



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-



Autor

Dr. Martin Hartung,
Institut für Gesprächs-
forschung, Telefon
07732 / 939 1800,

hartung@gespraechsforschung.de

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