

Die Sprachingenieure

Sie helfen Menschen dabei, Brücken aus Sprache zu bauen, statt bewusstlos draufloszureden.

Ein Grundkurs.

Text: Astrid Funck

Foto: Ralf Meyer

Kundin:

Ich will nur hoffen, dass das jetzt klappt endlich, und Ihr Osnabrücker Kundendienst verdient ja auch mal 'n' Rüffel, nech.

Sachbearbeiter (ungeduldig):

Ja, ich weiß nicht, was Sie mit Osnabrücker Kundendienst mein', ob das jetzt äh ...

Kundin:

Ja, die Telefonnummer, die ich in den Unterlagen hab' von Osnabrück, und es hat sich ein Osnabrücker Kundendienst gemeldet, und da hab' ich das bestellt, und die ham mir das ja auch zugeschickt.

Sachbearbeiter:

Hm. Bloß denn eben wieder falsch aufgenommen, ne.

Kundin:

Ja, aber dreimal hintereinander, ich mein', einmal kann das ja passieren, aber als ich das das dritte Mal kriegte, da war ich ja, also sauer, nech.

Sachbearbeiter:

Das is' dann bestimmt, wenn einmal der Wurm drin is', dann isser richtig drin ...

Ausschnitt aus einem Reklamationsgespräch, als Transkript veröffentlicht im Sammelband „Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen“, herausgegeben von Gisela Brünner, Reinhard Fiehler und Walther Kindt, Verlag für Gesprächsforschung, Radolfzell 2002

- Als Kind war er ein Verehrer von Mr. Spock, dem Ersten Offizier des Raumschiffs Enterprise, der mit seiner Crew in der gleichnamigen Fernsehserie durchs All flog, um neue Welten zu entdecken. Markenzeichen von Mr. Spock: markant geformte Ohren und eine ebenso markante, überaus sachliche Art zu sprechen. Wenn alles Reden nichts half, konnte er zu Tätlichkeiten neigende Wesen mit einem Griff an die Halsschlagader in Narkose versetzen. Das kann Stefan Goes nicht. Aber reden kann er. Und genau hinhören.

Einmal, er studierte bereits Linguistik, ging so ein Schlägertyp auf ihn los, griff nach seiner Nase und drehte daran wie an einer widerspenstigen Schraube. Goes aber zählte mit ruhiger, wenn auch nasal klingender Stimme die relevanten Strafrechtsparagrafen auf, während der andere ihn zu fassen hatte. Ganz wertfrei und nüchtern. Der Typ habe ihn daraufhin wieder losgelassen, sagt er. Damals habe er intuitiv das Richtige getan.

Goes wurde Gesprächsforscher und achtete fortan bewusst darauf, wie Menschen im Gespräch agieren, um ihre Ziele zu erreichen – und aus welchen Gründen sie diese Ziele verfehlen. Warum sich etwa Arbeitsbesprechungen über Stunden und ohne greifbares Ergebnis hinziehen können. Nach seiner Promotion über Konfliktmanagement in Gesprächen machte er sich 1998 unter dem Namen Communicare als Unternehmensberater selbstständig. Ursprünglich hatte er Architekt werden wollen oder Ingenieur wie sein Vater. Stattdessen nimmt der 41-jährige Lübecker nun die Redekonstruktionen seiner Klienten auseinander – Gespräche mit Kollegen, Kunden und Verhandlungspartnern, inklusive Smalltalk. Dann wird angebaut, umgebaut oder Neues geschaffen.

„Viele Schwierigkeiten, die Menschen miteinander haben, sind nicht psychologischer oder sozialer Natur, sondern sprachlich bedingt“, sagt Stefan Goes. „Die meisten gehen mit Sprache nicht bewusst genug um. Das ist wie Atmen, da denkt man gar nicht mehr drüber nach. Und dadurch läuft halt eine Menge schief: Die Leute drücken sich nicht präzise aus, sie hören dem anderen nicht aufmerksam genug zu oder verlieren ihr eigenes Ziel aus dem Auge.“ Goes will dabei helfen, schneller, effektiver und konfliktfreier zu kommunizieren. Er geht in die Betriebe, hört genau zu und macht sich Notizen, achtet auf Körpersprache, Stimme und Sprechweise, Sinn und Hintersinn, auf die feinen Nuancen.

