

Silja Wilfert

**Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen
für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten
innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen**

Diplomarbeit
im Fach Wirtschaftspädagogik

Themasteller: Prof. Dr. Martin Twardy

Vorgelegt in der Diplomprüfung im Studiengang
Betriebswirtschaftslehre der Wirtschafts-
und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln

Köln 1998

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
1 Einleitung.....	7
1.1 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung.....	8
1.2 Aufbau und Vorgehensweise.....	10
2 Präzisierung des Begriffs der betrieblichen Arbeitsgruppe.....	12
3 Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation	15
3.1 Zur Klärung des Begriffs Kommunikation	15
3.1.1 Der Begriff der Kommunikation aus informationstheoretischer Perspektive	16
3.1.2 Der Begriff der Kommunikation aus kommunikationspsychologischer Perspektive.....	18
3.2 Verschiedene Modi der Kommunikation	21
3.2.1 Verbale Kommunikation.....	22
3.2.2 Nonverbale Kommunikation.....	23
3.3 Besonderheiten zwischenmenschlicher Kommunikation in betrieblichen Arbeitsgruppen.....	26
4 Grundlegende Überlegungen zum Phänomen Konflikt.....	28
4.1 Möglichkeiten einer Typologisierung von Konflikten.....	28
4.2 Konfliktursachen in Abhängigkeit verschiedener Konfliktperspektiven.....	31
4.3 Der Konfliktverlauf: eine Einführung in die Eskalationsproblematik.....	32
4.4 Der Konflikt als Chance	33
4.5 Ansatzpunkte für ein zielgerichtetes Konfliktmanagement	35
4.5.1 Strukturelle Konfliktbewältigungsstrategie	35
4.5.2 Verhaltensorientiertes Konfliktmanagement.....	36

4.6 Zusammenfassung.....	40
5 Kommunikative Ursachen von Konflikten innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen.....	41
5.1 Kommunikative Ursachen von Konflikten.....	41
5.1.1 Störungen im Bereich der verbalen Kommunikation.....	42
5.1.1.2 Die Beziehungsseite.....	45
5.1.1.3 Die Seite der Selbstkundgabe.....	48
5.1.1.4 Die Appellseite.....	50
5.1.2 Störungen im Bereich der nonverbalen Kommunikation.....	53
5.1.3 Besonderheiten kommunikativer Störungen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen.....	56
5.2 Zusammenfassung.....	63
6 Kommunikative Kompetenzen als Lösungsansatz von Konflikten innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen.....	64
6.1 Kommunikative Kompetenz.....	65
6.1.1 Theoretische Grundlagen des Begriffs der kommunikativen Kompetenz..	68
6.1.2 Ansätze einer inhaltlichen Präzisierung kommunikativer Kompetenzen....	72
6.1.3 Biologische Bedingungen kommunikativer Kompetenz.....	75
6.2 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen.....	78
6.2.1 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für eine Konfliktvorbeugung	79
6.2.2 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für eine gezielte Konfliktstimulierung.....	81
6.2.3 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen im Zuge einer konstruktiven Konfliktbewältigung.....	84
6.3 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen.....	87

6.3.1 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen als Beitrag zur Festigung der Arbeitsgruppe	88
6.3.2 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen zur Verhinderung von innerbetrieblichen Stagnationsprozessen.....	90
6.3.3 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung	91
6.4 Zusammenfassung.....	92
7 Grundsätzliche Möglichkeiten und Problembereiche der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung - eine wirtschaftspädagogische Betrachtungsweise.....	94
7.1 Das Verhaltenstraining als betriebliche Weiterbildungsmaßnahme	94
7.1.1 Möglichkeiten der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen.....	96
7.1.2 Problembereiche der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen.....	99
7.2 Wirtschaftspädagogische Konsequenzen.....	102
8 Schlußbetrachtung	105
Literaturverzeichnis.....	108

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Abbildung 2: Kommunikationsmodell von SHANNON und WEAVER

Abbildung 3: Die vier Seiten der Nachricht

Abbildung 4: Kommunikationsmodell nach SCHULZ VON THUN

Abbildung 5: Die neun Stufen der Eskalation nach GLASL

Abbildung 6: Konfliktstile

Abbildung 7: Inhaltliche Schwerpunkte dieser Arbeit

Abbildung 8: Störungen im Bereich der verbalen Kommunikationsebene

Abbildung 9: Kommunikative Störungen in einer Gruppe

Abbildung 10: Besonderheiten kommunikativer Störungen innerhalb einer Gruppe

Abbildung 11: Komponenten (beruflicher) Handlungskompetenz

Abbildung 12: Von einem allgemeinen Kompetenzbegriff zur kommunikativen Kompetenz

Abbildung 13: Struktur der Verhaltenskomponente sozial-kommunikativer Lernziele nach EULER

1 Einleitung

In zunehmendem Maße müssen sich die Unternehmen in einer immer dynamisch und komplexer werdenden Umwelt behaupten. Inwieweit es ihnen dabei gelingt, mit den Konsequenzen der Internationalisierung, des verstärkten Wettbewerbsdrucks sowie den hiermit einhergehenden technologischen und organisatorischen Veränderungen umzugehen, entscheidet letztlich über Erfolg oder Misserfolg.

Viele Unternehmen sehen in Gruppen- bzw. Teamarbeit einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die eigene Konkurrenzfähigkeit. So verspricht die Einführung von Gruppenarbeit nicht nur eine Reihe von ökonomischen Vorteilen. Daneben, so wird behauptet, führt eine solche Arbeits- und Organisationsform auch zu motivierteren Mitarbeitern und einer menschengerechteren Arbeitsgestaltung. Die gegenwärtig zu beobachtende Euphorie, mit der dieses Thema diskutiert wird, bedarf jedoch einer kritischen Auseinandersetzung.

1.1 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung

Damit sich die Gruppen- und Teamarbeit tatsächlich in der Vorteilhaftigkeit präsentieren kann, die ihr von verschiedenen Stellen zugesprochen wird, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter auf die neuen Anforderungen, die durch Gruppenarbeit auf sie zukommen, vorbereitet werden.

Vor diesem Hintergrund besteht ein besonderes Ziel dieser Arbeit darin, die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für die Gruppen- und Teamarbeit herauszuarbeiten.

Kommunikation stellt jedoch nur ein wesentliches Merkmal von Gruppen- und Teamarbeit dar. Neben kommunikativen Prozessen wird ein gemeinsames Arbeiten in Gruppen auch von Konflikten begleitet.

Da sowohl Kommunikation als auch Konflikte als zentrale Kennzeichen von Gruppenarbeit gelten, wird im Rahmen dieser Arbeit eine Brücke zwischen diesen beiden Aspekten geschlagen.

Eine Verbindung beider Aspekte erfolgt dabei über zwei Wege.

Zum einen wird untersucht, inwieweit ein Mangel an kommunikativen Kompetenzen zu Konflikten führen kann. Kommunikation wird demnach als Ursache von Konflikten thematisiert.

Zum anderen erfolgt eine Verknüpfung beider Aspekte, indem die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten herausgestellt wird. Kommunikation wird dabei als Lösungsmöglichkeit von Konflikten betrachtet.

Beide Wege führen zu der gleichen Erkenntnis:

Soll sich Gruppen- bzw. Teamarbeit als der herausragende Wettbewerbsfaktor entpuppen, als der sie gehandelt wird, so ist eine verstärkte Vermittlung und Förderung kommunikativer Kompetenzen unverzichtbar.

Durch eine verstärkte Vermittlung und Förderung insbesondere kommunikativer Kompetenzen - so die Konsequenz - wäre es nicht nur möglich, die Unternehmen auf einen immer härter werdenden Wettbewerb vorzubereiten, sondern auch gleichzeitig einem Anspruch gerecht zu werden, der überwiegend von Berufs- und Wirtschaftspädagogen betont wird, nämlich der Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung des Individuums in seiner Arbeitswelt ausreichend Möglichkeiten zu bieten.

Die Bedeutung dieses Themas ergibt sich meines Erachtens in zweierlei Hinsicht. Zum einen wurde bereits darauf hingewiesen, dass viele Unternehmen in Gruppen- und Teamarbeit einen entscheidenden

Wettbewerbsfaktor sehen. Inwieweit eine Umsetzung solcher Konzepte in tatsächliche Wettbewerbsvorteile gelingt, hängt jedoch von der Schlüsselqualifikation kommunikative Kompetenz ab. In diesem Konstrukt ist folglich der eigentliche strategische Erfolgsfaktor zu sehen, was dazu geführt hat, dass es sich bei diesem Thema um einen sehr aktuellen Diskussionsgegenstand handelt.

Neben dieser Aktualität, die insbesondere auf ein ökonomisch geleitetes Interesse zurückzuführen ist, bedeutet der Erwerb kommunikativer Kompetenzen auch eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit des Einzelnen. Mit diesem Aspekt wird die wirtschaftspädagogische Seite dieser Thematik angesprochen,

Durch eine Bearbeitung dieses Themas aus einer wirtschaftspädagogischen Sichtweise erwächst die Hoffnung, beide Seiten - sowohl die wirtschaftliche als auch die pädagogische - in gleichem Maße zu berücksichtigen, was zu einem ausgewogenen Ergebnis führen dürfte.

1.2 Aufbau und Vorgehensweise

Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen bildet die These, dass sowohl bei der Entstehung als auch bei der Bewältigung von Konflikten der Kommunikation eine besondere Bedeutung zukommt.

Um eine Verbindung zwischen den beiden Aspekten „Kommunikation“ und „Konflikt“ überhaupt herstellen zu können, erscheint es hilfreich, separat auf die theoretischen Grundlagen beider Aspekte einzugehen.

Während das erste Kapitel der Einleitung vorbehalten ist und Kapitel zwei dazu dient, den Begriff der betrieblichen Arbeitsgruppe zu präzisieren, wird im dritten Kapitel der Begriff der Kommunikation näher erläutert. Anhand des Modells von SCHULZ VON THUN wird ein Verständnis von Kommunikation

aufgebaut, auf das im späteren Verlauf der Arbeit mehrmals zurückgegriffen wird.

Im vierten Kapitel steht der Konflikt im Mittelpunkt der Betrachtung. Den Konflikt nicht als Bedrohung zu begreifen, sondern ihn vielmehr durch ein konstruktives Konfliktmanagement zu einer Chance zu machen, kann als besonderes Anliegen dieses Kapitels gesehen werden.

Im Rahmen des fünften Kapitels erfolgt eine Analyse kommunikativer Ursachen von Konflikten anhand des Modells von SCHULZ VON THUN. Dieses Modell bezieht sich auf einen Sender und einen Empfänger. In einer betrieblichen Arbeitsgruppe arbeiten jedoch mehr als zwei Personen zusammen. Deshalb wird in diesem Kapitel eine Erweiterung des Modells vorgestellt, um somit die Besonderheiten kommunikativer Störungen innerhalb von Gruppen analysieren zu können.

Im sechsten Kapitel steht dann die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten im Mittelpunkt der Betrachtung. Dazu wird nicht nur der Begriff der kommunikativen Kompetenz näher erläutert. Aus der Bedeutung dieser Kompetenzen werden auch unmittelbar Konsequenzen abgeleitet, die auf die Notwendigkeit einer Vermittlung solcher Kompetenzen hinweisen.

Das siebte Kapitel geht auf die Vermittlung kommunikativer Kompetenzen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung ein. Dabei soll auch untersucht werden, welche Bedeutung der Wirtschaftspädagogik in diesem Bereich zukommt und wo sich Ansatzpunkte bieten, gestalterisch mitzuwirken.

Eine graphische Darstellung zum Aufbau dieser Arbeit findet sich in der folgenden Abbildung.

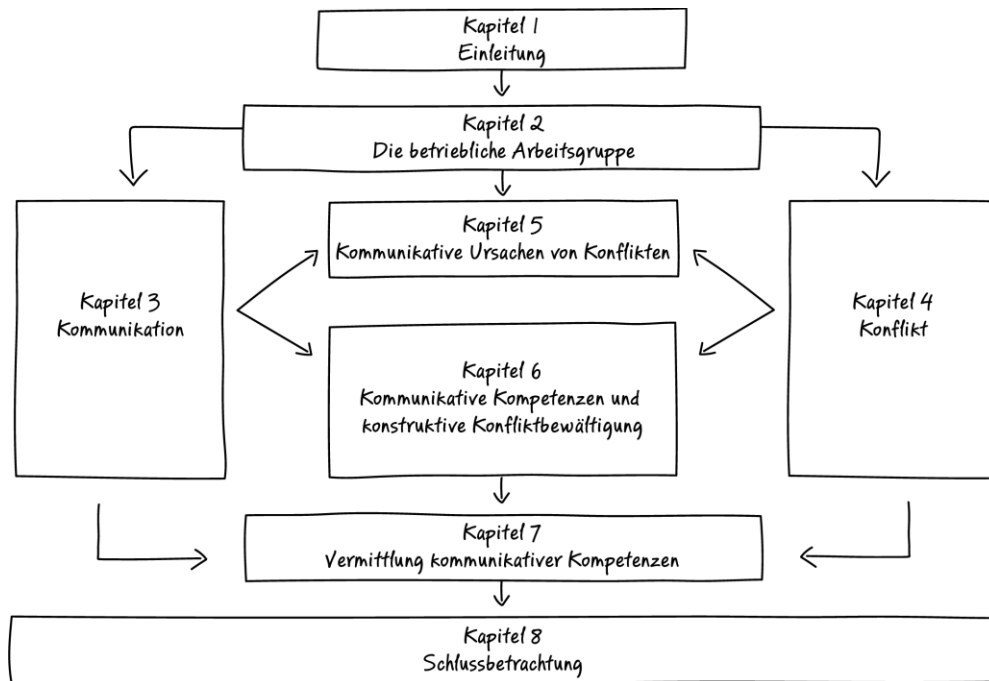


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Präzisierung des Begriffs der betrieblichen Arbeitsgruppe

Da sich im Rahmen dieser Arbeit die Überlegungen zu der Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten auf den Bereich der betrieblichen Arbeitsgruppe beziehen, wird zunächst eine Präzisierung dieses Begriffs vorgenommen.

In der Soziologie und Sozialpsychologie wird eine Gruppe als eine Mehrzahl von Personen definiert, die relativ überdauernd in direkter Interaktion stehen, sich durch Rollendifferenzierung und gemeinsame Normen auszeichnen lassen und die ein Wir-Gefühl verbindet.

Eine Besonderheit der betrieblichen Arbeitsgruppen besteht darin, dass eine Mitgliedschaft nur bedingt freiwillig ist. Betriebliche Arbeitsgruppen entstehen in Abhängigkeit von einem Organisationsplan und werden aus diesem Grund auch als formelle Gruppen bezeichnet. Sie dienen der Bewältigung von Aufgaben, die qualitativ und quantitativ so umfangreich sind, dass sie von einem einzelnen nicht bewältigt werden können. Somit liegt der Sinn und Zweck von betrieblichen Arbeitsgruppen in erster Linie in der Erfüllung unternehmerischer Zielvorgaben.

Die Renaissance der Gruppen- und Teamarbeit lässt sich insbesondere auf neue Management-Konzepte wie Lean-Management, Reengineering und Total Quality Management zurückführen. Dabei wird diesem Arbeits- und Organisationsprinzip eine entscheidende Rolle als erfolgsbestimmender Faktor im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels zugesprochen. Vorteile aus unternehmerischer Sicht ergeben sich insbesondere durch eine Kostenreduzierung infolge eines Abbaus von Hierarchien sowie durch eine erhöhte Flexibilität, die es ermöglicht, schnell und in unmittelbarer Nähe mit dem Kunden operieren zu können.

Ausschlaggebend für eine verstärkte Hinwendung zur Gruppenarbeit ist demnach die ökonomische Konkurrenzsituation. Dennoch wird in diesem Zusammenhang auch immer wieder betont, dass durch eine zunehmende Einführung von Gruppenarbeit gleichzeitig dem gesellschaftlichen Wertewandel entsprochen wird. Der Wille zur Partizipation an Entscheidungsprozessen sowie die Befriedigung sozialer Bedürfnisse und die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit sind Aspekte, die durch die Einführung von Gruppenarbeit verstärkt Berücksichtigung finden.

Somit konnte in den letzten Jahren die Entwicklung einer Vielzahl von Gruppenkonzepten beobachtet werden. Eine genaue Abgrenzung der

einzelnen Konzepte erweist sich häufig als schwierig. Jedoch ist gerade für den weiteren Verlauf der Arbeit von besonderem Interesse, die betriebliche Arbeitsgruppe vom Team zu unterscheiden:

Teams kennzeichnen sich durch einen starken Gruppenzusammenhalt und durch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl aus. Sie haben im Gegensatz zu Gruppen Prozesse durchlaufen, die von gemeinsamen Erfahrungen geprägt sind und die zu einer Herausbildung einer Gruppenidentität geführt haben. Teams stellen demnach eine Sonderform der Gruppe dar.

Teamarbeit verändert jedoch die Anforderungen an die Mitglieder bezüglich ihrer Interaktionsformen, was zu einer Erweiterung der Qualifikationsstruktur besonders hinsichtlich sozialer Kompetenzen führt. Soll sich Gruppenarbeit also zu einer effektiven Teamarbeit entwickeln, wird eine entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter unabdingbar.

Die betriebliche Arbeitsgruppe wurde als Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen gewählt. Dies lässt sich damit begründen, dass nahezu jeder Berufstätige Mitglied in einer oder sogar mehreren Arbeitsgruppen ist. Für den Einzelnen hat die betriebliche Arbeitsgruppe - vom rein beruflichen und zeitlich-quantitativen Aspekt abgesehen - folglich eine große soziale Bedeutung. Zum anderen bietet sich die betriebliche Arbeitsgruppe aufgrund ihrer neu eroberten Aktualität als geeignete Analyseeinheit an.

3 Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, lautet die erste und wohl bedeutsamste Kommunikationsregel von Paul WATZLAWICK.

Aus diesem Grund wird im folgenden Kapitel das Phänomen der zwischenmenschlichen Kommunikation näher betrachtet. Ein Zugang zu einem Begriffsverständnis erfolgt dabei über zwei aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen stammende Kommunikationsmodelle. Dabei liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf dem kommunikationspsychologischen Modell nach SCHULZ VON THUN.

Den Abschluss dieser zum Teil noch sehr allgemein gehaltenen Darstellungen von Kommunikation bilden die Erläuterungen zu den unterschiedlichen Modalitäten von Kommunikation, die ebenso wie das Modell von SCHULZ VON THUN, für die Analyse der kommunikativen Ursachen von Konflikten nochmals aufgegriffen werden.

Auf dieser theoretischen Basis aufbauend, dienen die Ausführungen in Kapitel 3.3 dazu, das Phänomen Kommunikation in eine betriebswirtschaftliche Sichtweise zu rücken und somit eine Abgrenzung zu allgemeinen Merkmalen von Kommunikation zu ermöglichen.

3.1 Zur Klärung des Begriffs Kommunikation

Im Jahre 1968 waren 150 Mitglieder der amerikanischen National Society for the Study of Communication anhand einer Liste nach ihrer bevorzugten Definition bezüglich des Begriffs Kommunikation befragt worden. Dabei ergab sich unter den 62 Antwortenden keinerlei Einigkeit.

Ein derart uneinheitliches Verständnis von Kommunikation ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die verschiedensten Disziplinen die Kommunikation zu einem Teil ihres Forschungsbereichs erklärt haben. Neben Psychologen, Soziologen und Sprachwissenschaftlern beschäftigen sich u.a. auch Nachrichtentechniker und Informationstheoretiker mit kommunikativen Prozessen.

Somit kann die Kommunikationswissenschaft schwerlich als eigenständige Disziplin bezeichnet werden. Vielmehr handelt es sich bei „Kommunikation“

um einen interdisziplinären Forschungsgegenstand, was letztlich zu einer Unmenge an vielfältigen und heterogenen Definitionen geführt hat.

3.1.1 Der Begriff der Kommunikation aus informationstheoretischer Perspektive

Eine erste Annäherung an den Begriff der Kommunikation soll im Folgenden durch das von SHANNON und WEAVER entwickelte Kommunikationsmodell erfolgen.

Dieses aus der Informationstheorie stammende Modell beschreibt Kommunikation als einen Prozess, bei dem Informationen mit Hilfe von Signalen ausgetauscht werden. Dazu werden in der Informationsquelle die Informationen zunächst erzeugt und dann an einen Sender weitergegeben. Vom Sender überträgt der Kanal die Signale zum Empfänger, der sie an den Adressaten weitergibt, welcher die Informationen dann verwertet. Die Störquellen verändern dabei die zu übertragenden Zeichen oder fügen unerwünschte Zeichen hinzu.

Eine graphische Darstellung des beschriebenen Sachverhaltes findet sich in der folgenden Abbildung.

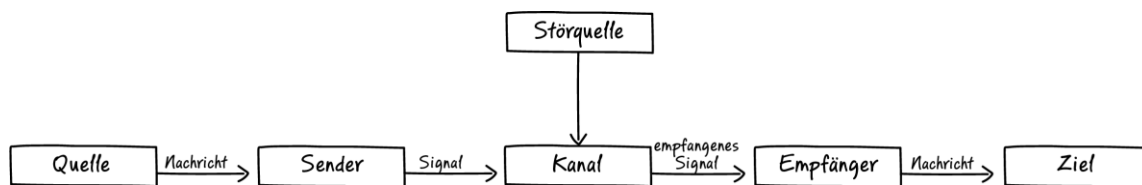


Abbildung 2: Kommunikationsmodell von SHANNON und WEAVER

Da die Grundlagen des vorgestellten Modells im nachrichtentechnischen Bereich liegen, handelt es sich hierbei um eine mathematische Ausrichtung einer Kommunikationstheorie, was dazu geführt hat, dass hier der Begriff der

Kommunikation überwiegend technisch geprägt ist. Es stehen Fragen der Geschwindigkeit und der Optimierung von Nachrichtenübertragungen im Vordergrund. Der Aufbau einer Nachricht wird ohne Beachtung des Bedeutungsinhalts betrachtet.

Dieses Modell wurde dennoch an dieser Stelle vorgestellt, da es sich dabei um einen der ersten Versuche handelt, den Kommunikationsprozess in sehr allgemeingültiger Weise schematisch zu beschreiben, auf den auch heute noch vielfach zurückgegriffen wird.

Für eine Analyse sozialer Kommunikationsprozesse ist es jedoch wichtig, Kommunikation nicht ausschließlich unter dem Aspekt der Nachrichtenübertragung zu betrachten. "Denn die Kommunikation ist ja nicht damit beendet, dass der eine etwas von sich gibt und beim anderen etwas ankommt. Im Gegenteil, nun geht es ja erst richtig los! Der Empfänger reagiert, wird dadurch zum Sender und umgekehrt, und beide nehmen aufeinander Einfluss. Wir sprechen von Interaktion.

3.1.2 Der Begriff der Kommunikation aus kommunikationspsychologischer Perspektive

In den letzten Jahren haben sich vor allem Psychologen bemüht, die verschiedenen Aspekte und theoretischen Ansätze zur Kommunikation in einem praktikablen Modell zu kombinieren.

In zunehmendem Maße hat sich das Vier-Seiten-Modell der Nachricht von SCHULZ VON THUN durchgesetzt, das im Folgenden näher beschrieben wird.

Aus der Erkenntnis heraus, dass die zwischenmenschliche Kommunikation eine mehrdimensionale Angelegenheit ist, ein und dieselbe Nachricht folglich

viele Botschaften gleichzeitig enthalten kann, muss sie auch von verschiedenen Seiten betrachtet werden.

Zu diesem Zweck unterscheidet SCHULZ VON THUN vier Seiten einer Nachricht: den Sachinhalt, die Selbstkundgabe, die Beziehung und den Appell.

Sachinhalt

Jede Nachricht enthält eine sachliche Information. Inhalte der Sachseite sind z.B.

Tatsachen, Darstellungen oder Informationen zu bestimmten Themen.

Selbstkundgabe

In jeder Nachricht stecken auch Informationen über die Person des Senders - sowohl über seine Persönlichkeit als auch über seine aktuelle Befindlichkeit. Dabei umfaßt der Begriff der Selbstkundgabe sowohl die gewollte Selbstdarstellung als auch die mehr oder weniger freiwillige Selbstpreisgabe.

