

Ute Reuter/Nadine Sukowski

# **Personal, Team- und Konfliktmanagement**

**Theoretisches Wissen  
und praktische Anwendung**

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**



Ute Reuter/Nadine Sukowski

# **Personal, Team- und Konfliktmanagement**

Theoretisches Wissen und  
praktische Anwendung

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Claus Nowak

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2020

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-034369-6

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-034370-2

epub: ISBN 978-3-17-034371-9

mobi: ISBN 978-3-17-034372-6

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

# Geleitwort

Der Umgang mit Konflikten gehört zu unseren sehr früh gelernten Verhaltensmustern, da wir schon als kleine Kinder existenziell davon betroffen waren. Leider hatten in dieser Zeit nur die wenigsten von uns brauchbare Modelle dafür, wie man Konflikte mit sich selbst und anderen auf gute Weise bearbeitet und löst.

Zugleich sind wir als soziale Wesen aber darauf angewiesen mit anderen Menschen privat und beruflich zu kooperieren und müssen deshalb lernen konflikt- und konsensfähig zu werden. Hier können geeignete Strategien und Werkzeuge helfen, sich mit sich selbst und anderen konstruktiv auseinanderzusetzen. Dies gilt insbesondere für Menschen, deren Aufgabe darin besteht, Personal zu führen und Teamprozesse zu moderieren. Denn die Qualität von Teamarbeit hängt weniger von der Anzahl der Konflikte als vielmehr von der Fähigkeit der Beteiligten ab, diese konstruktiv auszutragen und tragfähige Lösungen zu erarbeiten.

Insofern war es naheliegend und sinnvoll, die Themen Team-, Konflikt- und Personalmanagement zusammenzuführen, indem fundierte theoretische Konzepte mit anschaulichen Modellen und brauchbaren Handlungsstrategien für die Praxis verknüpft werden. Das vorliegende Buch löst diese Aufgabe mit Bravour und ich wünsche ihm eine weite Verbreitung in der Lehre und in der Praxis.

Prof. Dr. Claus Nowak



# Vorwort

Es ist ein Evergreen sozial kompetentes Verhalten als wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu betrachten; wie das Führen von Teams, das Vermitteln in Konflikten, das konstruktive Geben von Feedback und dergleichen mehr. Ja, möglicherweise durch die Veränderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt aktueller denn je. Netzwerke, Joint Venture und Matrixstrukturen verändern Führungs- und Entscheidungsstrukturen in Organisationen.

Der Arbeitsalltag ist komplex, dynamisch und ungewiss. Schon den griechischen Philosophen war klar: »Alles bewegt sich fort und nichts bleibt.« (»Pantarei«) Platons Zitat über die Philosophie des Heraklit ist eine Metapher für die Prozessualität der Welt. Und trotz dieses Werdens und Vergehens bleibt der Ruf nach sozial kompetentem Verhalten, nach einem konstruktiven Umgang mit Konflikten und kompetentem Führen von Personal und auch von Teams beständig.

Das vorliegende Buch bietet einen leicht verständlichen und praxisbezogenen Überblick über verschiedene Aspekte von Personal, Team- und Konfliktmanagement und bezieht diese Themen auf die Kompetenzfelder, die im Marktgeschehen relevant sind und in Zukunft relevant sein werden.

Das Kapitel zu Personal geht auf die Personalbeschaffung und -entwicklung und dafür sinnvoll anwendbare Kommunikationsinstrumente ein. In der Personalführung liegt der Fokus auf den Themen formelle und informelle Führung von Mitarbeitern und Führungsstil sowie auf deren Anwendung im Rahmen der Teamführung. Eine authentische, werteorientierte, auf den Ansätzen der positiven Psychologie basierende Führungskonzeption wird hergeleitet. Die führungstheoretischen Ansätze dienen dabei als inhaltliche Grundlage für das Team- und Konfliktmanagement.

Das Kapitel des Teammanagements beschreibt verhaltenswissenschaftliche Ansätze, wie die sozialen Phänomene bei der Zusammenarbeit von Teams, besondere Kommunikationsphänomene, die Bildung und Entwicklung von und die Kollegiale Beratung in Teams. Die Theorien ermöglichen es, die Arbeit in und mit Teams auf einer theoretischen Ebene besser zu verstehen. Gleichwohl werden die Ansätze mit praktischen Tipps, Beispielen und Interviews mit Praktikern untermauert, um Ideen und Ansätze für den eigenen Arbeitsalltag zu gewinnen.

Im Kapitel zum Konfliktmanagement geht es um das Wissen über die Dynamik von Konflikten, die Technik, um Konflikte zu diagnostizieren und zu guter Letzt um Ideen zur Lösung von Konflikten. Bei aller Theorie ist klar, dass es sich anders verhält, wenn sich jemand in einer konkreten Konfliktsituation



befindet. Daher bieten Beispiele und praktikable Modelle einen Blick auf den Alltag in Konflikten und verbinden Theorie und Praxis.

Zu guter Letzt eine persönliche Bemerkung: Trotz all der Forschungsbefunde bei den beschriebenen Themen bleiben theoretische Modelle begrenzt. Sie bilden nie die Komplexität des menschlichen Verhaltens ab und erklären die Kopplung von Mensch und Organisation nie vollständig.

Komplexität hat zur Folge, dass keine kausalen Wenn-Dann-Relationen menschliches Verhalten erklären und es daher auch keine valide Prognosemöglichkeit gibt. Im Nachhinein können Muster erkannt und beschrieben werden. Diese Muster bieten Möglichkeiten der Beschreibung und Erklärung menschlichen Verhaltens. Vor allem bieten die Forschungsbefunde die Möglichkeit, den eigenen Denk- und Fühlmustern im Konflikt, bei der Zusammenarbeit, in der Führungsbeziehung, zu reflektieren und seine eigenen Muster zu vervielfältigen.

Beim Lesen und Anwenden viel Freude!

Stuttgart, im Juli 2020

Ute Reuter und Nadine Sukowski

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	5
<b>Vorwort</b> .....	7
<b>A Personal</b> .....	19
<b>1 Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit</b> .....	21
1.1 Kommunikation zielgerichtet einsetzen .....	21
1.1.1 Ebenen der Kommunikation .....	23
1.1.2 Perspektiven der Kommunikation .....	25
1.1.2.1 Kompromiss und Konsens .....	25
1.1.2.2 Die psychologische Perspektive auf Kommunikation .....	27
1.1.2.3 Die systemtheoretische Perspektive auf Kommunikation ....	28
1.1.3 Verhandlungslösungen finden .....	32
1.1.3.1 Das Harvard-Konzept des Verhandeln .....	33
1.2 Werte angemessen berücksichtigen .....	38
1.2.1 Vorbildfunktion der Führungskräfte .....	38
1.2.2 Werte definieren mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat .....	41
<b>2 Personalbeschaffung und Personalentwicklung</b> .....	46
2.1 Kompetente Mitarbeiter gesucht! .....	46
2.2 Kompetenzen erkennen und entwickeln .....	48
2.2.1 Sozialkompetenz .....	48
2.2.1.1 Sozialkompetenz als Metakonstrukt .....	49
2.2.1.2 Sozialkompetenz einschätzen mit dem Riemann-Thomann- Kreuz .....	51
2.2.2 Sachkompetenz .....	58
2.2.3 Selbstkompetenz .....	60
2.2.3.1 Mentale Verfassung und Achtsamkeit .....	60
2.2.3.2 Das beste Selbst im Spiegel .....	63
2.2.4 Interkulturelle Kompetenz .....	66
2.2.4.1 Haltungen und Einstellungen .....	67
2.2.4.2 Handlungskompetenz .....	68
2.2.4.3 Interne Wirkung .....	69
2.2.4.4 Externe Wirkung .....	71
2.2.4.5 Neue Akzente .....	72
2.3 Veränderungen positiv begegnen .....	72

