

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

sonderem 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 Proxemik ebenso wie für Mikrophänomene wie das Rückmelde-signal „hm“ oder die mit „ähm“ gefüllte Pause bei Formulierungsschwierigkeiten.

Von dem bewussten Wissen und der Auskunfts-freudigkeit der Betroffenen wird jedoch unabhängig, wer die Arbeitspraxis selbst dokumentiert und „befragt“. Wo die berufliche Tätigkeit vor allem in Gesprächen besteht, bietet sich dafür die Methode der wissenschaftlichen 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 Teilnehmer folgen. Durch die Aufzeichnung der Handlungspraxis werden Probleme, Störungen und Defizite offengelegt, die der bloßen Beobachtung nicht zugänglich sind. Darüber hinaus werden sie auch für alle Beteiligten objektiv wahrnehmbar und jederzeit reproduzierbar gemacht, so dass die Ergebnisse der Analyse als Impuls für Entwicklungsprozesse bei Mitarbeitern und Organisation dienen.

Zufällig und chaotisch

Dabei beschränkt sich die Ebene der Analyse keineswegs nur auf die Gesprächskompetenz: Im Gebrauch von Körper, Stimme und Sprache in Interaktionen 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 an den Gesprächsaufzeichnungen nachvollziehbar sind, ist die Methode zur Evaluation von Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen geeignet.

Bei der wissenschaftlichen Gesprächsanalyse handelt es sich um ein systematisches Verfahren zur Auswertung von aufgezeichneten Gesprächen, das Vertrautheit mit den Methoden der Sozialwissenschaften und umfangreiche Kenntnisse aus verschiedenen Forschungsdisziplinen (vor allem Sprachwissenschaft, Sprechwissenschaft und Soziologie) voraussetzt. Auch wenn uns im Alltag Gespräche als sehr zufällige und chaotische, auf keinen Fall aber geordnete Aktivitäten erscheinen, hat die Gesprächs-

durch vorgegeben?

► Themenprogression: Worüber wird geredet? Was gilt als thematisch angemessener Beitrag?

► Sequenzverlauf: Welche Reaktion wird an einer bestimmten Stelle des Gesprächs erwartet (konditionale Relevanz)? Welche Reaktionen sind zulässig?

► Emotionsausdruck: Wie ist die „Gesprächs-atmosphäre“ (heiter, ernst, gereizt)? Welches Verhalten ist ihr angemessen? Wie verändert sie sich im Gesprächsverlauf?

Viele Interaktionsprozesse laufen in der mündlichen Kommunikation unbewusst ab, so dass einem Sprecher sein eigenes Gesprächsverhalten kaum zugänglich ist.

forschung gezeigt, dass sie einer sehr komplexen, unserer Alltagswahrnehmung aus Gründen der kognitiven Ökonomie weitgehend entzogenen Ordnung folgen. Diese Ordnung schließt alle Dimensionen einer Interaktion ein. Die wichtigsten sind:

► Gesprächsorganisation: Wie muss ein Gespräch eröffnet und abgeschlossen werden? Auf welche Weise wird der Wechsel des Rederechtes organisiert (Sprecherwechsel)?

► Beteiligungsrollen: Welches Verhalten wird von einem Sprecher, einem Adressaten oder einem Zuhörer (Rückmeldeverhalten) erwartet?

► Handlungskonstitution: Wie müssen Stimme, Sprechweise und Formulierung eingesetzt werden, damit eine Äußerung als eine bestimmte Handlung (wie Aufforderung, Entschuldigung, und so weiter) verstanden werden kann?

► Beziehungsgestaltung: Welches Verhalten ist der sozialen Position der Beteiligten angemessen? Wie wird das Verhältnis der Gesprächspartner zueinander ausgedrückt?