Gemeinsam mit den Teilnehmern analysiert der Linguist daraufhin die einzelnen Bauabschnitte des Gesprächs: Wörter, Sätze und längere Sequenzen bis hin zur Gesprächsstrategie. Was wolltet ihr sagen? Wie kann das Gesagte verstanden werden? Wie könnt ihr es präziser ausdrücken? Das sind Fragen, die Goes als Richtschnur benutzt. Bei der Zander Aufbereitungstechnik GmbH & Co. KG in Essen hat er im vergangenen Jahr zum Beispiel Führungskräfte geschult, die zum Teil nur wenig Erfahrung mit Personalgesprächen hatten. „Zielvereinbarungsgespräche führen, Kritik äußern, auf Forderungen reagieren – da fühlten sich viele unserer jungen Führungskräfte noch ziemlich unsicher“, sagt die Personalleiterin der Firma Zander, Dagmar Franke.

In dem Training ging es unter anderem um Präzision: Vorgesetzte greifen Goes zufolge besonders häufig zu schwammigen Formulierungen, wenn sie Anweisungen oder Beurteilungen loswerden wollen. „Ein Klassiker ist der Ausspruch: ‚Herr Meier, es wäre ganz gut, wenn Sie mir den Bericht bis Freitagnachmittag reinreichen.‘ Doch am Ende regt der Chef sich auf, wenn der Bericht irgendwann kommt oder gar nicht. Oder: ‚Also Herr Meier, das ist ja ganz klar, wir ziehen hier alle an einem Strang.‘ Was will der dem Meier damit sagen? Wesentlich klarer wird das, wenn ich ein Verb benutze, das meine Sprachhandlung charakterisiert, wie zum Beispiel: ‚Herr Meier, ich ermahne Sie, wir ziehen hier alle an einem Strang.‘ Oder: ‚Herr Meier, ich stimme Ihnen zu, wir ziehen hier alle an einem Strang.‘ Das Verb ist dann sozusagen das Fähnchen, das an der Sprachhandlung dranhängt: hallo, Lob oder: hallo, Kritik. So wird Kommunikation transparent.“

Der gute Tipp Nummer eins: Die Gefühle reklamierender Kunden ernst nehmen

„Der Kick an diesem Beratungsansatz ist, dass es um Sprache geht und nicht um die Gefühle der Teilnehmer, um ihre persönlichen Animositäten“, sagt Dagmar Franke. Deshalb sei die Zurückhaltung nicht so groß wie etwa einem Psychologen gegenüber. Goes habe sich dem Führungsnachwuchs als Sprachingenieur vorgestellt; das Eis sei schnell gebrochen gewesen.

Volker Schiemann von der Team Lines GmbH & Co. KG, einem Hamburger Transporteur von Schiffscontainern, wollte lernen, bei Meinungsverschiedenheiten mit Kollegen sachlich und auf Kurs zu bleiben, trotz innerer Turbulenzen. „Das erfordert ein hohes Maß an Konzentration, immer dieses rote Alarmlämpchen im Kopf zu haben, das einem signalisiert: Achtung, hier läuft wieder das übliche Schema 2312 ab“, sagt der 31-jährige Prokurist.

Goes hat mit ihm daran gefeilt. Aber das habe auch Grenzen, sagt der Sprachberater. „Wenn Systemzwänge zu Problemen führen oder Gefühle und soziales Handeln im Vordergrund stehen, dann komme ich mit dem linguistischen Ansatz irgendwann nicht mehr weiter.“ Beim Teamgefühl zum Beispiel: „Eine Abteilung wird neu gebildet, und ich soll die Mitarbeiter schulen, wie sie als Team gut zusammenarbeiten. Dann besteht der linguistische Teil darin, ihnen zu zeigen, wie sie in Besprechungen schnell zu Ergebnissen kommen. Das menschliche Zusammenrücken kann ich damit aber nur bedingt befördern.“ Deshalb zieht er bei Bedarf auch Experten anderer Fachrichtungen hinzu. Zum Communicare-Team gehören ein Psychologe, ein Vertriebsprofi, eine Personalmanagerin, eine Theaterpädagogin und seit neuestem auch sein Vater, der Prozessberater ist – und Ingenieur.

