

„Kommunikative Kompetenz“ in der persönlichen Kundenberatung

Ein theoretischer Rahmen für die Elaborierung des Konstrukts am Beispiel der Institution „Bank“¹

KURZFASSUNG: Der Beitrag geht von einer gewachsenen Bedeutsamkeit der persönlichen Kundenberatung in Verkaufsberufen aus. Dem stehen im didaktischen Bereich sowie hinsichtlich der Berufsabschlussprüfungen offene theoretische und praktische Fragen gegenüber. Ungeklärt ist z. B. die Frage, wie das Konstrukt „kommunikative Kompetenz in der Kundenberatungssituation“ in mündlichen Prüfungsgesprächen valide gemessen werden kann. Vor diesem Hintergrund zielt der Beitrag darauf ab, den Handlungsrahmen für kompetentes kommunikatives Handeln von Kundenberatern in der persönlichen Beratungssituation am Beispiel des Bankberufs theoretisch zu modellieren. Hierzu greift er auf theoretische Modelle und empirische Forschungsbestände aus Soziologie, Linguistik und Wirtschaftspsychologie zurück. Er ist an der These orientiert: Kommunikative Anforderungen an Kundenberater in der Kundenkommunikation in Banken sind zu wesentlichen Teilen durch ökonomische Rahmenbedingungen festgelegt, insbesondere durch sich verschärfende Konkurrenz. Hieraus resultieren institutionelle Bedingungen in Banken und situative Aspekte des Kundenberatungsgesprächs, die in erheblicher Weise die Möglichkeiten einer kommunikativ kompetenten Darstellung von Kundenberatern in der Beratungssituation bestimmen.

1. Zur Problematik

Der persönlichen Kundenberatung und der Kommunikation mit Kunden kommt in Verkaufsberufen wachsende Bedeutung zu; dies wird nicht zuletzt in den Neuordnungen der entsprechenden Ausbildungsberufe sichtbar.² Demgegenüber weist der wirtschaftspädagogische Diskussionsstand zur „kommunikativen Kompetenz“ in der beruflichen Handlungssituation der persönlichen Kundenberatung das Defizit auf, dass die Frage, welche Konsequenzen sich aus der Spezifität des Handlungskontexts³ der Kundenberatung für kompetentes kommunikatives Handeln ergeben, theoretisch und empirisch kaum behandelt wird.

- 1 Eine ausführliche Diskussion des Themas ist in der im Verlag Peter Lang veröffentlichten Dissertation der Verfasserin enthalten (WITTMANN 2001). Auf die entsprechenden Stellen wird in diesem Beitrag verwiesen.
- 2 Z. B. *Verordnung über die Berufsausbildung zum Versicherungskaufmann/zur Versicherungskauffrau* (2002); *Verordnung über die Berufsausbildung zum Automobilkaufmann/zur Automobilkauffrau* (1998); *Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau* (1998)
- 3 Die Kritik gilt in herausgehobener Weise für die sogenannte „Schlüsselqualifikationsdebatte“. Der Aspekt der Kontextbezogenheit von Kommunikation wird hier schon deswegen implizit ausgeklammert, weil der Begriff des „Schlüssels“ beinhaltet, dass quasi mittels einer „Globalkompetenz“ Handlungsfähigkeit in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ermöglicht werden könne (ZABECK 1989, 77; 1991, 58; dazu z. B. BONGARD 1991, 53; FELDHOF, JACKE & SIMOLEIT 1995, 140-143; IW 1997, 7; s. auch REETZ 1994).

Bedeutsam ist das bestehende Defizit unter anderem mit Blick auf einschlägige didaktische Materialien, wie Lehrbücher. Z. B. wird hier der Einfluss der zum Teil miteinander im Konflikt stehenden Anforderungen, die einer Kundenberatungssituation zu Grunde liegen, nur partiell reflektiert. Dies gilt auch für die Frage, welcher Handlungsrahmen Kundenberatern zum Umgang mit dieser Situation zur Verfügung steht: Insbesondere werden Konflikte in diesen Materialien häufig als mit wenigen einfachen Techniken zu bewältigende Teilphasen der Kundenkommunikation dargestellt.⁴

Virulent wird das Problem der mangelnden theoretischen Durchdringung „kommunikativ kompetenten Handelns“ in der Kundenberatung weiterhin deshalb, weil mit den neuen Ausbildungsordnungen eine valide Abbildung der Kundenberatungs- und Verkaufssituation für eine adäquate Bewertung der Leistungen in IHK-Abschlussprüfungen an Gewicht gewinnt.⁵

Die folgenden Erläuterungen sind an der These orientiert: Es kann davon ausgegangen werden, dass kommunikative Handlungsrepertoires, die für eine effektive Kundenkommunikation zur Verfügung stehen, vor dem Hintergrund ökonomischer Rahmenbedingungen durch institutionelle und situative Faktoren in einer spezifischen Weise eingeengt werden. Von grundsätzlicher Bedeutung für das Handeln in der Kundenkommunikation ist z. B. eine sich verschärfende Konkurrenz. Diese externen Anforderungen prägen die kommunikative Darstellung von Kundenberatern in der Kundenberatungssituation *in ihrer Gesamtheit*. Dies hat zur Konsequenz, dass abschnittsbezogene Partialmodellierungen der Situation zu kurz greifen. Vorliegende Konzepte zur „kommunikativen Kompetenz“ und zum „kommunikativen Handeln“ berücksichtigen Kontextspezifika in unzureichender Weise.

Zielstellung dieses Beitrags ist es, im Anschluss an eine Diskussion vorliegender Konzepte zur „kommunikativen Kompetenz“ und zum „kommunikativen Handeln“ (Abschnitt 2) den Handlungsrahmen für die persönliche Kommunikation mit Kunden am Beispiel der Kundenberatung in Banken theoretisch zu modellieren (Abschnitt 3.1). Im Anschluss daran werden empirisch auffindbare Varianten kompetenten Handelns in der persönlichen Kundenberatung skizziert; hierbei wird exemplarisch gezeigt, inwiefern diese Handlungsstrategien zur Bewältigung der spezifischen Anforderungssituation der Kundenberatung in Banken dienen können (Abschnitt 3.2).

„Kundenkommunikative Kompetenz“ wird im vorliegenden Beitrag grundsätzlich als ein Vermögen verstanden, unter Berücksichtigung der situativen und

4 Zu nennen ist z. B. die „Ja-Aber-Methode“ zur Einwandbehandlung (z. B. CERSOVSKY, HUNOLD & SQUARRA 1999, 82; LUNGERSHAUSEN, MUSCHKEIT & WISCHNEWSKI 2000, 16; etwas variiert in GEYER 1989, 173ff.) sowie diverse Techniken zur „Preisargumentation“ (GEYER 1989, 185f.; CERSOVSKY, HUNOLD & SQUARRA 1999, 76).

5 So beinhalten die neueren Ausbildungsordnungen in den Verkaufsberufen die Anforderung, im Rahmen der mündlichen Abschlussprüfung ein Verkaufs- oder Kundenberatungsgespräch in einem Rollenspiel zu simulieren; diesem Prüfungsteil kommt im Vergleich zu älteren Ausbildungsordnungen zudem bei der Benotung erhöhtes Gewicht zu (s. Fußnote 2; zum Vergleich z. B. *Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann* 1979). Beobachtungs- und Bewertungsbogen für das mündliche Prüfungsgespräch im Ausbildungsberuf Bankkaufmann/ Bankkauffrau weisen entsprechend einer Empfehlung des DIHT der „Sozialkompetenz“ gegenüber der „Fachkompetenz“ darüber hinaus höheres Gewicht zu (BACKHAUS & KÖSTER 2000, 21; *Beurteilung und Bewertung des Beratungsgesprächs* 2000, 26).

