

II.1 Sprache und Mensch

Im ersten Themenfeld dieses Teils II beginnt der Weg in die Zukunft unserer Sprachberufe – und zwar bei Ihnen, bei uns allen, beim MENSCHEN, der sich mitteilt und so über sich hinauswächst. Sie vergegenwärtigen sich, wie Sprachen es Ihnen erlauben, mit anderen Menschen in Kommunikation zu treten und dadurch an Gemeinschaften, Organisationen und der Gesellschaft teilzuhaben und mitzuwirken. Soll sprachliches Handeln darüber hinaus zu Ihrem Beruf werden, gilt es, an wichtigen kommunikativen Schnittstellen Sprache und Sprachen so zu nutzen, dass Sie die wesentlichen Diskurse mitgestalten und steuern können.

Im ersten Kapitel ^{II.1.1} erkennen Sie: Nicht alles im Berufsleben ist **Kommunikation** – aber ohne gelingende Kommunikation ist alles nichts. Sie erleben, warum es nicht selbstverständlich ist, richtig verstanden zu werden – und dass ein solcher Erfolg maßgeblich davon abhängt, wie Sie kommunikative Situationen einschätzen und sprachlich zu nutzen wissen, etwa im direkten Gespräch. Beispiele aus dem mehrsprachigen und interkulturellen Berufsalltag zeigen, dass es dabei häufig auf vermeintliche Details ankommt. Diese zu kennen und deshalb zielführend zu handeln, macht aus Sprachtalenten Sprachprofis.

Im zweiten Kapitel ^{II.1.2} stellen Sie scharf auf die kommunikativen **Schnittstellen** in den Diskursen zwischen Einzelnen, Gemeinschaften und der ganzen Gesellschaft. Von der Zweierbeziehung bis zu weltumspannenden Gemeinschaften – jede Form gesellschaftlicher Organisation bildet ihre eigenen kommunikativen Schnittstellen aus, an denen wir so handeln, dass die Kommunikationsversuche möglichst selten misslingen und möglichst oft gelingen. Dabei helfen Muster, Praktiken und Routinen des Sprachgebrauchs: regelmäßige, wiederkehrende Strukturen in unseren Kommunikationsprodukten und -prozessen.

Nachdem Sie die beiden Kapitel zu SPRACHE UND MENSCH durchgearbeitet haben, sind Sie bereit zum Schreiben einer **Portfolio-Arbeit** von etwa drei Seiten. Sie tun dies wieder allein oder in kleinen Gruppen, Arbeitsaufwand etwa vier Stunden. Beschreiben und analysieren Sie auf je einer Seite drei Fälle aus Ihrer Lebenswelt, denen ein sprachliches Kommunikationsproblem zugrunde liegt. Zeigen Sie für jeden Fall, wie der Sprachgebrauch zum Problem beiträgt – und mit welchen anderen sprachlichen Mitteln das

Problem aus Ihrer Sicht vermieden wird. Begründen Sie jeden Lösungsvorschlag kurz. Leitfragen dabei:

- Welche Bedingungen prägen die Kommunikationssituation, in der das Problem entstanden ist, und sind diese Bedingungen veränderbar?
- An welchen kommunikativen Schnittstellen ist das Problem entstanden, und wer gestaltet die Kommunikation an diesen Schnittstellen?
- Welche sprachlichen Muster an diesen Schnittstellen haben zum Problem beigetragen, und welche würden eine Lösung begünstigen?

Oliver Winkler und Ursula Stadler Gamsa

II.1.1 Man kann nicht nicht? – Zugänge zur Kommunikation

Unser Alltag ist geprägt von Tätigkeiten. Welche davon sind kommunikativ? Worauf achten wir, bewusst oder unbewusst, beim kommunikativen Handeln, und was entscheidet über Erfolg oder Misserfolg von Kommunikation, etwa von Gesprächen? Durch Analyse und Diskussion praktischer Beispiele aus den Berufsfeldern lernen Sie in diesem Kapitel, wie kommunikative Situationen den Kommunikationserfolg mitprägen, und zwar im interpersonellen wie im interkulturellen Studien- und Berufskontext.

Haltung: Sie werden sich bewusst, wie Sie zu kommunikativen Normen und Konventionen stehen und wie man auch noch dazu eingestellt sein könnte. **Wissen:** Sie verfügen über die Grundbegriffe zum zielführenden Erfassen menschlicher Kommunikation im Kontext. **Können:** Diese Haltung und dieses Wissen können Sie anwenden und später einfließen lassen in berufliches sprachliches Handeln als Reflective Practitioner.

Lernziele

Das Kapitel führt vom kommunikativen Handeln ^a zu Bedingungen fürs Gelingen von Kommunikationsversuchen ^b. Dann stellt es scharf auf den Beziehungsaspekt von Kommunikation ^c und beleuchtet, was zum Gesprächserfolg beiträgt, etwa in interkultureller Kommunikation ^{d-h}.

Aufbau

- a Verhalten, Handeln, Kommunizieren:
Wo beginnt communicare?
- b Darstellung, Ausdruck, Appell:
Wie Kommunikation gelingt
- c Der Beziehungsaspekt in der Kommunikation:
Zum Beispiel Facework
- d Modi, Medien und mehr:
Kommunikationssituationen richtig einordnen
- e Turn und Turn-Taking:
Das Einmaleins der Gesprächsanalyse
- f Implikatur und Kooperation:
Maximen der Verständigung

- g Offen oder geschlossen:
Die Wirkungsmacht von Fragen
- h Konventionen, Ziele, Symmetrie:
Gespräche kompetent führen

Autorin und Autor Ursula Stadler Gamsa und Dr. Oliver Winkler nutzen bei der inhaltlichen und didaktischen Ausgestaltung dieses Kapitels ihre Erkenntnisse aus Lehr- und Forschungsprojekten im Bereich der domänenspezifischen Kommunikation und greifen zurück auf ihre beruflichen Erfahrungen in interkulturellen Berufskontexten im akademischen und nicht-akademischen Bereich.

<https://blog.zhaw.ch/language-matters/2019/11/29/ein-vielseitiger-beruflicher-weg/>

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/wino/>

Thema 1.1.a Verhalten, Handeln, Kommunizieren: Wo beginnt communicate?

Sobald wir unser Verhalten mit Absicht auf Ziele hinsteuern, spricht die Soziologie von Handeln. Handeln muss aber noch nicht kommunikativ sein: Wenn Sie allein Gemüse schneiden oder Schnee schaufeln, tun Sie dies zwar mit Absicht und Ziel, aber ohne sich dabei mit anderen auszutauschen. Erst wenn Handlungen auch andere Menschen miteinbeziehen, sprechen wir von kommunikativem Handeln, kurz: von Kommunikation. Miteinbeziehen meint, dass wir im Moment des Kommunizierens in Beziehung zu einem Gegenüber treten, und zwar auch wieder mit Absicht.

Um dem Begriff *Kommunikation* auch sprachwissenschaftlich näherzukommen, hilft ein Blick in die Begriffsgeschichte, die Ety-mologie: *communicare* (lat.) bedeutet *etwas gemeinsam machen*, also etwas mit jemandem teilen. Kommunikation braucht ein Gegenüber. Dieses Gegenüber kann menschlich sein oder nicht (wir kommunizieren ja auch mit unserer Katze), real (tatsächliches Gespräch) oder fiktiv (dialogisches Selbstgespräch) oder auch nur erhofft und angestrebt (im Supermarkt ausgehängtes Inserat). Zudem können sowohl einzelne Menschen als auch ganze Gemeinschaften, Kollektive, miteinander kommunizieren.