2.3.1	Ursachen von Widerstand .....	73
2.3.2	Ausprägungen von Widerstand .....	73
2.3.3	Vorbeugung und Überwindung von Widerstand .....	74
2.4	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	77
2.4.1	Personalentwicklung vor dem bzw. beim Eintritt ins Unternehmen .....	78
2.4.1.1	Berufsausbildung und Anlernausbildung .....	78
2.4.1.2	Trainee-Programme .....	79
2.4.2	Personalentwicklung auf einer bestimmten Stelle im Unternehmen .....	80
2.4.2.1	Stellengestaltende Personalentwicklungsmaßnahmen .....	80
2.4.2.2	Beratende Personalentwicklungsmaßnahmen .....	82
2.4.2.3	Stellenbegleitende Personalentwicklungsmaßnahmen .....	88
2.4.2.4	Stellenferne Personalentwicklungsmaßnahmen .....	91
2.4.3	Personalentwicklung vor dem bzw. beim Austritt aus dem Unternehmen .....	97
2.4.3.1	Outplacement .....	97
2.4.3.2	Ruhestandsvorbereitung .....	102
2.4.4	Softwaregestütztes Matching: Welche Personalentwicklungsmaßnahme eignet sich für wen? .....	102
<b>3</b>	<b>Personalführung</b> .....	105
3.1	Was ist Führung? .....	106
3.2	Führung in gemischten Teams .....	108
3.2.1	Diversity Management .....	110
3.2.2	Formelle Teamführung .....	111
3.2.3	Supportive Leadership Ansatz .....	114
3.2.4	Informelle Teamführung .....	115
3.3	Führungsstile und Führungsverhalten .....	116
3.3.1	Aufgaben- und Personenorientierung .....	120
3.3.2	Typologie der Führungsstile: Das Managerial Grid Modell ...	122
3.3.2.1	Überlebens-Management .....	122
3.3.2.2	Befehl-Gehorsam-Management .....	123
3.3.2.3	Organisations-Management .....	124
3.3.2.4	Glacéhandschuh-Management .....	125
3.3.2.5	Team-Management .....	126
3.3.3	Kritische Anmerkungen zum Managerial Grid Modell .....	126
3.3.4	Erweiterungen des Managerial Grid Modells .....	128
3.3.4.1	Patriarchalische Orientierung .....	128
3.3.4.2	Opportunistische Orientierung .....	128

3.3.5	Ergänzung des Managerial Grid Modells um eine situative Komponente .....	128
3.3.6	Vom Führungsstil zum konkreten Führungsverhalten .....	130
3.4	Anforderungen an Führungskräfte .....	134
3.4.1	Aufgabenbezogene Anforderungen .....	134
3.4.2	Phasenbezogene Anforderungen .....	139
3.5	Neue Wege in der Führung .....	140
3.5.1	Geteilte Führung .....	140
3.5.1.1	Grundkonzept der geteilten Führung .....	140
3.5.1.2	Gestaltung von Führungsrollen in teilautonomen Arbeitsgruppen .....	142
3.5.1.3	Führung im Tandem .....	147
3.5.2	Authentische, werteorientierte Führung .....	148
3.5.2.1	Führungskräfte als authentische Vorbilder .....	149
3.5.2.2	Tore zum Selbst: Ganzheit und Authentizität stärken .....	150
3.5.2.3	Einfluss authentischer Führung auf die Mitarbeiterbegeisterung .....	150
3.5.3	Positive Führung .....	154
3.5.3.1	Positives Arbeitsklima .....	155
3.5.3.2	Positive Beziehungen .....	156
3.5.3.3	Positive Kommunikation .....	160
3.5.3.4	Positive Bedeutung .....	160
3.6	Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ...	161
3.6.1	Selbstvertrauen stärken durch Feedback .....	164
3.6.2	Konstruktiv-kritisches Feedback .....	165
3.6.2.1	Grundregeln konstruktiv-kritischen Feedbacks .....	165
3.6.2.2	Der Einsatz des Wertequadrats in der Vorbereitung und Durchführung des konstruktiv-kritischen Feedbackgesprächs .....	173
3.6.2.3	Vier Schritte des konstruktiv-kritischen Feedbackgesprächs .....	177
3.6.2.4	Umgang mit uneinsichtigen Feedback-Nehmern .....	187
3.6.2.5	Auswirkungen von mangelndem Feedback .....	188
3.6.3	Angemessenes Lob .....	190
3.6.3.1	Grundsätze des Lobens .....	191
3.6.3.2	Strukturierung des Lobgesprächs .....	192
3.6.3.3	Ausrichten des Lobgesprächs auf den Persönlichkeitstyp des Mitarbeiters .....	194
3.6.4	Zuhören .....	196
3.6.4.1	Grundregeln effektiven Zuhörens .....	197
3.6.4.2	Sender-Empfänger-Modell .....	198

3.6.4.3	Aktives Zuhören: das Konzept der nicht-direktiven Gesprächsführung .....	204
3.6.5	Fazit zur Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter .....	209
<b>B</b>	<b>Teammanagement</b> .....	<b>211</b>
<b>1</b>	<b>Teambegriff</b> .....	<b>213</b>
1.1	Teams als Arbeitsgruppen – eine Abgrenzung .....	214
1.2	Zeithorizont der Teamarbeit .....	217
1.2.1	Dauerhafte Teams .....	218
1.2.2	Temporäre Teams .....	219
1.2.3	Multiteaming .....	220
1.3	Definition und Inhalte des Teambegriffs .....	221
<b>2</b>	<b>Teambildung</b> .....	<b>224</b>
2.1	Überblick über den Ablauf der Teambildung .....	225
2.2	Orientierungsphase .....	227
2.2.1	Rolle der Teamleitung in der Orientierungsphase .....	227
2.2.2	Gegenseitiges Kennenlernen der Teammitglieder .....	228
2.2.3	Werteentwicklung in der Orientierungsphase .....	238
2.2.4	Beginn des Teambildungsprozesses in der Praxis .....	243
2.3	Konfrontationsphase .....	244
2.4	Kooperationsphase .....	246
2.4.1	Ablauf der Kooperationsphase .....	247
2.4.2	Verteilung der Aufgaben im Team .....	249
2.5	Wachstumsphase .....	251
2.6	Die Auflösungsphase .....	252
2.6.1	Wissenstransfer vom Team ins Unternehmen .....	252
2.6.2	»Trauerarbeit« im Team .....	254
2.7	Zeithorizont der Phasen der Teambildung .....	255
2.7.1	Zeithorizont im dauerhaften Team .....	255
2.7.2	Zeithorizont im temporären Team .....	256
2.8	Reihenfolge der Phasen der Teambildung .....	256
<b>3</b>	<b>Zusammenarbeit in Teams</b> .....	<b>259</b>
3.1	Arten von Aufgaben .....	259
3.1.1	Additive Aufgaben .....	261
3.1.2	Konjunktive Aufgaben .....	261
3.1.3	Disjunktive Aufgaben .....	262
3.2	Teamphänomene in Abhängigkeit von der Art der Aufgaben .....	263