institutionalen *externen* Einengungen effektiv zu kommunizieren. Dies beinhaltet, sowohl vom Interaktionspartner als auch von der institutionellen Umgebung akzeptierte Handlungsrepertoires zu verwenden. „Kundenkommunikative Kompetenz“ erweist sich darin, dass auf der Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellebene von Kommunikation (SCHULZ VON THUN 1989, 26ff., 30) zielgerichtet und erfolgreich kommuniziert wird. „Kompetenz“ stellt nach den hier zugrunde liegenden Vorstellungen eine individuenspezifische Kombination unter anderem von Wissen, Fertigkeiten, Dispositionen etc. des Einzelnen auf der Basis individueller Erfahrungen dar und unterscheidet sich hierdurch von den genannten Konstrukten. Es wird also davon ausgegangen, dass „Kompetenz“ sich nicht auf der Basis individualpsychologischer Kategorien deterministisch festlegen lässt.⁶

2. Konstrukte „kommunikativer Kompetenz“ und „kommunikativen Handelns“ in der Literatur

Zur „kommunikativen Kompetenz“ und zum „kommunikativen Handeln“ existiert in der Literatur eine Vielzahl von Konzeptionen.⁷ Im Folgenden werden aus der existierenden Bandbreite ausgewählte Konzeptionen daraufhin „abgeklopft“, welche Hinweise sich ihnen zur Strukturierung des Gegenstands entnehmen lassen. Ich beziehe mich auf jeweils einen exemplarischen Ansatz aus

- der Linguistik,
- der Soziologie und aus
- der Wirtschaftspädagogik.

Die ausgewählten Ansätze sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auf ein vergleichsweise hohes Maß an theoretischer Durchdringung des Gegenstands abzielen (zu ausführlichen Analysen WITTMANN 2001, 60ff.). Welche Ansatzpunkte bieten diese Konzeptionen

- zum einen im Hinblick auf die Präzisierung von Qualifikationsanforderungen in der Kundenkommunikation;
- zum anderen hinsichtlich der Systematisierung angemessener Verhaltensweisen in der Kundenkommunikation?

In einem ersten Schritt werden die Ansätze jeweils in ihren Grundzügen beschrieben. In einem zweiten Schritt erfolgt eine Bewertung entlang der vorgenannten Kriterien.

2.1 „Kundenkommunikative Kompetenz“ als Beherrschung „kommunikativer Gattungen“

Ziel der Ansätze der linguistischen Forschung ist es in erster Linie, zu *beschreiben*, welche kommunikativen Anforderungen in unterschiedlichen Gesprächssi-

6 Demgegenüber wäre die Frage, zu welchen Teilen eine Erklärung durch innerpsychische Korrelate gegeben werden kann, empirisch zu prüfen.

7 Im folgenden beschränke ich mich zur Begrenzung des Umfangs der Auseinandersetzung auf die deutschsprachige Diskussion (zu englischsprachigen Überlegungen z. B. BOSTROM 1984; HARGIE 1986; PONTECORVO 1996).

tuationen und Akteurskonstellationen bestehen und wie sich welche Akteure in diesen Situationen verhalten. Es handelt sich also um prinzipiell empirisch orientierte Ansätze. „Grob umrissen“ beinhaltet das Verständnis von „kommunikativer Kompetenz“ in linguistischen Ansätzen, dass der Einzelne befähigt ist, Situationspezifika, Interaktionspartner und eigene Zielstellungen im Rahmen der Kommunikation miteinander in Beziehung zu setzen.

Die folgende Darstellung ist angesichts einer weitgefächerten linguistischen Literatur zu diesem Konstrukt auf Überlegungen zu „kommunikativen Gattungen“ bzw. „Textsorten“ aus der linguistischen „Diskursforschung“ beschränkt (zu einem Überblick z. B. BECKER-MROTZEK 1994). Exemplarisch wird auf Überlegungen von GÜNTNER (1995) zurückgegriffen.

Schritt 1: Beschreibung

Im Ansatz von GÜNTNER (1995, 206f.) wird „kommunikative Kompetenz“ durch die Fähigkeit charakterisiert, Äußerungen zu produzieren, die hohe Akzeptabilität in der jeweiligen *Situation* aufweisen. Danach bilden Kenntnisse „kommunikativer Gattungen“ einen wesentlichen Bestandteil „kommunikativer Kompetenz“. Was wird unter „kommunikativen Gattungen“ verstanden? Nach empirischen Analysen zur Alltagskommunikation in unterschiedlichen Umgebungen

„[gibt es in] allen Sprech- und Kulturgemeinschaften verfestigte kommunikative Formen, an denen sich Interagierende zur Kommunikation und Interpretation sozialer Bedeutung orientieren“ (GÜNTNER 1995, 193).

Solche komplexen Kommunikationsmuster werden in der Linguistik als „kommunikative Gattungen“ oder auch als „Textsorten“ bezeichnet (BECKER-MROTZEK 1992, 5; 1994, 87; GÜNTNER 1995, 199; z. B. LUCKMANN 1988, 282f.; LINELL & LUCKMANN 1991, 13). Kommunikative Gattungen haben hohen Verpflichtungscharakter und sind in der Kommunikation handlungsleitend. Durch sie werden kommunikative Vorgänge weitgehend vorgezeichnet, weil sie die Bestandteile der Kommunikation relativ detailliert und mit hohem Verpflichtungsgrad festlegen (GÜNTNER 1995, 193). Sie verleihen der mündlichen Kommunikation Struktur und Form: Je stärker konventionalisiert und verfestigt eine Gattung ist, desto erwartbarer ist die Form des Handlungsverlaufs für die an einem Kommunikationsvorgang Beteiligten (197).

Gattungen werden weitgehend im gesellschaftlichen Wissensvorrat bereitgestellt. Dies bedeutet, dass sie vom einzelnen Interagierenden nicht jeweils neu konstituiert werden müssen (GÜNTNER 1995, 198). Sie fungieren als Orientierungsrahmen für die Sprachverwendung innerhalb eines Kontexts⁸, auf den die Interagierenden sich bei der Produktion und bei der Rezeption kommunikativer Handlungen beziehen. Kenntnisse kommunikativer Gattungen entscheiden GÜNTNER (1995, 198) zufolge maßgeblich über Erfolg und Misserfolg in institutionellen Kontexten; denn sie liegen der Kompetenz zugrunde, in sozialen Situationen jeweils akzeptable Äußerungen zu bilden.

8 Der Handlungskontext ist dabei nicht objektiv vorgegeben, sondern wird gewissermaßen durch die Interagierenden aktiv „hergestellt“ (GÜNTNER 1995, 208; BECKER-MROTZEK 1992, 5; 1994, 87).

Die Verfestigung von Gattungen, d. h. der Grad, zu dem die Bandbreite kommunikativ kompetenter Handlungsalternativen der beliebigen Handhabung durch die Interagierenden entzogen ist, wird nach GÜNTNER (1995, 207) auf unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation und des kommunikativen Kontexts konstituiert:

- auf der *Außenstruktur* der Kommunikation, die den Zusammenhang von Gattungen und sozialen Milieus, ethnischen bzw. kulturellen Gruppierungen, Geschlechterkonstellationen sowie *Institutionen* etc. betrifft, die Einfluss auf kommunikative Handlungen haben und ihrerseits durch diese Gattungen konstruiert werden (204);
- auf der *situativen Realisierungsebene*; diese bezieht sich auf Phänomene des interaktiven Kontexts beim dialogischen Austausch zwischen mehreren Interagierenden, etwa auf Gesprächsrollen der Teilnehmer und spezifische innerinstitutionelle Handlungszusammenhänge (203ff.) sowie
- in ihrer *Binnenstruktur*, d. h. in „textinternen“⁹ verbalen und nonverbalen Elementen, die für die betreffende Gattung konstitutiv sind (201).

Schritt 2: Bewertung

GÜNTNER hebt in ihrem Verständnis die Kenntnis kommunikativer Gattungen als wesentliches Element der kommunikativen Kompetenz hervor; sie stelle für den Einzelnen die Grundlage dafür dar, in institutionellen Kontexten erfolgreich zu sein. Hierbei ist die bewusste *Kenntnis* solcher Gattungen gemäß dem einleitend dargestellten Kompetenzverständnis lediglich als ein möglicher Bestandteil von Kompetenz neben anderen, wie Routinen, Emotionen etc., anzusehen; sie kann danach zudem auch bei gleich kompetenten Personen individuell unterschiedlich gut ausgeprägt sein. Aus einer handlungstheoretischen Perspektive wäre vielmehr der *handelnde* Umgang mit kommunikativen Gattungen als der für kommunikative Kompetenz relevante Aspekt zu betrachten.

