

Dr. Hans Pongratz

**Kommunikationstraining.
Thesen zum Wandel eines eigenständigen Segments
betrieblicher Weiterbildung.**

In: Arbeit, Jg. 7, 1998, S. 238 – 256
© Dr. Hans Pongratz, Rosner Consult Partnerschaft



Rosner Consult Partnerschaft - Unternehmensberater und Managementtrainer
Wilhelm-Mayr-Str. 19 • D-80689 München • Internet: www.rosner-consult.de
Tel: +49 (89) 54 64 20 40 • Fax: +49 (89) 54 64 20 41 • E-Mail: Office@rosner-consult.de
Bankverbindung: Kto. 3008605143 • Advance Bank München • BLZ 702 300 00

Kommunikationstraining

Thesen zum Wandel eines eigenständigen Segments betrieblicher Weiterbildung

Dr. Hans J. Pongratz

Institut für sozialwissenschaftliche Information und Forschung e.V. (ISIFO)

Dachauer Straße 189

D-80637 München

Zusammenfassung:

Kommunikationstrainings haben sich als relativ eigenständiges Segment betrieblicher Weiterbildung etabliert. Dieser Aufsatz will zu einer stärkeren wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem spezifischen Bildungssegment anregen und auf mögliche Forschungsfragen hinweisen. Es wird die These vertreten, daß Kommunikationstrainings nach einer Wachstumsphase in den achtziger Jahren nunmehr deutliche Krisenerscheinungen aufweisen. Seminarerfahrene TeilnehmerInnen stellen neuartige Ansprüche, auf welche erfolgsvervöhnte TrainerInnen nur unzureichend vorbereitet sind. Während die methodisch-didaktische Entwicklung – abgekoppelt von der berufspädagogischen Forschung – stagniert, versuchen Betriebe in neuem Maßstab, Trainings für Organisationszwecke zu instrumentalisieren. Es zeichnen sich Tendenzen in Richtung auf ein noch breiteres und diffuseres Aktionsfeld für TrainerInnen ab. Auch wenn eine stärkere formale Regelung dieses Bildungssegments wenig aussichtsreich erscheint, wird für kollektive Strategien zur Interessenvertretung auf Trainerseite und die Schaffung größerer Transparenz in einer eigendynamischen Entwicklung durch sozialwissenschaftliche Forschung plädiert.

Communication training

Theses in respect of changes to this specific segment of further vocational training

Communication training techniques have developed as a relatively independent segment of further vocational training. The aim of this article is to initiate a more intense scientific debate of this specific sector of further education and to refer to relevant questions likely to occur. We suggest that, after a booming phase in the Eighties, the sector of communication training is now approaching a critical stage. Regular seminary participants now claim to have different demands to what is being provided so far by complacent trainers who are not sufficiently prepared for these new requirements. While the methodical-didactic development – independent from professional educational research – has come to a standstill, companies are trying to instrumentalize training for organisational purposes. There is a tendency towards an even wider and more diffused field of practice for trainers. Even if a more formal regimentation of this further educational segment appears to have little prospects, we plead for collective strategies in respect of a representation of interests on the trainer side and for more transparency in this self dynamic development through social sciences research.

1. Kommunikationstraining – ein wenig erforschtes Bildungssegment

Kommunikationstrainings sind eine besondere Errungenschaft betrieblicher Weiterbildung. Im Prozeß der Industrialisierung hat sich das Bildungswesen in Deutschland vor allem auf zwei Bildungsziele konzentriert: die Vermittlung des kulturell legitimierten kognitiven Grundwissens (an den allgemeinbildenden Schulen) und die Förderung berufsfachlicher Fertigkeiten und Kenntnisse (an den berufsbildenden Schulen und in der betrieblichen Ausbildung). Soziale Fähigkeiten des Umgangs miteinander waren allenfalls an Reformschulen (v.a. der zwanziger und dreißiger Jahre) und in Bildungsreformkonzepten (z.B. Anfang der siebziger Jahre in der Diskussion um 'soziales Lernen') Gegenstand von Bildungsbestrebungen. Daß Kommunikation in den letzten Jahrzehnten zu einem Bildungsthema geworden ist, mag angesichts von Wertewandel und sozialen Bewegungen kaum verwundern. Daß diese Entwicklung aber vor allem in kapitalistischen Industriebetrieben in Form von Bildungsmaßnahmen für Führungskräfte und qualifizierte MitarbeiterInnen stattfand, ist erklärungsbedürftig.

Mit dem US-amerikanischen Wirtschaftsmodell fanden nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland auch die 'human relations' im Betrieb, die Qualität der formellen und informellen zwischenmenschlichen Beziehungen, besondere Aufmerksamkeit, zumal sich damit an die Idee der Werksgemeinschaft aus den zwanziger und dreißiger Jahren anschließen ließ (vgl. Breisig 1990, 115 ff.). Zunächst beschränkten sich betriebliche Maßnahmen auf die Förderung des sozialen Klimas im Sinne harmonischer Beziehungen. Die konkrete Umsetzung in Bildungsmaßnahmen bedurfte zum einen weiterer Anregungen aus den USA, diesmal in Form von neuen, häufig gruppenspezifisch ausgerichteten Trainingsmaßnahmen. Zum anderen gründete sie auf zunehmenden Forderungen nach einem zeitgemäßen Stil der Mitarbeiterführung und entsprechenden Ansätzen einer verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Managementlehre (siehe Staehle 1994). Inzwischen gehören Trainingsangebote zu Mitarbeiterführung und kundenorientiertem Verhalten, zu Gesprächsführungs- und Präsentationstechniken zum festen Weiterbildungsprogramm zumindest der Großbetriebe in Deutschland.

Es sind diese fachübergreifenden Trainings sozialen Handelns, die ich unter dem Begriff Kommunikationstraining zusammenfasse. Ein genauer Überblick über Art und Umfang dieser Weiterbildungsangebote ist aufgrund fehlender statistischer und demoskopischer Daten schwierig. Dies mag als Indiz für den Entwicklungsprozeß insgesamt gelten, der weitgehend 'naturwüchsig', ohne übergreifende Planungen und Kontrollen verlief. Der Gesamtaufwand für betriebliche Weiterbildung wird von der deutschen Wirtschaft für das Jahr 1995 mit ca. 34 Mrd. DM angegeben und hat damit nach hohen Steigerungsraten in den siebziger und achtziger Jahren seit Beginn der neunziger Jahre stagniert (Feuchthofen 1997, vgl. auch Seyd 1994, 238; zur eingeschränkten Aussagekraft solcher Zahlen siehe Kühnlein 1997, 268 ff.). Seminare stellen trotz deutlicher Konkurrenz durch selbstgesteuertes Lernen und Lernen am Arbeitsplatz immer noch das am häufigsten genutzte Lernangebot dar (Feuchthofen 1997). Der Anteil der Kommunikationstrainings

gebot dar (Feuchthofen 1997). Der Anteil der Kommunikationstrainings läßt sich nur schätzen: Beim Blick in Bildungsprogramme einzelner Großbetriebe findet sich ca. ein Fünftel bis ein Drittel des Seminarangebots in diesem Bereich. Die meisten MitarbeiterInnen mit mittleren bis hohen Qualifikationen dürften Kommunikationstrainings besucht haben: Feuchthofen (1991, 245) zufolge wird geschätzt, daß etwa 40% der Weiterbildungsaufwendungen für Führungskräfte und den Führungsnachwuchs zur Verfügung stehen. Noch vager sind die Daten, wenn es um die Anbieter entsprechender Leistungen geht: Überwiegend werden Kommunikationstrainings von betriebsexternen TrainerInnen durchgeführt, die entweder selbständig oder in kleinen Instituten arbeiten, wobei von einer hohen Fluktuation auszugehen ist (vgl. ebd.).