Beziehung

Jede Nachricht enthält auch einen Beziehungshinweis, durch den der Sender zu erkennen gibt, wie er die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger definiert. Der Beziehungsaspekt kann somit als persönliche Stellungnahme zum Rezipienten interpretiert werden.

Für den Empfänger ist diese Seite einer Nachricht aus mehreren Gründen von besonderer Bedeutung. Genaugenommen enthält jede Beziehungsseite nämlich zwei unterschiedliche Aspekte. Über diese Seite bringt der Sender sowohl seine Einstellung zum Empfänger zum Ausdruck als auch wie er die Beziehung definiert haben möchte.

Appell

Jede Nachricht wird in einer bestimmten Absicht gesendet. Durch den Appell wird versucht, Einfluss auf den Empfänger zu nehmen, also einen Zustand hervorzubringen, der noch nicht ist, oder einen Zustand zu verhindern, der einzutreffen droht. In der Appellseite kommt folglich der pragmatische Aspekt der Kommunikation zum Tragen: Kommunikation erfolgt nicht nur mit der Absicht, einander etwas mitzuteilen. Es müssen auch Kommunikationsinteressen berücksichtigt werden, d.h. das, was ein Kommunikationspartner durch sprachliche und nicht-sprachliche Mittel beim anderen zu bewirken beabsichtigt.

Da alle vier Aspekte einer Nachricht prinzipiell als gleichrangig anzusehen sind, erfolgt die graphische Darstellung einer Nachricht in Form eines Quadrates. Ferner kommt dadurch zum Ausdruck, dass die einzelnen Seiten nicht nacheinander auftreten, sondern stets gleichzeitig vorhanden sind.

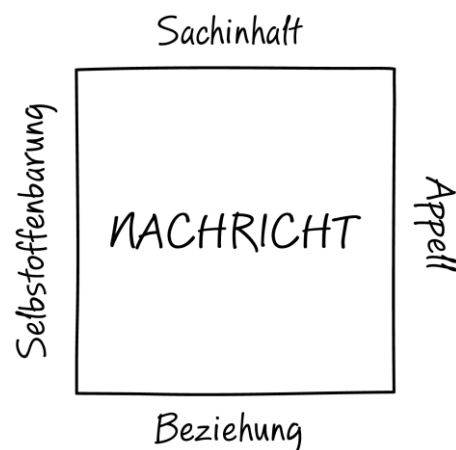


Abbildung 3: Die vier Seiten der Nachricht

Die Schwierigkeit der Kommunikation besteht nun darin, dass das gesendete und das empfangene Botschaftsgefüge sehr unterschiedlich sein kann.

Da alle vier Seiten gleichzeitig im Spiel sind, muss für eine gelungene Kommunikation nicht nur der Sender alle vier Seiten beherrschen.

Gleichzeitig muss der Empfänger versuchen, die Nachricht in der vom Sender intendierten Weise zu entschlüsseln. Um für jede Seite einer Nachricht ein eigenes Ohr zur Verfügung stellen zu können, bräuchte der Empfänger im Grunde vier Ohren. SCHULZ VON THUN stellt diesbezüglich ein biologisches Defizit fest.

Welche Schwierigkeiten bei kommunikativen Prozessen im Einzelnen auftreten können, wird in Kapitel 5.1.1 ausführlich behandelt. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle von einer weiteren Vertiefung dieser Thematik abgesehen werden.

Stattdessen wird nochmals kurz auf den Aspekt der Interaktion eingegangen werden. Wie bereits erwähnt wurde, endet Kommunikation nicht damit, dass ein Sender eine Nachricht übermittelt. Vielmehr erfolgt von Seiten des Empfängers eine Reaktion, er antwortet.

Derjenige Anteil aus der Rückantwort des Empfängers, aus dem der Sender entnehmen kann, wie seine Nachricht angekommen ist, wird auch als Feedback bezeichnet.

Der Begriff des Feedbacks ist von großer Wichtigkeit, da hier ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kommunikation liegt.

Die bisherigen Erkenntnisse lassen sich graphisch in dem folgenden Kommunikationsmodell zusammenfassen.

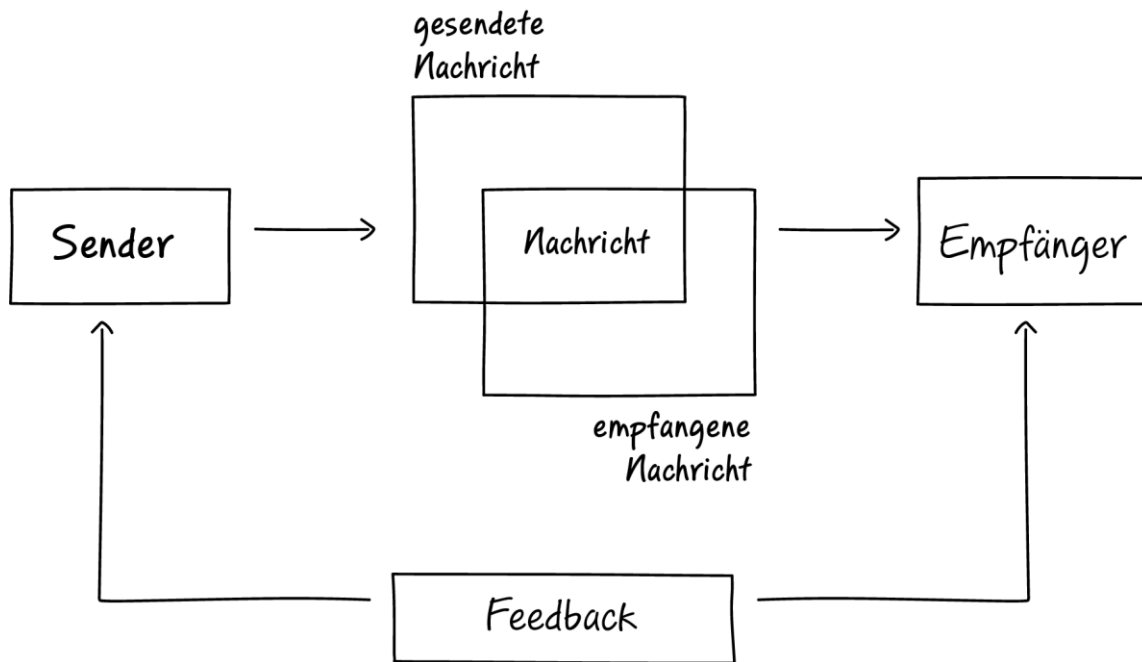


Abbildung 4: Kommunikationsmodell nach SCHULZ VON THUN

Die Bedeutung dieses Modells für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass es sich sehr gut dazu eignet, mögliche Störquellen im Kommunikationsprozess aufzuzeigen und somit als Ausgangspunkt für spätere Überlegungen dient.

Auch wenn solche einfachen Modelle von Kommunikationsprozessen eine erhebliche Voraussetzung zur Bildung von Theorien darstellen, handelt es sich lediglich um ein Modell, also eine Abstraktion der Wirklichkeit.

3.2 Verschiedene Modi der Kommunikation

Um eine Nachricht übermitteln zu können, bedarf es eines Mittels oder Mediums, durch das hindurch eine Botschaft übertragen bzw. aufgenommen wird. Das Medium ist die materielle „Hülse“ für die zunächst immateriellen Bedeutungsinhalte.

In erster Linie erfolgt die zwischenmenschliche Kommunikation über das Medium Sprache. Daneben können Informationen aber auch mit Hilfe nonverbaler Ausdrucksformen übermittelt werden. Beide Aspekte werden im Folgenden einer detaillierteren Betrachtung unterzogen.

3.2.1 Verbale Kommunikation

Die Sprache ist ein so wesentlicher Bestandteil des menschlichen Lebens, dass ihr Gebrauch häufig als begriffsbestimmendes Merkmal des Menschseins betrachtet wird.

Im gesellschaftlichen, beruflichen und persönlichen Alltag ist Sprache eine Selbstverständlichkeit. Man bedient sich ihrer, „wie man ein längst gewohntes Handwerkszeug benutzt, ohne Reflexion, ohne Bewusstheit der Gefahren, die der Verwendung der Sprache anhaften“.

Im Folgenden soll deshalb auf die Problembereiche, welche die Sprache mit sich bringt, näher eingegangen werden.

Die Sprachbenutzer übermitteln einander Aussagen über Dinge, nicht indem sie diese direkt vorweisen, sondern indem sie mittels Sprache auf sie verweisen. In diesem Sinn hat die Sprache Zeichencharakter. Der Zeichencharakter der Sprache ermöglicht es demnach, die Objekte der Realität aus ihrer materiellen Existenz zu lösen. Der Vorteil einer Verwendung sprachlicher Zeichen besteht darin, dass durch sie die Objekte der Realität raum- und zeitunabhängig zum Gegenstand unserer Kommunikation gemacht werden können.

Aus der Tatsache, dass Sprache Zeichencharakter besitzt, ergibt sich ein wesentliches Problemfeld verbaler Kommunikation: Sprachliche Zeichen und deren Bedeutung können nicht losgelöst von der individuellen Umwelterfahrung ihrer Benutzer betrachtet werden. Aufgrund der

Erfahrungen, die der Mensch im Zuge der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt macht, bildet er Begriffe. So kann es vorkommen, dass aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen verschiedene Vorstellungen über Inhalt bzw. Qualität bestimmter Begriffe existieren. Dies führt dazu, dass Kommunikation immer auf der Basis einer sehr unpräzisen, höchst subjektiven Erfassung der Wirklichkeit stattfindet und deshalb viele Probleme fast zwangsläufig entstehen.

Eine Besonderheit der menschlichen Sprache besteht jedoch in ihrer Möglichkeit zur Selbstreflexivität. Man kann mit Sprache über Sprache sprechen. Beziehen sich Sätze in ihrer Aussage auf Sprache selbst, spricht man von Metasprache. Gerade für nicht erfolgreich ablaufende Kommunikation besitzt die Metakommunikation eine besondere Bedeutung. Missverständliche bzw. missverstandene sprachliche Äußerungen werden selbst zum Gegenstand der Kommunikation und können über diesen Weg zu einer Aufklärung geführt werden.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist demnach ein zumindest teilweise gemeinsames Bezugssystem zwischen den Kommunikationspartnern. Da Sprache Kommunikation in dem Sinn voraussetzt, als dass Zeichen gemeinsame Bedeutungsinhalte zugewiesen werden, liegt der Schluss nahe, dass Sprache als verbales Verhalten sich notwendigerweise aus nonverbalem Verhalten entwickelt haben muss.

3.2.2 Nonverbale Kommunikation

„Ein Lächeln ist der kürzeste Weg zwischen zwei Menschen“ lautet ein altes Sprichwort.

Kommunikation ist folglich nicht auf die sprachliche Ebene begrenzt. Neben der Sprache ist Verständigung auch mit Hilfe von Blickkontakt, Mimik, Gestik oder z.B. mittels Körperhaltung möglich.

Die Erforschung nonverbaler Verhaltens hat eine lange Tradition. Ursprünglich ging man davon aus, dass sich in den nonverbalen Kommunikationsformen die Emotionen des Kommunikators spiegeln. Trotz immer verfeinerter Versuchsbedingungen gelang es dennoch nicht, einen empirischen Zusammenhang z.B. zwischen Mimik und Emotion herzustellen. Zwar sehen Autoren wie ARGYLE zwei wesentliche Funktionen nonverbaler Kommunikation in der Äußerung von Gefühlen und der Mitteilung über die eigene Persönlichkeit, dennoch scheint eine Beschränkung auf diese Aspekte eine zu verkürzte Sichtweise zu sein.

So gehen zwar auch neuere Forschungen davon aus, dass nonverbalem Verhalten eine besondere Wirkung in der Kommunikation zukommt. Allerdings stehen weniger die mit nonverbalem Verhalten verbundenen Gefühle des Kommunikators im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses als vielmehr die Wirkung, die dieses Verhalten auf den Rezipienten hat. Wie sprachliche Äußerungen aufgenommen werden, hängt folglich stark davon ab, von welchem nonverbalen Verhalten sie begleitet werden. Gerade in der Sozialpsychologie werden nonverbale Verhaltensweisen in zunehmendem Maße als Indikator für interpersonale Beziehungen gewertet.

Die Vielfalt nonverbaler Kommunikation läuft über unterschiedliche Kanäle ab. Sind diese Ausdrucksformen unmittelbar mit der Sprache verbunden, wie z.B. Tonfall, Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke oder Stimmlage, findet paraverbaler Kommunikation statt.

Daneben existieren auch Kommunikationsformen, welche die Sprache entweder ergänzen oder sie ersetzen. Im Einzelnen handelt es sich um Mimik, Blickkontakt, Gestik und Körperhaltung, die im Folgenden kurz näher erläutert werden.

Mimik

Die Mimik ist die Sprache des Gesichtes. Die hochdifferenzierte und komplexe Muskulatur des Gesichtes erlaubt eine sehr große Zahl unterschiedlicher Gesichtsausdrücke. EKMANN und FRIESEN haben 4.000 verschiedene Kombinationen von Bewegungen einzelner Muskelgruppen im Gesicht festgestellt.

Blickkontakt

Dem Blickkontakt kommt in der zwischenmenschlichen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu, da er unterschiedliche Funktionen aufweisen kann. So signalisiert er häufig Offenheit und wird als Aufforderung zum Sprechen interpretiert. Andererseits kann ein intensiver Blickkontakt auch zum Verstummen des Gegenübers führen.

Gestik

Zur Gestik gehören Bewegungen der Arme, Hände, Rumpf und Beine, die willkürlich oder unwillkürlich das Gesagte untermalen.

Bei dem wissenschaftlichen Interesse, welches der Gestik entgegengebracht wird, dominieren zwei Fragestellungen. Einerseits geht es um das Verhältnis zwischen Gestik und Sprache; inwieweit bspw. Handbewegungen Sprache ersetzen können. Andererseits ist zu überprüfen, inwieweit Art und Intensität gestischer Verhaltensweisen auf Persönlichkeit und Befinden schließen lassen.

Körperhaltung

Unter Körperhaltung wird die Anordnung der einzelnen Körperteile verstanden, bspw. die Position der Arme und/oder Beine. Die Untersuchung der Körperhaltung bezieht sich somit auf eine einzelne Person. Wird die Orientierung des Körpers einer Person relativ zu einer anderen betrachtet, steht die Körperorientierung im Mittelpunkt des Interesses. Z.B. lassen sich

durch den räumlichen Abstand zwischen zwei Gesprächspartnern u.U. Informationen über ihre Beziehung gewinnen.

Durch die Vielfältigkeit der Botschaften, welche über die einzelnen Kanäle der nonverbalen Kommunikation gesendet werden, ist eine eindeutige Interpretation häufig nicht möglich. Ziel verschiedener Trainings zur Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten besteht folglich u.a. in einer Sensibilisierung für körpersprachliche Signale. Im Einzelnen geht es um die Fähigkeit, nonverbales Verhalten richtig wahrzunehmen und dabei adäquate Schlüsse aus diesen Wahrnehmungen zu ziehen.

3.3 Besonderheiten zwischenmenschlicher Kommunikation in betrieblichen Arbeitsgruppen

Bisher wurde Kommunikation von einem sehr allgemeinen Standpunkt aus betrachtet. Welche Besonderheiten sich für eine zwischenmenschliche Kommunikation in betrieblichen Arbeitsgruppen ergeben, soll Gegenstand der folgenden Betrachtung sein.

Betriebliche Arbeitsgruppen sind stets in einen organisationalen Kontext eingebunden. Somit wird die zwischenmenschliche Kommunikation innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen durch eben dieses organisationale Umfeld mitbeeinflusst.

Wie bereits dargestellt wurde, liegt der Sinn und Zweck von betrieblichen Arbeitsgruppen in erster Linie in der Erfüllung unternehmerischer Zielvorgaben.

Es handelt sich demnach um eine primär arbeitsbezogene Kommunikation, die überwiegend in den Diensten einer unternehmerischen Zielerreichung steht. Die Kommunikationsinhalte werden weitestgehend durch die Aufgabenstellung bestimmt. Die Kommunikationspartner sind nicht frei

wählbar, sondern ergeben sich aus einer formalen Zuteilung von Funktionen und Kompetenzen. Art, Ausmaß und Richtung des Kommunikationsflusses sind folglich zu einem Großteil durch institutionalisierte Regelungen festgelegt. Eine in diesem Sinne vom Management intendierte und institutionalisierte Kommunikation wird auch als formelle Kommunikation bezeichnet.

Trotz dieser Darstellung ist davon auszugehen, dass nicht alles, was an Kommunikation innerhalb einer betrieblichen Arbeitsgruppe stattfindet, allein auf eine unternehmerische Zielerreichung abzielt. Spätestens seit dem Auftreten der „Human-Relations-Bewegung“ als Folge der HAWTHORNE-Studie ist bekannt, dass die Mitarbeiter im Betrieb auch starke soziale Bedürfnisse entwickeln. In diesem Zusammenhang wird von informeller Kommunikation gesprochen.

In Kapitel 3.1.2 wurden bereits die vier Seiten einer Nachricht näher erläutert. Zwar betont SCHULZ VON THUN die prinzipielle Gleichrangigkeit der vier Aspekte, räumt jedoch ein, dass eine Überbetonung des Sachaspektes im Arbeitsleben nicht von der Hand zu weisen ist. Gleichzeitig konnte eine Vielzahl empirischer Untersuchungen zeigen, dass erlebte Emotionen die Sachebene beeinflussen und somit die Art der Beziehung der Gruppenmitglieder sowohl den Erfolg als auch die Zufriedenheit maßgeblich mitbestimmen. Beiden Aspekten scheint somit für die Betrachtung zwischenmenschlicher Kommunikation im betrieblichen Kontext eine besondere Bedeutung zuzukommen.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die betriebliche Kommunikation nicht nur der Übertragung unternehmensrelevanter Informationen dient, sondern auch für die Befriedigung sozialer Bedürfnisse der Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt.

4 Grundlegende Überlegungen zum Phänomen Konflikt

Ursprünglich aus dem Lateinischen stammend, wird der Begriff „confligere“ mit „Zusammenstoß“ übersetzt und beschreibt einen sozialen Tatbestand, der auf allen Ebenen des menschlichen Zusammenlebens auftreten kann.

Wie bei den meisten Begriffen, die einen sozialen Tatbestand bezeichnen, existiert auch für den Konfliktbegriff keine allgemein verbindliche Definition. Vielmehr bestehen eine Reihe von Theorien, in denen der Konfliktbegriff eine zentrale Stellung einnimmt.

Konflikte sind ein allgegenwärtiges Phänomen innerhalb von Organisationen. Somit ist es kaum verwunderlich, dass der Konflikt auch in das Erkenntnisinteresse der verschiedensten betriebswirtschaftlich relevanten Forschungsrichtungen gerückt ist.

Im Folgenden sollen einige wesentliche Aspekte bezüglich des Begriffs Konflikt näher beschrieben werden. Während die Überlegungen zu einer Typologisierung von Konflikten bzw. zum Konfliktverlauf eher von allgemeiner Natur sind, werden insbesondere die Abschnitte Konfliktursache und Konfliktmanagement vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund diskutiert. Über diesen Weg werden die für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtigen Aspekte des Phänomens Konflikt herausgearbeitet. Es wird bewusst darauf verzichtet, eine Definition von Konflikt auszuwählen und an den Anfang der Betrachtungen zu stellen. Vielmehr tragen die einzelnen Kapitel dazu bei, dass sich am Ende aus den gesetzten Schwerpunkten eine Begriffsbestimmung entwickelt hat, die der Arbeit zugrunde gelegt wird.

4.1 Möglichkeiten einer Typologisierung von Konflikten

Kaum ein Konflikt verläuft wie der andere. Dennoch wurden immer wieder Bemühungen unternommen, Kriterien zu entwickeln, die eine Klassifizierung von Konflikten ermöglichen. Eine möglichst genaue Zuordnung eines Konfliktes zu einem bestimmten Konflikttyp stellt eine Notwendigkeit dar, weil sie einerseits einer ersten Orientierung dient und andererseits gleichzeitig als Voraussetzung für alle weiteren Interventionsmaßnahmen bei einer Konfliktbehandlung fungiert. Im Folgenden werden drei der am häufigsten angeführten Typologien exemplarisch kurz vorgestellt, um einen Einblick in die Mannigfaltigkeit von Konflikten zu geben.

Ein wichtiges Kriterium der Abgrenzung von Konflikten ergibt sich aus der Anzahl der beteiligten Personen, da über diesen Weg eine Zuordnung zu den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen erfolgen kann.

Konflikte, die sich für eine Einzelperson darstellen, werden dabei als intraindividuelle Konflikte bezeichnet und sind insbesondere Gegenstand der psychologischen Forschungsrichtungen.

Im Gegensatz dazu liegen interindividuelle Konflikte dann vor, wenn sich Konflikte zwischen Menschen, also auf einer sozialen Ebene abspielen.

Während die Sozialpsychologie insbesondere Konflikte zwischen Einzelpersonen betrachtet, stellen Konflikte in oder zwischen Gruppen, Organisationen oder anderen Arten von Institutionen bis hin zu interkontinentalen Konflikten von militärischen Bündnissen u.a. Forschungsgebiete der Soziologie, der Wirtschaftswissenschaften und der Politikwissenschaften dar.

Im Vordergrund der weiteren Betrachtung wird der soziale Konflikt stehen, auch wenn davon ausgegangen werden muss, dass interindividuelle Konflikte häufig nicht unabhängig von intraindividuellen Konflikten sind.

Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung ergibt sich aus dem Streitgegenstand. Häufig findet eine Polarisierung zwischen echten bzw. unechten Konflikten statt.

Während nach KRYSAMSKY echte Konflikte objektive Streitpunkte zum Gegenstand haben, wie z.B. Verteilung gewisser Ressourcen, handelt es sich bei unechten Konflikten um Auseinandersetzungen über Einstellungen oder Verhaltensweisen der Parteien.

Auch ESSER unterscheidet zwischen echten und unechten Konflikten, verwendet dieses Begriffspaar jedoch in einem anderen Sinnzusammenhang. Während sich seiner Auffassung nach bei echten Konflikten das Verhalten unmittelbar gegen die beteiligte Konfliktpartei richtet, handelt es sich bei unechten Konflikten um eine Umleitung und Entladung anderweitig verursachter Frustrationen.

Des Weiteren wird in der Literatur zwischen latenten und manifesten Konflikten unterschieden. Bei einem manifesten Konflikt kommen die Gegensätze offen zum Tragen, während diese bei einem latenten Konflikt im Verborgenen bleiben. Dieses Kriterium bezieht sich auf die Erscheinungsform des Konfliktes und steht in unmittelbarer Beziehung zum Konfliktmanagement, denn ein nicht erkannter oder unbewusster Konflikt ist schwerer zu bewältigen, als ein Konflikt, der von den beteiligten Parteien wahrgenommen wird.

Die Liste möglicher Unterscheidungskriterien ließe sich problemlos fortführen. Von einer Vertiefung an dieser Stelle kann dennoch abgesehen werden. Stattdessen soll für eine weitere Differenzierung von Konflikten das Kriterium „Ursache“ herangezogen werden, um zusätzliche Erkenntnisse über das Phänomen Konflikt herauszuarbeiten.

4.2 Konfliktursachen in Abhängigkeit verschiedener Konfliktperspektiven

Bei der Betrachtung sozialer Konflikte innerhalb von Organisationen allgemein und von Konflikten innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen im speziellen ist zwischen strukturinduzierten und verhaltensinduzierten Konflikten zu unterscheiden.

Strukturinduzierte Erklärungsansätze gehen davon aus, dass wesentliche Ursachen von Konflikten bereits in der Organisationsstruktur verankert sind. Die vorhandenen Hierarchien, die Art der Aufgabenverteilung oder z.B. die Gruppengröße werden als potenzielle Konfliktquellen untersucht. Als eine mögliche strukturelle Ursache von Konflikten innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen kann z.B. auch die zur Verfügung stehende Kommunikationsstruktur angesehen werden.

Werden durch diese Strukturen bestimmte Gruppenmitglieder von einem Informationsprozess ausgeschlossen, so können dadurch leicht Spannungen hervorgerufen werden.

Werden im Gegensatz dazu unterschiedliche Werte, Interessen, Bedürfnisse oder Zielvorstellungen der Organisationsmitglieder als Konfliktursache betrachtet, handelt es sich um verhaltensinduzierte Konflikte.