Das Verständnis kommunikativer Kompetenz von GÜNTNER deutet dabei darauf hin, dass es innerhalb von Kommunikationssituationen „Ritualisierungstendenzen“ des Verhaltens gibt, die sich aus situativen Anforderungsmerkmalen ergeben. Einige der bei GÜNTNER genannten Merkmale können in diesem Kontext für die betriebliche Kundenkommunikation besonders hervorgehoben werden:

- der institutionelle Kontext „Bankbetrieb“ sowie die innerhalb dieses Kontexts dominierenden Personen und Strukturen als Aspekt der Außenstruktur kommunikativer Gattungen: Dieser Kontext ergibt sich unter anderem aus der ökonomischen Anforderungssituation und manifestiert sich insbesondere im Rahmen von Vorgesetztenanforderungen;
- der soziale Kontext des Kundenberatungsgesprächs, womit der strukturierte, institutionalisierte, räumlich und zeitlich festgelegte Handlungszusammenhang des persönlichen Kundenberatungsgesprächs gemeint ist sowie
- die Gesprächsrollen von Kunden und Kundenberatern als unmittelbaren Akteuren in der Kundenberatungssituation.

9 Der Begriff „Text“ ist in der linguistischen Forschung nicht im in der öffentlichen Sprache gängigen Sinne einer schriftlichen Satzfolge, sondern im Sinne einer gesprochenen oder schriftlichen Äußerungssequenz zu verstehen.

Genauer wird hierauf in Abschnitt 3 eingegangen.

Der Ansatz stellt eine komplexe empiriebasierte Heuristik dar, die insgesamt noch der empirischen Absicherung bedarf (GÜNTNER 1995, 201ff., 214). Dabei liegen allerdings keine kontextspezifischen Präzisierungen des Ansatzes, etwa für Kundenberatungs- und Verkaufssituationen, vor. Auch ist die Frage empirisch ungeklärt, inwieweit eine bewusste Kenntnis von Gattungsmerkmalen für kommunikativ kompetentes Handeln im Rahmen einzelner Situationen erforderlich ist. Weiterhin wurde auf der Basis dieses Ansatzes bislang keine Operationalisierung des Konstrukts „kommunikative Kompetenz“ im Rahmen einer empirischen Untersuchung vorgenommen; dies gilt auch für den Kontext der Kundenberatung in Banken.

2.2 Zur „Theorie des kommunikativen Handelns“ nach HABERMAS

Schritt 1: Beschreibung

Im Verständnis von HABERMAS (1983, 144; s. auch HABERMAS 1981a, b) handeln Akteure abweichend von dem diesem Beitrag zugrunde liegenden Verständnis von Kommunikation in einer sozialen Situation dann „kommunikativ“, wenn sie

„sich ... darauf einlassen, ihre Handlungspläne intern aufeinander abzustimmen und ihre jeweiligen Ziele nur unter der Bedingung eines ... bestehenden oder auszuhandelnden *Einverständnisses* über Situation und erwartete Konsequenzen zu verfolgen.“

Im Zusammenhang mit individuellen Handlungsplänen bestimmt danach das Thema den aktuellen Verständigungsbedarf. Dieser wird in einer wechselseitigen Interpretationsarbeit gesehen, die insoweit zu leisten sei, als nicht ohnehin aufgrund kultureller Selbstverständlichkeiten bereits konsensuale Deutungsmuster vorlägen. In einer gemeinsamen Lebenswelt überlieferte Deutungsmuster stellen im Verständnis von HABERMAS (1983, 146) den „*Kontext*“ kommunikativen Handelns dar.

Der Begriff kommunikativen Handelns ist hierbei normativ gefasst: Er impliziert, dass „kommunikativ“ nur dann gehandelt werde, wenn die Zielsetzung einer intersubjektiven Verständigung über die Definition der Situation anvisiert werde (Habermas 1981a, 385); dies gilt unabhängig davon, ob dies im Rahmen situationsbezogener Handlungsanforderungen erwartet werden kann. Ein Interaktionszusammenhang kann nach HABERMAS (1983, 145) also nur durch rational motivierte gegenseitige Zustimmung entstehen.

Handlungen, welche ausschließlich am Erfolg des Handelns orientiert seien – d. h. an den angestrebten kausalen Konsequenzen (HABERMAS 1981a, 385) –, werden als „strategische Handlungen“ betrachtet. Stabile Koordination und Kooperation sei hierbei allenfalls möglich, falls die egozentrischen Interessenlagen und Nutzenkalküle der Akteure in einem bestimmten Maß ineinandergriffen. Für den Fall solchermaßen strategisch motivierten Handelns versuchten die Subjekte durch *externe* Mittel, mittels Drohungen, Lockungen, Gütern oder Waffen die Situationsdefinition, Entscheidungen oder Motive des Gegenübers (1983, 144) zu beeinflussen. Soziales Handeln könne vordergründig auf Verständigung abzielen und dennoch nicht dem Verständnis „kommunikativen“ Handelns im Sinne von HABERMAS (1981a, 388) entsprechen. Gemeint seien

„Fälle indirekter Verständigung, sei es, ... dass der eine den anderen auf der Basis einer bereits eingespielten kommunikativen Alltagspraxis unauffällig für seine Zwecke einspannt, also durch den manipulativen Einsatz sprachlicher Mittel zu einem von ihm erwünschten Verhalten veranlasst und damit für den eigenen Handlungserfolg instrumentalisiert“ (HABERMAS 1981a, 388).

Schritt 2: Bewertung

Wegen seiner normativ-konsensualen Ausrichtung in der Konzeptualisierung „*kommunikativer*“ Handelns ist der Ansatz von HABERMAS beschränkt anwendbar in seiner Sicht auf den Gegenstandsbereich dieses Beitrags. Denn in beruflichen Situationen kann strategisches Handeln im Sinne von HABERMAS zumindest grundsätzlich als ein wesentlicher Bestandteil von Kommunikation angesehen werden. Insbesondere ökonomische Situationen, in denen es um Gewinnerzielung unter Konkurrenzbedingungen geht, sind so konstruiert, dass „strategisches Handeln“ vielmehr wahrscheinlich wird. So lässt sich verkaufsbezogene Kundenkommunikation als versuchte Kundenbeeinflussung verstehen und kann damit als Kommunikation gekennzeichnet werden, die systematisch strategisches Handeln im Sinne von HABERMAS beinhaltet. Angesichts der aktuellen Entwicklungen im Bankenbereich, die eine verschärfte Konkurrenz beinhalten, ist erwartbar, dass „verdeckt strategisches Handeln“ an Bedeutung gewinnt (WITTMANN 2001, 111ff.).

2.3 Zur Konzeption von EULER & REEMTSMA-THEIS (1999a)

Schritt 1: Beschreibung

EULER & REEMTSMA-THEIS (1999a, 168) verfolgen die Intention, das Konstrukt „Sozialkompetenz“ didaktisch fruchtbar zu machen. „Handlungskompetenzen“ werden dabei definiert als

„Dispositionen für ein stabiles, regelmäßiges Handeln in bestimmten Typen von Situationen“ (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 173).

Als Komponenten „sozial-kommunikativer Handlungskompetenz“ und „sozial-kommunikativen Handelns“ werden eine Verhaltens-, Inhalts-, und eine Situationskomponente „sozial-kommunikativer Kompetenz“ differenziert:

- Die *Verhaltenskomponente* bezieht sich auf die „Art der Aktivität, die über die Kompetenz ermöglicht wird“ (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 173), z. B. die Artikulation und die Interpretation von kommunikativen Botschaften durch das Individuum (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 172f.).
- In ihrem Ansatz beziehen sich die Autoren auf drei Aspekte des Kommunikationsmodells von SCHULZ VON THUN (1989), um die *Inhaltskomponente* auszdifferenzieren (Sach-, Beziehungs- und Selbstkundgabeaspekt; 172f.). Zudem wird Metakommunikation als wesentlicher Aspekt der Inhaltskomponente von Kommunikation genannt.
- Die *Situationskomponente* wird definiert als „Rahmenbedingungen, [der] Situationstyp, innerhalb dessen die Handlungskompetenzen entfaltet werden können“ (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 173).