3.2.1	Sozialer Müßiggang .....	263
3.2.1.1	Ringelmann-Effekt .....	263
3.2.1.2	Trittbrettfahrer-Effekt .....	265
3.2.1.3	Sucker-Effekt .....	265
3.2.1.4	Auftreten der Effekte .....	266
3.2.2	Soziale Hemmung .....	267
3.3	Teamphänomene in Abhängigkeit von der Konkurrenzsituation .....	269
3.3.1	Soziale Erleichterung .....	269
3.3.1.1	Reiner Anwesenheitseffekt .....	270
3.3.1.2	Köhler-Effekt .....	270
3.3.2	Soziale Kompensation .....	271
3.3.3	Soziale Identität .....	275
3.4	Teamphänomene in Abhängigkeit von der Informationsverarbeitung .....	279
3.4.1	Soziale Bewährtheit .....	279
3.4.1.1	Groupthink .....	279
3.4.1.2	Empfehlungen für die Zusammenarbeit im Team .....	281
3.4.1.3	Auswirkungen der Erforschung von Groupthink .....	283
3.4.2	Sozialer Vergleich .....	283
3.4.2.1	Vergleich der Fähigkeiten .....	283
3.4.2.2	Vergleich der Werte .....	284
3.5	Diagnose von Dynamiken in Gruppen und Teams .....	285
3.5.1	Positionen im Modell der Gruppendynamik .....	285
3.5.2	Gruppendynamische Zusammenhänge .....	288
<b>4</b>	<b>Kollegiale Beratung im Team .....</b>	<b>290</b>
4.1	Begriff und Erkennungsmerkmale der Kollegialen Beratung .....	290
4.2	Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung Kollegialer Beratung .....	294
4.2.1	Rahmenbedingungen der Kollegialen Beratung .....	294
4.2.2	Voraussetzungen in der Person der Teilnehmer .....	295
4.3	Ablaufstruktur der Kollegialen Beratung .....	296
4.3.1	Vortrag des Anliegens und Nachfragen .....	297
4.3.1.1	Vortrag des Anliegens .....	297
4.3.1.2	Nachfragen .....	298
4.3.1.3	Perspektivenstühle .....	301
4.3.1.4	Wie geht es weiter? .....	303
4.3.2	Entwicklung der konkreten Fragestellung .....	303
4.3.3	Methodenfindung .....	305

4.3.4	Methodendurchführung .....	305
4.3.5	Abschlusskommentar .....	307
4.4	Methoden der Kollegialen Beratung .....	308
4.4.1	Gehirnjogging .....	308
4.4.1.1	Ideenentwicklung .....	309
4.4.1.2	Hypothesenbildung und Klärung der Voraussetzungen .....	309
4.4.1.3	Erteilen guter Ratschläge .....	311
4.4.1.4	Verschlimmerungen und Relativierungen .....	311
4.4.1.5	Komplimente, Bestätigungen und gute Gründe .....	312
4.4.1.6	Kritik, Zweifel und Klagen .....	312
4.4.2	Gegenseitige Information .....	313
4.4.3	Perspektivenerweiterung .....	315
4.4.3.1	Pro und Kontra .....	315
4.4.3.2	Zirkuläres Befragen .....	316
4.4.3.3	Umdeutungen .....	316
4.4.3.4	Das Innere Team und das Innere Parlament .....	320
4.4.4	Erfolge auswerten .....	324
4.4.4.1	Was funktioniert? Erzähl es weiter! – ein auf einem Gesprächsleitfaden basierendes Instrument. ....	325
4.4.4.2	Erfolgrunde und Lehren ziehen .....	326
4.4.5	Spielen, Stellen und Bewegen .....	327
4.4.5.1	Wanderzirkus .....	328
4.4.5.2	Rollenspiel .....	328
4.5	Kompetenzentwicklung durch Kollegiale Beratung .....	330
4.6	Kollegiale Beratung als vielschichtiges Thema mit zahlreichen Anwendungsfeldern .....	331
<b>5</b>	<b>Teamentwicklung</b> .....	<b>333</b>
5.1	Anlässe für Teamentwicklung .....	334
5.2	Phasen der Teamentwicklung .....	336
5.2.1	Kontaktphase .....	337
5.2.2	Diagnosephase .....	339
5.2.2.1	Prozessanalytische Verfahren .....	340
5.2.2.2	Strukturanalytische Verfahren .....	341
5.2.3	Planungsphase .....	342
5.2.4	Durchführungsphase .....	343
5.2.5	Evaluationsphase .....	344
5.3	Konzepte der Teamentwicklung .....	345
5.3.1	Interpersonal-beziehungsorientierte Teamentwicklung .....	345
5.3.2	Rollenbasierte Teamentwicklung .....	347

5.3.3	Weitere Konzepte der Teamentwicklung .....	353
5.4	Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung	354
<b>C</b>	<b>Konfliktmanagement</b> .....	<b>357</b>
<b>1</b>	<b>Einordnen des Phänomens Konflikt</b> .....	<b>359</b>
1.1	Anzeichen von Konflikten .....	361
1.2	Zutaten für einen Konflikt .....	362
1.3	Sinn und Unsinn von Konflikten .....	364
<b>2</b>	<b>Typologie von Konflikten</b> .....	<b>367</b>
2.1	Das Ausmaß der Beteiligung .....	367
2.1.1	Intrapersonelle Konflikte .....	367
2.1.1.1	Annäherungs-/Annäherungskonflikt .....	367
2.1.1.2	Annäherungs-/Vermeidungskonflikt .....	368
2.1.1.3	Vermeidungs-/Vermeidungskonflikt .....	368
2.1.2	Interpersonale Konflikte .....	369
2.1.3	Intragruppenkonflikte .....	370
2.1.4	Intergruppenkonflikte .....	370
2.1.5	Organisationskonflikte .....	371
2.1.6	Virtuelle Konflikte .....	372
2.2	Der Gegenstand des Konflikts .....	372
2.3	Reichweite von Konflikten .....	374
2.4	Erscheinungsformen des Konflikts .....	375
2.4.1	Heißer Konflikt .....	376
2.4.2	Kalter Konflikt .....	377
2.4.3	Arten der Konfliktregelung in heißen und kalten Konflikten	378
2.5	Ursachen von Konflikten .....	380
<b>3</b>	<b>Einflüsse auf das Entstehen eines Konflikts</b> .....	<b>383</b>
3.1	Wie die Wahrnehmung den Konflikt formt .....	383
3.2	Wie die Kommunikation den Konflikt formt .....	390
3.2.1	Die Transaktionsanalyse .....	390
3.2.2	Das Dramadreieck .....	395
3.2.3	Kongruenz versus Inkongruenz in der spannungsreichen Kommunikation .....	397
3.2.3.1	Kommunikationsstil des Fühlens .....	398
3.2.3.2	Kommunikationsstil des Handelns .....	399
3.2.3.3	Kommunikationsstil des Denkens .....	400
3.2.3.4	Kommunikationsstil des Wahrnehmens .....	401
3.2.4	Passivität .....	403



