

erschienen in: **Karlfried Knapp et. al. (Hg.): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch.** A. Francke Verlag Tübingen und Basel 2004, S. 299-319

## **Gesprächsanalyse in der betrieblichen Praxis**

### **Martin Hartung**

- 1 Problemaufriss
- 2 Einordnung in den größeren Kontext
  - 2.1 Wirtschaft und Linguistik
  - 2.2 Linguistik und Wirtschaft
- 3 Methodik
  - 3.1 Erforderliches Wissen
  - 3.2 Angewandte Gesprächsforschung
- 4 Gesprächsanalyse im Unternehmen
  - 4.1 Durchführung
  - 4.2 Rückmeldung
    - 4.2.1 Personalentwicklung
    - 4.2.2 Organisationsentwicklung
    - 4.2.3 Personalauswahl
- 5 Zusammenfassung
- 6 Literatur

#### **1 Problemaufriss**

Fast täglich treten wir in unserem Alltagsleben in Kontakt mit Wirtschaftsunternehmen. Wir kaufen Waren des täglichen Bedarfs in den Geschäften des Einzelhandels und tätigen größere Anschaffungen in spezialisierten Fachgeschäften wie Autohäusern, Möbelhäusern oder Elektronikmärkten. Je komplexer das gewünschte Produkt ist, umso mehr Beratung erfordert es vor dem Kauf und desto mehr Fragen und Probleme können nach dem Kauf bei seiner Benutzung auftreten, so dass wir auch längerfristig in Kontakt mit Verkäufer, Servicepersonen und Hersteller bleiben. Im schlimmsten Fall erfüllt das Produkt seine vorgesehene Funktion nicht und muss umgetauscht oder zurückgegeben werden, was nicht selten umfangreiche Verhandlungen (Reklamationen) erfordert.

In allen Fällen treffen wir auf Mitarbeiter der Unternehmen, mit denen wir von Angesicht zu Angesicht oder auch telefonisch ein Gespräch beginnen, um unsere Anliegen vorzubringen und zu realisieren. Wir erwarten dann, dass der Mitarbeiter über genügend Gesprächskompetenz verfügt, um mit uns ein produktives und erfolgreiches Gespräch führen zu können, und über genügend Fachkompetenz, um unser Anliegen erfassen und uns gegebenenfalls gut beraten zu können. Wir erwarten außerdem, dass er über seine Firma und ihre Organisation genügend weiß, um uns die Konditionen des Kaufs und den Verlauf der Geschäftsabwicklung nennen zu können. Von diesen Strukturen erwarten wir, dass sie professionell und effizient gestaltet sind. Zum Kauf abschließend wird uns aber vor allem dann, wenn unser Gesprächspartner freundlich und höflich ist und es versteht, eine Beziehung zu uns aufzubauen, die über die reine Geschäftsabwicklung zwischen zwei Funktionsträgern hinausgeht.

Die Erfüllung der beschriebenen Erwartungen von Kunden ist für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entscheidend. Erfüllt werden müssen sie aber von einer konkreten Person, eben dem Mitarbeiter, und deshalb ist es für die Unternehmen von höchster Bedeutung, dass er über alle Kompetenzen verfügt, um die gestellten Aufgaben erfolgreich bearbeiten zu können. Die Unternehmen überprüfen deshalb - im Idealfall - schon bei der Einstellung, ob die erforderlichen Fähigkeiten bei einem Bewerber vorhanden sind, und bilden ihre Mitarbeiter nach der Einstellung permanent weiter aus. Darüber hinaus sind sie bemüht, ihren Mitarbeitern eine zur Aufgabebearbeitung optimale Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen, beispielsweise bei einer telefonischen Bestellannahme die Telefonanlage und die Software zur Erfassung und Bearbeitung der Bestellung.

Damit ein Unternehmen diese Strukturen zur Verfügung stellen kann, müssen zuvor folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Anforderungen an den Mitarbeiter hat ein bestimmter Arbeitsplatz (Anforderungsprofil)?
- Welche Qualifikationen hat ein Bewerber (Bewerberprofil)?
- Wie lassen sie sich prüfen (Einstellungsverfahren)?
- Welche Fähigkeiten müssen bei einem Mitarbeiter geschult werden (Personalentwicklung)?
- Wie sieht die ideale Arbeitsumgebung aus (Organisationsentwicklung)?

Die Antworten auf diese Fragen bestimmen in erheblichem Maß die Gestaltung der Organisation eines Unternehmens, und deshalb muss gewährleistet sein, dass sie so "richtig" und präzise wie möglich sind. Aus diesem Grund wurde in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine Reihe von Methoden entwickelt, um diese Fragen systematisch beantworten zu können. In diesem Beitrag soll eine Methode aus der Gesprächsforschung vorgestellt werden, die bislang in der Wirtschaft kaum bekannt ist, aufgrund ihrer Präzision und Leistungsfähigkeit aber zunehmend an Bedeutung gewinnt: die wissenschaftlich fundierte Analyse von Gesprächen ("Gesprächsanalyse").

## **2 Einordnung in den größeren Kontext**

### **2.1 Wirtschaft und Linguistik**

Die oben aufgeworfenen Fragen bilden das Fundament von drei zentralen Unternehmensbereichen: Personalauswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Einen guten Einstieg in die Probleme und Verfahren der Personalauswahl bietet Schuler (1996), der Personalentwicklung Mentzel (2001), der Organisationsentwicklung Habscheid (2001), einen Überblick über die Theorien der Organisation bietet Kieser (1995). Alle drei stellen aufgrund ihrer großen Bedeutung für die Unternehmen eigene Forschungsbereiche dar, in denen seit Jahrzehnten umfangreiche Studien betrieben werden. Sie beruhen vor allem auf Methoden und Ergebnissen aus Betriebswirtschaft, Psychologie und Soziologie - bemerkenswerterweise sucht man hier linguistische Erkenntnisse vergebens. Dieser Sachverhalt steht in merkwürdigem Gegensatz zu der Praxis in diesen Bereichen, in der die Verwendung von Sprache eine grundlegende Rolle spielt.

In der *Personalauswahl* ist das am häufigsten eingesetzte, am höchsten gewichtete und bei Entscheidern wie Bewerbern beliebteste Instrument das Bewerbungsgespräch (Schuler 1996:84ff.). Obwohl alle Untersuchungen nachdrücklich darauf hinweisen,

dass es ohne professionelle Gesprächsführung diagnostisch wertlos ist (Schuler 1996:85ff.), wird es nicht selten wie ein Alltagsgespräch geführt, ohne Strukturierung des Ablaufs, ohne Festlegung der Bewertungsdimensionen, ohne Ausbildung des Interviewers in Beobachtungskriterien und Gesprächsführung und ohne systematische Auswertung der Bewerbungsunterlagen zur Vorbereitung auf den konkreten Bewerber.

Ähnliches lässt sich auch bei einem Verfahren feststellen, das inzwischen häufig zur Bewerberauswahl, aber auch zur Potenzialanalyse schon eingestellter Mitarbeiter eingesetzt wird, dem **Assessment Center**. Es besteht aus mehreren Übungen, die möglichst genau die Anforderungen an einem konkreten Arbeitsplatz abbilden sollen und von den Teilnehmern unter Beobachtung zu absolvieren sind. Diese Anforderungen werden jedoch selten am Arbeitsplatz selbst erhoben, sondern auf dem indirekten Weg über Befragungen vor allem der Vorgesetzten, weniger der Mitarbeiter, so dass sie nur eingeschränkt die tatsächliche Arbeitspraxis widerspiegeln. Obwohl die meisten Übungsformen im Assessment Center wie Gruppendiskussion, Präsentation, Rollenspiel usw. das kommunikative Verhalten abprüfen, werden sie nicht auf der Grundlage linguistischer Erkenntnisse gestaltet. Als Beobachter werden im Allgemeinen Vorgesetzte aus dem Unternehmen eingesetzt, die zwar Experten für die Arbeitspraxis und die Interaktionskultur im Unternehmen sind, in Bezug auf Kenntnisse über Sprache und Gesprächskompetenz jedoch als Laien gelten müssen. Es kann deshalb auch nicht überraschen, dass ein Assessment Center im Extremfall eine noch schlechtere Vorhersagewahrscheinlichkeit haben kann als eine schlichte Zufallsauswahl (Schuler 1996:128). Ein Assessment Center kann nur dann seiner Aufgabe gerecht werden, wenn es entsprechend professionell konzipiert, durchgeführt und ausgewertet wird (dazu ausführlich Obermann 2002).

Dazu kann die Gesprächsforschung einen erheblichen Beitrag leisten (ausführlicher dargestellt im Abschnitt "Personalauswahl"). Eine Gesprächsanalyse liefert ein präzises **Anforderungsprofil** der Aufgaben an einem Arbeitsplatz, Interviewer und AC-Beobachter können auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse auf ihre Aufgabe vorbereitet werden, Einstellungsgespräch und Übungen im Assessment Center auf dieser Grundlage gestaltet werden.