Solche „Situationstypen“ könnten z. B. „Teamsituationen“ oder „Konfliktsituationen“ sein. Als „Situationstyp“ bezeichnen die Autoren unter anderem auch: „Verkaufsgespräche in einem Einzelhandelsgeschäft kundenorientiert führen“ (EULER

& REEMTSMA-THEIS 1999a, 192). „Situationstypen“ seien durch bestimmte Rahmenbedingungen (zeitliche, räumliche, Nachwirkungen aus früheren Gesprächen, Gruppenzusammensetzung) und soziale Erwartungen charakterisiert (z. B.: „Verkaufsgespräche *kundenorientiert* führen“) (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 192).

„Sozial-kommunikative Handlungskompetenz“ und „sozial-kommunikatives Handeln“ beinhalten im Ansatz von EULER & REEMTSMA-THEIS (1999a, 174)

- einen handlungsbezogenen („agentiven“), über Verhaltens- und Inhaltskomponente bestimmten (172) sowie
- einen reflexiven

Schwerpunkt. In ihrem Konzept nehmen die Autoren an, dass Reflexion im „sozial-kommunikativen Handeln“ sich sowohl auf situationale als auch auf personale Bedingungen von Kommunikation und Interaktion beziehen kann (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 174). Als relevante personale Merkmale werden hierbei die emotionale Befindlichkeit, die normative Ausrichtung, Handlungsprioritäten, fachliche Grundlagen und das Selbstkonzept genannt (172). Zur Herleitung situationspezifisch relevanter Sozialkompetenzen könne dabei nach EULER & REEMTSMA-THEIS (1999a, S. 193f.) ein Fragenkatalog dienen. Dieser solle unter anderem die folgenden Aspekte enthalten:

- die Kennzeichnung des „Situationstyps“ sowie
- die Interpretation darauf bezogener Situationsanforderungen im agentiven und im reflexiven Schwerpunkt; gemeint ist die Identifikation der zur Bewältigung erforderlichen Teilkompetenzen.

Unter Rückgriff auf erste Ergebnisse eines Modellversuchs (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999b; s. auch DUMPERT u.a. 2000) konkretisieren die Autoren ihre Vorstellungen exemplarisch für die Situation des Verkaufsgesprächs im Einzelhandel (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 194-196). Für die Handhabung dieser Situation werden *beispielhaft* sechzehn Teilkompetenzen (bezogen auf Handeln, situationsbezogene Reflexion, Reflexion der eigenen Person sowie Umsetzung von Handeln in Reflexion und umgekehrt) genannt (196f.).

Zur Erläuterung werden in Abbildung 1 einige dieser Teilkompetenzen als Auszug aus EULER & REEMTSMA-THEIS (1999a, 196f.) zitiert.

Schritt 2: Bewertung

Die von EULER & REEMTSMA-THEIS (1999a) vorgenommene Umsetzung ihrer Konzeption „sozial-kommunikativer Handlungskompetenz“ für die Verkaufssituation in einem Einzelhandelsgespräch basiert neben einer Literaturlauswertung auf empirischen Fallstudien. Diese wurden im Rahmen eines Modellversuchs durchgeführt (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999b). Aus Sicht der Verfasserin des vorliegenden Beitrags weist die empirische Fundierung des Ansatzes die folgenden Defizite auf.

Erstens: Die aus den Situationsmerkmalen abgeleiteten Teilkompetenzen, wie sie exemplarisch für die Verkaufssituation im Einzelhandel genannt werden, sind bezüglich ihrer tatsächlichen Relevanz in der jeweiligen Situation nicht empirisch geprüft. Die situationsbezogene Konkretisierung in Bezug auf Verkaufssituationen im Einzelhandel ist zwar positiv hervorzuheben. Dies gilt besonders angesichts der in der Einleitung problematisierten, häufig kontextlosen Thematisierung des Konstrukts „kommunikative Kompetenz“ in der wirtschaftspädagogischen Litera-

Abb. 1: Teilkompetenzen „sozial-kommunikativer Handlungskompetenz“ für die Situation des Verkaufsgesprächs im Einzelhandel (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 196f.)

<p><i>„Teilkompetenzen im agentiven Schwerpunkt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetenz zur Paraphrasierung der Kundenwünsche (Sachebene). – Kompetenz zur (nonverbalen) Signalisierung von Zuwendung und Hilfsbereitschaft. – Kompetenz zur nutzenorientierten, an den Wünschen des Kunden orientierten Klärung (Absichtsebene). ... <p><i>Teilkompetenzen im reflexiven Schwerpunkt (situative Bedingungen):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetenz zur Reflexion der Wirkung von Zeitdruck und Wartezeiten auf die Kommunikation mit dem Kunden. ... – Kompetenz zur Reflexion der sozialen Erwartungen seitens der Kunden, Kollegen und Vorgesetzten, z. B. der gleichzeitigen Erwartung mehrerer Kunden, sofort beraten zu werden oder der Erwartung des Vorgesetzten, dass man keine Kunden warten lässt. ... <p><i>Teilkompetenzen im reflexiven Schwerpunkt (personale Bedingungen):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetenz zur Klärung der eigenen emotionalen Befindlichkeit: Registrieren der langsam wachsenden Ungeduld und der Angst, dass gerade während der Beratung eines 'schwierigen Kunden' der Vorgesetzte durch die Abteilung läuft. ... <p><i>Teilkompetenzen im Hinblick auf die Bewegung zwischen Aktion und Reflexion:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetenz zur Umsetzung veränderter Verhaltensweisen in der Kundenkommunikation, z. B. 'unverschämten Kunden' energischer entgegenzutreten oder auf abschätzig empfundene Kundenäußerungen nicht impulsiv zu reagieren. ...“

tur, die zumindest in der ersten Hälfte der 90er Jahre im Rahmen der Schlüsselqualifikationsdebatte auf eine kontextbezogene Präzisierung und Operationalisierung des Konstrukts vergleichsweise wenig Wert legte. Gleichzeitig bleiben die situationalen und kontextspezifischen Handlungsbedingungen im Beitrag von EULER und REEMTSMA-THEIS aber eher wenig elaboriert. So sind Prioritäten zwischen als „kompetent“ bezeichneten einzelnen Handlungsweisen und das Verhältnis dieser Handlungsweisen untereinander weitgehend ungeklärt.

Im vorliegenden Beitrag wird vielmehr demgegenüber gerade angestrebt, die Spezifik des Handlungskontexts systematisch zu kennzeichnen. Dies beinhaltet die Hervorhebung und Herausarbeitung seiner vordringlichen Merkmale, wie sie für den hier thematisierten Kontext des Kundenberatungsgesprächs in Banken bereits mit den Aspekten „Institution“ und „strategisches Handeln“ angedeutet wurden und im nachfolgenden Abschnitt unter Rückgriff auf empirische Befunde vertiefend erläutert werden. In diesem Sinne wäre z. B. auch ein situationsbezogener qualitativer Unterschied zwischen eher allgemeinen Gesprächsrahmenbedingungen, wie räumlichen Bedingungen, und unmittelbar auf die konkrete Beziehung zwischen den Interaktionspartnern bezogenen Aspekten zu machen. Hierauf wird genauer in Abschnitt 3 eingegangen.