An ihre Grenzen stoßen die Linguisten auch bei der Vorausplanung von Gesprächen. „Es gibt keine Patentrezepte, weil wir es mit einem wechselseitigen Prozess zu tun haben“, betont Stefan Goes. Was er seinen Auftraggebern präsentieren kann, ►



Lebt von Verständnisproblemen: der Berater Stefan Goes

sind bestimmte Spielregeln, die sich in der Praxis bewährt haben. Sie stammen aus der angewandten Gesprächsforschung, einer noch jungen Teildisziplin der Sprachwissenschaft. Durch die akribische Analyse von Gesprächsaufnahmen haben die Forscher ein eigenes Regelwerk für jeden Gesprächstyp identifiziert, das festlegt, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge zu bearbeiten sind – etwa bei Beratungsgesprächen oder Reklamationen.

„Wird dieses Handlungsschema nicht befolgt, kommt es zu Verständigungsproblemen und Konflikten“, sagt Reinhard Fiehler vom Institut für Deutsche Sprache in Mannheim. Der Linguist hat Reklamationsgespräche am Telefon untersucht und dabei festgestellt, dass sie sich häufig im Kreise drehen, weil der Sachbearbeiter nicht auf die Gefühle der verärgerten Anrufer eingeht. Das Erfolgsschema sieht hier erstens die sofortige Anteilnahme und zweitens eine explizite Entschuldigung des Firmenvertreters vor. „Der Kunde springt sonst immer wieder zurück, um nochmals zu sagen, warum er so wütend ist“, erklärt Fiehler. „Wenn der Sachbearbeiter hingegen gleich zu Anfang sagt: ‚Ich kann verstehen, dass Sie verärgert sind, das belastet Sie, und nun lassen Sie uns sehen, wie wir da gemeinsam weiterkommen‘, dann laufen die Gespräche viel glatter und ziehen keine Schleifen.“

Fiehler und Goes tauschen sich im Arbeitskreis Angewandte Gesprächsforschung (AAG) regelmäßig über ihre Projektergeb-

nisse aus. Einige der Mitglieder haben unter dem Label ein gemeinsames Schulungskonzept entwickelt. Wesentliches Kennzeichen: Die Trainer nehmen nur „echte“, auf Tonträger gebannte Gespräche aus dem Berufsalltag unter die Lupe.

Ein Verfechter dieser Fleißmethode ist Martin Hartung, Leiter des Instituts für Gesprächsforschung in Radolfzell am Bodensee. Das Beobachten und Mitschreiben von Gesprächen, wie Goes es praktiziert, ist aus seiner Sicht keine Alternative zu Tonaufnahmen. Rollenspiele oder Problembeschreibungen der Teilnehmer akzeptiert er schon gar nicht, die seien nicht realistisch genug. Hartung sucht seine Klienten zunächst am Arbeitsplatz auf und schneidet dort mehrere ihrer Gespräche mit. Die besonders aufschlussreichen Passagen spielt er ihnen dann im Training vor. Sprechmelodie, Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke, Akzente, die Pausen, der wortgetreue Kontext – all das könne man gar nicht mitschreiben oder in Erinnerung behalten.

„Es ist mir klar, dass ich viele Aufträge nicht bekomme, weil Führungskräfte und Mitarbeiter Angst vor Aufzeichnungen haben“, sagt Hartung. „Aber das ist gerade der besondere Effekt dieser Trainings, dass die Menschen sich endlich einmal selbst beim Reden zuhören.“ Von Standardvorträgen mit vielen bunten Grafiken hält Hartung nichts. Von Schnellkursen auch nicht. Er will die Menschen, die er berät, aus ihrem Redetrott reißen, ihre Wahrnehmung schärfen. „Sie sollen lernen, ihr eigenes Gesprächsverhalten ständig zu hinterfragen und es dann zu verändern. Das ist harte Arbeit.“

Der gute Tipp Nummer zwei: Bei schwierigen Verhandlungen innehalten und gut zuhören

