

**WISSEN – KOMPETENZ – TEXT**

Herausgegeben von Christian Efing, Britta Hufeisen  
und Nina Janich

Marcel Dräger / Martha Kuhnhenh (Hrsg.)

# Sprache in Rede, Gespräch und Kommunikation

Linguistisches Wissen  
in der Kommunikationsberatung

10



PETER LANG  
EDITION

Sprache in Rede, Gespräch und Kommunikation

# WISSEN – KOMPETENZ – TEXT

Herausgeben von Christian Efing, Britta Hufeisen  
und Nina Janich

## Band 10

*Zu Qualitätssicherung und Peer Review  
der vorliegenden Publikation*

Die Qualität der in dieser Reihe  
erscheinenden Arbeiten wird vor der  
Publikation durch die Herausgeber  
der Reihe geprüft.

*Notes on the quality assurance  
and peer review of this publication*

Prior to publication, the quality  
of the work published in this series  
is reviewed by the editors  
of the series.

# WISSEN – KOMPETENZ – TEXT

Herausgeben von Christian Efing, Britta Hufeisen  
und Nina Janich

## Band 10

*Zu Qualitätssicherung und Peer Review  
der vorliegenden Publikation*

Die Qualität der in dieser Reihe  
erscheinenden Arbeiten wird vor der  
Publikation durch die Herausgeber  
der Reihe geprüft.

*Notes on the quality assurance  
and peer review of this publication*

Prior to publication, the quality  
of the work published in this series  
is reviewed by the editors  
of the series.

Marcel Dräger / Martha Kuhnenn (Hrsg.)

# Sprache in Rede, Gespräch und Kommunikation

Linguistisches Wissen in der Kommunikationsberatung

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

ISSN 1869-523X  
ISBN 978-3-631-66444-5 (Print)  
E-ISBN 978-3-653-05624-2 (E-Book)  
DOI 10.3726/978-3-653-05624-2

© Peter Lang GmbH  
Internationaler Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2016  
Alle Rechte vorbehalten.

Peter Lang Edition ist ein Imprint der Peter Lang GmbH.

Peter Lang – Frankfurt am Main · Bern · Bruxelles · New York ·  
Oxford · Warszawa · Wien

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

Diese Publikation wurde begutachtet.

[www.peterlang.com](http://www.peterlang.com)

## Wissen – Kompetenz – Text

Herausgegeben von Christian Efing / Britta Hufeisen / Nina Janich

- Band 1 Nina Janich / Alfred Nordmann / Liselotte Schebek (Hrsg.): Nichtwissenskommunikation in den Wissenschaften. Interdisziplinäre Zugänge. 2012.
- Band 2 Markus Wien: Lesart und Rezipienten-Text. Zur materialen Unsicherheit multimodaler und semiotisch komplexer Kommunikation. 2011.
- Band 3 Christiane Stumpf: Toilettengraffiti. Unterschiedliche Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen. 2013.
- Band 4 Gabriele Klocke: Entschuldigung und Entschuldigungsannahme im Täter-Opfer-Ausgleich. Eine soziolinguistische Untersuchung zu Gesprächsstrukturen und Spracheinstellungen. 2013.
- Band 5 Christian Efing (Hrsg.): Ausbildungsvorbereitung im Deutschunterricht der Sekundarstufe I. Die sprachlich-kommunikativen Facetten von "Ausbildungsfähigkeit". 2013.
- Band 6 Zhouming Yu: Überlebenschancen der Kleinsprachen in der EU im Schatten nationalstaatlicher Interessen. 2013.
- Band 7 Karl-Hubert Kiefer / Christian Efing / Matthias Jung / Annegret Middeke (Hrsg.): Berufsfeld-Kommunikation: Deutsch. 2014.
- Band 8 Lisa Rhein: Selbstdarstellung in der Wissenschaft. Eine linguistische Untersuchung zum Diskussionsverhalten von Wissenschaftlern in interdisziplinären Kontexten. 2015.
- Band 9 Christian Efing (Hrsg.): Sprache und Kommunikation in der beruflichen Bildung. Modellierung – Anforderungen – Förderung. 2015.
- Band 10 Marcel Dräger / Martha Kuhnhenh (Hrsg.): Sprache in Rede, Gespräch und Kommunikation. Linguistisches Wissen in der Kommunikationsberatung. 2016.

[www.peterlang.com](http://www.peterlang.com)

### Autor/Autorin/Author

Druckreif / Ready for press	<input type="checkbox"/>
Nach Korrektur druckreif / O.K. with corrections	<input type="checkbox"/>
Unterschrift / Signature:	
Datum / Date:	

### Reihenherausgeber/Series editor

Druckreif / Ready for press	<input type="checkbox"/>
Nach Korrektur druckreif / O.K. with corrections	<input type="checkbox"/>
Unterschrift / Signature:	
Datum / Date:	

Stefan Goes

# Warum linguasystemische Gesprächssteuerung „Sprachmagie“ heißen muss

**Abstract:** Selling specific, practical linguistic knowledge to the result-driven corporate community in Germany should be a simple task. For quite some time the opposite was the case – due to lack of open-mindedness on the buyers' side, as well as the inability on the sellers' side to come up with convincing labelling and sales argumentation. Even today the experts' interest in their own research, or at least their sense of mission, seems to stand in the foreground. The article demonstrates which marketing strategies will certainly fail and which will succeed. In particular, it will discuss the linguistic aspects and methods employed in training and consulting, how they are conveyed and how participants are introduced to applying them to their tasks. The article concludes with some theses for the academic context concerning the question of how academic teaching may strengthen practical aspects of and within linguistics.

## 1 Entwicklung des Konzeptes und Verankerung in der außeruniversitären Praxis

Der eine oder die andere<sup>1</sup> kann sich noch erinnern, als in den ausgehenden 80ern des vorigen Jahrhunderts das Wort „Drittmittel“ – als Begriff für extern eingeworbene Gelder – bei Professoren der angewandten Sprachwissenschaft Unverständnis bis Abscheu auslöste. Mit der Wirtschaft zu kooperieren, galt vielen als gleichbedeutend mit dem Verkauf der Seele. Ich erinnere mich an viele Gespräche mit namhaften Wissenschaftlern, die große Sorge hegten, von der Auftraggeberin beeinflusst zu werden, in eine bestimmte Richtung zu forschen und zu einem bestimmten Ergebnis zu kommen. Dass diese Bedenken nicht ganz von der Hand zu weisen waren, habe ich in eigenen Projekten allerdings nur zweimal erfahren. Möglicherweise wird es sich im hauptberuflichen akademischen Betrieb ähnlich verhalten haben. Die Zusammenarbeit mit Menschen, die sich nicht zuletzt einen materiellen Gewinn erhoffen, wird heutzutage deshalb nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt. Vielmehr gibt es nur noch wenige deutsche Universitäten, die nicht versuchen, ihr Wissen und Können gewinnbringend außerhalb der Forschungsgemeinschaft zu verkaufen. Dies gilt in vielen Fällen auch für die germanistische

---

1 Dem Streben nach Geschlechtergleichheit wird versucht Rechnung zu tragen durch die abwechselnde Verwendung der männlichen und der weiblichen Form.

