

Eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist die Beantwortung der Frage, welche Schulungsmaßnahme die passende ist. Um präzise entscheiden zu können, steht eine Vielzahl von Verfahren zur Verfügung – von unterschiedlichen Interviewformen über schriftliche Befragungen und Gruppentechniken bis hin zu Großgruppenverfahren wie Open Space. Neu ist die Methode der Gesprächsanalyse.

## Gespräche geschickt analysieren

Im Kern laufen alle Maßnahmen zur Bedarfsermittlung auf das Prinzip hinaus, dass Handelnde über ihre Handlungspraxis Auskunft geben sollen. In vielen Fällen finden sich auf diesem Weg die für die Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen erforderlichen Informationen. 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 – In-

terview oder schriftlich über einen Fragebogen, dann muss ein entsprechender Fragenkatalog erstellt werden. Dieser schon vor der Erhebung entwickelte Katalog hinterfragt nicht zwingend den Sachverhalt, der tatsächlich problematisch ist. Die richtigen Fragen zu stellen, setzt eine Kenntnis der Arbeitspraxis und der Arbeitsabläufe voraus, die gerade bei großen Firmen nur bei den unmittelbar Betroffenen vorhanden ist.

Eine Befragung der Beteiligten trifft darüber hinaus immer auf subjektive Perspektiven, in die ganz unterschiedliche Interessen eingehen. Unterschiede in der Sichtweise von Führungsebene, direktem Vorgesetzten und Mitarbeitern sind daher fast schon systematisch, und der Personalentwickler steht vor der schwierigen Aufgabe, allen Seiten gerecht zu werden. Für Vorgesetzte und Mitarbeiter gilt zudem, dass das Offenlegen von Qualifizierungsbedarf 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 Zitate aus den Arbeitsanweisungen oder den schon erhaltenen Schulungen. Mit der tatsächlichen Handlungspraxis haben diese Selbstdarstellungen selten etwas zu tun.

### Komplizierte Regeln

Diese Diskrepanz ist nur in einigen Fällen tatsächlich strategisch und daher von Effekten der Selbstdarstellung gesteuert. Es handelt sich um eine viel grundlegendere Differenz: Menschen folgen in ihrem Tun zwar permanent einer Vielzahl von komplizierten Regeln, sind sich dessen aber gar nicht bewusst und können deshalb über diese Regeln auch keine Auskunft geben.

Gerade für die Schlüsselqualifikation „Gesprächskompetenz“ gilt das in be-



Autor

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

hartung@gespraechsforschung.de