Im Auftrag der Stiftung Zuhören bietet Hartung das Seminar „Erfolgsfaktor Zuhören“ an, bei dem er mit Führungskräften die Technik des „Active Listening“ übt: hinhören, sich einlassen, nachfragen und mit eigenen Worten das Gesagte wiederholen, um Missverständnisse zu vermeiden. Stefan Goes, der Sprachingenieur, hat diese Technik zum großen Thema seines Seminars „Nano-Verhandeln – mit kleinsten Teilchen zum Erfolg“ gemacht. „Nur wer gut zuhört, argumentiert gut!“, heißt es dazu im Seminarskript. „Denn wer gut zuhört, erfährt, was dem Partner wichtig ist.“ Andernfalls passiere leicht, was Sten Nadolny in seinem Roman „Die Entdeckung der Langsamkeit“ als „Zwangsverpflichtung von Einzelheiten für einen Behauptungskrieg“ umschreibt.

Goes, der sich selbst als ein wandelndes Aufnahmegerät bezeichnet, führt seine Zuhörer als Erstes in die Methode der Simultan-Gesprächsanalyse ein: „Es geht darum, während der Verhandlung immer wieder diesen Meta-Blick einzunehmen und sich zu fragen, was denn der andere da gerade mit einem macht.“ Das Tempo zu drosseln sei dabei der erste Schritt. Verlangsamen oder innehalten. „Das machen viele nicht“, fährt Goes fort. „Wenn es nicht gut läuft, verfallen sie in Verbalaktionismus: schnell etwas

sagen. Schnell mehr sagen. Schnell den anderen nicht noch mehr sagen lassen.“ Seinen Kunden will er beibringen, bewusst auf die Kleinigkeiten zu achten: auf Selbstunterbrechungen und Selbstkorrekturen zum Beispiel. „Wenn so ein Maschineneinkäufer sagt Wir mü... äh, wir wollen hier ja auch modernisieren, dann weiß der aufmerksame Verkäufer sofort, was los ist.“

Herumdrucksen, Stocken, Stottern, ein leichtes Flattern in der Stimme – wer solche Signale registriert, kann auch Verhandlungspartner aus anderen Sprach- und Kulturkreisen leichter einschätzen. Männer in aller Welt neigen Goes zufolge beispielsweise dazu, sich zu räuspern, wenn sie irritiert bis ärgerlich sind. Frauen seien schwieriger zu dechiffrieren. Der Communicare-Chef bietet mit einem Partner aus dem jeweiligen Kulturkreis selbst Seminare zur interkulturellen Verhandlungsführung an. „Dass Verhandlungen scheitern, liegt häufig nicht an mangelnden Sprachkenntnissen, sondern an den kulturellen Unterschieden, die sich auch im Gesprächsstil spiegeln.“ Goes spricht aus Erfahrung: Nachdem er zwei Jahre seiner Jugend in den USA verbracht hatte und meinte, ganz passabel Amerikanisch zu sprechen, schrieb ihm ein Mädchen zum Abschied: „Sorry that you have to leave just when you are starting to learn the language!“

Der gute Tipp Nummer drei: Vorsicht bei fremden Sprachen und vor falschen Freunden

„Kulturell bedingte Missverständnisse können die Unternehmen ein Vermögen kosten“, sagt Alexander Wurz, Director of Business Development Europe der Cross Cultural Division, einer Abteilung der Sprachschule Berlitz. Wurz lebt seit acht Jahren in Frankreich und hat bei zahlreichen Verhandlungen zwischen Deutschen und Franzosen zugehört. Verhandlungssprache ist meist Englisch. Die Gefahr: „Falsche Freunde“ oder „faux amis“ – Worte mit scheinbar verlässlicher Bedeutung, die aber je nach Kultur völlig unterschiedlich interpretiert werden können. Als Paradebeispiel nennt Wurz das englische Wort „concept“: Ein Deutscher verstehe darunter ein sorgfältig ausgearbeitetes Papier, „der Franzose hingegen übersetzt es mit Idee“. Lautet die Ansage „Let's discuss a concept“, denkt der Franzose an ein Brainstorming, während der Deutsche mit prall gefülltem Präsentationskoffer im Besprechungsraum erscheint. Ergebnis: Der Deutsche ist frustriert, der Franzose fühlt sich überrumpelt.

