrer beruflichen Praxis erprobt und in einer erneuten Beratung bzw. einem weiteren Training wird auf der Grundlage neuer Aufzeichnungen analysiert, ob sich diese Alternativen bewährt haben (*diskursanalytische Evaluation*).

Im folgenden möchte ich die Punkte (3) bis (5) noch etwas genauer erläutern:

Die Bewußtmachung (Punkt 3) ist wesentlich für die Überprüfung dieser Normen und ggf. für die Suche nach alternativen Normen in Schritt 4. Nehmen wir an, jemand hat als Norm *Sprich im ganzen Satz!* und sein Kommunikationsproblem besteht darin, daß er dies nicht tut. Eine Beratung oder ein Training, das lediglich auf die Beseitigung des Problems durch Realisierung der Norm abzielt, wäre aus meiner Perspektive problematisch. Es wäre zu klären, woher diese Norm kommt, ob sie funktional

ist, ob und unter welchen Bedingungen sie in mündlicher Kommunikation zu realisieren ist. Dies macht deutlich, daß die Diskursanalyse solche Normen für rational diskutierbar und auf dem Hintergrund expliziter Begründungen auch für entscheidbar hält.

Eine wesentliche Besonderheit der Diskursanalyse besteht in der Art der Normen, die sie bei der Identifizierung von Kommunikationsproblemen, bei der Entwicklung alternativer Normen und bei der Diskussion alternativer kommunikativer Verhaltensweisen zugrundelegt. Normen können – um daran zu erinnern – deskriptiv basiert oder rein präskriptiv sein. Normen, auf die Diskursanalytiker im Prozeß der Anwendung rekurrieren, sind im wesentlichen *deskriptiv* begründet, sie beruhen auf empirische Regularitäten. Sie basieren auf deskriptiven Einsichten in Organisationsprinzipien und Regularitäten der Kommunikation, wie sie in diskursanalytischen Untersuchungen herausgearbeitet werden.

Sprich im ganzen Satz! ist keine für eine diskursanalytisch fundierte Beratung propagierbare alternative Norm (auch wenn sie im Bewußtsein vieler Menschen als Zielvorstellung verankert ist), weil sie rein präskriptiv und nicht deskriptiv begründet ist. Normale mündliche Kommunikation vollzieht sich eben nicht in der Satzform. Die Satzform ist zwar funktional für schriftliche Texte, nicht aber in gleicher Weise funktional für die Aufgaben, die beim gesprächsweisen Sprechen zu bewältigen sind.

Mit empirischen Regularitäten als Basis für präskriptive Normen unterscheidet sich die Diskursanalyse grundlegend von vielen anderen Formen der Sprachkritik, der Kommunikationsberatung und des Kommunikationstrainings.

Der fünfte Schritt besteht in der systematischen Explikation des Alternativenspektrums – gemeinsam mit den TeilnehmerInnen. Wichtig ist hier, möglichst viele Alternativen in ihren Konsequenzen, Wirkungen und Implikationen zu durchdenken. Es bleibt den TeilnehmerInnen überlassen, welche Möglichkeit oder Möglichkeiten sie für eine Erprobung in der Praxis auswählen. Diese prinzipielle Offenheit, die Präskription so weit wie möglich vermeidet, stößt häufig auf andersgeartete Erwartungen der Teilnehmer, die wissen wollen, wie es denn nun 'richtig' ist. Wesentliches Lernziel einer diskursanalytischen Kommunikationsberatung ist aber gerade die Einsicht, daß dies im Bereich der Kommunikation in einer Vielzahl von Fällen nicht eindeutig und mit Sicherheit gesagt werden kann.