3.2.5	Redefinieren .....	404
3.2.6	Fazit .....	405
3.3	Wie die Organisation den Konflikt formt .....	405
3.3.1	Der Einfluss der Atmosphäre .....	407
3.3.2	Systemblindheit .....	410
<b>4</b>	<b>Konfliktdiagnose</b> .....	<b>411</b>
4.1	Sichtweisen in Konflikten .....	411
4.1.1	Die ICH-Perspektive .....	411
4.1.2	Die DU-Perspektive .....	415
4.1.3	Die META-Perspektive .....	415
4.1.4	Fragencheckliste zu Wahrnehmungspositionen in Konflikten	416
4.1.5	Den eigenen Anteil erkennen .....	417
4.2	Inhaltliche Dimensionen der Diagnose .....	419
4.2.1	Eingebrachte Streitgegenstände .....	419
4.2.2	Geschichte und Verlauf .....	420
4.2.3	Stakeholder .....	420
4.2.4	Positionen und Beziehungen .....	421
4.2.5	Grundeinstellung zum Konflikt .....	421
4.2.6	Check-up zur Konfliktdiagnose .....	422
4.2.7	Fazit zur Konfliktdiagnose .....	423
<b>5</b>	<b>Dynamik von Konflikten</b> .....	<b>425</b>
5.1	Phasen der Konfliktodynamik .....	425
5.1.1	Verhärtung .....	426
5.1.2	Debatte und Polemik .....	427
5.1.3	Taten statt Worte .....	428
5.1.4	Sorge um Image und Koalitionen .....	429
5.1.5	Gesichtsverlust .....	432
5.1.6	Drohstrategien und Erpressung .....	433
5.1.7	Begrenzte Vernichtungsschläge .....	435
5.1.8	Zersplitterung und totale Zerstörung .....	436
5.1.9	Gemeinsam in den Abgrund .....	436
5.2	Fazit zur Konfliktodynamik .....	436
<b>6</b>	<b>Konfliktbewältigungsstrategien zum Beenden eines Konflikts</b> .....	<b>437</b>
6.1	Flucht oder Vermeidung .....	437
6.2	Vernichtung oder Eliminieren .....	438
6.3	Unterordnung .....	438
6.4	Delegation .....	439

6.5	Kompromiss .....	441
6.6	Konsens .....	442
6.7	Fazit der Konfliktlösungsstrategien .....	444
<b>7</b>	<b>Interventionsmöglichkeiten zur konstruktiven Lösung ...</b>	<b>445</b>
7.1	Individuelles Konfliktmanagement .....	445
7.1.1	Selbstverantwortung .....	446
7.1.2	Gleichberechtigung .....	447
7.1.3	Ehrlichkeit .....	447
7.1.4	Klarheit .....	448
7.2	Situatives Konfliktmanagement .....	449
7.2.1	Die 3-W-Strategie zum Ansprechen von Problemen .....	449
7.2.2	Ansatz der gewaltfreien Kommunikation .....	454
7.2.2.1	Einfühlungshemmende Blockaden durch lebensentfremdete Kommunikation .....	455
7.2.2.2	Das Modell der gewaltfreien Kommunikation .....	456
7.2.3	Umgang mit Widerstand .....	457
7.3	Sechs Schritte der Konfliktlösung .....	458
7.4	Formen von Interventionen .....	460
7.4.1	Konfliktlösung und Konfliktregelung .....	460
7.4.2	Burgfriede .....	460
7.5	Konfliktmoderation .....	461
7.5.1	Die Erwartungen klären .....	461
7.5.2	Das gemeinsame Ziel definieren .....	462
7.5.3	Das Konfliktgespräch .....	463
7.5.4	Lösungen entwickeln .....	463
7.5.5	Checkliste zur Moderation eines Konfliktgesprächs .....	464
7.6	Konfliktbearbeitung in Teams .....	466
7.6.1	Hindernisse auf dem Weg zu konstruktiven Lösungen .....	467
7.6.2	Arten der Konfliktlösung in Teams .....	468
7.6.3	Prinzipien für eine konstruktive Konfliktbearbeitung .....	469
7.6.4	Eskalation – Deeskalation .....	469
7.6.5	Die Besonderheiten virtueller Teams .....	471
7.6.5.1	Typische Strukturen virtueller Zusammenarbeit .....	472
7.6.5.2	Medien als Achillesferse .....	472
7.7	Diagnose der Konfliktentwicklung und Intervention .....	473
7.8	Strategisches Konfliktmanagement .....	475
7.8.1	Formen des strategischen Konfliktmanagements .....	477
7.8.1.1	Vermittlung .....	480
7.8.1.2	Schlichtung .....	480
7.8.1.3	Schiedsverfahren .....	481

7.8.2	Mediation im Rahmen eines strategischen Konflikts .....	481
7.8.2.1	Grundprinzipien der Mediation .....	482
7.8.2.2	Anforderungen an den Mediator .....	483
7.9	Fazit zu den Interventionsmöglichkeiten .....	484
<b>Literatur</b>	.....	<b>485</b>

# A Personal

Lange Zeit wurde Personalarbeit als nachgelagerte betriebliche Teilfunktion gesehen. Das hat sich in den letzten Jahren nachhaltig geändert. Bartscher versteht Personalarbeit als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie und geht davon aus, dass sich erfolgreiche Personalarbeit durch »vorausschauendes unternehmerisches Denken und Handeln auszeichnet.« (Bartscher, 2008: 93). Dementsprechend werden Mitarbeiter nicht mehr nur als Produktionsfaktoren im Rahmen der unternehmensinternen Leistungserstellung betrachtet (vgl. Wagner/Rehder, 2017: 11). Es ist heute vielmehr allseits akzeptiert, dass Mitarbeiter eine sehr wichtige Ressource im Unternehmen darstellen und dass das Personal eines Unternehmens als strategischer Erfolgsfaktor zu sehen ist.

Doch was genau ist unter dem Begriff Personal zu verstehen? Und wie hängen die Begriffe Mitarbeiter und Personal zusammen? Eine Definition liefern Wagner und Rehder: »Personal umfasst Mitarbeiter sämtlicher Hierarchiestufen und Tätigkeitsbereiche, die in einem Unternehmen tätig sind und in einem vertraglich geregelten Verhältnis zu diesem stehen. Das Personal ist Träger von Leistungen, Bedürfnissen und nicht zuletzt Werten.« (Wagner/Rehder, 2017: 11 f).

