

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

Geleitwort	5
Vorwort	7
A Personal	19
1 Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit	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
2 Personalbeschaffung und Personalentwicklung	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
3	Personalführung	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	Teammanagement	211
1	Teambegriff	213
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
2	Teambildung	224
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
3	Zusammenarbeit in Teams	259
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
4	Kollegiale Beratung im Team	290
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
5	Teamentwicklung	333
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
C	Konfliktmanagement	357
1	Einordnen des Phänomens Konflikt	359
1.1	Anzeichen von Konflikten	361
1.2	Zutaten für einen Konflikt	362
1.3	Sinn und Unsinn von Konflikten	364
2	Typologie von Konflikten	367
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
3	Einflüsse auf das Entstehen eines Konflikts	383
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
4	Konfliktdiagnose	411
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
5	Dynamik von Konflikten	425
5.1	Phasen der Konfliktdynamik	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 Konfliktdynamik	436
6	Konfliktbewältigungsstrategien zum Beenden eines Konflikts	437
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
7	Interventionsmöglichkeiten zur konstruktiven Lösung ...	445
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
Literatur	485

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).

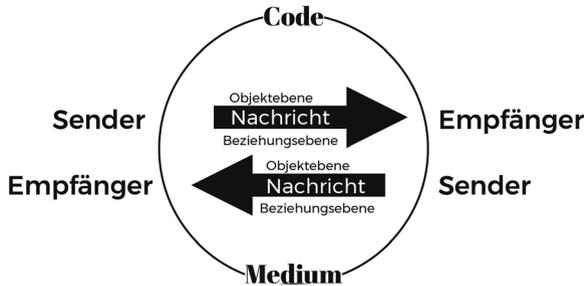


Abb. A.1: Klassische Sender-Empfänger-Modelle (Quelle: Elisa Eichner, Andy Duke GmbH)

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