

nen. Hinzu kommt, dass Gesprächsverhalten immer auch Ausdruck der Persönlichkeit ist, von Einstellungen und Wertsystemen, und je intensiver dieser Zusammenhang bei einer bestimmten Verhaltensweise ist, um so weniger ist sie im Rahmen eines Kommunikationstrainings veränderbar.

Zwei Vorbedingungen

Kommunikationstraining unterliegt denselben Bedingungen wie jeder Lernprozess und daher müssen für seine Wirksamkeit zwei Vorbedingungen erfüllt sein: Die Teilnehmer müssen lernfähig und lernwillig sein. Was sich so selbstverständlich anhört, ist in der Praxis der häufigste Grund für den Misserfolg.

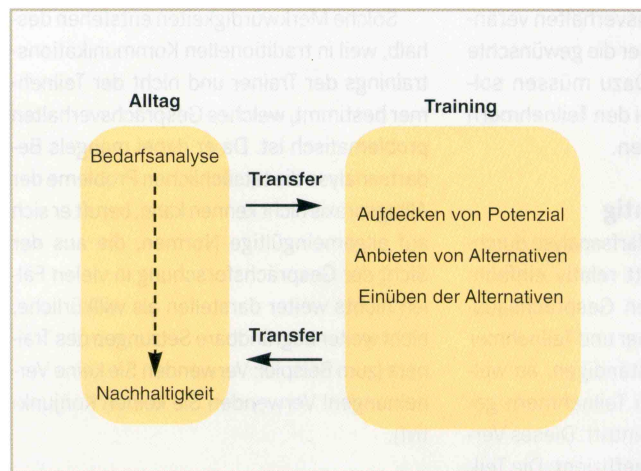
Man kann davon ausgehen, dass die Fähigkeit, das eigene Gesprächsverhalten zu verändern, unterschiedlich ausgeprägt ist. Häufig wird die technologische Prämisse „alles ist machbar“ auch auf soziale Zusammenhänge übertragen, so dass an Training und Trainer Forderungen gestellt werden, die definitiv nicht zu erfüllen sind. Sie sollen die Defizite in der Personalauswahl oder von Umstrukturierungsmaßnahmen ausbügeln, die fälschlicherweise von der völligen Austauschbarkeit der Mitarbeiter ausgehen.

Aber auch wenn die Teilnehmer lernfähig sind, heißt das noch lange nicht, dass sie lernwillig sind. Trainings werden von den Mitarbeitern oft nicht freiwillig besucht, sondern sind verordnete Zwangsmaßnahmen, die durch erheblichen Druck erzwungen werden.

Selbst wenn das nicht der Fall ist, werden sie von vielen Mitarbeitern als ungeliebte und nutzlose Störung des Arbeitsalltags betrachtet – gerade aufgrund ihrer Wirkungslosigkeit. Die Trainerin Kirsten Nazarkiewicz berichtet von einer Erfahrung, die viele Trainer kennen: Von den Teilnehmern eines Seminars wurde sie gleich zu Beginn mit verschränkten Armen und der Begrüßung empfangen: „Wir haben schon so manches Seminar gesprengt“.

Transfer der Alltagspraxis

Viele Anbieter von Trainings ignorieren die Kontextabhängigkeit von Gesprächskom-



Um Nachhaltigkeit zu erzielen, ist eine Bedarfsanalyse unverzichtbar.

Gesprächskompetenz ist nicht pauschal trainierbar, da sie ein Bündel aus Fähigkeiten und Fertigkeiten ist.

petenz vollkommen. Sie bieten zwar aufgabenorientierte Seminare an wie „Effizient kommunizieren“, „Gruppen erfolgreich moderieren“ oder „Verkauf dramatisch steigern“. Es interessiert sie aber nicht, wer wem was wie wann warum verkaufen soll. Beispiel: In einem Kommunikationstraining legte der Trainer besonders viel Wert darauf, dass durch die Gespräche Kundenbindung erzielt werden sollte. Dabei handelte es sich allerdings um ein Training für die Mitarbeiter eines Amtsgerichts, bei denen Kundenbindung vergleichbar der strafbaren Aufforderung zur Kriminalität ist. Genau das ist der Hauptkritikpunkt vieler Teilnehmer, die häufig sagen: „Das Training war zwar interessant, mit meinem Alltag hatte es aber überhaupt nichts zu tun“.

Dabei ist dieser Transfer zwischen Alltag und Training absolute Grundvoraussetzung für den Erfolg. Deshalb bietet die Gesprächsforschung, eine noch junge Teildisziplin der Sprachwissenschaft, eine andere Vorgehensweise an. Dem Training wird grundsätzlich eine Bedarfsanalyse vorgeschaltet, bei der ein linguistisch ausgebildeter Gesprächsanalytiker die Teilnehmer in ihrer Alltagspraxis im Unternehmen beobachtet und mit ihnen über

seine Beobachtungen Einzelgespräche führt. Dabei sammelt er ethnographische Informationen aller Art. Wenn es möglich ist, werden so viele Gespräche wie erreichbar aufgezeichnet, wenn nicht, auf jeden Fall mitprotokolliert. Im Anschluss an diese Beobachtungsphase wertet der Gesprächsanalytiker alle verfügbaren Informationen aus und bereitet die Gesprächsaufzeichnungen für das Training vor.

① Ermittlung des möglichen Verbesserungspotenzials auf der Grundlage der dokumentierten Gespräche und Informationen.

① Vorbereitung problematischer Stellen in den Gesprächsaufzeichnungen zur Bearbeitung im Training.

Auf diese Weise ist gewährleistet, dass die Alltagspraxis im Training weitgehend reproduziert werden kann, der Transfer ist gesichert.

Anzeige