Zweitens: Im Ansatz von EULER und REEMTSMA-THEIS (1999a) wird darüber hinaus anders als im Beitrag der Verfasserin von einem Kompetenzverständnis ausgegangen, das neben situationsbezogenen Anforderungen im Rahmen des „reflexiven Schwerpunkts“ auch psychische Umgangsweisen hiermit umfasst (EULER & REEMTSMA-THEIS 1999a, 172, 196f.). Das Kompetenzverständnis von EULER und

REEMTSMA-THEIS ist damit komplexer als der hier gewählte Ansatz, Kompetenz über Außenanforderungen zu definieren. Es ist unklar, inwieweit ein solchermaßen komplexes Konstrukt für die regelhafte Verwendung im Rahmen empirischer Untersuchungen und die analytische Bearbeitung des Themenfelds hinreichend handhabbar ist. Z. B. bleibt in dem dargestellten Beispiel unklar, welche Bedeutung der „Klärung der eigenen emotionalen Befindlichkeit“ tatsächlich zukommt und inwiefern hier individuenspezifische Unterschiede vorliegen. Der vorliegende Beitrag plädiert daher für ein eher „ökonomisches“ Konzept, das von der innerpsychischen Ebene absieht.

3. Merkmale kompetenter Kommunikation im persönlichen Kundenberatungsgespräch in Banken

Im Folgenden wurden anknüpfend an die Kritik der zuvor erörterten Konzepte Schlussfolgerungen für eine Konzeptualisierung „kommunikativer Kompetenz“ in der Kundenkommunikation in Banken gezogen. Am Beispiel der beruflichen Tätigkeit von Bankkaufleuten werden kommunikative Qualifikationsanforderungen im Bereich des Kundenberatungsgesprächs und hieraus folgende Konsequenzen für ein Verständnis „kundenkommunikativer Kompetenz“ erläutert. Angesichts der defizitären Forschungslage zu diesem Bereich können diese Hinweise nur grob umrissen werden; sie bedürfen einer weiteren Präzisierung.

Unter Rückgriff auf das linguistische Konzept von GÜNTHNER (1995; Abschnitt 2.1) kann auf strukturelle Einengungen und Verfestigungen von Kommunikation durch die institutionellen und situationalen Rahmenbedingungen verwiesen werden, in denen diese stattfindet. Mit Bezug auf Überlegungen von HABERMAS (1981a, 445f.; Abschnitt 2.2) ist weiterhin davon auszugehen, dass Kundenberatungssituationen für Kundenberater Situationen *strategischen* Handelns darstellen. Kommunikation dient in ihnen aus Sicht der Kundenberater in erster Linie der Durchsetzung betrieblich-institutioneller Ziele. Diese Überlegung wird im Folgenden näher ausgeführt. Zunächst wird der institutionelle Rahmen der Kommunikation im Kundenberatungsgespräch in Banken beschrieben. Hierbei wird besonders auf die ökonomischen Entwicklungstrends im Bankenbereich abgehoben, während andere möglicherweise für die Kundenberatungssituation relevante Aspekte, wie die Banktradition, in Anbetracht des zur Verfügung stehenden Rahmens nicht näher thematisiert werden. Danach wird auf die Konsequenzen für die Kundenberatungssituation eingegangen. Unter Bezugnahme auf das einleitend dargelegte Verständnis von „kommunikativer Kompetenz“ werden sodann Grundzüge kommunikativ kompetenter Handlungsweisen in der Kundenkommunikation skizziert. Ausführlich sind die Überlegungen in WITTMANN (2001, 124ff.) dargestellt.

3.1 Theoretische Konzeption der institutionellen Rahmenbedingungen und der Situation des Kundenberatungsgesprächs

In der folgenden Betrachtung wird primär auf Kundenberatung im sogenannten „gehobenen“ Kundensegment Bezug genommen.¹⁰ In diesem Marktsegment kann eine zunehmend konkurrenzintensive ökonomische Situation festgestellt werden. Diese äußert sich im Wandel vom Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt mit verstärkter Kundenmarktmacht (BAETHGE & OBERBECK 1986, 86f.; BÜSCHGEN 1997, 726; dazu WITTMANN 2001, 103ff.). Vor diesem Hintergrund lassen sich die folgenden theoretischen Konzepte zur Modellierung von institutions- und situationsbezogenen Anforderungen an Kundenberater im Kundenberatungsgespräch heranziehen:

(a) Nutzen von Wahrnehmungsschranken

Unter Bezugnahme auf GOFFMANS (1969, 13ff., 99ff.) „Theorie dramaturgischen Handelns“ kann die folgende These vertreten werden: Kunden als Unternehmensexterne unterliegen spezifischen Wahrnehmungsschranken gegenüber dem Handeln von institutionsangehörigen Kundenberatern. Das Nutzen bzw. „Ausnutzen“ dieser Wahrnehmungsschranken ist konstitutiv für kommunikatives Handeln der Kundenberater in Banken und gewinnt gleichzeitig in einem verstärkt durch Käufer dominierten Markt an Bedeutung (hierzu ausführlich WITTMANN 2001, 134ff.; auch NERDINGER 1994, 130-132).

Dieser Argumentation zufolge wenden sich Kunden an Banken insbesondere mit der Zielsetzung einer Problemlösung in ihrem Sinne (NERDINGER 1994, 134). Demgegenüber sind Banken als gewinnorientierte Organisationen in erster Linie am Verkauf ihrer Produkte interessiert. Diese „unstofflichen“ Produkte sind allerdings aufgrund ihrer Orientierung an marktgängiger Verzinsung grundsätzlich mit denen der Konkurrenz vergleichbar und in hohem Maß imitierbar. In Anbetracht der konkurrenzintensiven Situation beinhaltet eine Aufklärung der Kunden über diese Situation aus der Perspektive von Banken allerdings die Gefahr einer „Abwanderung“ der Kunden zu Konkurrenten (WITTMANN 2001, 105).

Demzufolge kommt dem Beherrschen des „Eindrucks“ von Kunden durch das Kundenberatungsgespräch aus Sicht der Banken erhebliche Bedeutung zu (NERDINGER 1994, 265). Bankenstrategien, z. B. Kundensegmentierungsstrategien und auf Kundenbindung abzielende „qualitätsorientierte“ Konzepte, dienen vor diesem Hintergrund zunehmend „intelligenterem Verkaufen“. Sie stehen also im Dienste der Erhöhung der Wertschöpfung (PRIEWASSER 1994, 55, 209). Kundenberatungsgespräche können als ein zentrales Mittel zur Umsetzung dieser neueren Verkaufsstrategien herausgehoben werden (z. B. MÜLLER & GUIGAS 1994, 40; BREYER & ZINNAGL 1995, 406f.; dazu WITTMANN 2001, 139ff.).¹¹ Kommunikation im Kun-

10 Die Betrachtung dieses „Kundensegments“ ist im Zusammenhang mit der Bankausbildung von besonderem Interesse, weil bei allgemeinem Stellenabbau in der Bankenbranche in der Betreuung dieser Kundengruppe am ehesten berufliche Zukunftschancen für Bankauszubildende gesehen werden (QUACK & HILDEBRANDT 1997; WITTMANN 2001, 48f.).

11 In der neuen *Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau* (1998) finden diese Strategien ihren Niederschlag (WITTMANN 2001, 115ff.). Mit dem Bereich der „Markt- und Kundenorientierung“ wird ein entsprechender neuer, ausbildungsübergreifender Schwerpunkt gelegt, wobei beratungsbezogene Aspekte betont werden. Hinsichtlich des kom-

denberatungsgespräch in Banken kann also als eine in einem bestimmten Sinne institutionell „verengte“ Kommunikation charakterisiert werden.

(b) Soziale Expertise von Kundenberatern

Gleichzeitig lässt sich dieser These folgend nachzeichnen, dass der Aufbau bzw. die Erhaltung und Förderung eines kundenfreundlichen Unternehmensimages einen *Rahmen* vorgibt, dem unter anderem die Funktion zukommt, das strategische¹² Ausnutzen der Kooperationsbereitschaft von Kunden im Kundenberatungsgespräch zu ermöglichen und gleichzeitig auch zu kaschieren (NERDINGER 1994, 134, 265; Abschnitt 3.2).

Die soziale, auf die Interaktion bezogene Expertise von Kundenberatern stellt als Konsequenz aus dem Gesagten eine zentrale „Machtressource“ dar, mit der sie die Interaktionssituation im Sinne der Bankinteressen beeinflussen können. In Anbetracht zunehmend aufgeklärter Kunden und wachsender Konkurrenz bei vergleichbaren Produkten scheint diese Form von Expertise – gerade auch gegenüber fachlicher Expertise – aus Sicht der Banken zunehmendes Gewicht zuzukommen (NERDINGER 1994, 96f., 99f.; WITTMANN 2001, 139ff.).