Linguistik. Und auch die Unternehmensseite hat sich in ihrer Wahrnehmung und Haltung gegenüber der germanistischen Linguistik bewegt. Früher gerne belächelt, werden insbesondere Expertinnen aus der angewandten Linguistik gerne eingestellt oder als Berater herangezogen. Diese Beobachtungen werde ich in meinem Beitrag aufgreifen und meine eigenen Erfahrungen schildern. Dafür stelle ich *communicare* vor, eine von mir gegründete linguasystemische Unternehmensberatung. Ein thematischer Schwerpunkt im Beitrag ist meine Herangehensweise an die Art des Wissenschaftstransfers von linguistischem Wissen in den wirtschaftlichen Bereich. Zunächst werde ich die Entstehung, Entwicklung und Angebotsstruktur von *communicare* erläutern (Kapitel 1), bevor ich näher auf einzelne Übungen (Kapitel 2) und schließlich auf die Relevanz praxisrelevanter Inhalte in der universitären Lehre (Kapitel 3) eingehe.

### 1.1 AN oder AUS – zwischen Mission und Selbstverleugnung

Bei der Gründung von *communicare* 1998 sollte das sprachwissenschaftliche Fundament als Alleinstellungsmerkmal dienen. Die Leistungen wurden als „linguistisch fundierte Unternehmensberatung“ angeboten. Der Slogan lautete damals: „Sprache effektiv anwenden“. Vorteil: Das Angebot ist klar benannt und neu. Nachteil: Das Angebot ist erklärungsbedürftig und klingt akademisch. Dieser Ansatz hatte erstaunlicherweise dennoch – in unterschiedlichen Variationen – bis 2007 Bestand. In der akademischen Welt kam das gut an und ebenso bei Firmen, die akademisch gebildete und innovative Führungskräfte hatten. Da der Kundentamm aber aus Vorliebe des Gründers für nachhaltige Managementstrukturen und die besonderen Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vorwiegend im inhabergeführten Mittelstand zu finden war, musste viel erklärt werden, und die Abschlussquote<sup>2</sup> blieb hinter den Erwartungen zurück. Je größer die Skepsis der Kunden (in spe), desto eindringlicher die Argumentation des Beraters für eine wissenschaftliche, pragmalinguistische Methodik und umso eindringlicher war der „Erleuchtungsgedanke d. h. die Idee, dass nur linguistisch fundierte Kommunikationstrainings das einzig Wahre sein können. Dieser Weg war weder wirtschaftlich noch angenehm. Dies führte zu einem radikalen Wechsel der Marketingstrategie.

Die neue Strategie fußte darauf, nicht oder nur wenig über den fachlichen Hintergrund zu sprechen und stattdessen durch Leistung zu überzeugen, nämlich kurze Einsatzzeiten und nachhaltigen Erfolg. Sowohl die kurzen Einsatzzeiten als auch der nachhaltige Erfolg ließen sich durch die wissenschaftlich fundierte,

---

2 Aufträge im Verhältnis zu geführten Verkaufsgesprächen.

pragmalinguistische Methode erreichen. Wenn Menschen ein Prinzip wie etwa den Sprecherwechsel verstanden haben, können sie es danach mit etwas Übung sofort anwenden. Der Einsatz gesprächsanalytischer Methodik<sup>3</sup> direkt im Seminar verfestigte das Verständnis im eigentlichen Sinne des Wortes. Der Verzicht auf vermeintliche „goldene Regeln“ zugunsten einer teilnehmerorientierten, stärkenbasierten Individualberatung ließ das Gelernte langfristig anwendbar werden. Der Vorteil dieser Herangehensweise zeigte sich in mehr Aufträgen, der Nachteil lag in der Verwässerung des Markenimages und einer Identitätskrise. Rein wissenschaftliche Ansätze haben ihre Berechtigung und ihr Klientel im gutachterlichen Bereich. Wissenschaftlich orientierte Konzepte auf der anderen Seite müssen sehr transparent und überzeugend für den Laien sein, um Abnehmerinnen zu finden. Überwiegend praxisgeleitete Herangehensweisen schließlich können sehr kundenfreundlich und damit gut anzubieten sein, lassen es dann aber auch oft an Nachvollziehbarkeit und fachlicher Fundierung mangeln. Auch die Unterscheidbarkeit von Ansätzen, die etwa aus der Pädagogik, Soziologie oder Psychologie stammen, geht verloren. Auf der didaktischen Oberfläche besteht häufig nicht einmal ein Unterschied zu Seminaren „aus der Praxis für die Praxis“, wie sie in großer Zahl von Fachexperten mit Zweitkarriere angeboten werden. Das heißt, der Wettbewerb wird quantitativ härter. Im konkreten Fall kam noch hinzu, dass die eigene Begeisterung für die angewandte Sprachwissenschaft nicht mehr im anfänglichen Maße ihren Ausdruck im Dialog mit den Kunden finden konnte, was zu Demotivierung führte.

Der dritte Weg war dann schon etwas besser gewählt: Inspiriert durch die vorwiegend technischen Kunden und meinen Vater, der als Ingenieur arbeitete, wurde ab 2000 die Zusatzbezeichnung „die Sprachingenieure“ verwendet. Diese Entscheidung erleichterte den Zugang zu technisch-naturwissenschaftlich orientierten Klienten<sup>4</sup>, entfremdete aber in gleicher Weise von den „weicher“ gestimmten Klienten und vor allem von der weiblichen Kundschaft.<sup>5</sup> Überdies schränkte dieses Etikett auf Dauer unnötig ein. 2007 wurde dieser Weg also wieder verlassen.

- 
- 3 Anfangs auf HIAT-Basis, später reduziert auf die Markierung von Akzent und Betonung durch einfaches Anführungszeichen resp. Großbuchstaben, Vokaldehnung durch doppelte oder dreifache Verwendung des Vokals sowie Darstellung von Pausen durch Plus-Zeichen.
  - 4 Oft so oder so ähnlich gehört: „Damit kann ich endlich mal was anfangen. Nicht dieses Pädagogen-Geschwätz!“ oder „Ach, das wusste ich gar nicht, dass man auch so an Kommunikation herangehen kann!“ Es entstand in einem ersten Schritt Nähe durch Zugehörigkeitsgefühl: „Das ist ja fast einer von uns ...“
  - 5 Skepsis oder auch Ablehnung zeigten sich vor allem durch Körperausdruck oder distanzierendes Verhalten, aber auch durch Sätze wie diesen: „Also Kommunikation, also das Menschliche, das kann man doch nicht reduzieren auf so was wie Mechanik!“

Stattdessen wandte ich mich nun dem systemischen Ansatz zu und bildete mich als systemischer Berater fort. Dies war eine direkte Konsequenz aus dem stark angestiegenen konsultativen Anteil bei der Arbeit. Der Erwerb zusätzlicher fachlicher Qualifikation in Form einer berufsbegleitenden Ausbildung zum systemischen Berater am Institut für Systemische Studien in Hamburg hatte eine erhebliche Ausweitung der Methodenvielfalt ermöglicht, was auch zu einer neuen Angebotsbeschreibung führte. Die systemische Perspektive ist in der Kommunikationsberatung eine produktive Ergänzung, wie ich im Folgenden erläutere.

