



Kommunikationstraining ist ein immer wiederkehrendes Seminarthema in der Weiterbildungslandschaft. Doch der Anspruch, die Gesprächskompetenz der Teilnehmer zu verbessern, bleibt häufig unerfüllt. Grund: Regelmäßig fehlt den Trainings zur Vermittlung von Gesprächskompetenz das passende Konzept.

# Teure Fehleinschätzung

Nach einer Studie des Bildungswerkes der Bayerischen Wirtschaft (bbw) werden in Deutschland jedes Jahr unter dem Überbegriff „Berufliche Weiterbildung“ Tausende von Seminaren im Gesamtwert von 10 Milliarden Euro von etwa 30 000 Anbietern mit 750 000 freien und festen Mitarbeitern abgehalten. Ein großer Teil davon lässt sich unter dem Begriff „Kommunikationstraining“ zusammenfassen. Bei Betrachtung des Ablaufs der Trainings, der Aussagen der Teilnehmer und des Arbeitsalltags der Teilnehmer nach den Veranstaltungen, müssen sich Zweifel einstellen, ob der Anspruch, die Kommunikationsfähigkeit der Teilnehmer zu verbessern, eingelöst wird. Ist Gesprächskompetenz überhaupt veränderbar? Wenn sie es sein sollte, stellt sich die Frage, warum diese Verän-

derung durch Kommunikationstrainings nur so selten erreicht wird.

So grundsätzlich diese Fragen sind, sie sind bisher kaum gestellt worden. Dass die Anbieter von Weiterbildung ohne jede Prüfung davon ausgehen, dass durch ihre Seminare grundsätzlich alles erreichbar ist, kann bei einem Markt von zehn Milliarden Euro nicht überraschen. Dass aber auch die Geldgeber kaum hinterfragen, welche Gegenleistung sie für ihre Honorarzah- lungen bekommen, irritiert. Ein Grund liegt sicherlich darin, dass die meisten Auftraggeber nicht über die Möglichkeit verfügen, die Leistungsfähigkeit einer Trainingskonzeption zu überprüfen. Welche Möglichkeiten aber gibt es, Gesprächskompetenz zu vermitteln, und mit welchen Grenzen muss man rechnen?

Reaktion mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zu finden,

► diese Reaktion der eigenen Absicht adäquat zum Ausdruck zu bringen (körperlich, stimmlich, sprachlich).

Wenn also ein verärgertes Kunden anruft, muss der Mitarbeiter erkennen können, ob der Auftrag des Anrufers noch zu seiner Zufriedenheit bearbeitet werden kann oder ob Kompensation angeboten werden muss oder ob der Kunde lediglich seiner Verärgerung Luft machen will. Nach der Wahl der angemessenen Reaktion muss er sie dann so zum Ausdruck bringen können, dass der Kunde darauf eingeht und sich zufrieden stellen lässt – was bekanntermaßen sogar zu einer höheren Kundenbindung führt als eine Auftragsbearbeitung ohne Störung.

Hier zeigt sich, dass Gesprächskompetenz ein komplexes Bündel aus Fähigkeiten und Fertigkeiten ist, das pauschal gar nicht trainiert werden kann. Zudem unterscheidet sich die Veränderbarkeit einzelner Komponenten erheblich: Einige sind relativ leicht zu beeinflussen wie beispielsweise die Wortwahl, andere dagegen kaum, wie die Versuche zeigen, Edmund Stoiber das „äh“ in seiner Sprechweise abzugewöh-

## Angemessene Einschätzung

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

- zu einer angemessenen Einschätzung der aktuellen Situation und der Erwartungen der Gesprächspartner zu kommen,
- auf dem Hintergrund dieser Einschätzung eine den eigenen Interessen angemessene



Autor

**Dr. Martin Hartung,**  
Institut für Gesprächs-  
forschung, Telefon

hartung@gespraechsforschung.de



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.