Führungskräfte werden in dieser Definition ebenfalls als Mitarbeiter gesehen. Im ressourcenorientierten Ansatz wird das stellenweise anders interpretiert und die Führungskräfte (= Managementteam) werden neben den Mitarbeitern (= Humankapital) als eigenständige Ressource identifiziert (vgl. Burr u. a., 2011: 24). Von Mitarbeitern i. e. S. kann unseres Erachtens gesprochen werden, wenn die Mitarbeiter gemeint sind, die operative Tätigkeiten ausüben bzw. keine Führungsverantwortung haben. Die in der oben genannten Personaldefinition gemeinten Mitarbeiter sind dann als Mitarbeiter i. w. S. zu verstehen, da sie auch die Führungskräfte einschließen. Das vorliegende Buch

schließt sich der ressourcenorientierten Begriffswelt an und versteht unter einem Mitarbeiter einen Angestellten im Unternehmen, der keine Führungsverantwortung hat oder ausübt und unter einer Führungskraft einen Mitarbeiter mit Führungsverantwortung.

Verschiedene Interessengruppen stellen unterschiedliche Ansprüche an die Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter sind nur eine Interessengruppe (= Stakeholder) neben den Kunden, den Kommunen, dem Staat, den Gewerkschaften, den Eigentümern, den Fremdkapitalgebern und natürlich auch neben den Führungskräften (vgl. Berthel/Becker, 2017: 6). Führungskräfte praktizieren Personalführung, auf die in Kapitel A 3 eingegangen wird. Die Personalführung ist für die *direkte Systemlenkung* verantwortlich (vgl. Wagner/Rehder, 2017: 12).

Die *indirekte Systemgestaltung* hingegen wird in einer systemischen Betrachtungsweise vom Personalmanagement übernommen (vgl. Wagner/Rehder, 2017: 12). Kernelemente des Personalmanagements sind Personalbeschaffung und Personalentwicklung (► Kap. A 2). Personalmanagement beschäftigt sich zudem mit der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Führungskräften (vgl. Wagner/Rehder, 2017: 12). Die Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit werden im folgenden Kapitel A 1 beschrieben.

So leistet das Personalmanagement, bei situationsangemessener Umsetzung, einen wertvollen Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens (vgl. Berthel/Becker, 2017: 3).

# 1 Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit

*»Man kann mit Kollegen zusammen arbeiten und man kann als Team zusammenarbeiten. Der Unterschied liegt in der Art der Zusammenarbeit.« (Meier, 2006: 10).*

Wie reibungslos die Zusammenarbeit zwischen Kollegen funktioniert, ist eine Frage, die auf der Beziehungsebene beantwortet wird (vgl. Meier, 2006: 7). In den folgenden Kapiteln wird herausgearbeitet, wie Kommunikation ganz gezielt eingesetzt werden kann, um die Beziehungsebene zu stärken und so die Zusammenarbeit zu verbessern. Ebenfalls hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Werten, die die Grundlage jedweder Zusammenarbeit darstellen (sollten).

## 1.1 Kommunikation zielgerichtet einsetzen

Kommunikation heißt »mitteilen«, »teilen« und »gemeinschaftlich machen« (Kluge, 2002: 514). Kommunikation wird in Organisationen häufig auf das Mitteilen begrenzt. Mitteilen hat seinen Sinn, bewirkt jedoch allein meist keine Verhaltensänderung. Durch Teilen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen ihr Verhalten reflektieren. Etwas gemeinschaftlich Machen ist notwendige Bedingung, um Unternehmensziele zu erreichen. In diesem Sinne ist Kommunikation ein Dreiklang: Das Mitteilen geschieht oft über schriftliche Medien, häufig E-Mail. Eine Reaktion des Empfängers wird nicht zwingend verlangt, manchmal ist sie gar nicht erwünscht. Der Empfänger soll sich der Mitteilung entsprechend verhalten.

Das Teilen kann ebenfalls über schriftliche Medien erfolgen, wenn z. B. Verantwortungen durch Stellenbeschreibungen festgelegt werden. Hier wird mehr als eine Reaktion des Empfängers erwartet, er soll sich sinnvoll richtig verhalten. Schriftliche Medien allein reichen meist nicht aus.

Gemeinschaftlich Machen geht nicht über schriftliche Medien. Gemeinschaftlich Machen im Sinne von Handeln setzt die ganze Kette vom Verstehen bis zum Verhalten voraus. Dafür müssen Menschen miteinander kommunizieren und interagieren. (vgl. Fürst/Sukowski, 2018: 6)

Kommunikation ist ein sehr vielschichtiges Konstrukt. Nur etwa zehn Prozent der Kommunikation läuft über die Sprachebene ab, etwa 60 Prozent der Kommunikation erfolgt über die Körpersprache und die restlichen 30 Prozent der Kommunikation erfolgen über die Stimmlage (vgl. Pellny u. a.,

2014: 154). Gelungene Kommunikation in allen ihren Ausprägungen ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg von Personalmanagement im Allgemeinen und Teamarbeit im Besonderen.

Kommunikation hat zudem einen entscheidenden Einfluss auf das Entstehen von Konflikten und deren Lösung. Das wird im Interview mit Martin Wehrle sehr deutlich.

**Auszug aus einem Interview mit Martin Wehrle, Autor, Coach, Karriereberater und Bewerbungstrainer, zum Thema Unternehmens- und Kommunikationskultur.**

*Wo liegen die häufigsten Konflikte zwischen Mitarbeitern und Chefs?*

Martin Wehrle: »Einstellung und Kommunikation. Das Management geht heute immer noch davon aus: Oben wird gedacht, unten wird gemacht. Da hagelt es Anordnungen von oben und die Chefs wundern sich, dass die nicht mit Begeisterung umgesetzt werden. Dabei wissen die Mitarbeiter heute zum Teil mehr als ihre Chefs: Sie sind erstklassig ausgebildet, sind dicht dran an den Märkten, sie kennen die Kunden. Das Wissen der Mitarbeiter ist das Kapital des Unternehmens. Doch das ist in den meisten Chefetagen noch nicht angekommen.«

*Und was läuft bei der Kommunikation falsch?*

Martin Wehrle: »Chefs und Mitarbeiter reden oft aneinander vorbei. Nehmen wir z. B. ein mittelständisches Unternehmen. Ein Mitarbeiter ist verantwortlich für den Einkauf von Faltschachtel, er hat irrsinnig viele Überstunden und beschwert sich bei seinem Chef: »Heute arbeite ich wieder über zehn Stunden, letzte Woche waren es insgesamt 55 Stunden.« Sein Chef freut sich und sagt: »Super, die Auftragsbücher sind voll!« Das ist eine groteske Situation, denn er hat nicht verstanden, dass das ein Hilferuf seines Mitarbeiters war.«

*Was hat der falsch gemacht?*

Martin Wehrle: »Er hat nicht gesagt, was er will: Entlastung. Sondern er hat gehofft, dass sein Chef versteht, was er zwischen den Zeilen sagt.« (Boldebuck, 2007).