## 1.2 Nimm zwei! – angewandte Sprachwissenschaft und Systemtheorie

Seit 2007 wird der kommunikative Teil der Leistungen als „linguasystemische Gesprächssteuerung“ angeboten. Die Einbettung der linguistischen Kenntnisse und Methoden in den systemischen Rahmen war ein Quantensprung. Der beraterrische sowie didaktische Aufwand verringerte sich erheblich – bei wesentlich höherer Ergebnisqualität. Dies liegt m. E. darin begründet, dass Linguistik und systemische Methodik sozusagen Hand in Hand gehen. Systemiker verwenden in diesem Zusammenhang gerne den Satz „Menschen existieren in Sprache“. Aus der systemischen Praxis fließen im Wesentlichen diese Aspekte / Methoden ein:<sup>6</sup>

- Annahme des „Hyperrealismus“ (Humberto Maturana), d. h., niemand kann „recht haben“, bzw. „alle haben recht“
- Grundannahme des Handelns von Menschen in sozialen Systemen
- Grundannahme des eigenverantwortlichen, sinnhaften Handelns
- Ressourcenorientierung
- Suche nach „Spielern zweiter Ordnung“, also Einflüssen durch nicht beteiligte natürliche Personen, Organisationen, unbelebte Gegenstände (wie „die Entfernung“ oder „das Medium“) und Metaspieler (wie „das Problem“, „der Prozess“, „das Produkt“)
- Einsatz systemischer Methoden wie Systemlandkarte / Soziogramm, Aufstellung mit dem Familienbrett, Perspektivwechsel, konstruktive Fragen, Reflecting Team

---

6 Zur vertiefenden Lektüre wird empfohlen: Foerster, Heinz von / Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Auer: Bonn 2004. Luhmann, Niklas: *Einführung in die Systemtheorie*. Auer: Heidelberg 2004; Luhmann, Niklas: *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*. Auer: Heidelberg 2005; Maturana, Humberto R. / Pörksen, Bernhard: *Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens*. Auer: Heidelberg 2002.

Aus der Soziologie fließen grundsätzliche Hinweise zur Funktion von Gruppen von Menschen ein<sup>7</sup>, aus der Psychologie wird Grundlagenwissen der Personal- und Motivationspsychologie<sup>8</sup> zum Einsatz gebracht und aus der Hirnforschung vornehmlich die Forschungsergebnisse von Gerhard Roth.<sup>9</sup>

Das führt dazu, dass die Klienten und Seminarteilnehmerinnen das linguistische Wissen weniger aus der Perspektive der Regeln und Werkzeuge als vielmehr der schöpferischen Tätigkeit an sich verstehen.

Aus der Linguistik im weiteren Sinne werden diese Elemente angeboten (an dieser Stelle seien nur die Stichwörter genannt, die Beschreibung ausgewählter Aspekte folgt unter Punkt 2):

- Kommunikationsmodelle
- Syntax
- Prosodie
- Semantik, Schlüsselwörter, Stilregister
- paraverbale Äußerungen
- Sprechakte, Sprachhandlungen, Turn-Taking, Gesprächsschrittpaare
- Dialogthematische Steuerung, Responsivität, Kohärenz
- Selbst- und Fremdkorrekturen
- Strategie und Taktik
- Frage- und Argumentationstechniken

---

7 Cf. Bauer, Joachim: *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren.* Hoffmann und Campe: Hamburg 2007; Goffman, Erving: *The Presentation of Self in Everyday Life.* Penguin Books: London et al. 1990; Tillmann, Klaus-Jürgen: *Sozialisationstheorien. Eine Einführung in den Zusammenhang von Gesellschaft, Institution und Subjektwerdung.* Rowohlt: Reinbek 2001; Watzlawick, Paul / Beavin Bavelas, Janet / Jackson, Don D.: *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes.* W. W. Norton & Company: New York 1967.

8 Cf. Bierhoff, Hans Werner / Frey, Dieter (Hrsg.): *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie.* Hogrefe: Göttingen et al. 2006; Brandstätter, Veronika / Otto, Jürgen H. (Hrsg.): *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion.* Hogrefe: Göttingen et al. 2009; Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie.* Hans Huber: Bern 2007; Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie.* Hogrefe: Göttingen et al. 2001.

9 Cf. Roth, Gerhard: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern.* Klett-Cotta: Stuttgart 2007; Roth, Gerhard / Strüber, Nicole: *Wie das Gehirn die Seele macht.* Klett-Cotta: Stuttgart 2014.

### 1.3 Nimm zwei! Plus – Sprachmagie

Weil sich im Kundendialog herausstellte, dass die fachlich richtige Bezeichnung „linguasystemische Gesprächssteuerung“ auf viele Menschen nicht ausreichend verlockend wirkte, wird seit 2013 das bildhaft-emotionale Wort „Sprachmagie“ dieser etwas sperrigen Formulierung vorangestellt. Hiermit werden die Regeln der Marketingpsychologie befolgt: Das Etikett weckt Aufmerksamkeit und Begehrlichkeit. Implizit steckt auch gleich ein Claim darin: Zaubern möchten die meisten gerne können – insbesondere dann, wenn die Methode letztlich doch keine Zauberei zu sein scheint, sondern auf wissenschaftlichen Prinzipien zu beruhen verspricht. Der angebotene Nutzen lässt auch aufhorchen: Gespräche schon beim Zuhören bewusst und fein steuern und somit die eigenen Ziele einfacher und in kürzerer Zeit erreichen können. Dieser Ansatz verhalf zu wesentlich gesteigerter Auftragsdichte und erhöhter medialer Aufmerksamkeit.<sup>10</sup>

## 2 Sprachmagie: linguistische Grundlagen und Methoden für die Praxis

Bevor ich auf die Methodik selbst näher eingehe, hier ein Überblick über die Kundenstruktur und das Leistungsangebot. Dies scheint mir angebracht, weil sich so besser erklärt, wieso der didaktische Ansatz einerseits so einfach/breit gehalten wird und andererseits methodische Tiefe oft unumgänglich ist.

