Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (http://www.ub.tuwien.ac.at).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/).

FAKULTÄT FÜR !NFORMATIK

Kommunikation in Unternehmen

Theoretische Grundlagen und eine empirische Anwendung

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Diplom-Ingenieur/in

im Rahmen des Studiums

Masterstudium Wirtschaftsinformatik

eingereicht von

Angela Guwak
Matrikelnummer 0125505

an der
Fakultät für Informatik der Technischen Universität Wien

Betreuung:
Betreuer/Betreuerin: Priv.- Doz. DDr. Alfred Barth

Wien, 12.02.2009

(Unterschrift Verfasser/in) (Unterschrift Betreuer/in)

Erklärung

Ich versichere,

- dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfaßt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
- dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Danksagung

Ich möchte mich bei Priv.- Doz. DDr. Alfred Barth, der es mir ermöglicht hat - in sehr selbständiger Weise - diese Diplomarbeit zu verfassen, speziell bedanken.

Weiters möchte ich mich bei der Geschäftsleitung der Firma ISIS Papyrus herzlich bedanken. Durch Sie war es mir möglich, die Befragung in ihrem Unternehmen durchzuführen.

Bei Martina Isda und Klaudia Paiha bedanke ich mich für die Zeit, die sie sich zum Korrekturlesen dieser Arbeit genommen haben. Bei Jens Laimgruber und Linda Kolbe möchte ich mich für das Bereitstellen mancher Unterlagen bedanken.

Weiters möchte ich mich bei meinen Freunden, Studienkollegen und meiner Familie bedanken, die mich durch das Studium begleitet haben und mir so eine schöne Zeit in meinem Leben bescheren konnten.

Kommunikation in Unternehmen

Theoretische Grundlagen und eine empirische Anwendung

Die zentrale Frage dieser Arbeit ist, welche Modelle der Kommunikation es gibt, und mit welcher Methodik man diese bei Gesprächen umsetzen kann. Der Schwerpunkt liegt in der Problematik der „face-to-face“-Kommunikation. Es wird versucht den Begriff Kommunikation anhand der Axiome von Paul Watzlawick zu beschreiben. Weiters werden die Modelle von Friedemann Schulz v. Thun und Eric Berne behandelt um die Frage zu klären wie man erfolgreich kommuniziert. Den Abschluss bildet die Fallstudie „Kooperation und Kommunikation im Unternehmen ISIS Papyrus“.

Angela Guwak
Matrikelnummer 0125505
Studienrichtung Masterstudium Wirtschaftinformatik

Inhaltsverzeichnis

Erklärung ... **2**

Danksagung ... **2**

1. Einleitung ... ***7***

2 Grundlagen theoretischer Kommunikationsmodelle ... ***9***

2.1 Kommunikation als Signalübertragung (Shannon/Weaver) ... **10**

2.1.1 Randbedingungen von Kommunikation (Badura) ... 11

2.2 Deskriptive Modelle ... **12**

2.2.1 Lasswell-Formel ... 12

2.2.2 Das Westley/MacLean-Modell ... 13

2.2.3 Das Riley/Riley-Modell ... 14

2.2.4 Das Feldschema von Maletzke ... 15

2.2.5 Modell elektronisch mediatisierter Gemeinschaftskommunikation ... 16

2.2.6 Das materialistische Modell von Wulf D. Hund ... 17

3 Was ist Kommunikation? ... ***19***

3.1 Grundannahmen über Kommunikation (Axiome von P. Watzlawick) ... **20**

3.1.1 Erstes Axiom *„ Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren"* ... 20

3.1.2 Zweites Axiom *„Die Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation"* ... 21

3.1.3 Drittes Axiom *„Die Interpunktion von Ereignisfolgen"* ... 22

3.1.4 Viertes Axiom *„digitale und analoge Kommunikation"* ... 22

3.1.5 Fünftes Axiom *„Symmetrische und komplementäre Interaktionen"* ... 23

4. Kommunikationsmodelle und –stile nach F. Schulz von Thun ... ***24***

4.1 Werkzeuge kommunikations-psychologischen Denkens und Arbeitens ... **26**

4.1.1 Das „Quadrat der Nachricht" ... 26

4.1.2 Die Zirkularität zwischenmenschlicher Interaktionen: Teufelskreise ... 29

4.1.3 Das Innere Team ... 32

4.1.4 Das Werte- und Entwicklungsquadrat ... 36

4.1.5 Die Logik sozialer Situationen – ein Situationsmodell ... 38

4.2 Kommunikationsstile zwischen Persönlichkeits- und Beziehungsdynamik ... **41**

4.2.1 Der bedürftig-abhängige Stil ... 41

4.2.2 Der helfende Stil ... 42

4.2.3 Der selbst-lose Stil ... 43

4.2.4 Der aggressiv-entwertende Stil ... 44

4.2.5 Der sich beweisende Stil ... 45

4.2.6 Der bestimmende-kontrollierende Stil ... 46

4.2.7 Der sich distanzierende Stil ... 47

4.2.8 Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil ... 49

5 Erfolgreiche Kommunikation auf Basis von F. Schulz von Thun und der Transaktionsanalyse nach E. Berne ... ***51***

5.1 Kompetenzen der Gesprächsführung ... **53**

5.1.1 Sich interessieren 53
5.1.2 Farbe bekennen 55
5.1.3 Gespräche leiten und strukturieren 57
5.1.4 Metakommunikation im Team 60

5.3 Die eigene Sichtweise 62
5.3.1 Bezugsrahmen 62

5.4 Gegenseitige Aufmerksamkeit und Beachtung 63
5.4.1 Feedback 65
5.4.2 Das Kritik-Gespräch 66

5.5 Grundeinstellungen über sich selbst und andere 67
5.5.1 Grundpositionen 67

5.6 Menschliches Verhalten 69
5.6.1 Ich-Zustände 69

5.7 Zwischenmenschliche Begegnungen – Transaktionen 71
5.7.1 Parallele Transaktionen 72
5.7.2 Gekreuzte Transaktionen 73
5.7.3 Verdeckte Transaktionen 74

5.8 Konflikte mit gleichem Muster 75
5.8.1 Psychologische Spiele 75
5.8.2 Lieblingsspiele in der Arbeitswelt 77

6 Empirische Studie „Kooperation und Kommunikation im Softwareunternehmen ISIS Papyrus“ 79

6.1 Einleitung 79
6.1.1 Ablauf der Befragung 79
6.1.2 Unternehmensstruktur der Firma ISIS Papyrus 80

6.2 Zusammensetzung der Dimensionen der Befragung 81

6.3 Auswertung der Ergebnisse 82

6.4 Schlussfolgerung und Ausblick der Befragung 93

7 Zusammenfassung und persönlicher Ausblick 95

Anhang 98

A.1 Einführung in die Psychologie der Kommunikationstheorien 98
A.1.1 Psychoanalyse 99
A.1.2 Körperpsychotherapie 99
A.1.3 Systemische Therapie 100
A.1.4 Verhaltenstherapie 100
A.1.5 Humanistische Psychologie 101

A.2 Überblick über die verwendeten Kommunikationstheorien 102
A.2.1 Transaktionsanalyse 102
A.2.2 Individualpsychologie 103
A.2.3 Themenzentrierte Interaktion 103
A.2.4 Gesprächspsychotherapie 104
A.2.5 Kommunikationstheorie 104

A.2.5 Neurolinguistische Programmierung 104
A.2.7 Allgemeine Psychologie der Kommunikation..... 104

A.3 Fragebogen 106

A.4 Exkurs KomminO 115

Abbildungsverzeichnis.....117

Literaturliste 119

1. Einleitung

Durch meine persönlichen Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen wurde grundsätzlich das Interesse an der Thematik Kommunikation geweckt. Diese Erfahrungen waren meist nicht nur positiver Natur, deshalb stellte sich mir die Frage, inwiefern man durch die Veränderung der Art, „wie" kommuniziert wird, im Unternehmen das Gesprächsklima und die Produktivität von Mitarbeitern verbessern kann. In den Seminaren „Coaching als Führungsinstrument 1+2" und „Kommunikation und Rhetorik", welche als Soft-Skills an der TU-Wien angeboten werden, konnte ich meine persönlichen Kommunikationsfähigkeiten trainieren, und auch mein Interesse an der Materie wurde noch verstärkt.

In dieser Arbeit soll die zentrale Frage, welche Modelle der Kommunikation es gibt und mit welcher Methodik man diese bei Gesprächen umsetzen kann, behandelt werden. Ziel ist es, das Thema greifbar und verständlich zu halten und mit Beispielen diese Modelle anwendbar zu machen.

Diese Arbeit befasst sich anfänglich damit, den Begriff Kommunikation grundlegend zu definieren, einige Kommunikations-Modelle zu beschreiben, bis hin zur Anwendung dieser im betrieblichen Umfeld. Ein Schwerpunkt dieser Arbeit werden die Konzepte von Friedemann Schulz von Thun darstellen, der sich mit der allgemeinen Psychologie der Kommunikation auseinandersetzt und eine Bildungsreihe entworfen hat.

Des Weiteren werden Einblicke in die Systemische Kommunikation nach Paul Watzlawick gegeben. Die grundlegenden Konzepte der Transaktionsanalyse nach Berne werden neben dem Einfluss von F. Schulz von Thun einen weiteren Schwerpunkt dieser Arbeit darstellen.

Im Anschluss wird die grobe Einteilung der Themenbereiche dieser Arbeit vorgestellt und diese auch kurz beschrieben.

In dieser Diplomarbeit werden nur verschiedene Teilbereiche aufgearbeitet, da es unzählige Modelle im Bereich Kommunikation gibt und im weiteren Verlauf der Arbeit neben einer Auswahl theoretischer Modelle ausschließlich die Problematik der „face-to-face"-Kommunikation behandelt wird.

Im ersten Kapitel werden als Einführung in die Thematik verschiedene Modelle des Massenkommunikationsprozesses vorgestellt. Nach der kurzen Erklärung des Begriffs „Modell" wird der Schwerpunkt, die sogenannten deskriptiven Modelle, dargestellt.

Im zweiten Kapitel wird versucht, basierend auf den Axiomen von Paul Watzlawick, den Begriff Kommunikation an sich zu erläutern. Der Grundsatz dieses Kapitels wird sich auf das erste und auch älteste Axiom „man kann nicht nicht kommunizieren" berufen.

Im dritten Kapitel werden Kommunikationsmodelle von Friedemann Schulz von Thun vorgestellt. Mittels der verschiedenen Modelle sollen die Fragen „Wie führt man richtig?" und weitere damit verbundene Fragen behandelt werden. Beispielsweise wird dies anhand des „Kommunikationsquadrats", „das innere Team" uvm erklärt.

Mit dem Wissen aus dem dritten Kapitel sollen die Möglichkeiten zur erfolgreichen Kommunikation im vierten Kapitel geklärt werden. Die Fragestellung lautet „Wie kommuniziere ich richtig?“. Des Weiteren wird auch auf die Grundlagen der Kommunikationspsychologie für Führungskräfte eingegangen. Dieses Kapitel beruht auf Theorien von F. Schulz von Thun und steht auch unter starkem Einfluss aus der Transaktionsanalyse nach E. Berne.

Den Abschluss dieser Arbeit liefert eine Fallstudie „Kooperation und Kommunikation im Unternehmen ISIS Papyrus“ als praktisches Beispiel für gelebte Kommunikation in einem Unternehmen.

2 Grundlagen theoretischer Kommunikationsmodelle

In diesem Kapitel erklären wir anfangs den Begriff Modell, um einen Eindruck zu verschaffen, wann von einem Kommunikationsmodell gesprochen werden kann. Die meisten wissenschaftlichen Kommunikationsmodelle sind Abbildungen des Kommunikationsprozesses, in denen entweder einzelne Prozesselemente und der Verlauf des Prozesses dargestellt werden. Maletzke stellte 1980 die Diagnose, dass die Kommunikationswissenschaft aus einer großen Zahl von Einzelsätzen, Hypothesen und Konzepten besteht, die unverbunden oft untereinander unstimmig auf sehr verschiedenen Abstraktionsebenen im Raum stehen. Er unterstreicht somit den Eindruck, dass die Kommunikationswissenschaft „theorielos“ sei. [34]

Es folgen hier einige der bekanntesten frühen Kommunikationsmodelle, die alle etwa aus den 1960ern stammen. Es werden Modelle dargestellt, die jeweils die Besonderheiten des Massenkommunikationsprozesses herausgreifen. Viele wurden als sehr einseitig eingestuft oder im Laufe der Zeit durch ganzheitlichere Ansätze ersetzt oder durch diese erweitert. Ganz bewusst wurden die Therapieansätze von Paul Watzlawick an dieser Stelle nicht vorgestellt, denn Anhand seiner Axiome wird im nächsten Kapitel (Kapitel 3) versucht den Begriff Kommunikation an sich zu definieren. Auch wurde das Quadrat der Nachricht von F. Schulz v. Thun hier nicht behandelt. Seine Theorien werden in den Kapiteln 4 und 5 zum Schwerpunkt dieser Arbeit.

Beschreibung Modell

Zum besseren Verständnis erscheint es sinnvoll, den Modellbegriff kurz zu reflektieren. Unter einem Modell versteht man ein theoretisches Konstrukt, dass eine vereinfachte, abstrahierende Repräsentation eines Bereiches der Realität darstellt. Ziel ist es, die unter einer bestimmten Problemstellung relevanten Aspekte herauszuheben und überschaubar zu machen. Ein gutes Modell erfüllt mehrere Funktionen. Einerseits integriert es Einzelaspekte in einer Gesamtzusammenhang (Organisationsfunktion), es ermöglicht neue Einsichten (heuristische Funktion) zu verallgemeinern, es ermöglicht Vorhersagen (Prognosefunktion), und andrerseits ermöglicht es auf Genauigkeit zielende quantifizierbare Angaben. Die Selektion beziehungsweise die Abstraktion sind entscheidende Fähigkeiten, um die Vielfalt in der Welt auf einige wenige Größen zu reduzieren und sie damit verständlich zu machen. Dies sind Entlastungsmechanismen, um nicht von der Fülle der Welt überwältigt zu werden. Ein Modell sollte deshalb nicht als Theorie betrachtet werden, sondern eben als Ordnungs- und Verständigungshilfe.

Im sozialwissenschaftlichen Bereich liegt die Aufgabe von Modellen darin, komplexe (zwischen)menschliche Verhaltensabläufe zu strukturieren und zu systematisieren, um so den eigentlichen Untersuchungsgegenstand deutlicher hervortreten zu lassen. [34]

2.1 Kommunikation als Signalübertragung (Shannon/Weaver)

Zu Merkmalen, die kennzeichnend für menschliche Kommunikationsprozesse sind, zählen der Aspekt der „Übertragung“ von Zeichen, weiters der Charakter der „Wechselseitigkeit“ allen kommunikativen Geschehens und schließlich die Tatsache der „Umweltbezogenheit“. Dies bedeutet, dass Kommunikationsprozesse stets als Teil eines bestimmten sozialen Umfeldes zu verstehen sind.

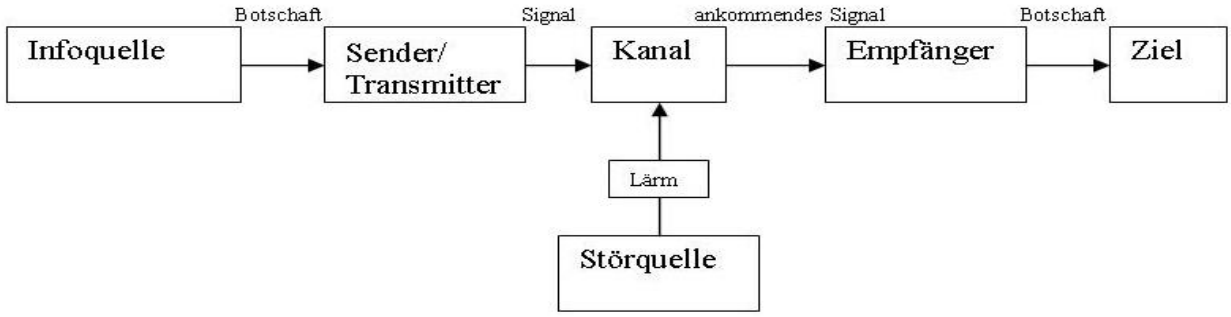


Abbildung 1: Kommunikation als Signalübertragung [34]

1949 wurde von den beiden amerikanischen Mathematikern und Nachrichtentechnikern Claude E. Shannon und Warren E. Weaver ein bahnbrechendes Modell der Nachrichtenvermittlung entwickelt. Eine sogenannte Nachrichtenquelle produziert eine Information, die von einem Empfänger aufgenommen wird und dort an ihr Ziel gelangt. Die Nachricht muss vom Sender in ein dem Übertragungskanal angemessenes Signal umgeformt werden (encodiert). Der Übertragungskanal hingegen ist also das Mittel, um Signale vom Sender zum Empfänger zu übertragen. Der Empfänger führt dann den entgegengesetzten Arbeitsgang durch, indem er die Signale wieder in die ursprüngliche Information rückverwandelt (decodiert). Wendet man dies nun auf die „face-to-face“-Kommunikation ohne technische Hilfsmittel an, dann wäre die Nachrichtenquelle das Gehirn des Sprechers. Dessen Stimmbänder würden dem Sender entsprechen, der das Signal erzeugt, welches durch die Luft (Übertragungskanal) übertragen wird. Die Ohren stellen den Empfänger dar, und dessen Gehirn entspricht schließlich dem Ziel der Botschaft. [34]

Ein weiteres zentrales Element dieses Signalübertragungsprozesses ist die Geräusch- oder Störquelle. Dem Signal kann während seiner Übertragung Dinge hinzugefügt werden, die von der Nachrichtenquelle nicht beabsichtigt waren. Bezogen auf die „face-to-face“-Kommunikation können die Störungen der „Sprechsignale“ zum Beispiel Straßenlärm oder andere Umweltgeräusche sein.

In dieser mathematisch-technischen Kommunikationstheorie darf „Information“ nicht mit „Bedeutung“ gleichgesetzt werden. Für die Analyse sozialer Kommunikationsprozesse ist die Bedeutung der übertragenen Bits jedoch nicht vernachlässigbar. Sinn und Bedeutung können außerdem nicht „übertragen“ werden, sondern im Bewusstsein (des Gegenübers) wachgerufen werden. [34]

2.1.1 Randbedingungen von Kommunikation (Badura)

B. Badura übertrug die technische Perspektive des Shannon/Weaver-Konzeptes auf die sprachliche Kommunikation und legte eine sozialwissenschaftlich adaptierte Variante des ursprünglichen Modells vor. Nach Badura hat menschliche Kommunikation zunächst mehrfache Encodierungs- und Decodierungsprozesse zu berücksichtigen, die der syntaktischen, semantischen und pragmatischen Dimension sprachlicher Zeichen entsprechen. Weiters wird die Frage gestellt, unter welchen „gesellschaftlichen Randbedingungen" die kommunikativen Prozesse ablaufen. [34]

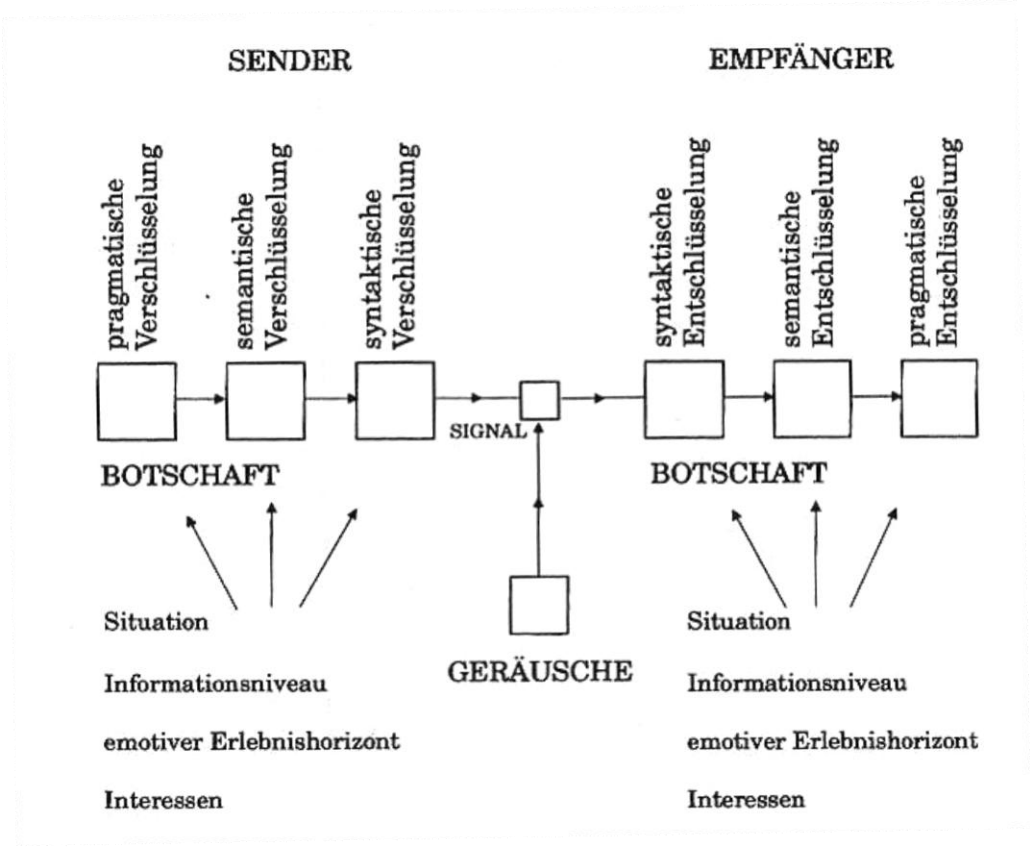


Abbildung 2: Randbedingungen nach Badura

Badura unterscheidet vier Klassen gesellschaftlicher Randbedingungen von Kommunikation:

- die Kommunikationssituation,
- das Informationsniveau,
- den emotiven Erlebnishorizont und
- die Interessen.

Die Kommunikationssituation kann bereits den Rezeptionsvorgang beeinträchtigen. Dieser wird oberflächlicher, unkonzentrierter sein, wenn ich beim Überqueren der Straße zufällig ein Plakat wahrnehme als wenn ich gezielt nähere Informationen über Kommunikationstheorien in einem Fachbuch nachschlage. Was das Informationsniveau betrifft, so wird der Umstand, wie verständlich, wie abstrakt, wie konkret etc. eine Information aufbereitet ist, Einfluss auf ihre Verständlichkeit haben. Ebenso wird das beim Empfänger bereits vorhandene Vorwissen den Übertragungsprozess

beeinflussen (beschleunigen, verhindern, verlangsamen). Der emotive Erlebnishorizont beschreibt die Gefühle und Einstellungen, die bei einem Informationsübertragungsprozess wachgerufen werden. Und schließlich beeinflussen die Interessen, die einem Thema und /oder einer Person entgegengebracht werden, sowohl die Selektion der Information als auch die Qualität des Ver- und Entschlüsselungsprozesses.

Kommunikation findet immer unter „gesellschaftlichen Randbedingungen“ statt, deshalb können massenmediale und interpersonale Kommunikationsprozesse aus diesem Blickwinkel betrachtet werden. [34]

2.2 Deskriptive Modelle

Ansätze, die den Massenkommunikationsprozess eher beschreibend darstellen, rücken aus einer allgemeinen Theorieperspektive heraus die Tatsache in den Vordergrund, dass es sich dabei um Kommunikationsprozesse handelt, die stets in einem bestimmten gesellschaftlichen Umfeld stattfinden (vgl. Badura). Sie orientieren sich einerseits an systemtheoretischem Denken, andererseits am historisch-materialistischen Denkansatz. [34]

2.2.1 Lasswell-Formel

„Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welcher Wirkung?“

oder *„Who says what in which channel to whom with what effect?“*.

D. Lasswell wollte 1948, als die Massenkommunikationsforschung noch in den Kinderschuhen steckte, eine systemtheoretisch orientierte Analyse von Massenkommunikation anregen. Er suchte nach einer Formulierung, mit der Kommunikationsprozesse möglichst allgemein beschrieben werden können. Es wurde bald als *das* Modell in der Kommunikationsforschung behandelt. Mit jedem Fragepronomen wird zugleich ein eigener Forschungsbereich angesprochen:

- Kommunikatorforschung (Who)
- Inhalts- und Aussagenanalyse (says what)
- Medienforschung (in which channel)
- Publikums- bzw. Rezipientenforschung (to whom) und
- Wirkungsforschung (with what effect).

Es darf allerdings nicht unbemerkt bleiben, dass mit der Anwendung dieser Formel die Gefahr einer verzerrten Sichtweise massenkommunikativer Abläufe verbunden war. Zentraler Aspekt der geäußerten Kritik ist dabei der Vorwurf, dass die Lasswell-Formel den Kommunikationsprozess als „Einbahnstrasse“ nahelegt. [34]

2.2.2 Das Westley/MacLean-Modell

Ein weiteres Modell systemtheoretischen Denkens ist das Westley/MacLean-Modell. Dies wurde in der Tradition der Gatekeeper-Forschung entwickelt, um den Prozess der Nachrichtenvermittlung als einen mehrfach selektiven und auch dynamisch rückgekoppelten Vorgang darzustellen. Die generelle Informationsaufnahme eines Rezipienten erfolgt zu 20% aus der Umwelt und zu 80% aus den Medien. [34]

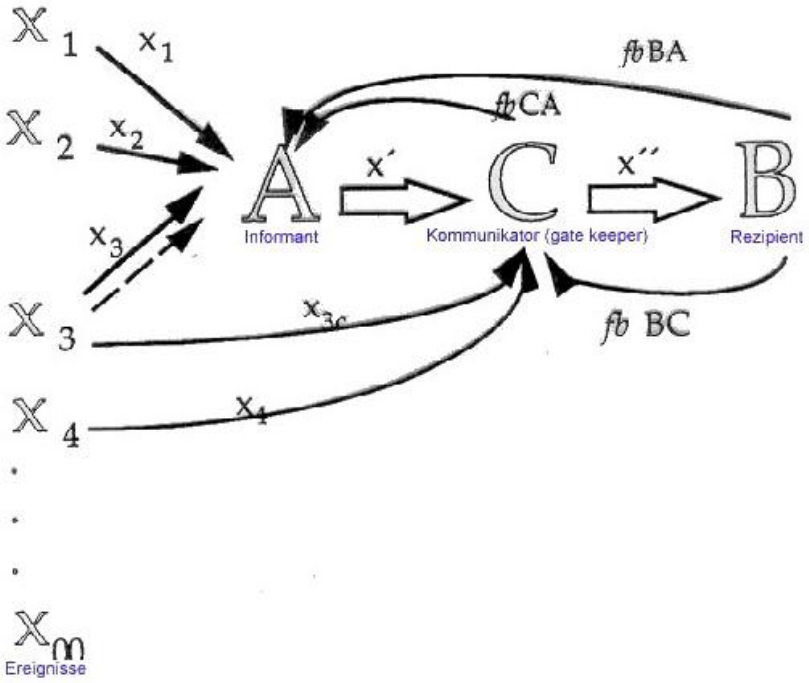


Abbildung 3: Westley/MacLean-Modell [34]

Der Kommunikator (A – advocacy roles) wählt aus einer Vielzahl von Ereignissen (x) einige aus und transponiert diese zu einer Botschaft (x'). Die Bezeichnung "Anwaltschafts-Rolle" soll darauf hinweisen, dass die Nachrichtenvermittlung interessenbezogen und zielorientiert ist. B (behavioral system roles) symbolisiert das Publikum, die die vermittelten Botschaften zum Zweck subjektiver Bedürfnisbefriedigung oder Problemlösung empfängt. Das eigentliche Medium (C = channel roles) steht für jene technischen und menschlichen Instanzen, welche die Botschaft von A aufnehmen und für das Publikum zugänglich machen. Auch hier findet wiederum ein Selektionsprozess statt und die Aussage x' wird zu x''. Letztlich figurieren ebenfalls Feedbackprozesse zwischen allen Instanzen (A, C, B). Westley / MacLean veranschaulichen so den Transmissionsprozess einer Botschaft auf ihrem Weg zum Publikum. Die Rezipienten empfangen letztlich eine Darstellung des Ereignisses X, welche aber nicht mehr dem eigentlich Ausgangsereignis entsprechen muss, da es bereits mindestens zwei Mal bearbeitet worden ist. Der Prozess der Nachrichtenübermittlung wird damit also zwei- bzw. dreistufig definiert. Zusätzlich sind die drei Akteure in diesem Modell durch Feedback-Prozesse (fCA, fBA, fBC) miteinander verbunden.

Das Modell geht davon aus, dass die Journalisten im Idealfall die Realität so darstellen wie sie tatsächlich ist. Es ist bereits mehrfach belegt, dass dieses Modell eine zu einfache Sicht der Dinge ist. [34]

2.2.3 Das Riley/Riley-Modell

In dieser Modellkonzeption steht die soziale Verflochtenheit der Kommunikationspartner im Mittelpunkt. Sie sehen die Beziehung zwischen Kommunikator und Rezipient durch die sozialen Gruppen vermittelt, denen sie beide angehören.

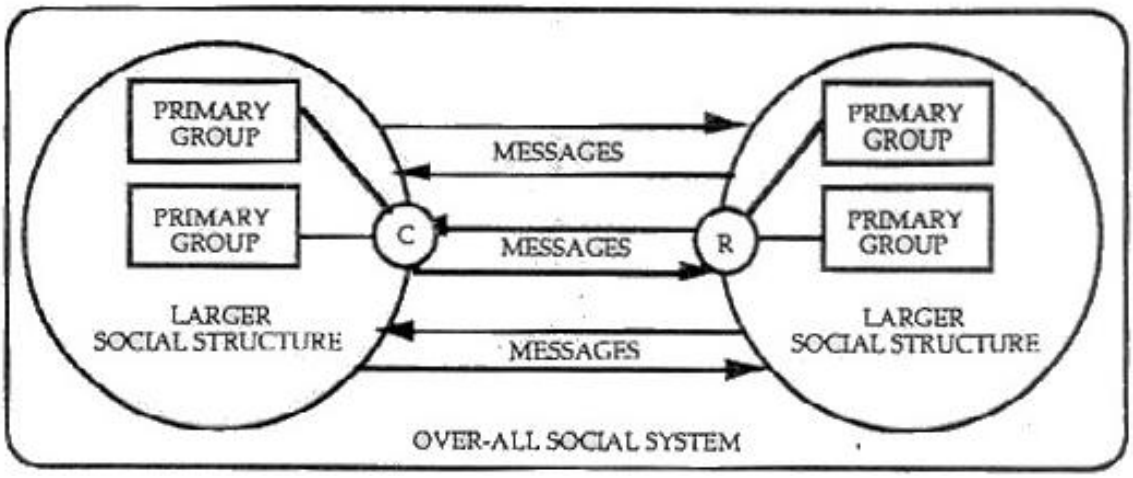


Abbildung 4: Das Riley/Riley-Modell [34]

Es stellt sich zunächst heraus, dass sowohl die Kommunikatoren als auch die Rezipienten Mitglieder von sozialen Gruppen sind. Diese beeinflussen deren Kommunikationsverhalten: nicht nur die Gatekeeper-Eigenschaft der Kommunikatoren in den Massenmedien, auch die Art der selektiven Wahrnehmung, die Qualität der Interpretation, das Behalten einer Botschaft sowie die Reaktion auf diese. Wenn man die Beziehungen der Menschen zu ihren Gruppen berücksichtigt, dann bedeutet das, dass zwischen Kommunikator und Rezipient vermittelt wird. Dieses Modell weist darauf hin, dass Massenkommunikation stets nur als ein Faktor von vielen anderen gesehen werden darf, der individuelles und soziales Verhalten beeinflusst. Der Massenkommunikationsprozess muss stets als ein Element des Gesamtsozialsystems betrachtet werden. Insgesamt regt dieses Modell ein Einbeziehen soziologischer und sozialpsychologischer Fragestellungen in die Massenkommunikationsforschung an. Die ehedem isoliert agierenden Kommunikatoren werden als Teil eines Systems gesehen. Sie stehen unter dem direkten Einfluss von Primärgruppen wie Arbeitskollegen oder auch Akteur/innen, über die sie berichten, und sie stehen unter dem ebenfalls direkten aber auch indirekten Einfluss des Sozialsystems, in dem sie leben. Das gleiche gilt für die ebenfalls nicht isoliert stehenden Rezipienten. Die Rezipient/innen als Teil des Sozialsystems wirken wiederum auf die Kommunikator/innen zurück, weshalb die Richtungspfeile des Kommunikationsverlaufs bei Riley/ Riley auch in beide Richtungen gehen. [34]

2.2.4 Das Feldschema von Maletzke

Wesentlich detaillierter als Riley/Riley stellt G. Maletzke (1963) in seinem „Feldschema“ die Beziehungen und Wechselbeziehungen im Massenkommunikationsprozess dar. Der Begriff „Feld“ steht für die ganzheitliche Struktur des Massenkommunikationssystems. Er beschreibt es als ein Beziehungssystem zwischen den Grundfaktoren Kommunikator, Aussage, Medium und Rezipient. Er zeigt auf, wie jeder Teil auf die anderen verweist und auch umgekehrt von den anderen beeinflusst wird.

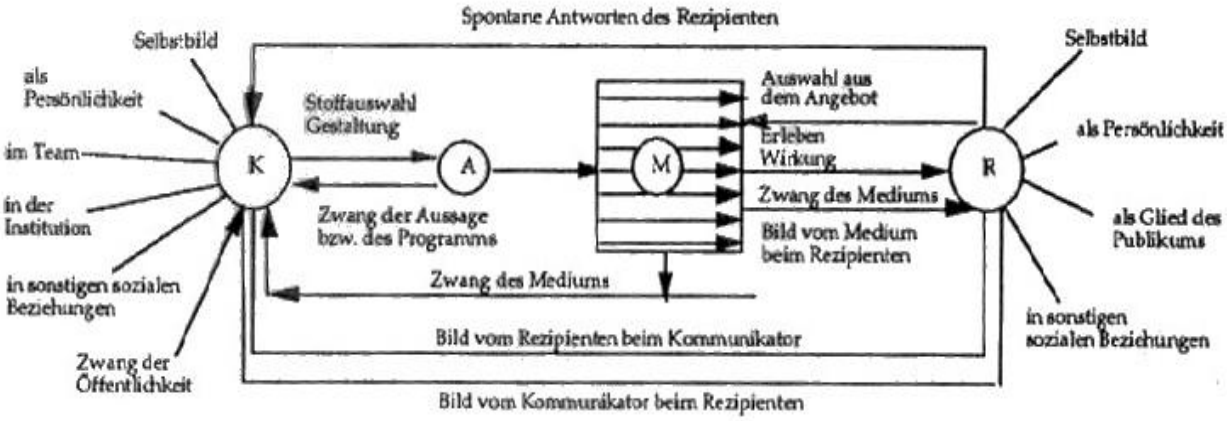


Abbildung 5: Feldschema nach Maletzke [34]

Funktionsweise

Der Kommunikator (K) produziert eine Aussage (A) durch Stoffauswahl und Gestaltung, abhängig von bzw. mitbestimmt durch seine intra-/interpersonellen Faktoren (seinem Selbstbild, seiner Persönlichkeit, seiner Position innerhalb seines Arbeitsteams, seine Position innerhalb einer Institution, seine Situation innerhalb sozialer Beziehungen und unter einem Zwang der Öffentlichkeit.)

Die Aussage (A) wird durch ein Medium (M) zum Rezipienten (R) geleitet. Dabei muss sie den individuellen (technischen und dramaturgischen) Besonderheiten des Mediums angepasst werden. Hörfunk und Fernsehen verlangen darüber hinaus das Akzeptieren bestimmter Sendezeiten/formate. Der Rezipient wählt aus dem Angebot bestimmte Aussagen aus und rezipiert sie ebenfalls unter seinen individuellen interpersonellen Faktoren.

Sowohl im Falle des Kommunikators als auch des Rezipienten spielt das jeweilige Bild des anderen ebenfalls eine Rolle zum einen in der Stoffauswahl und –gestaltung zum anderen in der Rezeption. Schließlich besteht die Möglichkeit einer spontanen Rückantwort des Rezipienten, die in einer massenmedialen Kommunikation allerdings nur in Form von sog. Parafeedbacks geschehen kann. Dies sind z.B. Leserbriefe, Anrufe, aber auch Einschaltquoten, Umfrageergebnisse etc.

Insgesamt verkörpert das Feldschema von Maletzke somit eine sozialpsychologisch orientierte Darstellung des Massenkommunkationsprozesses. Im Mittelpunkt des Kommunikationsfeldes stehen Kommunikator und Rezipient als durch psychische bzw. soziale Merkmale bestimmbare Personen. Diese treten über eine von technischen Verbreitungsmitteln transportierte Aussage zueinander in Beziehung. [34]

2.2.5 Modell elektronisch mediatisierter Gemeinschaftskommunikation

Die Entwicklung neuer Massenkommunikationsmedien wie z.B. das Internet zwingt uns, den Begriff der Massenkommunikation neu zu überdenken. Inwieweit bringen die neuen technologischen Möglichkeiten strukturelle Änderungen oder gar Innovationen im Bezug auf den Massenkommunikationsprozess mit sich?

Wir können annehmen, dass sich die Einseitigkeit im Massenkommunikationsprozess in eine wachsende Interaktivität verwandelt (elektronische Gemeinschaften etc.). Damit würde das strukturelle Kriterium der Einseitigkeit schwinden und damit auch die Begriffe der Kommunikatoren und der Rezipienten. Als Ersatz würden sich Begriffe wie „Beteiligte“ (Benutzer der interaktiven Medien) und „organisierende Beteiligte“ (z.B. Betreiber von Netzwerken) anbieten. Auch könnte man statt dem Begriff „Medium“ man von „Kommunikationsstruktur“ sprechen.

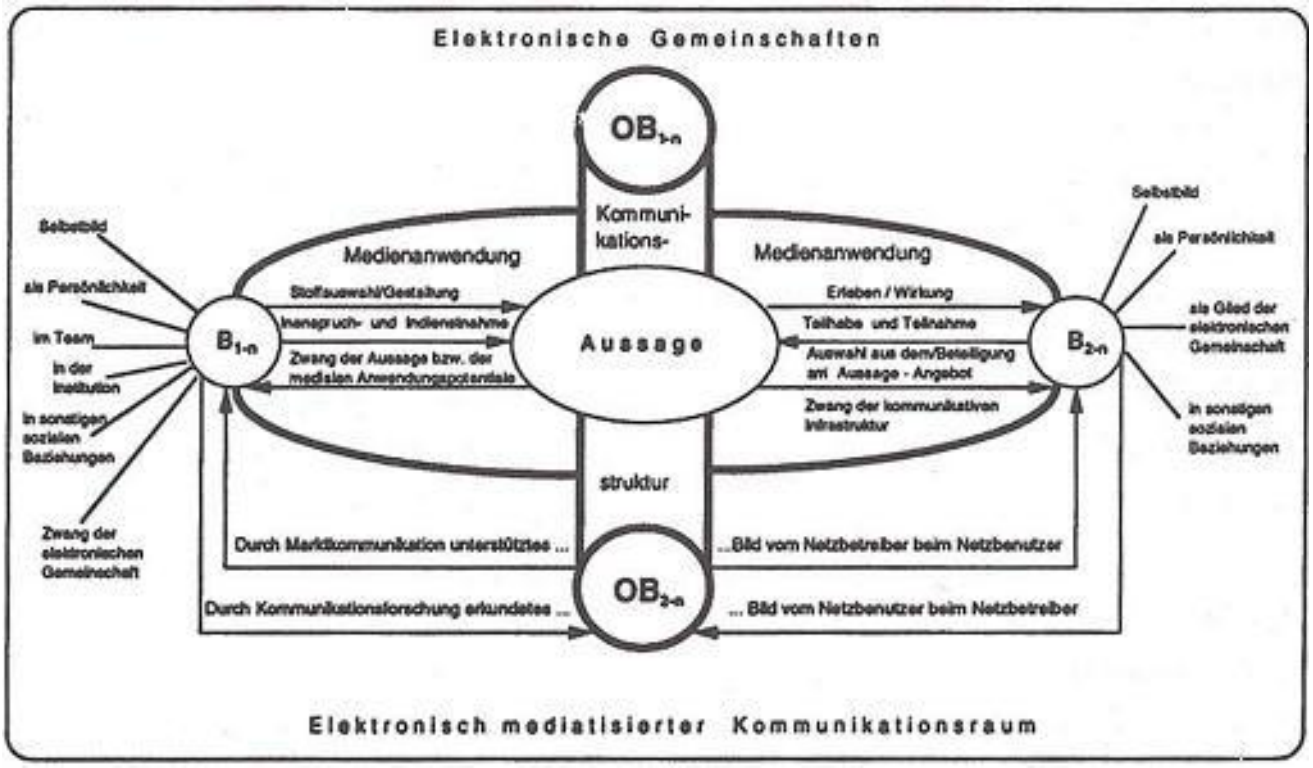


Abbildung 6: Modell elektronisch mediatisierter Gemeinschaftskommunikation [34]

Damit verbunden sind folgende analytische Kategorien:

- „Inanspruchnahme“ von Material (z.B. Schreiben auf Papier) = Kommunikationsgegenstand
- „Indienstnahme“ von Material (z.B. Druck von Schrift) = Kommunikationsbeziehung (nimmt Rücksicht auf den interaktiven Aspekt)
- „Teilhabe“ des Benutzers (durch technische Mittel)
- „Teilnahme“ am Kommunikationsangebot

Die Interaktivität hätte also folgende neue Konstellation zur Folge: Ein Rollenbild des Produzenten, das geprägt von Inanspruchnahme, Indienstnahme und dem Rollenbild des Konsumenten ist. Dieses

ist geprägt von Teilhabe und Teilnahme. Uns stellt sich nun die Frage, inwieweit die neuen „interaktiven Medien“ tatsächlich einen Rollentausch ermöglichen, mit dem Sinn, dass es zu einer Verlagerung der Inanspruchnahme und Indienstnahme auf den Rezipienten kommt. Nimmt man nun das Modell von Maletzke und erweitert dies mit Hilfe der oben aufgeführten analytischen Kategorien, so lässt sich ein neues Modell entwerfen: das Modell elektronisch mediatisierter Gemeinschaftskommunikation.