Literatur

- Becker-Mrotzek, Michael/Brünner, Gisela: (1992): *Angewandte Gesprächsforschung: Ziele – Methoden – Probleme*. In: Fiehler/Sucharowski (Hg.) 1992, S. 12-23.
- Bliesener, Thomas/Brons-Albert, Ruth (Hg.) (1994): *Rollenspiele in Verhaltens- und Kommunikationstraining*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brons-Albert, Ruth (1995): *Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten*. Tübingen: Narr.
- Fiehler, Reinhard (1981): *Zur Formulierung und Prüfung von Kommunikationsregeln. Einige methodische Probleme der Konversationsanalyse*. In: G. Hindelang/W. Zilling (Hg.): *Sprache: Verstehen und Handeln. Akten des 15. Linguistischen Kolloquiums*. Münster 1980. Bd. 2. Tübingen: Niemeyer 1981. S. 205-214.
- Fiehler, Reinhard (1990): *Kommunikation, Information und Sprache. Alltagsweltliche und wissenschaftliche Konzeptualisierungen und der Kampf um die Begriffe*. In: R. Weingarten (Hg.): *Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher*. Frankfurt: Fischer 1990. S. 99-128.
- Fiehler, Reinhard/Sucharowski, Wolfgang (Hg.) (1992): *Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fiehler, Reinhard (1994): *Unternehmensphilosophie und Kommunikationsschulung. Neue Wege und neue Probleme für betriebliche Kommunikationstrainings*. In: Bungarten (Hg.) (1994): *Kommunikationstraining und -trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld*. Hamburg.
- Flieger, Erhard/Wist, Georg/Fiehler, Reinhard (1992): *Kommunikationstrainings im Vertrieb und Diskursanalyse. Erfahrungsbericht über eine Kooperation*. In: Fiehler/Sucharowski (Hg.) 1992, S. 289-338.
- Gloy, Klaus (1980): *Sprachnorm*. In: LGL Nr.33, S.363-368.
- Hartung, Wolfdietch (1986): *Sprachnormen: Differenzierungen und kontroverse Bewertungen*. In: P. v. Polenz/J. Erben/J. Goossens (Hg.): *Sprachnormen: lösbar und unlösbar Probleme*. Tübingen: Niemeyer 1986, S. 3-11.
- Kummer, Werner (1975): *Grundlagen der Texttheorie*. Reinbek: Rowohlt.
- Stötzel, Georg: *Normierungsversuche und Berufungen auf Normen bei öffentlicher Thematisierung von Sprachverhalten*. In: P. v. Polenz/J. Erben/J. Goossens (Hg.): *Sprachnormen: lösbar und unlösbar Probleme*. Tübingen: Niemeyer 1986, S. 86-100.

Anhang

Ausschnitt 1 (Z1 VNT 90/2 BT 1, PZ 139-146)

Der folgende Ausschnitt bezieht sich auf diese Äußerung von VA 4 im Telefongespräch mit einem Kunden:

VA 4: 'Ich werd mich bei uns im Hause erkundigen was da bei Ihnen gelaufen ist und äh m/ ich würde mal sagen ich werde mich mit Sicherheit nochmal bei Ihnen melden'

T 1: Trainer 1; VA 1: Vertriebsassistent 1; VA 4: Vertriebsassistent 4

- 1 [T 1: . wie sag ich's wie kommts beim Kunden an ... und auch dann
VA 1:]
- 2 [VA 1: ich würde mal sagen ich rufe sie auf alle Fälle an das für/
VA 1: halt ich da auch für gefährlich ich hätte da jetzt gesagt]
- 3 {sehr
deut-
lich} 4 [VA 1: [ich rufe sie dann und dann an oder] is es Ihnen halt dann
VA 1: und dann lieber denn dieses ich würde mal sagen da schwingt
VA 1: mir ne Unsicherheit mit und so was der für'n Eindruck von
VA 1: (Firmenname) hat äh . kann es gut sein daß er jetzt halt auch]
- 7 [T 1: hahm
VA 1: denkt der meldet sich ah nich mehr
VA 4: ja dann wird er überrascht]
- 8 [T 1: hahm
VA 4: sein wenn er am Montag angerufen wird ne oder Dienstag das]
- 9 [T 1: gut . aber Achtung ihre Kommunikation ... was sag
VA 4: wird er hm ()]
- 10 [T 1: ich was wollen sie was is ihre gute Absicht .. und kommt die]
- 11 [T 1: auch so rüber? der Kunde erlebt es anders
VA 4: hahm ((Kass. läuft))]
- 12

Ausschnitt 2 (Z1 VNT 90/2 BT 2, PZ 92-110)

T 1: Trainer 1; VA 1: Vertriebsassistent 1; VA 4: Vertriebsassistent 4; VA 5: Vertriebsassistent 5