► Interaktionsgattung: Was ist der Zweck der Interaktion (Besprechung, Reklamation, Bewerbung)? Welcher Ablauf und welches Verhalten der Beteiligten ist da-

Die Regeln auf den einzelnen Ebenen der Ordnung sind jedoch nicht global gültig, sondern hängen von der Situation und den beteiligten Personen ab. In einem Gespräch unter Freunden gelten andere Regeln als in einem Gespräch unter Geschäftspartnern, ein Bewerbungsgespräch erfordert andere Gesprächspraktiken als die Moderation einer Arbeitsbesprechung. Deshalb können die Lösungen für Kommunikationsaufgaben und -probleme nie global gültig sein, sondern müssen immer die besondere Situation berücksichtigen, in denen sie auftreten.

Soziale Gruppe

Diese Regelungen werden aber nicht explizit vereinbart, sondern spielen sich in einer sozialen Gruppe (zum Beispiel einem Arbeitsteam oder einer Abteilung) durch die Praxis ein. Das bedeutet, dass die Gesprächsteilnehmer ihnen zwar folgen, dass sie sie auf Nachfrage aber nicht explizit formulieren können. Wer also vor oder nach einer Schulungsmaßnahme wissen will, wie sich die Mitarbeiter in ihrer Arbeitspraxis im Detail verhalten, kann sich nicht mittels Interview oder Fragebogen an sie selbst wenden. Er sollte ihr Verhalten aufzeichnen und kann so

wahrnehmbar machen, worüber keine Auskunft gegeben werden kann, weil es nicht „bewusst“ ist. Dazu gehören:

- ▶ Ausdrucksverhalten, das den Teilnehmern selbst nicht bewusst ist, wie Mimik, Gestik oder das Rückmeldeverhalten (zum Beispiel Kopfnicken, Stirnrunzeln).
- ▶ Zusammenhänge, die nur in der handlungsentlasteten Beobachtung zutage treten. So lässt sich zum Beispiel zeigen, dass oft schon in den ersten Worten eines Gesprächs der Ablauf und das Ergebnis vorweggenommen werden.
- ▶ Einzelne Komponenten von Eindrücken, die im Alltag nur ganzheitlich wahrgenommen werden. Einschätzungen, die von den Teilnehmern selbst nicht begründet und nur sehr allgemein und un-

Die Gesprächsanalyse kann auch eingesetzt werden, um ein präzises Anforderungsprofil für eine Position zu erstellen oder authentische Situationen für Rollenspiele zu sammeln, die dann in einem Assessment-Center oder in einem Kommunikationstraining verwendbar sind. Nach diesen Fragestellungen richtet sich auch, welche Gespräche an welchen Arbeitsplätzen aufgezeichnet werden müssen. Zwar wird 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.

Beispielsweise wurde für das zentrale Call-Center eines globalen Logistik-Kon-

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 und so weiter. 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 (Datenschutz, technische Probleme) durch Protokolle. Diese Phase lässt sich kaum abschließen, ohne den Beteiligten eine erste Rückmeldung zu geben, denn das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Wertschätzung ihrer Arbeit ist häufig stark ausgeprägt.

Das vor Ort erhobene Material wird nun nach den Regeln der wissenschaftlichen Gesprächsanalyse ausgewertet. Die Dimensionen, nach denen ausgewertet wird, ergeben sich zwar durch die Fragestellung, aber in der genauen Betrachtung des Materials ergeben sich häufig ganz neue, bisher unbemerkte Problemfelder.

In welcher Form die Ergebnisse der Gesprächsanalyse an das Unternehmen zurückgemeldet werden, hängt von der gestellten Aufgabe ab. In einigen Fällen wird ein schriftliches Gutachten gewünscht, das die Grundlage weiterer Planungen bildet. Der häufigste Fall ist wohl, das 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.

Häufig wird schon in den ersten Worten eines Gesprächs der Ablauf und das Ergebnis vorweggenommen.

genau beschrieben werden können („Ich habe das Gefühl, das ist nicht gut gelaufen.“), lassen sich präzise auf einzelne Elemente zurückführen (zum Beispiel Stimme, Sprechweise, Mimik, Formulierung).