Es gibt zwei bzw. drei Einflussgrössen auf alle Beteiligten im elektronischen Kommunikationsraum:

1) technische Ausstattung (der Vermittlungsinstanz „Medium“)
2) vorhandene Anwendungspotentiale

sowie die in Abhängigkeit ihrer subjektiven, psychischen und sozialen „Umgebung“, wie bereits beim Modell von Maletzke in Erfahrung gebracht wurde. [34]

2.2.6 Das materialistische Modell von Wulf D. Hund

Vor allem Wulf D. Hund hat sich unter den Vertretern materialistischer Kommunikationswissenschaft bemüht, seine Überlegungen in einem „Modell massenhaft kommunizierter Nachrichten unter den Bedingungen kapitalistischer Warenproduktion“ zusammenzufassen. Das Modell von Hund bringt also die Verflochtenheit der Massenkommunikationsprozesse mit den sozioökonomischen Bedingungen in einer kapitalistisch organisierten Gesellschaft zum Ausdruck. Es eignet sich besonders gut zur Kontrastierung des soeben vorgestellten Modells von Maletzke, weil es formal ähnlich aufgebaut ist.

Bei diesem Modell ist der Kommunikator ein Nachrichtenproduktionsbetrieb, welcher in erster Linie die Botschaften nicht zu einem kommunikativen Zweck, sondern zum Zweck der Verwertung von Kapital produziert. Um den Absatzmarkt besser zu kennen, wird der Rezipient mittels Demoskopie (Untersuchung der sozialen bzw. ökonomischen Situation und Rezeptionsgewohnheiten) betrachtet. Gleichzeitig setzt der Kommunikator die Mittel von Public Relations ein, um sein eigenes Bild beim Rezipienten zu verbessern. Für Hund werden die wechselseitigen Bilder der Kommunikationspartner „herrschaftlich gewichtet“, nicht wie beim Feldschema von Maletzke, individueller Beliebigkeit überlassen.

Insgesamt bringt das Modell von Hund die Verflechtung des Massenkommunikationsprozesses mit den sozioökonomischen Bedingungen in einer kapitalistisch organisierten Gesellschaft zum Ausdruck. Es legt eine materialistisch orientierte Analyse des Massenkommunikationsprozesses nahe, dass der Kommunikator als Nachrichtenproduktionsbetrieb seine Produktionsmittel (Massenmedien und von diesen transportierten Aussagen) vorrangig zum Zweck der Kapitalverwertung einsetzt. [34]

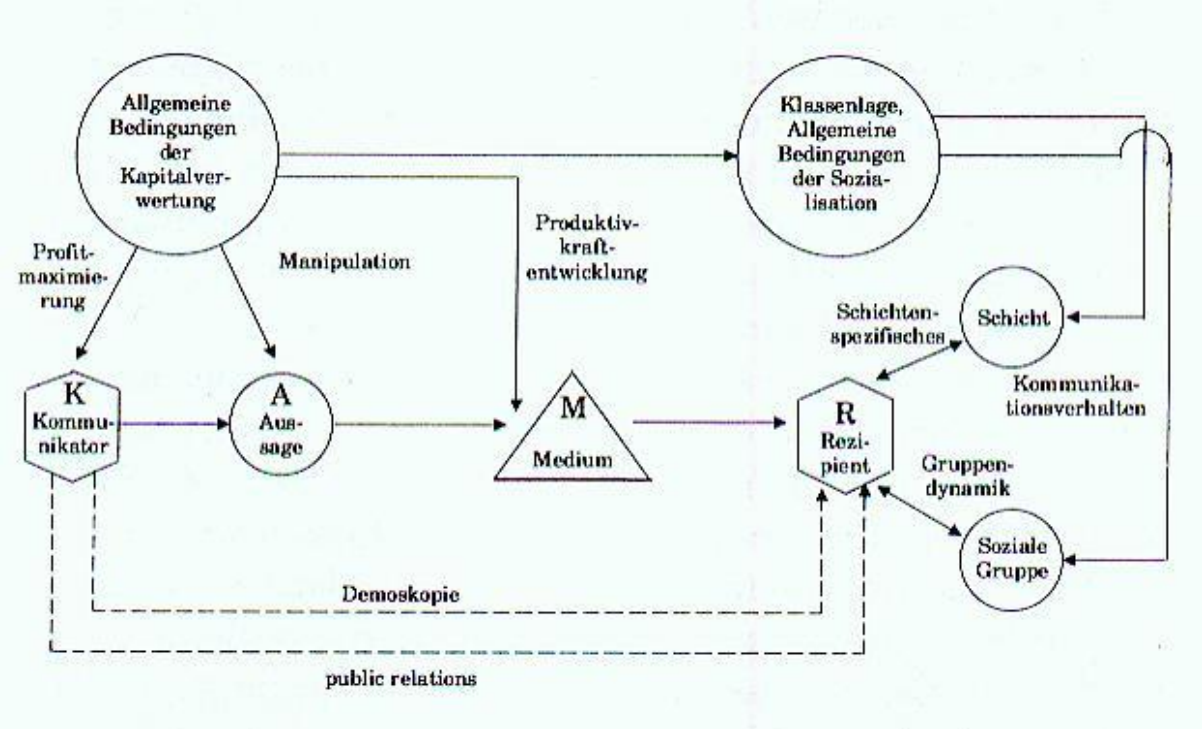


Abbildung 7: Massenkommunikation unter den Bedingungen kapitalistischer Warenproduktion (Hund) [34]

3 Was ist Kommunikation?

Kommunikation ist ein so vielfältig verwendeter Begriff, dass in diesem Kapitel versucht wird, eine allgemeine und formale Beschreibung von Kommunikation zu erreichen.

Dieser Abschnitt steht unter dem Leitsatz „man kann nicht nicht kommunizieren“, welches das erste der fünf Axiome von Paul Watzlawick ist. Auf die fünf Axiome werden wir im Verlauf dieses Kapitels noch näher eingehen.

Der Grundablauf von zwischenmenschlicher Kommunikation ist, formal gesehen, schnell beschrieben. Es gibt einen Sender, der etwas mitteilen möchte. Dieser verschlüsselt seine Nachricht (sein Anliegen) in erkennbare Zeichen. Der Empfänger hat die Aufgabe, diese Zeichen zu entschlüsseln. In der Regel stimmen die gesendete Nachricht und die empfangene Nachricht überein. Oft wird mittels Nachfragen verifiziert, ob die Sende-Absicht mit dem Empfangs-Resultat übereinstimmt. Diese Rückmeldungen werden in der Regel als Feedback bezeichnet. Von dem Gelingen der zwischenmenschlichen Kommunikation ist auch das Gelingen der Beziehung zwischen Menschen abhängig. Menschen, die einander richtig verstehen, schätzen einander und bauen Vertrauen auf. [1][8][11]

Nicht nur im Beruf, sondern in allen Lebensbereichen, spielt gute Kommunikation eine wichtige Rolle. Unter Kommunikation im Allgemeinen versteht man den verbalen Kontakt über Worte und den nonverbalen Kontakt zwischen Menschen. Die menschliche Kommunikation wird durch Mimik (= Gesichtsausdruck), Gestik (= Handbewegungen) und Körperhaltung geprägt. Weiters wird unseren Äußerungen durch Stimmlage, Melodik, Lautstärke und dialektale Färbungen stärkerer Ausdruck verliehen. Aufgrund all dieser Faktoren lassen sich Rückschlüsse ziehen. Schauspieler und Pantomimen benutzen diese Möglichkeiten bewusst. Ohne verbaler und non-verbaler Kommunikation wäre es Menschen wohl nicht möglich, miteinander zu leben oder zu arbeiten. Kommunikation gibt dem heranwachsenden Menschen Informationen über sich selbst. Diese trägt dazu bei, ein Gefühl für die eigene Identität zu entwickeln, welches vor allem durch die Reaktionen anderer Menschen auf das eigene Verhalten geprägt wird. [1][8][11]

Paul Watzlawick u. a. sehen den Begriff Kommunikation umfassend und sagen, dass jedes Verhalten in zwischenmenschlichen Situationen Mitteilungscharakter hat, auch Schweigen hat eine Aussagekraft. Diese Annahme stellt das erste Axiom von P. Watzlawick dar, dass ein Mensch nicht nicht kommunizieren kann. An dieser Stelle wird auf weitere grundlegende Annahmen von Watzlawick eingegangen. [5]

3.1 Grundannahmen über Kommunikation (Axiome von P. Watzlawick)

Die Axiome von Watzlawick kennzeichnen die Wichtigkeit der Beziehungsseite in der Kommunikation. Er meint, dass die Kommunikationspartner in der Regel in konstruierten Wirklichkeiten leben (Konstruktivismus), in der Kommunikation abläuft. [5]

Kommunikation heißt, wie schon vorhin beschrieben wurde, nicht nur Nachrichten oder Informationen austauschen oder übermitteln, sondern auch miteinander in Verbindung treten, sich verständigen, sich verstehen. Kommunikation hat nicht nur mit Inhalten, sondern auch etwas mit Beziehungen und Appellen zu tun. Mit diesen Annahmen hat sich die Forschergruppe rund um Paul Watzlawick in dem Buch „Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien“ [5] auseinandergesetzt. Daraus entstanden fünf plausible Vorannahmen, sogenannte pragmatische Axiome, über Kommunikation- und Kommunikationsabläufe [5, S. 50-70]:

1. Axiom *" Man kann nicht nicht kommunizieren" (Watzlawick 1996)*

2. Axiom *" Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist."*

3. Axiom *"Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt".*

4. Axiom *" Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler (verbaler) und analoger (non-verbaler, nicht-sprachlicher) Modalitäten (Ausdrucksmittel). Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik (Bedeutungslehre). Analoge Kommunikationen hingegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax".*

5. Axiom *" Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch (gleichwertig) oder komplementär (ergänzend), je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht".*

3.1.1 Erstes Axiom *„ Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren"*

Bevor auf das erste Axiom näher eingegangen wird, werden ein paar Begriffe kurz erklärt und abgrenzt. Unter einer einzelnen Kommunikation versteht man eine Mitteilung (message), sofern keine Verwechslung möglich ist. Beim wechselseitigen Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen spricht man von Interaktionen (mehr als eine einzelne Mitteilung – jedoch nicht unbegrenzt viele). Des weiteren möchten wir daran erinnern, dass Kommunikation nicht ausschließlich aus Worten besteht. Wie schon oben erwähnt, besteht Kommunikation aus einer Zusammensetzung vieler Bestandteile wie zum Beispiel der Sprache (schnell, langsam, Tonfall), Körperhaltung, Körpersprache etc. Wird dies in einen Kontext zusammengefasst, spricht man auch von Verhalten jeder Art. [11][5]

Wenn man kurz überlegt, bemerkt man, dass man sich nicht nicht verhalten kann. Daraus kann man schließen, dass das Verhalten in zwischenmenschlichen Situationen Mitteilungscharakter hat. Worte oder Schweigen, Handeln oder Nichthandeln haben somit immer Mitteilungscharakter. Dies kann auch weiter dadurch begründet werden, dass durch Verhalten auch andere Personen beeinflusst werden und somit selbst auch kommunizieren. Im Buch von P. Watzlawick wird folgendes Beispiel genannt: ein Mann sitzt in einem überfüllten Wartezimmer, er starrt vor sich auf den Boden oder sitzt mit geschlossenen Augen da. Er teilt somit den anderen Wartenden mit, dass er weder sprechen noch angesprochen werden möchte. Für gewöhnlich reagiert das Umfeld richtig darauf, indem sie ihn in Ruhe lassen.

In diesem metakommunikativen Axiom wird allerdings nicht darauf eingegangen, ob die empfangene Mitteilung auch der gesendeten entspricht. [5]

3.1.2 Zweites Axiom *„Die Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation“*

Bei der Untersuchung von Mitteilungen erweist sich ihr Inhalt meist als Information, gleichgültig ob dieser wahr oder falsch ist. Gleichzeitig enthält jede Mitteilung noch einen weiteren Aspekt, der ebenso wichtig ist. Mit jeder Mitteilung definiert der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger. An dieser Stelle möchten wir zum besseren Verständnis wieder ein Beispiel bringen.

Wenn Frau Maier auf Frau Bergers Halskette zeigt und fragt: „Sind das echte Perlen?“, so ist der Inhalt ihrer Frage auf die Information über das Objekt gerichtet. Allerdings gibt die Art, wie sie diese Frage stellt (Ton ihrer Stimme, ihr Gesichtsausdruck, …) Aufschluss darüber, ob es sich um wohlwollende Freundlichkeit, Neid, Bewunderung oder eine andere Einstellung zu Frau Berger handelt.

Daraus ergibt sich die Tatsache, dass dieser Aspekt der Interaktion nicht mit der Echtheit der Perlen zu tun hat, sondern mit der gegenseitigen Definition ihrer Beziehung. Daraus folgt, dass der Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhalt zu interpretieren ist. Die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern ist für das gegenseitige Verständnis von grundlegender Bedeutung.Wichtig ist auch an dieser Stelle klarzustellen, dass Beziehungen sehr selten bewusst und ausdrücklich definiert werden. [5]

3.1.3 Drittes Axiom *„Die Interpunktion von Ereignisfolgen“*

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kultur bringt oft auch ganz bestimmte Interpunktionsweisen mit sich. Dies dient zur Regulierung dessen, was als „richtiges“ Verhalten betrachtet wird.

Diskrepanzen auf dem Gebiet der Interpunktion sind oft die Wurzel vieler Beziehungskonflikte. Dies bedeutet, dass Sender und Empfänger den Kommunikationsablauf unterschiedlich gliedern und so ihr eigenes Verhalten oft nur als Reaktion auf das Verhalten des anderen interpretieren. Dieses Axiom lässt sich am besten mit einem Beispiel erklären.

Ein oft beobachtetes Eheproblem besteht darin, dass der Mann eine passiv-zurückgezogene Haltung an den Tag legt, während seine Frau zu übertriebenem Nörgeln neigt. Im Interview mit beiden beschreibt der Mann, dass seine Haltung die einzig mögliche Verteidigung gegen ihr Nörgeln sei. Für die Frau ist dies allerdings nur eine absichtliche Entstellung dessen, was wirklich in ihrer Ehe vorgeht. Sie beschreibt als Grund für ihre Kritik seine Absonderung von ihr. Daraus entsteht ein monotones Hin und Her aus Vorwürfen und Selbstverteidigungen. „Ich meide dich, weil du nörgelst“. „Ich nörgle, weil du mich meidest“.

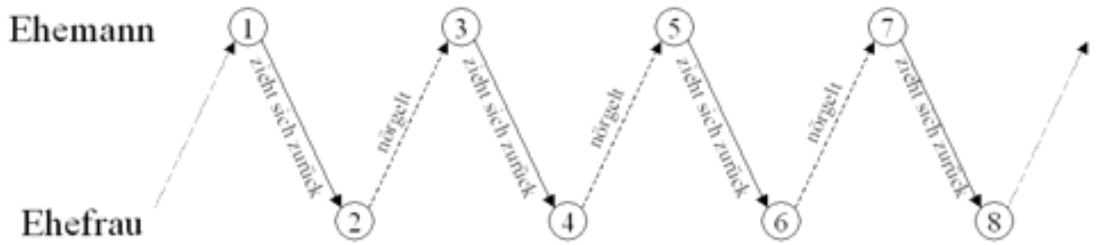


Abbildung 8 Interpunktions-Axiom [5]

Wie in dieser Grafik hervorgeht, nimmt der Mann die Triaden 2-3-4, 4-5-6 usw. wahr. Sein Verhalten ist somit „nur“ die Reaktion auf ihr Verhalten. Sie nimmt ihr Verhalten nur als Reaktion auf, aber nicht als Ursache für die Haltung ihres Mannes wahr.

Hier stellt sich die Frage des Anfangs, doch ist meist der Ausgangspunkt allen Partnern längst nicht mehr in Erinnerung. Anfänge werden nur subjektiv als sogenannte „Interpunktionen“ gesetzt. [5]

3.1.4 Viertes Axiom *„digitale und analoge Kommunikation“*

Durch das Hören einer unbekannten Sprache (zB. Im Radio) kann es niemals zum Verstehen dieser Sprache kommen, während sich oft Informationen relativ leicht aus der Zeichensprache und Ausdrucksgebärden ableiten lassen, selbst wenn die Person einer fremden Kultur angehört. Dies ist auch der Unterschied zwischen digitaler und analoger Kommunikation, wo nicht nur das gesprochene Wort (digitale Kommunikation), sondern auch die Gestiken Mitteilungscharakter haben. Die analoge Kommunikation hat dadurch eine weitaus allgemeinere Gültigkeit, als die viel jüngere und abstrakte digitale Kommunikation. Wenn wir nochmals das 2. Axiom betrachten, dürfen wir vermuten, dass mit analogen Elementen häufig die Beziehungsebene vermittelt und der Inhaltsaspekt digital übermittelt wird.

Ein Beispiel hierfür ist, wenn ein Mann und eine Frau sich entscheiden, ihre Beziehung durch Heirat zu „legalisieren“. Hier kommt die Frage auf, ob sie ihre Ehe-Beziehung beibehalten, weil sie es wollen oder weil sie müssen. Wenn zum vorwiegend analogen Teil ihrer derzeitigen Beziehung eine Digitalisierung (die Eheschließung) hinzukommt, wird die eindeutige Definition ihrer Beziehung problematisch. [5]

3.1.5 Fünftes Axiom *„Symmetrische und komplementäre Interaktionen“*

Dieses Axiom steht für Gleichheit oder Unterschiedlichkeit von Beziehungen. Bei symmetrischen Interaktionen sind die Partner sowohl in Stärke, Härte und jedem anderen Verhalten ebenbürtig und ihr Verhalten ist spiegelbildlich. In symmetrischen Beziehungsformen ist ein Streben nach Gleichheit vorhanden. Bei komplementären Beziehungen gibt es zwei verschiedene Positionen: ein Partner nimmt die superiore, primäre Stellung ein, der andere die entsprechende sekundäre. Beispiele hierfür sind Mutter und Kind, Arzt und Patient, … In diesem Fall ergänzt das Verhalten des einen Partners das des anderen. [5]

4. Kommunikationsmodelle und –stile nach F. Schulz von Thun

In diesem Teil der Arbeit wird einen Überblick über verschiedene, ausgewählte Kommunikationsmodelle von Friedemann Schulz v. Thun gegeben. Mittels dieser vorgestellten Modelle sollen unter anderem die Frage „Wie führt man richtig?“ und die Bedeutung von „stimmiger Führung“ im Kapitel erfolgreicher Kommunikation (Kapitel 5) behandelt werden. Um ein kompletteres Verständnis von Kommunikation zu vermitteln, werden auch verschiedene Kommunikationsstile vorgestellt, denn jeder Mensch tendiert dazu, immer wieder in verschiedene Sprechmuster zu verfallen.

Die Wahl, auf diese Modelle genauer einzugehen, begründet sich darin, dass F. Schulz von Thun in seinen Thesen ein sehr gut verständliches und weitgefächertes Spektrum aus den verschiedenen Ansätzen bekannter Kommunikationspsychologen hat einfließen lassen und diese anhand vieler Beispiele auch für nicht psychologisch ausgebildete Personen erklärt.

Friedemann Schulz von Thun (* 6. August 1944 in Soltau) ist ein deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschafter. Als Autor des dreibändigen Werkes "Miteinander reden" wurde er sehr bekannt. Er gestaltete als Professor der Psychologie an der Universität Hamburg den Studienschwerpunkt „Beratung und Training“ und erforschte die Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Mit dem Jahr 2009 zog er sich vom Lehrstuhl zurück und ging in Pension. Im Jahr 2007 gründete er das „Schulz von Thun-Institut für Kommunikation“, für welches er nach wie vor tätig sein wird.

Durch seine intensive Beschäftigung mit Alfred Adlers Individualpsychologie und Ruth Cohns Themenzentrierter Interaktion vertiefte er das Verständnis für zwischenmenschliche Vorgänge. Im Anhang wird beschrieben, welche Theorien aus der Psychologie alle Einfluss finden in den Annahmen und Vorschlägen von F. Schulz von Thun. Denn aus der weiteren Integration von individualpsychologischen, humanistischen und systemischen Richtungen und seinen Kurserfahrungen entstand in den 1970ern das Kommunikationsquadrat – welches gleich als erstes Modell von ihm im Anschluss vorgestellt wird. Erstmals 1977 publiziert wurde dieses bis zu den 1990ern zum Standardwerk. Auch seine weiteren Modelle werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

Diese Modelle sollen, im Vergleich zu den Modellen im ersten Kapitel, dem Leser den Eindruck geben, dass er diese Modelle auch anwenden kann. Diese sind nicht mathematischen oder nachrichtentheoretischen Ursprungs und es wird versucht, den ganzheitlichen Charakter zu wahren.

Beispielsweise stellt F. Schulz von Thun das „Kommunikationsquadrat“ vor, welches seine Wurzeln in den Ansichten von Paul Watzlawick begründet. Um ein allgemeines Wissen zu schaffen, werden auch Werkzeuge kommunikationspsychologischen Denkens und Arbeitens vorgestellt, wie das „Quadrat der Nachricht“ am Beispiel Berufsleben und daraus resultierende offene und verdeckte Kreisläufe. Darauf aufbauend wird das Werte- und Entwicklungsquadrat vorgestellt und anschließend Kommunikationsstile zwischen Persönlichkeits- und Beziehungsdynamik behandelt.

Die gewählten Beispiele sind im weiteren Verlauf auf Beispiele aus der Berufswelt reduziert, anhand derer die Modelle erklärt werden. Die Wahl fiel deshalb auf den Berufsalltag, da man einen großen Teil seiner Lebenszeit mit dem Ausüben eines Berufes beschäftigt ist. Deshalb wurde auch der Titel

„Kommunikation in Unternehmen“ gewählt. Diese Modelle sind allgemeingültig, was bedeutet, dass sie auch auf das Privatleben angewandt werden können.

4.1 Werkzeuge kommunikations-psychologischen Denkens und Arbeitens

4.1.1 Das „Quadrat der Nachricht“

In diesem Kommunikationsmodell wird darauf eingegangen, was jemand von sich gibt und was beim Gesprächspartner ankommt. Friedemann Schulz von Thun unterscheidet vier Seiten an einer Nachricht, die immer gleichzeitig vorkommen und seelisch wirksam sind.

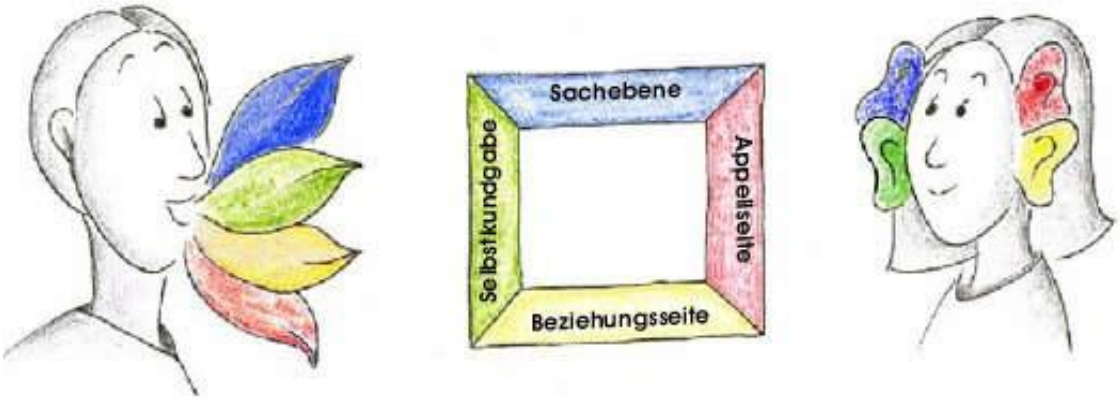


Abbildung 9: Das Kommunikationsquadrat [9]

An dieser Stelle soll ein Beispiel das Quadrat der Nachricht kurz veranschaulichen. [4, S. 31/32]

Herr Dr. Neuchef (Oberarzt), leitet im Rahmen eines großen Krankenhauses eine ambulante Klinik für Patienten, die einer psychiatrischen oder psychotherapeutischen Nachsorge bedürfen. Zu seinem Team gehören auch Krankenschwestern. Dr. Neuchef hat die Teamleitung zu einem Zeitpunkt übernommen, als die Bedingungen für alle Beteiligten härter wurden (höheres Patientenaufkommen, Personalverknappung, …). Die Anforderungen sind deutlich gestiegen und es wurde dem neuen Chef deutlich gemacht, dass wirklich Führung angesagt sei und er kein „Weichei“ sein dürfe. Bei einer wöchentlichen Teambesprechung meldet sich Fr. Spuckweg (Sozialpädagogin) mit dem Antrag, dass sie zu einer wichtigen Weiterbildung am Wochenende eingeladen sei und am Montag darauf gerne zu Hause bleiben möchte. Dr. Neuchef schüttelt den Kopf: „Ein Freizeitausgleich für Wochenendweiterbildungen ist meines Wissens nicht vorgesehen, so schön und wünschenswert es natürlich wäre. Wenn das jeder so machen würde, könnten wir unsere Aufgaben in der Ambulanz nicht mehr erfüllen“. In der Runde ist es einen Moment lang still.

Frau Spuckweg (aufgebracht): „Also, das finde ich jetzt ein bisschen… Ich meine, wer arbeitet von morgens bis abends mit den Patienten? Ich mache die Weiterbildung doch nicht zu meinem Privatvergnügen!“

Herr Neuchef: „Frau Spuckweg, wir können hier nicht mit irgendwelchen Emotionen an die Sache herangehen! Es gibt klare, übergeordnete Interessen, und ich erwarte von Ihnen, dass Sie diese auch im Auge behalten. Wenn ich am Wochenende auf einen Kongress fahre, mache ich montags auch nicht blau!“

Frau Spuckweg: „Also, jetzt bleibt mir die Spucke weg! Dann werde ich also ab jetzt keine Weiterbildungen mehr besuchen, und ich werde mich an den Personalrat wenden – ich meine, das muss ich mir nicht bieten lassen!“[4, S. 32]

Was ist hier passiert? Eine Konflikteskalation wie aus heiterem Himmel. Kommunikations-psychologisch wird als erstes versucht, zu verstehen was hier genau passiert ist. Betrachten wir dieses Gespräch nun mit Hilfe des **Kommunikationsquadrats**.

Die erste Seite bezieht sich auf die Information der Nachricht. Im Folgenden ist dies der **Sachinhalt**, der die mitzuteilenden Dinge und Vorgänge in der Welt enthält. Der Sachinhalt sollte die Hauptrolle spielen und wird meist direkt ausgesprochen. Sachlichkeit wird auch als Tugend von Menschen bezeichnet, die miteinander arbeiten – unabhängig davon ob sie miteinander können, oder nicht. Wenn wir uns nochmals das geschilderte Beispiel hernehmen, dann ist in der Äußerung von Dr. Neuchef der Sachinhalt halbwegs deutlich. Ein Freizeitausgleich ist mit der Aufgabenerfüllung unverträglich und somit abzulehnen. Es bleibt allerdings offen, ob es hausintern dazu Bestimmungen gibt. Auf der Sachebene des Gesprächs gelten zum einen das Wahrheitskriterium, zum anderen die Relevanz und die Hinlänglichkeit. Die Gesprächspartnerin hat somit auf der Sachebene viele Möglichkeiten im Gespräch einzuhaken. Sie kann die Wahrheit bezweifeln („so eine Bestimmung gibt es nicht“) oder für übertrieben halten. Die Gesprächskultur fällt keiner Führungskraft in den Schoß einerseits für solche Sachauseinandersetzungen inhaltlich und dialogisch gut vorbereitet zu sein und darüber hinaus auch noch eine Teamentwicklung zu fördern, die sachorientierte Gespräche möglich macht. In diesem Beispiel kommt es offensichtlich nicht zur sachlichen Auseinandersetzung, es liegt eher an der Beziehungsebene.

Die zweite Seite gibt Aufschluss darüber, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von diesem hält, und wie er die **Beziehung** zwischen sich und ihm definiert. Dies wird ausgedrückt durch beispielsweise Tonfall, Formulierung und Begleitmimik. Frau Spuckweg reagiert auf die erste Äußerung ihres Chefs aufgebracht und zornig. Es ist ein Zeichen dafür, dass sie nicht nur inhaltlich anderer Meinung ist, sondern auch gegen die Art protestiert, wie sie hier angesprochen und behandelt wurde. Diese Kommunikationsebene ist besonders anfällig für Störungen, wenn die Beziehung angespannt, belastet oder überhaupt unklar ist. In einer intakten Beziehung muss nicht jedes Wort abgewogen werden. Als Führungskraft ist man, ob man will oder nicht, auch in die Beziehungsebene verstrickt. Die soziale Kompetenz, die auf der Sachebene begann, wird hier um eine zwischenmenschliche Dimension erweitert.

Die nächste Seite einer Nachricht ist die der **Selbstoffenbarung/Selbstkundgabe**. In jeder Nachricht teilt der Sender etwas über seine Persönlichkeit und sein aktuelles Befinden mit, also was in ihm vorgeht und wie es ihm ums Herz ist, wofür er steht und wie er seine Rolle auffasst. Dies kann entweder explizit („Ich-Botschaften“) oder implizit geschehen. Auch der Selbstkunde-Schnabel kann sehr unterschiedlich gewachsen sein. Manche benutzen ihn zur Selbstdarstellung („Sieh her, so bin ich!“) oder eher im Sinne der Authentizität. Das bedeutet, dass wir uns so zeigen, wie wir sind und wie uns innerlich zumute ist. Welche Selbstoffenbarung steckt nun in der ersten Reaktion von Dr. Neuchef (Freizeitausgleich)? Wir könnten heraushören – ganz sicher kann man sich nicht sein, denn wissen kann es nur Dr. Neuchef selbst (wenn er es weiß):

1. Die Befürchtung, dass der Laden zusammenbricht wenn er zu großzügig ist.
2. Gibt es für diesen Fall eine bindende Regel, oder ist es seine Ermessensfrage?

3. Ein Teil von Herrn Neuchef würde den Wunsch gerne erfüllen und hält diesen für nachvollziehbar.
4. Ein anderer Teil missbilligt die mangelnde Arbeitsauffassung. Er würde es für sich nicht in Anspruch nehmen.

Nicht immer erfordert die Situation eine Selbstkundgabe der Führungskraft. Auch sind ICH-Botschaften kein Allheilmittel. Einer der wichtigsten Leitsätze der Kommunikationsschulung von Schulz v. Thun lautet:

„Willst du ein guter Leiter sein,

dann schau auch in dich selbst hinein!“

Hier sei angemerkt, dass das Modell des „inneren Teams“ erst später in dieser Arbeit vorgestellt und behandelt wird.

Der Versuch, in bestimmter Richtung Einfluss zu nehmen, die Aufforderung in bestimmter Weise zu denken, fühlen oder handeln, wird auch als der **Appell** in einer Nachricht beschrieben. Mit dem Appell in einer Nachricht will man den anderen nicht nur erreichen, sondern auch etwas bei ihm erreichen. Für Führungskräfte ist die Macht der Worte von besonderer Bedeutung. Gerade bei der Herausforderung Menschen zu leiten, zu bewegen und diese zu motivieren ist der Führungsauftrag enthalten. In dem Beispiel hat Herr Neuchef wenig Mühe damit, etwas zu fordern und seinen Appell klar zu äußern. Ein „Nein“ kann leichter verdaut werden, wenn es auf der Beziehungsseite mit einem „Ja“ verbunden ist. Eine mögliche Antwort wäre: „Ich empfinde Ihren Wunsch nach Freizeitausgleich nicht als unangemessen, gerade angesichts Ihres Einsatzes und Ihrer Leistung, Frau Spuckweg. Dennoch, und das bedaure ich sehr, sehe ich keine Möglichkeit, dem Antrag in dieser Form stattzugeben, und zwar aus folgenden Gründen …“.

Negative Beispiele wären Appelle mit abwertender Beziehungsbotschaft: „Herr Müller, damit sie auch mal was tun, können Sie das Protokoll übernehmen?“

Aus diesem Modell kann geschlossen werden, dass jede Äußerung viele Botschaften gleichzeitig enthält, wobei meist nur der Sachinhalt explizit ausgesprochen wird. Alle anderen Botschaften stehen meist zwischen den Zeilen, sind deshalb allerdings nicht weniger bedeutungsvoll.

Wie schon anfangs beschrieben wurde, wird auf den Sender der Nachricht eingegangen und auch wie diese beim Empfänger ankommt. Dies bedeutet, entsprechend zu den vier Seiten einer Äußerung verfügt der Empfänger auch über „vier Ohren“. Diese entscheiden in großem Maße mit, wie das Gesagte ankommt. [1][2][4][9]

Mit dem **Sach-Ohr** versucht man den sachlichen Informationsgehalt zu verstehen. Ein Empfänger, der sein Sachohr „aufgesperrt“ hat, hört auf die Daten, Fakten und Sachverhalte einer Nachricht.

Mit dem **Beziehungs-Ohr** nimmt der Empfänger auf, was der Sender von ihm zu halten scheint und fühlt sich dem entsprechend behandelt (gerügt, beschuldigt, …). Das Selbstwertgefühl von Menschen resultiert wesentlich aus solchen Beziehungsbotschaften. Was mag Frau Spuckweg wohl aus der Aussage ihres Chefs herausgehört haben? „Was du dir herausnimmst, ist gemeinschaftsfeindlich!“ Dies hat Dr. Neuchef wohl nicht gesagt und vielleicht auch nicht gemeint. Rübergekommen ist es trotzdem. Herr Neuchef hört offenbar mit seinem empfindlichen Beziehungs-Ohr, dass Frau Spuckweg unverschämt ist. Er kommentiert tadelnd ihren Gefühlsausbruch und verschärft den

Beziehungskonflikt weiter mit der Aussage „blau machen“, sich selbst allerdings präsentiert er als Gegenbeispiel.

Mit dem **Selbstoffenbarungs-/Selbstkunde-Ohr** wird der Empfänger diagnostisch tätig. Er stellt sich die Fragen, was in der Person vorgeht und welche Gefühle und Motive mit der Äußerung verbunden sind. Dieses Ohr wird von Führungskräften am wenigsten eingeschaltet. Wie hätte Dr. Neuchef auf die aufgebrachte Antwort von Fr. Spuckweg reagieren können, wenn er diese mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr empfangen hätte? Mit der Aussage: „Sie würden eine Ablehnung Ihres Antrages absolut nicht verstehen, gerade auch angesichts Ihres ganzen Einsatzes und weil Sie schließlich Ihre Freizeit opfern, um sich beruflich weiterzuqualifizieren“, würde Dr. Neuchef die Selbstkundgabe akzeptierend zurückspiegeln. Wenn Frau Spuckweg sich hierzu zustimmend äußert, dann ist zwar die Meinungsverschiedenheit noch nicht aus der Welt, aber sie fühlt sich verstanden (inhaltlich, gefühlsmäßig). Es sei hier bemerkt, dass jemanden verstehen nicht bedeutet, seine Meinung zu teilen und dieser zuzustimmen. Doch mehr dazu im nächsten Kapitel.

Mit dem **Appell-Ohr** hört der Empfänger die Aufforderung heraus, die er an sich gerichtet spürt. Dieses Ohr ist äußerst empfänglich für den Druck, der sich mit einer Äußerung verbinden lässt. Auch das Appell-Ohr sollte bei einer Führungskraft gut ausgebildet sein. Welche Wünsche und Erwartungen werden an die Führungskraft, offen oder verdeckt, gerichtet? Das Ernst-genommen-werden kann wichtiger sein, als die Wunscherfüllung selbst. Wichtiger ist es, sich mit dem Mitarbeiter auseinander zu setzen und den Wünschen Gehör zu verschaffen. [1][2][4][9]

4.1.2 Die Zirkularität zwischenmenschlicher Interaktionen: Teufelskreise

Wenn zwei Menschen in Kontakt treten, reagieren diese aufeinander. Es entsteht eine Beziehungsdynamik, ein Hin und Her von Äußerung und Antwort, von Aktion und Reaktion. Der Aspekt in zwischenmenschlichen Beziehungen (die „Chemie“), dass wir im Umgang mit dem einen Menschen einen ganz bestimmten Teil in uns mobilisieren und im Umgang mit einem anderen Mitmenschen wiederum einen ganz anderen, wird wohl niemals vollständig aufgeklärt sein.

Das Teufelskreis-Modell wurde entwickelt, um diese Beziehungsdynamik zu erkennen, deren Hintergründe zu verstehen, sowie Fallstricke zu erfassen und zu beheben (wenn möglich).

Ein Beispiel haben wir schon kennen gelernt im Abschnitt über die Axiome von Watzlawick, wo die Situation eines Ehepaares beschrieben wird. Die Frau nörgelt an ihrem Mann herum, dieser zieht sich zurück – oder anders ausgedrückt – er zieht sich zurück und seine Frau nörgelt an ihm herum. Auch in diesem Modell ist der Anfang des Kreislaufs nicht immer rekonstruierbar.

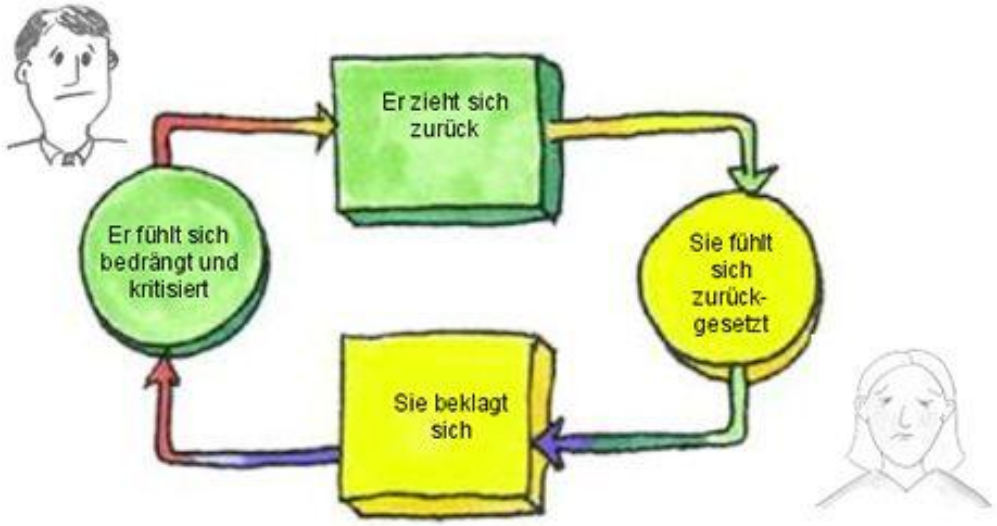


Abbildung 10: Teufelskreis-Modell [9]

F. Schulz von Thun beschreibt vier Stationen in einem zwischenmenschlichen Teufelskreis (s. Abbildung), indem nicht nur die Verhaltensweisen und Äußerungen der beiden Kontrahenten betrachtet werden, sondern auch ihre Gedanken, Gefühle und Impulse.

Kommen wir wieder auf unser Fallbeispiel von Dr. Neuchef und Frau Spuckweg zurück.

1. Dr. Neuchef fühlt sich durch die fordernde und selbstbehauptende Art von Fr. Spuckweg in seiner Rolle nicht angenommen. „Ich habe das Gefühl gehabt, sie teilt das einfach mit! Sie wird Montag Freizeitausgleich nehmen, und ich soll das gefälligst zur Kenntnis nehmen!“
2. Dem entsprechend verhält er sich energisch und abweisend. Die Beziehungsbotschaft lautet: „Ich bin hier der Chef!“.
3. Frau Spuckweg fühlt sich dadurch nicht nur (auf der Sachebene) in ihrem Anspruch zurückgewiesen, sondern auch durch seine ganze Art als Mensch zurechtgewiesen und abgeschmettert. Auch fühlt sie sich in ihrem Einsatz nicht wahrgenommen.
4. Entsprechend rüstet auch sie auf und rebelliert. „So nicht mit mir!“. Diesem Chef schenkt sie keine Anerkennung.