Die sozialwissenschaftliche Forschung hat diese Form der Weiterbildung bisher kaum als relativ eigenständiges Segment des Bildungssystems zur Kenntnis genommen. Die pädagogische Forschung zur Berufsbildung kennt den betrieblichen Aus- und Weiterbildner im allgemeinen, aber nicht KommunikationstrainerInnen im besonderen (vgl. Wittwer 1995). Zwar werden in einer Vielzahl von pädagogischen und sozialpsychologischen Abhandlungen die üblichen Trainingsinhalte aufbereitet (vgl. z.B. Günther/Sperber 1993) und mit methodisch-didaktischen Anweisungen versehen (vgl. z.B. als Methodenübersicht Knoll 1993). Fragen der Bedarfsermittlung, der Planung und Durchführung, des Lerntransfers und der Evaluation werden aber in aller Regel für Weiterbildungsmaßnahmen generell erörtert – ohne spezifische Bezugnahme auf Kommunikationstrainings. Was meiner Ansicht nach weitgehend fehlt, sind Analysen von Kommunikationstrainings als eines spezifischen Segments betrieblicher Weiterbildung – Analysen seiner historischen Entwicklung, seiner Strukturen und seiner betrieblichen und gesellschaftlichen Einbindung.

Die folgenden Thesen können nicht die erforderliche bildungssoziologische Forschung ersetzen, sondern sie sollen sie anregen mit strukturierenden Fragen und mit herausfordernden Behauptungen. Die Darstellung beruht auf Erfahrungen, die ich in meiner siebenjährigen Berufstätigkeit als selbständiger Kommunikationstrainer seit 1991 gemacht habe.¹ Über einen bloßen Erfahrungsbericht hinaus habe ich auf der Grundlage meiner sozialwissenschaftlichen Ausbildung versucht, mich mit Blick auf die Fachdiskussion systematisch beobachtend und reflektierend mit diesem Segment betrieblicher Weiterbildung auseinanderzusetzen. Aber natürlich bleiben auch die verallgemeinernd formulierten Aussagen geprägt von den subjektiven Eindrücken des Praktikers. Zunächst werde ich jene Eigenarten von Kommunikationstrainings herausarbeiten, die ihnen eine spezifische Stellung im Feld der betrieblichen Weiterbildung zukommen lassen. Die aktuelle Situation charakterisiere ich im dritten Abschnitt als eine Übergangssphase, als Umbruchsituation, in der sich mögliche Zukunftstendenzen abzeichnen (vierter Abschnitt). Ich schließe mit Fragen zum Handlungsbedarf, die Anregungen geben sollen zur professionspolitischen Entwicklung und zur sozialwissenschaftlichen Forschung.

¹ Für Hinweise und Anregungen zu den hier formulierten Thesen danke ich Werner Kudera, Kurt Müller, Siegfried Rosner, Bernhard Schindler und Günter Voß.

2. Kommunikationstrainings als eigenständiger Bereich betrieblicher Weiterbildung

Kommunikationsprobleme in Betrieben gibt es nicht erst seit den siebziger Jahren. Wenn seither die Nachfrage nach entsprechender Weiterbildung kräftig gestiegen ist, so liegt das u.a. am gewachsenen Bewußtsein für die Bedeutung von Information und Kommunikation für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und an der Deutung von Kommunikationsproblemen als individuellen Lernaufgaben.² Die Motive für die Teilnahme an Kommunikationstrainings sind höchst unterschiedlich: Das Spektrum reicht von der aufstrebenden Führungskraft, die sich mit neuesten Kommunikationstricks rüsten will, bis zum frustrierten Mitarbeiter, der sich in einer vom Vorgesetzten verordneten Umerziehungsmaßnahme wähnt; manche TeilnehmerInnen gönnen sich eine Abwechslung zum Arbeitsalltag, andere suchen unter beträchtlichem Handlungsdruck nach Lösungen für konkrete Problemlagen. Die inhaltliche Kennzeichnung der Seminare, z.B. als Führungs-, Team- oder Vertriebs-training, markiert nur vage unterschiedliche Funktionsfelder, in denen sich immer wieder ähnliche Kommunikationsaufgaben stellen: v.a. überzeugende Selbstdarstellung, verständnisvolles Eingehen auf andere und strategische Gesprächssteuerung. In Kommunikationstrainings werden diese Kernprobleme – anhand konkreter Beispiele der Teilnehmenden und unter Rekurs auf einen begrenzten Satz bewährter Kommunikationsregeln – in einfache Handlungsempfehlungen für unterschiedlichste Arbeitssituationen umzumünzen versucht. Die theoretische Fundierung ist anspruchlos, der Praxisbezug ist exemplarisch, und die Transferleistung wird von den Teilnehmenden in eigener Verantwortung erwartet.

Spezifische Merkmale von Kommunikationstrainings

Mit dieser Aufgabenstellung unterscheiden sich Kommunikationstrainings in systematischer Weise von anderen Weiterbildungsmaßnahmen. (1) In Kommunikationstrainings geht es um die Vermittlung von fachübergreifenden sozialen Kompetenzen, die sich nicht auf bestimmte Tätigkeiten und Aufgaben beschränken, sondern grundsätzlich für die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb relevant sind. Sie beeinflussen das Klima der täglichen Zusammenarbeit, prägen die Unternehmenskultur und werden zu einem strategischen Faktor für Unternehmenserfolg (vgl. Feuchthofen 1994, 244 f.). (2) Kommunikationstrainings zielen weniger auf den Erwerb von Wissen, sondern auf die Veränderung von sozialen Deutungs- und Handlungsmustern. Sie dringen deshalb weiter in die persönliche Privatsphäre ein, als das in betrieblichen (und Weiterbildungs-) Zusammenhängen üblich ist. Sie bieten die Chance der Persönlichkeits-Bildung, bergen aber auch die Gefahr der Verhaltens-Zumutung in sich. (3) Im Feedback – der Mitteilung von Empfindungen und Deutungen zum Handeln anderer als der zentralen Methode von Kommunikationstrainings – werden die teilnehmenden Personen selbst zum Thema. Die Gruppenatmosphäre und die

² Diese Auftraggebersicht von Kommunikationstrainings korrespondiert mit der weitgehend unreflektierten Haltung vieler TrainerInnen, wird aber von den TeilnehmerInnen nicht immer geteilt.

Beziehung zwischen TrainerIn und TeilnehmerIn gewinnt eine Intensität, die an therapeutische Situationen erinnert. Die Verletzlichkeit der eigenen Person wird in besonderem Maße empfunden und erfordert entsprechende Verantwortung von seiten der Trainingsleitung (siehe Horsthemke-Becker 1991).

Aufgrund dieser Merkmale werden Kommunikationstrainings in der Regel von allen Beteiligten als ‚etwas Besonderes‘ wahrgenommen. Sie sind meist mit Privilegien verbunden, die nicht zwingend aus dem Charakter der Bildungsmaßnahme abzuleiten sind, die aber als nützlich und unterstützend legitimiert sind. So finden Kommunikationstrainings, die üblicherweise zwei oder drei Tage dauern, größtenteils außerhalb des Betriebs in der entspannenden Atmosphäre eines Seminarhotels statt. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, daß dieses Umfeld das Abschalten vom Arbeitsalltag erleichtert und die Bereitschaft zu offenem Erfahrungsaustausch fördert. TrainerInnen haben in der inhaltlichen und methodischen Gestaltung erstaunlich großen Freiraum. Die unterschiedlichen Interessen der TeilnehmerInnen sowie die intensive, nicht planbare Dynamik der Gruppe erfordern, so die Begründung, besondere Flexibilität und Situationsangepaßtheit der Seminargestaltung. Die Auftraggeber (in der Regel die Verantwortlichen für Personalentwicklung) geben sich zumeist damit zufrieden, Lernziele genannt zu bekommen und pauschal über die Methodik informiert zu werden. Kommunikationstrainings gelten aus diesen Gründen als besonders anspruchsvolle Aufgabe mit potentiell schwierigen Gruppensituationen – und werden entsprechend gut honoriert. Bei einer insgesamt recht großen Spannweite überwiegen Tagessätze zwischen 2000 und 3000 DM und liegen damit deutlich über den Honoraren für reine Fachtrainings. Im Vergleich zu Fachseminaren ist die Methodenvielfalt in Kommunikationstrainings besonders hoch. Die genannten Privilegien wirken als Anreiz für TrainerInnen zu abwechslungsreicher Gestaltung und methodischer Innovation. Wenn Arnold für die betriebliche Weiterbildung der letzten Jahre „die Entwicklung ihrer instrumentellen Professionalität und den Ausbau ihrer methodischen ‘tool-box’” (1991, 28) hervorhebt, so dürfte dabei den Kommunikationstrainings eine maßgeblicher Beitrag, wenn nicht gar eine Vorreiterrolle zukommen (vgl. auch die Bilanz von Seyd 1994).