### 2.1 Kunden

Vom kleinen (Handwerks-)Unternehmen über den kleineren bis mittleren Familienbetrieb und das klassische KMU mit 500 bis 4.000 Mitarbeiterinnen bis hin zum multinationalen Konzern erstreckt sich mein Kundenstamm. Dieser setzt sich zusammen aus:

Architekten, Bäckereiketten, Banken, Bauunternehmen, Beratungsunternehmen, Berufsverbänden, Callcentern, Einzelhändlern, Energieversorgern, Finanzdienstleistern, Forschungsinstituten, Gerichten, Handelsunternehmen, Hochschulen, IT-Firmen, Kammern, Kommunen, Kliniken, Lebensmitteleinzelhandel, Pharmaunternehmen, Reedereien, Schulungseinrichtungen, Softwareunternehmen, sozialen Einrichtungen, Stadtwerbern, Steuerberatern, Technologieunternehmen,

---

10 Cf. *Communicare in den Medien*, retrieved 28.11.2016, from <http://communicare.de/215-0-in-den-Medien.html>.

Tischlereien, Tourismusagenturen, Verbänden, Verlagen, Versicherungen, Werbeagenturen, Werften, Wirtschaftsförderungen.

## 2.2 Leistungen

Mit den Jahren habe ich mich immer mehr vom klassischen Seminar entfernt. Auch Formate, die in erster Linie der Wissensvermittlung dienen, haben bei mir einen starken Workshop-Charakter. Nur durch das Behandeln konkreter, eigener Anliegen der Teilnehmenden und das Ausprobieren der neuen Methoden lässt sich das linguistische Wissen gut vermitteln. Grundvoraussetzung ist überdies, dass die Teilnehmerinnen bereits sprachkompetent sind und eher einen Sparringspartner/Berater/Partner als einen Lehrer benötigen.

Den Hauptteil meiner Tätigkeit macht mittlerweile das Arbeiten mit Einzelpersonen oder kleineren Gruppen von Menschen aus, meist Führungskräften oder Spezialistinnen.

Ferner nimmt das Vortragsgeschäft zu. Dieses lässt sich in zwei Kategorien teilen: „Edutainment“ zu besonderen Anlässen oder als eigene Veranstaltung sowie die Einbettung meines Angebotes in fachliche Kontexte wie Vertriebs- oder Strategietagungen. Dem generell ansteigenden Interesse an Sprach- und Führungskompetenz versuche ich Rechnung zu tragen durch ein informell gestaltetes, populärwissenschaftlich gehaltenes Blog<sup>11</sup>.

Die mittlerweile am stärksten nachgefragten Leistungen sind diese:

- Sprachmagie face-to-face, telefonisch und schriftlich für Spezialisten (Marketing, Fachpräsentation, Roadshow, Einkauf, Verkauf)
- Ausbilden und Begleiten von Führungskräften
- Organisations- und Teamentwicklung; Konfliktsupervision

Angefangen hatte ich mit sogenannten „Kommunikationstrainings“, die einem Breitbandantibiotikum nicht unähnlich waren, und Präsentationstrainings, bis mein Portfolio fast alles umfasste, was mit Sprache geht. Ich hatte den „Bauchladen“, der jedes Profil zerfließen lässt. Um mein Profil zu schärfen, beschränkte ich mich auf die oben genannten drei Kernbereiche Sprachmagie, Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung. Selbst diese führen möglicherweise noch zu einer zu großen Spreizung, wenn die linguasystemische Kompetenz das Alleinstellungsmerkmal sein soll.

---

11 Cf. <http://communipedia.de>, retrieved 28.11.2016.

## 2.3 Drei Schlüssel zum Erfolg: Überschaubarkeit, Klarheit, Anspruchslosigkeit

Wenn ich auf die letzten 20 Jahre zurückblicke, ist für mich ganz deutlich, nach welchen Prinzipien ich meine Arbeit ausrichte:

- Überschaubarkeit herzustellen heißt, alles Überflüssige, Verwirrende, Überdetaillierte fort zu lassen.
- Klarheit herzustellen heißt, Grundfunktionen und Prinzipien deutlich und zielgruppenorientiert herauszustellen.
- Eine Haltung der Anspruchslosigkeit einzunehmen heißt nicht etwa, von den eigenen Kriterien fachlicher Qualität abzurücken. Vielmehr gilt es zu akzeptieren, dass die Klientinnen meist nur an den „fünf goldenen Regeln“, also unreflektiert anwendbaren, immer gültigen Verhaltensregeln, interessiert sind, statt sich für komplexere Theorien zu interessieren.

Diese Prinzipien möchte ich an fünf Beispielen erläutern.

### 2.3.1 Von Karl Bühler zum 3 i-Modell

Das Bühler'sche Organonmodell<sup>12</sup> dürfte in der Sprachwissenschaft allseits bekannt wie kritisch hinterfragt sein.<sup>13</sup> Es wurde seitens des Trainers deshalb auch gar nicht versucht, es den Kunden vorzustellen, sondern lange Zeit wurde eine vereinfachte und um den Beziehungsaspekt ergänzte Interpretation (wie das etwa in anderer Form auch Friedemann Schulz von Thun tut) genutzt, die von nicht-sprachwissenschaftlichen Kundinnen sehr gut verstanden wird:

Abbildung 1: Kommunikationsmodell

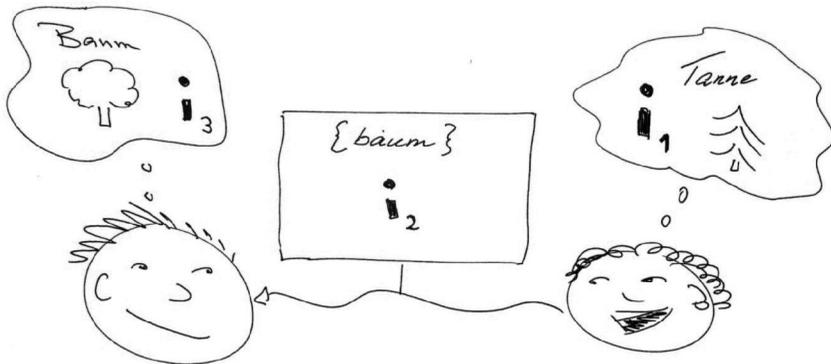


12 Cf. Bühler, Karl: *Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache*. G. Fischer: Stuttgart et al. 1999.

13 Zur Kritik an Bühler cf. Hörmann, Hans: *Psychologie der Sprache*. Springer: Berlin 1970; Morris, Charles W.: *Grundlagen der Zeichentheorie. Ästhetik und Zeichentheorie*. Hanser: München 1972.