Somit fühlt sich Dr. Neuchef als Chef nicht angenommen … und der Teufelskreis dreht sich weiter. Er sieht sich immer mehr gezwungen, den Chef herauszukehren, und sie muss sich immer mehr auf die Hinterbeine stellen, um ihre Stellung zu verteidigen.

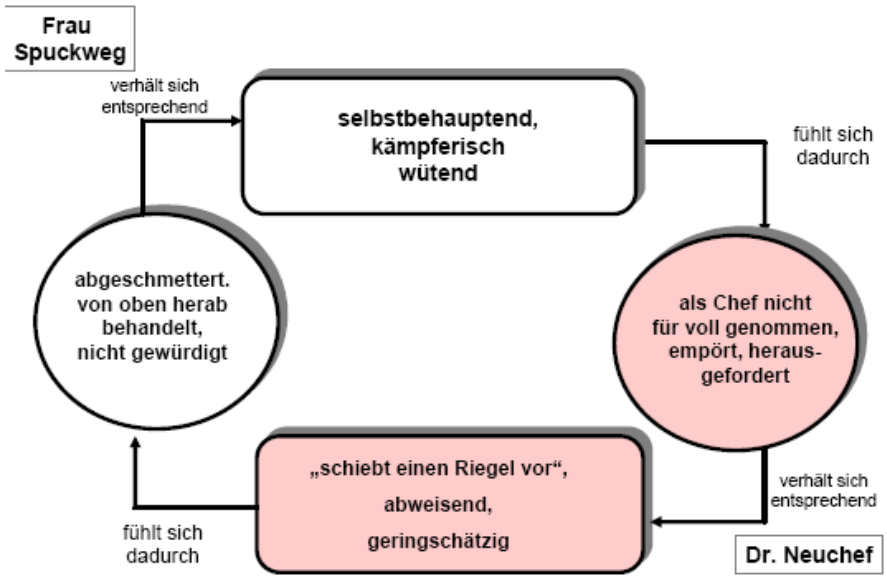


Abbildung 11: Teufelskreis von Dr. Neuchef und Fr. Spuckweg [12]

Wie kommt man nun aus so einem Teufelskreis heraus? Es ist nötig, seelische und zwischenmenschliche Schwerarbeit zu verrichten, und nicht selten ist es ratsam, einen professionellen Konfliktmoderator zur Anleitung heranzuziehen. Doch kann man auch zuerst folgende 4 Möglichkeiten selbst versuchen.

1. Oft hilft schon die zirkuläre Betrachtungsweise, etwas zu ändern um das Geschehen mit anderen Augen zu sehen. Man erkennt damit sein eigenes und auch das Verhalten des anderen und das Resultat der Beziehungsdynamik.
2. Man kann vom reagierenden Opfer zum agierenden Täter werden. Somit besteht die Möglichkeit bewusst aus dem Teufelskreis auszusteigen.
3. Mittels „Reframing“ kann man überprüfen, ob sich das Verhalten des Gegners auch noch anders deuten lässt. Solche Umdeutungen bewirken oft, dass sich unsere Gefühle (Innerungen) verändern – auch wieder ein Ausstieg aus dem Teufelskreis.
4. Mittels eines Meta-Gesprächs können die beiden Parteien sich über ihren Teufelskreis austauschen. Somit kommt es zu einer Verlagerung der senkrechten Achse auf die waagrechte Achse. Dies bedeutet, dass über ihr Empfinden und was in ihnen vorgeht, gesprochen wird, wenn sie sich gezwungen fühlen, so zu reagieren. (vgl. Metakommunikativer Führungsstil) [2][4][9]

4.1.3 Das Innere Team

Nicht nur zwischen den Menschen, sondern auch innerhalb eines Menschen, sind ein Miteinander und ein Gegeneinander zu finden. Friedemann Schulz von Thun beschreibt dies als Modell vom "Inneren Team". Dieses Modell hat sowohl für die Selbst- und Rollenklärung, als auch für die ideale "Mannschaftsaufstellung" bei schwierigen Herausforderungen große Bedeutung gewonnen. Mit dem Inneren Team betrachten wir die "Innenseite" der Kommunikation eines Menschen genauer. Man spricht dann davon, dass man mehrere Seelen in seiner Brust hat.

Lautgebungen dieser Seelen nennen wir meist innere Stimmen, die sich zu einem bestimmten Vorfall oder Thema melden. Diese sind sich selten einig. Diese Unstimmigkeiten nehmen auf unsere Kommunikation und unser Handeln großen Einfluss. So ein zerstrittener Haufen in meiner Brust ist eine ganz normale menschliche und wünschenswerte „innere Pluralität“, auch wenn es manchmal sehr lästig und quälend erscheinen und bis zu Verhaltenslähmungen führen kann.

Gelingt es, diesen Haufen zu einem inneren Team zu machen, dann können wir der Welt mit vereinten Kräften begegnen und unser Verhalten wird dadurch angemessener, als wenn nur eine dieser Stimmen zu Wort gekommen wäre. In der Kommunikation haben wir nicht nur mit dem Team zu tun, das wir leiten oder dem wir angehören, sondern auch immer mit unserem „inneren Team“.

Erst wenn wir „alle beisammen habe“ und alle Stimmen eine Einigung erreicht haben, können wir nach außen hin klar, authentisch und situationsgemäß reagieren. Dies ist sehr wichtig für Gesprächssituationen, denn die Herausforderung liegt darin, die inneren Mitarbeiter zu einer „inneren Ratsversammlung“ zusammenzuführen um das gegebene Problem zu identifizieren. In der Literatur wird auch oft vom Reflecting Team gesprochen.

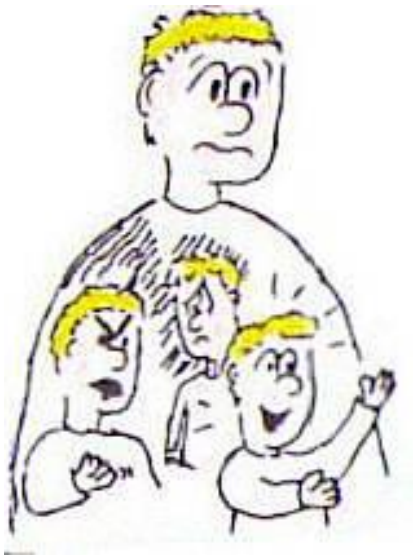


Abbildung 12: inneres Team [9]

Wenn wir nochmals auf das Beispiel von Herrn Dr. Neuchef und Frau Spuckweg zurückkommen, möchten wir hier die Anwendung dieses Modells näher erklären.

Wir können annehmen, dass auch in Dr. Neuchefs Brust mehrere Seelen wohnen. Jetzt gilt es, herauszufinden, welches Drama sich auf seiner inneren Bühne abspielt. Die Methodik sieht

folgendermaßen aus, dass wir den Kräften, die sich bei dem Vorfall regen, eine Stimme geben und sie bitten, das, was ihnen auf dem Herzen liegt, in Worte zu fassen. Wie in Abbildung 8 gezeigt, wird jede Stimme als Mitglied des Teams in die Brust gezeichnet und ihre Botschaft in einer Sprechblase notiert und das Mitglied bekommt auch einen Namen. Die Erhebung des inneren Teams passiert meist mit einem Berater im Rahmen eines Coaching-Gesprächs oder einer Gruppensupervision. Das Beispielgespräch von Dr. Neuchef mit einem Berater ist auf den Seiten 47-50 im Buch „Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte“ [4] nachzulesen. Wir möchten an dieser Stelle nur eine kurze Aufstellung geben, welche Mitglieder zum inneren Team von Dr. Neuchef gehören.

Als erstes Mitglied nennt Dr. Neuchef den Workaholic unter Druck, gefolgt vom Erschöpften, beide sind hinter einer Mauer ganz hinten in seiner Brust, da diese aus dem seelischen Hintergrund spielen. Ein weiteres Mitglied ist der Chef, der sich das Zepter nicht aus der Hand nehmen lässt („So nicht mit mir!“). Als vierte Stimme seines Teams nennt Dr. Neuchef das harmoniebedachte „Weichei“, welches auch hinter die innere Mauer gemalt wird. Ganz nach vorne wird der Rationalist gezeichnet, der den Spielführer der ganzen Mannschaft darstellt, um auch die Emotionen der ganzen Mannschaft in Schach zu halten. Das gespaltene Verhältnis zu Weiterbildungen von Mitarbeitern, drückt er durch zwei weitere Mitglieder im Team aus. Einerseits den Qualitätssicherer, der sich für Weiterbildungen äußert und andrerseits den Arbeitgeber. [2][3][4][9][12]

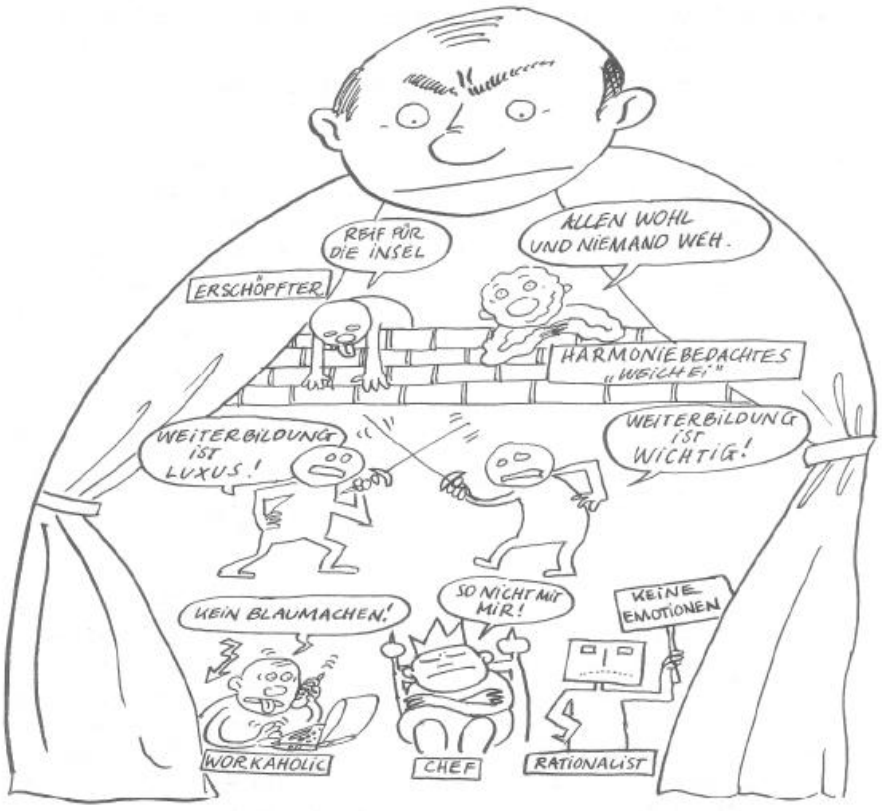


Abbildung 13: Dr. Neuchefs inneres Bühnenbild [12]

Innere Ratsversammlung

Bei schwierigen Fragen, die eine Antwort verlangen, und im Fall innerer Pluralität und Uneinigkeit ist es die Aufgabe des „Oberhaupts“ (Teammitglied), eine innere Teamkonferenz einzuberufen und durchzuführen. Bei kleinen Anlässen dauert dieses Selbstgespräch meist nur wenige Sekunden oder wenige Minuten, und es bedarf auch keines bewussten Eingriffs und beginnt von selbst. Das Oberhaupt wird in der Literatur als ordnendes, zurechtweisendes, über die Angemessenheit von Beiträgen entscheidend, beschrieben. Es soll der inneren Dynamik nicht erliegen sondern steuernder Moderator des Geschehens bleiben. Oft ist dieses Ideal nicht erfüllt, sondern gehen die Erfahrungsberichte in die Richtung, dass von einem reinen Chaos bis hin zu einem Getümmel, wo jeder jeden bekämpft und die lauten Schreihälse manchen leisen Botschafter mundtot machen.

Logisch lassen sich drei Grundformen erkennen:

- Innerer Wirrwarr
- Dominanz der Lauten und Schnellen
- Inneres Gegeneinander

In vielen Fällen werden alle drei Konstellationen gleichzeitig wirksam. Wenn eine spontane Teambesprechung im Chaos versinkt oder in einer Sackgasse landet, dann besteht die Möglichkeit, diese Teamkonferenz bewusst einzuberufen. „Mit sich zu Rate gehen“ ist eine bekannte Redewendung, die ähnlich aufgefasst werden kann wie eine innere Ratsversammlung.

Definition von „innerer Ratsversammlung“: *Die bewusste Zusammenkunft und Aussprache aller inneren Mitglieder, die sich zu der aufgeworfenen Frage melden, unter der Leitung des Oberhaupts mit dem Ziel, eine Antwort zu (er-)finden, die auf einer inneren Vereinbarung basiert und die adäquater und authentischer ist, als wenn nur ein Mitglied oder eine Clique von Mitgliedern vorhanden gewesen wäre oder allein das Sagen gehabt hätte. [3, S. 90]*

Was sind nun die Regeln der Kunst, unter denen eine Teamkonferenz bewusst einberufen wird?

Schritt 1: Identifikation der Teilnehmer

> Wie viele melden sich zu Wort? Wie lauten die Botschaften dieser Meldungen, und wie könnte man die Mitglieder nennen?

Schritt 2: Anhörung der Einzelstimmen

> Zunächst wird jede Stimme für sich ohne Diskussion und Zwischenrufe und anderen Beifalls- oder Missfallenskundgebungen zu Wort gebeten. Jedes Mitglied hat die Garantie - wie in „anti-interaktionellen Runden“ in professionellen Konfliktklärungen – ohne Unterbrechungen dranzukommen, angehört und verstanden zu werden.

Schritt 3: freie Diskussion zulassen und anregen

> „Storming“ bildet einen integralen Bestandteil jeder Teamentwicklung, doch kommt auch der Zeitpunkt, wo durch das Oberhaupt im Getümmel wieder Struktur gefragt ist.

Schritt 4: Moderation und Strukturierung durch das Oberhaupt

> Das Ergebnis der Anhörung und der Diskussion wird durch den Leiter zusammengefasst. Was waren die strittigen Hauptpunkte und Argumente?

Schritt 5: Brainstorming

> Mit gezielten Fragen des Leiters wird der Suche nach Lösungsideen eine aussichtsreiche Richtung verliehen. Ein Beispiel hierfür ist: „Welche erleichternden Bedingungen könntest du dir im Fall einer Zusage vorstellen, sodass du nicht zu stark unter Druck geraten musst?“

Schritt 6: Entwurf einer integrierten Stellungnahme

> Die innere Ratsversammlung gelangt fast nie zu vollständiger Einigkeit. Das Oberhaupt ist meist in der Lage, die Früchte der Teamarbeit zu ernten und eine Reaktion zu entwerfen. Durch die Entscheidung verlässt das Oberhaupt die Rolle des Moderators.

Eine solche Ratsversammlung kann in den unterschiedlichsten Formen stattfinden, entweder beim Spaziergang oder im Gespräch mit anderen oder am Tisch mit Papier und Stift. [3]

Inneres Konfliktmanagement

Alle bisherigen Betrachtungen haben verdeutlicht, dass innere Uneinigkeit kein Sonderfall ist, sondern den seelischen Alltag ausmachen. Eine wichtige Rolle stellt das Oberhaupt dar, welches den Laden zusammenhalten und führen soll, dass Spannungen ausgetragen werden, ohne dass die Reibungsverluste zu groß werden.
Das Oberhaupt stellt auch einen „Konfliktmanager“ dar, der für den Aufbau der inneren Streitkultur zuständig ist. Die wiederum finden wir auch in Familien, Arbeitsgruppen und politischen Parteien vor. Es gilt das universale Kooperationsgesetz:

Menschen, die miteinander zu schaffen haben,
machen einander zu schaffen!

Was passiert innerseelisch und auch zwischenmenschlich, wenn das Oberhaupt nicht die Kraft zur Einberufung und Moderation einer inneren Ratsversammlung aufbringt oder eine Teambildung misslingt? Hier unterscheidet man Binnen- und Aussenwirkungen, wie in der unten angeführten Grafik dargestellt.

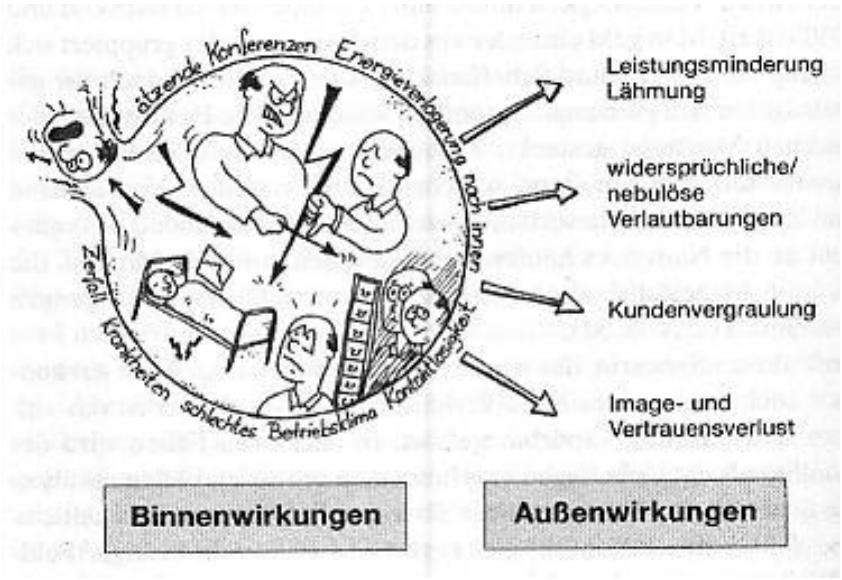


Abbildung 14: Binnen- und Aussenwirkung [3]

Wir möchten nun die 5 Phasen innerer Konfliktbearbeitung vorstellen:

Phase 1: Identifikation der Kontrahenten

Wer ist am Konflikt beteiligt? Eventuell, welche Energieträger sind im Klumpatsch[1] zusammengeschmolzen? Wie heißen sie (vorl. Namen)? Reservierung eines Stuhls für jeden Konfliktpartner.

Phase 2: Monologische Selbstoffenbarung der Gegenspieler

Was haben sie zu sagen, wofür stehen sie? Welche Gefühle kommen dabei hoch? (jeder für sich nacheinander, die Gesamtperson schlüpft nacheinander in die Haut der Kontrahenten, jeweils auf dem vorgesehenen Stuhl). Stimmt der vorläufige Name?

Phase 3: Dialog Sich „auseinander-setzen" und aneinander geraten

Die Person führt den Konfliktdialog, indem sie die Stühle wechselt und das jeweilige Gegenüber anspricht. Häufig Erbitterung und (gegenseitige) Verachtung.

Phase 4: Versöhnung und teilweise Akzeptierung

Wozu ist es gut, dass du auch da bist? Was kann ich an dir schätzen? Wozu bedürfen wir einander, damit unsere Gesamtperson gut leben kann?

Phase 5: Teambildung und konkrete Entscheidung durch das Oberhaupt

Oberhaupt leitet die innere Teamkonferenz zu der konkret anstehenden Frage. Es entscheidet von höherer Warte: Wer soll in welchen Situationen Vorrang haben? Wie soll die gegenseitige Ergänzung aussehen? Wer soll künftig mehr Raum einnehmen, wer soll sich „gesundschrumpfen"?

An dieser Stelle möchten wir das Modell des inneren Teams abschließen. Wenn das Interesse beim Leser geweckt wurde, möchten wir auf „Miteinander reden 3" [3] verweisen. In dem Buch wird das Konzept des inneren Teams ausführlich erklärt und mit vielen Beispielen verständlich gemacht. Um es in der Praxis anwenden zu können, bedarf es sicher einiger Übung. [3]

4.1.4 Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Ein weiteres Werkzeug der Kommunikationspsychologie, welches in der Praxis hilft, klarer zu sehen und die Zielrichtung von Interventionen sicherer zu bestimmen, ist das Werte- und Entwicklungsquadrat. Seinen Ursprung fand das Wertequadrat schon bei Helwig 1967, welches von F. Schulz von Thun 1989 weiterentwickelt wurde. Es wird eingesetzt, um Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung nutzbar zu machen.

Allgemeine Struktur

Die Prämisse lautet, dass jeder Wert, jede Tugend, jedes Leitprinzip, jede menschliche Qualität nur zu einer konstruktiven Wirkung gelangen kann, wenn er sich in Balance (ausgehaltener Spannung) zu einem positiven Gegenwert befindet. Dieser positive Gegenwert wird auch als „Schwesterntugend" bezeichnet. Existiert diese Balance nicht, verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung.

Ein Beispiel hierfür wäre: „Sparsamkeit" verkommt ohne ihren positiven Gegenwert „Großzügigkeit" zum „Geiz". „Großzügigkeit" allerdings verkommt ohne „Sparsamkeit" zur „Verschwendung". Diese

[1] Zwei oder mehr Teilnehmer des inneren Konflikts sind so stark ineinander verkeilt, dass sie als einziger Klumpatsch erscheinen, bis zur Unkenntlichkeit neutralisiert. Vgl. Wasser – hat keine Ähnlichkeit mit den Ausgangsgasen Wasserstoff und Sauerstoff

vier Begriffe lassen sich zu einem Wertequadrat anordnen. Die beiden positiven Gegenwerte werden oben angeordnet und die entsprechenden Unwerte in der unteren Hälfte des Quadrats (siehe Abbildung 10).

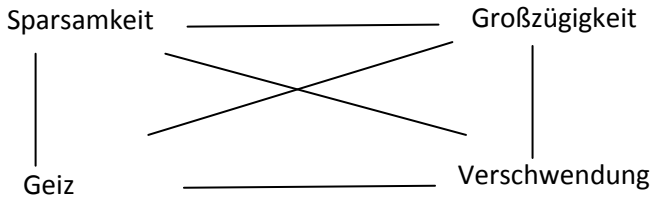


Abbildung 15: Allg. Struktur eines Wertequadrats

Wie in der Abbildung ersichtlich ist, entstehen vier Arten von Beziehungen, durch die das Verhältnis der Begriffe zueinander charakterisiert wird. Die obere Linie zwischen den positiven Werten bezeichnet ein positives Spannungs- beziehungsweise Ergänzungsverhältnis (dialektischer Gegensatz). Die Diagonalen bezeichnen konträre Gegensätze zwischen einem Wert und dem Unwert. Die senkrechten Linien beschreiben die entwertende Übertreibung. Die unterste Verbindung zwischen den Unwerten beschreibt den Weg, den wir meist beschreiten, wenn wir dem einen Unwert entfliehen wollen, wenn wir meist die Kraft nicht haben, uns in die geforderte Spannung der oberen Pluswerte hinaufzuarbeiten.

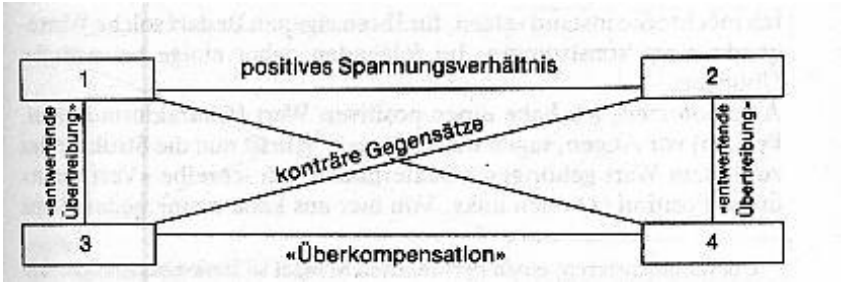


Abbildung 16: Beziehungsnetz im Wertequadrat

Mit dem Werte- und Entwicklungsquadrats kann es uns gelingen, Wertvorstellungen und persönliche Maßstäbe in dynamischer Balance zu halten und diese in konstruktiver Weise wirksam werden zu lassen. Insbesondere können wir damit für uns selbst und für andere die anstehende Entwicklungsrichtung herausfinden.

Betrachten wir nochmals den Vorfall von Dr. Neuchef und Frau Spuckweg. Es gibt keine Zweifel, dass die Haltung von Dr. Neuchef gegenüber Frau Spuckweg kritikwürdig ist. Man kann aber auch eine Qualität in seinem Verhalten erkennen, nämlich die Bereitschaft sich gegenüber Mitarbeitern abzugrenzen. Wenn diese Qualität nicht mit Verständnis und Akzeptanz kombiniert ist, könnte sie in eine Geringschätzung umschlagen (s. Abbildung). Sollte die Haltung von Dr. Neuchef typisch sein, so verläuft die für ihn empfehlenswerte Entwicklungsrichtung von unten links nach oben rechts.

Viele Führungskräfte rutschen eher nach unten rechts ab und brauchen eine persönliche Entwicklung Richtung Abgrenzungsfähigkeit.

Das Verhalten von Dr. Neuchef begründet sich zum einen aus der Beziehungsdynamik mit Frau Spuckweg und zum anderen aus der Dynamik, die sich auf der inneren Bühne abspielt. Herr Neuchef hatte ja beim inneren Team vom Weichei, das hinter eine Mauer verbannt wird, gesprochen. Dieses Teammitglied hat die vermissten Qualitäten, doch legt er dies als bedauernswerte Schwäche einer Führungskraft aus. Aus der Logik des Wertequadrats ergibt sich, dass ein übertriebenes „Weichei“ (unten rechts) zu befürchten ist, wenn die darin enthaltene harmonische Qualität allein dastünde. Daraus ergibt sich für Dr. Neuchef, dass das Weichei in seinen Qualitäten erkannt und rehabilitiert werden muss. [2][4][12]

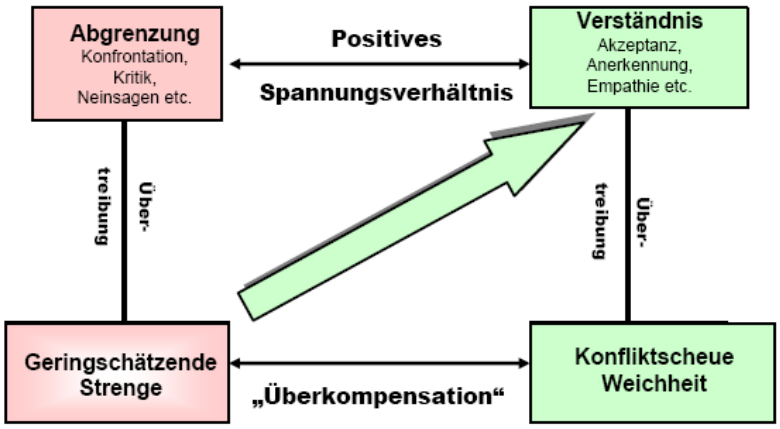


Abbildung 17: Entwicklungsquadrat Beispiel Dr. Neuchef [12]

4.1.5 Die Logik sozialer Situationen – ein Situationsmodell

Auch bei diesem Modell möchten wir nochmals auf das Beispiel von Dr. Neuchef und Fr. Spuckweg zurückkommen, wo in einer Teambesprechung Fr. Spuckweg Zeitausgleich für die Weiterbildung, die sie am Wochenende besucht, beantragt.

Wenn wir nun eine andere Brille aufsetzen, um den Vorfall nochmals zu betrachten, ohne auf zwischenmenschliche Eigenarten zu achten, sondern nur unter rein strukturell-situativen Gesichtspunkten, so spricht man vom Situationsmodell. Die Fähigkeit verschiedene „Brillen“ aufzusetzen, unterstützt eine Führungskraft in ihrer Hauptaufgabe der situationslogischen und systemgerechten Handhabung von Gesprächen und Besprechungen.

F. Schulz von Thun unterscheidet an einer „Situation“ vier Komponenten:

Der **Eingangskanal** steht für die Vorgeschichte und die Anlässe, die zu der Situation geführt haben. In unserem Beispiel bedeutet dies ob der Antrag schon vor Bildung der Tagesordnung eingereicht oder dieser spontan während der Sitzung geäußert wurde. Gab es schon Präzedenzfälle in der Vorgeschichte des Teams, und wie wurden solche Fragen bisher gehandhabt?

Der **Oberbauch** steht für die thematische Struktur, worum es geht. Welche Themen gehören nach dem Verständnis aller Beteiligten in die Teambesprechung und welche nicht? Gehört dieser Antrag dazu oder nicht? Ist es im Verständnis von Fr. Spuckweg ein Antrag oder doch eine Mitteilung?

Der **Unterbauch** steht für die menschliche Struktur der Beteiligten und ihre Rollen (in der Abbildung als Hüte dargestellt). In unserem Beispiel sind dies der Teamleiter und seine fachlich unterschiedlichen aber hierarchisch gleichrangigen Mitarbeiter. Sind alle anwesend, die vom Thema betroffen sind? Ist jemand anwesend, dessen sinnvolle Zugehörigkeit bei diesem Thema infrage steht? Zusammengefasst stellt sich die Frage: Sind zum anstehenden Thema die Richtigen beisammen und in welcher Funktion und Rolle? Ist jeder mit Sitz und Stimme vertreten (vgl. innere Ratsversammlung) – und zum Schluss wird abgestimmt? Oder entscheidet schlussendlich doch der Teamleiter, oder liegt die Entscheidung doch bei der Personalstelle?

Der **Ausgangskanal** steht für die Ziele des Treffens und was dabei herauskommen soll. Mögliche Fragen zu unserem Beispiel wären: Soll darüber hier entschieden werden? Soll entschieden werden, wie in dieser Sache weiter vorzugehen ist? Soll darüber hinaus eine Lösung gefunden werden, wie in Zukunft Fortbildungen und Dienstangelegenheiten in einem sinnvollen Zusammenhang gestellt werden können? Oder soll dies aus Zeit- oder anderen Gründen, heute nicht das Ziel der Besprechung sein?

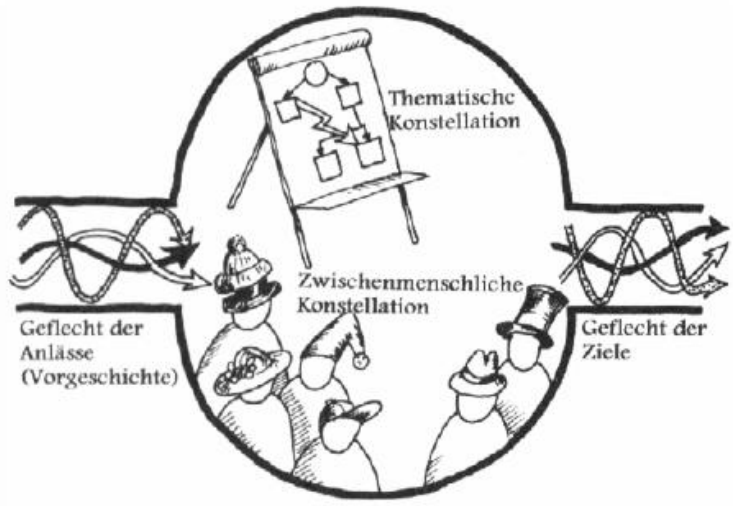


Abbildung 18: Situationsmodell mit 4 Komponenten

Um dem nächsten Kapitel vorwegzugreifen – hier wird klar, warum das Kommunikationsideal der Stimmigkeit (authentisch und situationsgerecht) die situative Komponente so betont. Klarheit und Wahrheit der Situation sind Grundlagen professioneller Kommunikation. Hier kann man nur sagen, was wäre, wenn Führungskräfte in der, der vier vorgestellten Hinsichten, ein klares Situationsverständnis hätten. [4][9][12]

Für unser Beispiel sollte Dr. Neuchef den Antrag zunächst einmal situationsklärend einordnen, bevor er selbst inhaltlich dazu Stellung nimmt bzw. andere um Beiträge bittet.

„Zunächst vielen Dank, Frau Spuckweg, dass Sie bereit sind, diese Weiterbildung in Ihrer Freizeit zu machen. Was nun den Zeitausgleich am Montag betrifft – wollen Sie dies als Mitteilung oder als Antrag verstanden wissen? … Ich glaube, wir müssen es als Antrag werten, weil es in jedem Fall genehmigungspflichtig wäre. Darüber zu entscheiden hat meines Wissens die Personalstelle, aber ich

nehme den Tagesordnungspunkt hier gerne auf, weil man mich sicher um eine Stellungnahme bittet. Mich würde Ihrer aller Meinung zu zwei Punkten interessieren: Erstens, wie sehen Sie die Patientenversorgung im Falle einer Abwesenheit von Frau Spuckweg gewährleistet – denn hier liegt meine Hauptsorge, das muss ich ehrlich sagen und zu bedenken geben. Und zweitens, gab es in der Vergangenheit vergleichbare Fälle, und wie sind die gehandhabt worden – falls jemand dazu etwas weiß!?

Darüber hinaus würde ich gerne das Thema Weiterbildung einmal generell aufgreifen und mit Ihnen allen besprechen, um zu einer gemeinsamen Linie zu finden. Dies aber nicht heute.

Ja, wer mag zu den beiden oder einem der beiden Punkte Stellung nehmen? Vielleicht mögen Sie, Frau Spuckweg, zunächst selbst dazu etwas sagen?“ [4, S. 61-62]

In diesem Kapitel wurde versucht eine Einführung in die fünf kommunikationspsychologischen Modelle zu geben. Diese werden zur Durchleuchtung und Verbesserung der Kommunikation im Führungskontext gern zur Hilfe genommen. Es ist vielleicht schon aufgefallen, dass diese Modelle einen inneren Zusammenhang besitzen, einander ergänzen und für ein und dieselbe Praxissituation integrativ zu Rate gezogen werden können. Es sollte hoffentlich deutlich geworden sein, dass ein verändertes Verhalten mit einem veränderten Bewusstsein einhergeht.

4.2 Kommunikationsstile zwischen Persönlichkeits- und Beziehungsdynamik

Bei den folgenden acht Kommunikations- und Interaktionsstilen von F. Schulz von Thun handelt es sich um bestimmte Arten und Weisen, wie wir mit anderen Menschen in Kontakt treten, mit ihnen sprechen und die Beziehung gestalten. Bei jedem Stil verbinden sich bestimmte innere Verfassungen. Es ist ein Gemisch aus Bedürfnissen, Gefühlen, Stimmungen und Absichten. Unsere Kontaktpartner erreichen wir nicht nur durch Worte, sondern auch durch die gesamte nonverbale Ausstrahlung (vgl. 1. Axiom von Watzlawick).

Die Stile schließen einander nicht aus, es ist viel mehr alles in jedem. Manchmal findet man sich erst auf den zweiten Blick in den Kommunikationsstilen wieder. Die verschiedenen Strömungen, die im Anschluss in Reinkultur vorgestellt werden, schließen sich in ein und dem selben Augenblick nicht aus – im Gegenteil, normalerweise fließen zwei oder mehr Strömungen zusammen und ergeben für die Person beziehungsweise die Situation ein charakteristisches Gemisch. Jeder hat bevorzugte Muster, wie er mit anderen in Kontakt tritt, einhergehend mit bestimmten Vermeidungsmustern. Diese Muster haben ihren lebensgeschichtlichen Hintergrund.

Zu diesen Stilen zählen: der bedürftig-abhängige Stil, der helfende Stil, der selbst-lose Stil, der aggressiv-entwertende Stil, der sich beweisende Stil, der bestimmende-kontrollierende Stil, der sich-distanzierende Stil, der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil. Die Namen der einzelnen Stile sind absichtlich von F. Schulz von Thun der Alltagssprache entlehnt. In der analytischen Literatur werden diese als beispielsweise orale, anale, masochistische oder hysterische Charakteranteile beschrieben.

Im Folgenden möchten wir uns auf das Erscheinungsbild und die Grundbotschaften der Stile beschränken. Die Zuordnung der Stile zu den Geschlechtern bei den Abbildungen ist zufällig und in bunter Abwechslung, jedoch die Grundhaltung und Posen für den Stil markant. [2]

4.2.1 Der bedürftig-abhängige Stil

Dieser Stil zielt darauf ab, sich selbst als hilflos und überfordert darzustellen. Der andere bekommt das Gefühl, er müsse helfen, entscheiden oder verantworten – sonst wäre alles verloren. Die Botschaft geht vom Bedürftig-Abhängigen oft nonverbal aus (wie er einen ansieht, erweicht einem das Herz). Manchmal werden die Bitten durchaus deutlich und können sich zu dringenden Forderungen steigern.

Abbildung 19: bedürftig-abhängiger Stil

„Das kannst du jetzt aber mal wirklich für mich tun! Du siehst doch, wie mir alles über den Kopf wächst! Kannst du denn nicht wenigstens einen Tag Urlaub nehmen, damit ich zumindest Montag noch mit dir rechnen kann? …“.

Menschen, die diesen Stil als bevorzugtes Kontaktmuster entwickelt haben, waren wahrscheinlich in ihrer Kindheit bestimmten Urerfahrungen ausgesetzt, aus denen sie unbewusst folgende Schlussfolgerung für ihr weiteres Leben gezogen haben:

„Ich bin schwach und hilflos – allein bin ich dem Leben nicht gewachsen!“

Bei diesem wie auch bei allen anderen Stilen sind es nicht nur frühkindliche Grunderfahrungen, die dazu führen, dass bestimmte seelische Strömungen die Oberhand gewinnen. Diese Erstprägungen sind allerdings besonders nachhaltig. Hinzu kommen noch Erfahrungen in Jugend und Pubertät, auch im Erwachsenenalter und im Berufsleben.

Den Mangel an Selbstvertrauen, den man beim Bedürftig-Abhängigen antrifft, mag ursprünglich dadurch entstanden sein, dass das Kleinkind in der Phase, die Welt ringsum auf eigenen Beinen zu erkunden, extrem behindert und entmutigt wurde. Ein Beispiel hierfür: „Lass mich das machen, dazu bist du noch zu klein! – Bleib hier, sonst machst du dich nur schmutzig! – ach, so doch nicht, gib her!“ Möglich ist aber auch, dass das Gegenteil der Fall war, dass das Kind viel zu früh auf sich alleine gestellt war und sich in grenzenloser Verlassenheit der Welt ausgeliefert sah. Um diesen verdrängten Urschmerz nie mehr spüren zu müssen, zieht der Erwachsene alle Register, um sich heute den unbegrenzten Beistand zu sichern. [2]

Betrachten wir diesen Stil mit dem Quadrat der Nachricht (siehe voriges Kapitel), dann ist neben der Information folgendes zu empfangen:

1. Die Selbstkundgabe der Hilfsbedürftigkeit: allein schaff ich es nicht.
2. Die Beziehungsbotschaft „Du bist stark und kompetent“, durch die sich der Empfänger oft sehr angesprochen fühlt.
3. Direkte und verdeckte Apelle, alle von der Art „Hilf mir, du musst für mich sorgen, hörst du? Lass mich bloß nicht im Stich!“

4.2.2 Der helfende Stil

Dieser Stil bildet das „komplementär“ zum oben beschriebenen Stil. Menschen, die von der helfenden Strömung stark und dauerhaft erfasst sind, ziehen Bedürftig-Abhängige wie Magneten an. Oft stehen diese über die eigene Erschöpfungsgrenze hinaus Bedürftig-Abhängigen mit Rat und Tat zur Seite. Sie strahlen eine souveräne Stärke aus, die zu sagen scheint „Ich brauche niemanden“ und „Ich bin ganz für dich da“. Von der helfenden Strömung werden wir umso leichter erfasst, je mehr wir mit den eigenen schwachen und hilfsbedürftigen Anteilen auf Kriegsfuß stehen. Das seelische Axiom in diesem Stil scheint zu lauten:

„Für mich ist es eine Katastrophe, schwach (ratlos, traurig, verzweifelt) und bedürftig zu sein!“

Schmidbauer beschreibt in seiner tiefenpsychologischen Studie über die „hilflosen Helfer“ (Schlagwort: Helfersyndrom), dass der helfende Mensch ein „verwahrlostes, hungriges Baby“ in sich trägt. Es verkörpert jenes Preisgegeben sein und jene Ohnmacht, die er als kleines Kind erlebt hat. Es hatte einen gewaltigen Urschmerz in Momenten intensiver Bedürftigkeit nach Schutz und liebevoller Zuwendung, menschlicher Nähe als es sich alleingelassen oder abgelehnt fühlte.

Abbildung 20: helfender Stil [2]

Die starke kontaktzugewandte Außenseite leistet folgendes: Das eigene hungrige Baby wird sicherheitshalber unter Verschluss gehalten, lässt aber anderen Menschen stellvertretend die Fürsorglichkeit angedeihen, die man selbst nicht ausreichend erhalten hat.