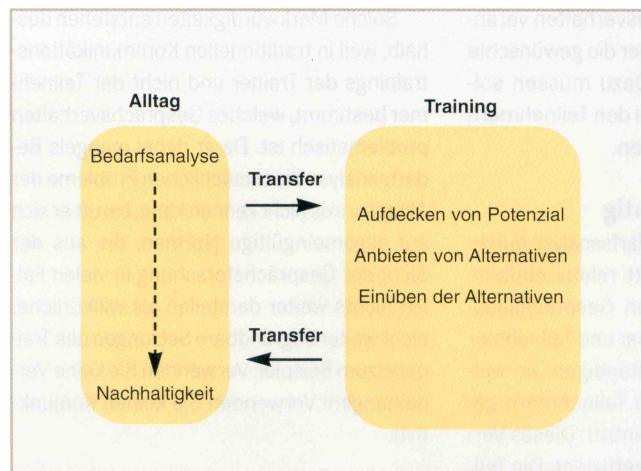
Man kann davon ausgehen, dass die Fähigkeit, das eigene Gesprächsverhalten zu verändern, unterschiedlich ausgeprägt ist. Häufig wird die technologische Prämisse „alles ist machbar“ auch auf soziale Zusammenhänge übertragen, so dass an Training und Trainer Forderungen gestellt werden, die definitiv nicht 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

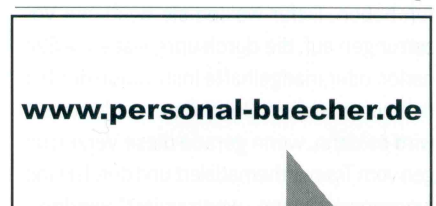
seine Beobachtungen Einzelgespräche führt. Dabei sammelt er ethnographische Informationen aller Art. Wenn es möglich ist, werden so viele Gespräche wie erreichbar aufgezeichnet, wenn nicht, auf jeden Fall mitprotokolliert. Im Anschluss an diese Beobachtungsphase wertet der Gesprächsanalytiker alle verfügbaren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



Im Training soll Gesprächsverhalten verändert werden, bei dem bisher die gewünschte Wirkung nicht eintrat. Dazu müssen solche Verhaltensweisen bei den Teilnehmern erst mal gefunden werden.

### Bedarfsanalyse wichtig

Wurde eine sorgfältige Bedarfsanalyse durchgeführt, ist dieser Schritt relativ einfach: Anhand der vorbereiteten Gesprächsauschnitte können sich Trainer und Teilnehmer gemeinsam darüber verständigen, an welchen Stellen die von den Teilnehmern gewünschte Wirkung nicht eintritt. Dieses Verfahren ist didaktisch hocheffizient: Die Teilnehmer werden direkt mit ihrem eigenen Gesprächsverhalten und seinen Folgen konfrontiert und können selbst beurteilen, ob eine Veränderung sinnvoll ist und in welche Richtung sie gehen sollte. So ganz ne-

Solche Merkwürdigkeiten entstehen deshalb, weil in traditionellen Kommunikationstrainings der Trainer und nicht der Teilnehmer bestimmt, welches Gesprächsverhalten problematisch ist. Da er dabei mangels Bedarfsanalyse die tatsächlichen Probleme der Alltagspraxis nicht kennen kann, beruft er sich auf allgemeingültige Normen, die aus der Sicht der Gesprächsforschung in vielen Fällen nichts weiter darstellen als willkürliche, nicht weiter begründbare Setzungen des Trainers (zum Beispiel: Verwenden Sie keine Verneinungen! Verwenden Sie keinen Konjunktiv!).

### Alternativen anbieten

Wurden nun die „roten Stellen“ im Gesprächsverhalten der Teilnehmer markiert, stellt sich dem Trainer die nächste Aufgabe, nämlich die Entwicklung von Alternativen.

mer haben kann, gar nicht entwickeln konnte.

Genau dieser Schritt, in dem das neue Verhalten erarbeitet wird, entscheidet über den Erfolg und die Wirksamkeit des Trainings, und genau hier scheitern die meisten Trainingskonzeptionen, wenn Lösungen nicht wirklich gemeinsam mit den Teilnehmern entwickelt, sondern einfach willkürlich gesetzt werden. Nur wenn die Lösungen passen, kann tatsächlich eine für den Sprecher spürbare Verbesserung oder Erleichterung eintreten, ein Lernerfolg, der im Sinne der Lernpsychologie als positiver Verstärker dient und dafür sorgt, dass das neue Verhalten auch in Zukunft im Alltag beibehalten wird. Hinzu kommt, dass dieses Verhalten vom linguistisch ausgebildeten Trainer auch plausibel begründet werden kann, zum einen unter Rückgriff auf das vorliegende Gesprächsmaterial, zum anderen durch den Rückgriff auf Erkenntnisse der Gesprächsforschung. Auf diese Weise kann es auch kognitiv verankert werden.