Auch in der **Personalentwicklung** wird der Schulungsbedarf der Mitarbeiter vor allem über eine Befragung der Vorgesetzten mittels Fragebogen oder Interview ermittelt. Dieses Vorgehen trifft aber auf eine Reihe von Problemen. Eine Befragung der Beteiligten setzt zunächst eine Reihe von Fragen voraus, die gestellt werden sollen. Dieser im Vorhinein erstellte Katalog muss aber nicht zwingend den Sachverhalt hinterfragen, der tatsächlich problematisch ist. Die "richtigen" Fragen zu stellen setzt beim Personalentwickler eine Kenntnis der Arbeitspraxis und der Arbeitsabläufe voraus, die nicht immer vorhanden ist und oft gar nicht vorhanden sein kann.

Eine Befragung der Beteiligten trifft darüber hinaus immer auf subjektive Perspektiven, in die ganz unterschiedliche Interessen eingehen. Unterschiede in der Sichtweise von Führungsebene, direktem Vorgesetzten und Mitarbeitern sind daher fast schon systematisch, und der Personalentwickler steht vor der schwierigen Aufgabe, allen Seiten gerecht zu werden. Für Vorgesetzte und Mitarbeiter gilt zudem oft, dass das Offenlegen von Qualifizierungsbedarf nicht als Chance zur Weiterentwicklung, sondern als Eingeständnis von Defiziten betrachtet und daher eher vermieden wird.

Schließlich kann auch nur erfragt werden, was den Beteiligten selbst bekannt, also bewusst ist. Gerade in der Kommunikation laufen viele fundamentale Interaktionsprozesse aber automatisch ("unbewusst") ab, so dass einem Sprecher in vielen Fällen sein eigenes

Sprachverhalten gar nicht zugänglich ist (man denke nur z.B. an die Mimik oder das automatische Rückmelde-Signal "hm").

Eine Gesprächsanalyse kann hier Abhilfe schaffen, weil dazu Aufzeichnungen von den täglich anfallenden Gesprächen am Arbeitsplatz gemacht werden und die Probleme damit "objektiv" sichtbar und jederzeit reproduzierbar gemacht werden können (vgl. den Abschnitt "Personalentwicklung"). Sie ist auch unabdingbare Voraussetzung dafür, um ein effizientes, auf den tatsächlichen Bedarf der Mitarbeiter abgestimmtes Training zur Verbesserung der Gesprächskompetenz zu entwickeln (vgl. dazu Fiehler/Schmitt in diesem Band und Hartung 2003). Das ist umso wichtiger, als Gesprächskompetenz in der heutigen Wirtschaft *die* zentrale Qualifikation für alle Führungspositionen (Brünner 2000:15f.) und die meisten Dienstleistungsberufe darstellt (Brünner 2000:7f.).

**Organisationsentwicklung** hat die Aufgabe, die Strukturen einer Organisation - z.B. eines Wirtschaftsunternehmens - zu untersuchen und Entwicklungspotenzial zu bestimmen. Dabei setzt sich in der Organisationsforschung immer mehr die Einsicht durch, dass Strukturen zwar mehr oder weniger explizit vorgegeben sein können, letztlich aber durch die Handlungspraxis und ihrem Zusammenspiel aller Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Zielsetzungen bestimmt werden. Ihre Untersuchung muss deshalb auch an der konkreten Handlungspraxis ansetzen (siehe den Abschnitt "Organisationsentwicklung"). Daher lässt sich eine Verschiebung des Methodenschwerpunkts in der Organisationsentwicklung von quantitativen zu qualitativen Methoden beobachten (Kieser 1995:303, Strodtholz/Kühl 2002:16ff.). Da diese Methoden fast ausschließlich aus der empirischen Sozialforschung stammen, fehlt ihnen ein begriffliches Instrumentarium, um den Gebrauch von Sprache zu beschreiben. Hier stellt die Gesprächsforschung eine wichtige Ergänzung dar (Habscheid 2001:67ff.).

Der Einsatz der Gesprächsforschung mit ihren Forschungsergebnissen und mit ihren Verfahren, vor allem der Gesprächsanalyse, in Personalauswahl und -entwicklung und in der Organisationsentwicklung könnte diesen Bereichen einen deutlichen Zuwachs an Effizienz und Qualität verschaffen. Die Untersuchung, Interpretation und Bewertung kommunikativen Verhaltens ist im Grunde undenkbar ohne die Beteiligung der dafür zentralen Forschungsdisziplin. Welchen Erkenntnisgewinn eine solche Beteiligung bringen kann, soll dieser Beitrag an einigen Beispielen zeigen. Darüber hinaus bietet die Linguistik der Wirtschaft aber noch wesentlich mehr Anknüpfungspunkte, die im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

## 2.2 Linguistik und Wirtschaft

Ein wichtiger Forschungsbereich der Linguistik ist der Gebrauch von Sprache in den verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern ("Angewandte Linguistik"). Dabei wird zwischen dem schriftlichen und dem mündlichen Gebrauch unterschieden, da sich die Gebrauchsbedingungen erheblich unterscheiden. In dem einen Fall geht es um die Bedingungen dafür, zweckmäßige und verständliche Texte zu verfassen (siehe Becker-Mrotzek in diesem Band), im anderen darum, Gespräche zielgerichtet und sozial angemessen zu führen (siehe Fiehler/Schmitt in diesem Band).

Der Alltag in den Unternehmen ist durch eine Flut von **Texten** bestimmt: Geschäftsbriefe und Formulare, Berichte und Protokolle, Arbeitsanweisungen und Vereinbarungen. Die Linguistik bietet dazu das Wissen, wie diese Texte aufgebaut und formuliert

werden müssen, damit sie für den Adressaten verständlich sind, der Sache und der Situation gerecht werden, ihre Aufgabe erfüllen und zugleich noch der Corporate Identity Ausdruck verleihen. Besonders wichtig ist das im Marketing (Kundeninformationen, Produktkataloge, Newsletter, Firmenzeitschriften) und in der - vor allem technischen - Dokumentation (Gebrauchsanleitungen für Produkte, Vorgehensweisen im Arbeitsablauf), so dass sich Linguisten auf diese Bereiche sogar spezialisiert haben (vgl. dazu Becker-Mrotzek/Brünner/Cölfen 2000:59ff. und 71ff.).

Eine nicht geringere Rolle spielen im Unternehmensalltag die *Gespräche*. Hier bietet vor allem die "Angewandte Gesprächsforschung" das Wissen darüber an, wie Gespräche geführt und ihre Rahmenbedingungen gestaltet werden müssen, damit sie ihre Zwecke erfüllen können. Eine Einführung in Verfahren und Forschungsfelder bieten Fiehler/Brünner/Kindt (1999), einen aktuellen Forschungsüberblick über die mündliche Wirtschaftskommunikation Brünner (2000), eine Sammlung von aktuellen Einzelstudien Becker-Mrotzek/Fiehler (2002).

Gerade in den letzten Jahren hat sich in vielen Bereichen der Wirtschaft die Einsicht durchgesetzt, dass "Kommunikation" und "Information" ("Wissensmanagement") zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren gehören. Zu ihrer Umsetzung ist vor allem eine funktionierende *Gesprächskultur* notwendige Voraussetzung, sowohl extern mit Kunden und Geschäftspartnern als auch intern zwischen Kollegen ("horizontal") und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ("vertikal"). Zu ihrer Optimierung ist die Gesprächsanalyse zwar bestens geeignet, stößt im konkreten Einsatz jedoch auf Hindernisse, weil sie auf Aufzeichnungen angewiesen ist. Einige Firmen erlauben die Dokumentation interner Abläufe und Informationen nur zögerlich, und auch auf der Seite der Mitarbeiter müssen Befürchtungen durch Aufklärung zerstreut werden. Dennoch gibt es inzwischen zu fast jedem Gesprächstyp umfangreiche Studien, beispielsweise zu Verkaufsgesprächen Brons-Albert (1995) und Pothmann (1997), zu Reklamationen Fiehler/Kindt (1994), Fiehler/Kindt/Schnieders (1999) und Brünner (2000:101), zu internen Besprechungen Meier (1997), Dannerer (1999) und Brünner (2000:183), zu Bewerbungsgesprächen Lepschy (1995) und Birkner (2001).

Für alle Gesprächstypen relevant ist die Frage, nach welchen Mustern Gespräche ablaufen und welche spezifischen Gesprächsaufgaben durch ihren jeweiligen Zweck vorgegeben sind und bewältigt werden müssen. Dabei spielt für ihre Optimierung die Untersuchung von systematisch auftretenden *Kommunikationsproblemen* eine besondere Rolle. Gesprächsanalytische Untersuchungen haben beispielsweise gezeigt (vgl. dazu Fiehler 1998), dass sich ein großer Teil von Verständigungsproblemen auf Unterschiede in den Wissensbeständen der Gesprächspartner zurückführen lässt, sei es auf der Ebene des Sprachwissens, des Fachwissens (Experten-Laien-Kommunikation, z.B. bei allen Formen der Beratung) oder der Interaktions-Konventionen (z.B. in allen Formen interkultureller Kommunikation).