Von der systemischen Sicht auf die Dinge, d. h. der Annahme eines Hyperrealismus, angeregt, entstand das 3 i-Modell, was sich natürlich an das zurecht viel kritisierte und modifizierte Shannon-Weaver'sche Modell<sup>14</sup> anlehnt:

Abbildung 2: Das 3 i-Modell



Der entscheidende, konstruktivistische Unterschied gegenüber Shannon / Weaver und vergleichbaren Modellen<sup>15</sup> ist, dass nicht angenommen wird, dass *eine* Information übermittelt werde, sondern dass *drei* verschiedene Informationen *entstehen*:

- i1 im Denken/Fühlen der Sprecherin
- i2 in der tatsächlichen (non)verbalen Äußerung
- i3 im Denken/Fühlen des Hörers

---

14 Zur Diskussion cf. Goes, Stefan: „Das Nicht war zu leise!“ *Untersuchungen zur kommunikativen Verarbeitung von Abweichungen in Gesprächen*. Duerrkopp & Radicke: Göttingen 2001.

15 Wie etwa das Konzept der Sprechakttheorie, was einem beim Betrachten des Modells in den Sinn kommen könnte (guter Überblick in Kapitel 5 von Levinson: *Pragmatics*). Die Annahme einer Perlokution etwa setzt eine Absicht voraus, die eine entsprechende Wirkung haben soll/hat. Genau diese intendierte Wirkung tritt aber oft nicht ein – markantes Beispiel aus dem Film *Crocodile Dundee*: Der Buschjäger ist zu Besuch in New York City. Straßenräuber stellen sich ihm und Freundin Sue in den Weg. Einer unterstreicht seine Forderung mit dem drohend aufschnappenden Messer. „Gib ihm die Briefftasche, er hat ein Messer“, beschwört Sue ihren Freund. „Das ist kein Messer“, sagt Dundee und hält dem Räuber grinsend ein etwa 50 cm langes Buschmesser vor die Nase: „Das ist ein Messer!“

Diese konstruktivistische Modifikation führt fort von der Diskussion über +/- richtig, +/- wahr, +/- verständlich hin zu der Diskussion über +/- wirksam. Eine häufige Rückmeldung der Lernenden ist, dass sie nun verstanden haben, dass kommunikativer Erfolg weniger auf ausgefeilter Rhetorik beruht, sondern auf partnerorientierter Haltung und Empathie.

### 2.3.2 Paraverbale Äußerungen, Interjektionen und Prosodie

Wenn ich mit Klienten über die Steuerung von Gesprächen rede, ist ein immer wiederkehrendes Thema die Unfähigkeit, dominanten und/oder geschickten Gesprächspartnern etwas entgegenzusetzen, sich zu behaupten. Dies hat oft etwas mit einem Mangel an rhetorischer Kompetenz zu tun, viel öfter aber mit stressbedingter Wortlosigkeit. Introvertierte und/oder ängstliche Menschen neigen dazu, in kritischen Situationen zu verstummen. Bevor ich also in der Tiefe des sprachlichen Zauberkastens wühle, diskutiere ich mit meinen Kunden

- paraverbale Äußerungen wie [m:], [m'], [m'm,] oder [m:=]
- Interjektionen wie [ax'], [++ax'], [++ax], [ax:=], [ax,]

in Verbindung mit allen prosodischen Mitteln. Das sorgt für viel Gelächter, sofortiges Begreifen und vor allem schnelle Anwendbarkeit. Beispiel:

Kunde in der Nobelboutique (laut, empört): „Also dieses Armaniteil, was Sie mir da vorgestern aufgeschwatzt haben, das sitzt ja wie der letzte Sack!“

Verkäuferin: „Mmm“ oder „Ach.“ oder „Ach?“

Tonhöhen(verläufe) kann fast jeder Mensch seit frühester Kindheit treffsicher anwenden; Interjektionen wie „ach“, „so“, „ja“, „OK“ usw. lassen sich auch in bedrohlichen Situationen mit etwas Übung reaktionsschnell produzieren.

### 2.3.3 Schlüsselwörter

Besonders bei Menschen, die andere Menschen oder den Gesprächsverlauf steuern<sup>16</sup> möchten, stößt das Konzept des Schlüsselwortes auf großes Interesse. Hierunter verstehe ich ausdrücklich nicht die sogenannten Schlagwörter oder leeren Signifikanten<sup>17</sup>, die sich aus Schlüsselwörtern entwickeln können. Jedem Menschen ist

---

16 „Steuern“ im Kontext der didaktischen Tätigkeit, der partnerorientierten Führung oder im Verkauf.

17 Unter einem Schlüsselwort verstehe ich ein Wort, welches durch emotionalen Reiz „die Tür aufschließt“ in einen neuen Denk- und Fühlraum, vorzugsweise mit neuer Perspektive (vgl. Budget / Mittel / Grenzen / Rahmen / Freiraum / Spielraum). Dem-

klar, dass es Wörter gibt, die beim Zuhörer Assoziationen, und mit diesen Gefühle anregen. Ausgehend von emotional stark markierten Wörtern wie „Fett“ oder „Blut“ leite ich über in die Lebenswelt meiner Klientinnen, wo es dann schnell um Wörter geht wie „Budget“, „Ziel“ oder „Veränderung“. Schnell wird dann in der Diskussion deutlich, dass der Gesprächserfolg oft ausbleibt, wenn „aus Versehen“ Wörter verwendet werden, die beim Hörer keinen oder den falschen emotionalen Reiz auslösen. Ich erinnere mich an den Physiker, der sich wunderte, dass seine Mitarbeiter demotiviert waren, wenn er ihnen Entwicklungsergebnisse zurückgab mit den Worten „Das ist Mist.“ Er hielt das für eine Tatsachenbeschreibung. Oder den Geschäftsführer, der in einer zu durchstehenden Firmenkrise in Besprechungen häufig diese Worte verwendete: „müssen“, „eng“, „Zeitdruck“, „Zwänge“, „Verdrängungsmarkt“. Er versuchte dann vergeblich, seine Mitarbeiter durch verneinte Negativa zu motivieren: nicht verzagen, keine Fehler machen.<sup>18</sup> Es geht in der Lehre der Sprachmagie also auch in diesem Punkt weniger um das Lehren als um das Bewusstmachen.

### 2.3.4 Fragen

Es ist erstaunlich, in wie vielen Lehrbüchern für die Sprachpraxis das Fragen falsch angeleitet wird. Funktionen werden in einen Topf mit den Formen geworfen, das Fragen an sich wird als Herrschaftsinstrument angepriesen („Wer fragt, der führt!“), statt als Werkzeug der Erkundung und Partnerorientierung.

Ich spreche mit meinen Klienten also zunächst über die Aufgabe der Frage:

- Informationen einholen,
- strukturieren oder
- führen.

---

gegenüber dient das Schlagwort, bzw. die es umgebende, assoziative Schlagwortwolke, eher der Erzeugung von Aufmerksamkeit (z. B. der Slogan „preiswert statt billig!“). Die leere Signifikante darüber hinaus zeichnet sich nach Laclau durch inhaltliche Leere nach Ablösung vom Signifikat aus (z. B. „Frieden“, „Vollbeschäftigung“ im politischen Diskurs).