Beide Ansätze scheinen für sich allein genommen unzureichend und zu einseitig und somit betonen integrative Erklärungsansätze, dass sowohl die Struktur der Organisation als auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter aber auch weitere Faktoren wie z.B. zwischenmenschliche Interaktionsprozesse, Ursachen von Konflikten darstellen. Personen-, interaktions- oder strukturinduzierte Konfliktperspektiven sind folglich keine alternativen Konzepte, sondern sind als komplementäre Beschreibungs- und Erklärungsansätze zu sehen.

4.3 Der Konfliktverlauf: eine Einführung in die Eskalationsproblematik

Hinsichtlich des Konfliktverlaufs sind verschiedene Versuche bekannt, den Konflikt als dynamischen Prozess mit mehreren Konfliktepisoden zu beschreiben.

PONDY veröffentlichte 1967 ein Prozessmodell mit fünf Eskalationsstufen. Ausgangspunkt dieses Modells bildet eine latente Konfliktbeziehung, d.h. die Gegensätze zwischen den Parteien liegen noch im Verborgenen und kommen, wenn überhaupt, nur unterschwellig zum Tragen. Ein auslösendes Ereignis führt dann dazu, dass ein latenter Konflikt wahrgenommen wird und schließlich auch als solcher empfunden wird. Äußern sich die Spannungen auch im Verhalten, spricht man von einem manifesten Konflikt, der im weiteren Verlauf mit allen Wirkungen und Nachwirkungen in Erscheinung tritt.

Ein weiteres Modell, welches den Konflikt als Prozess begreift und zu beschreiben versucht, findet sich bei GLASL. In seinem Buch "Konfliktmanagement" folgt er der Ansicht, dass ein Konflikt eine innere Dynamik entwickelt, "die ihn stets weiter und weiter treibt und letztlich zu einer Erhöhung der Spannung führt."

In diesem Zusammenhang entwickelte er das Phasenmodell der Eskalation, wobei er neun Eskalationsstufen unterscheidet, die er in drei Hauptphasen zusammenfasst.

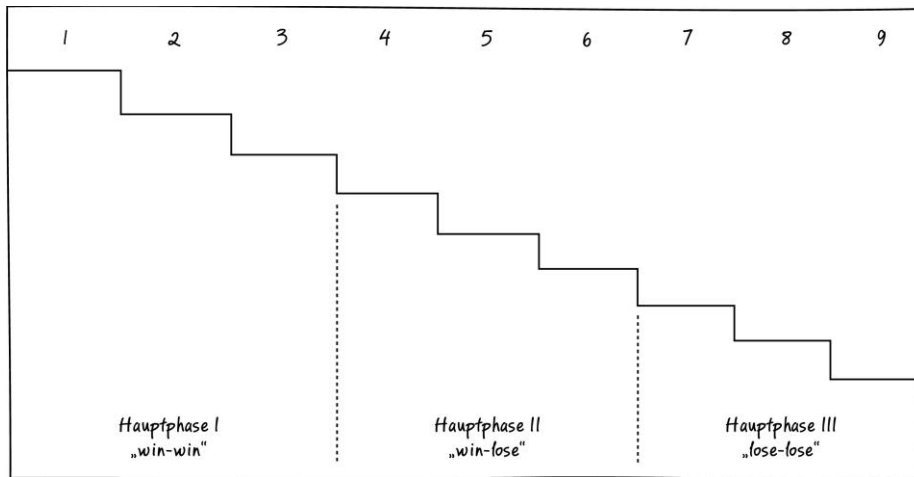


Abbildung 5: Die neun Stufen der Eskalation nach GLASL

Auf eine genaue Beschreibung der einzelnen Stufen kann an dieser Stelle verzichtet werden, da lediglich der Prozesscharakter des Konfliktes hervorgehoben und mögliche Konsequenzen betrachtet werden sollen.

Die Bedeutung solcher Konzepte ergibt sich aus der Erkenntnis, dass der Konflikt mit zunehmender Eskalation einer Entwicklung unterliegt, sein Erscheinungsbild sich demnach mitverändert. Diese Erkenntnis ist insbesondere für die Konfliktregelung von Bedeutung, da jede Eskalationsstufe ihrer Dynamik entsprechend behandelt werden sollte. Dies ist jedoch nur möglich, wenn eine Vorstellung darüber vorliegt, nach welchen Gesetzmäßigkeiten sich ein Konflikt entwickelt. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung solcher Konzepte für ein effektives Konfliktmanagement offensichtlich.

GLASL betont diesbezüglich, dass eine Vielzahl von Faktoren und Mechanismen wirken, die einen Konflikt weiter intensivieren. Durch die Kenntnis der Eskalationsdynamik, kann einer destruktiven Entwicklung jedoch entgegengetreten werden und stattdessen die positiven Potentiale genutzt werden.

4.4 Der Konflikt als Chance

Lange Zeit dominierte die Sichtweise, dass Konflikte einen reibungslosen Funktionsablauf stören und somit von destruktivem Charakter seien. Später wurde jedoch erkannt, dass die Vorstellung von einer harmonisch und reibungsarmen Betriebsatmosphäre weder möglich noch wünschenswert ist.

Um Konflikte im Betriebsleben zu verstehen, wird u.a. auf Erkenntnisse aus der Soziologie und Sozialpsychologie zurückgegriffen. So sieht z.B. DAHRENDORF im Konflikt ein konstitutives Merkmal für jeden gesellschaftlichen Wandel. Immer häufiger wird dieses produktive Potential von Konflikten auch von organisationstheoretischen Ansätzen betont und die positiven Aspekte von Konflikten sowohl für die Organisationsmitglieder als auch für das Umfeld hervorgehoben. Konflikte verhindern nicht nur Stagnation und Erstarrung. Insbesondere für Gruppen besteht durch das Austragen von Konflikten die Möglichkeit, zu einer Entwicklung einer Gruppenidentität beizutragen.

Würde der Konflikt jedoch ausschließlich als Chance interpretiert, so würde eine solche Sichtweise den Aspekt vernachlässigen, dass Konflikte durchaus auch eine destruktive Seite aufweisen können. So kann ein Konflikt für den einzelnen eine psychische oder physische Belastung darstellen, wobei sowohl Wahrnehmungsprozesse und Gefühlsleben als auch verbales und nonverbales Verhalten in Mitleidenschaft gezogen werden. Gleichzeitig kann sich ein Konflikt auch aus unternehmerischer Sicht von seiner dysfunktionalen Seite zeigen, wenn er zu einer Unterbrechung des Leistungsprozesses oder gar zu einem Leistungsentzug in Form von Absentismus oder Fluktuation führt.

Zwar folgt die Verfasserin der Auffassung, dass Konflikte durchaus eine positive und konstruktive Dynamik in sich tragen. Dennoch wäre eine

einseitige Polarisierung dieses Standpunktes zu verkürzt, denn ein Konflikt ist nicht an sich destruktiv oder konstruktiv. Erst von den Beteiligten wird er entweder zu einer nützlichen oder zu einer schädlichen Auseinandersetzung gemacht.

4.5 Ansatzpunkte für ein zielgerichtetes Konfliktmanagement

Mit Konfliktmanagement werden Aktivitäten bezeichnet, die eine Organisation planmäßig auf den Umgang mit Konflikten ausrichtet.

Der Terminus 'Konfliktlösung' wird bewusst vermieden, da nach dem Verständnis der meisten Autoren dabei eine wirksame und zumeist endgültige Beseitigung der Ursache des Konflikts im Vordergrund steht. Einige Konfliktursachen sind jedoch nicht zu beseitigen. Gerade in Arbeitsgruppen entstehen Konflikte häufig aus Antipathie, Rivalität oder Neid, die eine „Lösung“ in diesem Sinne gar nicht oder nur unbefriedigend zulassen. Im Konfliktmanagement kann es deshalb primär nur um eine zielorientierte Gestaltung der für eine produktive Konfliktaustragung notwendigen Bedingungen gehen. Die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten bestehen dabei aus strukturellen Konfliktbewältigungsstrategien und aus verhaltensorientierten Interventionen.

4.5.1 Strukturelle Konfliktbewältigungsstrategie

Innerhalb des strukturellen Konfliktmanagements werden bestimmte Organisationsstrukturen auf ihre Konfliktträchtigkeit hin untersucht. Wie bereits in Kapitel in Kapitel 4.2 gezeigt wurde, steht hinter strukturellen Maßnahmen die Vermutung, dass wesentliche Ursachen von Konflikten auf die bestehende Organisationsstruktur zurückzuführen sind.

Im Einzelnen wird dabei nochmals zwischen Strategien der Konfliktprophylaxe und der Konfliktkontrolle unterschieden.

Präventive Maßnahmen innerhalb eines strukturellen Konfliktmanagements werden als Konfliktprophylaxe bezeichnet. Bei dieser Strategie steht die Entwicklung von Organisationsstrukturen im Vordergrund, die das Konfliktpotential von vornherein minimieren.

Ist der Konflikt ausgebrochen, bestehen die kurativen Maßnahmen darin, den Konflikt unter Kontrolle zu bekommen. Der zentrale Aspekt der Konfliktkontrolle ist die Institutionalisierung des Konfliktes, d.h., dass innerhalb der Organisation Möglichkeiten einer Konfliktbewältigung gewährleistet sein müssen.

4.5.2 Verhaltensorientiertes Konfliktmanagement

Im Gegensatz zu einem strukturellen Konfliktmanagement richtet sich ein verhaltensorientiertes Konfliktmanagement auf ein umfassendes Training der Organisationsmitglieder. Dabei kann es sich ebenso wie bei einem strukturellen Konfliktmanagement um präventive oder kurative Maßnahmen handeln, die sich sowohl auf die individuelle Ebene als auch auf die interpersonelle bzw. Teamebene beziehen können.

Bei Interventionen auf der individuellen Ebene soll der Einzelne zunächst möglichst viel über sich, seine Wahrnehmung und sein Verhalten in Konfliktsituationen, aber auch über seine generelle Einstellung zum Konflikt lernen. Dazu werden persönliche Entwicklungsprogramme konzipiert, die auf einen Ausgleich festgestellter Defizite und/oder auf die Förderung bereits vorhandener Kompetenzen abzielen.

Bei einer Konfliktbewältigung auf der interpersonellen bzw. Teamebene soll die Gruppe als Einheit einen konstruktiven Umgang mit Konflikten erlernen, damit die einzelnen Mitglieder in ihren Beziehungen zueinander wieder handlungsfähig werden und möglichst auch bleiben. Im Vordergrund dieser

Betrachtung steht also nicht der einzelne, sondern vielmehr die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern.

Bei zwischenmenschlichen Konflikten lassen sich fünf unterschiedliche Grundverhaltensmuster beobachten, die auch als Konfliktstile bezeichnet werden und in Abbildung 6 graphisch dargestellt sind.

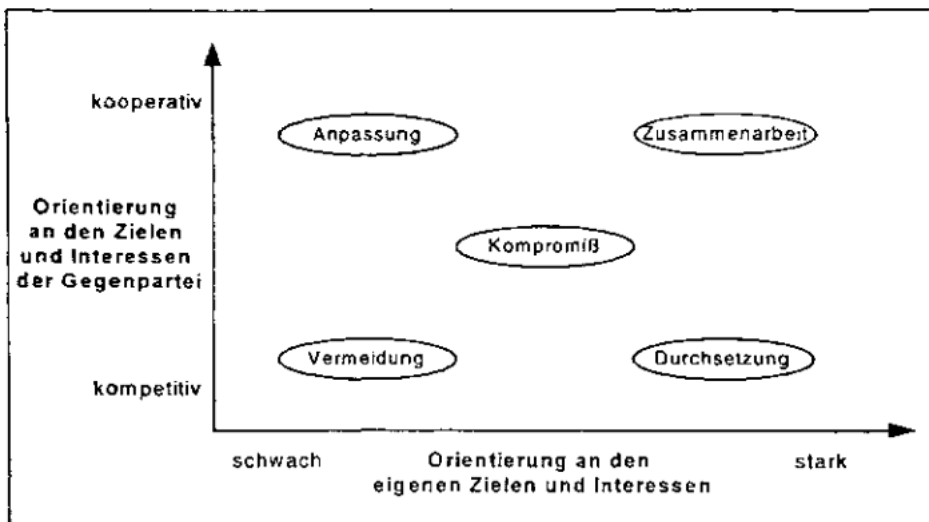


Abbildung 6: Konfliktstile

Durch diese Abbildung wird deutlich, dass sich das Verhalten der Kontrahenten im Laufe eines Konfliktes sowohl an den eigenen als auch an den fremden Interessen orientieren kann. Im Folgenden werden die einzelnen Strategien kurz näher beschrieben.

Vermeidung

Bei dieser Strategie werden Konflikte ignoriert und über diesen Weg eine Auseinandersetzung verhindert. Problematisch bei diesem Verhalten ist insbesondere die Tatsache, dass ein Lernprozess bei dieser Strategie gar nicht erst initiiert wird.

Durchsetzung

Ein gezielter Machteinsatz dient einer raschen und dauerhaften Beseitigung der Gegenpartei. Dies führt jedoch dazu, dass künftige Ergebnisse von einer schädlichen Einseitigkeit geprägt sein können.

Kompromiss

Ein Kompromiss bedeutet, dass zumindest in Teilbereichen eine Einigung erzielt wurde. Da jedoch auf beiden Seiten Abstriche zu verzeichnen sind, ist ein erneutes Auftreten des alten Konfliktes wahrscheinlich.

Anpassung

Bei dieser Strategie werden die eigenen Interessen zugunsten der Gegenpartei vernachlässigt. Der Grund kann sowohl in einem individuellen als auch in einem im System institutionalisierten Harmoniestreben liegen.

Zusammenarbeit

In diesem Fall wird versucht, die eigenen Interessen möglichst weitgehend durchzusetzen, gleichzeitig jedoch auch die Interessen des Kontrahenten zu berücksichtigen.

Liegt das Endziel der Konfliktbewältigung in neuen Alternativen oder Lösungen, die alle Beteiligten gleichermaßen zufriedenstellt, spricht man auch von einer Win-Win- Situation. In den meisten Fällen ist ein solches Endergebnis nicht nur zeitraubend, sondern auch psychologisch und ökonomisch sowohl kostspielig als auch anspruchsvoll. Von den Beteiligten wird eine kooperative Grundeinstellung verlangt, wodurch auch hohe Anforderungen an soziale Kompetenzen gestellt werden.

Zusätzlich muss beachtet werden, dass Konflikte, die bereits einen gewissen Eskalationsgrad erreicht haben, unter Umständen von den Konfliktparteien nicht mehr selbst gelöst werden können. In diesem Fall wird es nötig, die Hilfe

Dritter in Anspruch zu nehmen. Grundsätzlich kann es sich dabei sowohl um eine interne Drittpartei als auch um externe Berater handeln. Im Zusammenhang mit dem zuvor beschriebenen Neun-Stufen-Modell der Eskalation geht GLASL bspw. davon aus, dass bereits für bestimmte Formen der Stufe drei und sicher ab Stufe vier die Hilfe einer internen Drittpartei empfehlenswert ist. Aus Gründen der Neutralität kann ab Stufe fünf ausschließlich eine externe professionelle Drittpartei helfen.

Der Sinn und Zweck einer Konfliktregelung durch Dritte kann nicht in der Präsentation eines Lösungsweges liegen. Da langfristige Lösungen solche sind, die von den Konfliktparteien selbst gefunden werden, liegt die Funktion von dritten Parteien prinzipiell darin, Rahmenbedingungen zu setzen und Wege aufzuzeigen, die es den Beteiligten ermöglichen, konstruktive Strategien der Konfliktbewältigung selbst zu entwickeln.

Der Vorteil einer Delegation von Konflikten an eine dritte Partei ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass über einen solchen Weg eine Form von Objektivität erreicht, die eine gemeinsame Bindung an vereinbarte Regeln erleichtert. Als problematisch anzusehen ist, dass sich daraus eine Unterordnung der Konfliktparteien unter die dritte Instanz ergibt und somit das Gefühl einer mangelnden Konfliktkompetenz entstehen kann.

Wie gezeigt wurde, existieren im Rahmen des Konfliktmanagements eine Vielzahl unterschiedlicher Vorgehensweisen, wobei selbst bei einer sorgfältigen Auswahl keine der Interventionsmaßnahmen einen Erfolg zu garantieren vermag. Dennoch sollte dieses Kapitel dazu beigetragen haben, die Bedeutung solcher Maßnahmen insbesondere für eine positive Nutzung der in einem Konflikt enthaltenen Kräfte hervorzuheben. Im Einzelnen sollen die dargestellten Aspekte in folgender Graphik nochmals verdeutlicht werden.

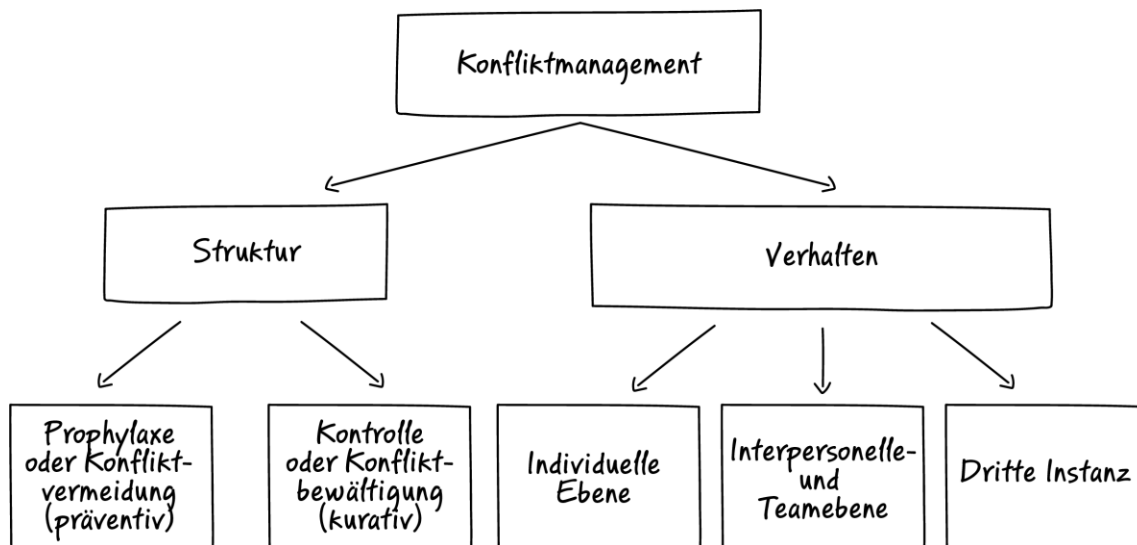


Abbildung 7: Inhaltliche Schwerpunkte dieser Arbeit

Wie aus der Graphik hervorgeht, ist eine prinzipielle Unterteilung in strukturelles und verhaltensorientiertes Konfliktmanagement üblich, wobei der Schwerpunkt dieser Arbeit auf letzterer Strategie liegt und dabei insbesondere die interpersonelle bzw. Teamebene im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

4.6 Zusammenfassung

Da im Vordergrund dieser Arbeit der soziale Konflikt steht, soll nun abschließend eine Definition vorgestellt werden:

„Ein sozialer Konflikt liegt vor, wenn eine Spannungssituation besteht, in der zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“

Aus der Definition geht hervor, dass Meinungsverschiedenheiten oder gegensätzliche Zielvorstellungen an sich nicht als sozialer Konflikt zu bezeichnen sind. Erst wenn der Eindruck entsteht, dass eine aktive Behinderung durch die Gegenpartei besteht, werden Auseinandersetzungen als sozialer Konflikt bezeichnet.

Wie bereits gezeigt wurde, führen unterschiedlichste Ursachen zu einer Entstehung von Konflikten. Ausgehend von der These, dass die zwischenmenschliche Kommunikation eine zentrale Stellung sowohl bei der Entstehung als auch bei der Bewältigung von Konflikten einnimmt, wird im weiteren Verlauf aus der Vielzahl, der in betrieblichen Arbeitsgruppen möglichen Konflikte der Kommunikationskonflikt näher betrachtet.

5 Kommunikative Ursachen von Konflikten innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen

„Kommunikation ist das Herzblut jeder Firma: Sie transportiert Unternehmenskultur. Funktioniert sie schlecht so ist das Unternehmen krank.“

Die Kommunikation hat jedoch nicht nur auf der Unternehmensebene eine herausragende Bedeutung. Auch auf der Ebene der betrieblichen Arbeitsgruppe nimmt die Kommunikation eine zentrale Stellung ein: Normen, Ziele und Rollen werden über kommunikative Prozesse ausgehandelt. Zudem können Sachaufgaben und Probleme nur über Kommunikation identifiziert und bearbeitet werden. Ohne Kommunikation können Gruppen nicht entstehen. Obwohl oder vielleicht auch gerade weil ein Großteil der Arbeitszeit aus Kommunikation besteht, scheinen gelungene bzw. zufriedenstellende Gespräche dennoch eher die Ausnahme zu sein.

Ein Kommunikationsproblem liegt im Allgemeinen dann vor, wenn der Deckungsbereich zwischen der vom Sender gemeinten und der vom Empfänger verstandenen Information zu klein ist.

Eine Möglichkeit, die Entstehung von Kommunikationsstörungen systematisch zu analysieren und dabei gleichzeitig potentielle Lernziele

abzuleiten, bietet das in Kapitel 3.1.2 vorgestellte Modell von SCHULZ VON THUN, auf das sich der weitere Verlauf dieses Kapitels beziehen wird.

5.1 Kommunikative Ursachen von Konflikten

Zielsetzung dieser Arbeit kann es nicht sein, eine vollständige Sammlung denkbarer Kommunikationsprobleme zu erstellen. So werden z.B. Kommunikationsprobleme, die in Folge fehlender oder falscher Information entstehen, nicht Gegenstand der Betrachtung sein.

Vielmehr geht es darum, systematisch Ursachen zu identifizieren, die zu einer unvollkommenen Informationsübermittlung und/oder zu einer fehlerhaften Interpretation führen können, um im Anschluss daran mögliche Konsequenzen für eine betriebliche Bildungsarbeit ableiten zu können.

Dazu wird zunächst die verbale Ebene der Kommunikation untersucht. In Anlehnung an das Modell von SCHULZ VON THUN wird systematisch anhand der vier Seiten einer Nachricht zunächst jeweils ihre Bedeutung im ökonomischen Kontext kurz dargestellt und anschließend auf typische Problemfelder näher eingegangen.

5.1.1 Störungen im Bereich der verbalen Kommunikation

Da erfolgreiche Kommunikation nicht nur davon abhängt, inwieweit der Sender den Umgang mit den vier Seiten beherrscht, sondern auch, inwieweit der Empfänger die einzelnen Botschaften auf allen vier Seiten erfasst, erscheint es sinnvoll, bei der Betrachtung möglicher Störungen so weit wie möglich zwischen Sender und Empfänger zu differenzieren.

5.1.1.1 Die Sachseite

Auf die Frage, warum Mitarbeiter und Vorgesetzte, aber auch Mitarbeiter untereinander miteinander reden, bekommt man meistens sehr ähnliche Antworten: Weil sie einander über bestimmte Sachverhalte informieren wollen, weil über Erfahrungen oder Ergebnisse berichtet wird oder weil aufgetretene Probleme zu lösen sind. In einem unternehmerischen Kontext ergibt sich die Bedeutung eines Gespräches demnach zumeist aus einer Überbetonung der Sachseite.

Beginnend mit dem Sender, werden bei der Übermittlung von Sachinformationen zumeist zwei Bereiche hervorgehoben, um auf Ursachen für Störungen hinzuweisen: die Sachlichkeit und die Verständlichkeit.

Wenn eine Verständigung auf der Sachebene vorankommt, ohne dass störende Begleitbotschaften auf den anderen drei Seiten der Nachricht übermäßig Einfluss haben, dann ist Sachlichkeit erreicht.

In Folge der urtümlichen Zusammengehörigkeit von Sach- und Beziehungsebene, kommt es bei Sachkontroversen jedoch häufig nicht zu einem sachbezogenen Austausch von Informationen, vielmehr werden Informationen übermittelt, die einer Definition der Beziehung dienen. Gewinnen solche Bestrebungen die Oberhand, wird insbesondere in Arbeitsgruppen unter dem Hinweis der Unsachlichkeit versucht, ein derart unerwünschtes Verhalten zu unterbinden.

