

ist erschienen in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) 27, 2004, Heft 1, S.35-49

**Gesprächsanalyse als Methode in Personal- und Organisationsentwicklung
Dr. Martin Hartung**

1 Einleitung

Wenn Entwicklungsprozesse in Unternehmen gezielt gesteuert werden sollen, stellt sich schon zu Beginn der Planungen die Aufgabe, den status quo zu erfassen und zu beschreiben. Für die Personalentwicklung ist die Qualifikation der Mitarbeiter, der Stand ihres Wissen und ihrer Fähigkeiten, die relevante Bezugsgröße, für die Organisationsentwicklung ist es die aktuelle Handlungspraxis und ihre strukturellen Rahmenbedingungen. Für diese Aufgabe der "Bedarfsermittlung" stehen eine Vielzahl von Verfahren zur Verfügung, von den unterschiedlichsten Interviewformen über schriftliche Befragungen und Gruppentechniken bis hin zu Großgruppenverfahren wie Open Space.

Im Kern laufen sie auf das Prinzip hinaus, dass Handelnde über ihre Handlungspraxis Auskunft geben sollen. In vielen Fällen kann man auf diesem Weg die für die Konzeption von Entwicklungsprozessen erforderlichen Informationen erhalten. Der Erfolg dieses Prinzips beruht jedoch auf Voraussetzungen, die nicht immer erfüllt sind.

Sollen die Informationen durch Fragen ermittelt werden, sei es mündlich im - mehr oder weniger strukturierten - Interview oder schriftlich über einen Fragebogen, dann muss ein entsprechender Fragenkatalog erstellt werden. Dieser schon vor der Erhebung entwickelte Katalog muss aber nicht zwingend auch den Sachverhalt hinterfragen, der tatsächlich problematisch ist. Die "richtigen" Fragen zu stellen setzt eine Kenntnis der Arbeitspraxis und der Arbeitsabläufe voraus, die oft gerade bei großen Firmen nur bei den unmittelbar Betroffenen 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 Personal- oder Organisationsentwickler steht vor der schwierigen Aufgabe, allen Seiten gerecht zu werden. Für Vorgesetzte und Mitarbeiter gilt zudem oft, dass das Offenlegen von Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf nicht als Chance zur Weiterentwicklung, sondern als Eingeständnis von Defiziten betrachtet und daher eher vermieden wird. Nicht selten klingen deshalb die Antworten der Befragten wie auswendig gelernte Zitate aus den Arbeitsanweisungen, den schon erhaltenen Schulungen und den Hochglanz-Broschüren zur Firmenkultur ("Leitbild"). Mit der tatsächlichen Handlungspraxis müssen diese Selbstdarstellungen aber nicht unbedingt etwas zu tun haben.

Diese Diskrepanz zwischen dem realen Handeln und der Beschreibung dieses Handelns ist aber nur in einigen Fällen tatsächlich strategisch und daher von Effekten der Selbstdarstellung gesteuert. Es handelt sich um die grundlegende Differenz zwischen dem in weiten Teilen automatisierten und routinierten Befolgen einer in der täglichen Handlungspraxis erworbenen Ordnung und der Möglichkeit, diese Ordnung zu reflektieren und zu verbalisieren, vielleicht sogar gegenüber einem Außenstehenden zu legitimieren. Gerade für die Schlüsselqualifikation "Gesprächskompetenz" gilt das in besonderem Maße. Viele fundamentale Interaktionsprozesse laufen in der mündlichen Kommunikation automatisch ("unbewusst") ab, so dass einem Sprecher sein eigenes Gesprächsverhalten in weiten Teilen

nicht zugänglich ist. Das gilt für so wichtige Ausdrucksformen wie Mimik, Gestik und Proxemik¹ ebenso wie für Mikrophänomene wie das Rückmeldesignal "hm" oder die mit "ähm" gefüllte Pause bei Formulierungsschwierigkeiten.