Kommunikation kann sprachgebunden erfolgen, verbal, also mündlich, schriftlich oder mittels Gebärdensprache, aber auch non-verbal, über Klänge, Bilder und körperliche Äußerungen wie Mi-

mik, Gestik und Proxemik, also den Abstand zwischen kommunizierenden Personen. Sie verläuft synchron, also gleichzeitig, wie im Gespräch, oder asynchron, also zeitlich versetzt, wie bei einer vertonten PowerPoint-Präsentation. Die Teilnehmenden sind ko-präsent im gleichen Raum, etwa wenn im Cockpit Pilotin und Co-Pilot kommunizieren, oder befinden sich in räumlicher Distanz zueinander, etwa beim WhatsApp-Chat.

Das Zusammenspiel verschiedener Mittel ist für den Erfolg von Kommunikation entscheidend: In der mündlichen Kommunikation ist nicht nur das wichtig, was wir sagen, sondern ebenso, in welche Worte wir unsere Nachricht kleiden und wie wir sie nonverbal, aber auch paraverbal untermalen: mit Lautstärke, Pausenverhalten, Sprechgeschwindigkeit, Tonhöhe und Intonation. Nicht immer erreichen wir das, was wir mit unserer Kommunikation beabsichtigen: Wir wählen einen nicht situationsgerechten Begriff oder lassen in einem Gespräch unsere Befindlichkeit durchschimmern, ohne es zu wollen, etwa durch Gähnen oder Erröten.

Erklären Sie, worin sich Verhalten von kommunikativem Handeln unterscheidet, und nennen Sie für die hier eingeführten Begriffe Beispiele aus Ihrem Alltag und Beruf.

Schnelltest

Auf der Webseite zum Buch finden Sie zum Beispiel die folgenden weiterführenden Übungen: Babys und Interaktion, der erfolgreiche Verkehrspolizist, Erfolg durch Stimmtraining.

Training

Thema 1.1.b Darstellung, Ausdruck, Appell: Wie Kommunikation gelingt

Kommunikation ist ein Prozess der Sinnproduktion. Sinnproduktion meint, dass wir Zeichen wie Schriftzeichen oder Laute produzieren; sie wahrnehmen; sie in Beziehung zueinander setzen, indem wir Wörter und Sätze bilden; sie in einen bestimmten Kontext einordnen und als bedeutungs- und sinntragend interpretieren. Die Sprache und damit auch die sprachlichen Zeichen sind nach Karl Bühler das Werkzeug (griech. *organon*), das uns zur Verständigung verhilft Bühler, 1934. Das sprachliche Zeichen hat nach Bühler drei unterschiedliche Funktionen: (i) Darstellung: Das Zeichen verweist auf einen außersprachlichen Gegenstand oder Sachverhalt; (ii) Ausdruck: Das Zeichen verweist auf das innere Erleben des Zeichenbe-

nutzers, das durch die Verwendung des Zeichens zum Ausdruck kommt; (iii) Appell: Das Zeichen soll beim Gegenüber etwas auslösen, etwas bewirken.

Die Verwendung eines einfachen Wortes wie *Hund* wird zu einem Zeichen, weil es auf ein Lebewesen in der (außersprachlichen) Welt verweist; wir sprechen dann von (i) Darstellung. Indem es etwas über den Zustand der Senderin verrät, etwa Furcht vor einem Hund, fungiert es als (ii) Ausdruck. Zudem ist das Zeichen auch ein (iii) Appell, weil es auch als Aufforderung einen Sinn ergibt, etwa *Pass auf, ein Hund!* Die Wirksamkeit eines solchen Appells ist natürlich von der Interpretation abhängig.

Überprüfen Sie dies anhand der Äußerung *Wir haben das doch damals entschieden*, die die Ressortleiterin an den Chefredaktor richtet. In dieser Äußerung gibt es verschiedene Interpretationsmöglichkeiten in Bezug auf die drei Seiten des Zeichens. So ist denkbar, dass die Ressortleiterin dem Wort *damals* einen anderen Zeitpunkt zuschreibt als der Chefredaktor. Ebenfalls wäre es möglich, dass das Wort *wir* nicht gleich verstanden wird, etwa als *wir samt dir* gegenüber *wir ohne dich*; in beiden Fällen handelt es sich um unterschiedliche Darstellungen (i). Es könnte auch sein, dass sich Personen zwar auf den gleichen Zeitpunkt beziehen, der Chefredaktor damals aber nicht anwesend war, woran die Ressortleiterin womöglich nicht denkt – oder nicht denken will. Ein solches bewusstes Verdrängen ist dann auch ein Beispiel für Ausdruck (ii). Für ein gemeinsames Verständnis der Darstellung (i) müssen Zeit- und Ortsangaben von allen Beteiligten gleich interpretiert werden. Zeit- und Ortsangaben wie *gestern*, *damals*, *da*, *dort*, aber auch Personalpronomen wie *wir* nennt man deiktische Ausdrücke (griech. *deixis*, dt. *Zeigewort*). Ihre Bedeutung erschließt sich aus der Situation, in der sich alle Beteiligten befinden. In Gesprächen greifen wir deshalb mit größerer Selbstverständlichkeit auf deiktische Ausdrücke zurück als in schriftlichen Texten.

Das obige Beispiel, der Austausch zwischen Ressortleiterin und Chefredaktor, verweist auf ein generelles Phänomen der Kommunikation: Kommunikative Prozesse sind geprägt von Unschärfen durch Mehrdeutigkeiten oder, pointierter formuliert: Missverständnisse sind eher die Norm als die Ausnahme^{II.1.2}. Zustände kommen sie aufgrund der Kontextgebundenheit aller Kommunikation^{I.1.1.b}, aber auch aufgrund unterschiedlichen Hintergrundwissens der Teilnehmenden. In der Mehrdeutigkeit von Zeichen liegt sowohl

eine Chance als auch eine Gefahr der menschlichen Kommunikation. Mehrdeutigkeit kann missbraucht werden, um bestimmte Ziele zu erreichen – bis hin zur Manipulation. In ihr liegt aber auch ein großes kreatives und schöpferisches Potenzial. Werbekommunikation, politische Reden, aber auch Ironie, Witz sowie Literatur und Kunst sind ohne Ambivalenz und Mehrdeutigkeit gar nicht denkbar.

Umreißen Sie am Beispiel des letzten Gesprächs, das Sie geführt haben, die Mechanismen der Sinnproduktion und zeigen Sie, wo Kommunikation zu scheitern droht.

Schnelltest

Auf der Webseite zum Buch finden Sie zum Beispiel die folgenden weiterführenden Übungen: das Memes-Experiment, den Fall *Tödliches Missverständnis*.