Um seine global agierenden Kunden vor Misserfolgen zu bewahren, macht Alexander Wurz sie mit den Gesprächskonventionen des jeweiligen Landes bekannt. Für Chinesen oder Franzosen zum Beispiel sei die Kennenlernphase zu Beginn sehr viel wichtiger als für die Deutschen: Was ist das für ein Mensch? Ist er vertrauenswürdig? Über welche Kontakte verfügt er? Danach erst komme für sie das Geschäft. Mit diesen Konventionen beschäftigt sich auch Bernd Müller-Jacquier, Professor für interkulturelle Germanistik an der Universität Bayreuth: „Deutsche

bewegen sich eher auf der Sachebene, um Vertrauen zu schaffen. Und sie sprechen Kommunikationsprobleme ganz offen an, indem sie etwa sagen: Ich glaube, wir reden hier gerade aneinander vorbei. In den meisten anderen Kulturen sind solche Reparaturen auf der Meta-Ebene tabu.“ Ein Engländer drückt sein Nichtverstehen nach Beobachtung von Müller-Jacquier eher zwischen den Zeilen aus, indem er zum Beispiel fragt: Could we go back to this point? „Um diese Unterschiede wahrzunehmen, muss man fleißig trainieren“, betont der Wissenschaftler. „Monitoring im Kopf“ nennt er das, ein ständiges Reflektieren des Gesprächsgeschehens, wie es auch Goes als Methode vermittelt. Wenn sich die hochgetrimmten Gesprächspartner dann auch noch aufeinander zubewegen statt sich stur an ihre Konventionen zu klammern, entsteht ein neues, multikulturelles Sendeformat.

So weit die Theorie.

Kommen wir zum gemütlichen Teil, dem Smalltalk. Oder auch nicht. Denn sprachliche Unbedachtheiten möchte sich Ulrich Hauff, geschäftsführender Gesellschafter der U. H. Spezialmöbel und Ladenbau GmbH in Bad Schwartau, dabei auch nicht erlauben – in Verhandlungspausen zum Beispiel oder bei einem Empfang. Es ist Freitagmorgen, und der Unternehmer sitzt in einem Seminarraum des Technikzentrums Lübeck. „Informelle Gespräche eloquent führen“, hat Stefan Goes seinen Smalltalk-Workshop genannt. „Ich würde gerne lernen, mich unauffällig in eine Gesprächsrunde einzuklinken“, sagt Hauff während der Vorstellungsrunde. Außerdem möchte er wissen, wie er die Umstehenden zum Themenwechsel animieren kann. Elegant geschwungene Satzbrücken statt holpriger Übergänge schweben ihm vor.

Goes Antwort: „Hinhören und Fragen ist auch hier die große Kunst.“ Um ein Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken, empfiehlt er die Assoziationstechnik: Zu Autolack fällt mir ein ... Die elegantere Variante sei, den Gesprächspartner durch geschicktes Fragen dorthin zu führen. „Und geben Sie auf keinen Fall eine ausschweifende Erklärung ab, wenn Sie die Runde wieder verlassen wollen“, warnt der Linguist. So etwas wirke nämlich unsicher. „Benutzen Sie auch nicht den Konjunktiv, sagen Sie nicht: ‚Würden Sie mich bitte entschuldigen‘, sondern ‚Entschuldigen Sie mich bitte!‘ – im Ton freundlich, aber bestimmt.“ Das sei „Hochstatussprache“. Und die könne man lernen. ■

Informationen zum Arbeitskreis Angewandte Gesprächsforschung (AAG) finden sich im Internet unter: www.linse.uni-essen.de/lins/aag/index.html

Die Stiftung Zuhören wurde vom Bayerischen und Hessischen Rundfunk zusammen mit weiteren Partnern gegründet. Sie hat unter anderem Hörclubs in Grundschulen eingerichtet. Dort lernen die Kinder durch Spiele und „Hör-Abenteuer“, ihre akustische Wahrnehmung zu schärfen. www.stiftung-zuhoeeren.de