Von dem bewussten Wissen und der Auskunftsfreudigkeit der Betroffenen kann man sich jedoch unabhängig machen, wenn man die Arbeitspraxis selbst dokumentieren und "befragen" kann. Wo die berufliche Tätigkeit vor allem in Gesprächen besteht, bietet sich dafür die Methode der "sozialwissenschaftlichen Gesprächsanalyse" an. Dabei werden Aufzeichnungen von den täglich anfallenden Gesprächen am Arbeitsplatz gemacht und systematisch ausgewertet, um die Organisationsprinzipien und Handlungsmuster zu rekonstruieren, denen die Interaktanten folgen. Durch die Dokumentation der Handlungspraxis können nicht nur Probleme, Störungen und Defizite offengelegt werden, die der bloßen Beobachtung in situ nicht zugänglich sind, sondern auch für alle Beteiligten im Nachhinein permanent wahrnehmbar gemacht werden, so dass die Ergebnisse der Analyse als Impuls für Entwicklungsprozesse dienen können.

Dabei beschränkt sich die Ebene der Analyse keineswegs nur auf die Gesprächskompetenz: im Gebrauch von Körper, Stimme und Sprache drücken sich auch Fach- und Methodenkompetenz, sozialer Umgangsstil und Grundeinstellung eines Menschen aus.

Da die Ergebnisse einer Gesprächsanalyse von den Sichtweisen der Beteiligten und Betroffenen unabhängig sind und jederzeit am dokumentierten Material nachvollziehbar gemacht werden können, ist die Methode auch zur Evaluation von Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen geeignet.

2 Die Methode: sozialwissenschaftliche Gesprächsanalyse

Die sozialwissenschaftliche Gesprächsanalyse hat ihre Wurzeln in einem Ansatz der amerikanischen Soziologie, der "Conversation Analysis"², die sich wiederum aus der "Ethnomethodology"³ entwickelt hat. Zentrale Prämisse ist, dass Interaktionen grundsätzlich bis ins kleinste Detail einer Ordnung folgen, so dass keine Einzelheit zufällig oder irrelevant ist, auch wenn sie der Alltagswahrnehmung häufig so erscheinen mag. Das Wissen über diese Ordnung ist Teil der Handlungskompetenz der Interaktanten und wird von ihnen permanent benutzt, kommuniziert und ausgehandelt, um Alltagshandeln als kollektive Aktivitäten überhaupt zu ermöglichen und zu organisieren. Deshalb wird diese Ordnung nicht nur für die Interaktanten in ihren Interaktionen wahrnehmbar, sondern auch für einen Beobachter durch die Analyse von Aufzeichnungen authentischer Interaktionen rekonstruierbar. In Deutschland wurde die ethnomethodologische Konversationsanalyse von dem Soziologen Jörg Bergmann (1981, 1994, 2000) bekannt gemacht, jedoch vor allem in der Sprachwissenschaft rezipiert. Auf diese Weise wurden die sozialwissenschaftlichen Interpretationsverfahren mit einem präzisen und umfangreichen Beschreibungskonzept zum

¹ Der Begriff wurde 1966 von E.T. Hall eingeführt für das Distanzverhalten zwischen Menschen, also dem Umgang mit Raum und Territorium.

² Als die Hauptvertreter dieser Richtung gelten Harvey Sacks, Emanuel Schegloff und Gail Jefferson, kompakte Darstellungen bieten George Psathas (1994), Hutchby & Wooffitt (1998) und Paul ten Have (1998).

³ Dieser Ansatz wurde von Harold Garfinkel (1967) in Auseinandersetzung mit seinen Doktorvater Talcott Parsons entwickelt und steht in der Tradition der phänomenologischen Lebensweltanalyse, die Alfred Schütz in Anknüpfung an Edmund Husserl entwickelt hat.