### Nachhaltigkeit

Der Transfer in den Alltag verläuft umso reibungsloser, je erfolgreicher zuvor der Transfer in das Training war und je angemessener die im Training erarbeiteten Handlungsalternativen sind. Genau an dieser Stelle zeigt sich, warum viele traditionelle Trainings überhaupt keine Auswirkung auf den kommunikativen Alltag haben: Sehr häufig wurden für Probleme Lösungen angeboten, die in der Praxis gar nicht vorkommen, oder die Traineranweisungen stellen keine praktikablen Lösungen dar, weil sie auf die besonderen Arbeitsbedingungen der Teilnehmer in keiner Weise abgestimmt wurden.

Wie erfolgreich ein Training wirklich war, entscheidet sich jedoch nicht am nächsten Arbeitstag. Erklärtes Ziel von Kommunikationstraining ist eine langfristige Verbesserung der Gesprächskompetenz und das heißt, das neue Verhalten sollte auch noch ein Jahr später im Idealfall für immer, im Verhaltensrepertoire verfügbar sein und angewendet werden. Auch wenn die Chancen bei einer wirklich wirksamen Handlungsalternative dafür gut stehen, ist dieses Ziel mit einem einzigen Seminar von wenigen Stunden Dauer kaum zu erreichen. Notwendig ist hier eine permanente Begleitung der All-

## Die Teilnehmer werden direkt mit ihrem eigenen Gesprächsverhalten und seinen Folgen konfrontiert.

benbei erwerben sie dabei auch eine rudimentäre Analysekompetenz und vertiefen ihre Wahrnehmung, was Voraussetzung dafür ist, dass der Lernprozess auch nach dem Training in der Alltagspraxis fortgesetzt werden kann.

Fehlt allerdings eine Bedarfsanalyse wie in vielen traditionellen Trainings, kann der Trainer bestenfalls vermuten, welche Probleme bei seinen Teilnehmern auftreten, oder er wählt sofort die sichere Strategie, ganz allgemein über Fehler zu sprechen, die man in der Kommunikation so machen kann. Um diese vermuteten Fehler an Gesprächsmaterial zeigen zu können, werden im Training Rollenspiele inszeniert, die aber mangels Vorklärung selten etwas mit der Alltagspraxis zu tun haben. Dafür weisen sie deutliche Verzerrungen auf, die durch unrealistische Szenarien oder mangelhafte Instruktion der Teilnehmer entstehen. Besonders problematisch wird es dann, wenn gerade diese Verzerrungen vom Trainer thematisiert und durch Handlungsanweisungen „wegtrainiert“ werden.

Dieser Schritt ist im traditionellen Training deutlich einfacher als im gesprächsanalytischen: Ebenso wie bestimmtes Verhalten zuvor normativ als „falsch“ deklariert wurde, wird jetzt das vom Trainer gewünschte Verhalten einfach als „richtig“ postuliert. Der Trainer gibt klare Verhaltensanweisungen, in den meisten Fällen allerdings ohne Begründung.

Dieser Schritt ist im gesprächsanalytisch gestützten Training etwas aufwändiger. Zwar hat der Trainer in der Nachbereitung der Bedarfsanalyse und unter Rückgriff auf vorliegende empirische Studien mögliche Alternativen schon erarbeitet. Dieser Schritt muss jetzt aber noch mal mit den Teilnehmern wiederholt werden, weil nur sie selbst beurteilen können, welche Alternativen in ihrem Arbeitskontext praktikabel sind. Aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Vorkenntnisse über Kunden, Unternehmen und Branchen finden sie häufig neue Alternativen, die der Trainer, der nicht denselben ethnographischen Hintergrund wie die Teilneh-



tagspraxis mit regelmäßigen Auffrischungen, ein so genanntes Intervalltraining.

Die positive Schlussfolgerung lautet: Die Verbesserung von Gesprächskompetenz ist möglich! Allerdings ist dazu eine erheblich sorgfältigere Trainingskonzeption erforderlich, als sie häufig bisher verwendet wird. Der Verdacht, dass ein großer Teil von Kommunikationstraining wirkungslos ist, ist also durchaus berechtigt.