1 [T 1: entwickeln sie mal bitte ein Problembewußtsein dafür daß sie
 2 [T 1: hier in diesem Augenblick .. bei einem dreihunderttausend-
 3 [T 1: Marks-Objekt . Chancen verspielen .. für ihren eigenen AE
 4 [T 1: Chancen
 VA 4: da sind doch keine Chan/ wo is denn da ne Chance weg ()
 5 [T 1: verspielen . dahin sich hier bereits als kompetenter Fach-
 6 [T 1: berater als kompetenter Gesprächspartnef erste Ansätze . und
 7 [T 1: Verkaufsprozesse gehn über langen Zeitraum . erste Ansätze
 [abge-
 hackt]
 [leise]
 8 [T 1: . [total] runterfahren sie haben zu dem kein Vertrauen
 VA 4: {haha}
 9 [T 1: . da is keine Basis aufgebaut da is kein emotionales Feld
 10 [T 1: aufgebaut und über Sachprobleme nicht genügend diskutiert .
 11 [T 1: (is das richtig)
 VA 5: aber mich würde jetzt interessiern ich
 12 [T 1: wie
 VA 4 ((lacht))
 VA 5: wüßte jetzt sinnvoll au(ch) mit weiter wie ich/
 13 [T 1: fragen . Herr Sowieso sie haben gesagt da ist ne
 VA 1: fragen
 VA 5: ()
 14 [T 1: saché erstens mal die sämtlichen Entscheidef das gesamte
 15 [T 1: Gremium das ist der sachliche Teil alles
 VA 1: ja
 VA 5: wirklich am Telefon alles schon
 16 [T 1: alles eruieren gut daß wir darüber sprechef zweiter Teil würd
 17 [T 1: ich weitergehn ich/ jetzt gehts mir ganz besonders um ihre

- 18 [T 1: Person was ist ihnen denn dabei wichtig was meinen sie wie
VA 1: hahn
- 19 [T 1: sollten . wir jets weiter vorgehn halten sie das für sinnvoll
- 20 [T 1: daß wir uns in einem Vorgespräch für sich jets mal unabhängig
- 21 [T 1: von der Kommission und dem gansen drum und dran mal unver-
- 22 [T 1: bindlich zusammensetzen so . daß wir hier für ihr Krankenhaus
- 23 [T 1: speziell erst einmal recherchieren was gibt es heute ()
- 24 [T 1: für Möglichkeiten denn sie sind ja in der Informationsphase
- 25 [T 1: und äh . wenn ich sie richtig verstanden habe geht es ihnen
- 26 [T 1: ja darum mehrere Mosaiksteine einmal zusammensubringen was
- 27 [T 1: für Mosaiksteine wären das aus unserer/ ihrer Sicht was
- 28 [T 1: können wir vielleicht noch für Mosaiksteine beibringen um
- 29 [T 1: Pünktchen Pünktchen . und Herr (Name VA 4) das ist das
- [leise] [T 1: Problem ihrer Gesprächsführung ... zu oberflächlich zu sehr
VA 4: [hm]
- 30 [T 1: () ich sag das mal im direkten Feedback so klar
VA 4: hahn da
- 31 [T 1: ja
VA 4: darf ich da mal was zu antworten ne also ich fühle mich
- 32 [VA 4: auch ab und zu nich fachkompetent genug was ham wir denn
- 33 [VA 4: bisher gemacht
- 34

Ausschnitt 3 (Z2 VNT 80/1 BS 1, PZ 82-88)

T 1: Trainer 1; VA 10: Vertriebsassistent 10; VA 1: Vertriebsassistent 1

[leise] 1 [T 1 : ((Video von PS 33 bis PS 70)) [ja] ... wie klar wird

2 [T 1 : die Situation Herr (Name VA 10)
VA 10: also ich finde da wird über-

3 [VA 10: haupt kein Persönlichkeitsfel/feld aufgebaut . weil . dauert

4 [VA 10: keine Minute dann steht er auf und geht direkt an die Tafel

5 [T 1 : hmhm
VA 10: dann kommen die Fragen . in so'm großen Abstand n Riesen-

6 [VA 10: abstand der Kunde bleibt da allein hockend . um's ganz kraß

7 [VA 10: auszudrücken und er fängt da hinten an was zu zeichnen

8 [T 1 : hmhm
VA 10: sofort viel zu früh nach meiner Meinung und stellt dann

9 [T 1 : hmhm
VA 10: .. bei ner großen Distanz noch die Fragen ich find sowas

10 [VA 10: sollt man normalerweise im Vorfeld n bisschen abklären dann

11 [VA 10: hm wenn man ne Lösung hat oder annäher/ annähernd ne

12 [VA 10: Lösung dann hinzugehn okay . ich will das mal alles auf-

[RR-Ver
teilung]
[leise] 13 [T 1 : hmhm [eins zwei]
VA 10: zeichnen [also das war n'bischen zu verfrüht fand ich]

14 [VA 1: ich muß aber dazu sagen . hm die ganze Kontaktphase die bei

15 [VA 1: so nem Gespräch notwendig is . die is abglockt worden .

16 [VA 1: vielleicht von Beginn an schon