18 Menschen können besser benennen, was sie nicht wollen. Man denke an das Auswählen auf einer Speisekarte nach dem „Mag-ich-nicht-Prinzip“. Verkehrsteilnehmer kollidieren erwiesenermaßen oft mit einem Hindernis, weil sie es fixieren, statt nach dem Weg darum herum zu suchen. Klienten in der Psychotherapie oder auch im Coaching können oft keine konstruktive Lösung finden, weil sie zu sehr auf das Problem schauen. In der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang auch vom Problemfokus, siehe etwa: Jackson, Paul / McKergow, Mark: *The solutions focus*. Nicholas Brealey: London, 2006.

Erst dann diskutieren wir, welcher Fragetyp sich hierfür eignen könnte:

- offen,
- geschlossen oder
- alternativ.

Abschließend erkläre ich noch, welchen zusätzlichen Effekt der Einsatz prosodischer Mittel in Verbindung mit der syntaktischen Struktur haben kann. Dazu nutze ich beispielsweise die folgende Übung:

Abbildung 3: Fragen



**3. Ausführung**

Die meisten Fragen werden Sie in gesprochener Sprache ausführen. Doch werden Sie oft Ihr Gesicht und manchmal auch Ihren Körper zu Hilfe nehmen. Stellen Sie sich nur die unterschiedlichen Wirkungen ein und derselben Frage vor, wenn Sie jeweils mit Körper und Gesicht andere Aussagen treffen:

„Möchten Sie das?“



Gelegentlich kann es auch sehr sinnvoll oder effektiv sein, auf die Verbalisierung der Frage zu verzichten und sie nur gestisch-mimisch zu stellen (denken Sie an das Bild, was Joschka Fischer bei Reden abgibt, wenn er mit ans Ohr gelegter Hand vorgibt, lästige Zwischenrufer nicht verstanden zu haben).

Ganz wichtig ist es – unabhängig davon, was Sie mit Ihrem Körper tun –, dass Sie immer daran denken, dass Sie Fragen nicht nur in Frageform und mit Frageintonation stellen können, sondern natürlich auch in Form eines Aussagesatzes.

Bei der typischen Frage- Intonation steigt die Tonhöhe zum Schluss an (↗). Bei der typischen Aussage-Intonation fällt der Ton (↘). Die Intonation kann aber auch schwebend (↔) bleiben, in der gleichbleibend (↔=) mittelhohen Tonlage des restlichen Satzes.

Frageform (Prädikat-Subjekt-Objekt)	Aussageform (Prädikat-Verb-Objekt)
Möchten Sie das ? ↗	Sie möchten das ? ↗
Möchten Sie das = ↔	Sie möchten das = ↔
Möchten Sie das . ↘	Sie möchten das . ↘

Probieren Sie einmal selbst aus, wie Sie die Frage nach dem persönlichen Befinden des Gesprächspartners („Geht es dir/Ihnen gut?“) mit den verschiedenen Fragetypen und Formulierungen sowie mit unterschiedlicher Intonation und Gestik/Mimik stellen können.

### 2.3.5 Sprachhandlungen / Gesprächsschrittpaare / Turn Taking

Mein letztes Beispiel stammt aus dem Bereich der Dialogsteuerung selbst. Hierfür brauchen wir das Konzept der Sprachhandlung. Ich unterscheide hierbei zwischen Sprachhandlungen erster, zweiter und dritter Ordnung:<sup>19</sup>

1. Basis: Aussagen und Fragen
2. Spezial: Behaupten/Feststellen/Erklären/Widersprechen usw. und Nachfragen/Hinterfragen/Ausfragen usw.
3. Komplex: Argumentieren, Diskutieren, Interviewen, Verhören, Streiten usw.

Haben Kunden diese Ordnung verstanden und verinnerlicht, kann es sofort weitergehen zu den Gesprächsschrittpaaren. Hier ist besonders der Hinweis darauf, dass es ja erwünschte und unerwünschte zweite Schritte gibt, meinen Kunden sehr wertvoll; beispielsweise ist nach einer Frage eine Antwort präferiert, während ein Ausweichen, Schweigen oder Rückfragen nicht erwünscht präferiert ist:<sup>20</sup>

Fragen > + Antworten  
- (Rück-)Fragen, Ausweichen, Schweigen

Häufig ergeben sich aus dieser (Fach-)Diskussion große Flussdiagramme, die sich zum Beispiel aus Initial-Sprachhandlungen wie Anweisen oder Anbieten ableiten lassen. Diese Diskussion führt dann meist zur Redeorganisation selbst. In der Regel geht es um Fragestellungen wie:

„Wie wehre ich mich dagegen, ständig unterbrochen zu werden?“

„Wie komme ich auch mal zu Wort?“

„Ich bitte immer um Beiträge, aber am Ende habe doch ich die meiste Zeit geredet. Wie kommt das?“

Zur Illustration mag dieses Beispiel aus jüngster Zeit dienen. Eine Führungskraft scheiterte regelmäßig in ihrem Bemühen, ihre alleinerziehende Mitarbeiterin zum Einhalten der Arbeitszeiten zu bewegen.

#### **Ablaufmuster ,alt':**

A: Inge, du bist ja schon wieder zu spät gekommen! (Vorwurf)

B: Ja, ich weiß, aber Nele hatte Fieber. (Rechtfertigung)

---

19 Diese Dreistufigkeit habe ich aus der Erfahrung entwickelt, dass die Lernenden zu Beginn selten einen Unterschied sehen zwischen speziellen und komplexen Sprachhandlungen und dass der Hinweis, dass wir grundsätzlich nur fragen oder aussagen können, sehr der Sprechplanung dient.

20 Zur Präferenzstruktur cf. Levinson 1983.

- A: Ja das tut mir auch leid, aber darüber haben wir ja schon so oft gesprochen. Das musst du doch auch mal lösen können. (Vorwurf/Beharren/Forderung)
- B: Was soll ich denn machen? [beginnt zu weinen, wütender Blick] (Gegenvorwurf)