Die Angewandte Gesprächsforschung bietet jedoch nicht nur Wissen über typische Probleme, Störungen und Defizite in der mündlichen Kommunikation und Verfahren zu ihrer Untersuchung an, sondern hat in Form des "gesprächsanalytischen *Kommunikationstrainings*" auch ein Konzept entwickelt, wie auf der Grundlage konkreter Gesprächsanalysen die Gesprächskompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften verbessert werden können (vgl. dazu Fiehler/Sucharowski 1992, Becker-Mrotzek/Brünner 2003, Fiehler/Schmitt in diesem Band).

Durch die rasante technologische Entwicklung der letzten Jahre gerade im Bereich der Kommunikation sind völlig neue Formen der *technisch vermittelten Interaktion* entstanden, bei denen sich Mündlichkeit im schriftlichen Medium realisiert: E-Mail, Chaten, Newsgroups, Short Message Service (SMS), Word Wide Web (WWW). Für die Wirtschaft bieten diese neuen Kommunikationswege zwar enorme Chancen, ihr kompetenter Einsatz aber ebenso viele Fallstricke und Stolpersteine. Hier kann linguistisches Wissen helfen, diese neuen Technologien souverän zu handhaben und zweckmäßig einzusetzen (vgl. dazu Runkehl/Schlobinski/Siever 1999, Thimm 2002). Auch auf diesen Arbeitsbereich haben sich Linguisten spezialisiert (vgl. Becker-Mrotzek/Brünner/Cölfen 2000:79ff.).

Die Darstellung so vieler möglicher Anknüpfungspunkte für eine Kooperation zwischen Wirtschaft und Linguistik sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Praxis zur Zeit noch eher dürftig aussieht. Das liegt vor allem daran, dass die Linguistik nach einer jahrzehntelang fehlenden Öffentlichkeitsarbeit in eben dieser Öffentlichkeit und damit auch in der Wirtschaft weitgehend unbekannt ist (vgl. Barth-Weingarten/Metzger i.V.). Die systematische Integration der Linguistik in den Kanon der für die Wirtschaft relevanten Forschungsdisziplinen steht also noch aus. Die aufgeführten Anknüpfungspunkte zeigen jedoch, dass sie gerade aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für alle Formen von Kommunikation zu einem neuen Paradigma in der Wirtschaft und für die Wirtschaftswissenschaften werden könnte.

### **3 Methodik**

#### **3.1 Erforderliches Wissen**

Im Alltag denken wir ständig über Gespräche nach. Wir fragen uns oder diskutieren mit anderen, wie unser Vortrag gewirkt hat oder warum wir in einer Verhandlung unsere Position nicht durchsetzen konnten, weshalb uns unser Lebenspartner wieder mal missverstanden hat oder in welcher Form wir wohl ein Anliegen vorbringen sollten, damit es Erfolg haben kann. Deshalb kann die Bezeichnung "Gesprächsanalyse" leicht mit dieser Alltagsaktivität verwechselt werden. Bei der *wissenschaftlichen Gesprächsanalyse* handelt es sich jedoch um ein systematisches Verfahren zur Auswertung von aufgezeichneten Gesprächen, das Vertrautheit mit den wissenschaftlichen Auswertungsmethoden und umfangreiche Kenntnisse voraussetzt, um zu gesicherten Erkenntnissen kommen zu können (vgl. dazu Deppermann 1999).

Um eine solche Analyse durchführen zu können, sind Kenntnisse aus folgenden Bereichen notwendig:

- Erhebungsmethoden: wie müssen die Gespräche aufgezeichnet und ethnographische Informationen erfasst werden?
- Beschreibungskonzepte: mit welchen Begriffen und Konzepten lassen sich die beobachtbaren Gesprächsstrukturen beschreiben?
- Auswertungsmethoden: nach welchen Maximen muss die Interpretation dieser Strukturen erarbeitet werden?
- Forschungsstand: welche Fragestellungen wurden bisher gesprächsanalytisch untersucht und welche Ergebnisse wurden dabei erarbeitet?

Diese Kenntnisse nur theoretisch durch die Lektüre entsprechender Fachliteratur zu erwerben, genügt jedoch nicht. Gesprächsanalyse ist eine systematische Vorgehensweise, die nur durch die Praxis erlernt und eingeübt werden kann.

Unter der Anleitung eines erfahrenen Analytikers werden in "Lehr-Datensitzungen" Gesprächsausschnitte in allen Einzelheiten und unter Anwendung des gesamten Beschreibungsinventars zergliedert, um das Verfahren in aller Vollständigkeit kennen zu lernen. Durch die intensive Analyse eines Einzelfalles werden einerseits Kenntnisse über Begriffe und Konzepte und ihre Anwendung erworben, andererseits muss sich dieses konzeptuelle Wissen an einem konkreten Gesprächsausschnitt bewähren und seinem spezifischen Verlauf und seinen einzigartigen Details gerecht werden. Die erforderliche Erfahrung in der Durchführung einer Gesprächsanalyse gewinnt man durch möglichst häufige Datensitzungen in Gruppen und mit möglichst verschiedenartigen Einzelfällen. Durch die Gruppe wird es dem Einzelnen möglich, die eigene Subjektivität in der Wahrnehmung und Interpretation von Daten zu reflektieren und zu relativieren.

In der wissenschaftlichen Forschung ist das Ziel dieser Analysen, die Regelmäßigkeiten und Handlungsprinzipien zu erarbeiten, nach denen Gespräche ablaufen (vgl. dazu Deppermann 1999). Auch wenn uns im Alltag Gespräche als sehr zufällige und chaotische, auf keinen Fall aber geordnete Aktivitäten erscheinen, hat die Gesprächsforschung gezeigt, dass sie einer sehr komplexen, unserer Alltagswahrnehmung aus Gründen der kognitiven Ökonomie weitgehend entzogenen Ordnung folgen. Ohne diese Ordnung käme eine kollektive Aktivität wie ein Gespräch nicht zustande, an dem sich ja nicht nur sehr viele, sondern auch untereinander völlig fremde Teilnehmer beteiligen können, solange sie die Spielregeln beherrschen.

Diese Ordnung schließt alle Dimensionen einer Interaktion ein. Die wichtigsten sind:

- Gesprächsorganisation: Wie muss ein Gespräch eröffnet und abgeschlossen werden? Auf welche Weise wird der Wechsel des Rederechtes organisiert (Sprecherwechsel)?
- Beteiligungsrollen: welches Verhalten wird von einem Sprecher, einem Adressaten oder einem Zuhörer (Rückmeldeverhalten) erwartet?
- Handlungskonstitution: wie müssen Stimme, Sprechweise und Formulierung eingesetzt werden, damit eine Äußerung als eine bestimmte Handlung (wie Aufforderung, Entschuldigung, usw.) verstanden werden kann?
- Beziehungsgestaltung: Welches Verhalten ist der sozialen Position der Beteiligten angemessen? Wie wird das Verhältnis der Gesprächspartner zu einander ausgedrückt?
- Interaktionsgattung: Was ist der Zweck der Interaktion (Besprechung, Reklamation, Bewerbung)? Welcher Ablauf und welches Verhalten der Beteiligten ist dadurch vorgegeben?
- Themenprogression: Worüber wird gerade geredet? Was gilt als thematisch angemessener Beitrag?
- Sequenzverlauf (Abfolge von Beiträgen): Welche Reaktion wird an einer bestimmten Stelle des Gesprächs erwartet (konditionale Relevanz)? Welche Reaktionen sind zulässig?

- Emotionsausdruck: Wie ist die "Gesprächsatmosphäre" (heiter, ernst, gereizt)? Welches Verhalten ist ihr angemessen? Wie verändert sie sich im Gesprächsverlauf?

Die Regeln auf den einzelnen Ebenen der Ordnung sind jedoch nicht global gültig, sondern hängen von der Situation und den beteiligten Personen ab. In einem Gespräch unter Freunden gelten andere Regeln als in einem Gespräch unter Geschäftspartnern, ein Bewerbungsgespräch erfordert andere Gesprächspraktiken als die Moderation einer Arbeitsbesprechung, und das Setting einer Psychotherapie-Sitzung unterscheidet sich erheblich vom Familiengespräch am Mittagstisch. Das bedeutet nicht, dass diese Regeln individuell gesetzt werden können und daher beliebig sind. Welche Regeln jedoch gerade gültig sind, hängt von einer beeindruckenden Vielzahl von Faktoren ab. Lösungen für Kommunikationsprobleme können deshalb nie global gültig sein, sondern müssen immer die besondere Situation berücksichtigen, in denen die Probleme auftreten.

Die Vielfalt von Gesprächsordnungen liegt aber nicht nur an der Vielfalt von Gesprächstypen, die sich im Alltag beobachten lassen. Sie liegt auch daran, dass solche Ordnungen von den Gesprächsteilnehmern selbst hervorgebracht und weiterentwickelt werden. Besonders auffällige Beispiele dafür sind Jugendgruppen, die sehr viel Wert darauf legen, dass sich ihre speziellen Interaktionsspielregeln von allen anderen unterscheiden, und viel Kreativität in ihre permanente Weiterentwicklung legen. In Familien entwickelt sich durch das intensive Zusammenleben fast zwangsläufig ein individueller Umgangsstil, dessen Exklusivität von Liebespaaren besonders gepflegt wird. Ähnliches lässt sich auch in Arbeitsgruppen beobachten, je stabiler ihre Zusammensetzung und je länger die Dauer ihrer Zusammenarbeit ist.