Führt man Gesprächsanalysen in der Praxis durch, durchläuft das Beratungsprojekt im Allgemeinen vier Phasen, an die sich je nach Situation zwei weitere Phasen (Maßnahmen und Evaluation) anschließen können:

- 1 Vorbereitung des Projektes
- 2 Arbeit vor Ort im Unternehmen
- 3 Analyse des Materials
- 4 Rückmeldung
- 5 Maßnahmen
- 6 Evaluation

Schulungsbedarf ermitteln

In den Vorbesprechungen mit den Beteiligten wird festgelegt, auf welche Fragen die Gesprächsanalyse eine Antwort erbringen soll oder welche Probleme untersucht werden sollen. Häufig ist Schulungsbedarf zu ermitteln oder sind Arbeitsabläufe zu überprüfen.

zerns mehrere Gesprächsanalysen in regelmäßigen Abständen durchgeführt, um ein langfristiges Konzept zur Verbesserung der Gesprächskompetenz zu entwickeln und permanent den Gegebenheiten am Arbeitsplatz anzupassen. Um das dabei eingesetzte Wissen im Unternehmen zu implementieren, wurden die Teamleiter in Gesprächsanalyse ausgebildet, so dass sie das Trainingskonzept eigenständig weiterentwickeln konnten.

Für ein mittelständisches IT-Unternehmen wurde eine Gesprächsanalyse durchgeführt, weil die Support-Abteilung in Back-Office und Front-Office umstrukturiert wurde. Es galt zu klären, wie die Kunden das neue Verfahren annehmen und mit welchen Schulungsmaßnahmen die Mitarbeiter bei ihren neuen Aufgaben unterstützt werden.

Mit einzelnen Führungskräften der Hypo-Vereinsbank wurde ein individuelles Training ihres Gesprächsverhaltens auf der Grundlage von aufgezeichneten Gesprächen aus ihrem Arbeitsalltag durchgeführt.

Wird die Gesprächsanalyse zur gezielten Schulung einer einzelnen Führungskraft eingesetzt, sind die Ergebnisse natürlich nur für diese Person bestimmt und werden meistens in Form eines intensiven Feedback-Gesprächs übermittelt.

Klarer Zuschnitt

Die Ergebnisse einer Gesprächsanalyse nutzt die Personalentwicklung, um Mitarbeitern und Führungskräften Weiterbildungsangebote zu präsentieren, die auf konkrete Schwierigkeiten oder Probleme in der Arbeitspraxis abgestimmt sind. Die Organisationsentwicklung nutzt die Ergebnisse, um Arbeitsabläufe effizienter zu strukturieren, verwendete Geräte oder Software besser an ihren Zweck anzupassen oder neue Verfahrensweisen zu entwickeln.

Lösungen für Kommunikationsaufgaben sind nie allgemein gültig, sondern müssen immer die besondere Situation berücksichtigen, in denen sie auftreten.

Der Erfolg der getroffenen Maßnahmen lässt sich nach einer angemessenen Frist durch eine weitere Gesprächsanalyse überprüfen. Sind die gewünschten Wirkungen ausgeblieben oder unerwünschte 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.

Die wissenschaftliche Gesprächsanalyse ist ein sehr präzises Instrument zur Beschreibung, wenn die Arbeitspraxis vor

allem aus Gesprächen besteht, zum Beispiel bei Führungskräften, in Vertrieb und Support, bei Beratung und Dienstleistung. Der besondere Vorteil besteht darin, dass sie unabhängig von subjektiven Sichtweisen ist und Verhaltensmuster wahrnehmbar macht, die für die Betroffenen im Alltag nicht zugänglich sind. Die Ergebnisse können vielfältig verwendet werden: zur Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen, zur Optimierung von Arbeitsabläufen, zur Erstellung eines Anforderungsprofils, zur Evaluation von Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen. ■

Literatur

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

Brüner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (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