Training

Thema 1.1.c Der Beziehungsaspekt in der Kommunikation: Zum Beispiel Facework

Wenn Bühlers Organon-Modell ^{II.1.1.b} den Ausdrucks- und den Appellcharakter aller kommunikativen Äußerungen aufzeigt, liegt auf der Hand, dass Beziehung ein wichtiges Thema in der Kommunikationsforschung ist. Sprache und Beziehung stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander. Das heißt: (i) Die Beziehung zu einem Gegenüber zeigt sich im jeweiligen Sprachgebrauch, gleichzeitig (ii) wird eine zwischenmenschliche Beziehung durch Sprachgebrauch aber auch geformt und ständig verändert Linke & Schröter,

2017·

Ein Beispiel: In einer Führungsausbildung stellt die Kursleiterin die Frage „Darf ich Sie fragen, was diese Rückmeldung bei Ihnen persönlich ausgelöst hat?“ Hier wird durch die Wahl der Pronomen *Sie, Ihnen* sowie durch die Formulierung *Darf ich ...* die Qualität einer formellen, höflich-distanzierten Beziehung zum Gegenüber erkennbar. Dies könnte paraverbal durch eine leise, warme Stimmführung signalisiert werden – sowie nonverbal durch eine zurückhaltende Mimik und Gestik, eine unauffällige Körperhaltung und genügend räumliche Distanz (i). Gleichzeitig ist die Frage ein Beziehungsangebot an die andere Person mit der Erwartung, dass dieses angenommen wird. Reagiert die angesprochene Person mit der Antwort „Was geht dich das an, Alte?“ und unterstützt diese durch aggressive Mimik und Körperhaltung, entsteht eine Störung auf der

Beziehungsebene. Das zeigt, dass eine Beziehung durch sprachliches Handeln gestaltet werden kann (ii): Sie kann aufgebaut oder auch zerstört werden.

Stellen Sie sich vor, dass die hier als Möglichkeit aufgeführte Antwort tatsächlich so unhöflich und brüskierend geäußert wird. Durch eine solch direkte negative Reaktion wird das Selbstbild der Kursleiterin verletzt. In der linguistischen Forschung wird hierfür der Begriff des *Face* verwendet. Facework ist, davon ausgehend, die Bezeichnung für kommunikative Strategien, mit denen wir sowohl unser eigenes als auch das Gesicht des Gegenübers wahren oder – wie im obigen Fall – verletzen. Im Falle einer Verletzung des Gesichts spricht man von einem Face-Threatening Act; das Konzept wurde durch Penelope Brown und Stephen Levinson geprägt. Brown und Levinson haben aus dem Konzept des Facework eine Theorie der Höflichkeit abgeleitet, in der sie allgemeine Strategien beschreiben, mit denen Individuen solche Gesichtsbedrohungen zu vermeiden versuchen Brown & Levinson, 1987.

Die Theorie wurde in der linguistischen Forschung breit rezipiert, aber auch vielfach kritisiert und weiterentwickelt. Weitgehend einig ist man sich heute darin, dass Beziehungsgestaltung und Höflichkeit stark kontextabhängig sind I.1.1.c: Sie sind an die Individuen, die Gruppe, aber auch an gesellschaftliche Normen und Konventionen gebunden und damit veränderbar II.2.1 und neu verhandelbar. Facework als kommunikatives Phänomen ist allgegenwärtig im beruflichen Alltag: sowohl in der interpersonalen Kommunikation, etwa von Projektsitzungen und Team-Gesprächen, als auch in organisationaler, gemeinschaftlicher und öffentlicher Kommunikation, etwa in CEO-Ansprachen, Shitstorms und Talkshows. Rechtfertigungsstrategien von Behörden, zum Beispiel zum Thema Masken in der COVID-Pandemie, gehören ebenso dazu wie individuelle Grenzüberschreitungen in Form von Beleidigungen und Drohungen in den Sozialen Medien, etwa gegenüber Politikerinnen und Politikern.

- Schnelltest Erklären Sie, was der Beziehungsaspekt in der Kommunikation bedeutet und welche Relevanz er für die alltägliche und berufliche Kommunikation hat.
- Training Auf der Webseite zum Buch finden Sie zum Beispiel weiterführende Übungen, und zwar zu schlechten Nachrichten im Pausenraum sowie zu Macht und Gestik auf der Weltbühne.

Thema 1.1.d Modi, Medien und mehr: Kommunikationssituationen richtig einordnen

Kommunikation ist lernbar, zumindest zu einem großen Teil. Wir werden in ein kommunizierendes Umfeld hineingeboren und erlernen dessen kommunikative Muster ^{II.1.2.c}. Im Lauf des Lebens lernen wir, kommunikative Modi wie Mimik, Gestik, mündliche und schriftliche Sprache, aber auch Medien wie Voicemails und Videos bewusst einzusetzen, sowohl in der digitalen als auch in der analogen Kommunikation. Waren früher Briefe und Flugblatt wichtige Kommunikationsmedien, sind es heute Social-Media-Plattformen. So setzen wir uns etwa mit Netiquetten auseinander, mit Verhaltensregeln für Online-Besprechungen im digitalen Raum.

Inhalt und Form unserer Nachricht passen wir bewusst oder unbewusst dem Kommunikationsmedium an: Die WhatsApp-Nachricht klingt anders als der eingeschriebene Kündigungsbrief. Aber auch die kommunikativen Modi werden fein aufeinander abgestimmt: Wenn wir in der Kaffeeküche unserer Teamkollegin begegnen und ihr zum Verlust ihres Ehemannes kondolieren, passen wir Stimmlage, Mimik und Gestik dem belastenden Thema an. Stimmen sie aus Sicht der Adressatin nicht überein, entstehen modale Inkongruenzen im Ausdruck, etwa, wenn wir lachen bei einer traurigen Neuigkeit. Auf solche Inkongruenzen reagieren wir irritiert, weil wir sie als Verstöße gegen Normen und Erwartungen empfinden. Sobald wir über Hintergründe des kommunikativen Handelns informiert sind, können wir solche wahrgenommenen Inkongruenzen einordnen: etwa dann, wenn wir das vermeintlich arrogante Lächeln des neuen Abteilungsleiters als Zeichen von Unsicherheit zu deuten lernen.

Die Frage, woran wir uns beim Kommunizieren bewusst oder unbewusst orientieren, führt uns zum Frame-Modell von Hans Jürgen Heringer, das vor allem im interkulturellen Kontext Verwendung findet, welcher unter anderem in Translationsberufen, in der internationalen Organisationskommunikation oder der Lehrtätigkeit mit Studierenden unterschiedlicher Herkunftsländer von Bedeutung ist. Das Modell geht davon aus, dass jede kommunikative Handlung gerahmt werden kann ^{Heringer, 2017}. Der Rahmen oder Frame umfasst sechs Eckpunkte: das Szenario, also Ort und Zeit der kommunikativen Handlung; die an der Kommunikation Beteiligten und ihre Rollen; die Medien, die wir für unsere Kommunikation

wählen; die Themen, um die es geht; und die Intention, also die Absicht, die wir in einem Gespräch verfolgen. Schließlich ist auch der Modus zentral, die Art und Weise, wie die Beteiligten miteinander kommunizieren: verbal mündlich oder schriftlich, direkt oder gewunden, aber auch non- oder paraverbal, etwa über Gestik und Mimik.