(c) Institutionell verengte Kommunikation als kommunikatives Ausbalancieren von Rollenkonflikten

Die Kundenberatungssituation ist, unter anderem resultierend aus den Anforderungen an Kundenberater im Umgang mit Wahrnehmungsschranken, mit latenten Rollenkonflikten behaftet. Diese bestehen vor allem zwischen den dominanten institutionellen Anforderungen, z. B. produktbezogen spezifizierten Umsatzvorgaben, und den Problemlöserwartungen von Kunden an Kundenberater, die in das kommunikative Kalkül einzubeziehen sind (BRÜNNER 1994, 329f.). „Rollen“ stellen als Verhaltenserwartungen an den Inhaber einer bestimmten sozialen Position (NERDINGER 1994, 108) den Rahmen ab, innerhalb dessen sich konkretes Handeln entfaltet; sie geben diesen Rahmen allerdings nicht in einem deterministischen Sinne vor. Aus der Sicht der Unternehmung ist es Aufgabe der Kundenberater in der „kundenorientierten“ *Beratung*, diese Situation durch verbale und nonverbale Mittel kommunikativ auszubalancieren, ohne die Rollenkonflikte für Kunden manifest werden zu lassen (WITTMANN 2001, 142ff., insb. 147).

3.2 Zu Konsequenzen für die „kommunikative Kompetenz“ von Kundenberatern im Kundenberatungsgespräch

Auf der Basis empirischer Forschungsergebnisse aus der linguistischen Diskursanalyse (z. B. HUNDSNURSCHER & FRANKE 1985; SCHRÖDER 1985, 21, 105-129;

munikativen Umgangs mit neuen Qualifikationsanforderungen ist diese Ausbildungsordnung allerdings teilweise wenig konkret. Beispielhaft betrifft dies

- die Frage der Vermittlung langfristig verwertbarer kognitiver Strukturen und Kompetenzgrundlagen des Individuums sowie
- die Überlegung, dass die neuen Verkaufsstrategien von Banken grundsätzlich in einem Feld widersprüchlicher Interessen angewendet werden sollen und die Frage, wie hiermit in der Kundenberatungssituation umgegangen werden soll (hierzu genauer WITTMANN 2001, 122f.).

12 Hier i. S. v. HABERMAS (1981a, 388; Abschnitt 2.2).

BRÜNNER 1994; HENNE & REHBOCK 1995, 89-123, 160-172) sowie der Wirtschaftspsychologie (z. B. DAMIANI 1991, 61-85; NERDINGER 1994, 119-153; 1997, 115-119; KUMPF 1997, 161-170) können im Anschluss an die dargestellte Konzeptualisierung kommunikative Handlungsstrategien von Kundenberatern gekennzeichnet werden, die empirischen Beobachtungen und Befragungen zufolge in der Kundenberatungssituation von erfahrenen Kundenberatern und Verkäufern eingesetzt werden, um den skizzierten Anforderungen gerecht zu werden. Diese können im Sinne von „Expertenstrategien“ als mögliche Ausprägungen kommunikativ kompetenten Handelns vor dem Hintergrund der dargestellten Anforderungen angesehen werden (zum Folgenden WITTMANN 2001, 153ff.). In Anbetracht des Forschungsstands sowie des zur Verfügung stehenden Rahmens werden diese im Folgenden lediglich knapp umrissen.

Im Hinblick auf die vier Aspekte einer Nachricht nach SCHULZ VON THUN (1989) kann unter Rückgriff auf die vorhergehenden Erläuterungen von der noch genauer zu prüfenden These ausgegangen werden: Kommunikation von Kundenberatern in Kundenberatungsgesprächen ist als Konsequenz aus dem strategischen Interesse von Banken strukturell wesentlich auf den Appellaspekt ausgerichtet (WITTMANN 2001, 154). Andere Aspekte von Kommunikation, d. h. Sach-, Beziehungs- und Selbstoffenbarungsaspekt, sind auf diesen Aspekt ausgerichtet bzw. diesem Aspekt in der Kundenkommunikation untergeordnet.¹³ Gleichzeitig betont diese Sichtweise, dass kompetentes Kommunikationsverhalten in der Kundenberatung nicht im Sinne von Gesprächsteillösungen, wie sie in Form der einleitend angeschnittenen Gesprächstechniken existieren, konzipiert wird; vielmehr beziehen sich die dargestellten Strategien auf die gesamte Beratungssituation.

Unter dem *Sachaspekt* kann eine zielstrebige verbale „Problemlösung“ als kommunikativ kompetente Handlungsstrategie angesehen werden (NERDINGER 1994, 119; WITTMANN 2001, 154). Bei dieser Strategie wird bei den Problemlöseerwartungen von Kunden angesetzt. Der Problemlöseprozess ist dabei in der Regel darauf angelegt, aufgrund der Überlegenheit des Kundenberaters als „sozialer Experte“ zu einem für das Unternehmen bzw. den Kundenberater günstigen Ergebnis zu gelangen – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund üblicher zeitlicher Restriktionen und von Produktumsatzvorgaben in vielen Banken. Mittel hierzu können z. B. sein:

- die Steuerung des Gesprächsprozesses (NERDINGER 1994, 119);
- die „Manipulation“ von Kundenbedürfnissen (DAMIANI 1991, 73-76; zum Begriff der „Manipulation“, der hier nicht abwertend verwendet wird, die Erläuterungen zu HABERMAS (1983) in Abschnitt 2.2);
- präventives und reaktives Konfliktmanagement (NERDINGER 1997, 117).

Exemplarisch verdeutlicht seien kommunikative Anforderungen des erstgenannten Vorgehens: Im Hinblick auf die „Steuerung des Gesprächsprozesses“ werden in der einschlägigen didaktischen Literatur sogenannte „Phasengliederungen“ empfohlen. Befunde aus der linguistischen Diskursanalyse, in der mit Transkriptio-

13 Auf die Möglichkeit der Funktionalisierung des Sach-, Beziehungs- und Selbstoffenbarungsaspekts mit dem Ziel, eine Wirkung zu erzielen (Appellseite einer Nachricht), hat bereits SCHULZ VON THUN (1989, 209ff.) hingewiesen; dieser Aspekt wird dort aber weder als strukturelle institutionelle Handlungsvorgabe thematisiert, noch für konkrete Situationen systematisch aufgearbeitet.

nen von Gesprächen gearbeitet wird, deuten demgegenüber darauf hin, dass diese Gliederungen sich in realen Verkaufs- und Beratungsgesprächen oft nicht wiederfinden. Vielmehr scheinen tatsächliche Gesprächssituationen häufig komplexer zu sein als Lehrbuchanleitungen, unter anderem deshalb, weil Kunden den Gesprächsablauf beeinflussen und Phasenübergänge z. T. nicht leicht umzusetzen sind (z. B. BRUNS-ALBERT 1995, 22-24, 88; HENNE & REHBOCK 1995, 171f.). Würden diese empirisch gefundenen Abweichungen als „Alltag“ der Kundenberatungssituation und nicht als Normabweichung konzipiert, könnte dies zu einer realitätsadäquaten Operationalisierung von „kommunikativer Kompetenz“ in der Kundenberatungssituation einen erheblichen Beitrag leisten.