Diese Regelungen werden aber nicht explizit vereinbart, sondern spielen sich durch die Praxis ein. Das bedeutet, dass die Teilnehmer ihnen zwar folgen und bei Abweichungen eines Teilnehmers entsprechend reagieren, dass sie sie auf Nachfrage aber nicht explizit formulieren können. Deshalb werden sie vor allem durch Nachahmung und Anpassung der eigenen Verhaltensweisen an die übrigen Mitglieder erworben. Das gilt nicht nur für das Hineinwachsen in die Gemeinschaft der Erwachsenen, sondern grundsätzlich für den Eintritt in jede soziale Gemeinschaft mit eigener Interaktions-Ordnung, ob nun am neuen Arbeitsplatz oder im Kegelvein.

Wer also nun für einen bestimmten sozialen Bereich die Regeln rekonstruieren will, nach denen sich die Teilnehmer richten, kann sich deshalb nicht an die Teilnehmer selbst wenden (z.B. mittels Interview oder Fragebogen). Die Regeln werden aber sichtbar im Verhalten der Teilnehmer, die in ähnlichen Situationen auf ähnliche Weise reagieren. Man kann ihnen nur auf die Spur kommen, wenn man Aufzeichnungen dieses Verhaltens macht und z.B. die Reaktionen in ähnlichen Situationen vergleicht.

Video- oder Audio-Aufzeichnungen und ihre Verschriftung nach vorgegebenen Konventionen ("Transkription") ermöglichen aber noch wesentlich mehr. Sie machen Strukturen, Prinzipien und Muster sichtbar, die der Wahrnehmung der Teilnehmer weitgehend entzogen sind. Dazu gehören:

- Ausdrucksverhalten, das den Teilnehmern selbst nicht bewusst ist, wie z.B. Mimik, Gestik oder das Rückmeldeverhalten (z.B. Kopfnicken, Stirnrunzeln).



- Zusammenhänge, die nur in der handlungsentlasteten Beobachtung zutage treten. So lässt sich zum Beispiel zeigen, dass oft schon in den ersten Worten eines Gesprächs der Ablauf und das Ergebnis vorweggenommen werden.
- Einzelne Komponenten von Eindrücken, die im Alltag nur ganzheitlich wahrgenommen werden. Einschätzungen, die von den Teilnehmern selbst nicht begründet und nur sehr allgemein und ungenau beschrieben werden können ("ich hab so das Gefühl, das ist nicht gut gelaufen ..."), lassen sich präzise auf einzelne Elemente zurückführen (z.B. Stimme, Sprechweise, Mimik, Formulierung).

Diese Tiefe und Komplexität der Analyse und die Überprüfbarkeit aller Aussagen am dokumentierten Material sind der elementare Unterschied zu jeder Form der Analyse im Alltag durch Laien.

### 3.2 Angewandte Gesprächsforschung

In der akademischen Gesprächsforschung ist das Ziel der Untersuchung die Rekonstruktion von Regelmäßigkeiten in einem konkreten Geltungsbereich, z.B. in einer bestimmten Gesprächsgattung (Reklamation) oder in einer bestimmten sozialen Gruppe (Jugendkommunikation), oder bei einer bestimmten Aktivität (Verhandeln). Gespräche werden aber überhaupt nur geführt, weil die Gesprächsteilnehmer damit Ziele realisieren wollen. Genau das ist Gegenstand der angewandten Gesprächsforschung: sie untersucht anhand von authentischen Gesprächen, welche Aufgaben auf welche Weise in welcher Reihenfolge bearbeitet werden müssen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Sie erforscht, wie sich die unterschiedlichen Möglichkeiten, eine Aufgabe im Gespräch zu lösen, auf die Realisierung des Zieles auswirken, welche also unter bestimmten Rahmenbedingungen ein Maximum an gewünschter Wirkung entfalten.

Im Gegensatz zur akademischen Forschung, die neutral die in den Gesprächen vorgefundene Praxis beschreibt, bewertet die angewandte Forschung die Gesprächspraktiken im Hinblick auf das Ziel, das mit ihnen erreicht werden soll. Auf diese Weise lässt sich nicht nur Gesprächsverhalten in Bezug auf ein konkretes Ziel optimieren. Probleme und Komplikationen in der Praxis lassen sich fast immer als Folge von Erwartungsdiskrepanzen im Bezug auf die aktuell geltende Ordnung oder von Abweichungen von der erwartbaren Ordnung erkennen.

Dazu ein einfaches Beispiel. In fast allen Kundengesprächen müssen die Mitarbeiter Informationen vom Kunden erfragen. Eine Gesprächsanalyse ergibt schnell, dass sie das auf drei Arten tun (stark vereinfacht):

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| a) Sie sind Kunde bei uns. | Aussagesyntax mit Aussageintonation |
| b) Sie sind Kunde bei uns? | Aussagesyntax mit Frageintonation   |
| c) Sind Sie Kunde bei uns? | Fragesyntax mit Frageintonation     |

Die Analyse ergibt auch, dass nach Version A der Kunde häufig schweigt, weil er erwartet, dass der Mitarbeiter in seiner Rede fortfährt, nach Version B häufig, aber nicht immer antwortet, während Version C immer sofort zu einer Antwort führt. Das sind zunächst empirisch feststellbare Regelmäßigkeiten. Erst wenn das Ziel der Äußerung vom Sprecher definiert wird als "Kunde soll Information liefern", ergibt sich sofort, dass Version C die ideale Realisierung darstellt. Ob eine Äußerung also ihre Aufgabe opti-

mal erfüllt, hängt immer davon ab, was ein konkreter Sprecher in einer konkreten Situation mit ihr erreichen wollte. Durch eine Gesprächsanalyse lässt sich empirisch feststellen, welche Wirkung eine bestimmte Äußerungsrealisierung hat, und mit diesem Ziel vergleichen. Auf diese Weise kann die optimale Realisierungsform in einer konkreten Situation ermittelt werden. Diese Bindung an den Verwendungs-Kontext ist von großer Bedeutung, da es in Interaktionen keine "ideale" Form für Äußerungen oder Handlungen gibt, die jedem Kontext dieselbe optimale Wirkung erzielt.

Der akademischen Gesprächsforschung wird häufig vorgeworfen, ihre Ergebnisse seien nur schwer verallgemeinerbar, weil sie bei ihren Untersuchungen immer von einer konkreten Situation mit ihren ganz spezifischen Rahmenbedingungen ausgeht ("Einzelfallanalyse"). Genau das stellt in der Anwendung den entscheidenden Vorteil dieser Vorgehensweise dar: alle Optimierungsmaßnahmen beruhen auf Beobachtungen, die genau in der Situation gemacht wurden, die optimiert werden soll. Sie stammen weder aus einem Lehrbuch noch aus anderen Situationen, die immer vorhandene Besonderheiten nicht aufweisen und daher nur ungefähr vergleichbar sind.

## **4 Gesprächsanalyse im Unternehmen**

### **4.1 Durchführung**

Eine Gesprächsanalyse liefert Informationen darüber, wie konkrete Gespräche aus dem Alltag geführt werden, ob in ihnen die vorgegebenen Ziele erreicht werden und welche Möglichkeiten der Optimierung es gibt. Diese Informationen sind für Wirtschaftsunternehmen von größter Bedeutung, denn ihr Erfolg hängt in mehreren Bereichen von optimal geführten Gesprächen ab:

- bei der Realisierung des Warenverkaufs (Verkaufs-/Beratungsgespräche, Bestellannahme, Reklamation)
- bei der Erbringung von Dienstleistungen, die in Gesprächen bestehen (Beratung, Support)
- bei der Führung durch das Management (vertikale Kommunikation)
- bei der internen Koordination der Arbeit (horizontale Kommunikation)

Führt man Gesprächsanalysen in der Praxis durch, durchläuft das Projekt im allgemeinen 4 Phasen:

1. Vorbereitung
2. Arbeit "vor Ort" im Unternehmen
3. Analyse des Materials
4. Rückmeldung

#### **Phase 1: Vorbereitung**

Die erste Voraussetzung für ein Beratungsprojekt ist natürlich eine Firma, die die Gesprächsanalyse zur Optimierung einsetzen möchte. Es wäre schön, wenn die Gesprächsanalyse als leistungsfähiges Instrument schon so bekannt wäre, dass Firmen von sich aus Interesse anmelden würden. Da dem aber (noch) nicht so ist, müssen die Firmen aktiv angesprochen werden.

Ansprechpartner können Vertreter der schon genannten Abteilungen Personalauswahl, Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung sein. Darüber hinaus ist der Einsatz der Gesprächsanalyse aber auch für externe Dienstleister interessant, die für die Firmen in diesen Bereichen Beratungs- oder Trainingsprojekte durchführen.

