

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-