

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.