Auch wenn Kommunikation stattfindet, ist also noch nicht gesichert, dass die Kommunikation erfolgreich und zielgerichtet verläuft und das Gegenüber die oftmals versteckten Botschaften tatsächlich versteht. Die Ebenen der Kommunikation beeinflussen das Verstehen oder Missverstehen dabei ebenso wie die Perspektiven der Kommunikation, welche in den folgenden Kapiteln beschrieben werden.

### 1.1.1 Ebenen der Kommunikation

Kommunikation kann in verschiedene Kommunikations- oder auch Sprachebenen unterteilt werden, die allesamt in der Zusammenarbeit im Unternehmen eine Rolle spielen. In der pädagogischen Forschung finden sich die folgenden vier Sprachebenen: die soziale Sprache, die akademische Sprache, die Fachsprache und die pädagogische Sprache. Juul und Jensen ergänzen diese vier Ebenen noch um eine fünfte Ebene: die der persönlichen Sprache. (vgl. auch im Weiteren, analog die Ausführungen von Juul und Jensen zum Einsatz der Sprachebenen in der Kommunikation im Schulalltag, 2019: 152 ff)

Die Anwendung der fünf verschiedenen Sprachebenen geschieht vielfach unbewusst und kann bei Anwendung im »falschen« Zusammenhang zu Missverständnissen führen:

- Die **soziale Sprache** ermöglicht das Regulieren der persönlichen Distanz. Soziale Sprache umfasst all die Verallgemeinerungen und Stereotypen, die im Umgang miteinander unter dem Oberbegriff »Seid höflich zueinander!« zusammengefasst werden. Sie eignet sich am besten für unverbindliche Kontexte, ist aber in Situationen, die positiv zur Konfliktlösung beitragen sollen, gänzlich ungeeignet.
- Mit Hilfe der **akademischen Sprache** können spezifische Herausforderungen analysiert werden. Sie eignet sich darüber hinaus zum Aufstellen von Hypothesen und Theorien. Mit ihrem Streben nach Objektivität ermöglicht die akademische Sprache eine Verständigung zwischen verschiedenen theoretischen Disziplinen. Bei der Analyse eines Konfliktes, an dem der Mitarbeiter selbst keinen Anteil hat, kann die akademische Sprache erfolgreich eingesetzt werden. Allerdings eignet sie sich gar nicht zur Verarbeitung eigener persönlicher und zwischenmenschlicher Konflikte.
- Die **Fachsprache** ist beim Aufbau einer themenspezifischen Identität hilfreich, weil ihr eine gewisse, von allen Beteiligten geteilte Terminologie zugrunde liegt. Mit Hilfe der Fachsprache können Beziehungen von außen besser verstanden werden, beispielsweise im Rahmen einer Supervision. Insbesondere in der Mediation ist die Verwendung von Fachsprache sinnvoll und zielführend. Wie die akademische Sprache ist die Fachsprache ungeeignet für die Bearbeitung eigener persönlicher und zwischenmenschlicher Konflikte.
- Die **pädagogische Sprache** enthält Wertungen und suggestive Formulierungen und zielt darauf ab, das Gegenüber zu beraten. Je nachdem, wie die pädagogische Sprache ausgeprägt ist, kann sie verschiedene Effekte erzielen. In ihrer objektiven Ausprägung kann die pädagogische Sprache bei der Klärung von Konflikten anderer hilfreich sein. Ist die pädagogische Sprache hingegen manipulativ, kann sie eine destruktive Wirkung auf die



Beziehung zwischen verschiedenen Mitarbeitern oder auch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter haben. Auch in persönlichen Beziehungen ist der Einsatz pädagogischer Sprache nicht sinnvoll.

- Bei der **persönlichen Sprache** geht es in erster Linie um die Vermittlung von Gedanken und Gefühlen und um die Weitergabe der eigenen Werte. Persönliche Sprache ist dabei zutiefst authentisch: das innere Gefühl entspricht dem äußeren Ausdruck. Juul und Jensen, die diese Ebene der Sprache erstmalig beschreiben, vergleichen die persönliche Sprache mit dem »persönlichen Ausdruck von Musikern, die improvisieren, statt nach Noten zu spielen, oder von Schauspielern, die eine Rolle auf persönliche Weise ausfüllen, statt einfach nur den Text wiederzugeben.« (Juul/Jensen, 2019: 154)

Bei der Abgrenzung der persönlichen Sprache von den anderen Sprachebenen kann in Bezug auf die **verbalen Aspekte** folgendes festgestellt werden:

- In der persönlichen Sprache wird das Personalpronomen ICH viel häufiger verwendet als in den anderen Sprachebenen. Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne beschreibt als Persönlichkeitsmodell, welche Rollen in der Kommunikation mit welcher Wirkung eingenommen werden.
- Unter anderem, so Eric Berne, hat jeder Mensch ein fürsorgliches Eltern-ICH und ein kritisches Eltern-ICH (vgl. Stewart/Joines, 2007: 23). Diese verschiedenen Kommunikationsrollen haben in Konflikten einen wesentlichen Einfluss auf die Dynamik des Konflikts. Ausführlicher wird das Modell in Kapitel C 3.2.1 beschrieben.
- Verglichen mit der akademischen Sprache kann die persönliche Sprache aufgrund ihrer Subjektivität also unprofessionell erscheinen, was sie aber nicht ist.
- Die persönliche Sprache ist im Vergleich zur sozialen Sprache eher intim und stark selbstbezüglich, weshalb sie sogar Anstoß erregen kann. (vgl. Juul/Jensen, 2019: 157)

Mit Bezug auf die **nonverbalen Aspekte** lässt sich feststellen, dass die Glaubwürdigkeit nur dann gewährleistet ist, wenn die verbalen Äußerungen mit den nonverbal gesendeten Signalen übereinstimmen. Die Körpersprache ist dabei ein wichtiger nonverbaler Bestandteil der Kommunikation. Trotzdem ist die Annahme, es könnte eine *richtige* Körpersprache geben, falsch. Was passiert beispielsweise, wenn eine Führungskraft davon ausgeht, dass sie immer offen und einladend im Gespräch mit ihren Mitarbeitern sein soll? Wenn sie das, unabhängig vom Gegenüber, dem Inhalt des Gesprächs und der eigenen Stimmung so umsetzt, dann wird aus der Körpersprache soziale Sprache. Sie setzt die Körpersprache dann als Strategie ein, mit dem Ziel, den Mitarbeiter

zu beeinflussen und die Körpersprache ist kein authentischer Ausdruck der eigenen Person mehr. (vgl. analog Juul/Jensen, 2019: 158 f)

Wichtig beim Einsatz der persönlichen Sprache ist es, die Übereinstimmung zwischen verbaler und nonverbaler Signale zu gewährleisten. Übereinstimmung in der Ausdrucksweise löst beim Gegenüber »Erleichterung, Entspannung, Harmonie oder Freude« (Juul/Jensen, 2019: 159) aus. Nicht übereinstimmende Ausdrucksweisen hingegen bewirken Anspannung oder lösen ein unbehagliches Gefühl beim Gegenüber aus.