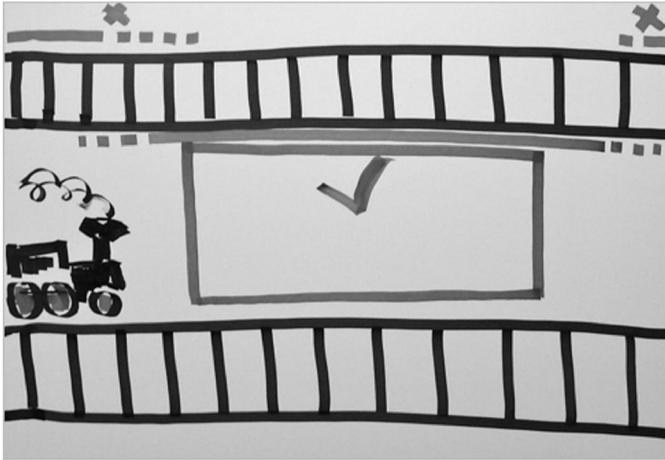
**Ablaufmuster ,neu':**

- A: Inge, mir ist aufgefallen, dass du heute zu spät zur Besprechung gekommen bist. Darüber möchte ich gerne mit dir sprechen.
- B: Ja? Okay?
- A: Komm, lass' uns mal hier in Ruhe hinsetzen. [setzen sich abseits]
- A: So. Erzähl mal. (Aufforderung)
- B: Na da gibt's nicht viel zu erzählen. Nele hatte Fieber. (Abwehr / Hinhalten)
- A: Ach so. Wie geht's ihr denn jetzt? (Ernst nehmen, Fragen)
- B: Na geht so. Sie ist jetzt bei der Großmutter. (Antworten)
- A: Ach da bin ich aber beruhigt. Das ist ja für dich nicht leicht. Und jetzt musst du dich auch noch mit mir darüber unterhalten. (Feststellen, Behaupten)

Für B ergeben sich hier nur noch wenige Handlungsmöglichkeiten. Schlägt sie jetzt die thematische Richtung ‚schweres Leben einer alleinerziehenden Mutter‘ ein, führt das unweigerlich zum Diskurs darüber, das eigene Leben geregelt zu bekommen. Versucht sie, die Richtung ‚harte Chefin‘ zu nehmen, wird diskutiert werden, ob vielleicht nicht die Chefin zu hart, sondern die Mitarbeiterin zu unprofessionell ist oder sogar, ob die Chefin etwa keine gute Chefin sein könnte. In allen drei Fällen kann A durch erhöhten Frage- und Forderungsanteil das Gespräch wirkungsvoll steuern.

Oft ist das Problem aber nur, nicht zu Wort zu kommen, also rein handwerklicher Natur. Für den Edutainmentbereich habe ich das Bild des Bahnhofs mit einem Bahnsteig und zwei Zügen erdacht. Dazu stellen wir uns vor, dass das Gespräch als Gast eines Sprechers A in einem Zug sitzt. Es kommt im einvernehmlich verlaufenden Sprecherwechsel auf Gleis 1 an und steigt auf dem blauen Bahnsteig um in den wartenden Zug des Sprechers B auf Gleis 2. Es kann aber auch mit Gewalt im Zug festgehalten werden (durch unaufmerksames/selbstbezogenes Weiterreden), vielleicht klemmen die Zugtüren (mangelnder Kontakt) oder der Bahnsteig ist zu kurz (hohes Sprechtempo, intransparente Syntax/Prosodie) usw.:

Abbildung 4: Der Gesprächs-Bahnhof



Vor und nach dem Bahnsteig, also dem Transition Relevance Place (TRP), kann das Gespräch nicht den Sprecherzug wechseln. Ist der Bahnsteig jedoch in Sprungweite, kann es gewagt werden. Der Bahnsteig ist mit Sicherheit erreicht, wenn die Hörerin den Satz der Sprecherin zu Ende formulieren könnte (Beginn des grünen Bereiches). Ein Stückchen davor (Ende des roten Bereiches) kann der Sprecherin ins Wort gefallen werden, ohne dass dies unhöflich wirkt – häufig wird dies sogar als Engagement und lebendige Teilnahme gewertet.

Ähnlich verhält es sich zum Ende des TRP. Auch kurz nachdem die Sprecherwechsoption verstrichen ist (also etwa Satzgliedgrenze, Satzende, Atempause, Blickkontakt), kann man noch einhaken.

Diese Mechanismen werden in der Seminar- oder Beratungssituation zusammen mit der Erklärung der Darstellung ausprobiert.

Endlich verstehen meine Kundinnen, was vorher ewig gedauert hat zu erklären. Das liegt daran, dass dieses Bild überschaubar, klar und anspruchslos ist und sofort mit der Praxis verbunden wird.

### 3 Praxisbezug in der universitären Lehre

Den Weg von der Forschung in die Praxis habe ich oben dargelegt. Der Weg zurück in die universitäre Lehre stellt sich ähnlich einfach dar. An einigen deutschen

Hochschulen wird auch bereits, teilweise mit erheblichem Aufwand, klientenzentriert gearbeitet.<sup>21</sup>

Ich wurde gebeten, einige Hinweise zum Gelingen des umgekehrten Praxis-transfers zu geben. Stattdessen formuliere ich lieber diese Fragen, anhand derer geprüft werden kann, wie praxisnah die Lehre an einem Institut Ihrer Wahl ist:

1. Welchen Kontakt bietet mein Fachbereich zu den Nachbardisziplinen Psychologie, Soziologie, Neurologie oder auch Politikwissenschaft, Volkswirtschaft oder Pädagogik? Welche Formen der gemeinschaftlichen Lehre / Forschung gibt es?
2. Wie viele Lehrende haben relevante Berufserfahrung außerhalb der Universität?
3. Wie hoch ist der Anteil empirisch arbeitender Lehrender?
4. Welche Kontakte bietet mein Fachbereich zu Organisationen und Firmen außerhalb der Universität?
5. Wie viele Lehraufträge werden pro Jahr an externe Praktiker vergeben?
6. Wie viele Kooperationen mit Unternehmen und Organisationen bestehen, die diesen drei Prinzipien folgen:
  - o echte gegenseitige Wertschätzung,
  - o Win-win-Szenario und
  - o gutes Geld für gute Leistung.
7. Gibt es eine studentische Unternehmensberatung, die durch mindestens eine Lehrende betreut wird?

## 4 Quellenverzeichnis

- Bauer, Joachim: *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren.* Hoffmann und Campe: Hamburg 2007.
- Bierhoff, Hans Werner / Frey, Dieter (Hrsg.): *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie.* Hogrefe: Göttingen et al. 2006.
- Brandstätter, Veronika / Otto, Jürgen H. (Hrsg.): *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion.* Hogrefe: Göttingen et al. 2009

---

21 Dies ist etwa am Centrum Sprache und Interaktion der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster oder dem Sprachwerk an der Georg-August-Universität Göttingen der Fall. Im Arbeitskreis Angewandte Gesprächsforschung sind viele namhafte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler organisiert (<http://www.linse.uni-due.de/mitglieder.html>). Nicht zuletzt die Sektionen Fachkommunikation und Gesprächsforschung der GAL belegen durch ihre Mitglieder und ihre Arbeit diesen Trend.