KommunikationstrainerInnen und ihre Ausbildung

Aufgrund dieser Eigenarten ist es meiner Überzeugung nach berechtigt und notwendig, Kommunikationstrainings als relativ eigenständigen Bereich der betrieblichen Weiterbildung zu analysieren. Zumal KommunikationstrainerInnen deutlich als Gruppe mit besonderen Charakteristika innerhalb der Weiterbildungsszene hervortreten. Im Vergleich zu betrieblichen WeiterbildnerInnen generell (vgl. Wittwer 1995, 339 ff.) sind sie häufiger betriebsextern und hauptberuflich tätig. Der/die typische TrainerIn arbeitet angestellt oder auf Honorarbasis in einem kleinen Team, das sich auf Kommunikationstrainings im Auftrag überwiegend von Großbetrieben spezialisiert hat. Im Unterschied zu FachtrainerInnen nimmt die Trainingsaufgabe zentralen Stellenwert in der Berufstätigkeit ein und prägt (weil verbunden mit häufiger Reisetätigkeit) die gesamte Lebensführung. Die Fluktuation scheint

hoch zu sein – ein Zeichen nicht nur für die Unwägbarkeiten des Marktes, sondern auch für hohe Belastung und unzureichende Ausbildung.

Eine formal geregelte Ausbildung für Kommunikationstrainings gibt es nicht.³ TrainerIn zu sein, lernt man üblicherweise durch Einarbeitung in die Praxis – ‘learning-on-the-job’, wie das aktuelle Schlagwort lautet. Hospitation und Co-Training sind typische Lernstufen für angehende TrainerInnen. Da Rentabilitätsabwägungen im Vordergrund stehen und ein rascher Trainingseinsatz angestrebt wird, liegen diese Schritte oft nur wenige Wochen auseinander; mehr als ein halbes Jahr dürfte selten als Einarbeitungsphase zugestanden werden. TrainerInnen dürfen selbst als ausgesprochen bildungsaktiv gelten – inhaltliche und methodische Anregungen holen sie sich häufig in therapienahen Fortbildungen; regelmäßige Supervision scheint dagegen die Ausnahme zu sein.

Pionierphase, Wachstumsphase und Umbruchsituation

Kommunikationstrainings haben sich in einem relativ kurzen Zeitraum von ca. drei Jahrzehnten als eigenständiges Segment betrieblicher Weiterbildung herausgebildet. Betriebliche Weiterbildung entwickelte sich in größerem Umfang in der Bundesrepublik erst in den sechziger Jahren, als vor allem die Großbetriebe begannen, eigene Bildungsbereiche (‘Schulungsabteilungen’) aufzubauen. Anregungen zu Kommunikationstrainings stammten in dieser Pionierphase aus klassischen Themen (wie z.B. Rhetorikschulungen), aus ersten Ansätzen zur Führungskräftebildung (wie dem Harzburger Modell einer ‘Führung im Mitarbeiterverhältnis’) und aus humanistischen Ansätzen der US-amerikanischen Sozialpsychologie. Doch blieben Kommunikationstrainings zunächst auf ausgewählte Führungsgruppen begrenzt. Die TrainerInnen waren überwiegend Autodidakten mit Gespür für die Gestaltung von Gruppensituationen. Das gesellige Moment war in solchen Trainings häufig ebenso wichtig wie die inhaltliche Gestaltung, weshalb Entertainer-Qualitäten hilfreich waren.

Seit Ende der siebziger Jahre werden Kommunikationstrainings zunehmend als Teil der Personalentwicklung organisiert und damit konsequenter in die betriebliche Personalplanung eingebunden und einem breiteren Personenkreis zugänglich gemacht (vgl. Schöffner 1991, Berthel 1992). Betriebliche Weiterbildung im allgemeinen und Kommunikationstrainings im besonderen entwickeln sich zu einem strategischen Faktor (siehe Sattelberger 1991) für individuellen Aufstieg (im Unternehmen) und betrieblichen Erfolg (am Markt). Viele TrainerInnen, die ihr ‘Handwerk’ in den Schulungsabteilungen von Großbetrieben erlernt hatten, machten sich (oft mit Unterstützung ihrer früheren Arbeitgeber – ei-

³ Seminare von ca. zehn bis zwanzig Tagen, verteilt auf mehrere Blöcke, die verschiedene Trainingsinstitute als Trainer-Ausbildung anbieten (vgl. aktuelle Übersichten in der Zeitschrift *ManagerSeminare*), sind wohl eher als Einführungskurse zu qualifizieren. Zu ersten Ausbildungsangeboten von Fachhochschulen und Universitäten, wie z.B. den ‘Universitätslehrgang für Trainer und Verhaltenstrainer’ an der Management-Akademie der Universität Salzburg, liegen mir keine Erfahrungen vor.

ne frühe Form von Outsourcing) in dieser Wachstumsphase selbständig – und konnten dennoch die ständig steigende Nachfrage kaum befriedigen.

Die wirtschaftliche Krise seit Anfang der neunziger Jahre setzte dieser Wachstumsphase – mit einer gewissen Verzögerung durch die deutsche Wiedervereinigung und den dadurch ausgelösten kurzzeitigen Weiterbildungsboom – ein zum Teil recht abruptes Ende. Während Klein- und Mittelbetriebe oft noch dabei sind, entsprechende Strukturen aufzubauen, lösen Sparzwänge in Großbetrieben Kürzungen im Bereich von Weiterbildung und Personalentwicklung aus (vgl. Seyd 1994, 242; Maisberger 1993, 191 f.). Gleichzeitig hat sich die Konkurrenz auf der Angebotsseite verschärft: Die lukrativen Verdienstmöglichkeiten und die niedrigen Einstiegshürden (ohne formale Qualifikationserfordernisse) haben zu einem starken Anstieg der Zahl der TrainerInnen geführt.