Es wurde schon angesprochen: aufgrund der bislang fehlenden Öffentlichkeitsarbeit muss man beim ersten Kontakt mit einem Firmenmitarbeiter damit rechnen, dass er von Gesprächsforschung oder Gesprächsanalyse noch nie etwas gehört hat. Das Darstellen der Vorteile dieser Vorgehensweise wird dabei oft zur Bewährungsprobe für die eigene Gesprächskompetenz, weil man einerseits jede wissenschaftliche Fachsprache strikt vermeiden muss und andererseits auch nicht auf den in der beruflichen Weiterbildung etablierten Jargon zurückgreifen kann, um nicht falsche Erwartungen zu wecken. Diese auf der Grundlage populärer Ratgeber-Literatur etablierten Erwartungen und Vorstellungen (z.B. von Gesprächskompetenz oder Kommunikationstraining) sind so verbreitet und verwurzelt, dass man sich häufig genug an ihnen messen lassen muss - der tatsächliche Expertenstatus als wissenschaftlich ausgebildeter Gesprächsanalytiker ist hier weitgehend wertlos und muss im Gespräch erst mühsam erarbeitet werden.

Zeigt sich der Ansprechpartner jedoch interessiert, muss zunächst die Aufgabe definiert werden, die mit der Gesprächsanalyse bearbeitet werden soll. Danach wird die Durchführung und die Art der Rückmeldung festgelegt.

### **Phase 2: Arbeit vor Ort**

Vor Ort im Unternehmen stellen sich dem Gesprächsanalytiker zwei Aufgaben: das Aufzeichnen oder wenigstens Mithören der Gespräche, die untersucht werden sollen, und die Erhebung von Hintergrundwissen über die Firma, die Produkte, die Organisationsstruktur und die Abläufe, die verwendeten Geräte und Software usw. (Ethnographie). Um möglichst viel von den Gesprächen und ihrem Zweck zu verstehen, sollte zuerst die Befragung der Mitarbeiter und ihren Führungskräften durchgeführt werden. Dann folgt meist über mehrere Tage die Erfassung der Gespräche im einzelnen, im allgemeinen durch Audio- oder Video-Aufzeichnung, nur in besonderen Fällen (Datenschutz, technische Probleme) durch Protokolle. Diese Phase lässt sich kaum abschließen, ohne den Beteiligten eine erste Rückmeldung ("Feedback") zu geben, denn das Bedürfnis der Mitarbeiter nach einer Rückmeldung zu ihrer Arbeit und damit einer Wertschätzung ist häufig stark ausgeprägt.

### **Phase 3: Analyse des Materials**

Das vor Ort erhobene Material wird nun nach den "Regeln der Kunst" ausgewertet. Im Idealfall hat man die Möglichkeit, relevante Stellen in den Gesprächen zur genaueren Untersuchung zu transkribieren, üblicherweise aber reicht der vorgegebene Zeitrahmen für dieses aufwändige Verfahren nicht aus. Die Dimensionen, nach denen ausgewertet wird, ergeben sich zwar durch die Fragestellung, aber der besondere Vorteil dieser Methode ist es, dass sich in der genaueren Betrachtung ganz neue, bisher unbemerkte Problemfelder erschließen können. Wie die daraufhin erstellten Befunde aussehen können, wird im Kapitel "Rückmeldungen" ausführlich beschrieben.

## **Phase 4: Rückmeldung**

In welcher Form die Ergebnisse der Gesprächsanalyse an den Betrieb zurückgemeldet werden, hängt von der gestellten Aufgabe ab. In einigen Fällen wird nur ein schriftliches Gutachten gewünscht, das zur Grundlage weiterer Planungen gemacht werden soll. Der häufigste Fall ist wohl, das durch eine Gesprächsanalyse Schulungsmaßnahmen vorbereitet werden oder auch schon durchgeführte Schulungsmaßnahmen auf ihre Wirkung hin überprüft (Evaluation) und fortgeführt werden (vgl. Fiehler/Schmitt in diesem Band). Geht es weniger um die Qualifikation der Mitarbeiter, sondern um die Organisationsstruktur, werden die Ergebnisse den verantwortlichen Führungskräften in einer Präsentation oder einem Workshop vermittelt. Wird die Gesprächsanalyse zur gezielten Schulung einer einzelnen Führungskraft eingesetzt ("Coaching"), werden die Ergebnisse natürlich auch nur dieser Person zugänglich gemacht, meistens in Form eines intensiven Feedback-Gesprächs, das sich über einen ganzen Tag hinziehen kann.

Was die Rückmeldung alles enthalten kann, wird im nächsten Abschnitt ausführlich dargestellt.

### **4.2 Rückmeldung**

Die folgenden Beispiele stammen aus Gesprächsanalysen, die für verschiedene Firmen in den letzten acht Jahren durchgeführt wurden. Alle Beispiele beruhen auf authentischen Gesprächsaufzeichnungen aus mehreren abgeschlossenen Beratungsprojekten, zum Schutz der Firmen und der Mitarbeiter aber werden sie hier drei fiktiven Firmen zugeordnet. Deshalb - und aus Gründen einer kompakten, lehrbuchangemessenen Darstellungsweise - können in diesem Beitrag auch keine transkribierten Gesprächsauschnitte präsentiert werden wie normalerweise in wissenschaftlichen Publikationen zur Gesprächsforschung unabdingbar. Bei der fiktiven Firma "Paket" handelt es sich um einen weltweit operierenden Paketdienst, bei der Firma "Telefon" um einen Hersteller von Telefonanlagen mit mehreren tausend Mitarbeitern, die Firma "Software" entwickelt mit zweihundert Mitarbeitern eine komplexe Spezialsoftware. In allen Fällen geht es um Kundengespräche, die telefonisch geführt werden, teilweise über ein sogenanntes "Call Center". Die Rückmeldungen sind danach geordnet, für welchen der drei oben genannten Unternehmensbereiche sie jeweils relevant sind.

#### **4.2.1 Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung ist verantwortlich für die Weiterbildung der Mitarbeiter. Sie soll Schwächen in der Qualifikation feststellen und durch Bildungsmaßnahmen abstellen. Die Kompetenzen der Mitarbeiter lassen sich drei Bereichen zuordnen:

- Gesprächskompetenz
- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz

## Rückmeldungen zur Gesprächskompetenz

Gesprächskompetenz ist die Fähigkeit, zu einem beliebigen Zeitpunkt in einem Gespräch

1. zu einer angemessenen Einschätzung der aktuellen Situation und der Erwartungen der Gesprächspartner zu kommen,
2. auf dem Hintergrund dieser Einschätzung eine den eigenen Interessen und den eigenen Ausdrucksmöglichkeiten angemessene Reaktion mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zu finden
3. und diese Reaktion der eigenen Absicht entsprechend adäquat körperlich, stimmlich und sprachlich zum Ausdruck zu bringen

Punkt 1 und 2 lassen sich auch als "soziale Kompetenz" bezeichnen, Punkt 2 und 3 als "rhetorische Kompetenz".

Nach einer erfolgreichen Sozialisation ist jeder Mensch mehr oder weniger in der Lage, ein Gespräch zu führen und tut das täglich vielfach. Deshalb wird oft nicht erkannt, dass Gespräche in beruflichen Kontexten nicht nur eine allgemein stärker ausgeprägte Gesprächskompetenz erfordern, sondern auch spezielle Fertigkeiten, die zur Bewältigung der arbeitsplatzspezifischen Gesprächsaufgaben notwendig sind. Während es bei Therapie-Gesprächen, dem ärztlichen Anamnese-Gespräch oder dem Lehrgespräch zwischen Lehrer und Schülern keinen Zweifel gibt, dass sie erlernt und trainiert werden müssen, wird von vielen Gesprächen in Unternehmen unter den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Kunden angenommen, dass die "normale" Gesprächskompetenz aus dem Alltag ausreicht.

Das ist ein Irrtum: wo immer Gespräche zur Erfüllung beruflicher Aufgaben eingesetzt werden, erfordern sie auch eine professionelle Gesprächsführung, die teilweise erheblich vom Verhalten im Alltag abweicht. Bezogen auf die drei Teilfähigkeiten lässt sich generell sagen, dass

- die Wahrnehmung für den Gesprächspartner und die Situation erhöht ist. Beispielsweise unterbricht ein geschulter Call Center Agent seine Äußerung, sobald er hört, dass der Anrufer Atem holt, um zu reden - im Alltag würde er lauter und schneller sprechen, um die Unterbrechung zu verhindern.
- die Auswahl an Reaktionsmöglichkeiten durch den Zweck des Gesprächs bestimmt ist. Beispielsweise werden auch heftigere Beschwerden von Kunden höflich und freundlich bearbeitet und selbst dann nicht in Frage gestellt, wenn sie offensichtlich unglaubwürdig sind - im Alltag wäre die emotionale Eskalation ("Streit") die angemessene Reaktion.
- das Ausdrucksverhalten expliziter ist als im Alltag. Beispielsweise werden einzelne Sprechhandlungen möglichst in Idealform ausgeführt (vgl. das oben angeführte Beispiel mit der optimalen Form einer Frage) und Verstehen explizit durch Rückfragen und Paraphrasen abgesichert.

Im folgenden werden einige ausgewählte Verhaltensweisen vorgestellt, die in den untersuchten Gesprächen beobachtet wurden. Es lässt sich an den Gesprächen selbst zeigen, dass sie die gestellten Gesprächsaufgaben nicht optimal lösen. In allen Fällen kann man sagen, dass sie dem "normalen" Alltagssprechen entstammen, aber genau deshalb im professionellen Kontext versagen.