Diese Eckpunkte beeinflussen unser kommunikatives Handeln, sie eröffnen und begrenzen die Möglichkeit kommunikativer Strategien im Berufsalltag: Das Hauptthema eines Gesprächs ist oft abhängig vom Szenario, also orts- und zeitgebunden; das zeigt sich etwa, wenn sich das Arbeitsteam nach einer Sitzung gemeinsam zum Feierabendbier begibt: Bereits auf dem Weg ändern sich die Gesprächsthemen. Das Thema hängt aber auch von den Beteiligten und ihren Rollen ab, wie das Beispiel des CEO zeigt, der unerwartet zum Kaffeetisch der Mitarbeitenden stößt und dort, ohne es zu wollen, einen Themenwechsel hervorruft: Hierarchien beeinflussen die Wahl der Themen. Allerdings sind Themen in Gesprächen ohnehin kaum je statisch: Sie ändern und überlagern sich im Laufe eines Gesprächs, sie werden ständig neu verhandelt. Wichtig ist aber auch, an welcher Stelle im Kommunikationsverlauf ein Thema üblicherweise aufgegriffen wird: Im deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Arbeitskontext wird das Kernthema eines Verhandlungsgesprächs oft an den Anfang gestellt, im französischen und asiatischen Raum gilt es als eher unhöflich, sofort und direkt auf den Punkt zu kommen.

- Schnelltest Nennen Sie die Parameter, die Kommunikation beeinflussen, und illustrieren Sie den Einfluss an einem Beispiel.
- Training Auf der Webseite zum Buch finden Sie zum Beispiel, als weiterführende Übung, den Fall *Bambi-Award*.

Thema 1.1.e Turn und Turn-Taking: Das 1x1 der Gesprächsanalyse

Am Anfang der sprachlichen Kommunikation steht das Gespräch, das gilt für die Entwicklung der Menschheit ebenso wie für diejenige des Individuums: Ohne lebende, interaktive Gesprächspartner:innen bleiben kleine Kinder sprachlos. Sie entwickeln im eigentlichen Sinn keine Sprache, auch wenn sie von Medien umgeben sind, und können das ab der Pubertät nicht mehr nachholen.

Gespräche werden von vielen Faktoren beeinflusst: vom Ort, Thema oder den Teilnehmenden (vgl. Frame-Modell ^{II.1.1.d}). Immer aber weisen Gespräche Gemeinsamkeiten auf. Um diesen Eigenheiten von Gesprächen auf die Spur zu kommen, entwickelten die Soziologen H. Sacks und E. Schegloff und die Linguistin G. Jefferson in den 1960er-Jahren die Konversationsanalyse (KA). Sie untersuchten Alltagsgespräche, etwa Telefongespräche oder Gespräche am Mittagstisch. Den Aufbau eines Gesprächs beschreibt die KA so:

Gespräche bestehen aus Turns. Ein Turn ist alles, „[...] was ein Individuum tut und sagt, während es jeweils an der Reihe ist“ ^{Goffman, 1974, 201}. In einem Gespräch folgt auf einen ersten Turn („Morgen, Katy“) meistens ein zweiter („Hallo, Timo“). Natürlich verläuft das Turn-Taking, der Sprecher:innenwechsel, nicht immer so reibungslos wie in unserem Beispiel: Oft sprechen die Beteiligten gleichzeitig, unterbrechen einander oder legen lange Pausen ein.

Zwei aufeinanderfolgende Turns werden als Paarsequenz bezeichnet. Typische Paarsequenzen bestehen aus einem initiiierenden und einem respondierenden Turn, etwa Frage und Antwort, Gruß und Gegengruß, und laufen nach festen Mustern ab. In einem dritten Turn dann haben wir als Sprecher:in die Möglichkeit, das Gespräch zu steuern: Timo kann im dritten Turn „Schönes Wetter heute, nicht wahr?“ sagen oder auch: „Du, Katy, ich muss ganz dringend mit dir reden.“ Die KA berücksichtigt für ihre Forschung deshalb oft drei Turns, sogenannte Dreiersequenzen. Wichtig ist das etwa in Beratungsgesprächen, wie das folgende Beispiel zeigt:

„Wie fühlen Sie sich so, wenn dieser innere Schweinehund, wie Sie ihn nennen, sich wieder zeigt und Sie wieder losschimpfen?“ Turn 1 (Coach)

„Ja, mmh, also, das findet niemand cool, wenn einem das passiert.“ Turn 2 (Klient)

Der Coach hat nun unendlich viele Möglichkeiten, seinen dritten Turn zu gestalten, z. B.:

„Ja, das kenne ich von mir selber, mir geht’s dann auch immer so mies.“ Turn 3a

„Warten Sie mal ... wenn das nicht ein Trauerschnäpper ist, dort auf dem Fenstersims ...“ Turn 3b

„Und wie fühlen Sie sich dann?“ Turn 3c

Aus professioneller Sicht ist nur die dritte Antwort (3c) angemessen. Die anderen beiden würden den Klienten wohl befremden (3a: Coach verliert die professionelle Distanz; 3b: Coach ist unauf-

merksam). Die große Chance von Gesprächen liegt allerdings auch darin, dass wir unpassende Äußerungen spontan korrigieren können, weil wir über Reparaturmechanismen verfügen. Mit der Erklärung „Das war jetzt nicht passend, entschuldigen Sie, aber meine Tochter schreibt gerade ihre Maturarbeit über Zugvögel“ wäre der Klient in 3b wohl wieder einigermaßen beschwichtigt.

Turns können wir auch im Hinblick auf andere Aspekte analysieren: Wer spricht wie lange? Wer unterbricht andere oft? Wer bricht immer wieder Sätze ab oder weicht aus? Und wie wird das Ausweichen sprachlich gestaltet? Der Klient oben wechselt zum Beispiel die Perspektive von *ich* zum unverbindlichen *niemand*. Das Verständnis solcher Aspekte ist für eine achtsame und zielführende Gesprächsführung hilfreich.

- Schnelltest Beobachten Sie in den Gesprächen, die Sie heute führen, wie Turn-Taking verläuft: Wer spricht wann wie viel? Wer unterbricht? Wo sind Reparaturmechanismen notwendig?
- Training Auf der Webseite zum Buch finden Sie weiterführende Übungen zu Regeln und Regelbrüchen beim Turn-Taking.

Thema 1.1.f Implikatur und Kooperation: Maximen der Verständigung

Menschen verstehen sich, weil sie es gewohnt sind, aus dem, was gesagt wird, das herauszulesen, was gemeint ist. Die Frage der getetzten Passantin am Bahnhof „Entschuldigen Sie, haben Sie eine Uhr?“ beantworten wir mit „9:15 Uhr“, weil wir wissen, was sie damit meint. Die Linguistik spricht hier von **Implikaturen**: Wir interpretieren eine Aussage so, dass sie Sinn ergibt.

Von einem Kooperationsprinzip in der Kommunikation geht der Sprachphilosoph Paul Grice aus Grice, 1967: Kommunikationsbeiträge werden so gestaltet, dass sie für den Zweck eines Gesprächs zielführend sind. Das bedeutet: Wir streben im Grunde eine kooperative Interaktion an. Gemäß Grice dürfen wir also davon ausgehen, dass die Behörden die kantonalen Abstimmungsunterlagen so verfassen, dass wir sie verstehen, und dass der Content Creator das Meme für die angestrebte Zielgruppe verständlich gestaltet. Und ebenso darf die Dozentin davon ausgehen, dass die studentische Mail mit dem Inhalt „Ich reiche den Leistungsnachweis erst jetzt

ein, mein Hund ist angefahren worden“ eine logisch sinnvolle Verbindung zwischen Nicht-Abgabe und Unfall herstellt; dies auch dann, wenn die Empfängerin nicht bereit ist, die Begründung zu akzeptieren.