In einer Zwischenbilanz zur Situation der Kommunikationstrainings Ende der neunziger Jahre lassen sich weiterhin deutliche Kontinuitäten feststellen. So sind Kommunikationstrainings als Ergebnis der Wachstumsphase zu einem zentralen Bereich der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung geworden. Der Markt bleibt mit einer Vielzahl kleiner Anbieter weiterhin unübersichtlich, doch konnten sich einige der in der Wachstumsphase aufgebauten Trainingsunternehmen etablieren. Die Einflußnahme von dritter Seite (Staat, Gewerkschaften, Verbände) ist kaum nennenswert. Weder für die Traineraus- und Fortbildung noch für das Angebot und die Durchführung von Trainings gibt es verbindlich geregelte Maßstäbe und Kontrollen. Auch die Wissenschaft hat sich zurückgehalten: Obwohl Forschungen zur Berufs- und Erwachsenenbildung parallel zur Wachstumsphase der Kommunikationstrainings in den siebziger und achtziger Jahren stark ausgeweitet wurden, blieb dieses Bildungssegment wenig beachtet. Hinter der Fassade innovativer Angebotspräsentation hat sich im Methodenspektrum und im Selbstverständnis der TrainerInnen in den letzten Jahrzehnten wenig geändert. Durch die weitgehende Abkoppelung von der wissenschaftlichen Forschung kann von einer systematischen theoretischen und methodischen Weiterentwicklung kaum gesprochen werden. Trotz solcher Kontinuitäten vertritt ich im folgenden die These, daß sich Kommunikationstrainings als Segment der betrieblichen Weiterbildung in einer Übergangsphase befinden: Zwar sind die Regeln und Routinen der Wachstumsphase noch handlungsleitend, doch treten immer deutlicher neuartige Aufgaben und Herausforderungen zutage.

3. Kommunikationstrainings im Übergang – die Grenzen der Wachstumskonstellation

Krisen und Umbruchsituationen sind nach längeren Wachstumsphasen nicht ungewöhnlich. So ist es kaum verwunderlich, daß nach einem gut zwanzig Jahre währenden Boom auch im Bereich der Kommunikationstrainings ‘Verschleiß- und Abnutzungserscheinungen’ zu beobachten sind. Grenzen der bisherigen Entwicklung erkenne ich in meinem praktischen Erfahrungsbereich in mehrfacher Hinsicht: aus der Teilnehmerperspektive, bei den TrainerInnen, in methodisch-didaktischer Sicht und auf Seiten der auftraggebenden Unternehmen.

Gewandelte Ansprüche der TeilnehmerInnen

Die bisherige Erfolgsgeschichte der Kommunikationstrainings beruht entscheidend auf der hohen Akzeptanz durch die TeilnehmerInnen. Sowohl im Inhalt als auch in der Durchführung standen sie in deutlichem Kontrast zu gewohnten Bildungserfahrungen. Diese neue Art kommunikativer Selbst- und Fremderfahrung paßte in die Zeit des Selbsterfahrungs- und Psycho-Booms in den siebziger und achtziger Jahren. Aha-Erlebnisse, neue Erfahrungen in Übungen und Rollenspielen oder aktive Beteiligung in Gruppenarbeiten hinterließen nachhaltig Eindruck. Es mag offenbleiben, inwieweit tatsächlich die angezielten Verhaltensänderungen erreicht wurden. Die entscheidenden Effekte dürften in der Schärfung der Beobachtungsfähigkeit sozialer Prozesse und in der Aneignung neuer (überwiegend psychologischer) Wissens Elemente und Deutungsmuster liegen.

Die Wirkung solcher Neuigkeitseffekte hat meiner Ansicht nach in den letzten Jahren deutlich nachgelassen. Denn Spontaneität und arglose Offenheit, die den Reiz früher Kommunikationstrainings ausgemacht haben, nehmen ab: Der Überraschungseffekt von Stuhlkreis und Feedback-Runde, von Entspannungsübung und Rollenspiel ist verflogen. Die meisten TeilnehmerInnen heute kennen diese Methoden und erwarten einen abermals kreativen Umgang damit – oder sind manchmal aufgrund ambivalenter Erfahrungen vorsichtig bis skeptisch geworden. Sie haben in früheren Trainings gelernt, wie man sich verhalten muß, um vor TrainerIn und Gruppe zu bestehen, und sich Strategien für die erfolgreiche Seminarbewältigung angeeignet. Darüberhinaus stellen TeilnehmerInnen gezielter und direkter Ansprüche. Sie haben erlebt, daß Trainingseffekte dem Arbeitsalltag nicht standgehalten haben, und formulieren nunmehr ihre Erwartungen praxisnäher: “Was bringt es mir konkret? Wie läßt sich das in meiner Arbeit umsetzen?” Die wirtschaftliche Krise und die Umorganisations-Bemühungen vieler Firmen haben den Handlungsdruck für Beschäftigte erhöht. Für die meisten TeilnehmerInnen sind Zeit und Geduld knapper geworden: “Wenn ich drei Tage vom Arbeitsplatz wegbleibe, dann muß es sich aber lohnen!” Wie sind die TrainerInnen auf solche neuen Anforderungen vorbereitet?

TrainerInnen auf dem Prüfstand

Die meisten TrainerInnen sind als Autodidakten auf der Basis sehr unterschiedlicher Vorbildungen und Berufserfahrungen ins kalte Wasser der Trainingspraxis gesprungen - um (oft zum eigenen Erstaunen) die Feststellung zu machen: “Es funktioniert! Der Stoff geht mir nicht aus, ich selbst komme immer besser in Fahrt, die Gruppe ist zufrieden – ich kann das!” Die regelmäßigen Erfolgserfahrungen, wie sie für diese Art von Weiterbildung typisch sind – viele Fehlschläge kann sich aus wirtschaftlichen Gründen eh niemand leisten – , lassen das Selbstbild nicht unbeeinflußt. Wohl kaum eine Berufsgruppe erfährt soviel positive Zuwendung von ihrer Klientel. Dies hängt nicht nur mit angenehmer Seminaratmosphäre und momentanen Lernerfolgen zusammen, sondern vor allem – analog zur Therapiesituation – mit der Abhängigkeitsbeziehung zwischen TrainerIn und TeilnehmerIn. Übertragungs- und Identifikationsprozesse zwischen ihnen sind bisher leider nicht unter-

sucht, obwohl sie eine zentrale Ursache von Trainingserfolgen sein dürften. Ihre Beziehung wird wesentlich dadurch bestimmt, daß sie für wenige Tage unter nicht-alltäglichen Umständen eng zusammenarbeiten, um sich dann häufig nie mehr wieder zu sehen. In der 'Ernüchterungsphase' – der Umsetzung von Seminarergebnissen in der Arbeitspraxis – sind die TeilnehmerInnen in aller Regel wieder auf sich allein gestellt, während sich die TrainerInnen neue Bestätigung in anderen Seminargruppen holen – und das etwa 40 mal im Jahr bei einem Umfang von ca. 100 bis 120 Seminartagen, wie er in der Branche üblich ist. Oft sind TrainerInnen wochenlang von Training zu Training unterwegs und pendeln zwischen emotionalen Höhenflügen und physischen und psychischen Erschöpfungszuständen.

Doch lassen sich zunehmende Irritationen beobachten: Erfahrene TeilnehmerInnen erkennen und durchschauen professionelle Selbstinszenierungen und Beeinflussungstechniken. Die 'Entzauberung' der TrainerInnen verläuft noch unter der Oberfläche: in Seminargruppen, die schwieriger werden, bei Auftraggebern, die sich kritischer äußern – und in persönlichen Krisen von TrainerInnen mit Streßsymptomen, Alkoholproblemen u.a.⁴ Das zentrale Problem scheinen mir fehlende Selbstkontrollen und unzureichender kollegialer Erfahrungsaustausch zu sein. TrainerInnen finden weder in ihrer Einarbeitungsphase noch in der weiteren Berufsausübung ausreichend Gelegenheit, um in systematischer Weise ihr Tun zu reflektieren. Es fehlt an regelmäßiger Supervision als fachlich fundiertem und neutralem Feedback, wie es Auftraggeber und Teilnehmende nicht leisten können. Das Problembewußtsein der Berufsgruppe scheint diesbezüglich (natürlich nicht bei allen in gleicher Weise) wenig entwickelt – wohl auch aus der Angst vor Verunsicherung bei Menschen, die in permanenter Selbstdarstellung Kommunikationsstärke inszenieren. Erfolgsverwöhnt, mit mangelnder selbstkritischer Reflexion und auf der Jagd nach dem schnellen Geld, stehen sich TrainerInnen häufig selbst im Wege.