Die Gefahren, die mit der helfenden Strömung für den Helfer verbunden sind, sind diese: Zwar erreicht er das Ziel (die Gefühle von Schwäche und Bedürftigkeit unten zu halten), bekommt darüber hinaus aufblickende Anerkennung und Dankbarkeit. Aber das hungrige Kind in ihm bleibt unterernährt, nach einiger Zeit fühlt er sich überanstrengt, ausgelaugt oder von Blutsaugern umgeben und als seelischer Mülleimer missbraucht. Diese Regungen passen nicht ins Idealbild des Wohltäters, können der innere Griesgram, der Ärger, das Gefühl von Einsamkeit trotz vieler Kontakte und die Erschöpfung häufig nur über Krankheiten ausgedrückt werden. [2]

4.2.3 Der selbst-lose Stil

Dieser Kommunikationsstil ist dem helfenden sehr verwandt. Das Grundmuster besteht darin, für andere da zu sein, ihre Wünsche und Nöte zu spüren. Die aufopfernde Tendenz des Selbst-losen hat, im Vergleich zum Helfer, etwas Unterwürfiges. Bei diesem Stil ist eine tiefe Überzeugung von eigener Bedeutungs- und Wertlosigkeit vorhanden. Das seelische Axiom lautet:

„Ich selbst bin unwichtig – nur im Einsatz für dich und für andere kann ich zu etwas nütze sein!“

Das Sich-durch-den-anderen-Definieren ist Ausdruck von fehlendem Selbstwertgefühl. Dies ist auch ein Mittel, um sich davor, ein eigenständiges und abgegrenztes Individuum zu werden, zu drücken.

Abbildung 21: selbst-loser Stil

Charakteristisch für diesen Stil sind die Aufwertung des anderen und die Abwertung des Selbst. Die Beziehungsbotschaft lautet: „maßgeblich bist DU!“, verbunden mit der Bereitschaft, die starken und guten Seiten des anderen zu würdigen. Die schwachen und fehlerhaften Seiten hingegen werden übersehen, bagatellisiert und entschuldigt. „Ich bin unwichtig!“ lautet die Selbstoffenbarung. Einige Beispiele für selbstabwertende Aussagen sind:

- „Ich weiß, das ist eine dumme Frage, aber ich wollte mich nur mal erkundigen …“
- „Leider bin ich schrecklich ungebildet …“
- „Bestimmt bin ich schon die ganze Zeit lästig – es tut mir leid, dass ich Ihre kostbare Zeit mit diesen unwichtigen Dingen stehle …“

Im Vergleich zum Helfenden ist es dem Selbst-losen undenkbar in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu geraten und seinen Partner damit zu belasten und zu belästigen. Der Grundappell lautet: „Sag, wie du mich haben willst!“. Dieser entsteht aus dem Wunsch es dem anderen recht zu machen.

Das Beziehungs-Ohr ist darauf spezialisiert, die eigene Selbstentwertung noch zusätzlich von außen zu nähren. Äußerungen von Gesprächspartnern werden so umgedeutet, dass sie im Zweifel immer die eigene Wertlosigkeit betonen. Wer von der Selbst-losen Strömung erfasst ist, hält sich in Gruppen mit der eigenen Meinung sehr zurück. Wenn wir es aber doch wagen die eigene Meinung zu sagen, dann niemals klipp und klar, sondern abschwächend. Das Motto des Selbst-losen lautet „Harmonie um jeden Preis!“. Doch wer kann einem so lieben, selbstlosen und bescheidenen Menschen schon böse sein und sich nicht verpflichtet fühlen? So kann es leicht passieren, dass durch seine ganze Art ein zartes Netz entsteht, indem sich Mitmenschen gefühlsmäßig gefangen fühlen und sich nicht leicht freimachen können. [2]

4.2.4 Der aggressiv-entwertende Stil

Auch bei diesem Stil handelt es sich in gewisser Weise um ein Gegenstück des vorangegangenen. Im Vergleich gebärdet sich dieser hingegen „von oben herab“. In der „feind-seligen“ Strömung werden wir von der Energie erfasst, im anderen das Fehlerhafte, Erbärmliche und Schändliche zu entdecken und ihn entsprechend herabzusetzen und entwertend zu behandeln. Ein Wesensmerkmal des autoritären Charakters ist es „nach oben hin buckeln“ und „nach unten hin tretend“.

Abbildung 22: aggressiv-entwertender Stil [2]

Von der feind-seligen Strömung erfasst sind wir darauf aus, unserem Gegenüber offen oder versteckt etwas anzutun. Dies lässt ihn klein werden, schuldig und wertlos erscheinen, und wir sind durchdrungen von der Überzeugung, dass er es nicht anders verdient hat. Die kommunikative Grundbotschaft enthält die Selbstdarstellung der Stärke und Unverletzlichkeit. Das misstrauische Beziehungsohr, das der Feind-selige mit dem Selbst-losen gleich hat, wittert allzeit den Widersacher. Meist richtet sich das misstrauische Beziehungsohr gegen bestimmte Personen, die Ähnlichkeit mit alten Wundenschlägern aus der eigenen Lebensgeschichte aufweisen. Hierzu ein Beispiel eines Studenten:

„Ich kenn das von mir bei Leuten, die meinen Eltern ähnlich sind und von denen ich annehme, dass sie mich so wie ich bin ohnehin nicht akzeptieren. Ich begegne ihnen von vornherein in aggressiver Lauerstellung, um ihnen zu signalisieren, dass es ihnen nicht möglich ist, mich zu verletzen, weil ich sie ja ohnehin nicht leiden könne. Diese Phantasien auf Realität zu überprüfen, gelingt mir dadurch natürlich nicht, weil ich das erwartete Verhalten selbst provoziere.“ [2]

„harte Schale – weicher Kern“ heißt es im Volksmund durchaus zutreffend. Als kleines Kind hat man schwere Herabsetzungen, Demütigungen und wahrscheinlich Schläge erlitten. Statt der positiven Grunderfahrung gleichberechtigter Koexistenz, lautete die Lebensgleichung „ich oder du!“. Diese Erfahrungen verdichten sich zu dem seelischen Axiom:

„Ich bin nicht in Ordnung, mache erbärmlich alles falsch. Wehe, jemand merkt es! Dann werde ich untergebuttert und gnadenlos verachtet!“

Hier verbindet sich vor allem das Minderwertigkeitsgefühl mit der Angst „runtergemacht“ zu werden, in die unterlegene Position zu geraten oder ausgegrenzt zu werden. Im Vergleich zum selbst-losen Menschen (duckt sich), will der feind-selige Mensch „vorbeugend mit gleicher Münze heimzahlen“ und macht das „Obensein“ zur Überlebensfrage.

Wo immer die aggressiv-entwertende Strömung kommunikationsbeherrschend wird, gibt es meist auch Mitspieler, die es entweder „anheizen“, es mit sich geschehen lassen, oder beides im Wechselspiel. Je nachdem ist die teufelskreisartige Eskalation symmetrisch oder komplementär. [2]

4.2.5 Der sich beweisende Stil

Bei diesem Stil betreiben wir die Selbstwertsicherung durch besondere Anstrengung, uns selbst ins rechte Licht zu rücken, kompetent und gescheit zu erscheinen – um bloß keinen schlechten Eindruck zu hinterlassen. Die Botschaft hier lautet „Ich bin ohne Fehl und Tadel!“.

Die Grundbotschaft, die von uns ausströmt, lautet in ihrer quadratischen Struktur:

Ich bin ohne Fehl und Tadel

Erkenne mich an

Du wirst mich beurteilen (Richter) oder mit mir konkurrieren (Rivale)!

In vielen Variationen wird der Empfänger immer wieder das „Sieh her,

- wie ich doch gelehrsam reden kann,
- was ich alles geschafft habe, was ich mein Eigen nenne,
- wo ich überall als wichtige Person gefragt bin,
- wen ich alles kenne,
- wo ich überall maßgeblich mitmische,
- worüber ich alles Bescheid weiß und kluge Ausführungen machen kann,
- was ich schon für Heldentaten begangen habe!“

zu hören bekommen. Der sich Beweisende steht unter permanentem Druck, sich nach außen hin vollkommener zu geben als ihm innerlich zu Mute ist. Dies kostet viel psychische Kraft. Aus diesem „hausgemachten“ Stress lässt sich folgendes seelische Axiom ableiten:

„Ich selbst bin nicht (liebens-)wert – nur in dem Maße, wie ich „gut“ bin, verdiene ich Liebe und Anerkennung.“

Als Kind bekommt man oft Herabsetzungen und Entmutigungen in der Form „Was, das kannst du nicht? Sag mal, was kannst du überhaupt?“ zu spüren. Solche Sätze werden oft von Eltern und Lehrern gedankenlos ausgesprochen mit dem Ziel, das Kind anzuspornen, mit dem Nebeneffekt, dass sich die Person ständig in Beweisnot wähnt.

Abbildung 23: sich beweisender Stil [2]

Erhält man die ersehnte Anerkennung, liegt darin meist nicht die heilende Chance, denn diese Anerkennung gilt ja nur der vorgezeigten Schokoladenseite. Die verborgene Rückseite meines Wesens erfährt keine Annahme.

Nur allzu leicht kann es passieren, dass man unter der sich beweisenden Strömung zum „Versager“ wird. Dies passiert nämlich dann, wenn die Angst vor der Durchschnittlichkeit uns daran hindert, überhaupt noch etwas zu Stande zu bringen. Alfred Adler sah in plötzlichen Arbeitsstörungen durch Neurosen und Krankheiten einen strategischen Winkelzug. Dadurch gelingt es denjenigen Lebensbereichen auszuweichen und sich vor solchen Aufgaben zu drücken, denen man sich nicht gewachsen fühlt, ohne aber als Versager dazustehen. [2]

4.2.6 Der bestimmende-kontrollierende Stil

Bei dieser Strömung trachten wir danach, die Dinge und Menschen so zu lenken und zu korrigieren, dass sie unter unserer Kontrolle bleiben und dadurch ihren rechten Fortgang nehmen. Von dieser Strömung erfasst, hat man Angst vor Überraschungen, spontanen Veränderungen, Chaos – vor allem vor Kontrollverlust. Männer und Frauen sind hier gleichermaßen betroffen.

Abbildung 24: bestimmend-kontrollierender Stil [2]

Diese Angst führt im Extrem zu einer „zwanghaften“ Lebensführung. Es spielen pedantische Regelmäßigkeiten und Rituale, starre Normen und Prinzipien eine große Rolle, dies gibt alles ein wenig Sicherheit und Berechenbarkeit in dieses gefährlich-wirre Leben.

Die Grundbotschaft enthält als unerschütterliche Selbstkundgabe „Ich weiß, was richtig ist!“. Partner, Kinder, Verwandte etc müssen alle erst noch auf den richtigen Weg gebracht werden. Die Beziehungsbotschaft, die vom Bestimmenden ausgeht, lautet: „Du kannst es nicht richtig, du weißt es nicht recht – wenn man dich dir selbst überlassen würde, dann kann es nicht gut ausgehen!“. Hier besteht das Hauptziel nicht in der Herabsetzung des anderen, sondern darin, ihn zu ändern, zu formen und zu kontrollieren.

Die in diesem Stil verborgene Gefahr liegt darin, fremdes „Hoheitsgebiet“ unbefugt zu betreten. Typischerweise werden die Appelle nicht als persönliche Wünsche ausgesprochen und aus eigenen Bedürfnissen abgeleitet, sondern als Regeln definiert. Beispiele hierfür:

Also nicht: „Mir zieht es, würden Sie das Fenster schließen?“ – sondern „Während der Fahrt gehören die Fenster geschlossen.“

Oder: „Es stört mich, wenn du jetzt rauchst!“ – sondern „Beim Essen wird nicht geraucht!“

Das seelische Axiom könnte so lauten:

„Ich bin voll von chaotischen, sündhaften, unvernünftigen Impulsen – nur wenn ich mich an strenge Regeln halte, kann ich mich in der Gewalt haben und ein anständiger Mensch bleiben.“

Die zunehmende Kontrolle über sich selbst in der Kindheit hat einen zivilisierten Mensch zur Folge, der sauber, sittsam und diszipliniert sich an alle Regeln hält, die das Zusammenleben erleichtern sollen.

Wenn der Kontrollierende sich nach Kontakt sehnt, sein Partner aber sich von ihm innerlich entfernt, dann kann er durch die empfundene Kränkung seinen Kontaktwunsch nur durch Reglementierung und Bevormundung zur Geltung bringen. Die Botschaft „ich möchte mehr Kontakt zu dir“ wird dadurch bis zur Unkenntlichkeit verdeckt. [2]

4.2.7 Der sich distanzierende Stil

Von der distanzierenden Strömung erfasst, dürfen unsere Mitmenschen uns nicht zu nahe kommen. Wie eine unsichtbare Wand, wird dafür gesorgt, dass der gebührende Abstand erhalten bleibt. Dies ist räumlich und körperlich gemeint. Eine Scheu vor Berührung sorgt für den gewünschten Sicherheitsabstand. Auch seelisch gilt dasselbe, denn im direkten Kontakt ist es Aufgabe des Kommunikationsstiles, Distanz herzustellen.

Abbildung 25: sich distanzierender Stil [2]

Oft werden die sich Distanzierenden als arrogant und abweisend wahrgenommen. Beim Gegenüber entsteht oft der Eindruck, dass man schwer an ihn herankommt oder nicht recht warm wird mit der Person. Dies gibt Menschen ohne empfindliches Beziehungsohr das Gefühl nicht wirklich gemocht zu werden – dies muss allerdings nicht zutreffen, denn die sich distanzierende Strömung kann sich gerade bei aufkommender Sympathie noch verstärken. [2]

Die Grundbotschaft einer Aussage hat eine starke Ausprägung auf der Sachseite und meist eine schwache auf der Beziehungsseite. Es sei denn, jemand kommt ihm zu nahe, dann kann er sehr ungemütlich, muffig oder gar aggressiv werden und seinem Gegenüber vermitteln, wie lästig seine Anhänglichkeit ist. Die Selbstkundgabe ist ebenfalls meist schwach ausgeprägt, er gibt sich stets verschlossen. Der allwährende Appell hingegen ist sehr deutlich „Komm mir nicht zu nahe!“. [2]

Der Distanzierte macht nach außen hin den Eindruck, als ob er wenig berührbar wäre, keine Gefühle hätte. Man bekommt den Eindruck, er sei ein Mensch mit großem Kopf und einem Herz aus Stein. Wir können nur vermuten, dass der Distanzierte in seinem Inneren (Seele) eine reiche, aber auch verletzbare und schutzbedürftige Gefühlswelt in sich trägt. Ist diese Strömung sehr vorherrschend geworden, kann man bei diesem Kommunikationsstil annehmen, dass prägende Erfahrungen mit zwischenmenschlicher Nähe die Ursache hierfür sind. [2]

Auffällig ist, dass dieses Kontaktmuster in unserer Gesellschaft eher für Männer typisch ist. Dies ist auch im Einklang mit der traditionellen und noch vorherrschenden Arbeitsteilung der Geschlechter.

Geht der sich Distanzierende Beziehungen ein, dann unter dem Leitprinzip des Nie-wieder-so-nahe-an-sich-herankommen-Lassens, weil er (unbewusst) weiß, wie anfällig er dafür ist, sein Selbst im Nahkontakt verschmelzend zu verlieren, und weil er (bewusst) zu wissen meint, wie verschlingend und vereinnahmend die Frauen sind. Zugrunde liegt dieser Haltung meist ein nicht abgeschlossener Loslösungsprozess von der Mutter. Das seelische Axiom lautet:

„Wenn ich mich öffne und jemand ganz an mich heranlasse, begebe ich mich in große Gefahr: ich könnte in eine solche Abhängigkeit geraten, dass ich jeder Verletzung preisgegeben bin und mich selbst in der Gefangenschaft der Verschmelzung verliere.“

In diesem Fall wird der Schutz vor zwischenmenschlicher Nähe zum vorherrschenden Charaktermerkmal. Erstrangig bleibt im Seelenleben des Mädchens die Überwindung des Abstandes beziehungsweise das Schaffen von Nähe. Kommunikationsstile, die als typisch weiblich gelten, sind tatsächlich darauf aus,

- auf sich aufmerksam zu machen (mitteilungsfreudig-dramatisierend)
- Nähe und Abhängigkeit zu fördern (bedürftig-abhängig, selbst-los).

Diesen Stil möchten wir mit einem Satz von Satre abschließen: „Jeder kann jederzeit aus dem etwas machen, was aus einem gemacht wurde“. [2]

4.2.8 Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil

Unter dem Einfluss dieses Kommunikationsstiles sind wir außerordentlich mitteilungsfreudig und von starkem Gefühlsausdruck. Wir genießen es vom Publikum umringt zu sein und es in unseren Bann zu ziehen. Selten wird es langweilig in der Gegenwart von Menschen die von dieser Strömung erfasst sind, denn es ist immer etwas los. Die intensive Emotionalität steht in farbigem Gegensatz zur Intellektualität aller vorangegangener Stile, die ausdrucksvolle Darstellungskraft zu deren Starrheit und die leichte Verrücktheit zu deren Vernunft. [2]

Abbildung 26: mitteilungsfreudig-dramatisierender Stil [2]

Die kommunikative Grundbotschaft hat ihre stärkste Betonung auf die Selbstkundegabe. Wobei der Inhalt der Selbstdarstellung sehr verschieden sein kann, charakteristisch ist die Betonung. Die Beziehungsbotschaft hat leicht einen doppelten Boden. Einerseits wird im Gespräch signalisiert, wie wichtig der Gesprächspartner ist, andrerseits spürt dieser bald, dass er nur zum Publikum wird. Dieser fühlt sich zwar intensiv angesprochen, aber doch nicht wirklich gemeint – Publikum ist austauschbar. Der Grundappell lautet: „Wende dich mir mit deiner Aufmerksamkeit zu, und werde Zeuge meiner Selbstdarstellung!“. [2]

Im einfachen Fall mag das Kind die Erfahrung gemacht haben, dass man es nicht beachtet und links liegen lässt – es sei denn, es spielt sich so in den Mittelpunkt, dass man es nicht mehr übersehen kann. Das seelische Axiom lautet dann:

„Ich bin unwichtig. Wie mir wirklich zumute ist, interessiert niemanden. Nur wenn ich mich geschickt oder mit starken Mitteln in den Vordergrund spiele, werde ich beachtet.“

Hinter der aufblühenden Redseligkeit steckt die Angst, unbemerkt zu verwelken. Dem entsprechenden Kommunikationsstil haftet etwas Unechtes und Übertriebenes an, die Gefühle wirken inszeniert und „gemacht“. Herzliche Zuwendung fällt etwas überschwänglich aus, Traurigkeit zum heulenden Elend, Ärger in einen Auftritt heiligen Zorns der mit zugeschlagener Tür in Szene gesetzt wird. Oft wird auf Randaspekte des Gesprächs ausgewichen, wenn Dinge angesprochen werden, die den Punkt, um den es geht, nicht zu treffen. Als Beispiel möchten wir hier, den geschiedenen Ehemann nennen, der sich über die unpassende Frisur seiner bei der Mutter lebenden Tochter aufregt. Somit lenkt er von der Kränkung, dem Schmerz, der Wut und der Traurigkeit der Trennung ab. [2]

Oft ist es auch ein Ziel dieses Verhaltens, die eigene innere Leere aufzufüllen. Um sich selbst zu spüren, braucht der hysterische Mensch starke Erlebnisintensitäten, die er sich durch emotionale

Überdosierung zu verschaffen weiß. Aus diesem Erlebnishunger rührt die ständige Suche nach starken Reizen, nach Abwechslung und nach neuen Erfahrungen. Für die Kommunikation bedeutet dies, dass der Betreffende viel Aufregendes zu berichten weiß, da er es bewusst oder unbewusst so einrichtet, dass in seinem Leben dauernd etwas los ist. Die eigene Person ist, direkt oder indirekt, das liebste Thema des Mitteilungsfreudigen. [2]

Assoziationen mit Personen aus dem Bekannten- und Verwandtenkreises sind durchaus erwünscht, denn sie erleichtern die für die Aneignung neuer Inhalte so wichtige Verbindung zwischen dem Inhalt der Arbeit und der eigenen Lebens- und Erfahrungswelt. Ebenso wertvoll sind Verbindungslinien, die wir zu uns selbst knüpfen.

Vor allem darf man nicht vergessen, dass es sich hier um einer Typologie menschlicher Kommunikationsweisen handelt und nicht um menschliche Charaktere. Alles steckt in jedem, und eine konkrete Person wird sich einer Vielzahl der beschriebenen Muster bedienen, abhängig von der Situation und Verfassung.

Zusammenfassend lässt sich eine Bevorzugung in der folgenden Art feststellen: Bei Frauen sind die stärkeren Anteile am bedürftig-abhängigen und selbst-losen und mitteilungsfreudigen Stil festzustellen. Bei Männern hingegen sind der distanzierende, der aggressiv-entwertende und der sich beweisende Stil oft zu finden. Die beiden anderen Stile (helfender, bestimmend-kontrollierend) dürften bei beiden Geschlechtern gleichanteilig vorhanden sein. [2]

Mit dem gewonnenen Wissen über die verschiedenen Kommunkationsstile und Modelle, werden nun im nächsten Abschnitt Möglichkeiten vorgestellt, die einerseits einen Leitfaden für Gespräche geben und einen angenehmen Gesprächsverlauf garantieren sollen.

5 Erfolgreiche Kommunikation auf Basis von F. Schulz von Thun und der Transaktionsanalyse nach E. Berne

Die grundlegende Fragestellung in diesem Kapitel lautet „Wie kommuniziere ich richtig?“. Und es wird auch auf die Frage eingegangen „Wie führt man richtig?“. Es wird nun neben den Theorien von Friedemann Schulz von Thun das Konzept der Transaktionsanalyse vorgestellt, da diese auch in seinen Auffassungen großen Einfluss hatte.

Eric Berne (* 10. Mai 1910 in Montréal; † 15. Juli 1970) war ein amerikanischer Arzt und Psychiater. Er entwickelte die Transaktionsanalyse als psychotherapeutisches Verfahren, welches er aus der Psychoanalyse ableitete.

Berne hatte als Arzt gelernt, seine Patienten aus dem Blickwinkel der Psychiatrie einzuordnen und diesen allein auf Grund seiner ärztlichen Position vorzuschreiben, wie sie sein sollten. Er begann schließlich seinen Patienten "richtig zuzuhören“ und statt die Begriffe und Kategorien des gelernten Psychiaters anzuwenden, stimmte er sich ganz auf die betreffende Person ein und machte er sich mit Hilfe seiner Intuition ein Bild von ihr. Wie man "richtig zuhört" wird im folgenden Kapitel über "Aktives Zuhören" erklärt.

Schließlich entdeckte Berne, dass in jedem Menschen ein "ego image" aus der Kindheit steckt. Er benannte diese "ego images" als "Ich-Zustände" (oder auch "ego states"). Später unterschied er zwischen "Ich-Zustände" aus der Kindheit und "Ich-Zustände" des Erwachsenen. Das Erwachsenen-Ich stellt die betreffende Person nach außen hin dar und ist der für den Außenstehenden am deutlichsten sichtbar erscheinende "Ich-Zustand". Später nutzte er das ego image in seiner therapeutischen Praxis. Auch die "Ich-Zustände" werden im Verlauf dieses Kapitels noch anhand von praktischen Beispielen näher erklärt. Gegen Ende der 1960er Jahre war seine Theorie fast vollständig entwickelt.

Es wird in diesem Kapitel auch auf die vier Grundeinstellungen, neben den Ich-Zuständen, eingegangen und die daraus resultierende Kommunikation. Aus der Transaktionsanalyse wird auch die Bedeutung des richtigen Kontexts und aktiven Zuhörens vorgestellt. Desweiteren werden Gesprächsführungsmodelle vorgestellt, um ein gut geführtes Gesprächsklima im Berufsalltag zu bewahren. Denn durch hervorragende fachliche Leistungen weiter nach oben gekommen haben es Führungskräfte plötzlich folgenreich mit Menschen zu tun. Mit sich selbst und anderen klarkommen, das ist das Ziel der so genannten sozialen Kompetenz, die nun gleichwertig oder sogar vorrangig neben die Fachkompetenz zu treten hat.

Bei gleicher Qualität und gleichen Preisen wird der menschliche Faktor zum Zünglein an der Waage des Wettbewerbs. Dadurch ist die Bedeutung von sozialer Kompetenz im Berufsleben entstanden. Wer in der Lage ist, ein hervorragendes Mannschaftsspiel aufzubauen, der wird im schärfer gewordenen Wettbewerb die Nase vorne haben. [4]

Die Gesprächskultur in einem Unternehmen oder einer Abteilung wird gewiss am stärksten durch die Führungskraft geprägt. Der sachliche und menschliche Erfolg einer Führungskraft steht und fällt allerdings damit, dass sie mit den Leuten redet. Kann man dies lernen? Zu einem hohen Anteil führt jeder so wie er ist, und nicht nach Maßgabe geschulter Verhaltensweisen. Denn im Umgang mit

Menschen zählt das Wahrhaftige. Kommunikationskurse sollen nur eine Start- und Begleithilfe bieten. [4]

Tatsächlich gehört das Leiden unter dem eigenen Chef zu einem sehr verbreiteten Elend in unserer Arbeitswelt. Meist machen Mitarbeiter ihre Führungskraft zu Recht dafür verantwortlich, dass sie entmutigt, frustriert und in ihrer Kreativität eingeschränkt sind. Die Selbstdefinition von Führungskräften als „armes Würstchen" trägt zur Aufrechterhaltung dieses Problems nicht unerheblich bei (vgl. Teufelskreis-Modell). [4]

Oft ist das Kehren vor der eigenen Tür nicht so einfach, da es sehr oft mit Kräften umzugehen gilt, die sich gegen Veränderungen versperren. Trotzdem bleibt die Veränderung im eigenen Team meist sehr erfolgsversprechend, da dort der eigene Einfluss am größten ist. Hier geht es darum, Gestaltungswillen und Anpassungsfähigkeit unter einen Hut zu bringen. So provoziert der Führungsalltag immer wieder in ein- und derselben Situation unterschiedliche Werte und Anforderungen. Aus dem „armen Würstchen" wird ein handlungsfähiges Subjekt. [4]

„Die ideale Führungspersönlichkeit braucht: die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds." Der innenpolitische Sprecher der SPD-Bürgerschaftsfraktion, Ingo Kleist, zum idealen Profil eines neuen Polizeipräsidenten für Hamburg. [4, S. 13]

Den Anfang dieses Kapitels bilden die Kompetenzen der Gesprächsführung. Diese sind hauptsächlich aus den Theorien von F. Schulz von Thun abgeleitet. Wie im Anhang beschrieben, stehen diese Theorien auch unter dem Einfluss von der Transaktionsanalyse von Berne. So ist zum Beispiel der Abschnitt über „Aktives Zuhören" von beiden Kommunikationspsychologen beeinflusst und eine strikte Trennung nicht möglich. Im weiteren Verlauf werden mehr die Konzepte der Transaktionsanalyse nach Berne vorgestellt.

Es sollen Konzepte vermittelt werden, die es sowohl einer Führungskraft als auch einem Mitarbeiter ermöglichen, ein gut strukturiertes Gespräch zu führen. Mit den Erkenntnissen aus den vorangegangen Kapiteln und den nun vorgestellten Techniken, sollen dem Leser Werkzeuge bereitgestellt werden, die anwendbar sind. Hier wird nicht der Inhalt eines Mitarbeitergesprächs und die vorgeschlagene Häufigkeit dieser vorgestellt werden. Es soll viel mehr ein Leitfaden entstehen, mit dem jedes Mitarbeitergespräch ein angenehmes, erfolgreiches Gespräch werden kann. Viele Leser sind bei dem Wort „Mitarbeitergespräch" vielleicht innerlich zusammengezuckt, weil sie negative Erfahrungen damit verbinden. Hier möchten wir auch vorstellen, wie man negative Tagesordnungspunkte in angenehmer Gesprächsatmosphäre behandeln kann.

5.1 Kompetenzen der Gesprächsführung

In diesem Abschnitt möchten wir darauf eingehen, welche grundsätzlichen Kompetenzen der Gesprächsführung eine Führungskraft im Mitarbeitergespräch benötigt, um ein Gelingen des Miteinanders möglichst wahrscheinlich zu machen. Was bekommen wir als Führungskraft von unserem Mitarbeiter mit? Wie können unser Verständnis und unsere Wahrnehmung überprüft werden? Diese Fragen sollen im Abschnitt „sich interessieren“ geklärt werden. Die Frage, was das Verhalten unseres Mitarbeiters in uns auslöst, möchten wir im Kapitel „Farbe bekennen“ aufarbeiten. Anschließend möchten wir eine Struktur vorstellen, nach der Mitarbeitergespräche geleitet werden können. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden noch weitere Methoden vorgestellt, die aus der Transaktionsanalyse stammen.

5.1.1 Sich interessieren

Sich interessieren bedeutet, den Mitarbeiter nicht nur als funktionierende „Aufgaben-Erfüllungsmaschine“ zu betrachten, sondern mit allen vier Ohren (siehe Quadrat der Nachricht), auf allen Ebenen der Kommunikation zu hören, was der Mitarbeiter mitteilen möchte. Dies ist die Grundlage, um angemessen auf den Mitarbeiter einzugehen. Hier spielt die Kunst, wirklich zuzuhören eine wichtige Rolle, es ist weit mehr als den anderen nur ausreden zu lassen. Für viele Menschen ist das Zuhören eine schwierige Aufgabe, da dies seltener geübt wird als das Sprechen. Worauf es beim guten Zuhören ankommt wird im Folgenden beschrieben. Als Vergleich dazu wird später auch das sehr bekannte „Aktive Zuhören“ aus der Transaktionsanalyse beschrieben. [4]

Mit vier Ohren empfangen

Je nachdem, mit welchem Ohr beispielsweise die Führungskraft besonders hellhörig ist, werden Äußerungen zu sehr unterschiedlichen inneren wie äußeren Reaktionen führen. Hier nochmal ein kurzer Rückblick auf das Quadrat der Nachricht und die Situation von Herrn Neuchef.

- Selbstkundgabe-Ohr: Was ist das für eine Mitarbeiterin? Was geht aktuell in ihr vor?
- Sach-Ohr: Welche sachlichen Informationen höre ich aus dem heraus, was die Mitarbeiterin sagt?
- Beziehungs-Ohr: Wie steht sie zu mir? Was hält sie von mir? Wie sieht sie unsere Beziehung?
- Appell-Ohr: Was will sie bei mir erreichen? Was soll ich aufgrund ihrer Aussage tun, denken oder fühlen?

Jeder wird wohl etwas andere Botschaften und Anliegen aus der Mitarbeiterin heraushören. Nicht zu vergessen bleibt, dass die ankommende Nachricht ja auch ein Machwerk des Empfängers ist. Um sicherzugehen, dass wir nichts ins falsche Ohr bekommen haben und auch folglich in unserer Reaktion falsch liegen, ist es ratsam zu überprüfen, ob das, was wir gehört haben, auch dem entspricht, was unser Gesprächspartner gemeint hat. Oft ist dem Sender selbst noch nicht innerlich klar, was er auf allen vier Ebenen des Gesprächs meint. [4]

Um mich zu vergewissern, ob wir unseren Gesprächspartner genau so verstanden haben, wie er es gemeint hat, müssen wir uns auf eine Art des guten Zuhörens verstehen, die unter dem Begriff „aktives Zuhören“ bekannt geworden ist. [4]

Aktives Zuhören

„Beim aktiven Zuhören versuche ich, mich in meinem Gegenüber einzufühlen, um ihm in meinen Worten wiederzugeben, was ich nicht nur sachlich, sondern auch emotional von ihm verstanden habe.“ [4, S. 70]

Ein Beispiel für Rückmeldungen des aktiven Zuhörens aus einer Gesprächssituation zwischen der Führungskraft und einer Mitarbeiterin: *„Sie fühlen sich also von den Kollegen gemieden, sogar ausgegrenzt … Die neuen Kollegen sind Ihnen in ihrer Art zunächst einmal fremd, da sie sich viel ruhiger verhalten, als Sie es aus Ihrer alten Abteilung gewohnt sind … Mit Ihren bisherigen Versuchen, durch Erzählungen aus Ihrem alten Team oder durch Witze-Erzählen Kontakt aufzunehmen, stoßen Sie bei den Kollegen auf Ablehnung. Das verärgert und verunsichert Sie noch mehr … Sie scheinen wirklich besorgt zu sein … Und Sie können sich nicht recht erklären, warum die Kollegen so auf Sie reagieren …“ [4, S. 70]*

Jede weitere Reaktion von mir hängt davon ab, wie weit wir unseren Gesprächspartner inhaltlich und in seinen persönlichen Beweggründen überhaupt verstanden haben. Das aktive Zuhören schafft den Boden in einem Gespräch, auf dem gegenseitiges Verstehen und ein klarer Austausch wachsen können. [4]

Als „einfühlendes Verstehen-Wollen“ kann die Grundhaltung, die das Aktive Zuhören ausmacht, bezeichnet werden. Man versucht sich, in die Gefühls- und Gedankenwelt meines Gesprächspartners einzufühlen. Man versucht für eine begrenzte Zeit, die Welt aus den Augen des anderen zu sehen. Man nimmt sozusagen einen Perspektivenwechsel vor. Eine häufige Fehlannahme ist, dass man auch gleichzeitig den Standpunkt des anderen übernimmt. Im Eifer des Gefechts neigen viele Menschen dazu, statt genau zuzuhören, sich mit neuen Argumenten zu rüsten. Diese beziehen sich folglich nicht auf das, was der andere gerade gesagt hat. Unbedingte Voraussetzung für das Aktive Zuhören sind ein echtes Interesse an meinem Gesprächspartner und die aktuelle Bereitschaft zum Zuhören. [4][7][8][25][24][26][27]

Ist die Führungskraft gerade mit anderen Dingen beschäftigt, so ist es erforderlich, dem anderen dies mitzuteilen, anstatt nur „mit halben Ohr“ hinzuhören. Es besteht auch die Möglichkeit, in so einem Fall das Gespräch zu vertagen. Die drei Stufen des Aktiven Zuhörens sind:

1. Stufe: Beziehungsebene. Es geht darum, zunächst dem Gesprächspartner zu signalisieren, dass man jetzt ganz Ohr ist. Dazu ist es wichtig, alle Störquellen auszuschalten wie beispielsweise das Telefon, andere Personen usw. Ich wende mich dem anderen auch im tatsächlichen Sinn zu und stelle Blickkontakt her. Nichts davon sollte überlegt und mechanisch eingesetzt werden.
2. Stufe: Inhaltliches Verständnis. Der Zuhörer fasst die Kernaussagen zusammen und überprüft dadurch sein inhaltliches Verständnis. Dies sollte auch nicht mechanisch und papageienhaft erfolgen, es stellt sich sonst die Frage der Glaubwürdigkeit des Interesses. Bei sehr flüssigen Rednern kann es auch nötig sein, dass der Zuhörer ab und zu unterbrechen muss um den Anschluss nicht zu verpassen.
3. Stufe: Gefühle verbalisieren. Dies ist die Kunst, dem anderen aus dem Herzen zu sprechen. Dies bedeutet, dass man versucht, die Gefühle, die der andere verbal oder nonverbal ausdrückt, in Worte zu fassen. Diese Gefühlsvermutungen kann man auch dann anstellen, wenn der Gesprächspartner seinen Ärger selbst noch nicht ausgesprochen hat, aber diesen für einen wahrnehmbar ausdrückt. Dies kann er zum Beispiel durch seinen Tonfall oder seine

> Körpersprache tun. Wenn meine Vermutung nicht ganz ins Schwarze trifft, also der Gesprächspartner präzisieren muss, so verhilft ihm dies zur Klärung seiner Gefühle und mir zu einem besseren Verständnis.

Das Verbalisieren von Gefühlen durch den Zuhörer soll auch als eine Art Spiegel für den Gesprächspartner dienen. Durch diesen kann er mehr Klarheit über sich selbst gewinnen. Nimmt der Gesprächspartner meine Vermutung nicht an, so stimmt diese entweder wirklich nicht, oder er will sie sich (noch) nicht eingestehen. Das Verbalisieren von Gefühlen setzt eine sehr enge Beziehung voraus, die zwischen Vorgesetzen und Mitarbeiter nicht immer angebracht ist. Es setzt ein Vertrauensverhältnis voraus, wie es nicht mit allen Mitarbeitern und auch nicht in allen Situationen des Führungsalltags bestehen kann. [4][7][8][25][24][26][27]

Die besondere Schwierigkeit des Aktiven Zuhörens liegt darin, sich selbst zurückzuhalten und eine gewisse „Lösungslosigkeit“ im ersten Moment auszuhalten. Auch ist es oft schwer, dem Gesprächspartner die Führung zu überlassen, denn wer fragt der führt – und gerade darum geht es beim Aktiven Zuhören nicht. Auch verlangt der Umgang mit den Gefühlen des Gesprächspartners eine gewisse Feinfühligkeit. Kommt es zum Ausbruch von Gefühlen, so muss man nicht innerlich wegrennen, indem man zum Beispiel versucht, zu beschwichtigen oder das Thema zu wechseln, sondern die Gefühle zuzulassen und dabei zu bleiben. Aber genau das fällt vielen schwer. Schweigen wird häufig als eine peinliche Gesprächspause wahrgenommen. Es kann aber auch ebenso heißen, dass mein Gesprächspartner innerlich gerade beschäftigt ist. Als Aktiver Zuhörer ist es ratsam, das Schweigen nicht gleich zu unterbrechen, damit der andere in seinen inneren Vorgängen nicht gestört wird. Man kann natürlich nach einer Zeit nachfragen, was den anderen beschäftigt und somit erfahren, ob man eventuell zu ungeduldig ist oder der Gesprächspartner momentan tatsächlich nichts mehr zu sagen hat. [4][7][8][25][24][26][27]

In vielen Fällen sollte es der Führungskraft nicht schwer fallen, nachdem sie dem Mitarbeiter zugehört hat, spontan Stellung zu nehmen. Handelt es sich allerdings um ein schwieriges Gesprächsthema, so kann es sein, dass sie ihren Standpunkt erst einmal bilden muss. [4][7][8][25][24][26][27]

5.1.2 Farbe bekennen

Eine weitere zentrale Fähigkeit im Gespräch ist, die eigene Reaktion auf das Verhalten des anderen klar und deutlich auszudrücken. Im Verlauf eines Gesprächs ist es notwendig, an geeigneter Stelle Farbe zu bekennen. Dies bedeutet, dass man für den Gesprächspartner greifbar wird, aus der Deckung der Zurückhaltung hervortritt und den eigenen Standpunkt deutlich macht. [4]

Statt mit vagen Andeutungen das Unbehagen auf beiden Seiten noch zu vergrößern, ist es ratsam, den eigenen Standpunkt klar und deutlich zu erläutern. Dies mag kurzfristig eine unangenehme Härte ins Gespräch bringen, vielleicht auch einen Konflikt zu Tage fördern. Langfristig allerdings trägt die Klarheit dazu bei, dass der Mitarbeiter weiß woran er ist, dass er seiner Führungskraft vertrauen kann und sich mit ihrem Standpunkt auseinandersetzen kann. [4]

Leicht kann uns der Fehler unterlaufen, dass wir uns mehr damit befassen mit: „Wie sag ich es meinem Kind/Mitarbeiter/Chef etc?“ als mit: „Was habe ich eigentlich zu sagen?“. In diesem

Abschnitt werden wir uns jetzt damit befassen wie man einen Standpunkt bildet und anschließend, wie man als Führungskraft diesen angemessen vertreten kann. [4]

Einen Standpunkt mittels innerer Teamkonferenz bilden

An dieser Stelle möchten wir nur eine Zusammenfassung darüber geben, was schon im Abschnitt des inneren Teams sehr ausführlich beschrieben wurde.

Unser Standpunkt ist nur das Resultat unserer bisherigen Überlegungen, Abwägungen und Gefühle zu einem bestimmten Thema. Manchmal ist er schon vor dem Gespräch klar und deutlich, vielleicht bildet sich dieser auch erst im Gespräch oder verändert sich währenddessen. Dieser innere Vorgang wird als innere Teamkonferenz oder innere Ratsversammlung bezeichnet. [4][3]

An dieser Stelle möchten wir nochmals kurz die Schrittfolge vorstellen, die eine innere Teamkonferenz geordnet und ergiebig verlaufen lässt:

1. Schritt: Identifikation der Teilnehmer. Wer meldet sich in dieser Situation zu Wort?
2. Schritt: Anhörung der Einzelstimmen. Was hast du zu sagen?
3. Schritt: Freie Diskussion zulassen und anregen. Was habt ihr nun einander zu sagen?
4. Schritt: Verhandlung leiten. Was willst du genau? Was könnte dein Beitrag zur Situation sein?
5. Schritt: Entwurf einer integrierten Stellungnahme. Wie will ich (das Oberhaupt) jetzt reagieren? Wer soll in dieser Situation Vorrang haben? Wie können die anderen ergänzen?