In allen drei Firmen beginnt das Telefongespräch zwischen Mitarbeiter und Kunde damit, dass der Anrufer nach der Begrüßung sein Anliegen schildert. Der Mitarbeiter hat solche Anliegen oft schon viele tausend Mal gehört und glaubt nach wenigen "Schlüsselworten" zu wissen, worum es gehen wird. Er unterbricht also die Schilderung, um sofort die seiner Meinung nach notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Im Alltag wird durch dieses Verhalten unnötige Redundanz vermieden, an dieser Stelle jedoch hat es negative Folgen: nicht nur verärgert die unhöfliche Unterbrechung den Anrufer (wie deutlich zu hören ist), in den meisten Fällen zeigt der weitere Gesprächsverlauf, dass die Projektion des Mitarbeiters falsch war und aufwändig korrigiert werden muss.

Aber auch wenn der Anrufer sein Anliegen ungestört vorbringen durfte, zeigt der weitere Gesprächsverlauf nicht selten, dass er vom Mitarbeiter nicht richtig verstanden wurde. Dieses Missverstehen lässt sich jedoch viel früher offenlegen, wenn der Mitarbeiter systematisch ein im Alltag aus Gründen der Gesprächsökonomie nur in besonderen Fällen angewandtes Verfahren einsetzt, nämlich sein Verstehen direkt nach der Äußerung zur Bestätigung oder Korrektur zurückzumelden (z.B. *Sie wollen also ein defektes Telefon reklamieren?*).

Bei der Nachbearbeitung eines Anrufs erweist es sich oft, dass dieses Verfahren der expliziten Verständnissicherung vor allem bei allen Arten von Angaben des Anrufers unabdingbar ist: Namen, Adressen und Telefonnummern werden nur zu häufig fehlerhaft übermittelt, wenn sie vom Mitarbeiter nicht mitgesprochen oder zur Bestätigung wiederholt werden.

Diese Explizitheit ist aber nicht nur auf der Ebene der Verständnissicherung notwendig, sondern auch auf der Ebene des Gesprächsablaufs: im allgemeinen weiß nur der Mitarbeiter, welche Schritte in welcher Reihenfolge zur Bearbeitung des Anliegens notwendig sind. Damit der Anrufer optimal kooperieren kann, muss ihm diese Struktur nicht bekannt sein, er muss aber vom Mitarbeiter durch diese Struktur geführt werden. Unterlässt es der Mitarbeiter (so wie im Alltag üblich), die einzelnen Schritte explizit zu benennen und ihre Notwendigkeit zu begründen, kann das erhebliche Folgen für den Gesprächsverlauf haben bis hin zum Gesprächsabbruch.

Das soll mit einigen Beispielen aus den Beratungsprojekten illustriert werden. In der Firma "Software" ist der Support so geregelt, dass ein Anrufer nicht sofort mit einem Experten verbunden wird, sondern zunächst mit einem "Dispatcher", der entscheiden muss, welcher Experte für das Problem zuständig ist. Die Anrufer jedoch gehen häufig davon aus, schon mit dem Experten zu sprechen. Macht nun der Dispatcher dieses Verfahren nicht rechtzeitig deutlich, schildern die Anrufer ihr Anliegen ausführlich, nur um zu erfahren, dass sie ihre Bemühungen mit einem neuen Gesprächspartner wiederholen müssen.

In der Firma "Telefon" bekamen die Mitarbeiter an der Hotline die temporäre Aufgabe, die Anrufer nach ihrer zur Beantwortung der Anfragen eigentlich nicht notwendigen Adresse zu fragen, um so Daten für Marketing-Maßnahmen zu gewinnen. Diese Frage wurde aber im Gesprächsablauf an das Ende gehängt, so dass das Anliegen des Anrufers schon (mehr oder weniger) befriedigend bearbeitet worden war und das Gespräch an einem natürlichen Abschlusspunkt angekommen war. Tatsächlich legten auch viele Anrufer auf, bevor der Mitarbeiter die Frage überhaupt stellen konnte, in jedem Fall

aber rief sie Irritation hervor, die oft zu Rückfragen und sogar zur Verweigerung von Angaben führte. An einer früheren Position im Gespräch mit expliziter Begründung der Frage traten diese Probleme nicht mehr auf (z.B.: *Um Sie in Zukunft besser informieren zu können, würden Sie mir da noch ihre Adresse nennen?*).

Die im Alltag oft unnötige Begründung von Aufforderungen und Fragen dient aber nicht nur dazu, die Kooperationsbereitschaft des Gesprächspartners zu erlangen, sondern vor allem, ihm die aktive Mitarbeit zu ermöglichen. In der Firma "Software" wurden die Anrufer nach ihrer Telefonnummer gefragt. Wurde ihnen aber nicht erklärt, dass sie unter dieser Nummer in den nächsten Stunden zurückgerufen werden sollten, um die Lösung ihres Problems zu erfahren, nannten sie oft Nummern, unter denen sie aktuell gar nicht erreichbar waren (z.B. *Geben Sie mir bitte noch ihre Telefonnummer, damit wir Sie so bald wie möglich zurückrufen können*). In der Firma "Paket" kam es sehr häufig zu Eskalationen, wenn negative Informationen ohne Begründung gegeben wurden. Wenn Anrufer Auskünfte zum Verbleib ihres Paketes haben wollten, wurde von ihnen eine Paketnummer gefordert - es wurde ihnen aber nicht gesagt, dass ohne diese Nummer eine Suche im System nicht möglich war (z.B. *Dazu brauche ich Ihre Paketnummer, weil darunter alle Informationen im System gespeichert sind*). Deshalb wurde die Frage häufig als bürokratische Schikane wahrgenommen mit entsprechenden Folgen für den Gesprächsverlauf.

Die Explizitheit in der Gesprächsführung durch den Mitarbeiter ist notwendig, weil der Anrufer im Allgemeinen mit dem Ablauf des Gesprächs nicht vertraut ist. Das ist natürlich nicht der Fall, wenn ein Kunde häufiger anruft und dadurch Hintergrundwissen und Interaktionsregeln dieses speziellen Gesprächstyps erlernt hat. Ein Mitarbeiter muss deshalb in der Lage sein, dieses Vorwissen zu erkennen und seine Gesprächsführung anzupassen. Diese Orientierung auf den Kenntnisstand des Gesprächspartners ist besonders wichtig im Bereich der **Fachsprache**.

In der Firma "Telefon" riefen ausschließlich Laien an, die Probleme mit ihrem Telefon hatten. Die gut ausgebildeten Telekommunikations-Ingenieure waren jedoch kaum in der Lage, ihre unverständliche Fachterminologie in allgemein verständliche Alltagssprache zu übersetzen, beispielsweise *Ziehen Sie den Analog-Adapter heraus* in *Ziehen Sie den kleinen schwarzen Stecker am Ende des roten Kabels heraus* zu übersetzen. Oft war Ihnen die Notwendigkeit dieser Transferleistung auch nicht ausreichend bewusst, obwohl aus dem Anrufer-Verhalten das Unverständnis deutlich herauszuhören war. Besonders problematisch erwiesen sich hier Alltagsbegriffe, die durch die Fachkompetenz mit anderen Inhalten gefüllt worden waren. Beispielsweise heißt "ist angeschlossen" für einen Anrufer nur, dass irgendein Kabel in irgendeiner Buchse steckt, für einen Ingenieur aber, dass das richtige Kabel auf korrekte Weise in der richtigen Buchse steckt und das System zudem noch korrekt konfiguriert ist.

Ähnliche Probleme traten auch in der Firma "Paket" auf. Hier hatten sich firmeninterne Bezeichnungen entwickelt, die für Außenstehende nicht verständlich sein konnten, in den Kundengesprächen aber verwendet wurden. So bekamen Anrufer bei Fragen nach ihren Paketen häufig die Auskunft *da hab ich keinen Scan* oder *ich hab hier "Beladen Tour"* - in Alltagssprache übersetzt hätten die beiden Formulierungen gelautet *das Paket ist noch unterwegs zur Sammelstelle und daher vom System noch nicht erfasst worden* oder *das Paket befindet sich auf einem Transporter auf dem Weg zu Ihnen*.

Die Verwendung einer Fachsprache hängt natürlich eng zusammen mit der zugrundeliegenden Fachkompetenz, und damit kommen wir zu einem weiteren Bereich, in dem durch eine Gesprächsanalyse Rückmeldungen gegeben werden können.

### **Rückmeldungen zur Fachkompetenz**

In der Firma "Software" sollten die Dispatcher die Probleme der Anrufer kurz notieren und diese Informationen an die zuständigen Experten weiterleiten. In den Gesprächen fiel durchweg auf, dass die Mitarbeiter während der Problemschilderungen nur sehr schwache oder sogar gar keine Rückmeldesignale produzierten. Bei der Wiederholung der Kunden-Anliegen waren bei Fachbegriffen Mikropausen und leichte Artikulationschwierigkeiten festzustellen, als wären die Begriffe neu und ungewohnt. Zudem traten viele syntaktische Abbrüche und gefüllte und echte Pausen auf. Eine Befragung bestätigte den Verdacht: die Mitarbeiter hatten zuvor keinerlei Einweisung in die Software-Produkte der Firma erhalten und konnten die Anliegen daher nur mechanisch erfassen, ohne sie wirklich zu verstehen. Es liegt auf der Hand, dass die Gespräche nach einer entsprechenden Schulungsmaßnahme erheblich besser verliefen.

