

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 belastigt 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

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

www.verlag-gespraechsforschung.de

Institut für Gesprächsforschung

Fritz-Reichle-Ring 10
78315 Radolfzell

Telefon 07732 / 939 1800

Fax 07732 / 939 2800

Mail: institut@gespraechsforschung.de

Web: www.igefo.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.