Unter dem Gesichtspunkt der Zeitersparnis kann dadurch zwar schnell wieder zur Tagesordnung übergegangen werden, jedoch muss damit gerechnet werden, dass bei einem offiziellen Verbot dieser sogenannten unsachlichen Impulse, diese in den Untergrund gelangen und „die Kommunikation aus dem Verborgenen“

bestimmen, was zu Schwierigkeiten führen kann. Wenn überhaupt, kann in einem solchen Fall maximal von einer Scheinsachlichkeit die Rede sein.

Statt einer konsequenten Unterbindung eines solchen Verhaltens vertritt insbesondere COHN einen anderen Standpunkt. Mit ihrer Forderung nach „Störungen haben Vorrang“ plädiert sie dafür, die Wirklichkeit des Menschen anzuerkennen und gelegentlich eine Metakommunikation zu initiieren, die auf eine starke Betonung gerade der Beziehungsseite abzielt. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass die Gruppe sich überwiegend ihren Beziehungsproblemen widmet und ihre Sachziele aus den Augen verliert.

Welcher dieser beiden Strategien Folge geleistet wird, kann nach Ansicht der Verfasserin nicht losgelöst von der jeweiligen Situation und der Schwere der Störung entschieden werden.

Ein weiteres Problemfeld bei der Übermittlung von Sachinformationen ergibt sich daraus, dass diese aufgrund mangelnder Verständlichkeit überhaupt nicht oder nur teilweise beim Rezipienten ankommen. Um differenzierter darüber Auskunft geben zu können, an welchen Kriterien Verständlichkeit überhaupt festzumachen ist, wurden unterschiedliche Texte auf ihre Verständlichkeit hin untersucht, wobei festgestellt wurde, dass sich diese vor allem in vier Dimensionen voneinander unterscheiden: Einfachheit, Gliederung, Prägnanz und zusätzliche Stimulanz. Je weniger also diese Kriterien in einem Gespräch oder einer anderen Form der Informationsübermittlung Beachtung finden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Missverständnisse in Folge von Unverständlichkeit auftreten.

Trotz einer Beachtung all dieser Kriterien durch den Sender können dennoch Missverständnisse auf der Sachseite entstehen, die auf das Verhalten des Empfängers zurückzuführen sind.

Die Ursachen hierfür können z.B. mangelndes Interesse oder Müdigkeit sein. Aber auch andere Faktoren können den Empfänger von einem aktiven Zuhören abhalten und dazu führen, dass wichtige Informationen nicht in ihrer Bedeutung wahrgenommen und verstanden werden.

Aus kommunikationspsychologischer Sicht können aus dem Modell heraus jedoch noch andere Störungen abgeleitet werden, die sich unter anderem damit begründen lassen, dass der Empfänger freie Auswahl hat, auf welche der Seiten einer Nachricht er reagieren möchte. Häufig ist ein Ohr auf Kosten der anderen besonders gut ausgebildet, was dann zu Störungen führen kann, da der Empfänger unter Umständen auf eine Seite Bezug nimmt, die der Sender nicht anzusprechen beabsichtigte.

Insbesondere im Berufsleben ist festzustellen, dass Sachauseinandersetzungen auch von Empfängerseite eventuell gesucht werden, um Auseinandersetzungen im zwischenmenschlichen Bereich zumindest kurzfristig zu entgehen. Auch hier entstehen Probleme, die sich auf die enge Verwobenheit von Sach- und Beziehungsseite zurückführen lassen. Wie bereits gezeigt wurde, ist eine klare Trennung insbesondere zwischen der Sach- und der Beziehungsseite mit gewissen Schwierigkeiten verbunden. Da meist über Beziehung nicht direkt gesprochen wird - schon gar nicht im Berufsalltag - kann es passieren, dass sich eine Kommunikation scheinbar auf der Inhaltsebene abspielt, aber eigentlich der Definition der Beziehung dient.

Dabei ist gerade die Beziehungsseite von außerordentlich großer Bedeutung in der zwischenmenschlichen Kommunikation, worauf im Folgenden näher eingegangen werden soll.

5.1.1.2 Die Beziehungsseite

Ganz unabhängig von einem spezifischen Kontext lösen Beziehungsbotschaften bei dem Empfänger zumindest kurzfristig eine persönliche Betroffenheit aus. Aber auch langfristig leisten sie einen Beitrag zum Selbstkonzept, was unter anderem ihre besondere Bedeutung erklärt.

Übertragen auf das Arbeitsleben lassen sich daraus einige Aspekte ableiten, wobei die wesentlichen Informationen der Beziehungsbotschaft über nonverbale Kommunikationskanäle übermittelt werden.

Innerhalb einer Organisation wird die Beziehungsseite wesentlich davon mitbestimmt, dass die Kommunikationspartner zumeist über ein unterschiedliches Maß an Macht verfügen.

Prinzipiell kann zwischen symmetrischen und komplementären Beziehungsformen unterschieden werden. Innerhalb komplementärer Beziehungen nimmt der eine Partner eine übergeordnete Position ein, während sich der andere ihm unterordnet.

Sie besitzen folglich unterschiedliche, sich aber ergänzende Positionen. In symmetrischen Beziehungen hingegen stehen sich gleichberechtigte Partner gegenüber

Innerhalb einer betrieblichen Arbeitsgruppe kann davon ausgegangen werden, dass die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern untereinander von symmetrischer Natur sind. Inwieweit die komplementären Beziehungen zwischen dem Gruppenleiter und seinen Mitarbeitern auch als solche erlebt werden, wird zu einem wesentlichen Teil von dem vorherrschenden Führungsstil mitbestimmt. Dieser Aspekt soll hier jedoch nicht weiter thematisiert werden, da sowohl komplementäre als auch symmetrische Beziehungsmuster die Möglichkeit von Störungen in sich tragen. Diese lassen sich jedoch nicht allein auf das vorherrschende Machtgefälle zurückführen, sondern werden maßgeblich auch von persönlichen Faktoren wie Sympathie oder Ablehnung mitbestimmt.

Dabei unterscheidet SCHULZ VON THUN zwei Techniken, die es dem Sender ermöglichen, den Empfänger auf der Beziehungsseite zu „misshandeln“ und somit auch für mögliche Störungen im Kommunikationsprozess verantwortlich sind: Geringschätzung und Bevormundung. Im Zuge der Geringschätzung behandelt der Sender den Empfänger abweisend und

herabsetzend und gibt ihm das Gefühl, eine minderwertige Person zu sein. Mit Bevormundung ist hingegen eine Verhaltensweise gemeint, bei der der Sender versucht, durch Anweisungen, Verbote, Vorschriften oder Kontrolle den Empfänger in seinem Denken und Handeln unter den eigenen Einfluss zu bringen. Es liegt auf der Hand, dass beide Verhaltensweisen leicht zu Störungen auf der Beziehungsseite führen können und beim Empfänger eine innere Kampfstellung bewirken.

Im Zuge der Geringschätzung behandelt der Sender den Empfänger abweisend und herabsetzend und gibt ihm das Gefühl, eine minderwertige Person zu sein. Mit Bevormundung ist hingegen eine Verhaltensweise gemeint, bei der der Sender versucht, durch Anweisungen, Verbote, Vorschriften oder Kontrolle den Empfänger in seinem Denken und Handeln unter den eigenen Einfluss zu bringen. Es liegt auf der Hand, dass beide Verhaltensweisen leicht zu Störungen auf der Beziehungsseite führen können und beim Empfänger eine innere Kampfstellung bewirken.

Bezogen auf den beruflichen Alltag sind solche Verhaltensweisen problematisch, da der Mitarbeiter bzw. Kollege demotiviert wird und seine Bereitschaft zu einem eigenverantwortlichen Arbeiten sinkt. Beide Dimensionen haben somit unmittelbar Einfluss auf das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit.

Wenn sich Unternehmen verpflichten, zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit beizutragen, indem z.B. Verhaltensweisen wie Wertschätzung statt Geringschätzung und Lenkung statt Bevormundung gefördert werden, so lässt dies nicht unbedingt auf eine Verpflichtung auf humane Ziele schließen. Zielt eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit darauf ab, Verhaltensweisen zu initiieren, aus denen sich primär ökonomische Vorteile ableiten lassen, besteht die Gefahr, dass die Beziehungsseite der Nachricht für Unternehmensziele funktionalisiert wird.

Ebenso wie der Sender kann auch der Empfänger für Störungen auf der Beziehungsseite von Nachrichten verantwortlich sein. Werden z.B. beziehungsneutrale Nachrichten und Handlungen überwiegend als Stellungnahmen zur eigenen Person interpretiert, lässt dies auf eine Überempfindlichkeit des Empfängers schließen. Die Gründe für eine solche Überempfindlichkeit können verschiedener Natur sein. Zumeist wird dafür ein Mangel an Selbstwertgefühl verantwortlich gemacht.

Während ein Hauptproblem der Sachseite darin besteht, dass Beziehungsdefinitionen auf die Sachseite verlagert werden, ist hier die umgekehrte Tendenz beobachtbar. Eine Kommunikationsstörung entsteht, wenn Sachauseinandersetzungen ausgewichen werden und stattdessen Beziehungsstörungen diskutiert werden. Für das gemeinsame Erreichen betrieblicher Ziele ist ein solches Verhalten störend.

Durch die enge Verflochtenheit von Sach- und Beziehungsebene ist es häufig nicht möglich, die Ursachen für eine Störung eindeutig der einen oder anderen Ebene zuzuordnen. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass Kommunikationsstörungen sehr häufig entweder auf Beziehungsstörungen oder aber auf eine noch nicht hergestellte Beziehungsbasis verweisen.

5.1.1.3 Die Seite der Selbstkundgabe

Es ist ein existentielles Phänomen einer jeden Nachricht, dass der Sender immer auch ein Stück von sich selbst und seiner Persönlichkeit offenlegt.

Klarheit herrscht auf dieser Seite immer dann, wenn der Sprecher seine Person transparent macht, d.h. dass nach außen deutlich wird, wie Gedanken und Gefühle im Hinblick auf die Situation und die an ihr beteiligten Personen ausgerichtet sind.

Dieser Forderung nach Selbstkundgabe steht ein allgegenwärtig zu beobachtendes Phänomen gegenüber: die Angst vor Selbstkundgabe. Auf die

in der Sozialisation liegenden angenommenen Ursachen für die Entstehung dieser Angst soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

Erwähnenswert erscheint jedoch, dass wichtige Lebensbereiche, darunter insbesondere der betriebliche Alltag, überwiegend von einem Leistungs- und Rivalitätsprinzip gekennzeichnet sind, bei dem der Sender ständig bemüht ist, ein möglichst positives Bild von sich zu geben. Dabei führt die Angst, sich zu öffnen und sich dadurch eventuellen negativen Beurteilungen z.B. durch die Kollegen oder den Vorgesetzten auszusetzen, zu einem Einsatz von verschiedenen Techniken, die auf ein Verbergen der Persönlichkeit abzielen.

So ist z.B. die Imponiertechnik durch die Hoffnung auf Erfolg gekennzeichnet, d.h. es stehen Bemühungen im Vordergrund, die eigene Kompetenz und Hochwertigkeit hervorzuheben. Solche Bemühungen können sowohl im Inhalt als auch in der Form der Nachricht ihren Ausdruck finden. So betrifft z.B. ein elitärer Sprachgebrauch die Form, während ein bewusstes Lenken des Gesprächs auf solche Aspekte, die die eigene Person hervorheben, die inhaltliche Seite ansprechen.

Im Gegensatz dazu sind Fassadetechniken durch die Furcht vor Misserfolg gekennzeichnet. Um als negativ empfundene Anteile der eigenen Persönlichkeit zu verbergen, reicht die Palette der Möglichkeiten vom schlichten Schweigen über eine primär sterile Art der Kommunikation bis hin zu sprachlichen Techniken der Selbstverbergung.

Die typischen Störungen auf der Seite der Selbstkundgabe resultieren zumeist aus einem übermäßigen Einsatz dieser Techniken. Abgesehen davon, dass sowohl Selbstdarstellung als auch Selbstverbergung den Sender in einen Zustand innerer Spannung versetzen, der zumindest langfristig betrachtet mit dem Risiko körperlicher und auch seelischer Krankheiten verbunden ist, ergeben sich aus einem solchen Verhalten mindestens noch in

zweierlei Hinsicht weitere Problemkreise: Nimmt die Seite der Selbstkundgabe einen überproportionalen Anteil der Nachricht ein, so kann sich dies zum einen auf den sachlichen Ertrag einer Besprechung negativ auswirken. Der zweite Aspekt dürfte insbesondere für betriebliche Arbeitsgruppen von besonderer Bedeutung sein. SCHULZ VON THUN sieht in diesen Techniken nämlich eine „Barriere für die zwischenmenschliche Solidarität“. Als Voraussetzung für die Effektivität einer Zusammenarbeit im Team wird häufig gerade auf einen erfolgreichen Abschluss sozial-emotionaler Prozesse verwiesen, der sich u.a. durch Vertrautheit und Offenheit auszeichnet. Solange jedoch Selbstdarstellung oder Selbstverbergung im Vordergrund stehen, kann sich ein vertrauensvoller und offener Umgang miteinander, wenn überhaupt, nur schwerlich entwickeln.

SCHULZ VON THUN sieht insbesondere in der Psychologie einen Ansatzpunkt, Störungen auf der Seite der Selbstkundgabe zu bewältigen. In Anlehnung an ROGERS steift für ihn die Forderung nach Kongruenz eine geeignete Komponente für das Lernziel Kommunikationsfähigkeit dar. Nach ROGERS kann von Kongruenz oder auch Authentizität immer dann gesprochen werden, wenn eine Übereinstimmung auf den drei Ebenen Erleben, Bewusstsein und Kommunikation herrscht. Inkongruenz besteht, wenn etwas Erlebtes im Unbewussten bleibt oder wenn nicht das zum Ausdruck gebracht wird, was tatsächlich erlebt wird.

Der Forderung nach Kongruenz im Sinne von ROGERS in einem ökonomischen Umfeld uneingeschränkt zu entsprechen, dürfte jedoch mit erheblichen Problemen verbunden sein. Realistischer erscheint die Forderung nach einer Verhaltensweise, die COHN als „selektive Authentizität“ umschreibt, worunter sie ein sinnvolles Maß an Selbstoffenbarung verbunden, mit dem notwendigen Quantum an Selbstdarstellung versteht.

Für die Seite des Empfängers bleibt noch anzumerken, dass er auf der Seite der Selbstkundgabe eher die Funktion eines unbeteiligten Diagnostikers

annimmt und sich nicht, wie bei der Beziehungsseite, durch persönliche Betroffenheit auszeichnet. Dennoch können auch hier Störungen auftreten, wenn es dem Rezipienten nicht gelingt, seinen eigenen Bezugsrahmen zu verlassen, um sich in die „emotionale Welt“ des Senders einzufühlen.

ROGERS spricht in diesem Zusammenhang von „Empathie“, Seiner Ansicht nach ist das höchste Maß an Empathie erreicht, wenn dem Rezipienten eine Annahme der Gefühle des Kommunikators gelingt, ohne diese zu bewerten.

Zusammenfassend bleibt für die Seite der Selbstkundgabe festzuhalten, dass es sich hierbei um einen psychologisch brisanten Aspekt der zwischenmenschlichen Kommunikation handelt. Hier Störungen abzubauen, z.B. durch eine Umsetzung der Forderung nach mehr Offenheit, bedeutet nicht nur einen langen Lernprozess für den einzelnen, sondern beeinflusst auch unmittelbar die Kommunikations- und Unternehmenskultur.

5.1.1.4 Die Appellseite

In einem unternehmerischen Kontext kann neben der Vermittlung von Sachinhalten insbesondere der Versuch nach einer wirkungsvollen Einflussnahme als ein weiteres wesentliches Ziel zwischenmenschlicher Kommunikation betrachtet werden, womit die Appellseite einer Nachricht angesprochen wäre.

Dabei kann der Sender prinzipiell eine Verhaltensbeeinflussung entweder durch den Einsatz von Macht bewirken, oder er versucht, im Rahmen eines wirklichen Überzeugungsprozesses, einen Appell zu übermitteln.

Der Machtfaktor wird bei SCHULZ VON THUN nicht näher thematisiert. Da ein Missbrauch von Macht jedoch zu Störungen führen kann, soll an dieser Stelle zumindest kurz darauf eingegangen werden.

Nach Max WEBER liegt in dem Einsatz von Macht die Möglichkeit der Durchsetzung des eigenen Willens auch gegen ein Widerstreben der Betroffenen.

Durch die Untergliederung eines sozialen Systems in Positionen wird eine formale Hierarchie aufgebaut, die in ihrer Differenzierung nach "Vorgesetzte" und „Untergebene“ zu abgestuften Befehls- und Durchsetzungsrechten führt. In einem solchen Fall liegt strukturelle Macht vor.

Neben dieser Form der strukturell bedingten Macht, kann aber auch die Beherrschung eines speziellen Fachwissens oder aber besondere Beziehungen zu bestimmten Umweltsegmenten zu einer Form von persönlicher Macht führen.

Unabhängig davon, ob es sich um strukturelle oder persönliche Macht handelt, sind Störungen nach Ansicht der Verfasserin dann denkbar, wenn die eigene Position ausgenutzt wird, indem z.B. eine unliebsame Tätigkeit an einen Mitarbeiter bzw. Kollegen übergeben wird, obwohl sie durchaus auch in den eigenen Aufgabenbereich fällt. Der Frage, inwieweit ein solches Verhalten in Zusammenhang mit einer Störung auf der Beziehungsseite zu sehen ist, soll an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen werden. Vielmehr wurde aufgezeigt, dass ein Machtmissbrauch u.U. zu Appellen führt, die im weiteren Verlauf zu Störungen in der zwischenmenschlichen Kommunikation führen.

Wie bereits erwähnt, hegt ein weiteres Mittel der Verhaltensbeeinflussung in gezielten Überzeugungsprozessen. In der Form eines dialektischen Vorgehens werden Rhetorik und Logik dazu benutzt, den Kommunikationspartner vom eigenen Standpunkt zu überzeugen und ihn über diesen Weg auch zu entsprechenden Handlungen zu veranlassen. Problematisch wird dieses Vorgehen, wenn der Empfänger manipuliert wird. So werden z.B. durch die Verheimlichung bestimmter Ziele oder durch die ausschließliche Ausrichtung auf die eigenen Vorteile die eigenen Absichten

nicht deutlich artikuliert. Dadurch kann die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern langfristig erheblich gestört werden, da eine Atmosphäre des Misstrauens herrscht, die einer effektiven Zusammenarbeit im Wege steht.

Auf der Seite des Empfängers können Störungen z.B. dann entstehen, wenn eine Reaktion auf gesendete Appelle nicht erfolgt. Hierfür können die verschiedensten Ursachen verantwortlich gemacht werden, wobei im Folgenden exemplarisch nur zwei Möglichkeiten vorgestellt werden sollen, deren Auftreten auch innerhalb von betrieblichen Arbeitsgruppen denkbar sind.

Ein Appell kann derart versteckt formuliert sein, dass eine klare Handlungsaufforderung nicht ersichtlich wird. Im betrieblichen Alltag bietet ein derart versteckter Appell für den Sender die Möglichkeit, seinem Einfluss Ausdruck zu verleihen, ohne jedoch Gefahr zu laufen, bei einer falschen Entscheidung die Verantwortung tragen zu müssen.

Ein erfolgloser Appell kann jedoch auch auf eine gestörte Beziehung verweisen. Wird durch einen Appell gleichzeitig eine umstrittene Beziehungsdefinition übermittelt, kann der Empfänger unter Umständen mit Widerstand gegen den Appell reagieren. Inwieweit einem Teammitglied diese Möglichkeit zur Verfügung steht, wenn es sich dabei um eine Handlungsaufforderung durch den Gruppenleiter handelt, bleibt jedoch fraglich.

Die in den Kapiteln 5.1.1.1 bis 5.1.1.4 gewonnenen Erkenntnisse werden in der folgenden Abbildung graphisch zusammengefasst.

	Sender	Empfänger
Sachinhalt	Mangel an Sachlichkeit u./o. Verständlichkeit	Fehlendes Interesse u./o. Aufmerksamkeit übergroßes "Sachohr"
Beziehung	Geringschätzung u./o. Bevormundung	Überempfindliches "Beziehungsohr"
Selbstoffenbarung	Imponier- u./o. Fassadetechniken	Mangel an Empathie
Appell	Machteinsatz u./o. Überzeugung durch Manipulation	Erfolgreiche Apelle

Abbildung 8: Störungen im Bereich der verbalen Kommunikationsebene

Während bisher insbesondere mögliche Störungen im Bereich der verbalen Kommunikation Gegenstand der Betrachtung waren, soll im Folgenden auf kommunikative Ursachen von Konflikten eingegangen werden, die der Ebene der nonverbalen Kommunikation zuzuordnen sind.

5.1.2 Störungen im Bereich der nonverbalen Kommunikation

Ebenso wie auf der Ebene der verbalen Kommunikation können mögliche Störungen im Bereich der nonverbalen Kommunikation getrennt nach Sender und Empfänger untersucht werden. Einer strikten Trennung nach den vier Seiten einer Nachricht soll jedoch in diesem Kapitel nicht mehr gefolgt werden. Stattdessen erscheint es der Verfasserin sinnvoller, an den entsprechenden Stellen einen Bezug zu den betroffenen Seiten herzustellen, die Analyse selbst jedoch anhand anderer Kriterien vorzunehmen.

Störungen können zum einen auftreten, wenn ein Sender auf der verbalen Ebene Inhalte kommuniziert, die im Widerspruch zu den nonverbalen Signalen stehen. In einem solchen Fall spricht man auch von paradoxer Kommunikation.

Die Ursachen hierfür können unterschiedlicher Natur sein. Zum einen wäre es denkbar, dass beim Sender selbst z.B. noch Unklarheit über seinen Standpunkt bezüglich einer viel diskutierten Fragestellung herrscht. Widersprüchliche Einstellungen oder gemischte Gefühle können dann in einer paradoxen Kommunikation enden.

Zum anderen können Kommunikationsinhalt und nonverbale Ausdrucksformen aber auch bewusst nicht in Einklang gebracht werden. Wie bereits im vorherigen Kapitel dargestellt wurde, ist es insbesondere im beruflichen Alltag nicht immer möglich, seinen wahren Ansichten oder Einstellungen direkt in verbaler Form Ausdruck zu verleihen. Stattdessen wird die Ebene der nonverbalen Kommunikation dazu benutzt, dem Empfänger Anhaltspunkte zu geben, wie er den Sachinhalt der Nachricht zu verstehen hat.

Paradoxe Kommunikation ist mit einer Vielfalt von Störungen verbunden, die über eine Metakommunikation, also eine Kommunikation über die paradoxe Kommunikation, beseitigt werden können. Herrscht jedoch ein ausgeprägtes Abhängigkeitsverhältnis, ist eine Initiierung eines solchen Prozesses durch den Empfänger mit Schwierigkeiten verbunden.

Schwierigkeiten entstehen jedoch nicht nur beim Enkodieren nonverbaler Signale, sondern eben auch beim Dekodieren. Hierbei können nach Ansicht der Verfasserin dem Empfänger prinzipiell zwei Fehler unterlaufen: Die Nichtbeachtung nonverbaler Signale sowie eine Fehlinterpretation.

Im Falle der Nichtbeachtung ist Empfänger nicht in der Lage, nonverbale Signale wahrzunehmen oder entsprechend darauf zu reagieren.

Um Störungen auf der Empfängerseite zu vermeiden, steift SCHULZ VON THUN fest, dass der Mensch mit seinen zwei Ohren biologisch schlecht ausgerüstet ist und entwickelt den Empfänger mit vier Ohren, dem folglich für jede Seite einer Nachricht ein Ohr zur Verfügung steht.

Um auch nonverbale Signale, wie Blickkontakt oder Körperhaltung wahrnehmen zu können, wäre es vorstellbar, das Modell zu erweitern und den

Empfänger zusätzlich mit vier Augen auszustatten. Aber selbst diese Erweiterung dürfte noch nicht reichen, um Störungen völlig zu vermeiden, denn was "wir voneinander sehen, ist eine komplexe Mischung von dem, was wir zu sehen auswählen, was wir sehen wollen und was wir zu sehen erwarten.

Eine Nichtbeachtung nonverbaler Signale kann folglich auch damit zusammenhängen, dass der Empfänger mehr oder weniger bewusst vermeidet, bestimmte Signale wahrzunehmen.