Im Allgemeinen können durch eine Gesprächsanalyse fachliche Defizite entdeckt und durch gezielte Schulungsangebote behoben werden. Wie schon angedeutet, können die Rückmeldungen zur Fachkompetenz aber auch ganz unerwartet ausfallen: in der Firma "Telefon" war die Fachkompetenz der Ingenieure an der Hotline ganz ausgezeichnet, führte aber dennoch zu erheblichen Störungen im Gesprächsverlauf. Die von Ihnen verwendete und für den Anrufer unverständliche Fachsprache war Ihnen so wenig bewusst, dass sie ihre Formulierungen bei Rückfragen nicht etwa alltagstauglich umformulierten, sondern wörtlich wiederholten, als handele es sich um ein rein akustisches Problem. Darüber hinaus führte die Begeisterung für das Thema "Telekommunikation" dazu, den überforderten Anrufer mit viel zu vielen Details und zudem vollkommen unnötigen Informationen zu überschütten. Die Gespräche verlängerten sich dadurch teilweise um ein Vielfaches, jedoch ohne den Anrufer wirklich zufrieden zu stellen. Die Schattenseite der Begeisterung war die negative Einstellung gegenüber weniger kompetenten Menschen - also exakt die Zielgruppe der Hotline. Dieses Problem ließ sich nicht durch Schulungsmaßnahmen, sondern nur durch eine Veränderung des Anforderungsprofils der Stelle lösen, bei der Gesprächskompetenz deutlich erkennbar wichtiger ist als die reine Fachkompetenz. Diese Unterscheidung in Fachkompetenz und die Fähigkeit zu ihrer sprachlichen Vermittlung (z.B. an den Kunden) wird in der Praxis häufig übersehen und ist deshalb eine wichtige Rückmeldung an die Personalabteilung, zu der wir noch kommen werden.

### **Rückmeldungen zur Methodenkompetenz**

Zu dem Wissen, das zur Bearbeitung der Aufgaben eines Arbeitsplatzes nötig ist, gehört neben den Fachkenntnissen auch das Wissen über den vorgegebenen Arbeitsablauf, die Bedienung der notwendigen Geräte und die Rahmenbedingungen der Firma, die sogenannte "Methodenkompetenz".

In der Firma "Software" riefen häufig Kunden mit gravierenden Problemen wie Datenverlust oder Systemabsturz an. Sie drängten deshalb massiv darauf, entgegen dem Nor-



malverfahren direkt zu dem Experten durchgestellt zu werden. Aber auch wenn die Anrufer das Normalverfahren akzeptierten, wollten sie in jedem Fall eine verbindliche Auskunft, bis wann sie mit einer Lösung rechnen konnten. Das Gesprächsverhalten der Mitarbeiter zeigte deutlich (und damit auch dem Kunden), dass sie nicht wussten, ob und wen sie durchstellen durften und bis wann sie eine Lösung zusagen durften. Es wurden Formulierungen verwendet wie *kann ich Ihnen nicht so genau sagen, ich hoffe, weiß aber nicht, wie viel die Kollegen zu tun haben, aber ich denke, morgen werden Sie schon eine Antwort haben* oder *ähm innerhalb der nächsten zwei Tage, aber ich kann Ihnen das nicht garantieren, kommt drauf an, wie viel meine Kollegen zu tun ham, aber es schaut nicht so schlecht aus*. Die Nachforschung ergab, dass im Supportvertrag eine Reaktionszeit von 24 Stunden garantiert wurde, in der Praxis aber fast alle Anliegen innerhalb von 2 Stunden bearbeitet wurden. Mit diesem Wissen konnten die Mitarbeiter deutlich souveräner agieren und die Akzeptanz für das Normalverfahren deutlich erhöhen, indem sie sofort ungefragt auf die kurze Rückmeldezeit hinwiesen.

In der Firma "Paket" gab es immer wieder Unsicherheiten im Gespräch mit Kunden, ab welchem Zeitpunkt ("cut-off") Pakete nicht mehr am gleichen Tag abgeholt werden konnten, wo sich das für den jeweiligen Regionalbereich zuständige Depot befindet, bis wann das Paket frühestens zugestellt sein kann, welche Art von Paketen nicht transportiert werden. Es stellte sich heraus, dass es zu diesen wichtigen Punkten nie eine offizielle Schulung gab, sondern immer nur eine informelle Einweisung durch Kollegen am Arbeitsplatz. Daher waren sie sich nie sicher, wie vollständig und verbindlich Ihr Wissen war, was sich deutlich auf ihr Gesprächsverhalten auswirkte (Zögern, leise Stimme, Relativierungen: *ich denke / ich glaube / vermutlich*, Gesprächsunterbrechung, um Information einzuholen).

Diese Defizite im Wissen waren in allen drei Firmen in einem zentralen Bereich anzutreffen, nämlich bei der Bedienung der Telefonanlage und der Software. Auch hier waren neue Mitarbeiter nur durch Kollegen direkt am Arbeitsplatz ("on-the-job") eingewiesen worden. Die Folgen waren fatal: selbst Standardfunktionen konnten teilweise nicht korrekt benutzt werden, seltener benötigte Funktionen waren vollkommen unbekannt. Für einige Aufgaben hatten sich sogar umständliche Prozeduren eingebürgert, die in dieser Form nie vorgesehen waren (und in denen im "virtuellen Büro" Papier und Bleistift nicht selten eine zentrale Rolle spielten). In den Gesprächen mit den Kunden kam das unter anderem zum Ausdruck, indem die Mitarbeiter ihr Tun (oder besser: Nicht-Tun) kommentierten mit *wie geht denn das nun wieder?* oder *uups was macht er denn jetzt?*.

Die durch Unsicherheiten und Auffälligkeiten im Gesprächsverhalten der Mitarbeiter ausgelösten Nachforschungen ergaben aber häufig nicht nur, dass bestimmte Wissensbereiche bislang nicht systematisch geschult worden waren. Es ergab sich auch, dass Abläufe und Verfahrensweisen gar nicht dokumentiert (schriftlich fixiert) worden waren, so dass auch ein Selbststudium der Mitarbeiter oder wenigstens ein Nachschlagen im akuten Fall nicht möglich war. In einigen Fällen war das keine bloße Nachlässigkeit: es stellte sich heraus, dass die Abläufe gar nicht definiert worden waren, es also keine verbindliche Vorgehensweise gab. Diese Feststellung ist für die Organisationsentwicklung wichtig, zu der wir jetzt kommen.

#### 4.2.2 Organisationsentwicklung

Damit ein Mitarbeiter sein Aufgaben erfüllen kann, wird ihm vom Unternehmen eine Arbeitsumgebung zur Verfügung gestellt. Diese Struktur permanent an die Aufgaben anzupassen und zu verbessern ist - neben anderem - die Aufgabe der Organisationsentwicklung.

Sie ist auch dafür verantwortlich, dass es klare Vorgaben dafür gibt, wie die Aufgaben im Detail zu bearbeiten sind, damit sich die Arbeit des Einzelnen ins Ganze der Organisation reibungslos einfügen kann. Damit das gelingt, müssen die Vorgaben und Verfahrensweisen dokumentiert werden.

Eine Gesprächsanalyse zeigt, wie die konkrete Praxis im Detail an einem Arbeitsplatz aussieht. Sie bringt zutage, wenn Vorgaben fehlen und es den Mitarbeitern überlassen bleibt, einen Bearbeitungsweg zu finden. Sie legt offen, ob Vorgaben deshalb ignoriert werden, weil sie unbekannt sind, oder weil sie in der Praxis einfach nicht funktionieren. Recht häufig ist es Ergebnis einer Gesprächsanalyse, dass Probleme nicht durch die Qualifikation der Mitarbeiter, sondern durch die Rahmenbedingungen verursacht werden, so dass sie nur durch eine Strukturveränderung, nicht aber durch eine Schulungsmaßnahme abzustellen sind.

Der Support in der Firma "Software" ist kostenpflichtig, so dass der Dispatcher bei jedem einzelnen Anrufer wissen muss, ob er das Anliegen erfassen darf oder den Anrufer höflich auf den Abschluss eines Supportvertrages verweisen muss. Die Kundendatenbank war aber so beschaffen, dass sich diese Supportberechtigung gar nicht während des Anrufs überprüfen ließ. Zudem stellte sich heraus, dass die Datenbank nicht aktuell war, weil der für die Datenpflege verantwortliche Vertrieb sich nicht an die Vorgaben hielt. Diese Struktur schlug sich in einer umständlichen Gesprächspraxis zur Bearbeitung der Aufgabe nieder: der Dispatcher nahm alle Anliegen auf, verifizierte nach dem Kundengespräch durch einen Anruf im Vertrieb eine fehlende Supportberechtigung in der Datenbank und rief dann im Bedarfsfall den Kunden mit der frohen Botschaft zurück, dass sein Problem nun doch nicht bearbeitet würde. Dieses ineffiziente und kundenfeindliche Verfahren kann nicht durch den einzelnen Mitarbeiter, sondern nur über eine Veränderung der Organisation (hier konkret: die Kundendatenbank und ihre Pflege) überflüssig gemacht werden.

