

Christoph Haarbeck

Ursachen und Folgen von
Kommunikationsstörungen in Teams
sozialer Einrichtungen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832445928

Christoph Haarbeck

Ursachen und Folgen von Kommunikationsstörungen in Teams sozialer Einrichtungen

Christoph Haarbeck

Ursachen und Folgen von Kommunikationsstörungen in Teams sozialer Einrichtungen

Diplomarbeit
an der Fachhochschule Bielefeld
Fachbereich Sozialwesen
Oktober 2001 Abgabe



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____
Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____
agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 4592

Haarbeck, Christoph: Ursachen und Folgen von Kommunikationsstörungen in Teams sozialer Einrichtungen / Christoph Haarbeck - Hamburg: Diplomatica GmbH, 2001
Zugl.: Bielefeld, Fachhochschule, Diplom, 2001

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Gliederung

	Seite
Einleitung	5
1. Ausgewählte Theorien der Kommunikation und sozialer Wahrnehmung	8
1.1. Einführung	8
1.2. Ausgewählte Kommunikationsmodelle	9
1.2.1. Das Organon-Modell	9
1.2.2. Das Kommunikationsmodell nach Claude E. Shannon	11
1.2.3. Das Kommunikationsmodell nach J. C. McCroskey	12
1.2.4. Das Kommunikationsmodell der Schule von Palo Alto	12
1.2.5. Das Kommunikationsmodell nach F. Schulz von Thun	14
1.3. Schulz von Thuns „Inneres Team“	17
1.4. Körpersprache	20
1.4.1. Masken, hinter denen wir uns verstecken	23
1.4.2. Andere Orte und weitere Körperhaltungen	25
1.4.3. Bewegung und Botschaft	27
1.4.4. Einige Körperhaltungen in Gruppen	29
1.4.5. „Schau mir in die Augen, Kleines“.	31
1.4.6. Kann der Körper doch lügen?	33
1.4.7. Kritischer Blick auf die Kinesik	35

1.5. Ausgewählte Theorien sozialer Wahrnehmung	36
1.5.1. Attribution	36
1.5.2. Die sich selbst erfüllende Prophezeiung	38
1.5.3. Die Kognitive Dissonanztheorie	39
1.6. Zwischenüberlegung	41
1.7. Zusammenfassung	42
2. <u>Das Team</u>	45
2.1. Einleitung	45
2.2. Gruppendifferenzierung	46
2.3. Arbeitsgruppen	48
2.4. Kommunikation in Arbeitsgruppen	50
2.5. Gruppendynamik	51
2.5.1. Gruppenphasen	52
2.5.2. Konformität	54
2.5.3. Rollen und Rollenstruktur	55
2.6. Die Hawthorne – Studie	58
2.6.1. Kommunikationsstrukturen und ihre Auswirkungen	61
2.6.2. Einfluss auf Effektivität	62
2.6.3. Einfluss auf Zufriedenheit	64
2.6.4. Einfluss auf Flexibilität	65
2.6.5. Die Macht der Gruppe	66

2.7.	Zusammenfassung	68
2.8.	Zwischenüberlegung	69
3.	<u>Praxisbeispiel</u>	71
3.1.	Einleitung	71
3.2.	Die Institution	71
3.3.	Der Fragebogen	72
3.4.	Von Frage zu Frage	73
3.5.	Inhaltliche Betrachtung der Interviews	76
3.6.	Die Gruppendiskussion	78
3.7.	Abschließende Anmerkungen	79
4.	<u>Ausgewählte Lösungsansätze in Fällen gestörter Kommunikation</u>	81
4.1.	Einleitung	81
4.2.	Supervision	81
4.2.1.	Methoden der Supervision	84

4.3. Themenzentrierte Interaktion nach R. Cohn	89
4.3.1. Interdependenz	93
4.3.2. Gründe für gestörte Kommunikation	97
4.3.3. Wie vermeide ich Kommunikationsstörungen	100
4.3.4. Konflikt-Management	101
4.4. Metakommunikation	103
4.4.1. Kommunikationsstörungen und Metakommunikation	105
4.4.2. Bedingungen für Metakommunikation	106
4.4.3. Ziele der Metakommunikation	107
5. <u>Persönliches Resümee</u>	108
Anhang	110
Literaturverzeichnis	120
Erklärung	123

Einleitung

Vorweg gestatten wir uns formale Hinweise. Da wir diese Arbeit zu zweit geschrieben haben sollte ersichtlich sein, welche Textpassage von wem geschrieben wurde. Da es sich jedoch um ein Gesamtwerk handelt haben wir uns auf folgende Regelung geeinigt: Alle Seiten mit gerader Zahl wurden von Herrn Nitschke, alle ungeraden von Herrn Haarbeck verfasst.

Wir haben in unserem Text nicht zwischen männlicher und weiblicher Schreibweise differenziert. Wir sind uns bewusst, dass es mittlerweile unterschiedlichen, mithin geschlechtsspezifischen Sprachgebrauch gibt. Dass wir die männliche Schreibweise gewählt haben bedeutet nicht, dass sich unsere Erkenntnisse nur auf Personen männlichen Geschlechtes beziehen, sondern selbstverständlich auch auf Personen weiblichen Geschlechtes. Wir bitten daher Leserinnen im Vorfeld um Nachsicht.