MERTENS geht davon aus, dass im Allgemeinen die Wahrnehmung und Beachtung nonverbaler Kommunikation schlichtweg nicht gelernt wurde. Selbst wenn es dem Empfänger gelingt, nonverbale Signale wahrzunehmen, kann es immer noch passieren, dass er diese nicht richtig deuten kann.

Neben den Schwierigkeiten, die im Falle einer Nichtbeachtung nonverbaler Signale auftreten können, können dem Rezipienten folglich auch Fehler durch eine Fehlinterpretation gesendeter Signale unterlaufen.

Die Körpersprache verfügt über einen enormen Informationsreichtum, wodurch sich eine eindeutige Interpretation häufig als schwierig erweist. Fehlinterpretationen können leicht zu Störungen führen. Obwohl davon ausgegangen werden kann, dass eine korrekte Interpretation durch den Empfänger in großem Maße von der Beziehungsdefinition der Beteiligten abhängt, ist selbst bei einer sehr genauen Kenntnis einer Person eine Fehlinterpretation nicht auszuschließen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass mit zunehmender Erfahrung und mit zunehmender Ausbildung die Fähigkeit zunimmt, nonverbale Signale nicht nur zu empfangen, sondern auch zu verstehen.

Wie gezeigt werden konnte, können Störungen sowohl auf verbaler als auch auf nonverbaler Ebene entstehen. Für die Analyse verbaler Störungen wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine eindeutige Zuordnung zu den vier

Seiten einer Nachricht im Grunde nur bedingt möglich ist. Aber auch der Versuch, für Störungen entweder den Sender oder den Empfänger verantwortlich zu machen, muss an dieser Stelle zumindest relativiert werden.

WATZLAWICK, BEAVIN und JACKSON weisen in ihrem Axiom „die Interpunktion von Ereignissen“ darauf hin, dass eine Interaktion zwischen Kommunikationsteilnehmern nicht linear, sondern kreisförmig verläuft. Daraus „wird die Reaktivität aller Rollen offensichtlich.“

Häufig wird das eigene Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des Kommunikationspartners gerechtfertigt. Innerhalb einer kreisförmigen Beziehungsform ist jedoch kein Verhalten Ursache des anderen. Vielmehr stellt jedes Verhalten sowohl Ursache als auch Wirkung dar, was dagegenspricht, Ursachen für Störungen entweder dem Sender oder dem Empfänger zuzuschreiben.

Welche zusätzlichen Besonderheiten oder auch Schwierigkeiten sich ergeben, wenn es um die Ursachen von Kommunikationsstörungen in betrieblichen Arbeitsgruppen geht, soll Gegenstand des folgenden Kapitels sein.

5.1.3 Besonderheiten kommunikativer Störungen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen

Um die Unterschiede und auch Besonderheiten kommunikativer Störungen innerhalb einer Gruppe gegenüber Kommunikationsstörungen, die nur zwischen zwei Personen stattfinden, herauszuarbeiten, soll das Kommunikationsmodell von SCHULZ VON THUN auf eine Gruppe übertragen werden.

In den Bereichen, in denen eine Übertragung der bisher gewonnenen Erkenntnisse nicht alle wesentlichen Aspekte berücksichtigt und eine Erweiterung oder Modifizierung des Modells nötig wird, werden die

Unterschiede und somit auch die Besonderheiten einer Analyse von Kommunikationsstörungen in Gruppen deutlich.

Für ein solches Vorgehen bietet es sich an, zunächst allgemeine Überlegungen zu betrieblichen Kommunikationssituationen anzustellen, um dann anhand eines konkreten Beispiels eine Kommunikationsstörung innerhalb einer betrieblichen Arbeitsgruppe näher zu betrachten.

In Anlehnung an WAHREN kann die Gesamtheit der betrieblichen Kommunikation in eine überschaubare Anzahl von Gesprächstypen gegliedert werden, die sich in Gesprächsinhalt, dem Anlass, dem zu verfolgenden Ziel und dem Grad der Strukturierung voneinander unterscheiden. Insgesamt differenziert er zwischen fünf unterschiedlichen Gesprächstypen, die im Folgenden kurz näher erläutert werden.

Das Sachgespräch

Meist findet es in Form eines Monologs statt. Hierbei besteht eine asymmetrischer Machtverteilung, wobei hier die Übermittlung von Informationen im Vordergrund steht.

Das Innovationsgespräch

Dieser Gesprächstyp ist auch unter dem Namen Brainstorming bekannt. Dabei geht es um die Entwicklung innovativer Ideen, um zu komplexen Problemstellungen vielseitige Lösungsansätze anzubieten. Ein Team bietet hierzu die idealen Voraussetzungen, wobei jedoch darauf zu achten ist, dass die Gesprächsanteile gleichmäßig verteilt sind.

Die Verhandlung

Mit Hilfe kommunikativer Prozesse wird versucht, über einen konfliktären Sachverhalt zu einer verbindlichen Einigung zu gelangen, die von allen Beteiligten akzeptiert wird.

Das personale Gespräch

Im Vordergrund stehen hier die personalen Angelegenheiten der am Gespräch beteiligten Personen. Als typisches Beispiel ließe sich das Mitarbeitergespräch anführen.

Das soziale Gespräch

Das soziale Gespräch dient insbesondere der Befriedigung der sozialen Bedürfnisse, wobei die Machtverhältnisse der Gesprächspartner keine Rolle spielen.

Um die Besonderheiten kommunikativer Störungen im Team darzustellen, sind nach Ansicht der Verfasserin das Innovationsgespräch bzw. die Verhandlung besonders geeignet. Beide Gesprächstypen zeichnen sich idealtypischer Weise durch eine Anwesenheit aller Teammitglieder und durch eine überwiegend dialogische Kommunikationsform aus, bei der die Gesprächsanteile zumindest annähernd gleich verteilt sind.

Aufbauend auf diesen allgemeinen Überlegungen zu betrieblichen Kommunikationssituationen soll anhand eines Beispiels eine konkrete Kommunikationsstörung näher betrachtet werden:

Aus Gründen der Übersichtlichkeit soll im Folgenden von einer Dreiergruppe, auch Triade genannt, ausgegangen werden.

So ist die Situation vorstellbar, dass im Laufe eines Gesprächs der Teilnehmer A seine Ansicht zu einem bestimmten Sachverhalt darstellt, wobei die übermittelte Nachricht zwischen ihm und B zu einer Störung führt. Die Gründe für diese Störung sind zunächst zu vernachlässigen und werden erst an späterer Stelle wieder aufgegriffen. Im Vordergrund steht vorerst die Frage, welche Besonderheiten sich aus der Tatsache ergeben, dass eine dritte Person die beschriebene Situation miterlebt.

Eine graphische Veranschaulichung des dargestellten Sachverhaltes findet sich in

Abbildung 9

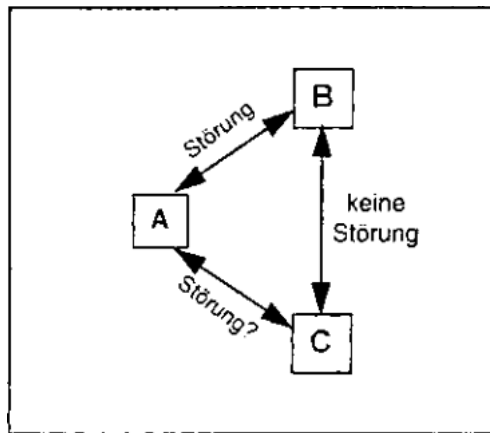


Abbildung 9: Kommunikative Störungen in einer Gruppe

Die folgenden Überlegungen werden primär aus der Sicht des C entwickelt, da es sich hierbei um jene Person handelt, die aus der ursprünglichen Zweierbeziehung eine Dreierkonstellation macht.

Unter der Voraussetzung, dass C die Störung als solche wahrnimmt, kann er nach Ansicht der Verfasserin prinzipiell in zweierlei Hinsicht reagieren:

1. Vorausgesetzt, dass B die Störung nicht selbst thematisiert, wäre es denkbar, dass C einen Prozess der Metakommunikation initiiert und versucht, zu einer Aufhebung der Störung beizutragen.

2. C hat jedoch auch die Möglichkeit, die Störung zu ignorieren.

Im Folgenden soll primär auf die erste Möglichkeit näher eingegangen werden. Dabei wird zunächst der Fall untersucht, dass sich ausschließlich eine Störung zwischen A und B ereignet. Erst in einem zweiten Schritt wird auch auf Besonderheiten eingegangen, die sich ergeben, wenn zusätzlich eine Störung zwischen A und C entsteht.

Tritt C vermittelnd in den Störungsprozess ein, so tut er dies als Mitglied der Gruppe. Auch wenn sich die Störung zunächst ausschließlich auf A und B

bezieht, so kann C dennoch nicht die Funktion eines neutralen Dritten einnehmen. Zwar gelingt es C unter Umständen nicht nur schneller, sondern auch besser, die Differenzen zu beseitigen, als dies den Betroffenen selbst möglich ist. Dennoch ist davon auszugehen, dass seine Beziehungen zu A und B Auswirkungen auf den Prozess der Störungsanalyse haben. C wird sich folglich nur in den seltensten Fällen als völlig unparteiisch präsentieren können.

Hieraus lässt sich auch eine Besonderheit ableiten:

Für eine Analyse der Störung zwischen A und B wäre es durchaus denkbar, das Modell von SCHULZ VON THUN heranzuziehen, da sich die Störung zwischen zwei Personen ereignet. Es müsste jedoch dahingehend eine Erweiterung erfahren, dass die Beziehungen der Betroffenen zu den übrigen Gruppenmitgliedern mitberücksichtigt werden.

Bisher wurde davon ausgegangen, dass C zwar beteiligt, aber nicht betroffen ist. Welche Besonderheiten ergeben sich nun aber, wenn auch zwischen A und C eine Störung auftritt?

Unabhängig davon, ob die gleiche Ursache, oder aber unterschiedliche Gründe für die Störungen zwischen A und B sowie zwischen A und C verantwortlich sind, handelt es sich in diesem Fall um zwei Störungen, die prinzipiell getrennt voneinander betrachtet werden können.

Liegen den Störungen unterschiedliche Ursachen zugrunde, so kann C entweder die Störung zwischen sich und A oder die Störung zwischen A und B innerhalb einer Metakommunikation thematisieren. Da es sich jeweils um Zweierbeziehungen handelt, die nach ihren Ursachen auf mögliche Störungen analysiert werden, gelten für die Übertragung des Modells die oben beschriebenen Überlegungen zu einer Erweiterung. Es bleibt jedoch zu beachten, dass es einmal durch den Betroffenen selbst, und einmal durch einen Beteiligten zur Anwendung kommt. Außerdem ist zu beachten, dass die Störung, die nicht thematisiert wird, zunächst bestehen bleibt.

Resultieren die Störungen jedoch aus den gleichen Ursachen, kann nur noch formal von zwei Störungen gesprochen werden. Prinzipiell hat C entweder die Möglichkeit, im Alleingang eine Metakommunikation zu initiieren oder er bildet zusammen mit B eine Koalition. In jedem Fall wäre er als Betroffener aktiv.

Versucht C die Störung allein zu lösen, so bleiben die bisherigen Überlegungen bestehen und das Modell kann mit den entsprechenden Erweiterungen zur Analyse der Störung herangezogen werden. Gelingt ihm dabei sein Vorhaben, so ist zusätzlich davon auszugehen, dass B in unmittelbarer Weise davon mitprofitiert, die Störung zwischen ihm und A also mitgelöst wird.

Entschließt sich C für ein gemeinsames Vorgehen in Zusammenarbeit mit B, können beide eine Koalition bilden. Die Möglichkeit zur Bildung einer Koalition stellt eine weitere Besonderheit von Gruppen dar. Durch ein solches Verhalten wird versucht, bestimmte Forderungen mit mehr Nachdruck durchzusetzen. Dabei besteht jedoch auch die Gefahr, dass allein durch eine quantitative Überlegenheit einer Seite, diese sich durchsetzt, ohne eine qualitativ hochwertigere Alternative präsent zu haben.

Entscheidet sich C hingegen dafür, von einer Intervention abzusehen, bleibt die Störung bzw. die Störungen zunächst so bestehen. Insbesondere innerhalb hochkohäsiver Gruppen zeigt die Praxis die Tendenz, dass ein offenes Austragen z.B. von Meinungsverschiedenheiten nur bis zu einem gewissen Grad toleriert wird, da die Gruppeneinheit nicht gefährdet werden soll. Können Störungen jedoch überhaupt nicht thematisiert werden, ist es wahrscheinlich, dass irgendwann auf externe Beratung zurückgegriffen werden muss. Da jedoch die wesentlichen Besonderheiten innerhalb einer Gruppe bereits dargestellt wurden, kann an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet werden.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollen zunächst einmal die bisher abgeleiteten Erkenntnisse in einer Graphik dargestellt werden.

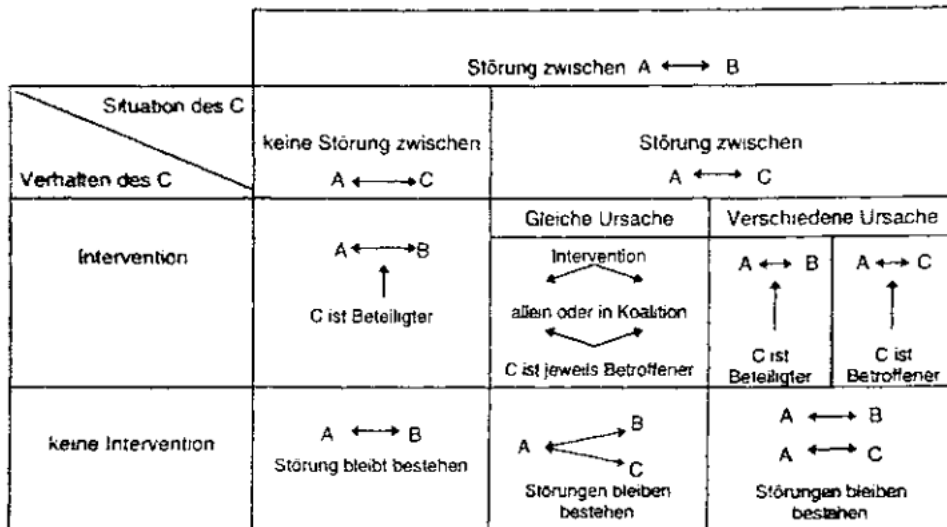


Abbildung 10 Besonderheiten kommunikativer Störungen innerhalb einer Gruppe

Es ist davon auszugehen, dass das Verhalten von C in der jeweiligen Situation nicht nur von seinen eigenen Interessen abhängt, sondern auch davon, welche Beziehungsdefinition sowohl zwischen ihm und A, zwischen ihm und B und auch zwischen A und B vorherrscht.

Zusammenfassend liegen nach Ansicht der Verfasserin die Besonderheiten kommunikativer Prozesse innerhalb von Gruppen unter anderem in folgenden Aspekten:

Durch die unmittelbare Anwesenheit mehrerer Mitglieder besteht im Falle einer Störung eine direkte Möglichkeit zur Metakommunikation, ohne dass diese von den Betroffenen selbst initiiert werden muss.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die gestiegene Komplexität, die sich aus den wechselseitigen Beziehungen der Mitglieder untereinander ergibt. So können mehrere Störungen gleichzeitig auftreten, Koalitionen gebildet

werden, aber auch Störungen für ein Mitglied wieder verschwinden, da sie von einem anderen Betroffenen thematisiert wurden.

Für eine Anwendung des Kommunikationsmodells von SCHULZ VON THUN auch innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen kann demnach ein zweistufiges Vorgehen vorgeschlagen werden. Zunächst muss die Vielzahl der möglichen Beziehungen in Zweierkonstellationen aufgesplittet werden. Um aber dennoch der Komplexität einer Gruppe im Gegensatz zu einer Dyade gerecht zu werden, könnte eine Möglichkeit darin bestehen, die Beziehungsseite des Modells zu erweitern. So müssen bei Störungen zwischen A und B eben auch deren jeweilige Beziehungen zu weiteren Mitgliedern des Teams berücksichtigt werden. Dabei ist eine Übertragung auch auf größere Gruppen denkbar, wobei die Komplexität überproportional zunehmen dürfte. Eine graphische Umsetzung des Gedankens erweist sich als problematisch.

5.2 Zusammenfassung

Kommunikation kann als zentrales Arbeitsinstrument einer Gruppe bezeichnet werden. Damit sich die Leistungsvorteile in einer Teamarbeit realisieren lassen, ist eine wesentliche Voraussetzung eine auf den verschiedenen Ebenen gegenseitige und reibungslose Kommunikation. Gerade in diesem Punkt stoßen betriebliche Arbeitsgruppen jedoch immer wieder an ihre Grenzen.

Wie gezeigt wurde, können die verschiedensten Verhaltensweisen sowohl auf der verbalen als auch auf der nonverbalen Ebene zu Kommunikationsstörungen führen. Durch eine gezielte Beseitigung dieses Mangels an kommunikativen Kompetenzen der Gruppenmitglieder könnte ein großer Teil der Störungen, wenn nicht verhindert, dann doch zumindest konstruktiv genutzt werden.

Was sich genau hinter dem Begriff der kommunikativen Kompetenz verbirgt, welche Bedeutung diesen Fähigkeiten insbesondere in betrieblichen Konfliktsituationen zukommt und warum eine Vermittlung sowohl für die Gruppe als auch für das einzelne Mitglied so wichtig ist, wird Gegenstand des folgenden Kapitels sein.

6 Kommunikative Kompetenzen als Lösungsansatz von Konflikten innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen

Um auf die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen näher eingehen zu können, erscheint es hilfreich, in Kapitel 6.1 zunächst den Begriff der kommunikativen Kompetenz näher zu beschreiben.

Im Anschluss daran wird in Kapitel 6.2 eine Analyse der Bedeutung kommunikativer Fähigkeiten anhand der Kriterien Konfliktvorbeugung, gezielte Konfliktstimulierung und konstruktive Konfliktbewältigung erfolgen. Kapitel 6.3 befasst sich dann mit den Konsequenzen, die aus den bisherigen Erkenntnissen gezogen werden können. Dabei ergibt sich eine klare Forderung nach einer verstärkten Vermittlung kommunikativer Kompetenzen, wobei sich dieses Ergebnis sowohl bei einer ökonomischen als auch bei einer pädagogischen Betrachtungsweise ergibt.

6.1 Kommunikative Kompetenz

Bevor der Begriff der kommunikativen Kompetenz in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt, sollen zunächst einige allgemeine Überlegungen zu dem Phänomen der Kompetenz erfolgen. Ausgehend von einem sehr generellen Kompetenzverständnis wird eine Aufspaltung in Fach-, Methoden- und

Sozialkompetenz vorgenommen. Dabei nimmt die Sozialkompetenz eine besondere Stellung ein, da kommunikative Kompetenz häufig als Teilaspekt sozialer Kompetenz verstanden wird.

Ebenso wie der Begriff „Kommunikation“ hat auch der Begriff der „Kompetenz“ in den letzten Jahren eine Inflation erfahren.

Dabei ist „Kompetenz“ ein Begriff, der in den verschiedensten Bereichen auftaucht. Im allgemeinen Sprachgebrauch bedeutet „Kompetenz“ Sachverstand bzw. Zuständigkeit. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre wird darunter das Spektrum der Handlungsrechte verstanden, das einer Stelle oder einem Mitglied der Organisation zur Erfüllung der ihr zugewiesenen Aufgaben übertragen wird. Dabei ist jedoch zu beachten, dass eine formal übertragene Kompetenz von einer materialen Kompetenz zu unterscheiden ist. Letztere kann als erworbene Befähigung verstanden werden und ist für eine berufs- und wirtschaftspädagogische Betrachtung von besonderer Bedeutung.

Als kompetent im Sinne eines materialen Begriffsverständnisses erweist sich derjenige, der nach einem erfolgreich abgeschlossenen Lernprozess die Fähigkeit zu einem selbstverantwortlichen Handeln im privaten, beruflichen und gesellschaftspolitischen Bereich aufweist. Übertragen auf den beruflichen Alltag ist die Rede von beruflicher Handlungskompetenz und meint die Fähigkeit, „in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung“ handeln zu können.“

Für eine nähere Betrachtung des Begriffs der beruflichen Handlungskompetenz empfiehlt es sich, diesen in einzelne Komponenten zu zerlegen, wie z.B. Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Insbesondere für die Entwicklung didaktischer Konzepte ist diese Trennung sinnvoll, was jedoch nicht zu einer isolierten Betrachtung führen soll, wie aus der folgenden Graphik zu entnehmen ist.

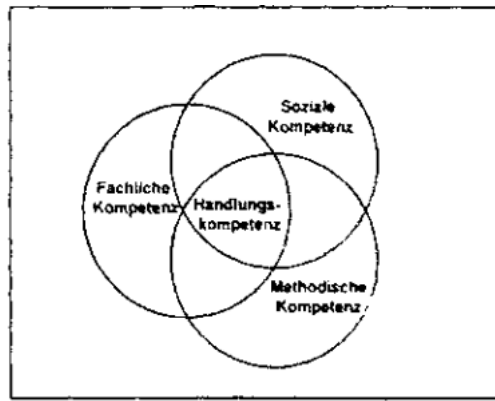


Abbildung 11: Komponenten (beruflicher) Handlungskompetenz

Aus der Graphik geht hervor, dass Handlungskompetenz durch ein gemeinsames Zusammenwirken fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz entsteht.

Berufliches Lernen richtet sich dabei traditionell verstärkt auf den Erwerb von Fachkompetenz. Hierunter werden diejenigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die es dem Einzelnen ermöglichen, Aufgabenstellungen innerhalb seines Arbeitsbereichs fachlich richtig zu bearbeiten.

In einem engen Zusammenhang zu umfangreichem Fachwissen stehen insbesondere methodische Kompetenzen, die es ermöglichen, verschiedenste Hilfsmittel zur Problemlösung heranzuziehen, gemachte Erfahrungen auf neue Arbeitsprobleme zu übertragen und dadurch vorhandenes Fachwissen besser zu nutzen.

Um jedoch handlungsfähig zu werden und dadurch aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen, werden von Unternehmensseite verstärkt soziale Kompetenzen eingefordert.

Soziale Kompetenz ist als ein relationaler Begriff zu verstehen, der die Anforderung einer konkreten sozialen Situation in Beziehung zu den spezifischen sozialen Fähigkeiten einer Person setzt. Dabei wurde er erstmals 1959 von WHITE definiert und primär als Persönlichkeitsmerkmal gesehen.

Meist werden zahlreiche Fähigkeiten und Einstellungen herangezogen, um soziale Kompetenz zu beschreiben. Der Begriff Sozialkompetenz - in der Regel als Globalkonstrukt verwendet - lässt somit weitreichende Interpretationen und vielfältige Möglichkeiten hinsichtlich einer Konkretisierung zu.

Wenn im Folgenden dennoch eine Definition von Sozialkompetenz angeführt wird, so liegt dies daran, dass dieses Verständnis die Teilfähigkeiten Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit enthält, die regelmäßig in der herrschenden Literatur als wesentliche Bestandteile der Sozialkompetenz genannt werden.

Sozialkompetenz besitzt folglich derjenige, der „mit anderen Menschen kommunikativ und kooperativ Zusammenarbeiten kann, gruppenorientiertes Verhalten und zwischenmenschliches Verständnis zeigt.“

Eine der meistgenannten Facetten sozialer Kompetenz ist die Kommunikationsfähigkeit, die mitunter auch als „kommunikative Fähigkeit“ oder „kommunikative Kompetenz“ bezeichnet wird und im Mittelpunkt der weiteren Betrachtung steht.

Die folgende Abbildung stellt den Zusammenhang zwischen dem allgemeinen Kompetenzbegriff und dem Begriff der kommunikativen Kompetenz graphisch dar.