Eine weitere kompetente kommunikative Handlungsstrategie stellt der einschlägigen Literatur zufolge verbales und nonverbales „*Beziehungsmanagement*“ dar. Dabei wird die Überlegenheit des Kundenbetreuers im Bereich sozialer Expertise im Sinne eines „Ausnutzens“ sozialer Rollenerwartungen von Kunden eingesetzt. Hierzu gehört, durch Andeutung von Vertrautheit mit dem jeweiligen Kunden auf verbaler und nonverbaler Ebene „Obligationen“ zu schaffen, d. h. implizite, psychologisch begründete Kaufverpflichtungen (BRÜNNER 1994, 332, 334f.; NERDINGER 1997, 115f.). Variierend je nach Branche geht es beim „Beziehungsmanagement“ darüber hinaus um den Aufbau eines langfristig positiven Verhältnisses zu Kunden; in Banken ist eine auf Langfristigkeit der Leistungsanspruchnahme angelegte Kundenbearbeitung zumindest in den „gehobenen“ Kundensegmenten der Regelfall (dazu ausführlich WITTMANN 2001, 157f.). Der präventive Wert eines geglückten Beziehungsmanagements wird in erster Linie in der Verhinderung bzw. Entschärfung von Rollenkonflikten gesehen (NERDINGER 1997, 115).

Eine zusätzlich in der Literatur genannte Merkmal kundenkommunikativ kompetenten Handelns ist eine „kontrollierte *Selbstdarstellung*“ (BRÜNNER 1994, 340-344; WITTMANN 2001, 159f.). Kommunikation zur Absicherung der Selbstdarstellung gegenüber den Kunden kann dazu dienen, auf der einen Seite Kundenansprüchen an den „ehrlichen Produktvermittler“ und den „Dienstleister“ mit Interesse am Kunden gerecht zu werden und auf der anderen Seite den ökonomisch bedingten Erwartungen der Bank zu genügen. Auf der verbalen Ebene kann zu einer „kontrollierten“ Selbstdarstellung exemplarisch gehören,

- Handlungen zur Vermittlung eines authentischen Beziehungseindrucks spontan erscheinen zu lassen;
- die Selbstdarstellung auch bei Handlungen aufrechtzuerhalten, die nicht an den Kunden adressiert sind, wie z. B. bei „zwischenengeschobenen“ Telefonaten;
- eigenständig denkbare Interpretationen eigenen Handelns zu thematisieren und explizit zurückzuweisen, soweit diese Interpretationen unbeabsichtigt sind.

Wie BRÜNNER (1994, 344) anhand ihrer Beobachtungen erläutert, wird die Selbstdarstellung unter anderem hinsichtlich solcher Bestandteile eines Kundenberatungsgesprächs bedeutsam, bei denen das Vertrauen von Kunden in besondere Weise gefährdet ist. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ökonomische Anforderungen an Kundenberater und Kundenerwartungen miteinander konfliktieren; zu nennen sind unter anderem Gesprächsabschnitte, die sich auf Produktpreise beziehen.¹⁴

14 Diese kommunikative Reflexion betrachtet damit das gesamte Kundenberatungsgespräch in umfassenderer Weise als die in Fußnote 4 genannten, sehr partiellen Techniken zur Bewältigung akuter Konflikte.

4. Abschließende Bemerkungen

Die Darstellung der Kontextbedingungen des kommunikativen Handelns in der persönlichen Kundenberatung verdeutlicht, dass vorliegende theoretische Konzepte zur „kommunikativen Kompetenz“ in der persönlichen Kundenberatung einer Präzisierung bedürfen, die die strukturellen Bedingtheiten dieser Anforderungssituation verstärkt berücksichtigt. Empirisch auffindbare Handlungsstrategien von „Experten“ im Bereich der Kundenberatung, aus denen sich Anhaltspunkte für eine solche Konkretisierung ergeben können, konnten angesichts der Forschungslage und des für den Beitrag zur Verfügung stehenden Rahmens lediglich knapp skizziert werden, wobei die dargestellten Beispiele die Zielrichtung der hier vorgeschlagenen Präzisierung veranschaulichen.

Die Fragen, die im Anschluss an diese Überlegungen empirisch genauer zu klären wären, sind also die Folgenden: Über welche kommunikativen Handlungsrepertoires verfügen Menschen, die in der Kommunikationssituation der Kundenberatung als „Experten“ auftreten? Wie also lassen sich diese Handlungsrepertoires auf der Basis von verbalen und nonverbalen kommunikativen Handlungsverläufen konkretisieren? Nicht zuletzt wäre dies für eine valide Operationalisierung „kundenkommunikativer Kompetenz“ erforderlich, wie sie etwa für mündliche Prüfungen im Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau und in anderen neu geordneten Verkaufsberufen zu leisten wäre.

Erste vielversprechende Ansätze zu einer Präzisierung von Kommunikation auf der Ebene der verbalen Feinstruktur kommunikativen Handelns sind in der linguistischen Diskursforschung zu finden (exemplarisch die Analysen von BRÜNNER 1994; auch BECKER-MROTZEK 1994; HENNE & REHBOCK 1995, 171f.); diese finden in der wirtschaftspädagogischen Forschung bislang kaum Beachtung. Anknüpfungspunkte wurden hierzu vor allem für „Phasengliederungen“ sowie für die „kontrollierte Selbstdarstellung“ knapp dargestellt. Konkret wäre z. B. daran zu denken, Rückgriffe auf idealisierte und generalisierte sowie in der Regel empirisch nicht abgesicherte Phasenabläufe zu hinterfragen, wie sie gemäß den einschlägigen Trainings- und Verkaufshandbüchern regelmäßig vermittelt werden sollen (BRONS-ALBERT 1995, 22-24). Vielmehr wären solche Abläufe und deren Unwägbarkeiten für den Kundenberater auf der Basis *realer* Gespräche erfahrender Kundenberater in Banken nachzuvollziehen.

„Kompetente“ kommunikative Strategien können aus Sicht des vorliegenden Beitrags nicht „Absolutheitsanspruch“ aufweisen. Stattdessen stellen sie Möglichkeiten dar, mit Rollenerwartungen in der institutionellen Kommunikation erfolgreich umzugehen, wobei situative Präzisierungen kompetenten Handelns erheblich vom Einzelfall abhängen. Unter konstruktivem Gesichtspunkt ginge es demzufolge um die Identifizierung von alternativen „kommunikativ kompetenten“ Handlungsweisen und eine Thematisierung dieser Strategien unter reflexiver Einbeziehung der mit ihnen in tatsächlichen Gesprächssituationen verbundenen Probleme. Darüber hinaus wäre zu fragen: Inwieweit unterscheiden sich die Repertoires dieser Experten? Inwiefern ergeben sich Verknüpfungen zwischen deren Handlungsrepertoires und sonstigen Persönlichkeitsmerkmalen und –merkmalskombinationen? Von einer Beantwortung dieser Fragen wären Hinweise auf differenzierte Förderungsmöglichkeiten „kommunikativer Kompetenz“ im Rahmen der Berufsausbildung zu erwarten.