Die persönliche Sprache ist also auch Ausdruck der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters bzw. der jeweiligen Führungskraft. Die menschliche Psyche wiederum hat einen weitreichenden Einfluss auf die Kommunikation, wie im Folgenden dargelegt wird.

### 1.1.2 Perspektiven der Kommunikation

Kommunikation ist ein prägendes Element allen Miteinanders im Unternehmen. Die Vorstellung darüber, wie Kommunikation gelingt, nimmt großen Einfluss auf die Kommunikation. Im folgenden Kapitel wird sowohl eine psychologische als auch eine systemtheoretische Perspektive auf Kommunikation eingenommen, um verständlich zu machen, warum sich Menschen oft nicht verstehen.

#### 1.1.2.1 Kompromiss und Konsens

Verhandlungen werden klassischerweise entweder im Kompromiss oder im Konsens gelöst. Durch das Aushandeln eines **Kompromisses** versuchen die Verhandlungsparteien, eine akzeptable Teileinigung über einen Sachverhalt zu erlangen. In der Kompromissfindung nehmen beide Parteien einen Teilverlust in Kauf, um eine Vereinbarung mit der Gegenseite treffen zu können. Wurde ein Kompromiss erzielt, der einer Verhandlungspartei deutliche Nachteile gegenüber dem Verhandlungspartner bringt, wird von einem »faulen Kompromiss« gesprochen. Ein fauler Kompromiss liegt auch dann vor, wenn eine Partei scheinbar auf die gestellten Forderungen eingeht, in Wahrheit aber weiterhin ihre Maximalziele verfolgt. Die Bewertungen der Verhandlungsparteien in Bezug auf das Erlangen des gewünschten Ergebnisses können stark voneinander abweichen. (vgl. Schwarz, 1990: 157 ff)

Der **Konsens** ist gegenüber dem Kompromiss die höhere Form der Verhandlungslösung. Eine Vereinbarung beider Verhandlungsparteien, die auf einem Konsens beruht, stellt im Idealfall alle Beteiligten gleichermaßen zufrieden mit dem Ergebnis. Im Gegensatz zu einer Kompromissfindung, ist der Konsens nicht mit Verzicht oder Verlust versehen. Erzielen die betroffenen Parteien einen positiven Interessensausgleich, der langfristig nachhal-

tigen Erfolg verspricht, wird von einer Win-Win-Strategie gesprochen. (vgl. Schwarz, 1990: 157 ff)

Ein Team kann als System begriffen werden, in dem Konsensfindung sehr aktiv praktiziert wird. Teams streben dabei oftmals nicht nach einer inhaltlich korrekten Antwort, sondern nach Konsens. (vgl. Arrow u. a., 2000: 20) Der Begriff Konsens wird dementsprechend im weiteren Verlauf des Buchs immer wieder aufgegriffen und sowohl auf das Teammanagement als solches als auch auf das Konfliktmanagement in Teams angewandt.

Im Rahmen des zunehmenden Empowerments von Mitarbeitern ist Entscheidungsverantwortung heute ein wichtiges Kriterium im beruflichen Bereich. Bei der konkreten Entscheidungsfindung sind zwei Verhandlungsstrategien vorrangig vertreten:

- Die *harte* Verhandlungsstrategie ist dadurch geprägt, dass die Verhandlungspartner stets zu gewinnen versuchen. Dominantes Vorgehen und extreme Positionen werden genutzt, auch wenn dies zu einem Bruch in der persönlichen Beziehung führt.
- Die *weiche* Verhandlungsstrategie definiert sich durch Zugeständnisse und durch das Streben nach einer friedlichen Lösung. Oftmals endet die Kompromissfindung in dem Gefühl, benachteiligt zu werden.

Beide Verhandlungsstrategien basieren auf der Kompromissfindung. Die Problematik dieser »normalen« Verhandlungsstrategien ist trotz etwaiger Kompromissfindung das Feilschen um Positionen.

### **Beispiel für die praktische Anwendung der Kompromissfindung**

Das Feilschen um ein Produkt auf einem Basar steht beispielhaft für die Verhandlungslösung der Kompromissfindung. Beide Parteien, Käufer und Verkäufer, versuchen hierbei durch Preisverhandlungen dem jeweiligen Gegenüber näher zu kommen, um schlussendlich einen für beide Parteien annehmbaren Preis zu vereinbaren. Während der Preisverhandlung nehmen Käufer und Verkäufer Positionen ein. Werden Positionen vernünftig und effizient eingenommen und tragen zur Verbesserung der Interessen bei, sind sie durchaus nützlich. Wird jedoch vorrangig um Positionen gefeilscht, wird im Regelfall keine Win-Win-Situation erzielt. Werden sich im Beispiel des Basars also die beiden Parteien nicht einig, kommt es höchstwahrscheinlich nicht zu einem erfolgreichen Abschluss des Geschäfts bzw. nicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis für beide Verhandlungsparteien. (vgl. Fisher u. a., 2002: 17 f)

Treten in einer Verhandlung vor allem starre Positionen auf, verhärten sich die Fronten der Verhandlungsparteien. Je mehr der Verhandlungspartner davon überzeugt wird, dass die eigene Ausgangsposition nicht zur Debatte steht, desto schwerer wird es, diese doch noch zu ändern. Das Problem der Verhandlungsparteien rückt in den Hintergrund und Befindlichkeiten einzelner Beteiligter rücken in den Vordergrund. Je mehr Verhandlungsparteien aktiv in die Verhandlungen eingebunden sind, desto mehr erschwert ein Positionsstreit eine konstruktive Lösung.

Verbringen die Verhandlungsparteien zu viel Zeit mit dem ineffizienten Feilschen um Positionen, werden Klärungen immer weiter hinausgezögert – es entsteht Stillstand. Wenden beide Parteien eine Verzögerungstaktik an, besteht das Risiko, keine Vereinbarung finden zu können. Des Weiteren kann ein Positionsstreit Beziehungen langfristig belasten oder gar zerstören.

### 1.1.2.2 Die psychologische Perspektive auf Kommunikation

Um dem Verstehen auf die Spur zu kommen, wurden Sender-Empfänger-Modelle aus der Radiotechnik auf die menschliche Kommunikation übertragen (► Abb. A.1).