Grice legt in seinen Konversationsmaximen genauer fest, wie ein Beitrag beschaffen sein muss, um dem Kooperationsprinzip zu genügen: Er muss nicht nur relevant sein, sondern auch angemessen, etwa in Länge, Ausführlichkeit, Klarheit und Höflichkeit: „Sehr geehrte Frau X“ und nicht „Hallo, liebes Studiengangteam“. Eine weitere Bedingung ist, dass der Beitrag wahr ist, dass also die Tatsache wahrheitsgetreu wiedergegeben wird.

Von einer Grundhaltung der kooperativen Interaktion gehen wir auch bei Konfliktgesprächen aus, denn auch da gilt, dass der oder die Sprecher:in verstanden werden möchte. Es hilft dabei, sich bewusst zu machen, dass unsere Gesprächsbeiträge in Situationen emotionaler Intensität manchmal wenig wahr, relevant oder angemessen sind, etwa wenn der Projektleiter ein Gespräch mit seiner Vorgesetzten mit den Worten einleitet: „Ich erwarte eine Erklärung zu dieser total intransparenten Stellenausschreibung, das ganze Team findet das Vorgehen völlig daneben. Unter wertschätzender Führung verstehe ich etwas anderes.“

Die Formulierung ist hier unangemessen; so darf der Projektleiter als Unterstellter keine Klärung „erwarten“, auch „völlig daneben“ ist in diesem Kontext nicht angemessen. Der Wahrheitsgehalt müsste überprüft werden („das ganze Team“, „total intransparent“). Die Vorgesetzte muss also hier eine Implikatur vornehmen: Vielleicht wäre der Projektleiter gern persönlich für die ausgeschriebene Stelle angefragt worden und ist nun gekränkt? In ihrem Turn kann die Vorgesetzte nun deeskalierend eingreifen, etwa durch sachliche Reformulierung wie: „Ich höre, dass die Stellenausschreibung dich überrascht hat.“ Hilfreich ist auch eine Klärungsfrage: „Verstehe ich das richtig, dass du das Vorgehen im Hinblick auf die Stellenausschreibung nicht richtig findest?“

Die Chance von Gesprächen liegt ja darin, dass wir in unserem Turn dem Gespräch jederzeit eine neue Richtung geben können. Nirgends sonst ist das so wichtig wie in Konfliktgesprächen. Das Wissen um Konzepte wie dasjenige der Konversationsmaximen kann hier hilfreich sein.

Analysieren Sie eine E-Mail, die Sie selbst verfasst haben, im Hinblick auf die Konversationsmaximen: Ist die Form angemessen, die Länge sinnvoll und ist der Inhalt klar?

Schnelltest

Training Auf der Webseite finden Sie Übungen zu den Konversationsmaximen und erfahren dabei, welche Rolle sie in der politischen Kommunikation spielen.

Thema 1.1.g Offen und geschlossen: Die Wirkungsmacht von Fragen

In einer Welt, in der nicht gefragt wird, kann keine wirkliche Verständigung stattfinden. Der zentrale Stellenwert von Fragen ist in der Kommunikation von Kindern beobachtbar: „Warum ...?“ Durch Fragen und Antworten lernen Kinder, das sinnlich Erfahrene einzuordnen. Mit Fragen erschließen sie sich die Welt. Aber nicht nur für den kindlichen Sozialisationsprozess sind Fragen zentral, sondern auch für das soziale Zusammensein im Erwachsenenalter.

Fragen unterscheiden sich in ihrer Funktion und sprachlichen Gestalt, weshalb wir auch von Fragetypen sprechen. Einer der wichtigsten Fragetypen ist die W-Frage, welche mit Interrogativpronomen wie *wer* oder *wann* am Satzanfang eingeleitet und als offene Frage bezeichnet wird. Mit offenen Fragen lassen wir dem Gegenüber bei der Antwort viel Freiheit. Dieser Fragetyp kommt oft bei helfenden Gesprächsformen wie Coaching oder bei Gesprächen im Krankenhaus zum Einsatz: Auf die Frage „Wie sind Sie mit dem neuen Medikament zurechtgekommen?“ kann man kurz antworten mit „Danke, war ok“ oder mit einer ausführlichen Schilderung.

Das Gegenstück zu den offenen Fragen bilden die geschlossenen Fragen, die sprachlich durch die Verb-Erststellung im Satz gekennzeichnet sind: „Kannst du mir heute dein Fahrrad leihen?“ Sie werden mit *Ja* oder *Nein* beantwortet. Dieser Fragetyp schränkt den Handlungsspielraum der Befragten ein und kann dadurch konfrontativ wirken. Geschlossene Fragen werden in der politischen Kommunikation und der Werbung eingesetzt: „Stellen Sie sich zur Wiederwahl als Parteipräsident?“, „Bist du bereit zu helfen?“

Es gibt aber auch Fragen, die sprachlich weniger eindeutig markiert sind: Auch eine Feststellung kann eine Frage sein, wenn sie durch Anheben der Stimme am Satzende oder durch Mimik und Gestik markiert wird. In diesem Fall sprechen wir von Deklarativsatz-Fragen.

Für die Wahl des richtigen Fragetyps im beruflichen Kontext ist entscheidend, welchen Zweck wir mit einer Frage verfolgen. Zu

den wichtigsten Funktionen von Fragen gehört das Ausgleichen von Informationsdefiziten zwischen Gesprächsteilnehmenden. Das kann sich auf die Vergangenheit beziehen, etwa beim Polizeiverhör („Wann waren Sie zum letzten Mal in der Wohnung Ihrer Ex-Frau?“), auf die Gegenwart, etwa in der Pressekonferenz („Wie beurteilen Sie die aktuelle Pandemielage, Frau Bundesrätin?“), oder auf die Zukunft, etwa beim Mitarbeiter:innengespräch („Wo siehst du dich in unserem Unternehmen in drei Jahren?“).

Gerade das letzte Beispiel zeigt, dass Fragen vielfach mehr meinen, als sie äußern. Würde der Mitarbeiter hier mit „Immer noch am gleichen Schreibtisch“ antworten, würde das die Erwartungen der Vorgesetzten nicht erfüllen. Denn hier fragt das *Wo* nicht nach dem Ort, sondern nach Zielen und Visionen. Fragen haben also eine stark gesprächssteuernde Funktion, die im Sprichwort *Wer fragt, der führt* deutlich wird. Mit gezieltem, achtsamem Fragen beeinflussen wir nicht nur den thematischen Verlauf eines Gesprächs, sondern erfahren viel über Haltungen, Meinungen, Widersprüche, Wünsche und Bedürfnisse von Menschen.

Fragen stellen ist ein wirksames Mittel, um aufmerksam zuzuhören. Zuhören bedeutet, Menschen in ihrem Facettenreichtum und ihren Zwischentönen wahrzunehmen und darauf situativ angemessen zu reagieren. Und diese Fähigkeit zum situativen und dynamischen Handeln hebt die menschliche von der maschinellen Kommunikation ab.