Gebrauch von Sprache in Interaktionen und zu Strukturen von Gesprächstypen⁴ erweitert. Da sich in der Forschungspraxis die immense Bedeutung des Hintergrundwissens der Gesprächsteilnehmer für die Auswertung herausgestellt hat, gehören inzwischen auch ethnographische Erhebungsverfahren zum Instrumentarium (Deppermann 2000). Mit diesen Weiterentwicklungen wurde jedoch der methodologische Boden der Konversationsanalyse verlassen, und deshalb verwendet man für dieses Vorgehen heute den neutraleren Terminus "Gesprächsanalyse".⁵

Ausgangspunkt jeder Gesprächsanalyse sind also immer authentische Gespräche, die zu einer sozialen Praxis gehören, die auch ohne Beobachtung stattfindet und durch die Beobachtung so wenig wie möglich beeinflusst wird. Ergebnis einer Gesprächsanalyse ist immer die Rekonstruktion eines Teiles der Ordnung, nach der die Gesprächsteilnehmer ihre Handlungen in den untersuchten Gesprächen bewusst oder automatisiert ausrichten. Gerade deshalb stellt die Gesprächsforschung einen Idealfall von Forschung dar: ihre Ergebnisse sind nicht nur im hohen Maße relevant für die Gesprächsteilnehmer, sondern von ihnen auch unmittelbar nachvollziehbar. Das lässt sich immer wieder bei der Durchführung von Forschungsprojekten feststellen, wenn die untersuchten Personen sehr großes Interesse an einer Rückmeldung der Ergebnisse zeigen. Diese Rückmeldung führt bei den Beteiligten fast immer zu einer Reflexion der eigenen Handlungspraxis, zu einer Einsicht in ihre Strukturen und Bedingungen. Sehr schnell führen diese Überlegungen der Betroffenen auch zu der Frage, ob diese Praxis den zu lösenden Aufgaben und den angestrebten Zielen angemessen ist oder nicht, und ob es Möglichkeiten der Verbesserung gibt.

An dieser Stelle setzt die "angewandte Gesprächsforschung" an. Statt die Betroffenen bei der Umsetzung der Forschungsergebnisse allein zu lassen, setzt sie wissenschaftliche Methoden ein, um Optimierungspotenziale in den untersuchten Gesprächen und ihren Organisationsstrukturen zu entdecken. In einem weiteren Schritt werden dann Verfahrensweisen entwickelt, wie diese Optimierung in der Praxis zu realisieren ist, wie sich Lösungsansätze in der Arbeitspraxis implementieren lassen. Einen Überblick über die Methoden und Anwendungsbereiche der angewandten Gesprächsforschung bietet das Standardwerk von Brünner/Fiehler/Kindt (2002).

Für die Anwendung in der Praxis bietet die Gesprächsforschung mit ihrem zentralen Instrument "Gesprächsanalyse" vier Anknüpfungspunkte an:

1. Studien aus der Gesprächsforschung

Für sehr viele Praxisbereiche liegen inzwischen umfangreiche Gesprächsanalysen unterschiedlichster Gesprächstypen vor.⁶ Sie erarbeiten anhand ihres authentischen Materials unter anderem, wie die jeweiligen Gespräche ablaufen ("Ablaufstruktur"), welche Gesprächsaufgaben die Teilnehmer bewältigen müssen und welche Strategien sie dafür entwickelt haben, in welcher Weise sich die vorgefundenen Rahmenbedingungen auf die

⁴ Die enge Verknüpfung von Soziologie und Linguistik im Bereich der Gesprächsforschung zeigt sich auch daran, dass zur Beschreibung von Gesprächstypen das Konzept der "kommunikativen Gattung" des Soziologen Thomas Luckmann verwendet wird (eine gute Darstellung befindet sich in Auer (1999)).

⁵ Eine kompakte Einführung bietet Deppermann (1999).

⁶ Als einige wenige exemplarische Beispiele seien genannt: für die Kommunikation in der Schule Becker-Mrotzek/Vogt (2001), in der Verwaltung Selting (1987), in der Pflege Sachweh (1999), in der Medizin Lalouschek (2002). Für die Kommunikation in der Wirtschaft gibt es Studien zu einzelnen Gesprächstypen wie beispielsweise Verkaufsgespräche (Pothmann 1997), Reklamationen (Fiehler/Kindt 1994, Fiehler/Kindt/Schnieders 2002), Bewerbungsgespräche (Birkner 2001), Arbeitsbesprechungen (Dannerer 1999, Meier 2002), eine Zusammenfassung dazu bietet Brünner (2000).