Stagnation der methodisch-didaktischen Entwicklung

Eine Umstellung auf neue Ansprüche wird der Trainerzunft auch deshalb schwer fallen, weil kaum entsprechende methodisch-didaktische Weiterentwicklungen zu erkennen sind. Grundlage von Kommunikationstrainings sind die Inhalte und Methoden der humanistischen Psychologie der fünfziger Jahre geblieben mit einigen Weiterentwicklungen aus den sechziger und siebziger Jahren - fast alle aus dem Mutterland des Kommunikationstrainings, den USA. Das Inhalts- und Methodenrepertoire erscheint weitgehend standardisiert, was seinen Grund unter anderem in der geschilderten Form der Einarbeitung haben dürfte: Neueinsteiger lernen vor allem, indem sie die von ‚alten Hasen‘ abgeschauten Seminarbausteine mit individuellen Variationen nachmachen. Neue Ansätze und Methoden werden

⁴ Vermutlich ist es nur eine Frage der Zeit, bis auch diese Berufsgruppe öffentlichkeitswirksam 'entlarvt' wird, so wie das Ogger mit seinem Bestseller 'Nieten in Nadelstreifen' für die ebenfalls recht erfolgsgewohnte Gruppe der Manager getan hat. Eine Aufklärung über "umstrittene Persönlichkeitstrainer" liefert Schwertfeger (1998).

zwar aufgegriffen⁵, aber überwiegend nur als Steinbruch benutzt, aus dem sich einzelne Instrumente für die eigene 'tool-box' gewinnen lassen. So wird sowohl eine intensive Auseinandersetzung mit ihnen umgangen als auch eine grundlegende Infragestellung bisheriger Vorgehensweisen vermieden. Trotz der Erhöhung der Vielfalt läßt sich deshalb in Bezug auf die Grundlagen und Grundformen der Trainings von methodisch-didaktischer Stagnation sprechen.

Das didaktische Standardkonzept, das sich mit Arnold (1995, 301) als "trainerzentrierte Teilnehmerorientierung" kennzeichnen läßt, steht der neueren berufspädagogischen Diskussion zufolge zur Disposition. Denn es bleibt in der Verwirklichung der Teilnehmerorientierung inkonsequent: "Grundlage einer solchen Didaktik ist der paradoxe Anspruch, Selbsttätigkeit planen zu können und Selbständigkeit in gerade nicht selbst geplanten und organisierten Lernprozessen entwickeln zu können." (ebd.; vgl. Pongratz 1998) Demgegenüber wird in der Berufspädagogik ein neues Verständnis des lernenden Subjekts, des Lernprozesses und des Dozent-Teilnehmer-Verhältnisses erörtert, das den Teilnehmenden weitreichende Freiräume zur Selbstbestimmung von Bildungssituationen einräumt (vgl. Meueler 1993, Müller 1995). Die veränderten Ansprüche ihrer Auftraggeber, der Personalentwickler und Führungskräfte in den Unternehmen, werden es den TrainerInnen schwer machen, sich einer solchen Auseinandersetzung konsequent zu stellen, denn die weisen in eine ganz andere Richtung.

Stärkere Instrumentalisierung durch die Unternehmen⁶

TrainerInnen haben bisher vorwiegend inhaltlich weit gefaßte Standardseminare angeboten, die in ähnlicher Form für die verschiedensten Zielgruppen durchgeführt wurden. Dieser Freiraum kam nicht zuletzt den TeilnehmerInnen zugute, die sich mehr als individuelle Persönlichkeit denn in ihrer Arbeitskraftrolle angesprochen fühlen konnten. Inzwischen haben vor allem die Personalentwickler als betriebliche Auftraggeber ihre innerbetriebliche Position gefestigt und gelernt, Seminarangebote konsequenter auf ihren Nutzen zu hinterfragen – trotz aller Evaluierungsschwierigkeiten. Diese Entwicklung ist Ausdruck eines überfälligen Klärungsbedarfs, was Sinn und Zweck von Kommunikationstrainings im Rahmen betrieblicher Weiterbildung betrifft. Doch sie verschärft zugleich ein Dilemma, das zwar schon immer angelegt war, aber sich bisher überraschend wenig bemerkbar machte: das Dilemma von (in der Sprache der Berufspädagogik) Identitätslernen und Qualifikationslernen (Arnold 1991, 23 ff.). Jede betrieblich organisierte Lernaktivität steht in diesem Spannungsfeld: Sie soll einerseits qualifizieren, d.h. Kenntnisse und Fertigkeiten der Ar-

⁵ Das eindrucklichste Beispiel dürfte - bei aller Umstrittenheit - NLP (Neurolinguistisches Programmieren) sein. Wohl die Mehrzahl der TrainerInnen hat sich in diesem Feld weitergebildet - und einzelne Elemente übernommen, auch wenn sich nur eine kleine Minderheit als NLP-Trainer bezeichnet. Andere neuere Richtungen sind die Suggestopädie und die Systemische Therapie, die Spuren hinterlassen, aber keine Neuorientierung geschaffen haben (vgl. Seyd 1994).

⁶ Vgl. auch die These einer ‚Verbetrieblichung‘ der Weiterbildung von Kühnlein 1997.

beitskräfte für betriebliche Zwecke erweitern, muß aber andererseits, um bei den Lernsubjekten wirksam zu werden, deren individuelle Interessen und Bedürfnisse ansprechen und ihnen Identifikationschancen bieten.

Es ist anzunehmen, daß alle Beteiligten ein vages Bewußtsein dieses Dilemmas besitzen und nach einer Balance widersprüchlicher Interessen suchen. In dieser Balance hat sich – so meine These – der Schwerpunkt verlagert: Bisher konnten TrainerInnen die individuelle Persönlichkeitsentwicklung als Ziel und Maßstab in den Mittelpunkt ihres Handelns rücken – und die betriebliche Passung des Lernerfolgs den betrieblichen Akteuren überlassen. Nunmehr wird von betrieblicher Seite (“Wer zahlt, schafft an!”) immer massiver die unmittelbare betriebliche Verwertbarkeit von Trainingsergebnissen eingefordert. Diese Instrumentalisierung des sozialen Lernens in Kommunikationstrainings verstärkt sich insbesondere im Zusammenhang mit betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen. Die Trainings sollen eine der geplanten Organisationsentwicklung korrespondierende Veränderung von Denkmustern und Handlungsweisen sicherstellen, z.B. teamorientiertes Handeln in der Gruppenarbeit oder ein neues Führungsverständnis nach dem Abbau von Hierarchieebenen. Durch diese für alle Beteiligten offensichtliche Indienstnahme von Lernprozessen verändern sich die Handlungsperspektiven im Seminar: Die Leitfrage für die TeilnehmerInnen lautet nicht mehr bloß, “Was will und kann ich hier lernen?”, sondern auch, “Will ich diese betriebliche Veränderung und wie kann ich sie unterstützen oder behindern?” Für TrainerInnen wird es schwieriger, sich gegenüber Seminargruppen als Vertrauensperson und Treuhänder von Persönlichkeitsinteressen darzustellen.