Achten Sie beim nächsten Gespräch am Küchen- oder Bürotisch darauf, wie Sie Ihre Fragen stellen und welche Antworten Sie darauf erhalten.

Schnelltest

Auf der Webseite zum Buch finden Sie weiterführende Übungen zu Fragetypen, -techniken und zur Wirkung von Fragen, zum Beispiel beim Beratungsgespräch.

Training

Thema 1.1.h Konventionen, Ziele, Symmetrie: Gespräche kompetent führen

Gespräche führen ist etwas Selbstverständliches, etwas, was wir von früher Kindheit an tun. Wir fragen uns selten, was ein gutes Gespräch überhaupt ausmacht. Diese Frage wird oft erst dann wichtig, wenn wir, etwa in der Rolle einer Führungsperson, heraus-

fordernde Gespräche führen. Aber auch ohne Führungsrolle führen wir ständig berufliche Gespräche: als Mitarbeiter in der Marketingabteilung eines Medienunternehmens, als Projektmanagerin in der Online-Konferenz einer internationalen NGO oder auch nur vor der Kaffeemaschine. Gerade wer in der Arbeitswelt oder einer bestimmten Branche neu Fuß fasst, muss sich an die kommunikativen Konventionen, an einen bestimmten Gesprächsstil wie den Bürojargon einer Organisation gewöhnen.

Ein Merkmal institutioneller Gespräche ist, dass sie zielgerichtet sind: Die Gespräche finden statt, weil die Institution damit ein Ziel verfolgt: Das Kund:innenakquise-Gespräch in einem Unternehmen verfolgt das Ziel der Vergrößerung des Kund:innenkreises, das Bewerbungsgespräch das der Rekrutierung von neuem Personal. Aber nicht die Institution, sondern die darin arbeitenden Menschen führen die Gespräche. Und so kommt es oft vor, dass – wenn überhaupt – Gesprächsziele vage festgelegt werden, im Mitarbeiter:innengespräch etwa als *Rückblick und Ausblick*.

Diese Unbestimmtheit ist auf den ersten Blick vorteilhaft, sie ermöglicht Gesprächsteilnehmenden, ihre eigene hidden agenda zu verfolgen: Die Abteilungsleiterin möchte im Gespräch mehr über die sich häufenden Kund:innenreklamationen erfahren, der Mitarbeiter die Spannungen im Team aufs Tapet bringen. Keine:r der beiden spricht das Ziel explizit aus. Das verhindert nicht nur eine effiziente Gesprächsführung, sondern birgt auch die Gefahr von Frustration durch fehlende Zielerreichung oder sogar eines Konflikts. Ein wichtiges Merkmal kompetenter Gesprächsführung ist also, Ziele zu identifizieren, widersprüchliche Ziele und Zielkonflikte offenzulegen und so ein gemeinsames Gesprächsziel auszuhandeln, das von allen Seiten mitgetragen wird.

Asymmetrie ist ein weiteres wichtiges Merkmal institutioneller Gespräche. Asymmetrien sind Formen von Ungleichgewicht im Gespräch. Basis dieses Ungleichgewichts können institutionelle Hierarchien, aber auch eine ungleiche Verteilung von Wissen sein. So weiß in einem Bewerbungsgespräch die Geschäftsleiterin, die das Gespräch führt, viel mehr über die Organisation, die Produkte, die Probleme und Herausforderungen als der Bewerber. Zudem kennt sie die Begrifflichkeiten und den Kommunikationsstil, die man verwendet: Spricht man von *Klient:innen* oder von *Kund:innen*, von *lehren* oder von *unterrichten*, von *Inklusion* oder *Integration*? Institutionelle Ziele und Asymmetrien beeinflussen die Art und Weise

der Gesprächsführung. Asymmetrische Gesprächsführung zeigt sich auch auf der Ebene des Sprecher:innenwechsels, etwa wenn die Geschäftsführerin die Fragen stellt und der Bewerber antwortet, oder im Recht, Themen und Gesprächsdauer festzulegen, also ein Gespräch zu beginnen und zu beenden.

Gespräche sind immer dynamische Konstrukte: Zwei Bewerbungsgespräche für die gleiche Stelle laufen nie identisch ab und sind in ihrem Verlauf deshalb auch nicht voraussagbar. Gespräche kompetent zu führen, bedeutet, Gesprächskonventionen, aber auch den eigenen Handlungsspielraum, zu erkennen sowie Ziele transparent zu machen und sich so auf einen offenen Austausch mit dem Gegenüber einzulassen.

Denken Sie an Ihr letztes Bewerbungsgespräch: Welche Art von Asymmetrien kamen vor? Wie sind Sie damit umgegangen? Schnelltest

Auf der Webseite zum Buch finden Sie weiterführende Übungen zu den Merkmalen und Herausforderungen institutioneller Kommunikation, zum Beispiel beim Mitarbeiter:innengespräch. Training

Ulla Kleinberger

II.1.2 Murphy's Law: Kommunikative Schnittstellen

Kommunikatives Handeln ist interaktives Handeln. So entstehen Diskurse, in kleinen Gruppen wie in der Öffentlichkeit. Sie dienen den Teilnehmenden dazu, sich über einzelne Situationen, Texte, Medien und Sprachen hinweg zu verständigen – und damit kommunikative Schnittstellen zu bewältigen. Dabei kann einiges schiefgehen. Praktiker:innen beobachten, analysieren und nutzen die Muster von Diskursen, um Risiken in kommunikativen Situationen zu minimieren und gelingende Kommunikation zu fördern.

Lernziele **Haltung:** Sie respektieren Diskurse und ihre Muster als wichtige Voraussetzung beruflichen Sprachhandelns und sind bereit, sie in diesem Sinn zu nutzen. **Wissen:** Sie verfügen über eine linguistische Basis zum Beschreiben und Verstehen kommunikativer Schnittstellen. **Können:** Sie können Diskursmuster auf konkrete berufliche Handlungssituationen an den kommunikativen Schnittstellen produktiv anwenden.

Aufbau Die Schwerpunkte des Kapitels führen von wichtigen Schnittstellen in der Kommunikation zu typischen Praktiken in Sprachberufen:

- a Kommunikative Schnittstellen:
Transformationsaufgaben auf drei Ebenen
- b Diskurspraktik, Diskurspragmatik:
So nehmen Sie teil an dem, was um Sie geschieht
- c Muster und kulturspezifische Ausprägung:
Zurück zum Beispiel Höflichkeit
- d Reibungsverlust, Effizienz und Praxis:
Diskurspraktiken in beruflichen Profilen

Autorin Prof. Dr. habil. Ulla Kleinberger verfügt über langjährige Erfahrung in Forschung und Lehre von Gesprächs-, Text- und Diskurslinguistik. Ein Schwerpunkt liegt auf Herausforderungen organisationalen Kommunizierens im mehrsprachigen, intra- und interdisziplinären Kontext. Mit der Venia Legendi für Germanistische Linguistik lehrt sie auf allen akademischen Stufen Themen der (Angewandten) Linguistik.