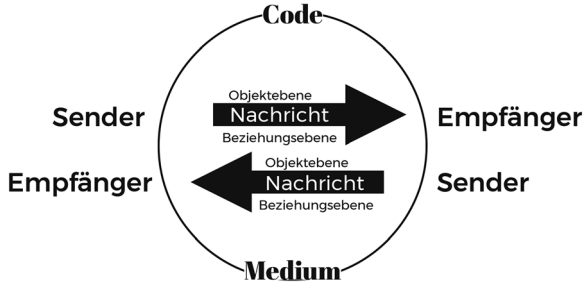


Abb. A.1: Klassische Sender-Empfänger-Modelle (Quelle: Elisa Eichner, Andy Duke GmbH)

Sender-Empfänger-Modelle verstehen unter Kommunikation einen Prozess, bei dem eine innere Repräsentation (z. B. die Definition des Wortes Kommunikation) mit Hilfe eines Codes (z. B. Sprache) verschlüsselt wird. Der verschlüsselte Code wird über den Kommunikationskanal zum Empfänger geleitet und muss von dort wieder entschlüsselt werden. Die Entschlüsselung wird auch als Dekodierung bezeichnet. Sender-Empfänger-Modelle zielen demnach überwiegend auf ein umfassendes Verständnis bzgl. der Verschlüsselung, Übertragung und Entschlüsselung von Mitteilungen ab. Sie versuchen, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie eine Botschaft optimal übermittelt werden

kann. Dieser Vorgang der Übermittlung von Nachrichten wurde von verschiedenen Kommunikationswissenschaftlern erforscht und in Modellen dargestellt. Bühler (1934) z. B. unterscheidet drei verschiedene Aspekte von Sprache: den Aspekt der Darstellung, den Aspekt des Ausdrucks und den Aspekt des Appells. Watzlawick u. a. (1969) wiederum unterscheiden zwischen zwei Aspekten: dem Inhaltsaspekt und dem Beziehungsaspekt von Nachrichten. (vgl. Schulz von Thun, 2018d: 33) Eines der bekannteren Modelle dieser Art ist das »4-Ohren-Modell« von Schulz von Thun (► Kap. A 3.6.4.2).

In den Kommunikationsmodellen wird sowohl dem psychosozialen Gehalt einer Nachricht Gewicht zugeschrieben als auch dem sachlich-faktischen Inhalt (vgl. Schulz von Thun, 1999: 134 ff). Wenn widersprüchliche emotionale Signale gesendet werden, kann ein Gesprächspartner nicht einschätzen, wie etwas gemeint ist. Dann spielen Körpersignale und Stimme, Lautstärke und Melodie sogar eine wichtigere Rolle für das Verständnis als der Inhalt. (vgl. Mehrabian, 1981: 73 ff) Zudem wird deutlich, dass ein bedeutender Teil dessen, was in der Kommunikation geteilt wird, nicht unbedingt nur über die verbalen Aspekte passiert. Diesem Umstand geschuldet, gehen die psychologischen Kommunikationsmodelle der Frage nach, welche Einflussquellen es gibt. Eric Berne hat mit seinem Modell der Transaktionsanalyse dazu einen wichtigen Beitrag geleistet (► Kap. C 3.2.1). Darüber hinaus hat sich Virginia Satir mit den kongruenten und inkongruenten Kommunikationsstilen und ihren Wirkungen beschäftigt (► Kap. A 3.2.3).

Mit dieser individualpsychologischen Perspektive auf Kommunikation stehen die Methoden der Ermöglichung von Verstehen im Fokus der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (► Kap. A 3.6.2 und ► Kap. A 3.6.4.3) und ebenfalls beim Lösen von Konflikten (► Kap. C 7.2).

Zudem kann Kommunikation nur kontextgebunden verstanden werden. »Und als Kontext fungiert zunächst das, was das eigene Wahrnehmungsfeld bereitstellt« (Luhmann, 1987: 217). Wie die Prozesse der Wahrnehmung wirken, wird ausführlicher in Kapitel C 3.1 erläutert.

### 1.1.2.3 Die systemtheoretische Perspektive auf Kommunikation

Im Regelfall betrachten die Ansätze des Personalmanagements die Mitarbeiter einer Organisation aus der psychologischen bzw. Individuum-zentrierten Perspektive. Nicht zu vergessen ist jedoch, dass Mitarbeiter auch Mitglieder einer Organisation sind. Und Organisationen sind soziale Systeme, die mit ihren Strukturen und Prozessen den Mitarbeiter beeinflussen. An dieser Stelle wird die systemtheoretische Perspektive als Kontrast eingefügt. Die Kommunikation und deren Einfluss auf die Mitglieder werden im Folgenden als einer der Hauptprozesse in Organisationen unter die Lupe genommen.

Wenn der Akt der Kommunikation aus der systemtheoretischen Perspektive näher betrachtet wird, fällt ein entscheidender Unterschied zu anderen Modellen der Kommunikation auf. In Sender-Empfänger-Modellen wird angenommen, die Kommunikation übertrage Informationen vom Absender auf den Empfänger. Damit suggerieren sie, dass der Absender etwas weggibt, was der Empfänger erhält. Darüber hinaus liegt der Fokus auf der Geschicklichkeitsanforderung des Mitteilenden.

Niklas Luhmann, der Vater der deutschen Systemtheorie, gibt diese Metapher auf. Nach Luhmann ist »diese Dingmetaphorik des Habens, Gebens und Erhaltens ungeeignet« (Luhmann, 1984: 193). »Die Mitteilung ist nichts weiter als ein Selektionsvorschlag« (Luhmann, 1984: 194).

Niklas Luhmann macht das deutlich mit seinem Kommunikationsmodell: Kommunikation ist die Einheit von

- der Selektion der Information,
- der Selektion der Mitteilung und
- der Selektion des Verstehens (vgl. Luhmann, 1987: 194).

Luhmann bezeichnet in seinen Erläuterungen den Adressaten einer Mitteilung als »Ego« und den Mitteilenden als »Alter« (Luhmann, 1987: 195). Dieses Verstehen – als selektive Aktualisierung einer Differenz von Mitteilung und Information – ist etwas anderes als ein psychisches Verstehen. Verstehen innerhalb der Operation Kommunikation heißt: Eine Mitteilung und eine Information werden unterschieden und zugeschrieben. Verstehen heißt nicht, die Gefühle, Motivationen, Gedanken des anderen zu erfassen, wie es in den psychologischen Ansätzen gemeint ist.

Die Selektion der Annahme des Verstehens liegt beim Ego. Das Ego kann die Mitteilung annehmen oder auch nicht. D. h. das Ego nimmt die Mitteilung als solche an und deklariert das, was es hört, nicht als Rauschen. Erst im Verstehen, nicht schon bei der Mitteilung, kommt Kommunikation zustande. Die dritte Selektion bedeutet: verstehen, dass es sich um eine Mitteilung handelt, nicht jedoch richtig verstehen, welchen Inhalt einem jemanden mitteilt bzw. welchen Sinnvorschlag jemand macht. Ego versteht das, was er von Alter hört oder sieht, als Mitteilung. Er interpretiert es als Mitteilung und damit als gewollt – nicht etwa als versehentliches Geräusch oder zufälliges Verhalten. Im Extremfall sogar: Er unterstellt, dass der andere die Absicht hat, ihm etwas mitzuteilen. Egos Selektion enthält Alters Selektionen eins und zwei. Es ist eine Synthese, also etwas völlig anderes als eine Summe der Handlungen von zwei Akteuren. Eine Mitteilung verstehen bzw. eine mitgeteilte Information verstehen ist damit immer Verstehen von Differenz. Das trägt den Hinweis auf eine mögliche Irritation, ein Defizit, einen Risikofaktor in