#### 4.2.3 Personalauswahl

Eine Gesprächsanalyse am Arbeitsplatz zeigt konkret, welche Aufgaben im Gespräch mit welcher Häufigkeit zu bearbeiten sind und wie wichtig sie für den Erfolg der Gespräche, aber auch der Gesamtaufgabe sind. Man könnte sie also als eine Weiterentwicklung des für die Gestaltung von Assessment Centern am häufigsten verwendeten Verfahrens betrachten (Obermann 2002:75), der "Critical Incidents Technique (CIT)", die unter anderem von J.C. Flanagan schon 1954 entwickelt wurde. Dabei berichten kompetente Beobachter der Arbeitspraxis von den erfolgsrelevanten Aufgaben (= "critical incidents") und ihrer optimalen Bewältigung. Eine Gesprächsanalyse mit ihren Aufzeichnungen kann diese Aufgaben jedoch wesentlich präziser und informationsreicher erfassen als durch bloße Beobachtung möglich ist. Sie zeigt auch bis in den Einzelfall hinein, welches Verhalten bei bestimmten Aufgaben besonders erfolgreich ist und welches den Erfolg eher verhindert (vgl. das Beispiel mit der optimalen Form der Frage).

Aus diesen empirischen Beobachtungen lässt sich ein sehr präzises und vollständiges *Anforderungsprofil* für einen Arbeitsplatz erstellen, das die entscheidende Voraussetzung für ein erfolgreiches Einstellungsverfahren darstellt (Schuler 1996:59ff.). Nur so ist gewährleistet, dass Fähigkeiten oder Eigenschaften, die durch Schulungsmaßnahmen nur schwer oder gar nicht veränderbar sind, schon bei der Einstellung des Mitarbeiters ausreichend ausgeprägt sind.

Auch an dieser Stelle zeigte sich in den Beratungsprojekten, dass "Gesprächskompetenz" als eigenständige und eben nicht selbstverständliche Schlüsselqualifikation, die jeder sowieso "irgendwie" mitbringt, erheblich unterschätzt wird. Der Anteil an Mitarbeitern, deren Stimme und/oder Sprechweise und/oder Gesprächsverhalten (Hörerrückmeldungen, Sprecherwechsel usw.) für eine Arbeit am Telefon ungeeignet war, war beeindruckend hoch. Es stellte sich heraus, dass diese wichtige Grundvoraussetzung für den Gesprächserfolg im Einstellungsverfahren gar nicht geprüft worden war, weil neben der Einsicht in die Notwendigkeit auch die dafür nötige Fachkompetenz in den Firmen fehlte. Auch dieses Defizit lässt sich durch eine Gesprächsanalyse abstellen: ihre Ergebnisse lassen sich dazu verwenden, Instrumente für die Personalauswahl wie Telefoninterviews und Übungen im Assessment Center zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedingungen am Arbeitsplatz ausgerichtet sind. Das Verhalten der Bewerber in diesen Gesprächssituationen lässt sich erneut durch eine Gesprächsanalyse oder durch geschäftsanalytisch geschulte Beobachter auswerten.

## 5 Zusammenfassung

Die Methode der wissenschaftlichen Gesprächsanalyse bietet die Möglichkeit, die Arbeitspraxis in Unternehmen sehr präzise zu erfassen, soweit sie vor allem aus Gesprächen besteht. Sie kann deshalb in der Personalentwicklung eingesetzt werden, um Schulungsbedarf im Bereich von Gesprächs-, Fach- und Methodenkompetenz zu ermitteln und den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen durch eine zweite Gesprächsanalyse zu evaluieren. Dabei können die Aufzeichnungen und Analyseergebnisse zur gezielten Entwicklung der Gesprächskompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften verwendet werden. In der Personalauswahl kann sie eingesetzt werden, um für einen Arbeitsplatz ein Anforderungsprofil zu erstellen, entsprechende Eignungstests für das Einstellungsverfahren zu entwickeln (z.B. Telefoninterviews oder Übungen im Assessment Center) und das Gesprächsverhalten der Bewerber einzustufen. Für die Organisationsentwicklung kann eine Gesprächsanalyse wertvolle Hinweise zur optimalen Gestaltung der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, aber auch zur allgemeinen Arbeitsorganisation liefern.

## 6 Literatur

- Barth-Weingarten, Dagmar / Metzger, Markus (i.V.): "Sprachwissenschaft? Was ist das?" Über einen praxisrelevanten Gegenstand und eine unbekannt Disziplin - Eine Pilotumfrage. In: Wichter, Sigurd / Stenschke, Oliver (Hrsg.), Theorie, Steuerung und Medien des Wissenstransfers. Frankfurt: Peter Lang.
- Becker-Mrotzek, Michael (in diesem Band): Aufsatz- und Schreibdidaktik.
- Becker-Mrotzek, Michael / Brüner, Gisela (Hrsg.) (2003): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt: Peter Lang / Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung (verfügbar unter [www.verlag-gespraechsforschung.de](http://www.verlag-gespraechsforschung.de)).

- Becker-Mrotzek, Michael / Fiehler, Reinhard (Hg.) (2002): Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr.
- Becker-Mrotzek, Michael / Gisela Brünner / Hermann Cölfen (2000): Linguistische Berufe. Ein Ratgeber zu aktuellen linguistischen Berufsfeldern. Frankfurt: Peter Lang.
- Birkner, Karin (2001), Bewerbungsgespräche mit Ost- und Westdeutschen. Eine kommunikative Gattung in Zeiten gesellschaftlichen Wandels. Tübingen: Niemeyer.
- Brons-Albert, Ruth (1995): Verkaufsgespräche und Verkaufstrainings. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen: Niemeyer.
- Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.) (1999): Angewandte Diskursforschung (2 Bände). Opladen: Westdeutscher Verlag (Neuaufgabe 2002 im Verlag für Gesprächsforschung, verfügbar unter [www.verlag-gespraechsforschung.de](http://www.verlag-gespraechsforschung.de)).
- Dannerer, Monika (1999): Besprechungen im Betrieb. Empirische Analysen und didaktische Perspektiven. München: Iudicium.
- Deppermann, Arnulf (1999): Gespräche analysieren. Eine Einführung in konversationsanalytische Methoden. Opladen: Leske & Budrich.
- Fiehler, Reinhard (Hrsg.) (1998): Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag (Neuaufgabe 2002 im Verlag für Gesprächsforschung, verfügbar unter [www.verlag-gespraechsforschung.de](http://www.verlag-gespraechsforschung.de)).
- Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther / Schnieders, Guido (1999): Kommunikationsprobleme in Reklamationsgesprächen. In: Brünner/Fiehler/Kindt (Hg.), Angewandte Diskursforschung Band 1, Opladen: Westdeutscher Verlag, 120-154.
- Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (1994): Reklamationsgespräche. Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen. In: Bartsch, Elmar (Hg.), Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. München: Ernst Reinhardt Verlag, 255-269.
- Fiehler, Reinhard / Schmitt, Reinhold (in diesem Band): Gesprächstraining.
- Fiehler, Reinhard / Sucharowski, Wolfgang (Hrsg.) (1992): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Flanagan, J.C. (1954): The critical incident technique. In: Psychological Bulletin 51 (4), 327-358.
- Habscheid, Stephan (2001): Organisationsentwicklung. Schriften des Weiterbildungsverbundstudiums Sozialkompetenz Nr.15, Koblenz.
- Hartung, Martin (2003): Wie lässt sich Gesprächskompetenz wirksam und nachhaltig vermitteln? Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis. In: Michael Becker-Mrotzek / Gisela Brünner (Hrsg.): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt: Lang / Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung, 43-62.

- Kieser, Alfred (Hg.) (1995): Organisationstheorien. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Kühl, Stefan / Petra Strodtholz (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsentwicklung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Lepschy, Annette (1995), Das Bewerbungsgespräch. Eine sprechwissenschaftliche Studie zu gelingender Kommunikation aus der Perspektive von Bewerberinnen und Bewerbern. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag.
- Meier, Christoph (1997): Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form. Opladen: Westdeutscher Verlag (Neuaufgabe 2002 im Verlag für Gesprächsforschung, verfügbar unter [www.verlag-gespraechsforschung.de](http://www.verlag-gespraechsforschung.de)).
- Mentzel, Wolfgang (2001): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Obermann, Christof (2002): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Pothmann, Achim (1997): Diskursanalyse von Verkaufsgesprächen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Runkehl, Jens / Schlobinski, Peter / Siever, Torsten (1999): Sprache und Kommunikation im Internet. Überblick und Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schuler, Heinz (1996): Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Thimm, Caja (Hrsg.) (2002): Unternehmenskommunikation online/offline -Wandelprozesse interner und externer Kommunikation durch neue Medien. Frankfurt: Peter Lang.