Fazit

Soweit ich das aus den Erfahrungen meiner Trainingspraxis und der Rezeption von Fachdiskursen beurteilen kann, verändern sich die Ansprüche an Kommunikationstrainings sowohl von Seiten der auftraggebenden Unternehmen als auch von Teilnehmerseite. Durch stärkere Verpflichtung auf spezifische Arbeits- und Organisationserfordernisse werden sie konkreter und vielfältiger - aber nicht eindeutiger. Denn das Spannungsverhältnis individueller und betrieblicher Interessen konfrontiert die Trainerzunft mit unterschiedlichen, z.T. widersprüchlichen Erwartungen. Diese scheint auf solche Veränderungen nur unzureichend vorbereitet zu sein: Im Rhythmus von häufigen (finanziellen und emotionalen) Erfolgserlebnissen und vereinzelt, aber wiederkehrenden Erfahrungen der Überforderung (von Kraft und Kompetenz) ist in der Wachstumsphase kaum Zeit und Energie geblieben für Anstrengungen zur individuellen und kollektiven Professionalisierung. Praktische Berufstätigkeit und fachlicher Diskurs verlaufen wenig reflektiert auf der Grundlage einer veraltenden didaktischen Methodik. In der Wachstumsphase wurden weder von den Beteiligten noch von dritter Seite (Staat oder Wissenschaft etwa) Strukturen aufgebaut oder Richtlinien geklärt, die nun in der Übergangsphase Orientierung bieten und die Etablierung neuer Regeln und Routinen erleichtern könnten.

4. Neue Aufgaben und ein verändertes Selbstverständnis für TrainerInnen

Zwei Entwicklungsstränge sind mir in meiner eigenen Trainingsarbeit besonders aufgefallen, die Hinweise geben auf künftige Aufgabenfelder und erforderliche Wandlungen in Arbeitsweise und Selbstverständnis von KommunikationstrainerInnen.

Vom Standardtraining zur betrieblichen Kommunikationsförderung

Standardtrainings, vor allem die Einführungen in Grundlagen der Kommunikation, der Führung oder der Rhetorik, die man als Basisseminare für soziale Kompetenz bezeichnen könnte, haben an Bedeutung innerhalb der betrieblichen Weiterbildung verloren und werden wohl weiter abgebaut werden. Diese Entwicklung ist zunächst das Ergebnis einer Umschichtung, nämlich der Verlagerung solcher Trainings aus der Weiterbildung in die allgemeine und die betriebliche Ausbildung. Einführende Kommunikationstrainings sind zum festen Bestandteil von betrieblichen Einarbeitungs- und Ausbildungsprogrammen geworden, am ausgeprägtesten in den Trainee-Programmen für den Führungsnachwuchs. Unter den allgemeinbildenden Institutionen haben vor allem die Fachhochschulen diesen Qualifikationsbedarf erkannt und in einzelnen Studiengängen entsprechende Unterrichtseinheiten eingerichtet.⁷ Zunehmend stellt sich aber grundsätzlich die Frage nach Alternativen zum Kommunikationstraining: Warum soll die alltagsferne Übung in Seminargruppen der dominierende Weg sein, die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern?

Die Alternativen sind vielfältig und gehen über bisher praktizierte bürokratisch-zentralistische Lösungen – von Rundschreiben und Firmenzeitung bis zu Führungsgrundsätzen und Unternehmensvisionen – weit hinaus. So ist das persönliche Coaching von Führungskräften, die Einzelberatung in besonderen Situationen, als Ergänzung zum Training von TrainerInnen selbst entwickelt worden und dürfte in Zukunft als Ersatz dafür an Bedeutung gewinnen. Qualitätszirkel, Lernwerkstätten und andere Besprechungsrunden, die über die tägliche Kooperation hinaus grundsätzliche Aspekte der Zusammenarbeit zum Thema haben, machen dem klassischen Seminar Konkurrenz, bedürfen aber selbst wiederum der Organisation und Moderation. Völlig offen ist zur Zeit, wie sich die Veränderung der informationstechnischen Vernetzung in den Unternehmen auf die Kommunikationsformen auswirken wird, und welche Folgen für den Trainingssektor daraus abzuleiten sind. Vielzahl und leichte Zugänglichkeit von Informationen dürften neuartige Probleme aufwerfen. Wenn es in Unternehmen künftig um soziale Kommunikation geht, werden nicht mehr

⁷ An Universitäten sind Experimente in dieser Richtung selten und bleiben auf vereinzelte Initiativen beschränkt (z.B. das Projekt ‚Student und Arbeitsmarkt‘ in München). In den Schulen scheinen mit dem Scheitern der Projekte zum sozialen Lernen die Bemühungen zur systematischen Entwicklung sozialer Kompetenzen erlahmt zu sein. Anzuregen wäre eine bildungspolitische Diskussion zur Förderung sozialer Grundkompetenzen in der allgemeinen Ausbildung. Es ist nicht einzusehen, warum junge Menschen z.B. Rhetorik oder Teamarbeit erst in betrieblichen Kontexten systematisch reflektieren und üben sollen, wenn sie diese Fähigkeiten gerade in Bildungssituationen äußerst nutzbringend anwenden könnten.

so wie bisher Kommunikationstrainings im Vordergrund stehen. TrainerInnen werden nach Anknüpfungs- und Integrationsmöglichkeiten mit anderen Formen der Kommunikationsförderung suchen müssen.

Vom Dozenten zum Prozeßbegleiter

Kommunikationstrainings geraten zunehmend in das Fahrwasser von Organisationsentwicklungsprojekten. Workshops und Seminare, die mit betrieblicher Umorganisation (vorausgehend, begleitend oder nachsorgend) verknüpft sind, stellen momentan wohl den ergiebigsten Wachstumsmarkt im Trainingsgeschäft dar. Da bei anderen Themen die Nachfrage zum Teil drastisch zurückgeht, ist der Druck groß, sich auf diese Liaison mit der Organisationsentwicklung einzulassen. Für viele TrainerInnen liegt zudem besonderer Reiz und eine neue Herausforderung darin, nunmehr auch am Wandel von Organisationsstrukturen mitzustricken. Wer seit Jahren immer wieder von der Teilnehmerseite auf Probleme der Organisation (z.B. starrer Hierarchien oder unflexibler Kompetenzzuweisungen) hingewiesen wurde, wenn es darum ging, neue Kommunikationsmuster in die Praxis umzusetzen, mag sich angespornt fühlen, nun selbst an der Veränderung dieser limitierenden Randbedingungen mitzuwirken. So entwickeln viele Trainingsanbieter eigene Konzepte und Modelle an der Schnittstelle von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Sie begeben sich damit auf unsicheres Terrain, das verlockende Aussichten, aber auch bedrohliche Abgründe aufweist. Denn erstens hat sich der Boom der Reorganisationsmaßnahmen in der Folge von Lean Management (seit 1992) und Business Reengineering (seit 1994) in einer spektakulären Welle aufgebaut, die schnell wieder verebben kann, wenn überzogene Erwartungen enttäuscht werden. Zweitens sind die meisten TrainerInnen nur unzureichend auf die Mitgestaltung von Organisationsentwicklungsprojekten vorbereitet. Auf ihrem eigenen Gebiet Autodidakten, versuchen sie im neuen Feld erneut, sich die nötigen Qualifikationen durch ‚learning-by-doing‘ anzueignen. Schließlich lassen drittens die vielfältigen Versuche der Integration von Weiterbildung und Personalentwicklung einerseits, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung andererseits noch viele Fragen offen (vgl. z.B. Staudt 1995).