Thema 1.2.a Kommunikative Schnittstellen: Transformationsaufgaben auf drei Ebenen

Die kommunikative Schnittstelle ist eine offene Stelle in einem kommunikativen System, an der sich das System mit anderen Systemen verbindet. Kommunikative Schnittstellen in einer bestimmten Situation können zum Beispiel mit diesen geometrischen Formen visualisiert werden. Die Punkte dieser Grafik Abb. 3 stehen für Personen oder Personengruppen. Die Striche sind Kommunikationswege zwischen diesen Personen oder Gruppen. Jeder Strich bedeutet damit auch eine Schnittstelle. In den vier ersten Beispielen kommunizieren einige mit einigen, im Beispiel ganz rechts alle mit allen von

Rosenstiel & Nerdinger, 2011, 368, beruht auf Leavitt, 1951.

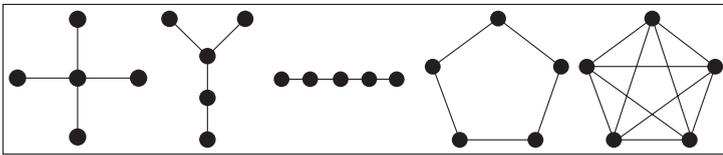


Abb. 3: Kommunikationswege.

An den Schnittstellen entstehen Transformationsaufgaben. Hier müssen die Beteiligten die sprachlichen Einheiten und Funktionen anpassen, übersetzen, damit diese über die Schnittstelle hinweg verstanden werden können. Dies geschieht auf drei Ebenen:

Roberts, O'Reilly, Bretton, & Porter, 1977.

Auf der Mikroebene tauschen sich Menschen mit anderen Menschen oder mit Maschinen aus Thar, 2015. Im beruflichen Alltag geschieht dies in einer Vielzahl von kommunikativen Gattungen, also Gesprächs- und Textsorten: von der Begrüßung am Morgen, über Sitzungen, Projektentwicklung, Beratung, Beschwerden, Verträge, strategische Beratungen, Softcommunication bis hin zu Klatsch und Tratsch Kleinberger, 2020.

Die Mesebene umfasst die Kommunikation zwischen einzelnen Abteilungen oder Organisationen. Hier kommunizieren zum Beispiel die Entwicklungs- und die Verkaufsabteilung eines Betriebs miteinander, indem sich Vertreter:innen beider Organisationseinheiten wöchentlich zum Austausch treffen, um neue Produkte und ihre Verkaufschancen zu diskutieren.

Auf der Makroebene laufen die Kommunikationsprozesse zwischen Organisationen und der Gesellschaft. Hier gestaltet zum

Beispiel eine Behörde in einem demokratischen System ihre Kommunikation mit der Öffentlichkeit, um die Menschen möglichst transparent zu informieren und zugleich zu erfahren, was die Bevölkerung bewegt.

Selbstverständlich sind diese Ebenen nicht trennscharf zu verstehen. Lösen sich traditionelle Strukturen auf, wie etwa gegenwärtig, entsteht eine beeindruckende Dynamik. Gleichwohl schimmert dieses Modell der drei Ebenen perlmuttartig durch.

- Schnelltest Definieren Sie *kommunikative Schnittstelle* und nennen Sie kommunikative Aufgaben an solchen Schnittstellen auf mehreren Ebenen in Ihrem Alltag und Beruf.
- Training Auf der Webseite zum Buch finden Sie zum Beispiel eine weiterführende Übung zum Überarbeiten einer Webseite im Team, mit Fokus auf kommunikative Schnittstellen.

Thema 1.2.b Diskurspraktik, Diskurspragmatik:

So nehmen Sie teil an dem, was um Sie geschieht

Mikro, Meso, Makro – auf diesen drei Ebenen also setzen wir Praktiken ein, um kommunikative Schnittstellen zu bearbeiten und an Diskursen teilzuhaben. Diskurspraktiken sind Muster von kommunikativen Handlungen zur Teilnahme an Diskursen. Welche Diskurspraktiken sich an welchen Schnittstellen und unter welchen Bedingungen ausprägen und bewähren, untersucht die Diskurspragmatik, die Lehre der sprachlichen Tätigkeiten in Diskursen. Beispiele dafür nennt die folgende Grafik.

Ebene	Berufliches Setting	Diskurspragmatik	Diskurspraktiken
Makro	Organisation – Gesellschaft	Untersucht den Diskurs zu Impfverzögerungen in der Gesellschaft während der Pandemie	Szenarien aufzeigen Verantwortung übernehmen Schuld zuweisen ...
Meso	Organisation – Abteilung	Untersucht den Diskurs zu Mobbing und Belästigung in einer Organisation	Fälle benennen Handlungen beschönigen Beteiligte verwarnen ...

(fortgesetzt)

Ebene	Berufliches Setting	Diskurspragmatik	Diskurspraktiken
Mikro	Mensch – Mensch	Untersucht den Diskurs in Paaren im Verlauf einer Beziehung	Interesse an der anderen Person ausdrücken Standpunkte klären Versöhnungsangebote machen ...

Die Diskurspragmatik zeigt uns: Menschen erfinden kaum neu, was sie sagen möchten. Sie greifen an den kommunikativen Schnittstellen auf kulturell geprägte Einheiten, auf Muster von Praktiken zurück, damit sie eine (sprachliche) Handlung effizient und sinnvoll durchführen können. Durch die musterhafte Grundlage ist der gemeinsam konstruierte Sinn der Aussage ebenfalls abschätzbar.

Alle Unternehmen und Organisationen heben sich über Muster von Praktiken von ihrem Umfeld ab, und doch sind viele der Praktiken und Muster weitverbreitet. Jede Gesellschaft verfügt über ein ausreichendes Repertoire von Praktiken und Mustern, aus dem Individuen und Kollektive auswählen können, um ihr kommunikatives Handeln sinnvoll und effizient zu gestalten und das (berufliche) Leben zu bewältigen.

Reflektierte Praktiker:innen beobachten, analysieren und nutzen die Praktiken und deren Verbindung in festen Mustern in Diskursen, um gezielt passend oder abweichend zu handeln, um Erwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen, um Interessen anzumelden oder zu wahren. Mit guten Praktiken kann das gelingen – auch wenn dem stets so vieles entgegensteht: Wenn, wie Murphy's Law behauptet, alles scheitern wird, was scheitern kann.

Nennen Sie Muster von Praktiken sprachlichen Handelns auf Mikro-, Meso- und Makroebene sowie deren Wert, Rolle und Potential.

Schnelltest

Auf der Webseite zum Buch finden Sie zum Beispiel eine weiterführende Übung zum Nutzen kommunikativer Praktiken im beruflichen Alltag.

Training

Thema 1.2.c Muster und kulturspezifische Ausprägung: Zurück zum Beispiel Höflichkeit

Wenn eine Person sprachlich handelt, entwickelt sie die sprachlichen Einheiten dafür nicht neu, sondern greift auf Bestehendes zurück, auf Muster von Praktiken, die allenfalls neu oder unüblich kombiniert werden. Einfluss auf diese Ausprägung komplexer Muster haben dabei die aktuelle Situation und die historischen Zusammenhänge, in die sie eingebettet ist.

(Un-)Höflichkeit_{II.1.1.c} beispielsweise lässt sich je nach Konstellation unterschiedlich realisieren: über spezifische syntaktisch verbundene Lexeme wie ein *Bitte sehr*, über die Wahl des Modus vom Indikativ zum Konjunktiv oder Imperativ – oder über Modalverbkonstruktionen wie *könnten Sie*. Welche Mittel jemand wählt, ist eine stilistische Entscheidung. In jeder Situation kann die interagierende Person aus einem Repertoire vorgeprägter Muster auswählen und sich so in einem Netz von Konventionen und Anforderungen positionieren.