Diese Methode ist sehr hilfreich, wenn in Situationen, wo uns unser Standpunkt nicht so klar erscheint, wo sich vielleicht ein inneres Durcheinander und Gegeneinander abspielt. In der Praxis kann dies bedeuten, dass wir in manchen Angelegenheiten um Bedenkzeit bitten werden, um uns eine Reifezeit der Standpunktbildung zu gewähren. Oft ist es ein Segen wenn etwas Tempo aus dem Spiel genommen wird, auch wenn es einer schnell entschlussfähigen und zielstrebigen Führungskraft widerspricht. Erst wenn uns auf diese Weise klar geworden ist, was wir zu sagen haben, müssen wir es uns überlegen wie wir es unserem Gesprächspartner sagen. [4][3]

Stellung nehmen: mit vier Schnäbeln sprechen

Auch hier möchten wir auf die detailliertere Beschreibung im vorigen Kapitel verweisen, wo die Thematik der quadratischen Nachricht schon erörtert wurde.

Beziehen wir uns wieder auf die Gesprächssituation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Der Mitarbeiter möchte nun wissen, ob sein Vorgesetzter mitbekommen hat, worum es ihm geht und wie ihm dabei zu Mute ist und ob er es in den richtigen Hals bekommen hat. Durch den aktiven Teil des Zuhörens sollte es der Führungskraft gelungen sein, seinen Mitarbeiter darüber nicht im Unklaren zu lassen. Der Mitarbeiter möchte nun auch erfahren, wie die Führungskraft auf das Anliegen reagiert. Auf das Kommunikationsquadrat bezogen, enthält die Stellungnahme vier Komponenten [1][4]:

Die Sachebene: Was hält die Führungskraft von der Sache? (Bagatelle, gravierend?)

Die Selbstkundegabe: Wie reagiert sie ganz persönlich darauf? (verärgert, offen, schon vorgefasste Meinung?)

Die Beziehung: Was hält sie vom Mitarbeiter?

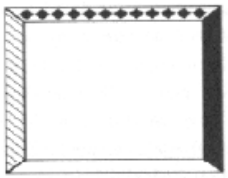
Der Appell: Was wird sich die Führungskraft vom Mitarbeiter erwarten, wie der Mitarbeiter mit der Situation umgehen soll?

Nun ist es Zeit, dass die Führungskraft zur Situation Stellung nimmt. So wie wir mit vier Ohren hören, sind automatisch vier Schnäbel im Einsatz, wenn wir uns äußern. Im besten Fall hat der Mitarbeiter diese auf eine Art und Weise erfahren, die ihm nicht nur Klarheit verschafft, sondern gleichzeitig für ihn gut nachvollziehbar und annehmbar ist.

Folgende Grafik soll noch einmal die Botschaften der vier Schnäbel einer Gesprächssituation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter veranschaulichen.

Sach-Schnabel
(Sachkommentare)
- Die Kollegen sind zurückhaltend(er).
- Unterschiedlichkeit im Team ist fruchtbar, macht es aber auch schwerer, miteinander auszukommen.

Selbstkundgabe-Schnabel
(Ich-Botschaften)
- Ich bin froh, das zu erfahren
- Ich wusste bisher nichts davon.
- Mir ist das Team sehr wichtig.
- Ich stehe unter Zeitdruck.
- Ich will meinen Teil zur Lösung beitragen.
- Ich bin zuversichtlich.
- Ich bin selbstkritisch (sehe mein Versäumnis).



Appell-Schnabel
- Seien Sie toleranter mit zurückhaltenden Kollegen!
- Finden Sie (mit Ihrer Art) Ihren Platz im Team!
- Finden Sie eine Lösung (mit meiner Hilfe)!

Beziehungs-Schnabel
(Du-Botschaften)
Sie sind … offen, direkt, spontan, kritisch, fordernd,
unverblümt, vorwurfsvoll, abwertend.

(Beziehungs-Botschaften)
- Ich will sie unterstützen (bei der Lösungssuche und Integration im Team).
- Ihr Wohlbefinden im Team ist mir sehr wichtig.
- Sie sind mir sympathisch.
- Ich komme (inzwischen) gut mit Ihnen aus.

Abbildung 27: mit vier Schnäbeln sprechen [4]

Die große Kunst der Gesprächsführung liegt nun darin, an geeigneter Stelle im Gespräch auch auf die angebrachte Gesprächsebene einzugehen, also den geeigneten Schnabel zum Einsatz zu bringen. Wann im idealtypischen Gesprächsverlauf welcher Schnabel gefragt ist, werden wir im folgenden Abschnitt versuchen zu erläutern.

5.1.3 Gespräche leiten und strukturieren

Eine weitere zentrale Kompetenz der Gesprächsführung ist die Fähigkeit, das Gespräch in die Hand zu nehmen. Dazu zählt es, entsprechend den Erfordernissen zu leiten und zu strukturieren. Der Verlauf des Gesprächs liegt in der Hand beider Gesprächspartner, die Führung des Gesprächs liegt jedoch im Zuständigkeitsbereich der Führungskraft. Unter einem guten Gespräch versteht man, dass das Eigentliche zum Thema wird, das was nämlich beiden Gesprächspartnern tatsächlich am Herzen liegt. Und dies soll in einer Weise erfolgen, dass die Sachinhalte und persönlichen Meinungen deutlich werden, die Beziehung der beiden zueinander keinen Schaden nimmt und womöglich verbessert wird und am Ende klar ist, was zu tun ist. [4]

Christoph Thomann nennt dies einen „guten Dialog über Schlechtes“. Damit ist gemeint, dass die Führungskraft lernen soll, so über „Schlechtes“ zu reden, dass dabei ein guter Dialog entsteht. Tatsache ist, dass Gespräche kurzfristig Zeit kosten, aber sie sparen langfristig auch Zeit, indem sie zu Verhaltensänderungen führen, Beziehungen stabilisieren, Mitarbeiter motivieren und Arbeitsziele klar definieren helfen. Als Faustregel kann man folgenden Satz verwenden: Was der Gesprächsführer nicht leistet, muss der Krisenmanager hinterher doppelt und dreifach ausbügeln. [4]

Im Folgenden möchten wir einen Leitfaden vorstellen, der helfen soll, Gespräche professionell vorzubereiten und durchzuführen. Dies soll allerdings eher für längere Mitarbeitergespräche herangezogen werden, denn selbstverständlich laufen nicht alle Alltagsgespräche in einem Unternehmen in der beschriebenen Weise ab.

Die Vorbereitung

Für den ersten Schritt der **Selbstklärung** als Gesprächsvorbereitung ist das Kommunikationsquadrat ein hilfreiches Werkzeug, da es den Blick auf die vier wichtigen Ebenen im Gespräch richtet. Es entsteht ein Gespür dafür, welche Themen im Zentrum stehen sollten und an welchen Stellen Hindernisse und Schwierigkeiten zu erwarten sind. Klare Kommunikation setzt immer Selbstklärung voraus. [4]

Rahmenklärung bedeutet, dass abgeklärt wird, wo und wann das Gespräch stattfinden wird, wie viel Zeit wir haben und ob wir ungeteilte Aufmerksamkeit füreinander haben. All diese Kleinigkeiten tragen maßgeblich zum Gesprächsklima bei und verdienen Beachtung. Ein weiterer Aspekt ist, wie der Verlauf bisheriger Gespräche war, die Thematik um die es gehen soll. Möchten wir heikle Punkte ansprechen, so sollten wir ein Besprechungszimmer aufsuchen und dies nicht im Großraumbüro besprechen. [4]

Weiters sollten wir eine **Verabredung treffen**, wenn das Gespräch, das wir führen möchten, wichtig ist. Je heikler das Thema, desto wichtiger ist dies im Gegensatz zur sogenannten „Überfallstrategie“. Mögliche Folgen dieser Strategie können sein, dass der Mitarbeiter bereut, dem spontanen Gespräch zugestimmt zu haben, es dem Vorgesetzten eventuell übelnimmt, wie er mit ihm umgegangen ist. Dies führt zu Misstrauensentwicklung beim Mitarbeiter gegenüber Gesprächen mit dem Chef. [4]

Es empfiehlt sich eine klare Bitte um einen Gesprächstermin und die **Ankündigung des Themas**. Der Mitarbeiter soll wissen was auf ihn zukommt und kann dadurch mit passender innerer Mannschaftsaufstellung zum Gespräch erscheinen. Ein vorbereiteter Mitarbeiter ist ein wahres Gegenüber. Ein überrumpelter hingegen lässt Präsenz und Mitarbeit vermissen und muss gewissermaßen einen kommunikativen Notdienst verrichten. [4]

Im Gespräch

Je heikler das Thema, umso direkter sollte der Gesprächseinstieg sein. Es sollte natürlich schon noch bei den kleinen Vorplänkeleien, die der Kontaktaufnahme dienen, bleiben. Diffuse Hinweise darüber, worum es im Gespräch gehen könnte, sollten allerdings vermieden werden. Der Mitarbeiter wird mit vorsichtiger „Habachtstellung“ reagieren und sich nur unklar zum Thema äußern. Das Resultat des Gesprächs endet oft darin, dass das Eigentliche nicht geklärt werden konnte. **Markant in das Gespräch einsteigen** bedeutet, direkt auf das Gesprächsthema zu sprechen zu kommen. Der andere ist dadurch im Bild der Situation und kann seine gedankliche Energie auf das Thema richten.

Hat die Führungskraft das Gespräch initiiert, so sollte sie in Vorleistung gehen und ihre **Sichtweise schildern**. Dadurch, dass sich die Führungskraft mit einem kurzen Statement als erste äußert, weiß der Mitarbeiter, woran er ist. Somit muss er nicht ins kalte Wasser springen, ohne zu wissen, ob er gelobt oder kritisiert wird. Die abschließende Frage „Wie sehen Sie das?“ ist ernst gemeint und soll nicht als Aufforderung verstanden werden, die Situation genauso wie die Führungskraft zu sehen. Die Führungskraft bemüht sich nämlich, die Sichtweise des Mitarbeiters zu erfahren. In dieser Phase des Gesprächs geht es um das Aussprechen ohne moralischen Druck, ohne Lösungsvorschläge und ohne Manöver, die die Sichtweise des anderen beeinflussen. In dieser Phase ist es wichtig, die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen bestehen zu lassen und möglichst genau auf den Punkt zu bringen. Die Führungskraft kann alle Schnäbel, bis auf den Appell-Schnabel, benutzen und vor allem mit dem Sach- und Selbstkundgabe-Ohr hören. In dieser oder anderen Phasen des Gesprächs kann man auch wichtige Gesprächsinhalte, mit einem Flipchart beispielsweise, visualisieren. Denn nur das was man verstanden hat, kann man auch zeichnen. [4]

Den **Hinter- oder Untergrund beleuchten** bedeutet folgendes: Es wird nicht nur beispielsweise der Rückgang der Arbeitsleistung besprochen, sondern es wird auch einen Schritt tiefer gegangen, um sich darüber auszutauschen, was diesem Thema zugrunde liegt. Ein gutes Gespräch ist dadurch gekennzeichnet, dass die tatsächlichen Hintergründe angesprochen werden. Dabei geht es nicht darum, einen Schuldigen zu finden, sondern den Kern des Themas zu finden. [4]

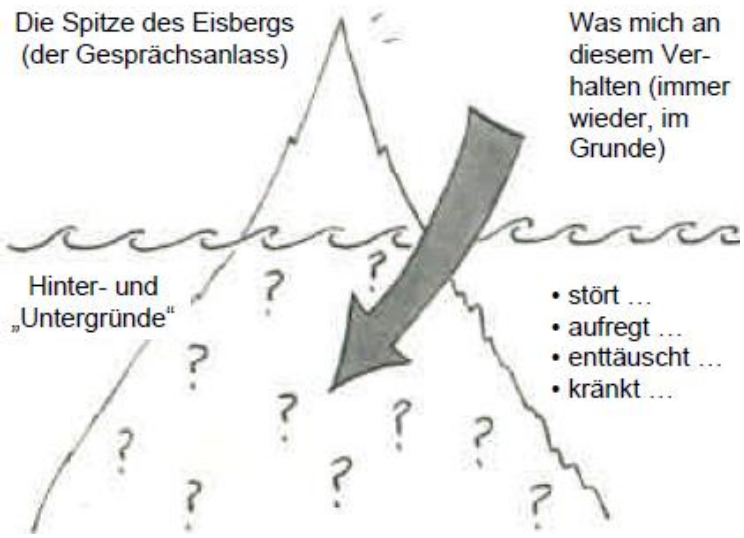


Abbildung 28: Klärung der Hintergründe [12]

Dieses Gesprächsverhalten geht weit hinaus über einen oberflächlichen Rollenkontakt auf der sogenannten Sprechblasenebene, den unverbindlichen Austausch schöner Worte. Es erfordert seitens der Führungskraft Aufrichtigkeit in der Äußerung eigener Motive, Verletzlichkeiten, Standpunkte und die Fähigkeit, zunächst einmal vorurteilslos die Motive des anderen zu erforschen und anzuerkennen. [4]

Gute Gespräche sind nicht immer glatt verlaufende oder gar leichte Gespräche. Reale Schwierigkeiten, Verwicklungen und Schwächen kommen zutage und erfordern, dass man mit ihnen umgehen und sich auseinander setzen lernt. Sind die Hinter- und Untergründe ausgelotet, so ist das Gespräch noch nicht beendet.

Es fehlt noch das Suchen nach **Lösungen** und das Treffen von **Vereinbarungen**. Je konsequenter die Führungskraft bis zu diesen Zeitpunkt in der Lage war, die Suche nach Lösungen hinten anzustellen, sich vielmehr auf den Austausch zu konzentrieren, desto besser. Im beruflichen Alltag lernen Führungskräfte, dass sie zuständig sind für schnelle und gute Lösungen, doch hier ist genau das Gegenteil gefragt. Sehr wichtig ist auch, dass der Mitarbeiter seine eigenen Ideen und Vorschläge einbringt, denn dadurch signalisiert er die Bereitschaft, Lösungen tatsächlich umzusetzen. Zentrale Gesprächsaufgaben an dieser Stelle sind, das Gespräch zusammenzufassen, gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen zu finden und konkrete Vereinbarungen zu treffen. Dieser Schritt sollte auch dann erfolgen, wenn sich die beiden im Gespräch uneinig geblieben sind. [4]

Je konkreter und deutlicher die nächsten Schritte benannt werden, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Umsetzung des Besprochenen.

Als letzter Punkt bleibt noch das **Reflektieren des Gesprächs** über. Die Führungskraft und der Mitarbeiter sprechen offen darüber, wie sie das Gespräch empfunden haben. Dieser Schritt bleibt leider in der Praxis oft aus. Insbesondere wo das Gespräch schwierig war, empfiehlt es sich, angesammelte Unsicherheiten nicht unbesprochen mitzunehmen und Phantasien daraus wachsen zu lassen. Es ist gut im Direktkontakt Fragen und Zweifel zu klären. Die Führungskraft spricht an, was sie selbst denkt und fühlt und erkundigt sich nach dem Eindruck des anderen. Es gibt der Führungskraft die Möglichkeit den eigenen Gesprächsstil zu verbessern. [4]

Es sollte hier nur aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten sich ergeben können, wenn sich Menschen in einem Unternehmen für eine Entwicklung einer besseren Gesprächskultur einsetzen. Selbstverständlich laufen nicht alle Gespräche in der Arbeitswelt so ideal ab, zum Beispiel fehlen oft schon die Räumlichkeiten, Mitarbeiter sind nicht so zugänglich etc. [4]

5.1.4 Metakommunikation im Team

Häufig finden Gespräche mit mehreren Beteiligten, insbesondere in Teamsitzungen, statt. Es kann sogar ein Fehler sein, wenn Gespräche unter vier Augen geführt werden, die eigentlich im Team besprochen werden müssten. Das Anliegen hier ist, dass die Führungskraft einen Führungsstil entwickelt, der die Metakommunikation im Team als wichtige Grundlage der Zusammenarbeit kultiviert. Der Inhalt der Gespräche kann von sachlichen/fachlichen Tagesordnungspunkten genauso wie von Störungen in der Zusammenarbeit oder persönlichen Dingen handeln. Die regelmäßige Aussprache über die Qualität der Zusammenarbeit soll die Weiterentwicklung des Teams als Ganzes fördern. Im besten Fall gelingt es der Führungskraft, ein Klima herzustellen, in dem schon kleine Unstimmigkeiten angesprochen werden können, bevor sie zu großen Ärgernissen werden. [4]

Erst wenn Meinungsverschiedenheiten und Konflikte offen ausgetragen werden, können aus den Unterschiedlichkeiten der einzelnen Teammitglieder Synergie-Effekte entstehen. Je mehr Schnittstellen es in der Zusammenarbeit des Teams gibt, je mehr Kooperation nötig ist, umso wichtiger ist ein guter, tragfähiger Kontakt innerhalb des Teams. Werden Unstimmigkeiten im Team dagegen erst dann angesprochen, wenn sie die Grenze des Erträglichen überschritten haben, ist die Gefahr groß, dass die Unstimmigkeiten den Arbeitsprozess erheblich behindern und auf diese Weise sehr viel mehr Zeit kosten als regelmäßige Teamsitzungen. [4]

Metakommunikation im Team bedeutet also, im Arbeitsalltag in regelmäßigen, mindestens monatlichen Sitzungen zusammenzukommen, um Zwischenbilanz zu ziehen. Meta-Kommunikation wird es deshalb genannt, weil man sich über das alltägliche Geschehen, die alltägliche Kommunikation stellt und den Arbeitsalltag von oben herab, mit einem gewissen Abstand betrachtet. Es gibt viele wichtige Aspekte bei der Moderation von Sitzungen. Die Methode setzt sich im groben aus allen bereits vorgestellten Modellen zusammen, die wir an dieser Stelle nicht nochmals erklären werden. Grundsätzlich kann man im Team auch die Grundstruktur eines Vier-Augen-Gesprächs verwenden. [4]

Der Ablauf einer metakommunikativen Teamsitzung beinhaltet 4 Schritte, die im Folgenden beschrieben werden. [4]

1. **Anfangsrunde mit Themensammlung:** Jedes Teammitglied nimmt Stellung zu den Fragen: Was beschäftigt mich momentan besonders (persönlich, bei der Arbeit)? Ergibt sich daraus ein Tagesordnungspunkt?
2. **Auswahl von Themen, Verabredung einer Reihenfolge und eines Zeitplans:** Im Anschluss an die Anfangsrunde wird die Entscheidung getroffen, welche Themen unbedingt heute und in dieser Runde bearbeitet werden müssen. Es wird die Reihenfolge festgelegt und Zeiten für die einzelnen Themen eingeplant. Für Themen, für die heute keine Zeit mehr ist, wird festgelegt, wo und wann diese besprochen werden.
3. **Bearbeitung von Themen:** Die Themen werden, je nach Erfordernis, auf der sachlichen, zwischenmenschlichen und/oder persönlichen Ebene bearbeitet. Die Führungskraft fasst zusammen und visualisiert eventuell zirkuläre Argumentationen mit Hilfe des Teufelskreismodells oder andere Darstellungen.
4. **Abschluss der Teamsitzung:** Am Ende der Teamsitzung sollte jeder noch einmal die Möglichkeit haben, sich zum Verlauf der Sitzung und zu dem Gefühl zu äußern, mit dem er wieder an die Arbeit geht.

Die Führungskraft ist hier sehr gefordert, denn sie muss nicht nur den Ablauf moderieren, sondern auch mit den aufkommenden Themen und der damit verbundenen Gruppendynamik umgehen können. Als Hinweis sei hier erwähnt, dass dies viel Übung und Erfahrung benötigt. Ist die metakommunikative Teamsitzung noch kein Bestandteil der Teamkultur, so muss diese behutsam eingeführt werden, denn es kann nicht von heute auf morgen ein metakommunikatives Klima geschaffen werden. Dazu benötigt es zuerst die Bereitschaft und den Willen der Führungskraft, die aus echter Überzeugung stammt und nicht einem Modetrend folgen sollte (authentisch). Den Mitarbeitern sollte zunächst der Sinn der Metakommunikation erklärt werden. Dies soll die nötige Transparenz über die Motive der Führungskraft schaffen. Den ersten Schritt zur offenen Metakommunikation sollte die Führungskraft selbst gehen. Ist das Eis erst mal gebrochen, so trauen sich auch die Mitarbeiter sich offener als bisher zu äußern. Wenn es für Mitarbeiter ungewöhnlich ist, sich über die Zusammenarbeit im Team zu äußern, helfen einige Einladungen, die möglichen Hürden zu senken. Vorsichtige Andeutungen oder Anspielungen, wie „Ich hatte mir das zwar ein bisschen anders vorgestellt, aber zur Not kann ich auch so damit leben.“, sollte die Führungskraft aufgreifen „Wie hatten Sie es sich denn vorgestellt?“. Ein weiterer Punkt ist das konkrete Nachfragen und Beispiele geben. Von entscheidender Bedeutung ist dann die Reaktion der Führungskraft auf offene, kritische Äußerungen von Mitarbeitern. Merken Mitarbeiter, dass ihre Beiträge ernst genommen werden, so werden sich diese auch zukünftig offen äußern. Eine weitere Fragestellung, die man

beachten sollte, ist abzugrenzen, was in die Teambesprechung gehört und was eher in einem Einzelgespräch behandelt werden sollte. [4]

5.3 Die eigene Sichtweise

5.3.1 Bezugsrahmen

Bei Sachdiskussionen prallen oft unterschiedliche Betrachtungsweisen, Meinungen und auch unterschiedliche Erfahrungen aufeinander. Die Gesprächspartner reden aneinander vorbei, verstehen einander nicht, versuchen vergeblich den anderen zu überzeugen. Im Grunde kämpfen sie nur darum, recht zu bekommen. Die anderen werden verbal unterdrückt und fühlen sich nicht wohl. Die Folge daraus sind oftmals Missstimmungen, gestörte Beziehungen untereinander oder auch Projekte die nicht zufriedenstellend laufen. [7][8][23]

An dieser Stelle möchten wir das Konzept der Transaktionsanalyse des inneren Bezugsrahmens vorstellen. Darunter versteht man die ganz persönliche Brille, durch die jeder von uns die Welt – eingeschränkt – betrachtet. In der Literatur wird auch oft von der inneren Landkarte gesprochen, nach der sich der Mensch richtet. Die Strukturen dieser Landkarte bestimmen darüber, welche inneren und/oder äußeren Gegebenheiten ein Mensch wahrnimmt, als relevant betrachtet und zu Handlungen verarbeitet. Um dieses Konzept besser zu verstehen, machen wir einen kurzen Ausflug in unsere Kindheit. [7][8][23]

Nehmen wir als Beispiel Herrn Müller, der als Einzelkind einer Beamtenfamilie groß geworden ist. In seiner Familie war alles auf die Minute genau organisiert und geregelt. Es wurde mittags pünktlich gegessen und freitags gab es immer Fisch, am Sonntag ging die ganze Familie zur Kirche. Freunde wurden nur selten besucht und daheim war alles blitzblank, alles lag an seinem Platz. Herr Müller hatte also wenig Kontakt zu anderen Familien. Somit lässt sich verstehen, dass er seine Umgebung, die durch Sauberkeit, Pünktlichkeit und Ordnung bestimmt war, als angemessen und richtig ansieht. Das ist es, was er von klein auf gelernt hat. Herr Schulz hingegen ist in seiner Familie mit sechs Geschwistern groß geworden. Seine Eltern waren Künstler, die Mutter hatte eine Töpferei, und der Vater war Bildhauer. Es wurde immer zu sehr unterschiedlichen Zeiten Mittag gegessen, je nachdem wie die Mutter dies mit ihrer Arbeit vereinbaren konnte. Die Geschwister brachten oft Freunde mit ins Haus. Meist war eines der Kinder mit den Nachbarskindern unterwegs. Unordnung war in diesem Haus Normalzustand, da immer Spielzeug herumlag. Die Familie war nicht sonderlich religiös. Es ist somit verständlich, dass Herr Schulz solch eine Welt, in der Ordnung nicht sonderlich wichtig ist, in der man viel Kontakt nach außen hat und ständig zu Hause etwas los ist, als normal ansieht.[8]

Wenn nun Herr Müller und Herr Schulz in einem Betrieb arbeiten und gemeinsam ein neues Projekt bearbeiten sollen, ist es sehr wahrscheinlich, dass es hier zu Schwierigkeiten kommt. Beide haben völlig unterschiedliche Sichtweisen bzw. innere Bezugsrahmen. Der Bezugsrahmen ähnelt einem Filter, den wir im Umgang mit der äußeren und inneren Wirklichkeit eingebaut haben. Dieser entspricht den als Kind Erlebten, oftmals auch erlittenen Erfahrungen mit uns selbst, den anderen und der Welt. Je eingeschränkter die Lebensweise oder die Regeln und Normen zu Hause waren, desto schwerer fällt es auch später, den Bezugsrahmen zu erweitern oder andere Sichtweisen gelten zu lassen. Diese „erstarrten“ Anteile des Bezugsrahmens werden in der Transaktionsanalyse auch

Skript genannt. Skripte bestimmen manchmal oder häufiger unsere Reaktionen, wie ein Drehbuch das Verhalten von Schauspielern. [7][8]

Im bereits vorgestellten Konzept des Aktiven Zuhörens geht es um nichts anderes, als sich die „Brille" des Gesprächspartners aufzusetzen. Man setzt sich also aktiv mit dem Bezugsrahmen – der Sichtweise des anderen – auseinander. Deshalb ist das Zusammenfassen des Gesprochenen in eigenen Worten so wichtig, denn nur durch das Feedback des anderen bekommt man Rückmeldung darüber, ob man seine Sichtweise richtig verstanden hat. [7][8]

5.4 Gegenseitige Aufmerksamkeit und Beachtung

In der Transaktionsanalyse wird unter Zuwendung eine Art Kenntnisnahme von der Existenz anderer Menschen verstanden. Das Bedürfnis nach Beachtung, Zuwendung und Anerkennung begleitet uns ein Leben lang. Der Begriff Zuwendung ist wertfrei, sie kann also positiv oder negativ ausfallen. Sie kann sich in Worten der Anerkennung ebenso äußern wie als Beleidigung, im Streicheln eines Kindes genauso wie durch Schlagen. Ein Gefühl der Behaglichkeit und Zufriedenheit wird durch positive Zuwendung erzeugt und erfüllt die drei Grundbedürfnisse im menschlichen Leben: Anerkennung – Selbstwertgefühl – Sicherheit. In der Literatur findet man auch die Begriffe: Stimulation – Strokes – Struktur. [7][8]

Obwohl jeder weiß, wie wichtig positive Zuwendung ist, wird sie am wenigsten angewandt und oft als unsinnig oder gefährlich verlacht. Oft sehen Vorgesetze das Verhalten des Mitarbeiters, ihm übertragene Aufgaben zur eigenen und allgemeinen Zufriedenheit zu erledigen, als selbstverständlich an. Es gibt eine Unzahl von Gründen, um Zuwendung vorzuenthalten. Ein häufig anzutreffendes Mittel seine Mitarbeiter „kleinzuhalten", ist die negative Zuwendung. Sie äußert sich in Generalisierungen wie: „Sie machen mal wieder alles falsch!", oder „Mit Ihnen ist überhaupt nichts anzufangen!". Empfängt man immer wieder negative Botschaften, wird es dem Menschen schwerfallen, genügend Selbstbewusstsein aufzubauen, um sich als Persönlichkeit im Leben zurechtzufinden. [7][8]

Oft haben Menschen die Hoffnung auf positive Zuwendung schon aufgegeben. Dies ist ein Grund, warum viele ständig dafür sorgen, dass sie negativ auffallen. Die Erfahrung, gleichgültig zu sein, wollen sie aber nicht auf Dauer machen. Da wir aber Zuwendung brauchen, sorgen sie für negative Zuwendung, dadurch dass sie unbewusst Kritik, Tadel und Beschimpfungen verursachen. [7][8]

In der Transaktionsanalyse werden vier Arten der Zuwendung unterschieden [7][8]:

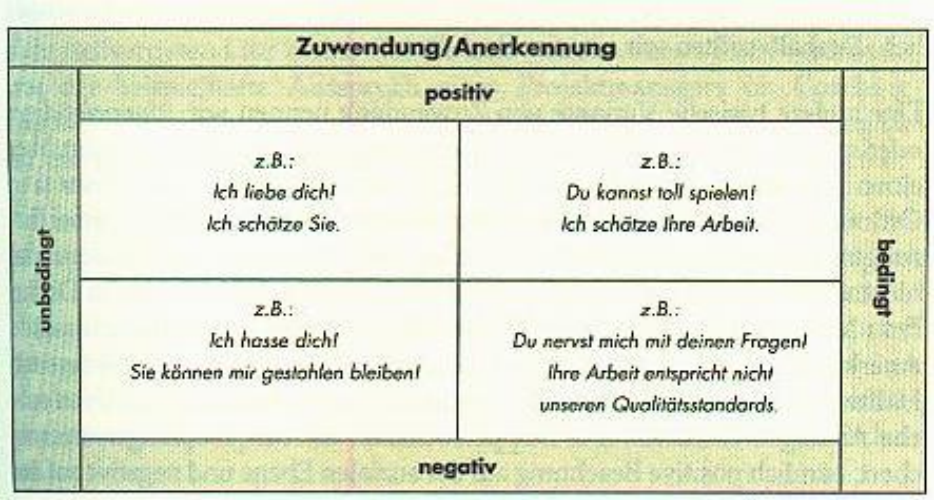


Abbildung 29: Zuwendungsarten [7]

Positiv unbedingt: „Fein, dass Sie wieder da sind!“. Wir fühlen uns wertgeschätzt, dass wir da sind.

Positiv bedingt: Lob wie „Diese Arbeit haben Sie gut gemacht“. Die Anerkennung wird an eine Bedingung geknüpft, z.B. an die gute Ausführung der Arbeit.

Negativ bedingt: Formen der Zuwendung sind Kritik, wie: „Ihre Art zu sprechen regt mich auf!“. Die negative Zuwendung bezieht sich auf ein ganz bestimmtes Verhalten und nicht auf die Person.

Negativ unbedingt: enthält Aussprüche wie: „Ich hasse dich!“ oder „Sie Idiot!“. Hier wird die Person als ganzes abgewertet und nicht begründet, warum man den anderen für einen Idioten hält.

Eine andere typische Variante von Zuwendung wird „doppelbödiges oder schiefes Streicheln“ genannt. Damit ist Anerkennung gemeint, die positiv beginnt, aber einen „Pferdefuß“ hat. Zum Beispiel: „Ihr Diktat, Frau Müller, ist heute endlich mal ohne Fehler, super.“ Dies ist unechte Anerkennung. Ebenso unecht ist das als „Süßholzraspeln“ oder „plastic-strokes“ bekannte Verhalten. Mit beiden ist unaufrichtige „positive“ Zuwendung gemeint, bei der unechte Höflichkeiten ausgetauscht werden, wie zum Beispiel: „Ich bin so begeistert, dass Sie da sind!“ oder „Wenn ich Sie nicht hätte, wüsste ich nicht, wie unsere Abteilung überleben könnte!“. [7][8]

Es wirken nur Zuwendungen konstruktiv, die wir aus einer positiven Grundhaltung und in offener, eindeutiger und respektvoller Weise geben.

5.4.1 Feedback

Feedback ist für jeden wichtig, um Selbstsicherheit und auch Sicherheit für seine Arbeit zu erlangen. Es ist nur dann von Nutzen, wenn es jemandem hilft, sich selbst und seine Wirkung auf andere zu verstehen. Jede Form des Feedbacks wirkt anders und transportiert neben dem Inhalt positive oder negative Zuwendung. Wir unterscheiden zwischen verbalem/nonverbalem Feedback und formalem/nicht-formalem Feedback, sowie spontanem und erbetenem Feedback. [7][8][28]

Folgende Regeln haben sich in der Praxis als hilfreich erwiesen [7][8]:

- Feedback sollte angemessen sein: berücksichtigt die Bedürfnisse aller beteiligten Personen, ansonsten kann es zerstörend wirken.
- Feedback sollte beschreibend sowie klar und genau formuliert sein: Die eigenen Beobachtungen und Reaktionen sollten in einer klaren Sprache beschrieben sein. Verhalten von anderen sollte auf keinen Fall bewertet, interpretiert oder erraten werden. Dies erhöht den Drang des anderen, sich zu verteidigen und die angebotene Information abzulehnen.
- Feedback sollte konkret und korrekt sein: Es ist günstig, sich auf konkrete Einzelheiten zu beziehen, die man selbst beobachtet hat.
- Feedback sollte zur rechten Zeit gegeben werden: Feedback ist umso wirksamer, wenn es so bald wie möglich gegeben wird.
- Feedback sollte brauchbar sein und reversibel formuliert werden: Alles Feedback setzt an den Stärken des anderen an, ohne dessen Schwächen oder Fehler zu vermeiden. Es darf sich nur auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger auch fähig ist zu ändern (z.B. Stottern wenn er nervös wird? Erröten?).

Der Feedback-Geber sollte geübt darin sein [7][8]:

- Seine Gedanken zu organisieren, bevor er spricht
- Sich genau auszudrücken
- Möglichst wenige Argumente in einer Aussage zusammenfassen
- Auf die Auffassungskapazität des Partners achten
- Eventuell durch Nachfragen vergewissern, in welchem Umfang die Aussage beim Zuhörer angekommen ist.

Auch der Feedback-Nehmer sollte einige Regeln beachten [7][8]:

- Ungeteilte Aufmerksamkeit dem Sprecher gegenüber
- Nur auf das vorgetragene Argument hören, ohne bereits Antworten oder Gegenargumente zu schaffen
- Sich auf die wesentlichen Mitteilungen statt auf Details konzentrieren
- Ggf. nachfragen wenn er etwas nicht verstanden hat
- Nicht argumentieren, sich verteidigen oder rechtfertigen.

Zum Abschluss möchten wir noch eine Methode vorstellen, wie man richtiges Feedback gibt. Grundvoraussetzung ist, dass der Feedback-Nehmer auch bereit ist, Feedback zu erhalten. [7][8]

1. Beginnt das Feedback zunächst positiv, wird mir der andere aufmerksamer zuhören.

2. Anschließend sollte das formuliert werden, was man als negativ, störend oder falsch erlebt hat. Dies sollte anhand von Ich-Botschaften unsere ganz persönliche Sichtweise beschreiben.
3. Der Abschluss sollte wieder positiv sein.

Ein konkretes Beispiel für Feedback lautet: „Herr Müller, ich fand Ihre Diskussionsleitung sehr konzentriert. Ich hatte den Eindruck, dass Sie völlig unparteiisch waren und mit freundlicher Konsequenz uns zum Thema zurückgeführt haben, wenn wir es verlassen haben. Bei meinem Beitrag über Fahrzeuge schauten Sie 2-3-mal auf Ihre Armbanduhr. Das signalisierte mir, ich solle mich kürzer halten. Ich fand das etwas unangenehm, denn ich hätte gerne hier ausführlicher gesprochen. Doch zusammenfassend fand ich die Diskussion sehr konstruktiv.“ [8]

5.4.2 Das Kritik-Gespräch

Obwohl das Wort „Kritik“ beide Richtungen, also positiv/konstruktiv und negativ/destruktiv umfasst, wird darunter im Alltag in der Regel fast ausschließlich das Ansprechen störender Ereignisse und Verläufe sowie das notwendige Setzen von Grenzen verstanden. Die Bandbreite reicht vom Ansprechen morgendliche Zuspätkommens über die Abmahnung über Alkoholismus am Arbeitsplatz bis zur kritischen Auseinandersetzung mit den Aktionären. Gerade negative Kritik bedarf einer Grundhaltung von Achtung und Respekt. Diese ist nötig, um eine konstruktive Korrektur, die die Dinge oder Abläufe wieder ins Lot bringen soll, um setzen zu können. [7][8]

„Der sensible Umgang mit negativer Zuwendung (Kritik) offenbart die hohe Schule der Führungskunst.“

Die Führungskraft sollte es schaffen, ihre kritischen Rückmeldungen so zu formulieren, dass sich das Gegenüber trotz Kritik anerkannt und respektiert sieht. Andernfalls kann es sein, dass der Gesprächspartner sich genötigt sieht, sich zu rechtfertigen oder eine Verteidigungshaltung einzunehmen. Spätestens dann konzentrieren sich die Kräfte der Beteiligten nicht mehr überwiegend auf die Lösung der Probleme, sondern verzetteln sich in Prozesse zwischenmenschlichen Rechthabens, Gesichtwahrens oder Machtspielen. [7][8]

Beim Kritik-Gespräch sind folgende Punkte wichtig [7][8]:

1. Vergegenwärtigen der objektiven Relationen von positiver und negativer Arbeit. Eventuelles Aufschreiben, was der Mitarbeiter gut macht und was konkret beanstandet wird.
2. Nüchternes Nennen sachlicher und klarer Fakten
3. Ständiges Überprüfen der eigenen Grundposition und Wahren von Achtung und Respekt
4. Wenn es notwendig ist und für den Mitarbeiter verkraftbar, Schildern der eigenen emotionalen Situation – z.B. meinen Ärger in Form von Ich-Botschaften
5. Genau definieren, was in welcher Weise verändert werden soll (Zieldefinition)
6. Nennen der Konsequenzen bei Erwachsen der Veränderung/nicht verändertem Verhalten
7. Beurteilen der Gesamtarbeit des Mitarbeiters, Unterstreichen der positiven Anteile
8. Bestätigen des Vertrauens in die korrekte Arbeit des Mitarbeiters, wenn nicht, dann die Zweifel offenlegen
9. Zeitpunkt absprechen, zu dem die Umsetzung der Gesprächsinhalte gemeinsam besprochen und ausgewertet werden

Zusammenfassend möchten wir nochmals bemerken, dass Aufmerksamkeit, Beachtung und Anerkennung für uns alle lebensnotwendig sind. Es ist wichtig, sich immer wieder selbst zu überprüfen, ob wir unsere Mitmenschen auch wirklich bewusst wahrnehmen. Wenn man feststellt, dass man persönlich zu kurz kommt, so ist es korrekt, auch ganz konkret nachzufragen, wie andere einen beurteilen. Unsere Freude können wir darin äußern, dass wir uns ganz spontan über positive Dinge, die uns aufgefallen sind, äußern. [7][8]

5.5 Grundeinstellungen über sich selbst und andere

Die sogenannten Grundeinstellungen oder Grundpositionen sind ein weiteres Konzept des Bezugsrahmens. Sie kennzeichnen die Lebensanschauung eines Menschen und beantworten die Frage, wie jemand sich selbst, die anderen und die Welt bewertet. Anders ausgedrückt kann man auch sagen, dass es die Art der Zuwendung ist, die wir anderen zukommen lassen, beziehungsweise für uns selbst annehmen. In der Transaktionsanalyse wird in vier Grundpositionen unterschieden. Diese charakterisieren sozusagen die Farbtönung unserer inneren Brille, sie prägen unsere Lebensanschauung. [7][8]

Mit den Kürzeln „OK“ und „Nicht-OK“ ist im Folgenden gemeint:

> OK steht für: wertvoll, wichtig und willkommen in diesem Leben und in der Welt
>
> Nicht-OK steht für: nicht-wertvoll, unwichtig, unwillkommen und unerwünscht im Leben und in der Welt.