Wenn die neuen Organisationskonzepte, wie abzusehen ist, nicht das halten sollten, was ihre Urheber versprechen, so eröffnen sich abermals Aufgaben im angestammten Trainingsterrain. Denn viele der Probleme, welche in den ‚Revolutions-Ruinen‘ (z.B. des Business Reengineering) zurückbleiben, liegen im zwischenmenschlichen Bereich. Aber auch wo Reorganisationen zu neuen, erfolgreichen Unternehmensformen führen, bleiben Kommunikationsprobleme im weitesten Sinn nicht aus: Im Gegenteil, die Verhältnisse in solchen Betrieben werden, wie Kühl (1994) an der exemplarischen Analyse einiger besonders fortgeschrittener ‚postbürokratischer‘ Unternehmen zeigt, flexibler, machtbesetzter und komplexer; neue Formen von Unsicherheit und Instabilität stellen sich ein. Diese Unwägbarkeiten begleiten nicht nur den (ohnehin krisenhaften) Übergang zu neuen Unternehmensstrukturen, sondern sie bleiben auch im Alltag erfolgreich reorganisierter Unternehmen wirksam. Sie erfordern neue Themenschwerpunkte und Trainingsansätze, die auch in

sich rasch wandelnden und flexibilisierten Organisationsstrukturen Orientierung geben: z.B. die Simulation komplexer Situationen in Planspielen oder die verstehende Auseinandersetzung mit schwierigen Alltagssituationen in verschiedenen Formen von Supervision oder Fallberatung. TrainerInnen treten im Rahmen solcher Konzepte weniger als Anbieter von Wissen oder von Lösungen auf, sondern eher als Prozeßbegleiter (vgl. Pongratz 1998). Die von den Berufspädagogen geforderte neue "Zurückhaltung" (Arnold 1995, 301) dürfte den an ausgeprägte Selbstdarstellung gewöhnten TrainerInnen allerdings schwer fallen.

Fazit

Die von mir hier aufgrund praktischer Erfahrungen hervorgehobenen Entwicklungstendenzen verweisen auf ein noch breiteres und diffuseres Aktionsfeld für TrainerInnen. Kommunikationstrainings bleiben nach meiner Einschätzung als Instrument der Qualifikationsförderung (zuma! in den Großbetrieben) fest verankert, werden aber stärker begründungspflichtig: Was ist ihr betrieblicher Nutzen? Wie passen sie zu anderen strategischen Maßnahmen der Kommunikationsförderung? Wie fügen sie sich in die Unternehmenskultur ein? Der Wandel bietet vielfältige Chancen zur Innovation: Ob in der Integration in Organisationsentwicklungsprojekte, in der Weiterentwicklung neuer Trainingsformen oder in der Verbindung mit alternativen Formen der Kommunikationsförderung – Konzepte müssen variiert, Zwänge kreativ gelöst und Selbstverständlichkeiten hinterfragt werden. Dennoch sind die Gefahren, z.B. der Instrumentalisierung, der Oberflächlichkeit und der Beliebigkeit des 'anything goes', unübersehbar. Es fehlen methodische Standards, die wissenschaftlich begründet und durch die FachkollegInnen bekräftigt Orientierung geben könnten – für alle Beteiligten.

5. Gestaltungsinteressen und Handlungsbedarf

Zur Zeit sind von keiner Seite nachhaltige Bemühungen um eine systematische Gestaltung und formale Regelung des Weiterbildungssegments der Kommunikationstrainings zu verzeichnen. Die TrainerInnen, die im Geschäft sind, haben wenig Interesse daran, sich von außen Grenzen und Maßstäbe setzen zu lassen. Aus Sicht der Wirtschaft gilt: "im Interesse der Dynamik, Anpassungsfähigkeit und Elastizität des Weiterbildungsmarktes muß er vor bürokratischer Einengung geschützt werden und von staatlichen Interventionen frei bleiben." (Schlaffke 1994, 429) Staatliche Institutionen lassen wenig Neigung erkennen, sich mit diesem schwierigen und unübersichtlichen Feld zu belasten (vgl. Seyd 1994, 245 f., Kühnlein 1997, 271). Die TeilnehmerInnen können ihre Bildungsinteressen nur fallweise äußern, nämlich in Verbindung mit Seminarbesuchen. Die Gewerkschaften tun sich – allein auf weiter Flur – schwer, Ansprüche zu klären und geltend zu machen.

Zudem legt die Erfolgsbilanz nach etwa dreißig Jahren Kommunikationstraining einen stärkeren Gestaltungsanspruch nicht zwingend nahe.⁸ Ob die mit einzelnen Trainings

⁸ Im Vergleich mit Reformbestrebungen in anderen Bildungssektoren – z.B. an den allgemeinbildenden Schulen – schneiden Kommunikationstrainings nicht schlecht ab. Während jene häufig

angezielten Verhaltensänderungen auch nur annähernd eintreten, mag füglich bezweifelt werden; sicherlich haben Trainings nicht jenen neuen Menschentypus hervorgebracht, der in Trainerbroschüren leichthin versprochen wird. Was sich hingegen spürbar wandelt – nicht nur, aber auch als Ergebnis von Trainings – ist das Verständnis von Kommunikation im Unternehmen. Kooperative Führung, Teamarbeit, Kundenorientierung – oder wie die Leitbegriffe immer heißen – mögen in vielen Fällen mehr ‘Schein als Sein’ geblieben sein, aber diese Konzepte sind zu zentralen Bezugspunkten der Diskussion und zu Anknüpfungspunkten für berufliche Identität geworden. Der relative Freiraum der Trainingssituation zu offener Kommunikation, zur Auseinandersetzung mit Selbstwahrnehmung und Fremdbildern sollte nicht unterschätzt werden: Es gibt in unserer Gesellschaft wenige Gelegenheiten dieser Art, soziales Handeln in Gruppen zu reflektieren. Es dürfte also kaum Anlaß bestehen, mit drastischen administrativen Eingriffen Ordnung im Trainingsrevier zu schaffen. Dennoch besteht meiner Ansicht nach angesichts der oben geschilderten Entwicklungen dringender Bedarf zum Handeln – nicht als geplante Lenkung durch eine, wie immer sich legitimierende Instanz, sondern im Sinne einer eigenverantwortlichen Mitgestaltung von seiten verschiedener Akteure. Dringend nenne ich diesen Bedarf nicht deshalb, weil die Probleme bereits übermächtig wären, sondern weil mir das Bewußtsein für übergreifende Handlungsnotwendigkeiten bei allen Beteiligten unterentwickelt scheint.

Es mag an meiner eigenen Tätigkeit als Wissenschaftler und Trainer liegen, wenn ich gerade bei diesen beiden Gruppen besonderen Handlungsbedarf erkenne. Die Sozialwissenschaften sollten sich über die Zurverfügungstellung inhaltlicher und methodischer Anregungen (vor allem von Pädagogik und Sozialpsychologie) hinaus mit den speziellen Bedingungen von Kommunikationstrainings im Rahmen betrieblicher Weiterbildung auseinandersetzen, z.B. durch Analysen der Trainer-Sozialisation, der Lernhaltungen unterschiedlicher Teilnehmergruppen oder der Integration von Trainingsmaßnahmen in die betriebliche Entwicklung. Die Wissenschaft kann Transparenz in einer eigendynamischen Entwicklung schaffen, um die Abstimmung der beteiligten Akteure zu erleichtern – nicht um (quasi als Ersatz für formale Regelungen) fehlende Maßstäbe vorzugeben. Sie kann Diskussionsforen eröffnen, auf denen nicht bloß (wie häufig auf einschlägigen Tagungen) die neuesten (vorgeblichen) Errungenschaften und Erfolgslösungen angeboten werden, sondern auf denen über aktuelle Entwicklungen kritisch reflektiert wird und Handlungsperspektiven offen und kontrovers erörtert werden.⁹

Den Handlungsbedarf auf der Trainerseite begründe ich zweifach: mit den persönlichen Risiken, die mit der Trainertätigkeit verbunden sind, und mit Veränderungen ihrer strategischen Position zum Ende der Wachstumsphase. Angesichts von vollem Terminplan und Bankkonto mögen manche TrainerInnen über die spezifischen Risiken ihrer Tätigkeit

an hoch gesteckten Erwartungen scheiterten oder nur halbherzig umgesetzt wurden, haben diese langsam, aber konstant die Alltagskultur in den Betrieben verändert.