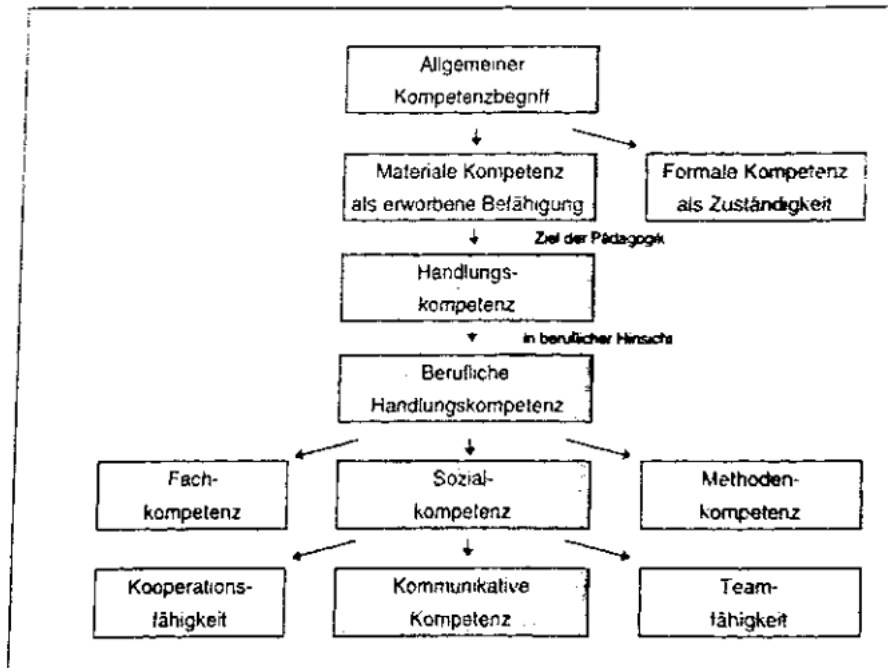


Abbildung 12: Von einem allgemeinen Kompetenzbegriff zur kommunikativen Kompetenz

6.1.1 Theoretische Grundlagen des Begriffs der kommunikativen Kompetenz

Die Beziehung zwischen Kommunikation und Kompetenz in der Begrifflichkeit der kommunikativen Kompetenz gab oft Anlass zu Kontroversen. Durch eine kurze Beschreibung von drei unterschiedlichen theoretischen Ansätzen zur Konkretisierung dieses Konstruktes soll ein Einblick in die unterschiedlichen Sichtweisen kommunikativer Kompetenz gegeben werden.

Ursprünglich stammt der Kompetenzbegriff aus der Linguistik und wurde 1969 von CHOMSKY entwickelt. In seiner Anwendung auf Sprache und Sprecher wird darunter die Fähigkeit des letzteren verstanden, "mit einer begrenzten Anzahl von sprachlichen Elementen und Verknüpfungsregeln

eine unbegrenzte Anzahl von Äußerungen zu formulieren ... sowie über die sprachliche Korrektheit ... von Äußerungen zu entscheiden.“

Im Mittelpunkt dieser Untersuchungsrichtung stand somit zunächst die syntaktische Struktur der Sprache, wobei später auch die semantische Ebene mit einbezogen wurde.

Für CHOMSKY ist „Kompetenz“ somit gleichbedeutend mit einem kognitiven Regelsystem, mit dessen Hilfe sprachliche Handlungen generiert werden können. Dieses kognitive Regelsystem wird auch als kognitive Tiefenstruktur bezeichnet und ist von der Performanz zu unterscheiden. Mit Performanz ist die aktuelle Realisierung der Kompetenz gemeint. Als wahrnehmbare Oberflächenstruktur ist diese sowohl von persönlichen und sozialen als auch von situativen Variablen abhängig.

Eine Unterteilung in Kompetenz und Performanz lässt auf eine strukturalistische Sichtweise des Menschen schließen, wobei der Übergang der Tiefenstruktur in den wahrnehmbaren Sprachgebrauch durch sogenannte Transformationsprozesse geregelt ist. Erwähnenswert erscheint diese Vorstellung nicht zuletzt deshalb, da diese Transformationsprozesse vermutlich jenen Bereich beschreiben, in dem pädagogisches Handeln wirksam wird. Da Transformationsprozesse nicht nur eine Überführung der Tiefenstruktur in die Oberflächenstruktur regeln, sondern auch umgekehrt, zielt strukturelles Lernen in Form von Kompetenzentwicklung auf eine verbindliche und dauerhafte Erweiterung dieser kognitiven Tiefenstruktur ab.

Die Kritik an dem noch sehr einfachen Kompetenz-Performanz-Modell nach CHOMSKY setzt vor allem an der ausschließlichen Betrachtung der Grammatikalität von Sprache an. Da Sprachfähigkeit allein jedoch noch nicht zur Kommunikation befähigt, betont z.B. HYMES, dass zu kommunikativer Kompetenz auch die pragmatische Dimension von Sprache gehört, also ihre angemessene Verwendung.

Diese Sichtweise führte zu einem weiteren Verständnis kommunikativer Kompetenz, welches im Folgenden dargestellt wird.

Als Vertreter der soziolinguistischen Forschung betont HYMES, dass von kommunikativer Kompetenz folglich nur dann gesprochen werden kann, wenn "auch Normen und Regeln des Sprachgebrauchs erworben sind, die zu einem situationsspezifischen Stilwechsel befähigen." Dabei unterscheidet er ebenso wie CHOMSKY zwischen Kompetenz und Performanz, wobei er jedoch andere Begrifflichkeiten wählt: Als Verständigungsmöglichkeit wird jenes Strukturwissen bezeichnet, welches sich auf Sprache und Sprachvollzug bezieht und somit dem Kompetenzbegriff nach CHOMSKY entspricht. Davon zu unterscheiden ist die faktische Fähigkeit, dieses Strukturwissen zu gebrauchen, die HYMES mit Verständigungsbereitschaft umschreibt.

Aus der politischen Philosophie und Soziologie kommend, wird zum Abschluß noch ein dritter Ansatz vorgestellt. In seinen „Vorbereitenden Bemühungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz“ hat HABERMAS eine Kommunikationstheorie entwickelt, die er auch als Universalpragmatik bezeichnet.

Das Ziel dieser Theorie besteht darin, universale Bedingungen möglicher Verständigung zu identifizieren und nachzukonstruieren. Im Einzelnen benennt er mit Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit vier Geltungsansprüche, wobei er einräumt, dass ein Einverständnis in Bezug auf alle vier Ansprüche nicht den Normalfall darstellt.

Prinzipiell unterscheidet HABERMAS zwei Formen von Kommunikation: Während kommunikatives Handeln die Gültigkeit der Ansprüche naiv voraussetzt, wird im Diskurs ein naiv vorausgesetztes, nun aber problematisch gewordenenes Einverständnis wieder herzustellen versucht.

Dabei bietet der Diskurs unter bestimmten Bedingungen die Möglichkeit zu einer idealen Sprechsituation in Form eines herrschaftsfreien Diskurses.

Kennzeichnend für eine solche ideale Sprechsituation sind nicht die Persönlichkeitsmerkmale, sondern strukturelle Merkmale der Situation, die durch eine symmetrische Verteilung der Chancen, Sprechakte zu wählen und auszuführen gekennzeichnet ist. Zusammenfassend beinhaltet kommunikative Kompetenz nach HABERMAS folglich nicht nur verbales Ausdrucksvermögen, sondern auch die Fähigkeit, herrschaftsfrei zu diskutieren und muss somit primär als gesellschaftstheoretisch orientiertes Modell verstanden werden.

Obwohl sich die von HABERMAS geforderten Bedingungen einer idealen Sprechsituation als kontrafaktisch erweisen und somit für die Realität sozialer Kommunikationsprozesse nicht zutreffen, lassen sich mehrere Gründe für eine Darstellung dieser Theorie anführen.

Abgesehen von der Tatsache, dass für einen Großteil der Arbeiten zu Kommunikation in der Pädagogik dieser Aufsatz von HABERMAS grundlegend geblieben ist, kann seine Theorie auch als Ansatzpunkt für eine Analyse verzerrter Kommunikation dienen. Dabei können die nicht eingehaltenen Geltungsansprüche als mögliche Ursachen von Kommunikationsstörungen herangezogen werden. Eine Analyse bezieht sich dabei nicht auf die Persönlichkeitsmerkmale des einzelnen, sondern primär auf die sozialen Bedingungen, unter denen dieser lebt.

Für die Bedeutung dieser Arbeit bleibt festzuhalten, dass die Möglichkeit eines herrschaftsfreien Diskurses von dem hierarchischen Gefüge einer Organisation abhängt. Innerhalb einer Arbeitsgruppe oder eines Teams kann das Prinzip des herrschaftsfreien Diskurses eine Möglichkeit darstellen, den positiven Umgang der Mitarbeiter untereinander für betriebliche Zwecke zu nutzen.

Während bisher verschiedene Theorien kommunikativer Kompetenz im Mittelpunkt der Betrachtung standen, soll im Folgenden eine inhaltliche

Präzisierung des Konstruktes erfolgen. Dabei geht es insbesondere darum, aus Sicht verschiedener Autoren einen Einblick in die Mannigfaltigkeit der verschiedenen Teilfähigkeiten kommunikativer Kompetenz zu vermitteln.

6.1.2 Ansätze einer inhaltlichen Präzisierung kommunikativer Kompetenzen

In Anlehnung an HYMES wird im Rahmen dieser Arbeit unter kommunikativer Kompetenz die menschliche Fähigkeit verstanden, die nicht nur die grammatikalischen Kenntnisse, sondern auch die Regeln der Sprachverwendung in einem gegebenen sozio-kulturellen Rahmen beinhaltet.

Dabei setzt sich kommunikative Kompetenz aus einer Vielzahl von einzelnen Leistungen und Fähigkeiten zusammen, wobei für eine Konkretisierung im Folgenden exemplarisch einige Ansätze vorgestellt werden. Die unterschiedlichen Konzepte reichen von einer rein auszugsweise zu verstehenden Auflistung möglicher Teilfähigkeiten bis hin zu umfassend strukturierten Konzepten, woraus sich Lernziele als didaktische Kategorie ableiten lassen.

Ein äußerst umfassendes Konzept der Präzisierung findet sich bei EULER. In seinem Versuch, eine Taxonomie sozial-kommunikativer Lernziele aufzubauen, führt er bei der Strukturierung der Verhaltenskomponente insgesamt 22 hierarchisch gegliederte Teilfähigkeiten auf.

Als übergeordnete Kategorien sind dabei die Dialogfähigkeit, die Kooperationsfähigkeit und die Solidaritätsfähigkeit ausgewiesen. Während sich die Dialogfähigkeit auf den Austausch von Ziel- und Sachbezügen bezieht und dabei nochmals eine Unterteilung in Artikulations- und Interpretationsfähigkeit erfährt, beschreibt die Kooperationsfähigkeit die

Möglichkeit zur Entwicklung gemeinsamer Standpunkte und steht als Oberbegriff für Konflikt- und Konsensfähigkeit. Als dritte Dimension zielt die Solidaritätsfähigkeit auf eine Umsetzung abgestimmter Konsensbereiche ab, wobei sich die weitere Aufteilung aus der Graphik entnehmen lässt.

Dialogfähigkeit		Kooperationsfähigkeit		Solidaritätsfähigkeit	
Artikulationsfähigkeit	Interpretationsfähigkeit	Konfliktfähigkeit	Konsensfähigkeit	Partizipationsfähigkeit	Sozialverantwortungsfähigkeit
Kontakt-, Ausdrucks- und Rückspiegelungs- fähigkeit	Sach-, Absichts- und Wirkungs- interpretation	u.a. Toleranz Begründungs- fähigkeit	Metakommunikationsfähigkeit Kompromissfähigkeit		

Abbildung 13: Struktur der Verhaltenskomponente sozial-kommunikativer Lernziele nach EULER

Eine weitere Möglichkeit der inhaltlichen Präzisierung kommunikativer Kompetenzen findet sich bei SCHULZ VON THUN. So eignen sich die vier Seiten seines Modells nicht nur als Ordnungsschema für die Vielfältigkeit von Kommunikationsstörungen. Zusätzlich lassen sich aus den identifizierten Störquellen auch Teilfähigkeiten ableiten, die aus psychologischer Sichtweise bedeutsam sind für das, was insgesamt Kommunikationsfähigkeit ausmacht. Um eine unnötige Wiederholung der bereits thematisierten Teilfähigkeiten zu vermeiden, wird an dieser Stelle auf eine ausführliche Ableitung sämtlicher Lernziele aus den bereits dargestellten Problembereichen verzichtet. Stattdessen wird lediglich exemplarisch am Beispiel der Sachseite die Vorgehensweise erläutert.

Wie in Kapitel 5.1.1.1 dargestellt, bestehen auf der Sachseite die zentralen Probleme einerseits in einem Mangel an Sachlichkeit und andererseits in einer unzureichenden Verständlichkeit.

Um auf der Sachseite von einem kommunikativ kompetenten Sender sprechen zu können, müsste dieser sowohl sachlich argumentieren können als auch über eine verständliche Ausdrucksweise verfügen.

Für den Aspekt der Sachlichkeit würde dies konkret bedeuten, dass er Sach- und Beziehungsseite voneinander trennen bzw. bei Bedarf eine Metakommunikation einleiten kann.

Eine verständliche Ausdrucksweise würde bedeuten, dass der Sender von einer komplizierten Wortwahl absieht, ein strukturelles Vorgehen erkennbar ist und Weitschweifigkeit vermieden wird.

Verfügt ein Sender über diese Teilfähigkeiten, so kann er bezüglich der Sachseite als kommunikativ kompetent gelten.

Anhand dieser Vorgehensweise wird bereits deutlich, dass sich eine Vermittlung kommunikativer Kompetenzen sehr viele unterschiedliche Teilfähigkeiten umfassen kann.

Im Gegensatz zu diesen beiden ausführlichen Ansätzen von EULER und SCHULZ VON THUN bezüglich einer inhaltlichen Präzisierung kommunikativer Kompetenzen bleiben andere Autoren eher an der Oberfläche.

In seinem Buch „Kommunikative Kompetenz: Der Weg zum innovativen Unternehmen“ unterscheidet LEMAR fünf Ebenen der Kommunikation. Auf der Ebene des Dialogs präzisiert er den Begriff der kommunikativen Kompetenz, indem er bspw. Aspekte wie Gefühle thematisieren, Metakommunikation, Verantwortungsübernahme oder bewusste Vereinbarungen treffen und einhalten aufzählt. Eine nähere Beschreibung dieser Teilkompetenzen erfolgt ebenso wenig wie Vorschläge, wie eine Vermittlung dieser Fähigkeiten zu gestalten wäre.

Wie gezeigt wurde, verwenden unterschiedliche Autoren nicht nur andere Teilfähigkeiten zur Konkretisierung kommunikativer Fähigkeiten, sondern sie

wählen dabei auch einen unterschiedlichen Grad der Detaillierung und verschiedene Wege der Systematisierung.

Unabhängig davon, welcher Ansatz präferiert wird, erfolgt eine Annäherung an den Begriff der kommunikativen Kompetenz meist über eine Auflistung von Teilfähigkeiten. Über diesen Weg erhält der Begriff seine inhaltliche Präzisierung, die wiederum notwendige Voraussetzung für eine Ableitung von Lernzielen ist.

Inwieweit ein festgelegtes Lernziel sich nach einem Lernprozess z.B. in Form eines Kommunikations- oder Verhaltenstrainings jedoch auch tatsächlich als vorhandenes Endverhalten feststellen lässt, hängt von mehreren Faktoren ab. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Problemen und Grenzen bei der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen findet sich in Kapitel 7.1.2. Während dort pädagogische und unternehmerische Aspekte im Vordergrund stehen, soll im folgenden Kapitel zunächst der Einfluss biologischer Bedingungen auf die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten untersucht werden.

6.1.3 Biologische Bedingungen kommunikativer Kompetenz

Inwieweit eine unterschiedliche Ausprägung kommunikativer Kompetenz in Folge vererbter Anlagen auftreten, soll in diesem Kapitel anhand der Kriterien Gehirn, Genetik und Geschlecht untersucht werden. Während der Einfluss von Gehirn und Genetik auf eine Ausprägung kommunikativer Kompetenzen nur kurz thematisiert wird, erfolgt eine ausführlichere Darstellung bezüglich des Kriteriums „Geschlecht“.

Gehirn

Auf der Suche nach der biologischen Verankerung der Sprachfähigkeit stellten Neurologen Ende des 19. Jahrhunderts fest, dass eine Schädigung

ganz bestimmter Teile des Gehirns zu massiven Sprachausfällen führte. Ferner fand man heraus, dass nur eine der beiden Hirnhälften für die Sprachverarbeitung zuständig ist, wobei bei den meisten Menschen die linke Seite als sprachdominant gilt. Auch wenn die Erkenntnis der biologischen Verankerung der Sprachfähigkeit im Gehirn als gesichert gilt, muss dennoch davon ausgegangen werden, dass die Hirngröße als quantitatives Maß keinerlei Einfluss auf die Entwicklung kommunikativer Kompetenzen hat.

Genetik

Es ist davon auszugehen, dass bestimmte kommunikative Fähigkeiten angeboren sind, andere hingegen erlernt werden. Die individuelle Ausprägung kommunikativer Kompetenzen hängt somit zumindest zu einem Teil auch von vererbten Anlagen ab, die dann in Interaktion mit der Umwelt aktualisiert werden. Dennoch ist die Bedeutung von sozialen Erfahrungsmöglichkeiten bzw. Lern- und Übungsprozessen auf die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten unbestritten.

Geschlecht

Wie die Soziologin HAGMANN-WHITE aufzeigt, geht aus empirischen Untersuchungen hervor, dass weder biologische noch physiologische Ursachen für Geschlechtsunterschiede im Verhalten verantwortlich sind. Obwohl Männer und Frauen über ein Verhaltensrepertoire verfügen, welches sich weitgehend überschneidet, ist im Alltag dennoch ein geschlechtsspezifisches Verhalten zu beobachten. Deshalb ist davon auszugehen, dass die Ursache eines geschlechtsspezifischen Aufrufens bestimmter Verhaltensweisen in der Übernahme bestimmter gesellschaftlicher Normen und Erwartungen zu suchen ist.

Insbesondere beschäftigt sich die feministische Sprachwissenschaft mit der Untersuchung kommunikativer Verhaltensweisen von Frauen und Männern. Dabei wird zumeist von der These ausgegangen, dass sich die

Machtverhältnisse in einer patriarchalischen Gesellschaft auch im Gesprächsverhalten der Frauen und Männer niederschlagen.

Wie sich der Einfluss des Geschlechtes auf das Kommunikationsverhalten im Einzelnen darstellt, untersuchte SCHMIDT. Sie analysierte dabei das verbale Verhalten in studentischen Kleingruppen von drei bis vier Teilnehmern, wobei sie signifikante Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Kommunikationsverhalten nachweisen konnte.

Während Frauen zumeist durch eine kooperativ orientierte Kommunikation ausgezeichnet sind, tritt bei Männern ein solches Verhalten zugunsten der eigenen Wissensdarstellung in den Hintergrund. Auch wenn SCHMIDT zu der Auffassung gelangt, dass das weibliche Kommunikationsverhalten die bessere Voraussetzung für eine gemeinsame Bearbeitung verschiedener Themenkomplexe darstellt, kann daraus dennoch nicht der voreilige Schluss gezogen werden, ausschließlich dieses Verhalten zu fördern. Denn gerade bei gemischtgeschlechtlichen Gruppen wurde dies dazu führen, dass sich der Mann durchsetzt und die Frau bei einem Festhalten an einem kooperativen Kommunikationsstil weniger Möglichkeiten hätte, ihre Ideen einzubringen und somit benachteiligt wäre.

Die Ergebnisse der Studie für diese Arbeit sind aus zwei Gründen von Bedeutung. Zum einen ist eine Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse auf die betriebliche Arbeitsgruppe gut möglich, da auch im Team die Zielsetzung primär in der Bearbeitung eines Themenkomplexes zu sehen ist und ebenfalls von symmetrischen Kommunikationsbeziehungen ausgegangen werden kann.

Dies lässt vermuten, dass ähnliche Verhaltensweisen auch im beruflichen Kontext zu erwarten sind.

Zum anderen lassen sich nach Ansicht der Verfasserin daraus auch Konsequenzen für eine inhaltliche Konzeption von Kommunikations- und Verhaltenstrainings ableiten, da in Abhängigkeit des Geschlechts folglich auch andere Teilfähigkeiten gefördert werden müssten.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass sich die Bedeutung einer Untersuchung der biologischen Bedingungen von kommunikativen Fähigkeiten für eine wirtschaftspädagogische Betrachtung aus dem langen Streit in der Pädagogik zwischen Nativisten und Milieutheoretikern ableiten lässt.

In dem Moment, wo davon auszugehen wäre, dass sämtliche kommunikative Fähigkeiten anlagebedingt vorhanden sind, wäre eine weitere Diskussion überflüssig und der Versuch einer Vermittlung könnten nur von Misserfolg gezeichnet sein.

Die Ausprägung kommunikativer Kompetenzen ist jedoch eher als Ergebnis einer Wechselwirkung von Genotyp und Umwelt zu interpretieren. Somit wird dem Interaktionistischen Ansatz Folge geleistet.

Während die bisherigen Darstellungen zu kommunikativer Kompetenz dazu dienen, einer Präzisierung des Begriffs näher zu kommen, soll im Folgenden versucht werden, die Bedeutung dieser Fähigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen darzustellen.

6.2 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen

Solange Kommunikation reibungslos verläuft, rückt ihrer Wichtigkeit oft in den Hintergrund. Dabei kommt der Kommunikation in vielerlei Hinsicht eine besondere Bedeutung zu.

Während in Kapitel 5 die Bedeutung der Kommunikation als Ursache für mögliche Konflikte untersucht wurde, wird im Folgenden der Fokus auf die Bedeutung der Kommunikation für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten gelegt.

Dabei ist es nach Ansicht der Verfasserin unerheblich, ob es sich dabei um Konflikte handelt, die ihre Ursachen primär im kommunikativen Bereich

haben, oder um Konfliktsituationen, die z.B. durch Organisations- oder Personalveränderung entstehen.

Vielmehr wird aufgezeigt, in welchem Maße kommunikative Kompetenzen dazu geeignet sind, bereits im Vorfeld entstehende Konflikte abzufedern, durch eine gezielte Konfliktstimulierung neue Impulse zu setzen bzw. auf bereits vorhandene Konflikte positiv Einfluss zu nehmen.

Dabei ist die Dreiteilung dieses Kapitels in Anlehnung an die in Abbildung 7 aufgezeigten Strategien eines konstruktiven Konfliktmanagements zu sehen, bei dem sich die einzuleitenden Maßnahmen prinzipiell auf eine Prophylaxe, eine Stimulation oder eine Bewältigung von Konflikten beziehen können.

6.2.1 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für eine Konfliktvorbeugung

Die wohl wichtigste Form des Konfliktmanagements ist die Konfliktvermeidung. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich präventive Maßnahmen innerhalb eines strukturellen Konfliktmanagements darauf beziehen, die bestehende Organisation regelmäßig auf vorhandene Konfliktpotentiale zu untersuchen. Präventionsmaßnahmen können sich jedoch auch auf einen möglichen Konfliktprozess beziehen und somit gewisse Verhaltensweisen der Beteiligten ansprechen. Dabei wird durch gezielte Trainings im Umgang mit Druck oder Stress, aber auch im Bereich der Kommunikation versucht, rechtzeitig verschiedene Fähigkeiten zu vermitteln, die einer Eskalation von Konflikten bereits auf den ersten Stufen entgegenwirken.

Welche Fähigkeiten dabei für eine effektive Konfliktvorbeugung von besonderer Bedeutung sind, wird im Folgenden dargestellt.

Wie gezeigt wurde, besteht nach HYMES ein wesentliches Merkmal kommunikativer Kompetenz in einer situationsspezifischen Selektion sprachlicher Stilformen. Ein in diesem Sinne situationsadäquates

kommunikatives Verhalten setzt jedoch voraus, dass die Situation auch entsprechend erfasst wurde. Der Kommunikationsprozess lässt sich folglich nicht auf Handeln oder Interaktion beschränken, sondern umfasst auch Wahrnehmungsprozesse.

Um anbahnende Fehlentwicklungen oder sonstige Störungen in einem möglichst frühen Stadium abwenden zu können, ist folglich zunächst eine Sensibilisierung notwendig, die es ermöglicht, dass eine derartige Entwicklung rechtzeitig wahrgenommen wird.

Hieraus ergibt sich ein nicht unerhebliches Problemfeld: Bedingt durch die Grenzen der menschlichen Aufnahme- und Verarbeitungskapazität von Informationen und durch bereits vorhandene, über Erfahrung entstandene interne Modelle der Umwelt, stellen Situationen immer selektive Abbilder der Wirklichkeit dar, die ihrerseits wieder zu selektiver Wahrnehmung führen.