Ausschlaggebend für die Wahl unserer Grundposition waren sowohl Erfahrungen bei der Suche nach Zuwendung als auch Erfahrungen im Umgang mit unseren Bedürfnissen, Interessen und Wünschen. Viele Transaktionsanalytiker gehen davon aus, dass die Erfahrungen bereits in frühester Kindheit (3-4 Lebensjahr) in jene für uns typische überdauernde Grundhaltung einmünden, die uns kennzeichnet. [7][8]

Doch nun zu den einzelnen Grundpositionen im Detail:

5.5.1 Grundpositionen

Ich bin nicht ok – Du bist ok

Menschen mit der Grundeinstellung des Selbstzweifels leiden an Minderwertigkeitsgefühlen. Sie stellen sich vor, dass andere mehr können und wissen, und fühlen sich daher nicht kompetent genug. Menschen mit dieser Haltung trauen sich selbst überhaupt nichts zu, wirken überangepasst, ängstlich, fühlen sich vom Schicksal benachteiligt. Bei psychologischen Spielen nehmen sie meistens die Opferrolle ein. Sie haben die Neigung, sich zu entschuldigen und sich zu verteidigen. Manchmal beginnen reine Informationsfragen schon mit einer Entschuldigung in der Einleitung wie: „Es ist vielleicht eine dumme Frage, aber ich möchte doch gerne wissen …“. [7][8]

Ich bin ok – Du bist nicht ok

Menschen mit dieser überzogenen Grundeinstellung zeigen eine arrogante, überhebliche oder eine überzogen hilfreiche und fürsorgliche Haltung. Es handelt sich hier um Menschen, die Fehler nie bei sich selbst, sondern ausschließlich bei anderen suchen. Sie wissen immer gleich, wo die Schuldigen zu finden sind. Bei psychologischen Spielen ist die Verfolger-Position ihre favorisierte Rolle. Obwohl sich solche Personen überkritisch oder überfürsorglich verhalten, sind sie jedoch sehr schnell in ihrem Selbstbewusstsein „angreifbar". Im harmlosesten Fall handelt es sich um Menschen, die sich immer wieder ungefragt in die Angelegenheiten anderer einmischen, im schlimmsten Fall um tyrannisierende Ehepartner, Führungskräfte oder Politiker vom Typ „autoritärer Herrscher". [7][8]

Ich bin nicht ok – Du bist nicht ok

Personen mit dieser Grundeinstellung der Sinnlosigkeit können der menschlichen Existenz im Grunde genommen keinen Sinn abgewinnen. Diesen Personen scheint es weder sinnvoll, Anerkennung für sich selbst anzunehmen, noch anderen Menschen Anerkennung zu geben. Diese Menschen sind im Regelfall ernsthaft gefährdet und brauchen fachkundige Beratung bzw. Psychotherapie. Typische Bemerkungen dieser Menschen sind: „Es hat ja doch alles keinen Sinn." oder „Was soll das schon nützen.". Die Grundeinstellung kommt häufig auch nur in kritischen Situationen zur Erscheinung, wenn zum Beispiel die Stellungnahme zu Lebensproblemen gefragt ist. [7][8]

Ich bin ok – du bist ok

Menschen mit dieser konstruktiven und humanen Grundeinstellung lassen sich und anderen die gleiche Wichtigkeit zukommen. Sie fühlen sich weder unterlegen noch überlegen, begegnen den anderen offen und gelassen. Manipulieren nicht und akzeptieren, dass andere Personen anders sind als sie selbst. Diese Grundeinstellung zeichnet, nach Eric Berne, echte Führungspersönlichkeiten aus. Sie bewahren, auch in widrigen Umständen, die Achtung vor sich selbst und den Menschen, die ihnen anvertraut sind. Die Schwierigkeit liegt darin, diese Position beizubehalten, auch wenn man mehrere Punkte als störend empfindet. [7][8]

Die innere Grundeinstellung bestimmt also unser Verhalten und die Wirkung auf andere. Die anzustrebende Position ist „Ich bin ok – Du bist ok". Hilfreich kann auch oftmals ein T-Konto (Negative/Positive Seite) sein um eine realistischere Betrachtungsweise von sich selbst und anderen zu erhalten. Oft wird es einem, wenn man die positiven Aspekte schwarz auf weiß vor sich hat, deutlich leichter fallen die angestrebte Grundposition einzunehmen. [7][8]

5.6 Menschliches Verhalten

Viele von uns werden, ohne es zu wissen, schon Erfahrungen mit den in der Transaktionsanalyse bekannten „Ich-Zuständen“ gemacht haben. Jeder kennt sicher einen Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten, der einem einmal rational und problemlösend begegnet und ein anderes Mal wie ein trotziges Kind oder ganz „von oben herab“ wie ein patriarchischer Vater. Schwieriger zu beantworten scheint die Frage im ersten Moment, ob man sich selbst nicht manchmal so unterschiedlich erlebt? [7][8]

5.6.1 Ich-Zustände

Diese Ich-Zustände werden nach dem Gesichtspunkt unterschieden, ob sie eher kindhaft, eher erwachsen oder eher elternhaft ausgeprägt sind.

Eric Berne unterscheidet ein strukturelles und ein funktionales Modell. Während das strukturelle Modell den inneren Aufbau der Psyche darstellt, zeigt das funktionale Modell die Handlungsweisen, also Aktion und Reaktion, auf. Jeder Ich-Zustand ist eine in sich geschlossene Einheit bestehend aus Denken, Fühlen und Handeln. [7][8]

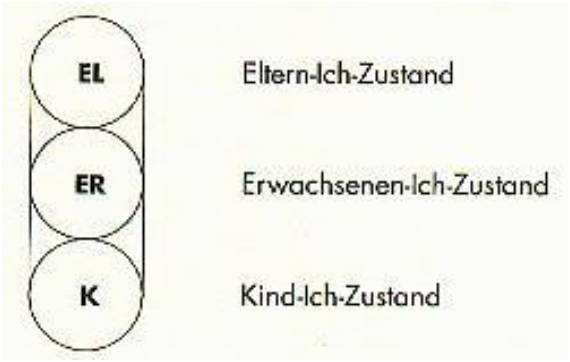


Abbildung 30: Struktur Modell [8]

Der **Eltern-Ich-Zustand** beschreibt Haltungen, Verhalten, Gedanken und Gefühle, die von den Eltern oder anderen Autoritäten übernommen wurden. Das bedeutet nicht, dass sich unsere Eltern auch so verhalten haben. Sie wurden von uns so erlebt, und dieses Erlebnis ist unlöschbar in uns gespeichert. In diesem „Speicher“ sind die Inhalte, so wie wir sie damals verstanden haben, abgespeichert. [7][8]

Der **Erwachsenen-Ich-Zustand** beschreibt Haltungen, Verhalten, Gedanken und Gefühle als direkte Antwort auf das Hier und Jetzt, welche objektiv verarbeitet werden. Das Erwachsenen-Ich kann man sich als Datenbank vorstellen, die nüchtern und sachlich Informationen gespeichert hat. Wenn wir in diesem Zustand sind, handeln wir nüchtern und sachlich, kühl abwägend und emotionslos. Nachrichtensprecher geben ihre Informationen stets aus dem Erwachsenen-Ich-Zustand. [7][8]

Der **Kind-Ich-Zustand** beschreibt Haltungen, Verhalten, Gedanken und Gefühle, die die Person früher einmal hatte. Besetzen wir unser Kind-Ich, dann spielen, lachen, jauchzen, tanzen und singen wir. Wir empfinden Schmerz, Trauer, Angst, Begeisterung und Liebe mit all ihren Schattierungen. [7][8]

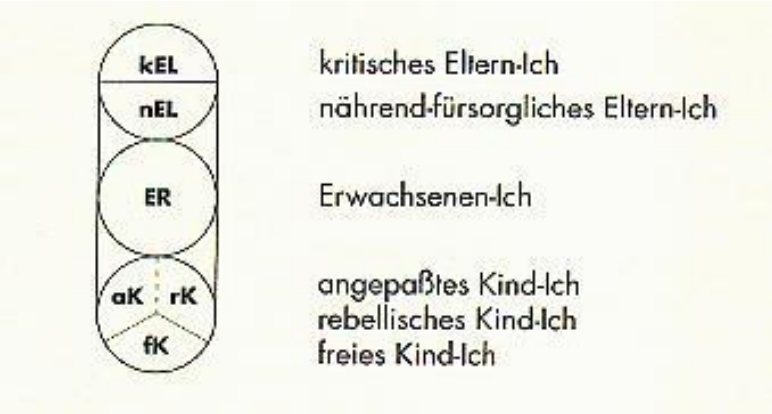


Abbildung 31: Funktionales Modell [8]

Das Funktionsmodell richtet das Augenmerk auf Ausdrucksqualitäten und Haltungen, die sich immer wieder in den verschiedenen Konstellationen via Worte, Tonfall, Gesten, Körperhaltung oder auch Gesichtsausdruck eines Menschen beobachten lassen. Es beschreibt bevorzugte Haltungen der zwischenmenschlichen Interaktion. [7][8]

Kritischer Eltern-Ich-Zustand (kEL): konstruktiv sichtbar durch kritische sowie destruktiv sichtbar durch überkritische Verhaltensweisen. Beispiel Meister zum Facharbeiter: „Müssen Sie eigentlich immer nur Mist bauen?“ oder Manager zu Manager „Herr Schulz, ich bin nicht bereit, diese Aufgabe zu übernehmen. Sie fällt eindeutig in Ihren Aufgabenbereich.“ [7][8]

Nährend-Fürsorglicher Eltern-Ich-Zustand (nEL/fEL): konstruktiv sichtbar durch fürsorgliche sowie destruktiv sichtbar durch überfürsorgliche Verhaltensweisen. Beispiel Meister zum Auszubildenden: „Karl Heinz, versuch es ruhig, du schaffst das schon!“ [7][8]

Erwachsenen-Ich-Zustand (ER): sichtbar durch sachlich klare, beobachtende, analysierende Verhaltensweisen. Beispiel Abteilungsleiter zum Verkaufsleiter: „Herr Schmidt, die letzte EDV-Auswertung weist folgende Zahlen aus …“ oder „Wieviel Zeit werden Sie für diese Aufgabe benötigen?“. [7][8]

Angepasster Kind-Ich-Zustand (aK): konstruktiv sichtbar durch sinnvolle soziale/angepasste Verhaltensweisen sowie destruktiv sichtbar durch Überanpassung. Beispiel Kollegin zu Kollegin (zaghaft, unsicher): „Was hätte ich denn anderes machen sollen?“ oder die Ampel ist rot und ich halte an. [7][8]

Freier Kind-Ich-Zustand (fK): konstruktiv sichtbar durch gefühlvolle, lustige sowie destruktiv sichtbar durch rücksichtslose, gefährdende Verhaltensweisen. Beispiel Kollege zum Kollegen: „Die Neue sieht wirklich Spitze aus.“ [7][8]

Rebellischer Kind-Ich-Zustand (rK): konstruktiv sichtbar durch mutigen und angemessenen Widerstand sowie destruktiv sichtbar durch verstockten oder auftrumpfenden unangemessenen Protest. Beispiel Auszubildender zum Auszubildenden (rebellischer Ton): „Der Meister kann mich mal, ich jedenfalls mach den Dreck für ihn nicht." oder „Wieso immer ich, sehe ich doch gar nicht ein, das kann doch genauso gut der Herr Schulz machen." [7][8]

Für noch genauere, sehr übersichtliche, Beschreibungen der Ich-Zustände möchten wir auf das Buch „immer richtig miteinander reden" [8, S. 57-60] verweisen.

5.7 Zwischenmenschliche Begegnungen – Transaktionen

Eric Berne definiert eine Transaktion so:

„Eine Transaktion besteht aus einem Reiz, genannt Stimulus (S), und einer Reaktion (R) zwischen zwei bestimmten Ich-Zuständen."

Eine Auseinandersetzung oder ein Gespräch besteht aus einer Serie von Transaktionen, die miteinander verbunden sind. Dabei sagt die Abfolge von Transaktionen noch nichts darüber aus, ob der Austausch als angenehm oder unangenehm erlebt wird. Es wird also jeder verbale und/oder nonverbale Austausch zwischen mindestens zwei Personen verstanden. [7][8]

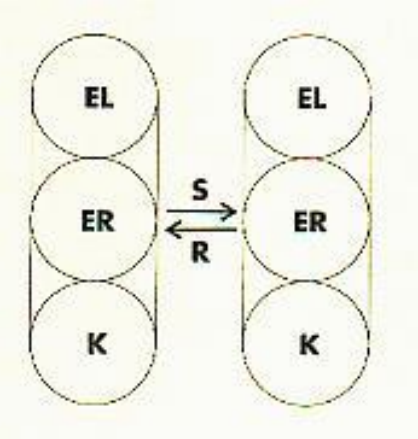


Abbildung 32: Transaktion [8]

Hat man die Transaktionen, die sich in der zwischenmenschlichen Kommunikation abspielen, durchschaut, so erkennt man sehr schnell, warum die Kommunikation zwischen zwei Personen konstruktiv ist oder es zwischen beiden zu Störungen kommt. [7][8]

In der Transaktionsanalyse wird zwischen drei verschiedene Formen von Transaktionen unterschieden. Auf diese möchten wir jetzt näher eingehen. Als Basis hierfür ist das vorige Kapitel über die Ich-Zustände sehr wichtig, da die Transaktionen auf diesem basiert. [7][8]

5.7.1 Parallele Transaktionen

Diese werden auch einfache, gleichsinnige oder komplementäre Transaktionen genannt. Man erkennt sie daran, dass der Gesprächspartner jeweils aus dem Ich-Zustand reagiert, den sein Gegenüber angeregt hat. Die Transaktionen können zwischen jedem beliebigen Ich-Zustands-Paar ablaufen. [7][8]

Zu jeder Form von Transaktion gibt es eine Kommunikationsregel. Bei parallelen Transaktionen lautet sie:

„Parallele Transaktionen können ungehindert weitergehen."

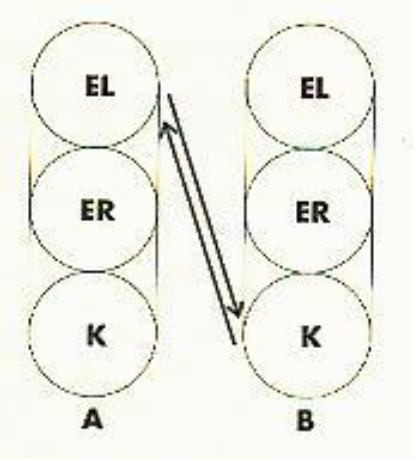


Abbildung 33: parallele Transaktion [8]

Wir möchten hier ein paar Beispiele für parallele Transaktionen vorstellen. In den Klammern sind die Kürzel für die angesprochenen Ich-Zustände vermerkt. [7][8]

(ER, ER) S: „Haben Sie die Sendung abgeschickt?" R: „Ja, sie ging heute per Express ab."

(kEL, kEL) S: „Diesen Jugendlichen müsste man das verbieten!" R: „Ja, wenn das mein Sohn wäre, dann …!"

(aK, aK) S: „Wenn die das sagen, mache ich das so." R: „Ja, wird wohl das Beste sein."

(kEL, aK) S: „Wie oft muss ich Ihnen das noch erklären? Können Sie nicht einmal vernünftig zuhören?" R: „Ich weiß, ich habe das letzte Mal wirklich nicht aufgepasst. Es tut mir auch wirklich leid. Würden Sie nochmal so nett sein?"

Im letzten Beispiel wird die Kommunikation wohl nicht als harmonisch oder konstruktiv bezeichnet werden. Mit der vorgestellten Kommunikationsregel ist nur gemeint, dass das Gespräch als solches weitergehen kann, nicht gemeint ist allerdings, dass die Inhalte des Gespräches und die daraus folgenden Handlungen unbedingt positiv verlaufen müssen. [7][8]

5.7.2 Gekreuzte Transaktionen

Von einer gekreuzten Transaktion spricht man dann, wenn der Kommunikationspartner nicht aus demselben Ich-Zustand antwortet, in dem er angesprochen wurde. Dies irritiert oder stoppt den Gesprächsfluss. [7][8]

Zu den gekreuzten Transaktionen gehört eine weitere Regel:

„Durch eine gekreuzte Transaktion wird die Kommunikation unterbrochen, und etwas anderes geht weiter."

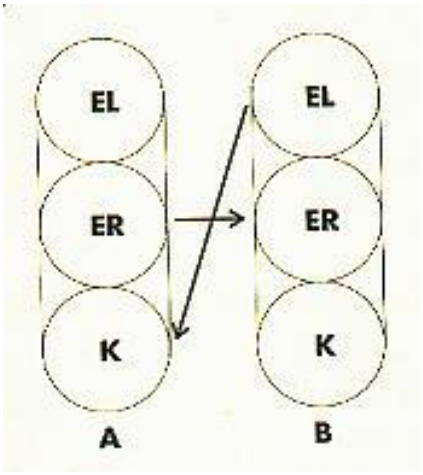


Abbildung 34: gekreuzte Transaktion [8]

Manchmal kann eine bewusste Kreuzung unter Umständen sinnvoll sein, zum Beispiel den Mitarbeiter wieder zum Mitdenken zu bewegen, d.h. ihn dazu veranlassen, seine Erwachsenen-Ich-Anteile zu mobilisieren. [7][8]

Auch hier möchten wir ein paar Beispiele anführen. Die Ich-Zustände in der Klammer bedeuten diesmal, dass das erste Paar den ausgehenden Ich-Zustand von Gesprächsperson A und angesprochen Ich-Zustand der Person B meinen. Das zweite Paar soll den ausgehenden Ich-Zustand von Person B und den angesprochenen Zustand von Person A darstellen. [7][8]

(kEL, aK/kEL, aK) S: „Wieso kommen Sie erst jetzt?" R: „Woher nehmen Sie sich das Recht, mich zu kontrollieren?"

(aK, fEL/rK, kEL) S: „Mein Chef ist ja so schlimm." R: „Sag' mal, kannst du denn nie etwas anderes erzählen?"

(ER, ER/rK, kEL) S: „Wollen wir ins Kino gehen?" R: „Immer soll ich tun, was du willst!"

An dieser Stelle auch noch ein Beispiel für eine absichtlich durchkreuzte Transaktion:

(aK, fEL/ER, ER) S (jammernd): „Ich weiß nicht mehr ein noch aus." R: „Was ist Ihr augenblickliches Problem?"

Oft reden die Gesprächspartner aneinander vorbei, weil jeder nur an sich denkt oder den anderen nicht als ebenbürtig ansieht. Es kann sein, dass er Angst vor dem anderen hat, ihn geringschätzt oder aber auch ganz einfach seine Launen an ihm auslässt. [7][8]

5.7.3 Verdeckte Transaktionen

Wir kennen Situationen, in denen ein Gespräch anscheinend ganz vernünftig verläuft. Gleichzeitig spüren wir aber doch eine nicht ausgesprochene, zusätzliche Information. Diese äußert sich meistens im Tonfall, in der Körperhaltung oder in Blicken. Man bekommt das Gefühl, dass eigentlich noch etwas ganz anderes gesagt wird, als nur das, was sich auf der verbalen Ebene abspielt. [7][8]

Solche Transaktionen spielen sich auf zwei Ebenen gleichzeitig ab. Eric Berne bezeichnet die gesprochene, offenkundige Ebene als „soziale Ebene“ und die verborgene als „psychologische Ebene“. Beim Transaktionsdiagramm wird die soziale Ebene als durchgehender Pfeil und die psychologische Ebene als gestrichelter Pfeil gezeichnet. [7][8]

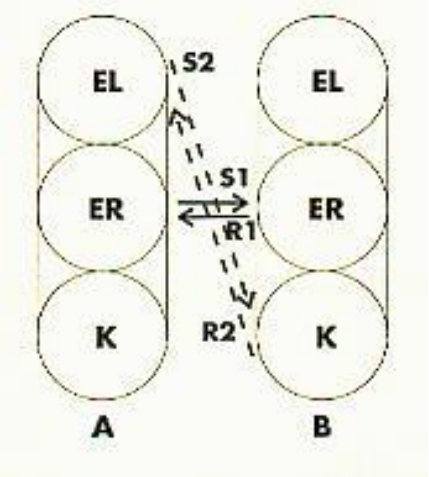


Abbildung 35: verdeckte Transaktion [8]

Das passende Beispiel zu der Grafik könnte so aussehen [7][8]:

S1 (soziale Ebene, gedehnt mit Unterton): „Haben Sie Ihre Aufgaben erledigt?“

R1: „Jaaa, ich bin ja schon fast fertig.“

S2 (psychologische Ebene): „Wie lange dauert das eigentlich noch?“

R2: „Jetzt lassen Sie mich doch endlich in Ruhe mit Ihrer ständigen Antreiberei.“

Ein weiteres Beispiel:

S (ER, ER): „Die neue Software spart Arbeitsplätze.“ (Ich fürchte, dass ich meine Arbeit verliere (fK, fK)).

R (ER, ER): „Das habe ich auch schon gehört.“ (Ich habe auch Angst (fK, fK)).

Die dritte Kommunikationsregel lautet:

„Verdeckte Transaktionen werden auf der verdeckten Ebene entschieden“.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es keine gute oder schlechte Form der Transaktionen gibt. Hier geht es darum, den jeweiligen Ich-Zustand zu erkennen und in kritischen Situationen dadurch flexibler agieren oder reagieren zu können. Es ist auch eine Möglichkeit, Teufelskreise zu durchbrechen mittels der bewussten gekreuzten Transaktion. Nach dem Gesetz von Aktion und Reaktion ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass, wenn wir unser Verhalten ändern, wir auch eine veränderte Reaktion bei unserem Gegenüber erhalten. Dies muss nicht gleich beim ersten Mal und auch nicht sofort eintreten. Die verdeckte Ebene sollte vermieden werden. Kritik sollte lieber offen und direkt in angemessener Form geäußert werden. [7][8]

5.8 Konflikte mit gleichem Muster

Ich-Zustände und Transaktionen sind überschaubare, kleine Bausteine der Kommunikation. Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, tendieren Menschen dazu, immer wieder ihre Grundposition zu bestätigen. Dieses Anliegen führt häufig zu Kommunikationssequenzen, die wir in der Transaktionsanalyse als „Spiel“ bezeichnen. [7][8]

5.8.1 Psychologische Spiele

Darunter verstehen wir eine bestimmte, vorhersagbare Abfolge von Transaktionen zwischen zwei oder mehreren Personen, an deren Ende sich alle Beteiligten unwohl fühlen. Wir kennen Situationen, die sich praktisch mit schöner Regelmäßigkeit wiederholen, bei denen man schon vorher weiß, wie das Ende aussieht. [7][8]

Jeder von uns spielt Spiele. Wir favorisieren bestimmte Spiele und engagieren uns dort stets unbewusst. Die meisten der Spiele haben wir in unserer Kindheit gelernt. Sie waren eine Möglichkeit, in der Familie gut zurechtzukommen. Im Folgenden möchten wir ausschließlich Spiele vorstellen, die negativ auf erfolgreiche Kommunikation einzustufen sind. Als Beispiel für ein Spiel ohne destruktiven Charakter kann man einen Flirt nennen. [7][8]

Wir möchten hier nur die Grundzüge von Spielen vorstellen. Das Buch „Spiele der Erwachsenen“ von Eric Berne möchten wir hier als Literaturempfehlung nennen, wenn weiteres Interesse an der Thematik besteht.

Die einzelnen Bausteine eines komplett ablaufenden Spieles lassen sich in verschiedene Elemente bzw. Schritte aufteilen. Voraussetzung aller Spiele ist, dass sie komplett abgelaufen sind. Hier nun die einzelnen Schritte:

Erster Schritt: „Trick“

Bildlich kann man sich den Trick so vorstellen, dass der Gesprächspartner A einen Köder für den Gesprächspartner B auswirft. Der Trick besteht darin, dass Person A irgendetwas Wichtiges bei sich, beim anderen oder an der Situation ignoriert, übersieht oder verzerrt. Dies bedeutet, dass er es wichtiger oder unwichtiger macht, als es in der objektiven Realität ist. Dieses ignorieren, kann bedeuten, dass man den eigenen Ärger ignoriert oder nicht wahrnimmt, dass der andere gerade am Aufbrechen ist und keine Zeit mehr für mich hat.

Sprachlich kann man Verzerrungen durch die Worte „immer, nie, nur, keiner, jeder“ feststellen. Versuchen Sie in der Situation mal aus dem Erwachsenen-Ich heraus zu analysieren. [7][8]

Zweiter Schritt: „Wunder Punkt“

„Wunder Punkt“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Spieler B für den Trick von Spieler A besonders empfänglich ist. Dies ist eine weitere Voraussetzung für ein entstehendes Spiel. [7][8]

Dritter Schritt: „Verdeckte Transaktionen“

Nun gibt es eine längere „Diskussion“. Weitere anwesende Personen spüren, dass die sprachliche Ebene und die Beziehungsebene hier auseinanderklaffen. [7][8]

Vierter Schritt: „Wechsel des Ich-Zustandes“

Meistens wird jetzt offenbar, was schon vorher auf der verdeckten Ebene gelaufen ist. Wenn zum Beispiel vorher aus dem „Erwachsenen-Ich“ heraus diskutiert wurde, auf der verdeckten Ebene aber das kritische Eltern-Ich beteiligt war, kann ein Wechsel des Ich-Zustandes verbal sich wie folgt äußern: „Jetzt hab ich es aber wirklich satt, müssen Sie denn stets dann kommen, wenn ich gerade im Aufbruch bin?“. [7][8]

Fünfter Schritt: „Verblüffung“

Stellen wir uns das Gesicht vor, dass der Kollege nach dieser Aussage wohl machen wird. Der plötzliche Wechsel des Ich-Zustandes führt dann bei Beteiligten zum Moment der Verblüffung. Somit ist das Spiel für dieses Mal im Regelfalle auch zu Ende. [7][8]

Sechster Schritt: „Nutz-Effekt“

Was zwar äußerlich nicht mehr erkennbar ist, sich aber im Inneren der beteiligten Spieler abspielt, nennt die Transaktionsanalyse „Nutz-Effekt“. Beide Spieler haben in irgendeiner Form ein unbewusstes Interesse an diesem Spiel und erreichen das von ihnen angestrebte Ziel. Das Ziel kann zum Beispiel sein, dass man sich Zuwendung gesichert hat, wenn auch nur negative Zuwendung. Es kann auch das Umgehen von Situationen, die man fürchtet sein oder das Abschieben von Verantwortung. Wenn man den Nutz-Effekt kennt, den wir oder mein Spielpartner anstreben, ergeben sich daraus auch verschiedene Möglichkeiten, mit denen man Spielangebote der Gesprächspartner beantworten kann. [7][8]

Spiele haben einen manipulativen Charakter. Das bedeutet, dass wir etwas tun, was wir eigentlich nicht möchten.

Eric Berne verwendet in der Transaktionsanalyse als eine weitere Möglichkeit Spiele zu analysieren ist das im folgenden Teil beschriebene Drama-Dreieck nach Karpman:

Das Drama-Dreieck

Karpman stellte fest, dass die klassischen Rollen die des Opfers, des Verfolgers und des Retters sind. Durch den Wechsel der Rollen ergibt sich die Spannung/Dramaturgie. Auf psychologische Spiele umgelegt, wird analysiert, welche Spiel-Rollen ein und derselbe Spieler übernimmt.

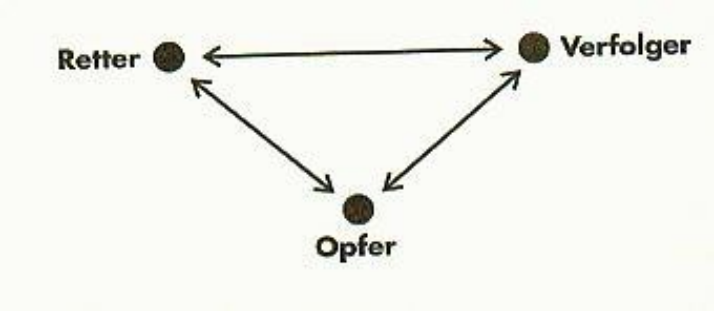


Abbildung 36: Drama-Dreieck [7]

In der Opferrolle verhält sich eine Person so, dass es ihr immer schlecht geht. Sie braucht Hilfe für Dinge, die sie selbst erledigen könnte, wenn sie ihr Erwachsenen-Ich und Eltern-Ich mit Energie besetzen würde. Wer die Retterrolle einnimmt, reagiert oft aus einer überfürsorglichen Eltern-Ich-Haltung und braucht die Opfer-Positionen gerade so, wie diese ihn brauchen, damit es zu einem Spiel kommt. Aus der Retterrolle hilft er anderen ungefragt und stellt dabei eigene Bedürfnisse zurück. Es geht ihm gut, wenn er anderen helfen kann. Die zweite komplementäre Rolle zu der des Opfers ist die des Verfolgers. Eine Person in dieser Rolle braucht andere, die unterlegen oder provokativ sind, um ihnen zu zeigen, dass sie nicht in Ordnung sind. Der Inhaber der Verfolgerrolle reagiert aus dem überkritischen Anteil des Eltern-Ich-Zustandes. [7][8]

Im Spiel-Geschehen folgt nach einem bestimmten Ablauf von komplementären Transaktionen als wesentliches Merkmal ein Rollenwechsel. Wir haben alle diese Rollen als Kind schon gelernt. Unabhängig davon, ob diese Rollen über Modelllernen erworben oder als Fazit eigener Erfahrungen entwickelt wurden, gehören sie zu jenen erstarrten Teilen unseres Bezugsrahmens. Diesen nennen wir Lebensplan oder Skript (vgl. Bezugsrahmen). [7][8]

5.8.2 Lieblingsspiele in der Arbeitswelt

Im folgenden Abschnitt möchten wir kurz eine Auswahl der bekanntesten Spiele in der Arbeitswelt vorstellen. Die Beispiele wurden aus „Immer richtig miteinander reden“ [8, S. 87-100] entnommen.

Das „Ja-aber“-Spiel

Innerhalb einer Verkäufer-Besprechung beklagt sich Herr Ott, dass er gegen das neue Produkt der Konkurrenz dauernd Aufträge verliere. Die Konkurrenz sei einfach zu billig (Opfer-Position). Die übrigen Verkäufer-Kollegen sagen ihm nun, wie sie in ihren Gebieten erfolgreich gegen dieses Konkurrenz-Produkt arbeiten. Sie erzählen, welche Vorteile das eigene Produkt hat, dass es eine größere Leistung habe etc. (Retterrolle). Auf alle Vorschläge der Kollegen entgegnet Herr Ott: „Das stimmt an sich, aber bei meinen Kunden sieht das doch etwas anders aus.“ oder „Das mag in Ihrem

Gebiet zutreffen, aber …". Je mehr Herr Ott kontert, umso stärker engagieren sich die Kollegen, um ihm zu helfen. Bis dann am Ende ein Verkäufer sagt: „Herr Ott, ich sehe schon, dass Sie im Grunde genommen gar nichts ändern wollen. Ich habe keine Lust, hier noch weiter zu diskutieren." (Verfolgerrolle). Daraufhin betretenes Schweigen, Spannung, ungute Gefühle bei allen Beteiligten.

Das „Makel"-Spiel

Ein Vorgesetzter (Verfolger) findet bei seinem Mitarbeiter ständig „ein Haar in der Suppe". Obwohl 99% der Arbeit einwandfrei sind, stellt der Vorgesetze es so dar, „als ob die ganze Arbeit mal wieder daneben sei". Der Mitarbeiter entschuldigt sich mit betretenem Gesicht und hat das Gefühl, dass er nie eine gute Arbeit macht bzw. diesen Vorgesetzten zufriedenstellen kann.

Das „Jetzt hab' ich dich"-Spiel

Der Vorgesetzte Lehmann baut sich vor dem zu spät kommenden Mitarbeiter Reimers auf: „Wissen Sie eigentlich, wie spät es ist?". Herr Reimer antwortet: „Bitte entschuldigen Sie, dass ich zu spät bin, aber das kommt bestimmt nicht wieder vor." Herr Lehmann (drohend): „Das ist in dieser Woche das dritte Mal, jetzt können Sie mit einer Abmahnung rechnen. Ich lasse mir das jedenfalls nicht länger bieten." Betretenes Schweigen folgt dieser Auseinandersetzung.

Wenn wir feststellen, dass es in einer Unterredung im Grunde genommen darum geht, wer recht hat, wer schuld ist, wer angefangen hat, dann sind wir ganz sicher in ein psychologisches Spiel verwickelt. Wenn uns das bewusst wird, dann formulieren wir am besten selbst unser Gesprächsziel oder Wünsche an den anderen. Wir können den Gesprächspartner auch bitten, uns zu sagen welches Gesprächsziel er anstrebt oder welche Wünsche er an mich hat.

Möglichkeiten, aus Spielen auszusteigen sind beispielsweise:

- Auf der Erwachsenen-Ich-Ebene kreuzen (siehe Transaktionen)
- Ansprechen des ignorierten Teils
- Offenlegen der verdeckten Ebene oder
- Ignorieren der verdeckten Ebene.

All die Modelle und Abfolgen, die in den letzten Kapiteln vorgestellt wurden, sind Anleitungen, wie man erfolgreiche Kommunikation im Unternehmen oder auch im privaten Bereich erlernen kann. Dies bedeutet, dass man nur durch Übung und immer wieder durch bewusste kleine Veränderungen diese Techniken anwenden kann. Allerdings sei angemerkt, dass man seine Mitarbeiter und Freunde nicht als Versuchskaninchen verwenden sollte. Wenn man etwas versucht hat, dann sollte man nicht darauf vergessen, rechtzeitig Feedback einzuholen, denn nur dann kann man erfahren, wie es den Gesprächspartnern ergangen ist und ein Bild darüber erhalten, wie man auf die anderen wirkt. Auch die Methode des Aktiven Zuhörens benötigt viel Übung, die man leicht immer wieder im Alltag einbauen kann.

Diese Arbeit soll allerdings keine Anleitung darstellen, wie man seinen Bekanntenkreis oder Kollegen in der Arbeit bewusst manipulieren kann. Das Interesse in dieser Arbeit liegt darin, ein gewisses Bewusstsein für unsere tägliche Kommunikation zu schaffen und so manche zum Scheitern verurteilte Kommunikation mit den vorgestellten Ansätzen beim nächsten Mal in andere Bahnen lenken zu können. [7][8]

6 Empirische Studie „Kooperation und Kommunikation im Softwareunternehmen ISIS Papyrus“

6.1 Einleitung

Als abschließenden Teil dieser Diplomarbeit wurde in der Firma ISIS Papyrus eine empirische Untersuchung gemacht, die Fragen zur Thematik Kooperation und Kommunikation in Unternehmen beinhaltet hat. Die Befragung erfolgte mittels Fragebogen (siehe Anhang), der der Zielgruppe online zum Ausfüllen zur Verfügung stand. Die Befragung erfolgte anonym und die erhobenen Daten wurden nicht an Dritte weitergegeben und allein für die Analyse der Antworten im Zuge dieser Arbeit verwendet.

Ziel dieser empirischen Untersuchung war es, die Thematik Kommunikation und Kooperation im Unternehmen ISIS Papyrus zu untersuchen und im folgenden daran Möglichkeiten zu finden, die die Kommunikation im Unternehmen positiv verändern. Aus Beobachtungen und persönlichen Erfahrungen lautet die Hypothese, dass die Mitarbeiter oft mit der Kommunikation nicht zufrieden sind. Es existiert der Eindruck, dass das äußere Erscheinungsbild, das die Informationsweitergabe gut läuft, nicht ganz zutrifft.

Es wurde seitens der Firma ISIS die Zustimmung gegeben, die Befragung an den Verteiler der österreichischen Kollegen auszusenden.

Der Fragebogen stammt aus dem Internet als Teil einer Dissertation [20]. Es wurden leichte Modifikationen durchgeführt, dieser aber grundsätzlich kaum verändert. Im folgenden Verlauf werden die Dimensionen des Fragebogens und die Resultate der Fragen vorgestellt. Im Anschluß daran wird auf besondere Aspekte und persönliche Erfahrungen mit dieser Umfrage eingegangen.

6.1.1 Ablauf der Befragung

Die Entscheidung, die Befragung über ein Webformular zu machen, stand von Beginn an fest, da das Büro in zwei Gebäudeteile aufgeteilt ist und ein Teil der Kollegen auf Grund ihrer Tätigkeiten, direkt bei den Kunden vor Ort, nur selten im Büro anzutreffen ist.

Nachdem einige Mitarbeiter nicht österreichischer Herkunft sind, wurde schon bei den grundlegenden Überlegungen beschlossen, dass der Fragebogen zweisprachig sein wird, damit eine höhere Rücklaufquote erzielen werden kann.

Als Webplattform wurde das unentgeltliche Service von www.voycer.de genutzt. Um die Services nutzen zu können, war nur eine Registrierung nötig. Ein weiteres Feature war, dass mehrere Sprachen für die Befragung einfach verwaltet werden konnten. Über eine Sprachendatei war es möglich, die Übersetzungen über die Auswahl der Sprache beim Start der Befragung zugänglich zu machen. Dies hatte den Vorteil, dass der Fragebogen sehr übersichtlich gestaltet werden konnte. Neben der Möglichkeit, die Ergebnisse direkt in SPSS oder Excel zu exportieren, gibt es auch die Möglichkeit, sich die Zusammenfassung direkt im Web anzusehen.

Der Fragebogen wurde an alle Mitarbeiter der österreichischen Niederlassung, welche in etwa 110 Mitarbeiter beschäftigt, ausgeschickt. Dazu musste das Email zuerst an die Systemadministratoren gesendet werden, die Emails an große Verteiler generell manuell freigeben müssen.

Die Befragung stand den Probanden online von 10.12.2008 bis Mitte Jänner 2009 zur Verfügung. Für die Teilnahme musste man dem im Email angegebenen Link folgen. Nach den ersten beiden Wochen wurde dann durch persönliche Anfragen im Büro und auch noch Kollegen im Ausland durch direkte Anfragen gebeten, bei dieser Diplomarbeit zu unterstützen. Dadurch konnten noch weitere zwölf ausgefüllte Fragebögen verzeichnet werden.

Von 110 Personen, die den Fragebogen erhalten haben, war die Rücklaufquote mit 42 Antworten, sehr hoch, da man generell mit nur mit circa 2 Prozent rechnen kann. Ein generelles Problem bei Umfragen ist, dass man mittlerweile im beruflichen und auch privaten Alltag sehr oft zu Befragungen genötigt wird. Dadurch war die Einstellung zu dieser Umfrage teilweise mit viel Skepsis verbunden.

6.1.2 Unternehmensstruktur der Firma ISIS Papyrus

Um einen Eindruck über das Unternehmen zu bekommen, werden kurz die Unternehmensstrukturen vorgestellt. Diese ISIS Information Systems GmbH ist im Bereich der Softwareentwicklung international tätig. Es gibt mehrere Niederlassungen auf der ganzen Welt verteilt, die alle der Zentrale in Österreich untergeordnet sind, aber als solche trotzdem eigenständig arbeiten. Projektabhängig kommt es auch vor, dass zwischen den verschiedenen Niederlassungen zusammengearbeitet wird. Die Firma besteht mittlerweile seit 20 Jahren und kann sich stetigen Wachstums erfreuen. Die Größe des Unternehmens umfaßt mittlerweile rund 270 Mitarbeiter in allen Niederlassungen. Davon sind cirka 110 in Österreich angestellt. Das Unternehmen lässt sich in folgende wichtige Abteilungen unterteilen. In der R&D-Abteilung (Research & Development) wird die Software Papyrus Objects entwickelt. Eng mit dieser Abteilung verbunden ist die QA (Quality Assurance), die mit Testcentern und speziellen Testcases, neue Versionen der Basissoftware testet. Die Kundenprojekte werden von Consultants projektiert, geleitet und entwickelt. Benötigt ein Consultant neue Funktionalitäten in der Software, gibt er dies an die R&D weiter. Gibt es Probleme bei Kundenprojekten ist die Abteilung PQA (Project Quality Assurance) dafür zuständig, Lösungen zu finden. Diese gibt Bugs der Software an die R&D weiter, die sogenannte Bugfixes für den Kunden zusammenstellt. Für allgemeine Probleme mit der Software, kann sich der Kunde auch an das Supportteam wenden. Hausintern gibt es dann noch die Abteilung für Marketing, Sales und Systemadministration. Wie man hier schon vermuten kann, ist die Vernetzung der verschiedenen Abteilungen sehr groß. Daraus kann man schließen, dass Kommunikation, die Verwaltung und Weitergabe von Informationen ein sehr wichtiger Punkt im täglichen Arbeitsalltag darstellt.

6.2 Zusammensetzung der Dimensionen der Befragung

Diese Zusammensetzung wurde ohne wesentliche Änderungen der Dissertation von Frank-Steffen Walliser [20] entnommen. Die einzelnen Dimensionen werden im folgenden Teil im einzelnen kurz beschrieben.

Kommunikationsanteil an Arbeitszeit

Erfragt wurde, wieviel Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit die einzelnen Mitarbeiter für die Aufnahme und Weitergabe von Informationen verwenden, die für den Beschaffungsprozeß von Versuchs- und Prototypenteilen wichtig sind.

Anteil der Kommunikation mit verschiedenen Personen an der Arbeitszeit

Ferner wurde erfragt, wie sich dieser Wert auf die unterschiedlichen Kommunikationspartner Fachprojektleiter/ Teamleiter, Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, vorgelagerte Abteilung, nachgelagerte Abteilung und Lieferant verteilt.

Kommunikationsformen mit verschiedenen Partnern

Erfragt wurde, welche der angegebenen Kommunikationsformen (persönliches Gespräch, Telefon, schriftliche Mitteilungen, Memo/ Lotus Notes, Videokonferenzen, sonstiges) die einzelnen Mitarbeiter für die Kommunikation mit den unterschiedlichen Partnern zu welchen Anteilen nutzen.

Soziale Rückendeckung

Erfragt wurde, wie die einzelnen Mitarbeiter den Zusammenhalt in der Abteilung und die Verläßlichkeit von Kollegen und Vorgesetzten einschätzen.

Arbeitsunterbrechungen

Erfragt wurde, wie die einzelnen Mitarbeiter die Auftretenshäufigkeit von Arbeitsunterbrechungen durch Fehlen von Arbeitsmitteln oder äußere Störungen einschätzen.

Kooperation

Erfragt wurde, wie die einzelnen Mitarbeiter die Qualität der Zusammenarbeit mit den Kollegen einschätzen.