### Fehlende Fachkompetenz

Mitunter verfügen die Trainer nicht über die ausreichende Fachkompetenz: Über Bedingungen und Prinzipien von Gesprächen wissen sie wenig, wie man Gesprächsverhalten analysiert oder ein authentisches Rollenspiel aufbaut, ist ihnen häufig unbekannt. Ihre Trainingsinhalte haben sie von anderen Trainern oder aus der Ratgeberliteratur übernommen. Die Schuld allein bei den Trainern zu suchen, greift aber entschieden zu kurz. Die Trainer befinden sich in einer Situation, in der außerordentlich divergierende Interessen kollidieren, und müssen häufig die strukturellen Defizite des Systems „Berufliche Weiterbildung“ ausgleichen.

Die Teilnehmer erwarten sich von solchen Veranstaltungen einen möglichst hohen Freizeit- und Unterhaltungswert und auf gar keinen Fall die harte Arbeit, die Verhaltensänderung immer bedeutet. Im Extremfall führt das dazu, dass die abschließende Trainerbewertung entscheidend davon abhängt, ob Essen, Hotel und Wetter gut waren und die Teilnehmer nicht durch allzu harte Ar-

beit belästigt wurden. Der wirksame Trainer läuft Gefahr, in der Evaluation abgestraft zu werden und alle weiteren Aufträge zu verlieren.

Die Entscheider wiederum verlangen von den Trainern Konzepte, die möglichst sofort einsetzbar sind, möglichst wenig Arbeitszeit der Mitarbeiter beanspruchen und möglichst keine Kosten verursachen. Es scheint vielfach unbekannt zu sein, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Gesprächsverhalten überhaupt veränderbar und Kommunikationstraining damit sinnvoll wird. Dazu gehört auch die sorgfältige gesprächsanalytische Bedarfsanalyse, weil der Trainer sonst Probleme abstellen soll, in die er vorher gar keine Einsicht bekommen hat. Aufgrund mangelnder Bewertungskriterien für die Leistungsfähigkeit einer Trainingskonzeption verfallen Entscheider oft dem klassischen Fehlschluss, wer sich in der Akquise eloquent zeigt, ist auch in der Lage, diese Eloquenz zu vermitteln. Unter diesen Umständen kann man den Trainern kaum vorwerfen, das anzubieten, was der Markt verlangt.

Nicht selten liegt die Wirkungslosigkeit des Trainings auch im Interesse der Entscheider, denn qualifizierter Mitarbeiter erfor-

dern qualifizierter Vorgesetzte und die Neuorganisation der Arbeitsprozesse. Sie wirken sich somit auf das gesamte System aus und machen Veränderungen notwendig, was keineswegs immer willkommen ist. Insofern wird der wirksame Trainer auch von den Entscheidern durch Entzug des Auftrags bestraft.

Die Gesprächsforschung leistet einen erheblichen Beitrag dazu, die Vermittlung von Gesprächskompetenz wirksamer, fundierter und spannender zu machen. Die Möglichkeiten, die sich hier bieten, werden in der beruflichen Weiterbildung bisher kaum genutzt. Das liegt daran, dass zunächst mal bei allen Beteiligten Aufklärungsarbeit darüber nötig ist, welche Voraussetzungen unabdingbar erfüllt sein müssen, damit Gesprächskompetenz verbessert werden kann. ■

**Der wirksame Trainer läuft Gefahr, in der Evaluation abgestraft zu werden und alle weiteren Aufträge zu verlieren.**



### Literatur

Brünner/Fiehler/Kindt (Hrsg.): Angewandte Diskursforschung, Verlag für Gesprächsforschung 2002, kostenlos unter [www.verlag-gespraechsforschung.de](http://www.verlag-gespraechsforschung.de)

### Literatur

Becker-Mrotzek, Michael / Brünner, Gisela (Hg.) (2003): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt: Peter Lang.

Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Waltherr (Hg.) (2002): Angewandte Diskursforschung (2 Bände). Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.

Fiehler, Reinhard (Hg.) (1992): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Fiehler, Reinhard (Hg.) (2002): Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.

Die Bücher aus dem Verlag für Gesprächsforschung sind als PDF kostenlos erhältlich unter:

[www.verlag-gespraechsforschung.de](http://www.verlag-gespraechsforschung.de)