Interaktionsdynamik auswirken, welche Regelmäßigkeiten und Organisationsprinzipien sich beobachten lassen. Das Erkenntnisinteresse dieser Studien ist vor allem "akademisch", das heißt, die jeweils vorgefundene Interaktionsordnung wird lediglich beschrieben und nicht hinsichtlich ihrer Funktionalität bewertet. Dieses Wissen kann jedoch je nach Problemstellung wichtige Impulse für eine Beratung liefern, weil es in jedem Fall über das hinausgeht, was sich vom Berater "vor Ort" durch informelle Befragung und Beobachtung erfassen lässt.

2. Studien aus der angewandten Gesprächsforschung

Im Gegensatz zur akademischen Forschung, die - zumindest vom Anspruch her - "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. Sie untersucht, welche Gesprächsaufgaben auf welche Weise in welcher Reihenfolge bearbeitet werden müssen, um die vorgegebenen Ziele zu realisieren. 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. Häufig dienen dabei die Ergebnisse der "akademischen" Gesprächsforschung als Grundlage, und in nicht wenigen Forschungsprojekten schließt sich unmittelbar an die wissenschaftliche Auswertung die Anwendung der erzielten Ergebnisse in der Praxis an, z.B. in Form von Beratung oder Weiterbildungsangeboten.⁷ Da viele Beratungsaufgaben unmittelbar mit Kommunikation und ihrer Qualität zusammenhängen, ist dieses Wissen z.B. über allgemeine Ursachen für Verständigungsstörungen und typische Kommunikationsprobleme (z.B. Fiehler 2002) grundlegendes Handwerkszeug für die Beratung.

3. Durchführung einer Gesprächsanalyse

Für viele Aufgaben in Personal- und Organisationsentwicklung oder Fragestellungen in Beratungsprojekten bietet es sich an, eigene Analysen an Gesprächen durchzuführen. Dabei werden die ausgewählten Gespräche nach der Phase der Datenerhebung (Gesprächsaufzeichnungen und ethnographische Informationen) mit denselben Methoden ausgewertet, die auch in der Forschung eingesetzt werden. Die Durchführung einer Gesprächsanalyse setzt daher nicht nur umfangreiche Kenntnisse (Beschreibungskonzepte, Auswertungsverfahren, Forschungsstand), sondern auch viel praktische Erfahrung im Umgang mit dem Material voraus (z.B. durch kollektive Datensitzungen). Ein gesprächsanalytisches Beratungsprojekt unterscheidet sich also in der Struktur nicht von einem gesprächsanalytischen Forschungsprojekt. Gravierende Unterschiede entstehen erst in der Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse für die unterschiedlichen Zielgruppen (Wissenschaftler - Praktiker) und Zwecke (Erkenntnisgewinn - Handlungsanweisung). Darüber hinaus führen engere Zeit- und Budgetvorgaben in Beratungsprojekten dazu, kompaktere Verfahrensweisen zu entwickeln, als sie in Forschungsprojekten notwendig sind. Die einzelnen Phasen einer Gesprächsanalyse in der Praxis und Beispiele für Fragestellungen und Ergebnisse werden im Folgenden ausführlich dargestellt.

⁷ So wurden aus einer wissenschaftlichen Untersuchung zur Kommunikation an der Hochschule (Meer 1998) ein Ratgeber für Lehrende und Studierende (Meer 2003), aus einer Studie zur Kommunikation in der Altenpflege (Sachweh 1999) ein Ausbildungsprogramm für Pflegekräfte (Sachweh 2002), aus einer Analyse von Arzt-Patienten-Gesprächen (Lalouschek 2002) Impulse für die Gesprächsausbildung von Medizin-Studenten.

4. Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen

Die Ergebnisse einer Gesprächsanalyse werden schriftlich als Gutachten oder mündlich im Feed-Back-Gespräch oder -Workshop an die Auftraggeber zurückgemeldet, die fachliche Zuständigkeit des Gesprächsanalytikers endet damit. Wurden jedoch Defizite in den Bereichen "Gesprächskompetenz" (der Mitarbeiter) und "Gesprächsorganisation" (durch das Unternehmen) festgestellt, kann der Gesprächsanalytiker die Umsetzung der Ergebnisse in diesen Bereichen unterstützen. Zur Verbesserung der Gesprächskompetenz wurde beispielsweise das "gesprächsanalytische Trainingskonzept" entwickelt (Fiehler/Sucharowski 1992, Becker-Mrotzek/Brünner 2003), bei dem die schon vorhandenen Gesprächsaufzeichnungen aus der Arbeitspraxis didaktisch aufbereitet und zur Grundlage von Schulungen gemacht werden.

3 Durchführung einer Gesprächsanalyse in der Praxis

Führt man Gesprächsanalysen für einen Auftraggeber in der Praxis durch, durchläuft das Beratungsprojekt im allgemeinen vier Phasen, an die sich je nach Situation zwei weitere Phasen anschließen können:

1. Vorbereitung
2. Arbeit vor Ort
3. Analyse des Materials
4. Rückmeldung
5. Maßnahmen
6. Evaluation

1. Vorbereitung: In den Vorbesprechungen mit den Beteiligten wird festgelegt, auf welche Fragen die Gesprächsanalyse eine Antwort erbringen soll oder welche Probleme untersucht werden sollen. Häufig sollen Schulungsbedarf ermittelt oder die Arbeitsabläufe überprüft werden. Danach richtet sich dann auch, welche Gespräche an welchen Arbeitsplätzen aufgezeichnet werden müssen. Zwar wird auch schon an dieser Stelle festgelegt, in welcher Form die Rückmeldung der Ergebnisse erfolgen soll, jedoch gibt es bei der Auswertung nicht selten Überraschungen, die ein Umdenken erfordern.

2. Arbeit vor Ort: In der Organisation oder dem Unternehmen "vor Ort" stellen sich dem Gesprächsanalytiker zwei Aufgaben: das Aufzeichnen oder wenigstens Mithören der Gespräche, die untersucht werden sollen, und die Erhebung von Hintergrundwissen über die Institution oder das Unternehmen, die Produkte, Dienstleistungen oder Aufgaben, 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 (erhöhter 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 Wertschätzung ihrer Arbeit ist häufig stark ausgeprägt.

3. *Analyse des Materials*: Das vor Ort erhobene Material wird nun nach den "Regeln der Kunst" ausgewertet.⁸ 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 des Materials ganz neue, bisher unbemerkte Problemfelder erschließen können.

4. *Rückmeldung*: In welcher Form die Ergebnisse der Gesprächsanalyse an die Organisation 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, dass durch eine Gesprächsanalyse Schulungsmaßnahmen vorbereitet werden oder auch schon durchgeführte Schulungs- oder Entwicklungsmaßnahmen auf ihre Wirkung hin überprüft und fortgeführt werden. 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.

5. *Maßnahmen*: Die Ergebnisse einer Gesprächsanalyse werden in der Personalentwicklung dazu benutzt, den Mitarbeitern und Führungskräften Weiterbildungsangebote zu machen, die auf konkrete Schwierigkeiten oder Probleme in der Arbeitspraxis abgestimmt sind. In der Organisationsentwicklung können die Ergebnisse dazu verwendet werden, Arbeitsabläufe effizienter zu strukturieren, verwendete Geräte oder Software besser an ihren Zweck anzupassen oder neue Verfahrensweisen zu entwickeln. So kann es sich beispielsweise anbieten, eine Abteilung für Telefonsupport in Front-Office und Back-Office zu unterteilen oder "Expertenteams" für unterschiedliche Anfragen zu bilden, die über eine eigene Telefonnummer direkt ansprechbar sind. In Call Centern zeigt sich nicht selten, dass die Eingabemasken und Informationssysteme am PC nicht optimal auf ihren Zweck abgestimmt sind und verändert werden müssen.