Neben einer prinzipiellen selektiven Wahrnehmung, die unweigerlich zu einem Informationsverlust führt, sind insbesondere Konfliktsituationen dadurch gekennzeichnet, dass sie die Wahrnehmungsfähigkeit zusätzlich beeinträchtigen und zu einer verzerrten Sichtweise führen können. Was in der Wahrnehmung als Wirklichkeit betrachtet wird, beruht auf einer sozialen und individuellen Konstruktion der Wirklichkeit und ist folglich niemals frei von Irrtümern.

Ein effizientes Hilfsmittel sowohl zur Reduzierung eines Informationsverlustes als auch ein mögliches Instrument im Sinne einer Wirklichkeitserhaltung ist der gezielte Einsatz von Rückmeldungen. Rückmeldungen, auch als Feedback bezeichnet, dienen der Verdeutlichung unterschiedlicher Vorstellungen, die die Gesprächspartner vom Stand eines Gespräches oder einer Problemlage haben.

Die Rückmeldung bietet eine gute Möglichkeit, Kommunikationsprozesse zu verbessern und somit auch Konflikten durch ein rechtzeitiges Offenlegen von

Störungen und Missverständnissen bereits frühzeitig zu begegnen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Feedback einer der Schlüsselbegriffe eines jeden Kommunikationstrainings darstellt.

Eine inhaltliche Konkretisierung der Bedeutung kommunikativer Kompetenzen im Sinne einer Konfliktvorbeugung war Ziel dieses Abschnitts. In diesem Zusammenhang kommt einer Sensibilisierung der Wahrnehmung und einem gezielten Einsatz von Rückmeldungen eine zentrale Funktion im Sinne einer Konfliktvorbeugung zu. Dennoch kann auch eine intensive Förderung dieser Teilfähigkeiten nicht zu einer Vermeidung sämtlicher Konflikte führen.

Wenn trotzdem der Forderung nach einem verstärkten Abbau von Konfliktpotentialen durch eine präventive Förderung kommunikativer Kompetenzen der Mitarbeiter Nachdruck verliehen wird, so soll dadurch nicht der Eindruck entstehen, Konflikte völlig aus dem Berufsleben verbannen zu wollen oder sogar bereits in Gang befindliche Konflikte zu verdrängen. Vielmehr kann in dieser Vorgehensweise ein wesentlicher Ansatz gesehen werden, bereits im Vorfeld einen gewissen Teil der sich anbahnenden Konflikte durch eine bewusste Förderung kommunikativer Kompetenzen zu entschärfen.

Eine weitere Möglichkeit bietet eine gezielte Konfliktstimulierung. Welche Bedeutung kommunikative Kompetenzen bei dieser Form eines konstruktiven Konfliktumgangs haben und welche Teilfähigkeiten dabei von besonderer Wichtigkeit sind, soll im folgenden Abschnitt betrachtet werden.

6.2.2 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für eine gezielte Konfliktstimulierung

Konfliktstimulierung bezeichnet eine Strategie, die einer Konfliktvermeidung entgegenwirkt.

Wenn eine Beziehung oder ein System zu erstarren oder unproduktiv zu werden droht können durch gezielte Aktionen die gegenseitigen Behinderungen und Störungen bis zu einer Unerträglichkeit hin gesteigert werden, um Konflikte bewusst zu erzeugen oder offenzulegen. Durch diese Vorgehensweise werden die Beteiligten gezwungen, möglichst frühzeitig mit einer Auseinandersetzung hinsichtlich ihrer Differenzen zu beginnen.

Dabei verfolgt eine solche Konfrontationsmethode drei Grundziele. Zunächst sollen die konfliktschaffenden Gegensätzlichkeiten aufgedeckt und untersucht werden. Des Weiteren wird versucht, das Wesen und die Intensität der zugrundeliegenden Bedürfnisse herauszufinden. Als drittes Ziel steht schließlich die Thematisierung der entstandenen Gefühle im Vordergrund.

Damit eine Konfrontation erfolgreich verlaufen kann, müssen die verschiedenen Standpunkte zunächst offengelegt werden. Eine offene Kommunikation ist jedoch nur möglich, wenn unter den Teammitgliedern eine Vertrauensbasis besteht. Gelingt eine offene Kommunikation, so bietet sie die Chance zu einem glaubwürdigeren Umgang miteinander. Zusätzlich steigt die persönliche Integrität des Einzelnen, da die Teammitglieder gegenseitig einen Teil ihrer Emotionen offenlegen und sich dadurch auch eher verpflichtet fühlen, zu einer Verbesserung der Situation beizutragen.

Es kann notwendig erscheinen, in sozialen Situationen auf Konfrontation zu gehen. Ein derartiges Vorgehen birgt für die Beteiligten jedoch auch gewisse Gefahren. Eine freimütige Offenlegung der eigenen Gefühle und Ansichten kann bei einer misslungenen Konfliktbewältigung durch Konfrontation zu einer Belastung für die weitere soziale Beziehung werden, da jeder mehr über den anderen weiß als diesem lieb ist.

Soll eine Konfliktstimulierung konstruktiv verlaufen, so verlangt sie von dem Initiator ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen, da ansonsten der Konflikt

rasch an Eigendynamik gewinnen kann, dem Initiator entgleitet und letztlich nur zu einer Verhärtung der Positionen führt.

Ein vorsätzliches Hervorrufen von Konflikten sollte demnach nur jemand einleiten, der auch in der Lage ist, eine unkontrollierte Ausweitung durch sachgerecht vorbeugende Maßnahmen zu vermeiden und der vor allem Techniken zur zielgenauen Konfliktsteuerung beherrscht.

Häufig wird eine solche Funktion von einem Moderator übernommen. Er sorgt dafür, dass das Gespräch eine geordnete Struktur erhält, die unterschiedlichen Standpunkte herausgearbeitet werden, aber auch Emotionen thematisiert werden.

Um in diesem Sinne erfolgreich agieren zu können, ist es wichtig, dass es dem Moderator vor allem gelingt, Vertrauen aufzubauen sowie sich in die biographischen Hintergründe der beteiligten Personen einzufühlen und dem Team durch eine entsprechende Dramaturgie im Gespräch dazu verhilft, den Konflikt zu bearbeiten.

Dazu ist es hilfreich, über ein entsprechendes Repertoire an Frage-, Visualisierungs- und Interaktionstechniken zu verfügen, wobei der Moderator zusätzlich gelernt haben sollte, einen neutralen Standpunkt einzunehmen und diesen im Verlauf des Gespräches auch nicht wieder zu verlassen.

Innerhalb eines Teams bezieht sich der Erwerb solcher Fähigkeiten meist auf den Gruppenleiter. Da ein wesentlicher Effekt zunehmender Gruppenarbeit jedoch auch darin besteht, der Hierarchie zunehmend Aufgaben zu entziehen, welche die Gruppe als Einheit übernimmt, ist es nur eine logische Konsequenz, derartige kommunikative Fähigkeiten nicht nur vom Gruppenleiter einzufordern, sondern auch von den Teammitgliedern selbst.

Häufig wird die Möglichkeit eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten durch eine gezielte Stimulierung übersehen. Ein Grund dafür könnte in den hohen kommunikativen und sozialen Anforderungen an den Initiator liegen. Wie bereits erwähnt wurde, besteht bei einem unsachgemäßen Umgang mit den verschiedensten Techniken die Gefahr, dass eine Eskalation über das

gewünschte Maß hinaus provoziert wird und sich statt einer gemeinsamen Suche nach neuen Lösungswegen verhärtete Fronten herausbilden.

Bisher wurde die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen im Sinne einer Konfliktvorbeugung bzw. einer Konfliktstimulierung betrachtet. Zum Abschluss wird untersucht, inwieweit kommunikative Kompetenzen für eine konstruktive Konfliktbewältigung von Bedeutung sind und welche Teilfähigkeiten dabei im Mittelpunkt des Interesses stehen.

6.2.3 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen im Zuge einer konstruktiven Konfliktbewältigung

Prinzipiell existiert eine Vielzahl von Methoden und Techniken, die darauf abzielen, einen bereits ausgebrochenen Konflikt zu bewältigen. Eine der effektivsten Methoden ist dabei die Verhandlung. Auf diese Methode soll im Folgenden näher eingegangen werden, um exemplarisch jene kommunikativen Fähigkeiten herauszustellen, die für eine konstruktive Konfliktbewältigung im Rahmen einer Verhandlung von besonderem Interesse sind.

Verhandeln kann definiert werden "als ein Prozess, bei dem zwei oder mehr Parteien mit gemeinsamen und gegensätzlichen Interessen zusammenkommen, um explizite Vorschläge vorzubringen und mit dem Ziel zu diskutieren, zu einer Einigung zu gelangen."

Die Verhandlungssituation kann folglich als auszuhandelnder Konflikt aufgefasst werden. Dabei ist das Ergebnis keinesfalls ein Zufallsprodukt, sondern hängt neben einer Reihe von Faktoren auch von der Beherrschung kommunikativer Fähigkeiten ab.

Viele Beteiligte erleben Verhandlungen als belastend, da häufig um bestimmte Standpunkte gekämpft wird und ein unangenehmes Gefühl

zurückbleibt. Ein Forschungsteam der Harvard-Universität hat jedoch eine Strategie entwickelt, wie unterschiedliche Positionen in Verhandlungen überwunden werden und somit auch schwierige Situationen gelöst werden können.

Die sogenannte Harvard-Methode setzt auf eine sachbezogene Verhandlung, bei der sich die Beteiligten als Partner betrachten. Durch einen gegenseitigen Interessensausgleich soll dabei der Aufbau einer langfristigen und stabilen Beziehung gefördert werden.

Um eine in diesem Sinne erfolgreiche Verhandlung führen zu können, ist es hilfreich, einige wesentliche Prinzipien dieser Methode zu berücksichtigen. Dazu gehören unter anderem, Personen und Sache strikt zu trennen, die Interessen beider Seiten in den Mittelpunkt zu rücken sowie das Bemühen um eine Entwicklung von Alternativen, die zu beiderseitigem Vorteil führen. Im Folgenden soll einer dieser Aspekte herausgegriffen werden, um exemplarisch eine inhaltliche Konkretisierung der Bedeutung kommunikativer Fähigkeiten vorzunehmen.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer Verhandlung ist folglich unter anderem die Fähigkeit der Beteiligten, „Menschen und Probleme getrennt voneinander zu behandeln.“

In Kapitel 5.1.1 wurde bereits die Problematik angesprochen, die sich aus der Verflochtenheit von Sach- und Beziehungsseite ergibt. Nach SCHULZ VON THUN kann es in solchen Fällen hilfreich sein, frühzeitig eine Metakommunikation zu initiieren, um zunächst Emotionen oder die Beziehung selbst anzusprechen, damit eine sachgerechte Verhandlung möglich wird.

Konstruktive Metakommunikation ist jedoch sehr schwierig. Wie auch schon im Zusammenhang mit einer gezielten Konfliktstimulierung angesprochen, besteht auch hier die Gefahr, bei einer unsachgemäßen Handhabung mehr Schaden zu verursachen als Hilfestellung zu leisten. Aus diesem Grund ist es erforderlich, Metakommunikation in entsprechenden Kommunikationstrainings bewusst zu erlernen. Dazu gehören unter anderem

die Fähigkeiten, Gefühle anzusprechen, aktiv zuzuhören und Ich-Botschaften zu formulieren.

Mit zunehmender Anzahl der an einer Auseinandersetzung beteiligten Personen wird es jedoch immer schwieriger und komplexer, einen solchen Prozess erfolgreich abzuschließen, weshalb mittlerweile die Fähigkeit zur Metakommunikation bei Teams über 10 Personen unverzichtbar ist. Dabei hängt es auch hier wieder stark von der Vertrauensbasis innerhalb der Gruppe ab, inwieweit es dieser gelingt, mit Hilfe der Metakommunikation zugespitzte Konfliktsituationen aus eigenen Kräften zu verändern.

In jedem Fall kann eine Auseinandersetzung, die am Ende zu gegenseitig vorteilhaften Ergebnissen führt, eine wesentliche Erfahrung für die Mitarbeiter darstellen.

Da Kommunikation also den Schlüssel für erfolgreiches Verhandeln darstellt, wird auch im Bereich der Konfliktbewältigung deutlich, welche immense Funktion kommunikativen Kompetenzen in Konfliktsituationen zukommt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in jeder Eskalationsstufe kommunikative Fähigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten von besonderer Bedeutung sind. Auch wenn hier versucht wurde, für die einzelnen Strategien des Konfliktmanagements unterschiedliche Schwerpunkte bezüglich verschiedener Teilfähigkeiten herauszustellen, ist eine strenge Trennung der Fähigkeiten nach prophylaktischen, stimulierenden oder konfliktbewältigenden Maßnahmen nicht ohne weiteres möglich. Da das Einleiten einer Metakommunikation auch bestimmte Wahrnehmungsprozesse voraussetzt und die Ermittlung unterschiedlicher Interessen bei einer Verhandlung offene Kommunikation bedingt, sind die verschiedenen Fähigkeiten für unterschiedliche Situationen notwendig.

Wesentlich erscheint vielmehr, dass es eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten kommunikativer Prozesse bedarf, die situativ verschiedene Fähigkeiten von den Beteiligten erfordern.

Dabei ermöglicht der Erwerb von kommunikativen Fähigkeiten nicht nur ein Austragen von Konflikten auf einem qualitativ höheren Niveau. Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen ergibt sich zusätzlich aus einer Reihe weiterer Aspekte, die zwar nicht losgelöst von den bisherigen Erkenntnissen zu sehen sind, dennoch aber im folgenden Kapitel einer eigenen Betrachtung unterzogen werden.

6.3 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen

Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen ergibt sich in zweierlei Hinsicht.

Auf der einen Seite wird es aus Gründen des zunehmenden Wettbewerbsdrucks für die Unternehmen immer wichtiger, das Potential ihrer Mitarbeiter vollständig zu beanspruchen. Gerade in Teams kann jedoch häufig beobachtet werden, dass aus verschiedenen Gründen deren volle Leistungsfähigkeit nicht entfaltet wird. Wie in diesem Kapitel gezeigt wird, kann durch eine Vermittlung kommunikativer Kompetenzen sowohl ein Beitrag zur Festigung der Arbeitsgruppe geleistet werden als auch innerbetrieblichen Stagnationsprozessen entgegengewirkt werden. Häufig wird davon ausgegangen, dass beide Aspekte einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer betrieblichen Arbeitsgruppe haben.

Auf der anderen Seite kann durch eine Vermittlung kommunikativer Kompetenzen gleichzeitig den gestiegenen Ansprüchen der Mitarbeiter nach Möglichkeiten einer persönlichen Weiterentwicklung entsprochen werden.

Inwiefern Kommunikationstrainings einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung darstellen, soll demnach unter Kapitel 6.3.3 näher betrachtet werden.

6.3.1 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen als Beitrag zur Festigung der Arbeitsgruppe

In der betrieblichen Praxis, in zunehmendem Maße bestimmte Aufgaben und Probleme einer Organisation verstärkt von Teams bearbeiten zu lassen.

Die Arbeitsform „Team“ kann jedoch nicht erzwungen werden. Eine intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit muss sich entwickeln können. Dazu bedarf es einiger Zeit und wenn möglich auch einer professionellen Unterstützung.

Seit Jahren wird eine solche Unterstützung im Rahmen sogenannter Teamentwicklungsmaßnahmen gewährleistet. Dabei zielen diese Maßnahmen prinzipiell darauf ab, neu gebildete Teams schnellstmöglich zu ihrer vollen Leistungsfähigkeit zu verhelfen oder bestehende Teams in ihrer Leistungsfähigkeit entweder fortzuentwickeln oder neu zu beleben. Im Folgenden wird zunächst auf neu gebildete Teams näher eingegangen.

Damit sich also eine neu gebildete Gruppe hin zu einem Team entwickeln kann und sich über diesen Weg auch die erwarteten verbesserten Kooperationsleistungen einstellen können, muss das Team zunächst bestimmte Prozesse durchlaufen und gemeinsam bestimmte Erfahrungen machen.

Innerhalb eines solchen Teamentwicklungsprozesses nimmt das konstruktive Austragen von Konflikten eine zentrale Stellung ein. Gelingt es einer Gruppe, ihre Aufgaben in der Konfliktbearbeitung bewusst anzunehmen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu behandeln, können Konflikte dazu dienen, die Identität von Gruppen zu finden und somit eine gruppenfestigende Funktion einnehmen.

Dabei wurde bereits in Kapitel 6.2 darauf verwiesen, dass für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten den kommunikativen Fähigkeiten eine besondere Bedeutung zukommen. Somit nimmt für eine erfolgreiche

Zusammenarbeit in Teams die Kommunikationsfähigkeit eine besondere Rolle.

Da jedoch prinzipiell nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Mitglieder einer Gruppe unmittelbar über die entsprechenden kommunikativen Fähigkeiten verfügen, zielen Teamentwicklungsmaßnahmen u.a. darauf ab, zu einer Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit beizutragen.

Gelingt es im Rahmen solcher Maßnahmen, diese Fähigkeiten zu vermitteln und besteht gleichzeitig die Möglichkeit, spontane Verhaltensweisen zu erproben und die dabei gemachten Erfahrungen in der Gruppe zu verwerten, kann über diesen Weg bei der Entwicklung eines Gemeinschaftsgeistes und einer Gruppenidentität geholfen werden. So kann ein Beitrag zur Festigung der Arbeitsgruppe geleistet werden.

Obwohl bisher die Teamentwicklungsmaßnahmen primär unter kommunikativen Aspekten betrachtet wurden, soll an dieser Stelle dennoch nicht der Eindruck entstehen, dass darin das alleinige Ziel solcher Interventionen besteht.

Wie bereits erwähnt, zielen Teamentwicklungsmaßnahmen darauf ab, die Zusammenarbeit in Teams zu optimieren und ihre Effizienz zu steigern. Bei der Fülle von unterschiedlichen Maßnahmen kann in der Verbesserung der Kommunikation lediglich ein Ansatzpunkt unter vielen gesehen werden.

Teamentwicklungsmaßnahmen zielen nicht nur darauf ab, neu gebildete Gruppen möglichst schnell zu ihrer vollen Leistungsfähigkeit zu bringen. Sie können auch einen wertvollen Beitrag für bestehende Teams darstellen, die in Routinehandlungen zu ersticken drohen und durch entsprechende Maßnahmen aus einer inneren Stagnation herausgeführt werden können.

6.3.2 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen zur Verhinderung von innerbetrieblichen Stagnationsprozessen

Ein weiterer Aspekt, der die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen aus unternehmerischer Sicht unterstreicht, bezieht sich auf Teams, die bereits seit einem längeren Zeitraum Zusammenarbeiten.

In der Tat stellt ein Team ein geistiges Potential unterschiedlich begabter und versierter Mitarbeiter zur Verfügung, wobei neue Ideen zu komplexen Problemstellungen zunächst gesammelt und von dort aus zu völlig innovativen Denkrichtungen geführt werden können. Damit sich die kreative Leistungsfähigkeit einer Gruppe, gleich ob sie mehr rationalen oder künstlerischen Anforderungen gerecht werden muss, vollends entfalten kann, bedarf es einiger Voraussetzungen.

Eine wesentliche Voraussetzung besteht in der Möglichkeit, ohne Hemmungen und Befürchtungen, Ideen frei äußern zu können. Diese Forderung nach offener Kommunikation birgt jedoch die Gefahr, dass Meinungsverschiedenheiten offensichtlich werden und letztlich in Konflikten münden.

Teams, die bereits seit längerer Zeit bestehen, neigen in besonderem Maße dazu, vorhandene Meinungsverschiedenheiten unter einem starken Konformitätsdruck immer mehr zu Pauschalstandpunkten zu verschmelzen. Wird jedoch das Austragen von neuen Ideen oder abweichenden Meinungen unter Sanktionen gestellt, drohen sowohl Leistungskraft als auch Leistungsbereitschaft zu ersticken. Das Team zeigt sich dann von einer tendenziell innovationsfeindlichen Seite, was schnell zu einem innerbetrieblichen Stagnationsprozess führen kann.

Damit eine betriebliche Arbeitsgruppe folglich ihr kreatives Potential ausschöpfen kann und nicht in einem Stagnationsprozess ihr Leistungspotential verschenkt, ist es wichtig, dass die Gruppe gelernt hat,

verschiedene Standpunkte zuzulassen, Meinungsverschiedenheiten konstruktiv zu einem gemeinsamen Ergebnis zu führen und somit auch mit schwierigeren kommunikativen Situationen umzugehen weiß.

Da auch hierfür die benötigten kommunikativen Fähigkeiten nicht unbedingt vorausgesetzt werden können, ist es von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, in welchem Ausmaß es diesen gelingt, der Forderung nach einer Vermittlung kommunikativer Kompetenzen nachzukommen, um somit das Leistungspotential ihrer Arbeitsgruppen entsprechend nutzen zu können.

6.3.3 Die Notwendigkeit der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung

Auch wenn sich in der heutigen Zeit die Unternehmen primär aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit auf die Arbeitsorganisationsform Team stürzen, wird in Zusammenhang mit diesem Konzept nicht nur die Möglichkeit einer Effizienzsteigerung betont.

Aus diesem Grund wird im Folgenden untersucht, inwieweit Teamarbeit auch einen Beitrag für die persönliche Entwicklung des einzelnen darstellen kann. Damit eine Zusammenarbeit im Rahmen von Teamkonzepten erfolgreich verlaufen kann, wurde bereits darauf hingewiesen, dass es spezieller Kompetenzen bedarf, die systematisch u.a. im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen trainiert werden können.

Werden im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen kommunikative Kompetenzen vermittelt, so erwirbt der einzelne über diesen Weg zusätzliche Qualifikationen. Häufig wird „Kommunikationsfähigkeit“ zu den sogenannten Schlüsselqualifikationen gezählt.

Schlüsselqualifikation beschreiben Qualifikationen, die nicht einem ständigen Wandel unterworfen sind und sich auch nicht ausschließlich an den vorgegebenen Anforderungen der Arbeitsplätze orientieren, sondern als

situationsunspezifisch gelten und somit den traditionellen Gegensatz zwischen Allgemeinbildung und Berufsbildung auflösen.

Der Erwerb von Schlüsselqualifikationen stellt folglich für den einzelnen eine Zusatzqualifikation dar, die nicht nur in verschiedenen beruflichen Tätigkeitsfeldern einsetzbar ist, sondern darüber hinaus auch das private Umfeld eines Teilnehmers beeinflussen kann.

Dieser Betrachtungsweise zufolge bieten Schlüsselqualifikationen die Chance, betriebliche Qualifikationsprozesse auch als Bildungsprozesse des Individuums zu begreifen.

Dabei können sich gleichzeitig noch einige weitere Effekte einstellen, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird.

Abgesehen von dem Aspekt, dass im Falle eines erfolgreich abgeschlossenen Lernprozesses das Selbstwertgefühl steigt und eine geglückte Kommunikation möglich wird, die sich wiederum positiv auf die seelische Gesundheit auswirkt, steigt automatisch der „Marktwert“ des einzelnen. Seine Karrierechancen verbessern sich und so ist langfristig nicht nur von einem ideellen Nutzen durch persönliche Weiterentwicklung auszugehen, sondern auch von einem monetären Nutzen z.B. als Folge einer Beförderung.

Wie gezeigt wurde, bieten Teamentwicklungsmaßnahmen eine Möglichkeit, dem Bedürfnis nach beruflicher Weiterbildung zu entsprechen. Folglich kann eine verstärkte betriebliche Bildungsarbeit nicht nur als erfolgsbestimmender Faktor des Unternehmens gewertet werden, sondern führt auch auf der individuellen Betrachtungsebene zu einer persönlichen Weiterentwicklung des Einzelnen.

6.4 Zusammenfassung

In Kapitel 6 wurden zunächst ein theoretisches Grundverständnis dessen gelegt, was unter kommunikativen Kompetenzen zu verstehen ist.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurde die Bedeutung dieser Fähigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten dargestellt. Wie gezeigt wurde, stellen Konflikte für die Zusammenarbeit in Teams bzw. für die Entwicklung von neu gebildeten Gruppen hin zu Teams eine besondere Herausforderung dar. Je besser es einer Gruppe also gelingt, diese Herausforderung zu bewältigen, um so konstruktiver kann die Zusammenarbeit verlaufen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass ein Gelingen u.a. davon abhängt, in welchem Maße der Einzelne über kommunikative Fähigkeiten verfügt.