Kommunikationsqualität

Erfragt wurde, wie die einzelnen Mitarbeiter die Qualität der Kommunikation mit unterschiedlichen Kommunikationspartnern im Bezug auf Rechtzeitigkeit, Genauigkeit, Vollständigkeit der Informationen einschätzen. Die Fragen sind in Anlehnung des KomminO-Fragebogens gestaltet und um den Teamleiter, vorgelagerte/nachgelagerte Abteilung und Lieferant erweitert.

Rückmeldungsbedarf

Erfragt wurde der Bedarf der einzelnen Mitarbeiter an genauerer Rückmeldung von unterschiedlichen Kommunikationspartnern im Bezug auf die Qualität der eigenen Arbeit. Diese Fragen sind aus dem Bereich „Rückmeldung“ von KomminO entnommen und unverändert.

Informationsüberlastung

Erfragt wurde, wie die einzelnen Mitarbeiter die Informationsüberlastung durch unterschiedliche Kommunikationspartner einschätzen. Auch diese Dimension ist aus dem KomminO-Fragebogen übernommen.

Informationszusammenfassung

Erfragt wurde, wie die einzelnen Mitarbeiter die Qualität **ihrer** Zusammenfassung von Informationen an unterschiedliche Kommunikationspartner einschätzen. Diese Frage bezieht sich auf die Fragestellung „Zusammenfassung von Informationen“ aus KomminO.

Informationsweitergabe

Erfragt wurde, inwieweit die einzelnen Mitarbeiter Informationen an unterschiedliche Kommunikationspartner weitergeben. Die letzte Dimension des Fragebogens bezieht sich auf „Zurückhaltung von Informationen“ aus dem KomminO-Fragenkatalog.

6.3 Auswertung der Ergebnisse

Die Auswertung erfolgte teilweise vom Service von www.voycer.de und mit Excel. Es wurden die Häufigkeiten zu den jeweiligen Fragen ermittelt und grafisch dargestellt und anhand der oben vorgestellten Dimensionen ausgewertet.

Allgemeine Angaben

Von 42 ausgefüllten Fragebögen haben 8 diesen auf Englisch ausgefüllt.

Die Verteilung von Alter und Geschlecht ist, wie in der Grafik ersichtlich, ausgefallen. Bei beiden Fragen haben sich jeweils fünf Personen der Angabe enthalten. Dass hauptsächlich Männer an der Umfrage teilgenommen haben, kann man dadurch erklären, dass im Bereich der Softwareentwicklung nach wie vor mehr Männer als Frauen tätig sind. Die Verteilung vom Alter der Mitarbeiter lässt gutes Gleichgewicht in den verschiedenen Altersgruppen feststellen.

Abbildung 37: Allg. Angaben - Geschlecht/Alter

Da der Fragebogen auf freiwilliger Basis war, sieht die Aufteilung der Befragten auf die verschiedenen Abteilungen wie folgt aus. Dies bedeutet, dass es keine Aussage darüber liefert in welchem Größenverhältnis die Abteilungen tatsächlich vorhanden sind und gibt auch keinen Aufschluss über Vollständigkeit. Es ist allerdings gut erkennbar, dass die folgenden Fragen einen guten Querschnitt des österreichischen Betriebs darstellen. Da ISIS Papyrus ein Softwareunternehmen ist, kann man davon ausgehen, dass zu den größten Abteilungen der Firma die R&D (Research & Development) und die PQA (Project Quality Assurance) sind. Leider gab es auch hier Personen, die keine Angabe über ihre Abteilung gemacht haben. Die Einteilung in die entsprechenden Gruppen erfolgte erst bei der Auswertung des Fragebogens.

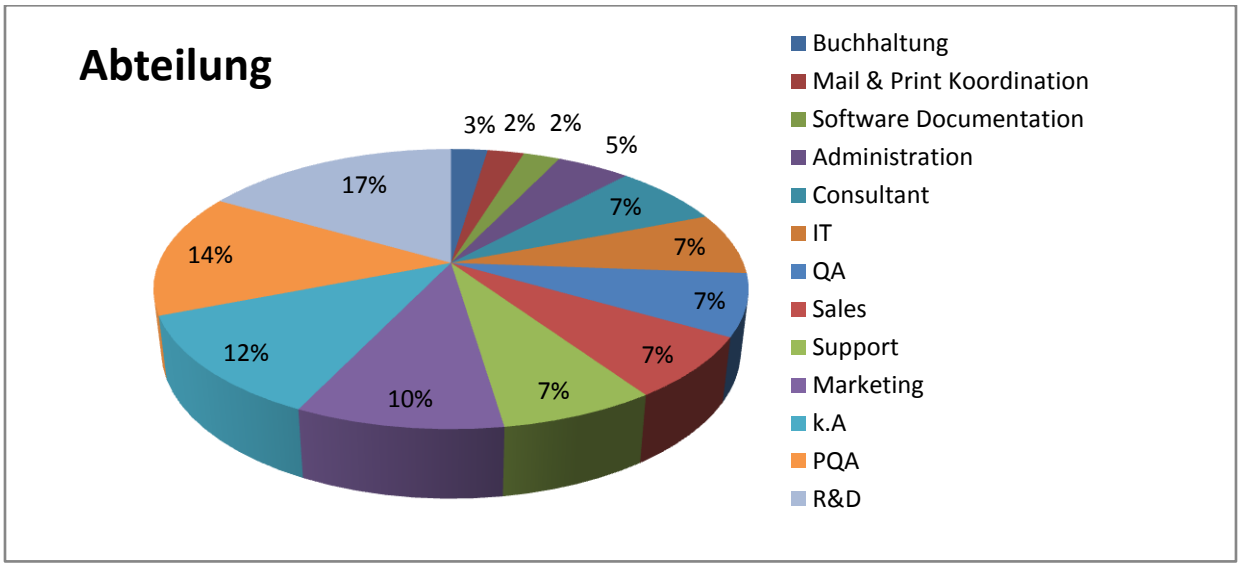


Abbildung 38: Abteilungsaufteilung

Ergebnisse der Dimension: Kommunikationsanteil an der Arbeitszeit

Auf die Frage, mit wie vielen Personen die Befragten regelmäßig zusammenarbeiten, resultierte das Ergebnis (siehe Abbildung 39: Personenanzahl regelm. Zusammenarbeit). Das Eingabefeld war mit einer selbstgewählten Zahl auszufüllen. Zwecks der Übersichtlichkeit wurden, und um einen Eindruck gewinnen zu können, die Angaben in selbstgewählten Gruppen erst bei der Auswertung des Fragebogens zusammengefasst.

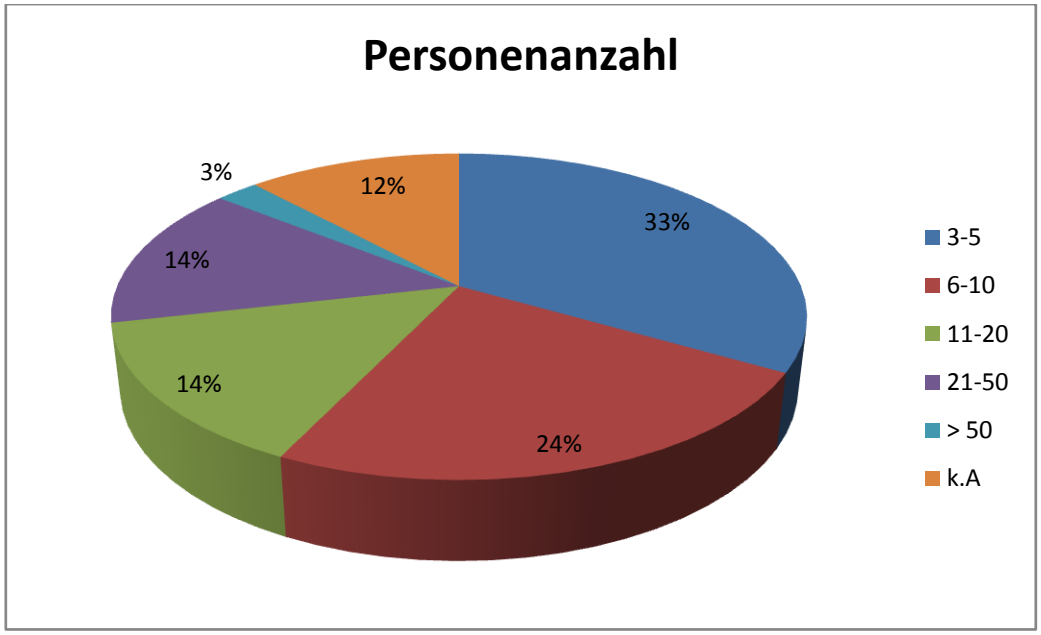


Abbildung 39: Personenanzahl regelm. Zusammenarbeit

An der Befragung haben von normalen Mitarbeitern, Marketing- und Sales-Mitarbeitern, Abteilungsleitern bis hin zu Gruppenleitern teilgenommen. Dies lässt auch erklären, warum manche mit mehr als 50 Personen regelmäßig zusammenarbeiten.

Bei Frage 7 wurde gefragt, wieviel Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit mit Kommunikation verbracht werden (siehe Abbildung 40: % wöchentl. Kommunikation). Die Einteilung in die entsprechenden Gruppen erfolgte auch hier erst bei der Auswertung des Fragebogens.

Hier kann man sehen, dass die Prozentangaben auf den Bereich von 20-30 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit mit Kommunikation verbracht werden. In der Abteilung Support beispielsweise, ist es klar, dass der Prozentsatz weit mehr beträgt, da diese sich hauptsächlich um die Anliegen der Kunden kümmern und es auch eine 24/7-Hotline gibt.

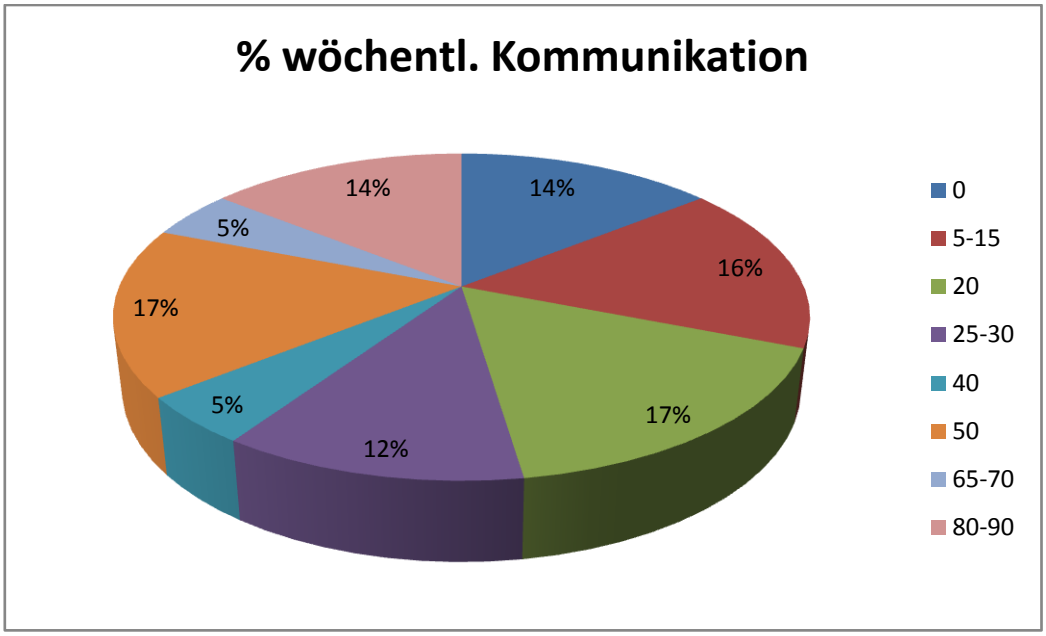


Abbildung 40: % wöchentl. Kommunikation

Ergebnisse der Dimension: Anteil der Kommunikation mit verschiedenen Personen an der Arbeitszeit

Die Auswertung der Frage acht sieht folgendermaßen aus: Man kann gut sehen, dass die Strukturen in der Firma sehr flach gehalten sind und der Hauptanteil der Kommunikation zwischen Kollegen und Mitarbeitern verläuft. Auch das regelmäßige Gespräch mit dem Teamleiter, zeigt, dass in diesem Unternehmen das persönliche Gespräch sehr wichtig ist.

2. Wieviel Prozent ihrer Kommunikation im Beschaffungsprozeß verbringen sie mit der Aufnahme und Weitergabe von Informationen an [...]?

[Fachprojektleiter/Teamleiter]	19%	
[Vorgesetzte]	10%	
[Kollegen]	35%	
[Mitarbeiter]	19%	
[vorgelagerte Abt.]	7%	
[nachgelagerte Abt.]	5%	
[Lieferanten]	5%	

Abbildung 41: Aufnahme und Weitergabe von Information

Ergebnisse der Dimension: Kommunikationsformen mit verschiedenen Partnern

Frage 9 zeigt sehr gut, welche Kommunikationsformen in diesem Betrieb bevorzugt verwendet werden. Meine Annahme von Frage 8, dass das persönliche Gespräch sehr wichtig ist, wird hier nochmals bestätigt. Bei den schriftlichen Mitteilungen sind Emails inkludiert. Mit Lieferanten und Kunden wird hauptsächlich per Telefon Kontakt aufgenommen.

	[mit Kollegen]	[mit Vorgesetzten]	[mit Mitarbeitern]	[mit vorgelagerten Abteilungen]	[mit nachgelagerten Abteilungen]	[mit Lieferanten]
Persönliche Gespräche	38%	30%	18%	9%	4%	1%
Telefon	32%	18%	10%	15%	9%	16%
Schriftliche Mitteilungen	21%	30%	11%	15%	14%	9%
Memo / Lotus Notes	6%	4%	1%	1%		
Videokonferenzen						
Sonstige:						

Abbildung 42: Kommunikationsformen

Ergebnisse der Dimension: Kommunikationsqualität

Die Fragen 10 bis 14 beziehen sich auf die Kommunikationsqualität. Die Prozentangaben zu den Matrixfragen q1-q5 sind wie folgt zu beurteilen.

Q1: Stimmt überhaupt nicht (nie)

Q2: Stimmt kaum (selten)

Q3: Stimmt teils-teils (manchmal)

Q4: Stimmt überwiegend (oft)

Q5: Stimmt auf jeden Fall (immer)

Frage 10 zeigt, dass man sich wichtige Informationen jederzeit auf jeden Fall bei Kollegen (52%) einholen kann. Mit 38% Prozent wurde der Fachprojektleiter oder Teamleiter genannt. Dies lässt rückschließen, dass der Informationsfluß hauptsächlich zwischen Kollegen stattfindet und diese dann an den Teamleiter weiterberichten. Dies Grafik spiegelt, die Realität sehr gut wider.

Das Ergebnis von Frage 11 zeigt, dass zu ähnlichen Anteilen (ca. 50%) Informationen, die erhalten werden, überwiegend als genau und eindeutig empfunden werden. Dies lässt daraus schließen, dass es in dieser Firma möglich ist, an seine Vorgesetzten oder von diesen eindeutige bzw. wenig mißverständliche Informationen zu erhalten.

Informationen, die zur Verrichtung der Arbeit benötigt werden (Frage 12), werden oft (überwiegend) von Teamleitern, Kollegen und Mitarbeitern kommuniziert. Diese Frage bestätigt die Ergebnisse von den beiden vorangegangenen Fragen. Nachdem die Firmenhierarchie sehr flach gehalten ist, bekommen die Fragen in Bezug auf vorgelagerte/nachgelagerte Abteilungen leider wenig Aussagekraft.

1 Wichtige Informationen kann ich mir bei Bedarf jederzeit von [...] einholen

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	2%	2%	12%	33%	38%
[Vorgesetzte]	0%	10%	14%	36%	29%
[Kollegen]	0%	0%	5%	31%	52%
[Mitarbeiter]	5%	0%	21%	31%	31%
[vorgelagerte Abt.]	21%	5%	17%	26%	19%
[nachgelagerte Abt.]	24%	5%	14%	21%	24%
[Lieferanten]	29%	7%	33%	14%	5%

2 Informationen, die ich von [...] erhalte, sind in der Regel genau und eindeutig.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	2%	0%	5%	50%	31%
[Vorgesetzte]	0%	10%	14%	33%	31%
[Kollegen]	0%	2%	7%	50%	29%
[Mitarbeiter]	5%	2%	17%	48%	17%
[vorgelagerte Abt.]	24%	5%	29%	19%	12%
[nachgelagerte Abt.]	26%	5%	17%	21%	19%
[Lieferanten]	29%	10%	31%	12%	7%

3 Von [...] erhalte ich normalerweise alle Informationen, die ich zur Verrichtung meiner Arbeit benötige.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	2%	2%	10%	57%	17%
[Vorgesetzte]	0%	12%	12%	50%	14%
[Kollegen]	0%	0%	17%	43%	29%
[Mitarbeiter]	5%	5%	21%	40%	17%
[vorgelagerte Abt.]	24%	7%	26%	24%	7%
[nachgelagerte Abt.]	26%	10%	17%	31%	5%
[Lieferanten]	29%	10%	33%	5%	12%

Abbildung 43: Auswertung Kommunikationsqualität

Auf die Frage, ob man die Informationen zur Verrichtung der Arbeit auch rechzeitig bekommt, sieht man, dass sich die Antworten mehr auf die Gruppen „manchmal“ und „oft“ verteilen. Grundsätzlich kann man allerdings keine eindeutige Gewichtung erkennen und annehmen, dass die Zufriedenheit noch gegeben ist.

Die allgemeine Zufriedenheit wurde in der nächsten Frage (14) konkret befragt und kann die Annahme, dass allgemein die Personen überwiegend zufrieden sind, dadurch bestätigen. Man kann hier feststellen, dass die Befragten mit dem Informationsfluß zufrieden sind. Dies zeigt eine klare Aussage, die meine aufgestellte Hypothese widerlegt.

4 Von [...] erhalte ich normalerweise alle Informationen, die ich zur Verrichtung meiner Arbeit benötige rechtzeitig.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	5%	5%	24%	36%	19%
[Vorgesetzte]	5%	19%	24%	24%	17%
[Kollegen]	0%	2%	19%	45%	21%
[Mitarbeiter]	5%	7%	29%	31%	17%
[vorgelagerte Abt.]	24%	10%	36%	12%	7%
[nachgelagerte Abt.]	26%	10%	24%	24%	5%
[Lieferanten]	29%	10%	36%	12%	2%

5 Ich bin zufrieden damit, wie die Kommunikation mit [...] verläuft.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	5%	2%	7%	48%	26%
[Vorgesetzte]	7%	7%	17%	36%	21%
[Kollegen]	0%	0%	17%	36%	36%
[Mitarbeiter]	5%	0%	26%	33%	24%
[vorgelagerte Abt.]	21%	2%	26%	26%	12%
[nachgelagerte Abt.]	24%	2%	21%	21%	19%
[Lieferanten]	26%	10%	26%	19%	7%

Abbildung 44: Auswertung Kommunikationsqualität 2

Ergebnisse der Dimension: Rückmeldungsbedarf

Das Bedürfnis über Rückmeldung über die Qualität der Arbeit scheint größtenteils nicht ganz gedeckt zu sein. Aus der Auswertung der Frage geht hervor, dass man zumindest manchmal gerne mehr Feedback erhalten möchte. Hier kann nur aus eigenen Erfahrungen in der eigenen Abteilung ein Rückschluss gezogen werden. Es wird vom Vorgesetzten oder Projektleiter laufend Rückmeldung zu den Tätigkeiten gegeben. Wie es in anderen Abteilungen abläuft wurde nicht erfragt.

Ergebnisse der Dimension: Informationsüberlastung

Sehr eindeutig geht aus dem Ergebnis dieser Frage heraus, dass kaum jemand der Aussage zustimmen kann, dass er für seine Arbeit mehr Informationen erhält, als er wirklich nutzen kann. Dies zeigt auf, dass der Informationsfluß sich hauptsächlich auf die wichtigen Dinge konzentriert und kann als sehr positiv gewertet werden. In der Firma gibt es auch eine interne Plattform, in der Produktdokumentationen, Schulungsunterlagen, Projektdaten und vieles mehr verwaltet wird. Das bedeutet, dass man viele Informationen auch bereits durch eigene Recherche, erhalten kann.

Ergebnisse der Dimension: Informationszusammenfassung

Diese Frage lässt aus dem Ergebnis rückschließen, dass es nur teilweise stimmt, dass weitergegebene Informationen nur das Wichtigste und keine Einzelheiten beinhalten. Dies ist bei allen Personen/Abteilungen in etwa gleich ausgeprägt. Dies steht im Widerspruch zu der vorangegangenen Frage.

1 Ich hätte von [...] gerne eine genauere Rückmeldung darüber, wie er die Qualität meiner Arbeit sieht.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	2%	14%	24%	24%	29%
[Vorgesetzte]	7%	14%	17%	26%	29%
[Kollegen]	5%	24%	29%	17%	19%
[Mitarbeiter]	10%	24%	29%	19%	12%
[vorgelagerte Abt.]	33%	12%	26%	14%	7%
[nachgelagerte Abt.]	29%	14%	26%	12%	12%
[Lieferanten]	40%	17%	19%	10%	7%

2 Ich habe das Gefühl, von [...] mehr Informationen zu erhalten, als ich für meine Arbeit wirklich nutzen kann.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	40%	24%	12%	12%	5%
[Vorgesetzte]	43%	26%	5%	14%	5%
[Kollegen]	38%	24%	17%	10%	5%
[Mitarbeiter]	36%	24%	26%	7%	0%
[vorgelagerte Abt.]	45%	21%	12%	10%	5%
[nachgelagerte Abt.]	48%	24%	12%	10%	0%
[Lieferanten]	50%	19%	17%	7%	0%

3 Die Informationen, die ich an [...] weitergebe, enthalten in der Regel nur das wichtigste und keine Einzelheiten.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	10%	21%	40%	17%	5%
[Vorgesetzte]	12%	14%	36%	26%	5%
[Kollegen]	7%	33%	31%	17%	5%
[Mitarbeiter]	12%	26%	33%	14%	7%
[vorgelagerte Abt.]	26%	19%	31%	17%	0%
[nachgelagerte Abt.]	24%	19%	29%	19%	2%
[Lieferanten]	31%	12%	31%	12%	7%

Abbildung 45: Auswertung Fragen 15-17

Ergebnisse der Dimension: Informationsweitergabe

Hier ist ersichtlich, dass der Großteil der Informationen zwischen Kollegen ausgetauscht wird. Des Weiteren wird großer Teil überwiegend an Fachprojektleiter und Vorgesetzte weitergegeben. Hier ist auch erkennbar, dass die Informationen zwischen den verschiedenen Firmenebenen weitergereicht werden. Auch hier lässt sich erkennen, dass die Zufriedenheit der eigenen Informationsweitergabe gegeben ist.

4 Ich gebe normalerweise alle Informationen an [...] weiter, die für ihn wichtig sind.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
[Fachprojektleiter/ Teamleiter]	5%	0%	10%	43%	36%
[Vorgesetzte]	5%	2%	10%	38%	38%
[Kollegen]	2%	0%	5%	50%	36%
[Mitarbeiter]	5%	2%	10%	45%	31%
[vorgelagerte Abt.]	21%	0%	7%	40%	24%
[nachgelagerte Abt.]	19%	2%	7%	38%	26%
[Lieferanten]	24%	0%	19%	29%	21%

Abbildung 46: Auswertung Informationsweitergabe

Ergebnisse der Dimension: Soziale Rückendeckung/ Arbeitsunterbrechungen/Kooperation

Die Fragen 1 bis 3 zeigen, dass die Kooperation als sehr gut empfunden wird und man sich auf den anderen verlassen kann. Dies lässt das Gefühl, dass die Teamarbeit gut funktioniert, bestätigen. Auch kann man erkennen, dass eigentlich auch immer die richtigen Arbeitsmittel zur Verfügung stehen. Die Frage der Arbeitsunterbrechungen, kann man so interpretieren, dass es nicht als besonders störend empfunden wird und die Kommunikation ein großer Bestandteil der Arbeit in diesem Betrieb darstellt und somit auch enge Zusammenarbeit erfordert.

Im Folgenden bitten wir Sie, zu einigen Aussagen durch ankreuzen Stellung zu nehmen, die die Arbeits- und Lebensbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz betreffen.

Antworten	q1	q2	q3	q4	q5
1 Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	0%	0%	10%	45%	38%
2 Ich kann mich auf meine direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	7%	2%	14%	26%	43%
3 Man hält in der Abteilung gut zusammen.	0%	0%	12%	40%	40%
4 Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien, und Arbeitsmittel (z. B. Computer) nicht zur Verfügung.	36%	36%	12%	7%	0%
5 Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	5%	14%	26%	31%	17%
6 Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten aus dem Betrieb.	2%	5%	12%	43%	31%
7 Um diese Arbeit zu erledigen, muß man sich mit seinen Kollegen absprechen.	0%	0%	17%	57%	19%
8 Diese Arbeit kann man nur in Zusammenarbeit mit den Kollegen richtig ausführen.	0%	14%	21%	36%	21%

Abbildung 47: Auswertung Frage 20

6.4 Schlussfolgerung und Ausblick der Befragung

Großer Dank gebührt meinen Kollegen für die wirklich tolle Unterstützung dieser Befragung. Skeptisch bin ich jedoch bei der Ehrlichkeit der Befragten. Der vorherrschende Eindruck ist, dass bei einer externen Befragung, das Ergebnis etwas anders ausgefallen wäre.

Die Annahme war, dass man eher unzufrieden ist mit der Kommunikation im Unternehmen. Durch die Befragung wurde im Großen und Ganzen das bestätigt, was in einer der Abteilung erlebt wird. Man nimmt sich ausreichend Zeit für Gespräche. Es wird mit Einzelpersonen zum Arbeitsfortschritt gesprochen oder auch im Team über Projektdetails. Dies geschieht allerdings selten durch regelmäßige Meetings, sondern oft zwischendurch. Man kann durch die vorgestellten Modelle erkennen, dass man regelmäßige Jourfix einführen könnte mit vorgegebenen Tagesordnungspunkten, damit sich jeder Teilnehmer auch darauf vorbereiten kann. Es ist auch baulich genügend Platz vorhanden, um sich mit Kollegen entspannt fernab vom Arbeitsplatz zu unterhalten. Da es sich in dieser Firma um ein Großraumbüro handelt, können für heikle Gesprächsthemen separate Besprechungsräume aufgesucht werden. Diese stehen in beiden Bürogebäuden zur Verfügung und werden auch für Teambesprechungen und Vorträge genutzt.

Sehr positiv ist noch aufgefallen, dass die Befragten nicht über Informationsüberlastung klagen. Dies zeigt, dass es gut zwischen der Wichtigkeit von Informationen für den Einzelnen oder eine Gruppe differenziert werden kann. Dies zeugt von einer offenen und klaren Gesprächsatmosphäre, wo nicht lange „um den heißen Brei“ gesprochen wird. Man sieht, dass hier die Kompetenzen der Gesprächsführung gut umgesetzt werden und auch hauptsächlich aus dem Erwachsenen-Ich kommuniziert wird. Natürlich kann man aufgrund dieser Befragung nicht ausschließen, dass es manchmal zu Unstimmigkeiten kommt. Dies zeigt, dass neben der fachlichen Kompetenz auch immer die soziale Kompetenz eine wichtige Rolle spielt für das tägliche Zusammenarbeiten. Es kann natürlich auch daran liegen, dass durch das Großraumbüro die Toleranz grundsätzlich schon etwas größer ist. Man ist dadurch bemüht, den anderen bei seiner Arbeit so wenig wie möglich zu stören zum Beispiel durch zu lautes Telefonieren oder Lachen. Häufig ist es notwendig, knapp zu kommunizieren, ein geringer Umfang kann allerdings auch ein Indiz dafür sein, dass im Arbeitsumfeld keine ausreichenden Kommunikationsgelegenheiten oder -kanäle zur Verfügung stehen.

Überraschend negativ ist die Auswertung bezüglich Feedback über die Qualität der Arbeit ausgefallen. Anscheinend ist das Bedürfnis, über Rückmeldung zur geleisteten Arbeit, nicht ausreichend gestillt. Gründe dafür können wir eventuell in mangelnder Zuwendung für die einzelne Person finden. Es kann auch daran liegen, dass mit zuwenig Regelmäßigkeit, Mitarbeitergespräche geführt werden. Diese haben als wesentliches Merkmal, Feedback zu Arbeit und Person zu bekommen und neue Ziele zu definieren. Viele haben generell jedoch auch Angst vor Mitarbeitergesprächen, weil sie eventuell, die Erfahrung gemacht haben, dass es in einem Anschuldigungsgespräch ausgeartet ist. Wie allerdings schon im Abschnitt über Feedback beschrieben, soll dies eine Möglichkeit sein die guten und auch die verbesserungswürdigen Themen zu besprechen. Mit dem Mitarbeitergespräch sollten auch Zieldefinitionen und Arbeitsbereiche festgelegt werden. Durch bessere Abgrenzung der Aufgaben, können auch bessere Ergebnisse erzielt werden. Diese Frage beschreibt, die Situation bei ISIS sehr gut. Die Idee Mitarbeitergespräche zu führen ist da, durch die sehr projektbezogene Arbeitssituation, fehlt oft die Zeit, den festgelegten Termin wahrzunehmen beziehungsweise, ist es dann doch nicht so wichtig und das Geschäft geht vor. Gibt es allerdings dringliche Anliegen, ist es meist möglich, diese sehr bald zu besprechen.

Die Reaktionen auf den Fragebogen waren durchaus sehr spannend. Es waren durchwegs Männer, die auf den Beschaffungsprozeß und die Bedeutung von diesem Fragen hatten. Als positives Feedback wurde die Kritik angenommen, dass in dem Unternehmen ISIS die Beschaffung nicht zu den Hauptaufgaben zählt. Die Frage konnte auch etwas allgemeiner beantwortet werden. Frauen hingegen fragten hauptsächlich, bis wann sie es ausfüllen sollen und was sie bei der Frage zu den Kommunikationsformen eintragen sollen (Text, Zahlen). Weiters wurde bemerkt, dass das Interesse diese Befragung so korrekt wie möglich auszufüllen, sehr groß war. Von vielen kam als Rückmeldung, dass sie hoffen es richtig gemacht zu haben.

Gutes Feedback kam auch seitens der PQA. Denn fast ausschließlich diese beanstandete, dass sie eigentlich nichts mit Lieferanten zu tun haben, aber die Felder trotzdem ausfüllen mußten. Hier wurde klar, dass sich eher besser Kunden als Teil der Befragung geeignet hätten. Da kaum Fremdprodukte zum Einsatz kommen, die Firma allerdings selbst Software liefert, waren die Ergebnisse zu den Lieferanten natürlich wenig aussagekräftig. Nachträglich konnte man die Fragen nicht ändern und somit wurde beschlossen, nur die unternehmensinterne Kommunikation zu betrachten.

Es wurde von vielen Kollegen gefragt, wie denn die Umfrage ausgefallen ist. Diese waren meist erstaunt darüber, dass die Ergebnisse so gut sind. Vielleicht war es Zufall, dass nur Leute Interesse am Ergebnis hatten, die eher unzufrieden sind mit der Kommunikation. Mit der Kooperation sieht dies anders aus, in dem Bereich waren die Ergebnisse stimmig zum erlebten Alltag im Büro.

7 Zusammenfassung und persönlicher Ausblick

In der Einleitung wurden die Beweggründe erläutert, die dazu führten, dieses Thema als Diplomarbeit zu wählen. Im zweiten Kapitel wurden die verschiedenen Kommunikationstheorien kurz vorgestellt, um einen Überblick der verschiedenen Therapieansätze zu erlangen. Im dritten Kapitel wurde versucht, anhand der Axiome von Paul Watzlawick den Begriff Kommunikation zu beschreiben. Aufbauend auf diesem Wissen wurden im vierten Kapitel die verschiedenen Kommunikationsmodelle und Kommunikationsstile, aufbauend auf den Theorien von F. Schulz von Thun, vorgestellt. Das fünfte Kapitel stellt Methoden vor, die für erfolgreiche Kommunikation im Betrieb unerläßlich sind und behandelt auch Themen der Transaktionsanalyse von E. Berne. Den Abschluss der Arbeit bildet die Umfrage, die im Unternehmen ISIS Papyrus durchgeführt wurde. Die Auswertung und Ergebnisse dieser Befragung sind im Kapitel 6 zu finden.

Abschließend möchte ich noch ein paar grundlegende Gedanken zu meiner Arbeit anführen. Kommunikation ist ein grundlegendes soziales Phänomen, welches heute mehr denn je, Aktualität besitzt und von verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen sehr umfassend beschrieben wird. An unterschiedliche Erwartungen geknüpft, kann man folgende Kommunikationsfunktionen in Unternehmen definieren:

- Kommunikation wird benötigt, um verschiedene funktionale Unternehmensbereiche aufeinander abzustimmen und zu koordinieren.
- Kommunikation soll dem Mitarbeiter auch eine soziale Einbindung im Unternehmen ermöglichen und damit zu seinem Wohlbefinden und seiner psychischen und physischen Gesundheit beitragen.
- Kommunikation soll dem Mitarbeiter Rückmeldungen über sein Verhalten und seine Leistung liefern. Mit diesem Wissen kann man den Mitarbeiter zu besserer Leistung motivieren. (siehe Feedback)
- Kommunikation soll ein Leitbild schaffen, welches dem Mitarbeiter ein Gemeinschaftsgefühl vermittelt und ihn auch dazu veranlaßt, sich für **sein** Unternehmen einzusetzen.

Man kann sagen, dass immer mehr Informationen immer schneller verarbeitet werden müssen. Dabei kann es aus organisatorischer Sicht durchaus sinnvoll sein, den Mitarbeiter stärker in Informationsbildungs- und Verarbeitungsprozesse einzubinden. Die derzeitige gesellschaftliche Entwicklung wird durch die geradezu explodierende Verbreitung von Informationen bestimmt. Die darin stattfindenden Informations- und Kommunikationsprozesse können natürlich nicht unabhängig von der beschriebenen Entwicklung ablaufen; das Internet hat seinen Zugang in moderne Büros und Schulräume längst gefunden und sich wie unsichtbare Spinnweben bis in die letzten privaten Refugien vorgedrängt.

Zu beobachten ist, dass dabei informelle soziale Prozesse im Unternehmen an Relevanz gewinnen. Arbeitsschritte werden mittlerweile oft durch einen selbständigeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum ersetzt.

In dieser Arbeit wurde eine Reihe von Modellen und Ansätzen für erfolgreiche Kommunikation vorgestellt. Klarzustellen bleibt allerdings, dass diese nicht liderliche Betriebsführung oder mangelnde Kenntnisse kompensieren können. Qualifiziertes kaufmännisches und technisches Wissen

werden als Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Betriebes angesehen. Das praktische Handwerk dieser Theorien muss erlernt und regelmäßig angewandt werden. Die vorgestellten Methoden sollen das „Salz in der Suppe“ darstellen. Die Arbeit soll dadurch mehr Spaß machen. Viele Betriebe, die zum Beispiel die Ansätze der Transaktionsanalyse erfolgreich im Betrieb integriert haben, können von gesteigerter Effizienz berichten.

In der heute immer mehr vernetzten Gesellschaft, ist es jedoch wichtig, darauf zu achten, wie etwas ankommt. Oft bekommt das persönliche Gespräch keinen angemessenen Platz mehr, neben Email, Instant-Messaging-Programmen und Telefonie. Es wird dadurch zwar schnell kommuniziert, im Vergleich zur normalen Post, doch werden viele wichtige Faktoren ausgeblendet, die bei erfolgreicher Kommunikation mitwirken. Im Kapitel über den Begriff Kommunikation wurde schon mehrmals darauf hingewiesen, dass auch Mimik, Körperhaltung, Stimmlage etc. wichtig sind für das Zustandekommen von Kommunikation. In unten angeführter Grafik werden mögliche Störungen von Kommunikation übersichtlich dargestellt.

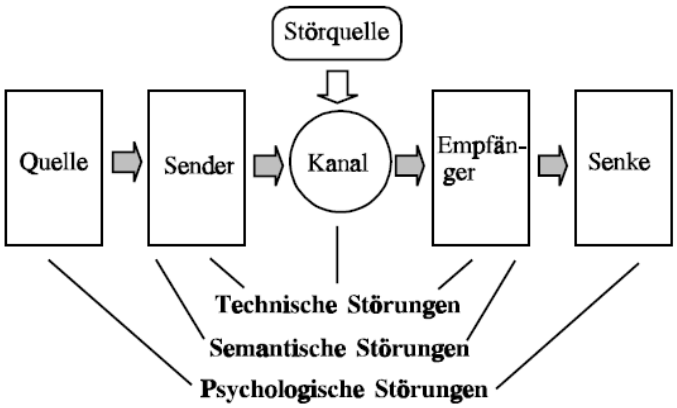


Abbildung 48: Kommunikationsstörungen [28]

In dieser Arbeit werden technische Störungen nicht behandelt. Es ist auch ein wichtiger Faktor, um erfolgreich mit dem Gesprächspartner kommunizieren zu können und bedarf wohl keiner genaueren Beschreibung.

In dieser Arbeit wird auch nicht auf wirkliche psychologische Störungen, die mit professioneller Therapie behandelt werden müssen, eingegangen. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit waren sogenannte semantische Störungen, die auf Grund von inneren Skripts, falschen Bezugrahmen, sensiblen „Ohren“ oder „Schnäbel“, falschem Feedback, zuwenig Zuwendung etc., entstehen.

Das Thema Kommunikation ist sehr breitgefächert. Hoffentlich wurden für den Leser interessante Aspekte ausgewählt. Das Ziel dieser Arbeit war, ein gewisses Bewußtsein zu schaffen, dass oft so nebenläufig Gesagtes doch nur die Spitze des Eisberges bildet. Vielleicht kommt dem Leser die eine oder andere Gesprächssituation bekannt vor, dann haben wir unser Ziel bereits fast erreicht. Denn es gehört auch ein grundsätzliches Interesse dazu, an sich zu arbeiten um beim nächsten Mal etwas bewußter zu reagieren.

Die Schwierigkeit dieser Arbeit war für mich, dass ich mich oft doch in dem einen oder anderen Kommunikationsstil wiedergefunden habe. Die in mir aufsteigende Emotion und das „Grübeln“ darüber, löste auch oft in mir die Frage aus, wer ich denn bin und wie mich die Umwelt wahrnimmt.

Dies reichte von den Grundeinstellungen, dass ich ok bin oder ich mich nicht mehr als ok ansah. Wenn ich in meiner Emotion so befangen war, entschloß ich mich dazu, die Thematik zu einem anderen Zeitpunkt zu behandeln.[2]

Zum Abschluss möchte ich eine chinesische Weisheit mit auf den Weg geben. [8, S. 7]

„ Willst du das Land in Ordnung bringen,

so mußt du zuerst die Provinzen in Ordnung bringen.

Willst du die Provinzen in Ordnung bringen,

so mußt du zuerst die Städte in Ordnung bringen.

Willst du die Städte in Ordnung bringen,

so mußt du zuerst deine Familie in Ordnung bringen.

Willst du deine Familie in Ordnung bringen,

so mußt du zuerst Dich selbst in Ordnung bringen.“

[2] Dieses Kapitel steht unter dem Einfluss folgender Literatur: [4][8][13][14][15][16] [17][18][19][28].

Anhang

Als Vervollständigung der vorgestellten Theorien, wird zunächst eine Einführung in die Psychologie der verschiedenen Kommunikationstheorien gegeben. Anschließend wird eine kurze Zusammenfassung gegeben über die in dieser Arbeit angewandten Kommunikationstheorien und wie diese in die Psychologie der Kommunikationstheorien einzuordnen sind.

Den Abschluss bildet der einsetzte Fragebogen bei der Befragung der Firma ISIS Papyrus. Weiters wird kurz auf die Forschungsgruppe KomminO eingegangen, da die Dimensionen des Fragebogens von KomminO abgeleitet wurden.

A.1 Einführung in die Psychologie der Kommunikationstheorien

In diesem Kapitel werden vorerst die verschiedenen Ansätze der Psychologie vorgestellt und anschließend auf die verschiedenen Ansätze der Kommunikationstheorien in Bezug auf die Psychologie eingegangen.

Die unten angeführte Grafik soll einen Überblick über die verschiedenen Therapiekonzepte verschaffen und ein Gefühl vermitteln, wie diese miteinander verknüpft sind.