Literatur

- Backhaus, Jürgen & Köster, Lothar* (2000): „Kundenberatung“ als neues Prüfungsfach. Umsetzung der neuen Prüfungsform im Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau bei den Sparkassen. In: *Berufsbildung*, 2000 (65), 19-22.
- Baethge, Martin & Oberbeck, Herbert* (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt a.M. & NewYork: Campus.
- Becker-Mrotzek, Michael* (1992): *Diskursforschung und Kommunikation in Institutionen*. Heidelberg: Groos.
- Becker-Mrotzek, Michael* (1994): *Diskursforschung in der alten BRD*. In: Ehlich, Konrad (Hrsg.): *Diskursanalyse in Europa*. Frankfurt a.M., Berlin, Bern, New York, Paris & Wien: Lang, 87-105.
- Beurteilung und Bewertung des Beratungsgesprächs* (2000). In: *Bankfachklasse*, 2000 (12), 25-27.
- Bongard, Harald* (1991): *Erwerb von sogenannten Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Berufsausbildung*. In: Degen, Ulrich, Seyfried, Brigitte & Wordelmann, Peter (Hrsg.) (1991): *Qualitätsverbesserungen in der betrieblichen Ausbildungsgestaltung*. Heft 9. Berlin & Bonn: BIBB, 53-59.
- Bostrom, Robert N.* (1984): *Competence in communication. A multidisciplinary approach*. Beverly Hills, CA, London & New Delhi: Sage.
- Breyer, Martin & Zinnagl, Elke* (1995): *Quality Banking in österreichischen Kreditinstituten*. In: *Österreichisches Bankarchiv*. 43/1995, 403-412.
- Brons-Albert, Ruth* (1995): *Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten*. Tübingen: Narr. (Zugl.: Habil. an der Universität Köln).
- Brünner, Gisela* (1994): *Würden Sie von diesem Mann einen Gebrauchtwagen kaufen? Interaktive Anforderungen und Selbstdarstellung in Verkaufsgesprächen*. In: Brünner, Gisela & Graefen, Gabriele (Hrsg.): *Texte und Diskurse*. Westdeutscher Verlag: Opladen, 328-350.
- Büschgen, Hans E.* (1997): *Das Kleine Banklexikon*. 2. aktualisierte Auflage. Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen.
- Cersovsky, H., Hunold, F. & Squarra, D.* (1999): *Blickpunkt Kunde*. Köln: Stam.
- Damiani, Evelyn* (1991): *Qualität im Bankgeschäft*. Dissertation an der Universität Augsburg. Augsburg.
- Dumpert, Michael, Euler, Dieter, Hanke, Barbara, Hegmann, Kai & Reemtsma-Theis, Monika* (2000): *2. Zwischenbericht des Modellversuchs „Modernisierung und Differenzierung der dualen Berufsausbildung am Beispiel der Förderung von kundenorientierten Sozialkompetenzen“*. Unveröff. Manusk. an der Univ. St Gallen. St. Gallen.
- Euler, Dieter & Reemtsma-Theis, Monika* (1999a): *Sozialkompetenzen? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie*. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. 95/1999 (2), 168-198.
- Euler, Dieter & Reemtsma-Theis, Monika* (1999b): *1. Zwischenbericht des Modellversuchs „Modernisierung und Differenzierung der dualen Berufsausbildung am Beispiel der Förderung von kundenorientierten Sozialkompetenzen“*. Manusk. an der Univ. Erlangen-Nürnberg. Nürnberg.
- Feldhoff, Jürgen, Jacke, Norbert & Simoleit, Jürgen* (1995): *Schlüsselqualifikationen für neue Anforderungen in Betrieb und Gesellschaft*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Geyer, Günther* (1989): *Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken*. 4., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Goffman, Erving* (1969): *Wir alle spielen Theater*. München: Piper.
- Günthner, Susanne* (1995): *Gattungen in der sozialen Praxis. Die Analyse „kommunikativer Gattungen“ als Textsorten mündlicher Kommunikation*. In: *Deutsche Sprache*. 23/1995, 193 – 218.

- Habermas, Jürgen* (1981a): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd.1: Handlungs-rationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen* (1981b): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd.2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen* (1983): Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. 4. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hargie, Owen* (1986): A handbook of communication skills. London: Croom Helm.
- Henne, Helmut & Rehbock, Helmut* (1995): Einführung in die Gesprächsanalyse. 3., durchges. u. um einen bibliographischen Anhang erw. Aufl. Berlin & New York: de Gruyter.
- Hundsnurscher, Franz & Franke, Wilhelm* (Hrsg.) (1985): Das Verkaufs-/Einkaufsgespräch. Stuttgart: Heinz.
- Institut der deutschen Wirtschaft* (1997): „Anforderungsprofile von Betrieben – Leistungsprofile von Schulabgängern“. Ergebnisse der Betriebsbefragung – Kurzfassung – Empfehlungen. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Unveröff. Manusk. am Institut der deutschen Wirtschaft. Köln. (Zit.: IW 1997).
- Kumpf, Andreas* (1997): Ängste im Verkauf. Frankfurt a.M., Berlin, Bern, New York, Paris & Wien: Lang. (Zugl.: Diss. an der Ruhr-Univ. Bochum 1996).
- Linell, Per & Luckmann, Thomas* (1991): Asymmetries in dialogue: Some conceptual preliminaries. In: Marková, Ivana & Foppa, Klaus (Eds.): Asymmetries in dialogue. Hertfordshire & Savage, Maryland: Harvester Wheatsheaf, 1-20.
- Luckmann, Thomas* (1988): Kommunikative Gattungen im kommunikativen Haushalt einer Gesellschaft. In: Smolka-Koerdt, Gisela, Spangenberg, Peter M. & Tillmann-Bartylla, Dagmar (Hrsg.): Der Ursprung von Literatur. München: Wilhelm Fink, 279-288.
- Lungershausen, Helmut, Muschkeit, Thorsten & Wischniewski, Ralf* (2000): Automobilkauffrau, Automobilkaufmann. Erprobte Aufgaben für die mündliche Prüfung. Haan-Grüten: Europa-Lehrmittel.
- Müller, Herbert & Guigas, Susanne* (1994): Total Quality Banking. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Nerdinger, Friedemann W.* (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, Friedemann W.* (1997): Konflikte in Dienstleistungstätigkeiten – das Beispiel der Firmenkundenbetreuer. In: Heyse, Volker (Hrsg.): Kundenbetreuung im Bank- und Finanzwesen: Praxisbeiträge zur Kompetenzentwicklung. Münster, New York, München & Berlin: Waxmann, 107-121.
- Pontecorvo, C.* (1996): Social and communication skills. In: De Corte, Erik & Weinert, Franz E. (Hrsg.): International Encyclopedia of developmental and instructional psychology. Oxford: Pergamon Press, 615-619.
- Priewasser, Erich* (1994): Die Priewasser-Prognose. Frankfurt a.M.: Knapp.
- Quack, Sigrid & Hildebrandt, Sven* (1997): Rekrutierung, Berufsausbildung und Personaleinsatz: Deutsche und französische Kreditinstitute im Anpassungsprozess an veränderte Marktbedingungen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 92/1997, 467-489.
- Reetz, Lothar* (1994): Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsgestaltung. Zur Rolle von Schlüsselqualifikationen. In: Berufsbildung. 48/1994 (28), 3-7.
- Schröder, Peter* (Hrsg.) (1985): Beratungsgespräche. Ein kommentierter Textband. Tübingen: Narr.
- Schulz von Thun, Friedemann* (1989): Miteinander reden. Bd. 1. Reinbek: Rowohlt.
- Verordnung über die Berufsausbildung zum Automobilkaufmann/zur Automobilkauffrau.* In: Bundesgesetzblatt, Teil I, Nr. 30, vom 29.Mai 1998, 1145.

- Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann* (1979). In: Bundesgesetzblatt, Teil I, vom 15. Februar 1979, 154.
- Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau* (1998). In: Bundesgesetzblatt, Teil I, Nr. 2, vom 13. Januar 1998, 51.
- Verordnung über die Berufsausbildung zum Versicherungskaufmann/zur Versicherungskauffrau* (2002). In: Bundesgesetzblatt, Teil I, Nr. 52, vom 29. Juli 2002, 2795.
- Wittmann, Eveline* (2001): Kompetente Kundenkommunikation von Auszubildenden in der Bank. Frankfurt a. M., Berlin, Bern, Brüssel, New York, Oxford & Wien: Lang. (Zugl.: Diss. an der Humboldt-Univ. zu Berlin u.d.T.: Zum Umgang kaufmännischer Auszubildender mit kundenkommunikativen Qualifikationsanforderungen).
- Zabeck, Jürgen* (1989): „Schlüsselqualifikationen“. Zur Kritik einer didaktischen Zielformel. In: *Wirtschaft und Erziehung*, 41/1989, 77-86.
- Zabeck, Jürgen* (1991): Schlüsselqualifikationen. Ein Schlüssel für eine antizipative Berufsbildung? In: Achtenhagen, Frank & Twardy, Martin (Hrsg.): *Duales System zwischen Tradition und Innovation*. Köln: Müller Botermann, 47-64.
- Zimmermann, Matthias* (1995): Zum Kompetenzprofil und zu den Berufsvorstellungen am Ende des Studiums. In: Zabeck, Jürgen & Zimmermann, Matthias (Hrsg.): *Anspruch und Wirklichkeit der Berufsakademie Baden-Württemberg*. Weinheim: Deutscher Studienverlag, 121-162.

Anschrift der Autorin: Dr. Eveline Wittmann, Humboldt-Universität zu Berlin, Philosophische Fakultät IV, Institut für Erziehungswissenschaften, D-10099 Berlin