Die Umsetzung von Analyseergebnissen kann in zwei Bereichen von dem Gesprächsanalytiker begleitet werden: bei der Verbesserung der Gesprächskompetenz kann auf das Konzept des "gesprächsanalytischen Feed-Backs", bei dem den Mitarbeitern anhand ihrer Gesprächsaufzeichnungen Rückmeldung gegeben wird, zurückgegriffen werden, und bei der Veränderung der Rahmenbedingungen des Gesprächs (Ablaufstruktur, Vorgaben und Aufgaben).

6. *Evaluation*: Der Erfolg der getroffenen Maßnahmen lässt sich nach einer angemessenen Frist durch eine weitere Gesprächsanalyse überprüfen. Sind die gewünschten Wirkungen ausgeblieben oder ungewünschte Nebenwirkungen eingetreten, lassen sich dadurch die Maßnahmen anpassen und korrigieren. Jede Folge-Analyse hat also eine Doppelfunktion: sie evaluiert die bisher getroffenen Maßnahmen und bietet die Entscheidungsgrundlage für weitere Schritte.

⁸ Eine kompakte Einführung in das konkrete Vorgehen bietet Deppermann (1999). Erlernen lässt sich die anspruchsvolle Auswertungsmethodik jedoch nicht durch Lektüre, sondern nur durch die Anwendung unter Anleitung in "Lehr-Datensitzungen".

4 Beispiele für Ergebnisse von Gesprächsanalysen

Um zu demonstrieren, wie vielfältig die Ergebnisse von Gesprächsanalysen sein können, werden im folgenden einige Beispiele aus Beratungsprojekten geschildert, die in den letzten acht Jahren für verschiedene Firmen durchgeführt wurden. Alle Beispiele beruhen auf authentischen Gesprächsaufzeichnungen, zum Schutz der Firmen und der Mitarbeiter aber werden sie hier drei fiktiven Firmen zugeordnet. 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".

4.1 Ergebnisse für die 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

Ergebnisse zur Gesprächskompetenz

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 tausende Male 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.

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, das 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 gutausgebildeten 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 abzulesen 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 den 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 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.

Ergebnisse 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 Artikulationsschwierigkeiten 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 Einarbeitung 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 zu trotzdem 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 handle 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.

Ergebnisse 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 massiv darauf, entgegen dem Normalverfahren 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).

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 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 Ergebnisse für die 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 gelingen kann, müssen die Vorgaben und Verfahrensweisen dokumentiert werden.

Eine Gesprächsanalyse zeigt, wie die konkrete Praxis im Detail an einem Arbeitsplatz aussieht, an dem die Aufgaben vor allem durch Gespräche bearbeitet werden. 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 Verfahren kann nicht durch den einzelnen Mitarbeiter, sondern nur über eine Veränderung der Organisation (hier konkret: die Kundendatenbank und ihre Pflege) überflüssig gemacht werden.

5 Fazit

Die "sozialwissenschaftliche Gesprächsanalyse" bietet die Möglichkeit, Probleme und Schwierigkeiten direkt in der Handlungspraxis der Akteure zu untersuchen und ist daher unabhängig vom bewussten Wissen und der Auskunftsfreudigkeit der Betroffenen. Ihr Einsatz beschränkt sich zwar auf Praxisfelder, in denen die Tätigkeit vor allem aus Gesprächen besteht, jedoch wird damit ein großer Teil des beruflichen und öffentlichen Lebens erfasst. Studien haben gezeigt, dass der Arbeitsalltag heutiger Führungskräfte bis zu 90 % aus Gesprächen bestehen kann (Brünner 2000:15f.), und es sind neue Berufsbilder entstanden, bei denen die gesamte Tätigkeit aus Gesprächen besteht (z.B. Bestellannahmen, Beratung, Auskunft, Support in Call-Centern). Wird sie zur regelmäßigen Erfolgskontrolle eingesetzt, ermöglicht sie eine gezielte Gestaltung von Maßnahmen in der Personal- und Organisationsentwicklung.