Ein Mitarbeiter einer sozialen Einrichtung ist wegen des breiten Aufgabenspektrums häufig nicht in der Lage, alle Anforderungen, die an ihn gestellt werden, alleine zu bewältigen. Er ist darauf angewiesen, mit seinen Kollegen zusammen zu arbeiten. Hier setzt die Idee der Teamarbeit an. Ein Team sollte sich dadurch auszeichnen, dass unterschiedliche Kompetenzen aller Teammitglieder so aufeinander abgestimmt sind, dass es zu synergetischen Effekten kommt. Dies wiederum bedarf der Absprache, mithin der Kommunikation untereinander.

Gerade in der Sozialen Arbeit ist Kommunikation eines der Hauptthemen überhaupt, stellt sie doch unserer Meinung nach das wichtigste Handwerkszeug eines Sozialarbeiters- oder Pädagogen dar. Über das Medium Sprache sollte dieser dazu in der Lage sein, Zugang zu seinen Klienten zu finden. Er muss sich mit Ämtern, Behörden, Kostenträgern und anderen Kooperationspartner austauschen. Dem professionellen Helfer werden oft Problemlagen geschildert, die mitunter vielschichtiger sein können als es auf den ersten Blick zu sein scheint. In Beratungsgesprächen ist Kommunikationskompetenz besonders wichtig.

Auch einzelne Methoden der Sozialen Arbeit basieren in erster Linie auf Kommunikationsfertigkeiten. Man stelle sich vor, dass ein Casemanager, der die

zentrale Stellung innerhalb eines Hilfeprozesses einnimmt, das kleine einmaleins der Kommunikation nicht beherrscht. Wie sollte er dann dazu in der Lage sein, die unterschiedlichen Fäden des Hilfenetzwerkes aufeinander abzustimmen bzw. sinnvoll miteinander zu verknüpfen? Wie sollte ein Sozialarbeiter- oder Pädagoge dazu in der Lage sein, den Empowermentansatz umzusetzen, wenn er nicht Personen mit gleichen oder ähnlichen Problemlagen zusammenbringen kann? Wie sollte er es schaffen, Individuen und deren jeweilige Potentiale zu fördern, wenn er nicht motivierend einwirkt, was sehr häufig kommunikativ geschieht?

Und nicht zuletzt ist die Soziale Arbeit auch politische und öffentliche Arbeit. Man denke zum Beispiel an Stadtteilarbeit. Wie oft kommt es vor, dass mit Vertretern der Politik oder der öffentlichen Verwaltung das Gespräch gesucht werden muss, wenn es darum geht, Projekte zu verwirklichen.

Soweit die Theorie. Was aber haben wir des öfteren in der Praxis erlebt, im Rahmen von Praktika oder Festanstellungen? Teambesprechungen dienen einzelnen Mitgliedern als Bühne für Selbstdarstellung, andere reagieren darauf mit Rückzug usw. Man hört sich nicht zu, fällt sich ins Wort bzw. geht nicht aufeinander ein. Somit sind Wege der Absprache zumindest erschwert. Dies legt den Gedanken nahe, dass Kompetenzen auf dem Gebiet der Kommunikation nicht besonders ausgeprägt sind.

Unserer Meinung nach ist eine Erweiterung der kommunikativen Kompetenzen dazu geeignet, zu einer zufriedenstellenderen Teamsituation zu kommen, den Grad der gegenseitigen Informiertheit zu erhöhen, individuelle Motivation zu fördern und persönliche wie fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erweitern. Damit gewinnt nicht nur jedes einzelne Mitglied, sondern das Produkt der Sozialen Arbeit wird verbessert.

Der Titel dieser Diplomarbeit ergibt sich aus unserer Annahme, dass Kommunikation grundsätzlich gestört ist. Es hat uns interessiert, herauszufinden, wie Störungen dieser Art entstehen. Daher stellen wir zunächst in Kapitel eins dieser Arbeit Kommunikationsmodelle vor. Im weiteren Verlauf befassen wir uns mit dem

>Inneren Team< Schulz von Thuns, nonverbaler Kommunikation und der Aufnahme von Kommunikationseinheiten, mithin mit sozialer Wahrnehmung.

In Kapitel zwei unserer Arbeit befassen wir uns mit dem Einfluss der Kommunikation auf die Gruppen und den Arbeitsablauf.

Um zu überprüfen, ob wir die theoretischen Erkenntnisse aus den ersten beiden Kapiteln auch in der Praxis wiederfinden, haben wir in einer sozialen Institution mit Sitz in Bielefeld mittels eines standardisierten Fragebogens offene Einzelinterviews und anschließend eine Gruppendiskussion geführt, auf die wir in Kapitel drei näher eingehen werden.

Abschließend stellen wir in Kapitel vier ausgewählte Lösungsansätze vor, mit deren Hilfe Kommunikationsabläufe in Teams positiv beeinflusst werden können.