⁹ In einem Punkt sollten dann aber die Sozialwissenschaften konsequent sein: Kommunikationstrainings in der Aus- und Weiterbildung von WissenschaftlerInnen könnten nicht nur ihre soziale Kompetenz steigern, sondern ihnen auch zusätzliche Legitimation in der Zusammenarbeit mit den Weiterbildungs-Praktikern verschaffen.

vergessen: Gegen die für Selbständige typische Unsicherheit der beruflichen Existenz kann man sich durch Kapitalbildung und Versicherungen absichern. Aber wie steht es mit gesundheitlichen Folgen und mit beruflichen Zukunftsperspektiven? Eine organisierte Gemeinschaft von Berufsausübenden kann die individuellen Risiken nicht aufheben, aber sie kann strukturelle Ressourcen schaffen, auf die Einzelne bei Bedarf zurückgreifen können: z.B. regelmäßigen Erfahrungsaustausch im Kollegenkreis, gemeinsam organisierte Weiterbildung und Supervision, Vermittlung von Kooperationspartnern, Vertretung der kollektiven Interessen nach außen oder Beratung für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung. Für solche kollegialen Kooperationsansätze sind verschiedene Organisationsformen denkbar, von der Selbsthilfegruppe bis zum Berufsverband. Doch scheint das Interesse an einer organisierten Vernetzung unter TrainerInnen gering zu sein. Dafür mag die gegenseitige Konkurrenzsituation maßgeblich sein, aber auch das verbreitete 'Einzelkämpfertum'. Die erfolgsorientierte Selbstinszenierung im Trainingsgeschäft steht einem offenen Erfahrungsaustausch und dem Eingeständnis von beruflichen Problemen häufig im Wege.

Eine aktuelle Entwicklung sollte den TrainerInnen zu denken geben: Ihre Position gegenüber Auftraggebern wie TeilnehmerInnen verändert sich. Durch verstärkte Vorgaben und Ansprüche von außen geht ihr Gestaltungsspielraum zurück; der schöpferische Freiraum der letzten Jahrzehnte dürfte eine historische Ausnahmesituation gewesen sein, bedingt durch die Neuartigkeit der Thematik und den Nachfrageboom. Dieser Freiraum aber war Voraussetzung für eine innovative Trainingsgestaltung und ein wesentliches Element der Arbeitsqualität von TrainerInnen. Wenn er sich nicht mehr 'naturwüchsig' einstellt, sollten sich die TrainerInnen gezielt darum bemühen – was auf Dauer nur in kollektiven strategischen Aktionen gelingen kann. Viele dieser Vorschläge ließen sich unter Professionalisierungsstrategien subsumieren, wie sie für den Gesamtbereich der betrieblichen Weiterbildung seit längerem diskutiert werden. Ich vermeide diesen Begriff hier, weil ich traditionelle Professionalisierungsstrategien, wie wir sie vor allem aus dem Bereich der selbständigen akademischen Berufe (Ärzte, Anwälte u.a.) kennen, im Trainingsmarkt nur für bedingt empfehlenswert halte. An dieser jungen Berufsgruppe der TrainerInnen läßt sich meines Erachtens exemplarisch beobachten, wie solche auf Abgrenzung von Kompetenzen, formalisierte Ausbildung und Privilegiensicherung zielenden Strategien zukunftsweisenden Arbeits- und Betriebsstrukturen immer weniger gerecht werden (vgl. Voß/Pongratz 1998).

Weitere Vorschläge und Appelle an verschiedene Adressaten im Feld der Kommunikationstrainings ließen sich anfügen, etwa die Warnung vor überzogener Instrumentalisierung an die Betriebe oder die Aufforderung zur gezielten Wahrnehmung von Teilnehmerinteressen durch Betriebsräte und Gewerkschaften. Ich verzichte hier darauf, um anstelle weiterer Einzelaspekte noch einmal das Prinzip zu betonen: Auch wo Entwicklungsprozesse weitgehend sich selbst (ihrer Eigenlogik, den 'Gesetzen des Marktes') überlassen bleiben und Entwicklungsziele nicht vorgeschrieben werden sollen, bedarf es der intensiven Reflexion von Handlungsbedingungen und der systematischen Klärung von Handlungsmöglichkeiten. Auch wo eine Vielzahl von Individuen und Gruppen in unübersichtlichen Märkten miteinander konkurrieren, sind Netzwerkstrukturen und kollektive Aktionen zur Sicherung gemeinsamer Interessen nützlich. Auch und gerade in

gemeinsamer Interessen nützlich. Auch und gerade in einer individualisierten Risikogesellschaft kann die Handlungsfähigkeit kollektiver Akteure zur Voraussetzung für Handlungsspielräume jedes einzelnen werden.

Literatur

- Arnold, Rolf (1991): Betriebliche Weiterbildung. Bad Heilbrunn/Obb.
- Arnold, Rolf (1995): Neue Methoden betrieblicher Bildungsarbeit; in: Arnold/Lipsmeier a.a.O., 294-307
- Arnold, Rolf, Antonius Lipsmeier (Hg.) (1995): Handbuch der Berufsbildung. Opladen
- Berthel, Jürgen (1992): Fort- und Weiterbildung; in: Eduard Gaugler, Wolfgang Weber (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart (2. Aufl.), 883-898
- Breisig, Thomas (1990): Skizzen zur historischen Genese betrieblicher Führungs- und Sozialtechniken. München/Mering
- Feuchthofen, Jörg E. (1991): Pfade im Nebel: Qualifizierung im Management; in: Grundlagen der Weiterbildung 2, 243-246
- Feuchthofen, Jörg E. (1997): Betriebliche Weiterbildung: Mehr Teilnehmer und größere Wirtschaftlichkeit; in: Grundlagen der Weiterbildung 8, 245-246
- Günther, Ullrich, Wolfram Sperber (1993): Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer. Psychologische und organisatorische Durchführung von Trainingsseminaren. München, Basel
- Horsthemke-Becker, Edith (1991): Die Macht des Trainers und seine Verantwortung; in: Grundlagen der Weiterbildung 2, 256-259
- Knoll, Jörg (1993): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. Weinheim, Basel (5. Aufl.)
- Kühl, Stefan (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. Frankfurt am Main, New York
- Kühnlein, Gertrud (1997): "Verbetrieblichung" von Weiterbildung als Zukunftstrend? in: Arbeit 6, 267-281
- Maisberger, Paul (1993): Weiterbildung skeptisch beäugt; in: Grundlagen der Weiterbildung 4, 191-198
- Meueler, Erhard (1993): Die Türen des Käfigs. Wege zum Subjekt in der Erwachsenenbildung. Stuttgart
- Müller, Kurt R. (1995): Lernen in der Weiterbildung; in: Arnold/Lipsmeier a.a.O., 283-293
- Pongratz, Hans J. (1998): Eigendynamik und Steuerung in Trainingsprojekten; erscheint in: Grundlagen der Weiterbildung 9 (Heft 4)
- Sattelberger, Thomas (1991): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor; in: Ders. (Hg.): Innovative Personalentwicklung. Wiesbaden (2. Aufl.), 15-37
- Schäffner, Lothar (1991): Arbeit gestalten durch Qualifizierung. Ein Handbuch zu Theorie und Praxis der betrieblichen Weiterbildung. München
- Schlaffke, Winfried (1994): Betriebliche Bildungsarbeit; in: Tippelt a.a.O., 427-432
- Schwertfeger, Bärbel (1998): Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. Frankfurt

- Seyd, Wolfgang (1994): Betriebliche Weiterbildung im Lichte neuerer Befunde und Konzepte; in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 90, 238-252
- Staehe, Wolfgang H. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München (7. Aufl. überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow)
- Staudt, Erich (1995): Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Weiterbildung; in: Arnold/Lipsmeier a.a.O., 183-199
- Tippelt, Rudolf (Hg.) (1994): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen
- Voß, G. Günter, Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 131-158
- Wittwer, Wolfgang (1995): Die Aus- und Weiterbildner in außerschulischen Lernprozessen; in: Arnold/Lipsmeier a.a.O., 334-342