6 Literatur

- Auer, Peter, 1999: Sprachliche Interaktion. Eine Einführung anhand von 22 Klassikern. Tübingen: Niemeyer.
- Becker-Mrotzek, Michael; Brünner, Gisela, 2003: Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.
- Bergmann, Jörg R., 1981: Ethnomethodologische Konversationsanalyse. In: Schröder, Peter; Steger, Hugo (Hg.): Dialogforschung. Düsseldorf: Schwan, S. 9-52.
- Bergmann, Jörg R., 1994: Ethnomethodologische Konversationsanalyse. In: Fritz, Gerd; Hundsnurscher, Franz (Hg.), Handbuch der Dialoganalyse. Tübingen: Niemeyer, S. 3-16.
- Bergmann, Jörg R., 2000: Konversationsanalyse. In: Flick, Uwe, Ernst von Kardorff, Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 524-537.
- Birkner, Karin, 2001: Bewerbungsgespräche mit Ost- und Westdeutschen. Tübingen: Niemeyer.
- Brünner, Gisela, 2000: Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen: Niemeyer.
- Brünner, Gisela; Fiehler, Reinhard; Kindt, Walther (Hg.), 2002: Angewandte Diskursforschung (2 Bände). Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.
- 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.
- Deppermann, Arnulf, 2000: Ethnographische Gesprächsanalyse: Zum Nutzen einer ethnographischen Erweiterung für die Konversationsanalyse. In: Gesprächsforschung 1, S. 96-124.
- Fiehler, Reinhard, 2002: Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.
- 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, S. 55-269.
- Fiehler, Reinhard; Kindt, Walther; Schieders, Guido, 2002: Kommunikationsprobleme in Reklamationsgesprächen. In: Brünner, Gisela; Fiehler, Reinhard; Kindt, Walther (Hg.), Angewandte Diskursforschung, Bd.1. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung, S. 120-154.
- Fiehler, Reinhard; Sucharowski, Wolfgang (Hg.), 1992: Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Garfinkel, Harold, 1967: Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hall, E.T., 1966: The hidden dimension. New York: Doubleday.
- Have, Paul ten, 1998: Doing conversation analysis: a practical guide. London: Sage.

- Hutchby, Ian ; Wooffitt, Robin, 1998: Conversation analysis: Principles, practices and applications. Oxford: Polity Press.
- Lalouschek, Johanna, 2002: Ärztliche Gesprächsausbildung. Eine diskursanalytische Studie zu Formen des ärztlichen Gesprächs. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.
- Meer, Dorothee, 1998: Der Prüfer ist nicht der König. Mündliche Abschlussprüfungen in der Hochschule. Tübingen: Niemeyer.
- Meer, Dorothee, 2003: Sprechstundengespräche an der Hochschule. "Dann jetzt Schluss mit der Sprechstundenrallye. Ein Ratgeber für Lehrende und Studierende. Hohengehren: Schneider.
- Meier, Christoph, 2002: Arbeitsbesprechungen. Interaktionstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.
- Pothmann, Achim, 1997: Diskursanalyse von Verkaufsgesprächen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Psathas, George, 1994: Conversation analysis: the study of talk-in-interaction. London: Sage.
- Sachweh, Svenja, 1999: Schätzle hinsitze! Kommunikation in der Altenpflege. Frankfurt: Peter Lang.
- Sachweh, Svenja, 2002: Noch ein Löffelchen? Effektive Kommunikation in der Altenpflege. Bern: Hans Huber.
- Selting, Margret, 1987: Verständigungsprobleme. Eine empirische Analyse am Beispiel der Bürger-Verwaltungskommunikation. Tübingen: Niemeyer