Vergleichbar mit diesen individuellen Entscheidungen steht es Organisationen und ihren Abteilungen frei, durch sprachliche Praktiken ihr Profil nach außen zu schärfen. Da dies an kommunikativen Schnittstellen geschieht, ist die Wirkung im Sinne der Produzent:innen nicht immer gewährleistet. So können etwa ungehaltene Callcenter-Mitarbeitende der Reputation eines Unternehmens schaden. Eine misslungene Produktbezeichnung für ein Süßgetränk wie *Fuze(tea)* rührt an Tabus, womit der Ruf eines Unternehmens tangiert wird.

Kommunikative Entscheidungen, ob individuell getroffen oder in einer Organisation ausgehandelt, unterliegen kulturellen Gepflogenheiten. Deshalb zeigen sich in allen Kulturen spezifische Muster von Entscheidungen und Praktiken. Mental abgelegt sind die Denk- und Handlungsbedingungen als Frames_{II.1.1.d}, die Handlungsmuster als Skripts. Innerhalb einer Kultur hilft uns ein Repertoire von Frames und Skripts zu kommunizieren und zu kooperieren, ohne dass grundsätzliche Diskussionen stattfinden müssen.

Eine höfliche Gepflogenheit ist etwa, dass diejenige Person, die einen Raum betritt, als erstes grüßt. Das Skript setzt sich fort, indem die anderen anwesenden Personen diesen Gruß erwidern sollten_{I.1.1.c}. Geschieht dies nicht, wird eine kommunikative Schnittstelle überdeutlich, wiewohl suboptimal realisiert: Vom Schweigen

zum Gespräch braucht es den Gruß sowie den Gegengruß. Wie diese beiden Grüsse sprachlich ausgestaltet werden, ist ein Stück weit die Angelegenheit der jeweiligen Personen – und somit eine Stilfrage ^{1.1.1.d}.

Stilistische Varianten einer kulturspezifischen Ausprägung finden sich auf unterschiedlichen Ebenen: etwa auf der sprachlichen Oberfläche (z. B. Syntax von *Moin!* und *Ich grüße Sie recht herzlich*) oder bei stilbildenden Verfahren (z. B. Wiederholung in *Moin moin!*). Erst in der Abweichung (markiert) von einer gängigen Realisierung (unmarkiert) wird die Wahl einer Praktik und der damit verbundenen Formulierungen, der stilistischen Varianten also, auffällig – etwa, wenn jemand gezielt überschwänglich zurückgrüßt. Eine solche Praktik wird zu einem Phänomen, das man neben dem Normalfall betrachten, untersuchen und optimieren kann.

Zeigen Sie an einem erlebten Beispiel die Bedeutung stilistischer Varianten in Situationen betonter (Un-)Höflichkeit für das Gelingen von Kommunikation.

Schnelltest

Auf der Webseite zum Buch finden Sie als weiterführende Übung zum Beispiel eine Einladung, sich an peinliche und gelungene Begrüßungssequenzen zu erinnern.

Training

Thema 1.2.d Reibungsverlust, Effizienz und reflektierte Praxis: Diskurspraktiken in beruflichen Profilen

Der berufliche Alltag ist im Allgemeinen effizient organisiert. Das Zusammenspiel der Mitarbeitenden, der Abteilungen und der Organisationen, ja, der Gesellschaft als Ganzes, ist wie ein gut geöltes Räderwerk. Trotz allen Öls treten aber an den Schnittstellen, also zwischen den Rädern, Reibungsverluste auf. Geeignete Diskurspraktiken helfen, diese Verluste tief zu halten, indem sie beispielsweise beeinflussen,

- welche Sprache wann gesprochen wird. Ein Gegenbeispiel: Sulzer Management führte vor Jahren in der internen Kommunikation des Standorts Winterthur Englisch als Unternehmenssprache ein, selbst Sitzungen mit ausschließlich Schweizerdeutsch Sprechenden mussten auf Englisch geführt werden. Nach wenigen Monaten wurde diese Weisung zurückgenommen.

- welche Medien für welche Information bzw. Rezipientengruppen genutzt werden. Zum Beispiel ist Alter eines der Kriterien für die Medienwahl: Ältere Personen in der Schweiz erreicht man eher über Massenmedien wie den Schweizer Rundfunk und über etablierte soziale Medien wie Facebook, LinkedIn, jüngere Personen eher über Instagram, TikTok, Izzi und Influencer.
- wie man sich als mittelständisches Unternehmen im Gleichschritt über seine Produkte politisch positioniert. So werden etwa Bioprodukte von anderen Vertreter:innen mit anderen Medienkanälen unter anderen sprachlich-stilistischen Besonderheiten aufbereitet als genetisch veränderte Produkte, was bedeutet, dass kommunikative Schnittstellen unterschiedlich auszugestalten sind.

Vielfältige Strukturen und Muster helfen, diese Effizienz aufrechtzuerhalten: Genres, Textsorten, Gesprächsarten, Textbausteine liefern musterhafte Angebote, die in den unterschiedlichen beruflichen Profilen und Traditionen ihren Niederschlag finden. Beispielsweise garantieren Europäische DIN-Normen, so der Normbrief DIN 5008 (seit 2020), effiziente Verarbeitungsmöglichkeit mit Textvorlagen. Betreff, Anrede und Grußformen etwa, passend zur Größe und Position der Sichtfenster bei den Briefumschlägen, sind wichtige Aspekte, die eine digitale, technische Weiterverarbeitung vereinfachen.

In diesem Rahmen werden Unternehmen, die auf Individualität und Exklusivität setzen, bewusst Abweichungen suchen: die eigenständige, auffällige und dabei überzeugende Mustervariation. Zweckmäßigkeit und Übersichtlichkeit sind dabei wichtige Kriterien, aber auch vermeintlich Sinnfernes bzw. -loses kann Aufmerksamkeit verschaffen. Dabei machen kulturelle Erwartungen in Bezug auf Höflichkeit, Gender II.3.1, Alter und Hierarchie jedes kommunikative Vorgehen zu einem besonderen Unterfangen mit gut verborgenen Fettnäpfchen. Murphy's Law grüßt.

Sprachliche Schnittstellenarbeit erweist sich so als eine typisch praktische, anwendungsorientierte Herausforderung, die im beruflichen Alltag gemeistert werden muss. Unterschiedliche berufliche Profile folgen eigenen Traditionen und Gepflogenheiten, verstärkt von Zeitgeist und aktuellen Anforderungen, heruntergebrochen auf die Aufgabenstellungen, die einen Rahmen hinsichtlich der Prakti-

ken setzen und die zu realisierende Muster virtuell zur Verfügung stellen. Reflektierte Praxis erkennt, nutzt und umspielt die Muster entsprechend.

Beschreiben Sie erlebte Folgen Ihres Handelns an kommunikativen Schnittstellen. Schnelltest

Auf der Webseite zum Buch finden Sie zum Beispiel eine weiterführende Übung zum Fall von Alexei Anatoljewitsch Nawalny. Training