- Becker-Mrotzek, Michael / Brünner, Gisela: „Der Erwerb kommunikativer Fähigkeiten: Kategorien und systematischer Überblick“. In: Becker-Mrotzek, Michael / Brünner, Gisela (Hrsg.): *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz*. Peter Lang: Frankfurt a. M. et al. 2009, S. 29–42
- Biere, Bernd Ulrich / Hoberg, Rudolf (Hrsg.): *Bewertungskriterien in der Sprachberatung*. Narr: Tübingen 1995.
- Bühler, Karl: *Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache*. G. Fischer: Stuttgart et al. 1999.
- Bußmann, Hadumod: *Lexikon der Sprachwissenschaft*. Alfred Kröner: Stuttgart 1990.
- Deppermann, Arnulf / Hartung, Martin (Hrsg.): *Argumentieren in Gesprächen. Gesprächsanalytische Studien*. Stauffenburg: Tübingen 2006.
- Deppermann, Arnulf / Spranz-Fogasy, Thomas (Hrsg.): *be-deuten: Wie Bedeutung im Gespräch entsteht*. Stauffenburg: Tübingen 2006.
- Deppermann, Arnulf: „Verstehen im Gespräch“. In: Kämper, Heidrun / Eichinger, Ludwig (Hrsg.): *Sprache – Kognition – Kultur. Sprache zwischen mentaler Struktur und kultureller Prägung*. De Gruyter: Berlin 2006, S. 225–261.
- Egbert, Maria: *Der Reparatur-Mechanismus in deutschen und interkulturellen Gesprächen*. Verlag für Gesprächsforschung: Mannheim 2009.
- Fiehler, Reinhard / Schmitt, Reinhold: „Gesprächstraining“. In: Knapp, Karlfried et al. (Hrsg.): *Angewandte Linguistik: ein Lehrbuch*. Francke: Tübingen, Basel 2010, S. 341–361.
- Foerster, Heinz von / Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Auer: Bonn 2004.
- Goes, Stefan: „Das Nicht war zu leise!“ *Untersuchungen zur kommunikativen Verarbeitung von Abweichungen in Gesprächen*. Duehrkohp & Radicke: Göttingen 2001.
- Goffman, Erving: *The Presentation of Self in Everyday Life*. Penguin Books: London et al. 1990.
- Hausendorf, Heiko: „Was kommt als Nächstes? Fokussierungen revisited“. In: Hausendorf, Heiko (Hrsg.): *Gespräch als Prozess. Linguistische Aspekte der Zeitlichkeit verbaler Interaktion*. Narr: Tübingen 2007, S. 221–247.
- Hörmann, Hans: *Psychologie der Sprache*. Springer: Berlin 1970.
- Laclau, Ernesto / Mouffe, Chantal: *Hegemonie und radikale Demokratie. Zur Dekonstruktion des Marxismus*. („Hegemony and socialist strategy“) Aus dem Englischen übersetzt und herausgegeben von Michael Hintz und Gerd Vorwallner. Passagen-Verlag: Wien 2012.
- Jackson, Paul / McKergow, Mark: *The solutions focus*. Brealey: London, 2006.

- Levinson, Stephen C.: *Pragmatics*. Cambridge University Press: Cambridge 1983.
- Ludewig, Kurt / Wilken, Ulrich (Hrsg.): *Das Familienbrett. Ein Verfahren für die Forschung und Praxis mit Familien und anderen sozialen Systemen*. Hogrefe: Göttingen et al. 2000.
- Luhmann, Niklas: *Einführung in die Systemtheorie*. Auer: Heidelberg 2004.
- Luhmann, Niklas: *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*. Auer: Heidelberg 2005.
- Maturana, Humberto R. / Pörksen, Bernhard: *Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens*. Auer: Heidelberg 2002.
- Mondada, Lorenza: „Turn taking in multimodalen und multiaktionalen Kontexten“. In: Hausendorf, Heiko (Hrsg.): *Gespräch als Prozess. Linguistische Aspekte der Zeitlichkeit verbaler Interaktion*. Narr: Tübingen 2007, S. 247–277.
- Morris, Charles W.: *Grundlagen der Zeichentheorie. Ästhetik und Zeichentheorie*. Hanser: München 1972.
- Roth, Gerhard: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Klett-Cotta: Stuttgart 2007.
- Roth, Gerhard / Strüber, Nicole: *Wie das Gehirn die Seele macht*. Klett-Cotta: Stuttgart 2014.
- Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Huber: Bern 2007.
- Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Hogrefe: Göttingen et al. 2001.
- Selting, Magret: „Beendigung(en) als interaktive Leistung“. In: Hausendorf, Heiko (Hrsg.): *Gespräch als Prozess. Linguistische Aspekte der Zeitlichkeit verbaler Interaktion*. Narr: Tübingen 2007, S. 307–337.
- Streeck, Jürgen: „Geste und verstreichende Zeit: Innehalten und Bedeutungswandel der ‚bietenden Hand‘“. In: Hausendorf, Heiko (Hrsg.): *Gespräch als Prozess. Linguistische Aspekte der Zeitlichkeit verbaler Interaktion*. Narr: Tübingen 2007, S. 157–181.
- Taylor, Talbot J.: *Mutual misunderstanding. Scepticism and the Theorizing of Language and Interpretation*. Duke University Press: Durham / London 1992.
- Tillmann, Klaus-Jürgen: *Sozialisationstheorien. Eine Einführung in den Zusammenhang von Gesellschaft, Institution und Subjektwerdung*. Rowohlt: Reinbek 2001.
- Watzlawick, Paul / Beavin Bavelas, Janet / Jackson, Don D.: *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W. W. Norton & Company: New York 1967.

Die hier versammelten Aufsätze verdeutlichen anhand konkreter Anforderungen und Erfahrungen aus der Kommunikationspraxis, wie linguistisches Wissen zur Bewältigung kommunikativer Herausforderungen und zur Entwicklung der Kommunikationskompetenz beiträgt. Sie unterstreichen das Potenzial angewandter linguistischer Forschung für den Transfer in Beratungs- und Trainingssituationen. Gleichzeitig rücken Berufsfelder für Linguistinnen und Linguisten in den Fokus, in denen sich Fachforschung sowie deren praktische Umsetzung ergänzen und bereichern. Sprache, Sprachwissen und Sprachreflexion bieten die Grundlagen für Rhetorikseminare, Gesprächstrainings und für die Kommunikationsberatung. Die Linguistik kann und sollte dazu einen wesentlichen Beitrag leisten mit Publikationen sowie durch die Vermittlung und Anwendung ihrer Forschung.

Marcel Dräger fördert und fordert als Sprachwissenschaftler und Berater für Wissenskommunikation den Transfer linguistischen Wissens in die Praxis. Martha Kuhnhenh ist Sprach- und Kommunikationswissenschaftlerin. Sie beschäftigt sich mit Schnittstellen zwischen Disziplinen sowie zwischen Theorie und Praxis.

ISBN 978-3-631-66444-5



9 783631 664445

[www.peterlang.com](http://www.peterlang.com)