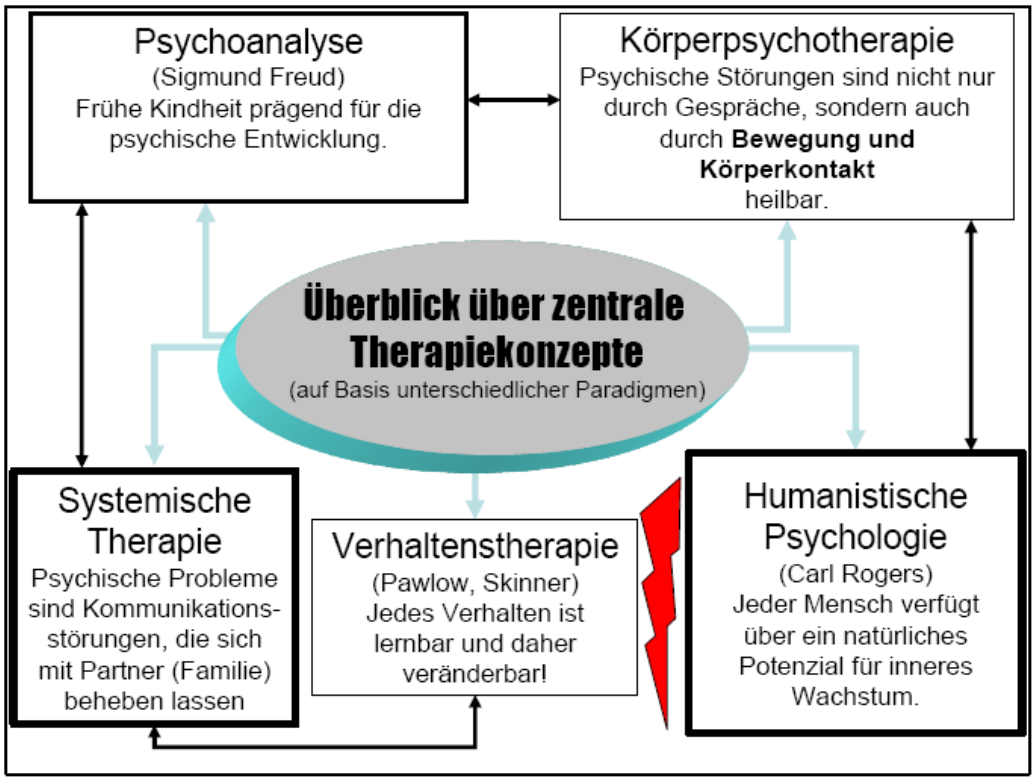


Abbildung 49: Überblick über Zentrale Therapiekonzepte [12]

Im folgenden Teil werden die verschiedenen Therapiekonzepte aus Abbildung 1 kurz erklärt, um ein besseres Verständnis zu schaffen und die Themenbereiche von einander abzugrenzen.

A.1.1 Psychoanalyse

Was in früher Kindheit passiert, prägt den Menschen ein Leben lang. Seelische Störungen lösen sich auf, wenn verdrängte Konflikte aus der Vergangenheit bewusst werden.

Einflüsse aus Hypnose, Suggestion und Psychiatrie nahm Sigmund Freud auf und entwickelte vor rund 100 Jahren die erste (klassische) Psychotherapie. Sigmund Freud ist wohl der bekannteste Psychoanalytiker. Ein Teil der Psychoanalyse ist die Individualpsychologie (seit 1911, A. Adler). Minderwertigkeitsgefühle und Machtstreben bestimmen den Menschen. Sich dessen bewusst zu werden, macht gemeinschaftsfähig. Ein Therapieansatz ist die Langzeitpsychotherapie (seit 1950), die bekannt ist für das klassische Bild der Behandlung. Der Patient liegt auf der Couch, schildert Träume, Gefühle, Erlebnisse und Erinnerungen. Der Therapeut sitzt am Kopfende und deutet dies, um die Persönlichkeitsstruktur des Patienten zu verändern. Die Behandlungsdauer beläuft sich auf mehrere 100 Stunden, 3-5mal pro Woche. Im Vergleich dazu ist die Kurztherapie (seit 1970) auf Gespräche über ein konkretes Problem reduziert, z.B. Prüfungsangst. Hier sitzen sich Therapeut und Patient gegenüber. Behandlungsdauer sind meist 15-25 Stunden. Ein weiterer sehr bekannter Therapieansatz ist die Gruppentherapie (seit 1960). Hier stehen Gespräche über Probleme der Teilnehmer und die Beziehungen untereinander im Mittelpunkt. Die Gruppe sitzt im Kreis bei einer Behandlungsdauer von 15-25 Stunden. Die Psychoanalyse beinhaltet auch die psychoanalytische Familientherapie (seit 1950, Richter). Im Gespräch mit der ganzen Familie versucht der Therapeut, bisher unbewusste Beziehungskonflikte aufzudecken. Die Dauer der Behandlung sind mehrere Stunden nach Bedarf. [12]

A.1.2 Körperpsychotherapie

Körper, Geist und Seele sind eins. Deshalb können psychische Störungen nicht nur durch Gespräche, sondern auch durch Bewegungen und Körperkontakt geheilt werden.

Die Körperpsychotherapie beinhaltet Einflüsse aus Reformgymnastik, Ausdruckstanz und Theater. Ein sehr bekannter Ansatz ist Autogenes Training (seit 1930, Schulz). Hier wird versucht, durch Selbstsuggestion von Schweregefühl und Wärme zu entspannen. Diese wird als Hilfsmethode bei vielen Therapien eingesetzt. Die Behandlungsdauer beschränkt sich meist auf 6-10 Stunden zum Erlernen der Technik. Ein weiterer Ansatz ist die Tanztherapie, die von Ausdruckstänzerinnen, die in der Psychiatrie arbeiteten, eingeführt wurde. Hier wird den Gefühlen Ausdruck verliehen durch freien Tanz. Dies wird in Gruppen- oder auch Einzeltherapie durchgeführt. Bei der Vegeotherapie (seit 1930, Reich) werden unterdrückte Gefühle körperlich ausgedrückt und im Gespräch analysiert. Dieser Ansatz basiert auf Teamarbeit und ist meist sehr auf Sexualität fixiert. Die Behandlungsdauer ist bis zu 130 Stunden, einmal pro Woche. Ein weiterer Ansatz der Körperpsychotherapie ist das Psychodrama (seit 1920, Moreno). Hier stellt jeder seine emotionalen Probleme in Gruppen mit 8-12 Teilnehmern wie im Theater dar. Die Dauer beschränkt sich hier auf eine oder mehrere Stunden. [12]

A.1.3 Systemische Therapie

Der Mensch ist, was er ist, durch Kommunikation mit anderen. Psychische Probleme sind Kommunikationsstörungen, die sich mit Partner und Familie erkennen und beheben lassen.

Der Systemische Ansatz agiert unter den Einflüssen von klassischer Hypnose, Systemtheorie und Kybernetik. In der Systemischen Therapie, begründet durch Watzlawick und Jackson (seit 1960), schlägt der Therapeut „ungewöhnliche“ Lösungen für Probleme vor. Der Patient experimentiert damit im Alltag meist unregelmäßig. Bei der systemischen Familientherapie von Haley (seit 1970) wird das „System“ Paar oder Familie behandelt. Der Therapeut versucht durch Fragen eine neue Sicht der Beziehung untereinander anzuregen. Meist sind nur wenige Sitzungen in größeren Abständen nötig, und das Paar wird oft von mehreren Therapeuten begleitet. Ein weiterer Bereich des systemischen Ansatzes ist die neurolinguistische Programmierung (seit 1970, Bandler/Grinder). Diese wendet ein Repertoire von Vorstellungstechniken an, um Denkmuster und Gefühle zu verändern. Bekanntestes Einsatzgebiet sind Politik und Verkaufstrainings. Die Therapiedauer ist meist auf 1-20 Stunden begrenzt. [12][21]

A.1.4 Verhaltenstherapie

Jedes Verhalten ist erlernt. Durch Anwendung der Lerngesetze lässt sich problematisches Verhalten ändern und durch erwünschte Reaktionsformen ersetzen.

Die Verhaltenstherapie setzt sich aus den Einflüssen aus der Konditionierung (Pawlow), Behaviorismus und Lerntheorie zusammen. Zur Verhaltenstherapie zählen Selbstsicherheitstrainings (seit 1950, Salter/Wolpe), welche meist mit Rollenspielen, Videoaufzeichnungen und Besprechen des eigenen Verhaltens und mit Übungen für den Alltag zum Abbau von Ängsten und Hemmungen führen soll. Dieser Therapieansatz ist nur für konkrete Probleme gedacht mit einer Behandlungsdauer bis 40 Stunden. Ein weiterer Ansatz ist das Selbstmanagementtraining (seit 1970, B. Skinner/Bandura). Hier wird dem Klienten vermittelt wie man sich Ziele setzt, sein Verhalten beobachtet und erwünschte Reaktionen belohnt. Auch dieser Ansatz ist nur für konkrete Probleme. Die Behandlungsdauer reicht auch bis zu 40 Stunden, 1mal pro Woche. Bei der Aversionsbehandlung (seit 1960, Eysenck) werden, um unerwünschtes Verhalten zu tilgen, Bilder gezeigt und gleichzeitig Übelkeit auslösende Medikamente verabreicht, um eine Aversion zu bilden. Dieser Ansatz ist ethisch nicht vertretbar. Vorgeschlagene Behandlungsdauer sind 10-30 Stunden, 1-2-mal pro Woche. Ein weiterer etwas fraglicher Ansatz ist die Reizüberflutung (seit 1970, Stampfl/Levis). Hier wird der Patient einer ängstigenden Situation so massiv und lange ausgesetzt, bis die Angst vergeht. Oft treten dadurch andere Probleme auf. Vorgesehene Behandlungsdauer mehrere Stunden am Tag für 1-2 Wochen. [12]

A.1.5 Humanistische Psychologie

Jeder Mensch verfügt über ein natürliches Potential für inneres Wachstum. Unterdrückt er dies, so leidet er, lässt er es zu, heilt er sich dadurch auch selbst.

Humanistische Psychologie basiert auf den Einflüssen aus Phänomenologie, Existenzphilosophie und Verstehender Psychologie und besteht aus vier Therapieansätzen. Die Gestalttherapie (seit 1940, Perl) beinhaltet Gespräche über aktuelle Gefühle des Klienten, Übungen zum Gefühlsausdruck, Rollenspiele und Dialoge mit imaginierten Personen. Die Therapie wird in Einzel- und Gruppentherapie abgehalten und dauert meist 20-100 Stunden, einmal pro Woche. Ein weiterer Ansatz ist die Gesprächstherapie (seit 1940, Rogers). Der Patient erzählt, was ihn bewegt. Der Therapeut akzeptiert alles und gibt wieder, was er verstanden hat. Die Behandlungsdauer liegt zwischen 20 und 100 Stunden, einmal pro Woche. Die Themenzentrierte Interaktion (seit 1930, Cohn) hingegen beinhaltet Gruppengespräche über ein Thema, bei dem die Teilnehmer auch ihre Gefühle mitteilen. Die Dauer beschränkt sich auf maximal 40 Stunden, einmal pro Woche. Bei der Kunst-, Gestaltungs- und Musiktherapie (seit 1970, Kramer/Naumburg) werden seelische Probleme durch Malen, Modellieren oder Musizieren ausgedrückt über die Dauer mehrerer Stunden. Bei diesem Therapieansatz ist keine Regelmäßigkeit vorgesehen. [12]

A.2 Überblick über die verwendeten Kommunikationstheorien

In unten angeführter Grafik wird ein Überblick von den zentralen psychologischen Kommunikationstheorien gegeben, die im Anschluß kurz beschrieben werden.

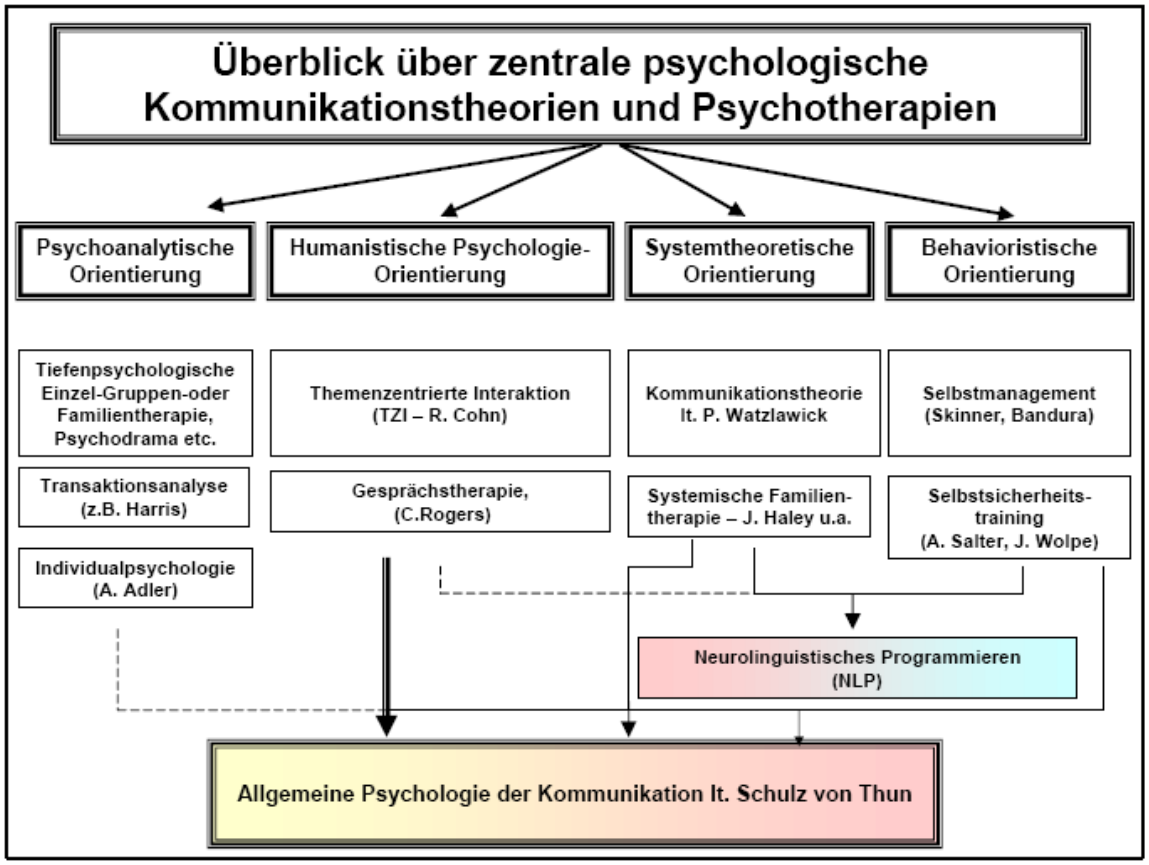


Abbildung 50: Überblick über zentrale psychologische Kommunikations- und Psychotherapien [12]

A.2.1 Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse oder kurz auch TA genannt, ist aus der Psychoanalyse abgeleitet. Daraus entstand ein psychotherapeutisches Verfahren, dessen Begründer der kanadische Psychiater Eric Berne (1910–1970) ist. Die ersten Ideen zur Transaktionsanalyse hatte er bereits in den fünfziger Jahren entwickelt. [29]

In der Transaktionsanalyse wird von drei Grundanschauungen ausgegangen [29]:

- Die Menschen sind in Ordnung und von Grund auf gut.
- Jeder hat die Fähigkeit zum Denken.
- Der Mensch entscheidet über sein eigenes Schicksal und kann seine Entscheidungen auch ändern.

Dies führt zu zwei elementaren Prinzipien [29]:

- Die Grundlage für jede Arbeit ist ein Vertrag.
- Die Kommunikation ist frei und offen.

A.2.2 Individualpsychologie

Unter Individualpsychologie versteht man das dynamische Konzept, welches die menschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt stellt. Die Individualpsychologie gilt auch als Wegbereiterin der Neopsychoanalyse. Die Individualpsychologie ist eine Schule der Tiefenpsychologie und wurde vom österreichischen Arzt Alfred Adler (1870–1937) begründet. A. Adler zählt neben S. Freud zu den bedeutendsten Vertretern der Tiefenpsychologie.

Nach dem Bruch mit Sigmund Freud gingen die beiden getrennte Wege, und A. Adler entwickelte die Individualpsychologie als eigenständige Lehre neben der Freudschen Psychoanalyse. Während bei Freud die Frage nach dem Grund im Vordergrund steht, betont Adler die Frage nach dem Zweck von Symptomen wie Lebensäußerungen insgesamt. Der Name Individualpsychologie rührt daher, weil damit das Verständnis der Einmaligkeit und Einzigartigkeit des Individuums betont wird. [30]

A.2.3 Themenzentrierte Interaktion

Die Themenzentrierte Interaktion, oder auch TZI, ist ein Konzept und eine Methode zur Arbeit in Gruppen. Das Ziel der TZI ist soziales Lernen und persönliche Entwicklung und wurde von der Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth Cohn entwickelt. Die TZI entstand mit dem theoretischen Hintergrund der Psychoanalyse, der Gruppentherapien, sowie der Humanistischen Psychologie, und berücksichtigt Erfahrungen aus der Gestalttherapie und der Gruppendynamik.

Das ursprüngliche Anliegen R. Cohns war, ein Konzept zu entwickeln, das „dem ursprünglich gesunden Menschen ein Leben ermöglicht, in dem er gesund bleiben kann“. Mit dem Begriff Gesundheit ist hier nicht nur das individuelle Wohlbefinden gemeint, sondern auch die politische Verantwortlichkeit in der Welt. [31]

Das Konzept der TZI basiert auf der Basis dreier Axiome.

Autonomie: Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist deshalb autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewußtsein der Interdependenz (Allverbundenheit). Die dialektische Figur dabei ist: Der Mensch ist autonom (These), wie auch wechselseitig von anderen abhängig (Antithese). Je bewußter sich der Einzelne seiner Interdependenzen wird, desto entwickelter ist seine Autonomie. Diese Sichtweise wird heute vor allem in der Systemischen Therapie vertreten. [31]

Wertschätzung: Ehrfurcht gebührt allem Lebendigem und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll, Inhumanes ist wertbedrohend. Hier ist der dialektische Dreisatz etwas versteckter. Allem Lebendigen (Antithese) gebührt Ehrfurcht (These), die Ehrfurcht macht aber durch bewertende Entscheide auch wieder Lebendiges notwendig (Synthese). [31]

Grenzen erweitern: Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich. Im dritten Axiom stellt sich als Problem, dass Menschen frei entscheiden können (These), diese Entscheidung aber durch die äußere (und innere) Realität eingeschränkt ist (Antithese). Als Synthese setzt das dritte Axiom, die Erweiterung der Grenzen sei möglich. [31]

A.2.4 Gesprächspsychotherapie

Die Klientenzentrierte Psychotherapie ist eine Therapieform der Humanistischen Psychologie und wird auch Gesprächspsychotherapie, non-direktive oder Personzentrierte Psychotherapie genannt.

Hier geht das Menschenbild davon aus, dass der Mensch eine angeborene "Selbst-Verwirklichungs-" und "-Vervollkommnungstendenz" besitzt. Diese sorgt, unter günstigen Umständen, für eine Weiterentwicklung und Reifung der Persönlichkeit. Der Hilfesuchende trägt alles zu seiner Heilung Notwendige schon in sich und ist selbst am besten in der Lage, seine persönliche Situation zu analysieren und Lösungen für seine Probleme zu erarbeiten. [32]

A.2.5 Kommunikationstheorie

Paul Watzlawick entwickelte eine Kommunikationstheorie, aufbauend auf fünf pragmatischen Axiomen. Die Axiome bedingen Regeln für eine funktionierende Kommunikation. Jede Störung von Kommunikation kann auf ein Handeln gegen diese Axiome zurückgeführt werden. Auf die Kommunikationstheorie wird im nächsten Kapitel genauer eingegangen. [5]

A.2.5 Neurolinguistische Programmierung

Neurolinguistische Programmierung (kurz NLP) wurde Anfang der 1970er Jahre an der University of California in Santa Cruz von Richard Bandler und John Grinder entwickelt. Sie definierten NLP als das Studium der Struktur subjektiver Erfahrung.

NLP vereint verschiedene Ansätze, u. a. aus der Hypnotherapie, Familientherapie und Gestalttherapie zu ziel- und lösungsorientierten Verfahren der Therapie sowie anderer Bereiche der Kommunikation (z. B. Coaching, Managementtechniken). Ein Kennzeichen für Techniken der neurolinguistischen Programmierung ist, dass sie auf eine Vertiefung individueller, handlungsbeschränkender Erfahrungen verzichtet und stattdessen eine Verstärkung von inneren Ressourcen anstreben. Dabei steht das sogenannte Modellieren und Einüben erfolgreicher Kommunikationsmuster im Mittelpunkt. Die wohl bekanntesten Bereiche, in denen NLP-Trainings zur Anwendung kommen, sind in Politik und Verkaufstrainings. [33]

A.2.7 Allgemeine Psychologie der Kommunikation

Diese wurde von Friedemann Schulz von Thun, einem deutschen Psychologen und Kommunikationswissenschafter, entwickelt. Bekannt wurde er durch die Veröffentlichung des dreibändigen Werkes „Miteinander reden“. Als Lektor der Psychologie an der Universität Hamburg gestaltet er den Studienschwerpunkt „Beratung und Training“ und erforscht die Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Im Jahr 2007 gründete er das „Schulz von Thun-Institut für Kommunikation“. [9]

Aus diesem Überblick lässt sich erkennen, in welche Orientierungen sich die Kommunikationstheorien aufteilen lassen. In der von mir verwendeten Literatur (siehe Literaturverzeichnis) werden Themen aus der Psychoanalyse, der humanistischen Psychologie und der Systemtheorie bearbeitet. Friedemann Schulz von Thun hat in seinen Werken viel aus der Gesprächstherapie von C. Rogers verarbeitet. Auch finden sich Einflüsse von Paul Watzlawicks Kommunikationstheorie wieder. Im Kapitel der Kommunikationsmodelle (Kapitel 4), die von F. Schulz von Thun entnommen wurden, liegt der Schwerpunkt auf den Gesprächen.

Im Kapitel über erfolgreiche Kommunikation werden die Theorien etwas mehr durchmischt. Den Anfang bildet die allgemeine Psychologie der Kommunikation von Schulz von Thun mit den Gesprächstherapieansätzen von C. Rogers. Hier geht es hauptsächlich darum, das „Wie?“ zu erkunden. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird mehr auf die Transaktionsanalyse nach Eric Berne eingegangen. Hier geht es mehr um das Verständnis, das uns der Gesprächspartner vermittelt.

A.3 Fragebogen

Anschließend werden alle Fragen in Bezug auf die Dimensionen vorgestellt. Nach dem „/“ sind die Fragen auch auf Englisch angeführt, da die Auswertung nur auf Deutsch erfolgte.

Allgemeine Angaben Fragen 1-6

Datum/Date:

Abteilung/Department:

Ausgeübter Beruf/Profession:

Geschlecht/Gender:

weiblich/female o

männlich/male o

Alter/Age:

<=25 o 26 - 35 o 36 - 45 o 46 - 55 o > 55 o

Mit wieviel Personen arbeiten Sie regelmäßig zusammen?/ With how many people do you regularly work together?

_____ Personen/Persons

Kommunikationsanteil an Arbeitszeit

Frage 7: Wieviel Prozent Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit verbringen sie mit der Kommunikation, also dem Aufnehmen und Weitergeben von Informationen, die für den Beschaffungsprozeß von Versuchs- und Prototypteilen wichtig sind?

What percent of your weekly working time do you spend with communication, gathering and sharing of information required for the procurement process of trial and prototype parts which are important?

____%

Anteil der Kommunikation mit verschiedenen Personen an der Arbeitszeit

Frage 8: 2. Wieviel Prozent ihrer Kommunikation im Beschaffungsprozeß verbringen Sie mit der Aufnahme und Weitergabe von Informationen an [...]?

What percentage of your communication in the procurement process do you spend with gathering and sharing of information to [...]?

Fachprojekt-leiter (section project manager)/ *Teamleiter (team leader)*	*Vorgesetzte (line manager)*	*Kollegen (colleagues)*	*Mitarbeiter (staff member)*	*vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)*	*nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)*	*Lieferanten (supplier)*
%	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*

Kommunikationsformen mit verschiedenen Partnern

Frage 9: 3. Welche Kommunikationsformen nutzen Sie in welchen Anteilen?/What forms of communication do you use in what proportions?

	mit Kollegen/ with colleagues	*mit Vorge-setzten/ with line managers*	*mit Mitarbeitern/ with staff members*	*mit vorge-lagerten Abteilungen/ with upstream dept.*	*mit nachge-lagerten Abteil-ungen/ with down-stream dept.*	*mit Liefer-anten/ with suppliers*
Persönliche Gespräche/ personal interviews						
Telefon/ telephone						
Schriftliche Mitteilungen /written messages						
Memo / Lotus Notes						
Video-konferenzen /video conferences						
Sonstige/ other:						

Summe falls [...] vorhanden:/ Sum if […] available	***100 %***	***100 %***	***100 %***	***100 %***	***100 %***	***100 %***

Kommunikationsqualität

Frage 10: 1 Wichtige Informationen kann ich mir bei Bedarf jederzeit von [...] einholen/ I can get important information by […] at any time

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) */ Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Frage 11: 2 Informationen, die ich von [...] erhalte, sind in der Regel genau und eindeutig./ Information I get from [...] are usually precise and unambiguous.

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) */ Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Frage 12: 3 Von [...] erhalte ich normalerweise alle Informationen, die ich zur Verrichtung meiner Arbeit benötige./ From [...] I usually get all the information I need to carry out my work

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) */ Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Frage 13: 4 Von [...] erhalte ich normalerweise alle Informationen, die ich zur Verrichtung meiner Arbeit benötige rechtzeitig./ From [...] I usually get all the information I need to carry out my work on time.

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) / *Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Frage 14: 5 Ich bin zufrieden damit, wie die Kommunikation mit [...] verläuft./ I'm happy about how communication with [...] runs.

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) / *Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Rückmeldungsbedarf

Frage 15: 1 Ich hätte von [...] gerne eine genauere Rückmeldung darüber, wie er die Qualität meiner Arbeit sieht./ I'd like to get accurate feedback on how he sees the quality of my work from [...] .

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) / *Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Informationsüberlastung

Frage 16: 2 Ich habe das Gefühl, von [...] mehr Informationen zu erhalten, als ich für meine Arbeit wirklich nutzen kann./ I have the feeling of getting more information by […] than I really can use for my work.

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) / *Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Informationszusammenfassung

Frage 17: 3 Die Informationen, die ich an [...] weitergebe, enthalten in der Regel nur das wichtigste und keine Einzelheiten./ The information that I refer to [...], usually contains only the most important things and no details.

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) / *Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Informationsweitergabe

Frage 18: 4 Ich gebe normalerweise alle Informationen an [...] weiter, die für ihn wichtig sind./ I usually give all information to [...], which are important to him.

	Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)
*Fachprojektleiter(*section project manager) / *Teamleiter (team leader)*					
Vorgesetzte (line manager)					
Kollegen (colleagues)					
Mitarbeiter (staff member)					
vorgelagerte Abt. (Upstream Dept.)					
nachgelagerte Abt. (downstream Dept.)					

Soziale Rückendeckung/ Arbeitsunterbrechungen/Kooperation

Frage 19: 4. Im Folgenden bitten wir Sie, zu einigen Aussagen durch Ankreuzen Stellung zu nehmen, die die Arbeits- und Lebensbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz betreffen. / Below, I want ask you, to do some statements by tick opinion on the working and living conditions at your workplace.

1 Ich kann mich auf meinen Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. / I can count on my colleagues when work becomes difficult

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

2 Ich kann mich auf meine direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird./ I can count on my line manager when work becomes difficult

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

3 Man hält in der Abteilung gut zusammen. / We hold together well in the departement.

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

4 Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z. B. Computer) nicht zur Verfügung. / I often don't have the necessary information, materials and work equipement (eg computers)

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

5 Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon). / In my actual work, I am repeatedly interrupted (eg by telephone).

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

6 Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten aus dem Betrieb. / This work requires close collaboration with other people from the company.

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

7 Um diese Arbeit zu erledigen, muß man sich mit seinen Kollegen absprechen. / In order to do this work, I must agree with my colleagues.

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

8 Diese Arbeit kann man nur in Zusammenarbeit mit den Kollegen richtig ausführen. / Only in cooperation with my colleagues I can do my work properly.

Stimmt überhaupt nicht (nie)/ Is not true at all (never)	Stimmt kaum (selten)/ Hardly true (rare)	Stimmt teils-teils (manchmal)/ Partly true, (sometimes)	Stimmt überwiegend (oft) / Partly true (often)	Stimmt auf jeden Fall (immer)/ True, in any case (always)

A.4 Exkurs KomminO

Die Befragung inkludiert auch Aspekte bei welchen KomminO als Referenz angegeben wurde. Wir möchten nun kurz die Forschungsgruppe vorstellen und auf die Zusammensetzung der Dimensionen des Fragebogens eingehen.

Der Begriff KomminO steht für Kommunikation in Organisationen. Im Rahmen eines aktuellen Forschungs- und Entwicklungsprojektes der Fachhochschule Heidelberg bietet die Forschungsgruppe Kommunikationsdiagnosen für Organisationen an.

Es sind folgende Leistungen für Unternehmen erhältlich: [22]

- Beratung bei der Planung und Durchführung der Kommunikationsdiagnose.
- Erstellung des an die Bedürfnisse angepaßten Erhebungsinstruments KomminO.
- Statistische Datenverarbeitung und -analyse nach vorheriger Absprache.
- Erstellung eines Berichtsbandes mit Darstellung der globalen Ergebnisse aus der Organisation sowie der differenzierten Einheiten (in der Regel Abteilungen oder Teams).

Die Forschungsgruppe entwickelte einen Fragebogen (KomminO), der für die Analysen verwendet wird.

Dieser setzt sich aus folgenden Dimensionen zusammen: [22][15]

1. **Bedeutung der Kommunikation**
   Wie wichtig ist Kommunikation mit bestimmten Personengruppen nach Meinung der Befragten zur Erledigung der eigenen Arbeit? Eine geringe wahrgenommene Bedeutung kann daraus resultieren, dass im Rahmen der Tätigkeit der Kommunikation tatsächlich lediglich eine untergeordnete Rolle zukommt, sie kann allerdings auch aus einem schwach ausgeprägten kommunikativen Problembewußtsein resultieren.
2. **Kommunikationsqualität**
   Wie wird die Qualität der Kommunikation mit anderen Personengruppen beurteilt? Diese Skala beinhaltet, wie genau und eindeutig erhaltene Informationen vom Befragten eingeschätzt werden, wie leicht er bei Bedarf Informationen bei anderen Personen einholen kann, ob er ausreichend informiert wird oder ob ihm manchmal benötigte Informationen fehlen, sowie seine allgemeine Zufriedenheit mit der Kommunikation mit anderen.
3. **Verwertbarkeit der Informationsmenge**
   Sind die erhaltenen Informationen vom Umfang her noch gut verwertbar, oder strömen mehr Informationen auf den Befragten ein, als dieser sinnvoll verarbeiten kann? Eine geringe Verwertbarkeit zeigt an, dass der Befragte sich mit Informationen überlastet fühlt bzw. er zu viele, aus seiner Sicht unwichtigen, Informationen erhält.
4. **Vertrauen in den Kommunikationspartner**
   Vertraut der Befragte darauf, dass andere Personengruppen sorgfältig mit Informationen, die sie von ihm erhalten, umgehen, oder steht aus seiner Sicht zu befürchten, dass Kommunikationspartner seine Informationen eventuell auch zu seinen Ungunsten verwenden? Diese Skala bedeutet nicht unbedingt, dass Informationen tatsächlich von anderen nachteilig verwendet werden, sondern inwieweit dies nach subjektiver Einschätzung des Befragten der Fall sein könnte.

5. **Feedback**
   Erhält der Befragte von den unterschiedlichen Personengruppen gute und ausreichende Rückmeldungen auf sein eigenes Arbeitsverhalten in der Organisation? Rückmeldungen sind eine wichtige Voraussetzung dafür, das eigene Verhalten den Organisationsnotwendigkeiten anpassen zu können; richtig formuliert können sie ferner zu guten bzw. besseren Leistungen motivieren.
6. **Informationsweitergabe - Umfang**
   Werden Informationen vom Befragten an andere üblicherweise umfassend und mit Einzelheiten oder nur in komprimierter oder verkürzter Form weitergeben? Häufig ist es notwendig, knapp zu kommunizieren. Ein geringer Umfang kann allerdings auch ein Indiz dafür sein, dass im Arbeitsumfeld keine ausreichenden Kommunikationsgelegenheiten- oder -kanäle zur Verfügung stehen.
7. **Informationsweitergabe - Kanaloffenheit**
   Können eigene Informationen, die andere benötigen, an diese leicht und rechtzeitig weitergeben werden, oder gibt es dabei Hindernisse? Bei einer schwachen Kanaloffenheit - beispielsweise weil andere Personen schlecht erreichbar sind oder keine geeigneten Kommunikationsmedien zur Verfügung stehen - besteht die Gefahr, dass andere über wichtige Ereignisse nicht oder nicht rechtzeitig informiert sind.

Alle diese Kommunikationsaspekte werden sowohl hinsichtlich der Kommunikation mit Vorgesetzten, mit Kollegen und (bei Führungskräften) mit unterstellten Mitarbeitern erhoben. Die drei zentralen Strukturdimensionen, innerhalb derer Kommunikation stattfindet, können dadurch gleichzeitig berücksichtigt werden. [22]

In dem eingesetzten Fragebogen, sind einige Kommunikationsaspekte aus KomminO abgedeckt. Die Zusammensetzung der Fragen kann auf die Kommunikationsaspekte zwei bis sieben eingegrenzt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kommunikation als Signalübertragung [34] 10
Abbildung 2: Randbedingungen nach Badura 11
Abbildung 3: Westley/MacLean-Modell [34] 13
Abbildung 4: Das Riley/Riley-Modell [34] 14
Abbildung 5: Feldschema nach Maletzke [34] 15
Abbildung 6: Modell elektronisch mediatisierter Gemeinschaftskommunikation [34] 16
Abbildung 7: Massenkommunikation unter den Bedingungen kapitalistischer Warenproduktion (Hund) [34] 18
Abbildung 8 Interpunktions-Axiom [5] 22
Abbildung 9: Das Kommunikationsquadrat [9] 26
Abbildung 10: Teufelskreis-Modell [9] 30
Abbildung 11: Teufelskreis von Dr. Neuchef und Fr. Spuckweg [12] 31
Abbildung 12: inneres Team [9] 32
Abbildung 13: Dr. Neuchefs inneres Bühnenbild [12] 33
Abbildung 14: Binnen- und Aussenwirkung [3] 35
Abbildung 16: Beziehungsnetz im Wertequadrat 37
Abbildung 15: Allg. Struktur eines Wertequadrats 37
Abbildung 17: Entwicklungsquadrat Beispiel Dr. Neuchef [12] 38
Abbildung 18: Situationsmodell mit 4 Komponenten 39
Abbildung 19: bedürftig-abhängiger Stil 41
Abbildung 20: helfender Stil [2] 43
Abbildung 21: selbst-loser Stil 43
Abbildung 22: aggressiv-entwertender Stil [2] 44
Abbildung 23: sich beweisender Stil [2] 46
Abbildung 24: bestimmend-kontrollierender Stil [2] 46
Abbildung 25: sich distanzierender Stil [2] 48
Abbildung 26: mitteilungsfreudig-dramatisierender Stil [2] 49
Abbildung 27: mit vier Schnäbeln sprechen [4] 57
Abbildung 28: Klärung der Hintergründe [12] 59
Abbildung 29: Zuwendungsarten [7] 64
Abbildung 30: Struktur Modell [8] 69
Abbildung 31: Funktionales Modell [8] 70
Abbildung 32: Transaktion [8] 71
Abbildung 33: parallele Transaktion [8] 72
Abbildung 34: gekreuzte Transaktion [8] 73
Abbildung 35: verdeckte Transaktion [8] 74
Abbildung 36: Drama-Dreieck [7] 77
Abbildung 37: Allg. Angaben - Geschlecht/Alter 82
Abbildung 38: Abteilungsaufteilung 83
Abbildung 39: Personenanzahl regelm. Zusammenarbeit 84
Abbildung 40: % wöchentl. Kommunikation 85
Abbildung 41: Aufnahme und Weitergabe von Information 85
Abbildung 42: Kommunikationsformen 86
Abbildung 43: Auswertung Kommunikationsqualität 87
Abbildung 44: Auswertung Kommunikationsqualität 2 88
Abbildung 45: Auswertung Fragen 15-17 90
Abbildung 46: Auswertung Informationsweitergabe 91
Abbildung 47: Auswertung Frage 20 92

Abbildung 48: Kommunikationsstörungen [28] _____ *96*
Abbildung 49: Überblick über Zentrale Therapiekonzepte [12] _____ *98*
Abbildung 50: Überblick über zentrale psychologische Kommunikations- und Psychotherapien [12] _____ *102*

Literaturliste

[1] Miteinander reden, Bd. 1, 2003: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation: Friedemann Schulz von Thun

[2] Miteinander reden, 3 Bde., Bd. 2, 2003: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Friedemann Schulz von Thun

[3] Miteinander reden, 3 Bde., Bd. 3, 2003: Das „innere Team“ und Situationsgerechte Kommunikation: Friedemann Schulz von Thun

[4] Miteinander reden. Jänner 2008: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte: Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann

[5] Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien: Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson

[6] Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens.: Marshall B. Rosenberg

[7] Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation: Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung: Ute Hagehülsmann, Heinrich Hagehülsmann

[8] Immer richtig miteinander reden: Transaktionsanalyse in Beruf und Alltag: Rainer Schmidt

[9] http://www.schulz-von-thun.de, 2008-10-21

[10] „1.5 Die fünf Axiome“ http://www.uni-oldenburg.de/germanistik-kommprojekt/sites/1/1_05.html, 2008-09-19

[11] „KOMMUNIKATIONSMODELLE“ http://209.85.135.104/search?q=cache:updfNPjmcQ8J:www-gewi.uni-graz.at/edu/studium/I_Theoretische%2520%2520Einf%25FChrung.Komm.neu.doc, 2008-09-20

[12] Skript der Vorlesung „Soziale Kompetenz“, LVA-NR: **2008**LVP, SS08 WU-Wien, Vortragende: Univ.Prof. Dr. Josef Aff, ao.Univ.Prof. Dr. Bettina Fuhrmann, Dr. Ilse Pachlinger, em.o.Univ.Prof. Dr. Wilfried Schneider, Institut für Wirtschaftspädagogik

[13] Markus Sperka, „Richtig kommunizieren im Unternehmen: Wer will das eigentlich?“ (1996), http://www.kommino.com/; 2008-11-20

[14] Markus Sperka, „Communication diagnostic in research and counselling“ (2000), http://www.kommino.com/; 2008-11-20

[15] „Kommunikation im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung“ (2003), Julia Rózsa & Markus Sperka, http://www.kommino.com/; 2008-11-20

[16] „Problemfelder der organisationsinternen Kommunikation“ (2003), Julia Rózsa & Markus Sperka, Markus Sperka, http://www.kommino.com/; 2008-11-20

[17] Eva Angerler, Paul Kolm „Mit Zielvereinbarungen zu mehr betrieblicher Demokratie?“ (März 2007), GPA-DJP, 1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

[18] „Soziales Audit, Zur Gestaltung betrieblicher Veränderungen“, GPA-DJP, 1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

[19] Prof.Dr. Lothar Rolke, „Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch“ (2003), Herausgeber: © F.A.Z.-Institut für Management-, Markt und Medieninformationen GmbH, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main

[20] „Entwicklung und Nachweisführung einer Methodik zur Einführung und Stabilisierung von veränderten Prozessen in der Produktentwicklung“, Dissertation Frank-Steffen Walliser; http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/1999/0020/data/top.htm; 2008-11-20

[21] Andrea Brandl-Nebehay et.al. (Hrsg.), „Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends.“ , 1998

[22] www.kommino.com; 2009-01-11

[23] „Framing“, http://www.cw.utwente.nl/theorieenoverzicht/, 2009-01-11

[24] „Active Listening and Reflective Responses“, http://ocw.mit.edu/NR/rdonlyres/Sloan-School-of-Management/15-281Spring2004/369F673A-374C-42F8-8C42-F917567010C1/0/yates_listen.pdf; 2008-12-30

[25] „Active Listening: A Communication Tool“, http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/he/he36100.pdf; 2008-12-30

[26] „active listening as a communication skill“, http://www.kzneducation.gov.za/manuals/tesm/manuals/e_manual_11/EnglishManual11-Part2Chapter2.pdf; 2008-12-31

[27] „Effective Communication: Barriers and Strategies“, http://www.adm.uwaterloo.ca/infotrac/tips/effectivecommunication.pdf; 2008-12-31

[28] Markus Sperka, „Systemtheoretische Metaperspektiven der Kommunikation“, Kurzfassung der Publikation Sperka, M. (1996). Psychologie der Kommunikation in Organisationen: Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage. Essen: Die Blaue Eule

[29] Eric Berne: „Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen“. Rowohlt Taschenbuch Verlag,

[30] Josef Rattner, „Die Individualpsychologie Alfred Adlers“; München 1980

[31] R. Cohn, „Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion“, 1975

[32] Carl R. Rogers, „Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie“; 1993

[33] Walker, Wolfgang, „Abenteuer Kommunikation - Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens“; 1996

[34] Roland Burkart, „Kommunikationswissenschaft“, 4. Auflage, Böhlau-Verlag