Da jedoch die einzelnen Mitglieder nicht unmittelbar über diese Fähigkeiten verfügen, muss sich verstärkt für eine Vermittlung kommunikativer Kompetenzen eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang wird häufig auf Teamentwicklungsmaßnahmen zurückgegriffen. Obwohl der Einsatz solcher Maßnahmen primär auf die Leistungsfähigkeit von Teams abzielt, konnte gezeigt werden, dass solche Maßnahmen gleichzeitig auch einem gestiegenen Bedürfnis des Einzelnen nach einer persönlichen Weiterentwicklung entsprechen.

Während bisher die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen in Konfliktsituationen diskutiert wurde und sich daraus die Notwendigkeit einer Vermittlung ableiten ließ, sollen im abschließenden Kapitel die Möglichkeiten und die Grenzen einer Vermittlung dieser Fähigkeiten betrachtet werden, um im Anschluss daran einige Konsequenzen für die Wirtschaftspädagogik abzuleiten.

7 Grundsätzliche Möglichkeiten und Problembereiche der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung - eine wirtschaftspädagogische Betrachtungsweise

Im folgenden Kapitel geht es darum, nicht nur die Möglichkeiten zu thematisieren, die sich bei einer Vermittlung kommunikativer Kompetenzen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung ergeben, sondern auch auf die Problembereiche näher einzugehen.

Die Betrachtung der Möglichkeiten ist dabei stark auf die Bildungsmaßnahme „Verhaltenstraining“ abgestimmt. Dabei soll anhand verschiedener Kriterien versucht werden, Anhaltspunkte für eine möglichst vorteilhafte Gestaltung solcher Trainings zu gewinnen.

Eine Thematisierung der Problembereiche betrieblicher Weiterbildung wird hingegen mehr oder weniger losgelöst von der Bildungsmaßnahme „Verhaltenstraining“ erfolgen. In diesem Kapitel geht es vielmehr darum, auf einige generelle Schwierigkeiten hinzuweisen, mit denen sich eine betriebliche Weiterbildung konfrontiert sieht.

Zum Abschluss wird in Kapitel 7.2 noch auf einige Konsequenzen hingewiesen, die sich aus der im Rahmen dieser Arbeit behandelten Fragestellung für die Wirtschaftspädagogik ableiten lassen. Dabei geht es insbesondere darum, Einflussmöglichkeiten der Wirtschaftspädagogik aufzuzeigen und über diesen Weg die Wirtschaftspädagogik auch an ihre Verantwortung bezüglich des Menschen in der Wirtschaft zu erinnern.

7.1 Das Verhaltenstraining als betriebliche Weiterbildungsmaßnahme

Bevor jedoch auf die Möglichkeiten und Grenzen der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen näher eingegangen wird, soll zunächst eine

Präzisierung dahingehend stattfinden, welche Art von Bildungsmaßnahme überhaupt betrachtet werden soll.

Das Gesamtsystem „betriebliche Bildung“ kann in die Bereiche Aus- und Weiterbildung unterteilt werden.

Wenn im Folgenden der Fokus auf die betriebliche Weiterbildung gerichtet wird, so liegt dies u.a. daran, dass in einer Zeit, in der sich die Unternehmen laufend neuen Veränderungs- und Innovationsproblemen stellen müssen, die Weiterbildung zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Aus den Aufgabenanforderungen im Unternehmen lassen sich verschiedene Qualifikationsdimensionen für Weiterbildungsmaßnahmen ableiten: Während das Erlernen von Wissen dem kognitiven Lernzielbereich zufällt, die Koordination von Bewegungsabläufen psychomotorische Lernziele betrifft, wird das Entwickeln von Gefühlen, Werten und Einstellungen dem affektiven Lernzielbereich zugerechnet. In der traditionellen Weiterbildung standen zumeist kognitive oder psychomotorische Lernziele im Mittelpunkt. Heute wird verstärkt auch der affektive Lernzielbereich berücksichtigt.

Bildungsmaßnahmen, die verstärkt auf ein affektives oder auch soziales Lernen abzielen, werden häufig in Form von Verhaltenstrainings durchgeführt.

Verhaltenstrainings im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung zielen somit auf eine Veränderung oder Verstärkung von Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele ab und werden innerhalb der betrieblichen Weiterbildung eine immer wichtiger.

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass sich eine Analyse der Möglichkeiten und der Grenzen bei einer Vermittlung kommunikativer Kompetenzen auf betriebliche Maßnahmen der Weiterbildung in Form von Verhaltenstrainings bezieht.

7.1.1 Möglichkeiten der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen

Welche Möglichkeiten bzw. welche Chancen sich für eine Gruppe bzw. ein Team oder auch für den Einzelnen im Rahmen von Verhaltenstrainings zur Vermittlung kommunikativer Kompetenz bieten, lässt sich im Grunde aus den in Kapitel 6.3 gewonnenen Erkenntnissen ableiten.

Dabei wurde gezeigt, dass entsprechende Trainingsmaßnahmen eine doppelte Zielsetzung verfolgen. Auf der einen Seite wird versucht, die Leistungsfähigkeit einer Organisationseinheit zu steigern. Auf der anderen Seite sollen Forderungen nach Humanisierung und Persönlichkeitsentfaltung entsprochen werden.

Damit ein Verhaltenstraining beiden Anforderungen gerecht werden kann, sollten einige Aspekte berücksichtigt werden, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Prinzipiell ist eine Vielzahl von verschiedenen Trainingsvariationen denkbar, um einen Lernprozess im Sinne einer Verhaltensveränderung zu initiieren. Dabei lassen sich u.a. Einzel- von Gruppentrainings, interne von externen Trainings oder aktive von passiven Trainingsmethoden unterscheiden.

Die hier erfolgte exemplarische Aufstellung denkbarer Variationsmöglichkeiten wird im Folgenden diskutiert. Wenn dabei eine Entscheidung, für die eine oder die andere Alternative getroffen wird, so soll diese Wahl nicht als Pauschalurteil für die Vorteilhaftigkeit einer bestimmten Vorgehensweise interpretiert werden. Vielmehr gilt es, eine Entscheidung vor dem Hintergrund der im Rahmen dieser Arbeit zu behandelnden Fragestellung zu treffen.

Einzel- versus Gruppentraining

Während Einzellernen in der Regel für die Vermittlung von Fachinhalten eingesetzt wird, dominiert im Verhaltenstraining die Form des Gruppenlernens.

Dies ist insbesondere damit zu erklären, dass sich Gruppenlernen in besonderer Weise zur Förderung sozialer Kompetenzen eignet. Um z.B. im Rahmen von Kommunikationstrainings überhaupt erkennen zu können, welches Verhalten kommunikationsfördernd bzw. -hemmend ist, ist die systematische Interaktion zwischen den Lernenden ein wichtiger Bestandteil. Prinzipiell kann sich eine Trainingsgruppe entweder aus völlig fremden Personen zusammensetzen oder sie besteht aus Teilnehmern, die auch in der realen beruflichen Situation eine Einheit bilden.

Da im Kontext dieser Arbeit der Einsatz solcher Trainingsmaßnahmen u.a. der Leistungssteigerung einer organisatorischen Einheit dient, ist es sinnvoll, diese auch als Trainingsgruppe zu betrachten. Problematisch bei einer solchen Zusammensetzung ist jedoch, dass der Einzelne aus dem im Training gezeigten Verhalten u.U. Konsequenzen für die berufliche Alltagssituation befürchtet und somit die Faktoren Macht oder Angst einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Trainingsgeschehen haben können.

Interne versus externe Trainingsangebote

Während externe Trainings von unternehmensfremden Bildungsträgern durchgeführt werden, werden interne Trainings vom Unternehmen selbst initiiert und abgehalten.

Wesentlicher Vorteil von internen Verhaltenstrainings ist dabei der hohe Grad der Mitbestimmung des Unternehmens bei der Gestaltung von Lernzielen.

Je stärker eine Lernzielbestimmung die Erwartungen und die Bedürfnislage der Teilnehmer mitberücksichtigt, um so positiver ist die Wirkung auf die Weiterbildungsbereitschaft und somit auch auf den entsprechenden Lernerfolg. Sollen folglich die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter im Unternehmen verbessert werden, so gilt es entsprechend konkrete Ziele zu

formulieren, wobei gerade interne Trainingsmaßnahmen auf eine stark betriebsspezifische Orientierung ausgerichtet sind.

Aktive versus passive Trainingsmethoden

Während bei passiven Trainingsmethoden die Aktivität überwiegend auf den Trainer beschränkt bleibt, werden die Teilnehmer bei aktiven Trainingsmethoden von Anfang an in den Lernprozess einbezogen.

Wie bereits mehrfach gezeigt, stellen soziale und kommunikative Kompetenzen eine zwingend notwendige Voraussetzung für die Arbeit in Gruppen bzw. in Teams dar.

Zur Vermittlung solcher Kompetenzen wird im Verhaltenstraining häufig auf die Gruppendynamik zurückgegriffen.

Der Begriff „Gruppendynamik“ beschäftigt sich inhaltlich mit dem Beobachten, Beschreiben und Erklären von Gruppenprozessen und Gruppenstrukturen. Das Wort „Dynamik“ weist dabei auf komplexe und interdependente Kräfte hin, die in einem gemeinsamen Bereich vorhanden sind.

Im alltagssprachlichen Gebrauch dominiert hingegen ein methodisches Begriffsverständnis von „Gruppendynamik“. Nach dieser Auffassung bezeichnet Gruppendynamik eine Reihe von verschiedenen Trainingsmethoden, die auf eine aktive Auseinandersetzung des Lernenden mit dem Lernstoff abzielen. So zielen z.B. Rollenspiele oder Partnerübungen darauf ab, dem Teilnehmer auf dem Weg des eigenen Erlebens gruppendynamische Prozesse zu verdeutlichen und Verhaltensänderungen zu ermöglichen.

Dabei konnte festgestellt werden, dass sich aktive Methoden besser zur Veränderung sozialer Verhaltensweisen eignen, als dies z.B. durch Vorträge oder individuelle Unterweisungen möglich ist.

Um einen Lernprozess im Sinne einer Verhaltensmodifikation zu ermöglichen, ist das sogenannte Feedback-Prinzip von zentraler Bedeutung. Da sich jedoch schnell zeigte, dass gelegentlich eine ungeschminkte Rückmeldung für den einzelnen schwer zu verarbeiten ist und sich unerwünschte Nebenwirkungen

ergeben, wird das Konzept der Gruppendynamik in der betrieblichen Weiterbildung kaum noch in seiner klassischen Form eingesetzt. Wohl aber werden in vielen Verhaltenstrainings gruppendynamische Elemente verwendet.

Wie gezeigt werden konnte, besteht bei einer entsprechenden Gestaltung von Verhaltenstrainings die Möglichkeit, die Mitarbeiter sowohl für die Bewältigung gegenwärtiger und künftiger Anforderungen zu qualifizieren als auch dem Interesse der Mitarbeiter nach Weiterbildung sowie kompetentem beruflichen Handeln oder auch dem Wunsch nach verbesserten Karrierechancen nachzukommen.

Gleichzeitig muss sich eine betriebliche Weiterbildung jedoch auch mit einigen Faktoren auseinandersetzen, die sich beschränkend auf die Realisierbarkeit bzw. den Erfolg möglicher Trainingsmaßnahmen auswirken. Im Folgenden sollen einige dieser Aspekte näher thematisiert werden, um auch auf Problembereiche hinzuweisen, mit denen eine betriebliche Weiterbildung tagtäglich umgehen muss.

7.1.2 Problembereiche der Vermittlung kommunikativer Kompetenzen innerhalb betrieblicher Arbeitsgruppen

Für die Durchführung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen liegt ein erster wesentlicher Faktor der Begrenzung in den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens.

Die betriebliche Weiterbildung stellt für die Unternehmen eine Investition dar und insofern ist die Finanzierung als kritischer Bestandteil der Weiterbildung zu sehen.

Sollen finanzielle Ressourcen in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen investiert werden, so muss häufig die Rentabilität solcher Investitionen aus

betriebswirtschaftlichen Gründen erst nachgewiesen werden, um die Entscheidungsträger vom ökonomischen Nutzen dieser Maßnahmen zu überzeugen.

Das Verbuchen von Kosten und Nutzen beruflicher Weiterbildung im betrieblichen Rechnungswesen erweist sich als problematisch. Während sich der Aufwand noch relativ leicht ermitteln lässt, stellt sich die Bewertung des Ertrags wesentlich schwieriger dar. Dabei ergeben sich die Schwierigkeiten einer Bewertung des Ertrags oder auch Nutzens beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen z.B. daraus, dass langfristige Bildungseffekte schwer quantifizierbar sind. Schwer messbar ist und bleibt auch der persönliche und emotionale Nutzen eines Teilnehmers.

Trotz intensiver Bemühung um die Entwicklung von Evaluationsmodellen oder auch um die Schaffung eines Bildungscontrollings kann ein großer Bereich der betrieblichen Weiterbildung nicht eindeutig quantifiziert werden. Trotzdem wird von den Unternehmen in der Aktualisierung des vorhandenen Qualifikationsbestandes ein zentraler wettbewerbsrelevanter Faktor gesehen.

Wer folglich „betriebliche Weiterbildung einschränkt, um Geld zu sparen, verhält sich wie jemand, der die Uhr anhält, um Zeit zu sparen.“

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der die betriebliche Weiterbildung an ihre Grenzen erinnert, wird in der Literatur unter dem Stichwort der „Transferproblematik“ diskutiert.

Ziel einer Trainingsmaßnahme ist es letztlich, bei den Teilnehmern eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung zu bewirken, die sich auch in der realen beruflichen Situation niederschlägt, was auch als Transfer bezeichnet wird. Da sich der Erfolg eines jeden Trainings u.a. an dem Ausmaß festmachen lässt, inwieweit ein solcher Transfer gelingt, handelt es sich hierbei um eine zentrale Frage der Weiterbildung.

Gerade für verhaltensbezogene Fertigkeiten gilt es zwar als eine gesicherte, aber nicht immer bedachte Erkenntnis, dass Wissen allein noch kein

adäquates Handeln gewährleistet. Warum eine Umsetzung jedoch nicht immer gelingt, kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden:

Ein Training etwa zur Verbesserung der Kommunikation kann nur etwas bewirken, wenn vor und besonders nach einer solchen Maßnahme auch die verhaltensprägenden Rahmenbedingungen eines Unternehmens nicht im Widerspruch zu der im Training erlernten Verhaltensweise stehen.

Damit Maßnahmen der personalen Entwicklung nicht wirkungslos bleiben, also ein Transfer erfolgen kann, sollten sie folglich auf die strukturellen Gegebenheiten eines Unternehmens abgestimmt sein.

Verhaltenstrainings sollten jedoch nicht nur in jeder Phase auf die betriebliche Realität zugeschnitten sein und inhaltlich mit dieser Realität konform gehen, sondern auch nach der Durchführung ihre Verankerung und am besten sogar ihre Fortführung im betrieblichen Alltag finden.

In diesem Zusammenhang besteht für die betriebliche Weiterbildung die Möglichkeit, im Rahmen von sogenannten „Transfermaßnahmen“ der Transferproblematik zu begegnen. So können z.B. auch Lernziele für die Zeit nach dem Training vereinbart werden und durch entsprechende Folgeaktivitäten eine Transfersicherung erleichtert werden.

Ein dritter Aspekt, der sich auf die betriebliche Weiterbildung zuweilen negativ auswirken kann, liegt in der Lernbereitschaft oder auch Lernfähigkeit des einzelnen.

Ob nun ausdrücklich oder eher stillschweigend, Praxis und Theorie zur Personalentwicklung gehen von einem Menschenbild aus, das den Menschen während seiner gesamten Zugehörigkeit zum sozialen System für entwicklungsfähig und entwicklungsmotiviert hält.

Dabei werden jedoch Grenzen, die dem Einzelnen durch persönliche Erfahrung gesetzt sind, häufig unterschätzt.

Die betriebliche Weiterbildung sollte daraus ihre Konsequenzen ziehen, indem eine enge Abstimmung der Trainingsinhalte auf die Bedürfnisse und das Leistungspotential der Teilnehmer erfolgt, da sich Erfolge vor allem bei

solchen Trainingsmaßnahmen zeigen, die Lernfähigkeit, Lernbedürfnis und die Veränderbarkeit von Verhalten mitberücksichtigen.

Obwohl an dieser Stelle - wenn auch nur exemplarisch - auf einige der Problembereiche hingewiesen wurde, mit denen eine betriebliche Weiterbildung umzugehen hat, soll eine Thematisierung der Schwierigkeiten nicht als Legitimation verstanden werden, sich von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen fernzuhalten. Die beschriebenen Schwierigkeiten sollten stattdessen als Herausforderung betrachtet werden, die zu einer Erweiterung und u.U. zu einer Neuorientierung betrieblicher Weiterbildungskonzepte führt.

Da sich nicht nur die Personalentwicklung um eine Theorie wirtschaftlicher Bildung bemüht, sondern sich insbesondere die Wirtschaftspädagogik auf diesem Forschungsgebiet verdient gemacht hat, soll im Folgenden auf einige Konsequenzen hingewiesen werden, die sich aus Kapitel 7.1 für die Wirtschaftspädagogik ergeben.

7.2 Wirtschaftspädagogische Konsequenzen

Die Wirtschaftspädagogik versteht sich als wissenschaftliche Disziplin, die das Grundverhältnis von Wirtschaft und Erziehung untersucht. Dieses Grundverhältnis stellt die Grundlage wirtschaftspädagogischer Theoriebildung dar, wobei es sowohl um die theoretische Durchdringung einer Erziehung für die Wirtschaft - im Sinne einer Analyse menschlicher Handlungsfähigkeit im ökonomischen Bereich - als auch um die theoretische Durchdringung einer Erziehung durch die Wirtschaft geht.

Die moderne Wirtschaft ist theoretisch wie praktisch eine Herausforderung dieser Zeit. Auf zahlreichen Veranstaltungen, in Diskussionen und Veröffentlichungen wird davon ausgegangen, dass jeder einzelne mit

Anforderungen konfrontiert wird, die es bislang in dieser Weise nicht gab und die infolgedessen das Bildungswesen einschließlich der berufsbezogenen Aus- und Weiterbildung vor neue Aufgaben stellen.

Für die Praxis bedeutet eine solche Entwicklung, dass sie u.a. differenzierte Gestaltungsempfehlungen für eine effektive Bildungsarbeit benötigt. Zwar ist die Literatur zur Personal- und Organisationsentwicklung seit Beginn der 80er Jahre stark angestiegen, doch weisen diese zumeist praxisorientierten Veröffentlichungen Defizite hinsichtlich pädagogischer Zusammenhänge auf.

Für die Wirtschaftspädagogik bedeutet dies eine besondere Herausforderung. Nimmt sie die Herausforderung an, so muss sie auch die didaktische Fragestellung, was eine Erziehung für die Wirtschaft leisten muss, zeitgemäß und problembewusst angehen und zu beantworten versuchen.

Bildung ist kein statisches Konzept, sondern bedarf einer inhaltlichen und der Zeit entsprechenden Neubestimmung, ohne dabei den Zugriff auf überzeitliche Wert- und Sinnprinzipien zu verlieren.

In der inhaltlichen Ermittlung und Bestimmung von Lehr - Lernzielen kann die Wirtschaftspädagogik folglich einen wertvollen Beitrag leisten

Da eine inhaltliche Präzisierung z.B. von sozialer oder kommunikativer Kompetenz häufig nur sehr unkonkret erfolgt, wird es für die Unternehmen möglich, diesen Begriff auf die eigenen Bedürfnisse und Vorstellungen zuzuschneiden. Ein Ziel der Wirtschaftspädagogik sollte es demnach sein, solche Begriffe von ihrer Subjektivität zu befreien.

Für die Wirtschaftspädagogik ergibt sich jedoch auch in methodischer Hinsicht ein breites Forschungsfeld. So könnte z.B. eine differenziertere Analyse von Methoden wie Rollenspiel, Planspiel oder auch

Verhaltenstrainings aufzeigen, in welchem Maße sie den Prozess der wirtschaftlichen Bildung tatsächlich unterstützen können.

Auch wäre es denkbar, bei der Entwicklung neuer Methoden mitzuwirken. Für eine Weiterführung dieser Arbeit wären z.B. solche Methoden gefragt, die sich in besonderem Maße mit der Zielgruppe „Erwachsene in der Weiterbildung“ auseinandersetzen und dabei insbesondere für eine Vermittlung kommunikativer Kompetenzen geeignet sind. Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang eine verstärkte Zusammenarbeit von Theorie und Praxis, um gegenseitig von den Erfahrungen und Erkenntnissen profitieren zu können.

Wie gezeigt wurde, bieten sich in diesen Bereichen für die Wirtschaftspädagogik die Möglichkeit und die Verantwortung, zu einer wirtschaftlichen Bildungsidee beizutragen, die sowohl dem Menschen als auch der Wirtschaft dient.

Auch wenn der Schwerpunkt wirtschaftspädagogischen Denkens und Handelns in einer intentionalen Erziehung für die Wirtschaft liegt, so darf dennoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Wirtschaft selbst ein Leben lang auf den Menschen erzieherisch einwirkt, woraus sich für die Wirtschaftspädagogik ebenfalls einige Konsequenzen ableiten lassen.

Da es für den Einzelnen wohl kaum folgenlos sein dürfte, ob das Unternehmen, in dem er tätig ist, z.B. zentral oder dezentral geführt wird, findet in diesem Sinne eine Erziehung durch die Wirtschaft statt. Die Wirtschaftspädagogik hat somit auch den erzieherischen Einfluss der Wirtschaft auf den einzelnen zu untersuchen und zu bewerten, wobei der Maßstab ihrer Antwort stets die pädagogische Verantwortung für den Menschen sein sollte.

Bezogen auf die Fragestellung dieser Arbeit wäre es wünschenswert, wenn die Wirtschaftspädagogik verstärkt die Einflüsse verschiedener Arbeits- und

Organisationsformen auf den Menschen untersucht. Durch konkret Ergebnisse bzgl. der Vorteile oder auch Nachteile verschiedener Gruppenkonzepte, könnte den Unternehmen Anhaltspunkte bereitgestellt werden, die bei einer Einführung neuer Organisationsformen Berücksichtigung finden könnten. Auch hier wäre eine engere Zusammenarbeit gefragt.

So darf die Wirtschaftspädagogik auch nicht tatenlos zusehen, wenn Individuen unter dem Deckmantel des sozialen Kompetenzerwerbs ausgebildet werden, um widersprüchlichen Strukturen im Unternehmen besser angepasst zu werden. Des Weiteren sollte sie z.B. auch der Frage nachgehen, wo eigentlich das Recht oder das Interesse eines Unternehmens, über den Weg einer Schulung in die Persönlichkeit von Mitarbeitern mehr oder weniger einzugreifen, seine Grenzen findet.

Wie gezeigt wurde, erschließt sich der volle Wirkungsbereich der Wirtschaftspädagogik erst, wenn es gelingt, die beiden Teilaspekte Wirtschaft und Erziehung in ihrer wechselseitigen Durchdringung zu erfassen und zu beleuchten. Dabei bewegt sich eine Disziplin wie die Wirtschaftspädagogik ständig zwischen Idealität und Realität, was sie jedoch nicht davon abhalten sollte, sich als eine Art Anwalt des Menschen in seinem wirtschaftlichen Lebensraum zu behaupten.

8 Schlußbetrachtung

Zielsetzung dieser Arbeit war es, die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen für Gruppen und Teamarbeit darzustellen, wobei eine Analyse dieser Bedeutung in Bezug auf das Phänomen Konflikt stattfand.

Dabei konnte gezeigt werden, dass ein Mangel an kommunikativen Kompetenzen einerseits die Ursache für Konflikte darstellen kann.

Andererseits kann sich ein Mangel an kommunikativen Kompetenzen negativ auf einen konstruktiven Umgang mit Konflikten auswirken.

Auf Grund dieser Erkenntnis kann eingangs gestellte These, dass sowohl bei der Entstehung als auch bei der Bewältigung von Konflikten der Kommunikation eine besondere Bedeutung zukommt, als bestätigt angesehen werden. Die Forderung nach einer verstärkten Vermittlung kommunikativer Kompetenzen wird dabei als konsequente Schlussfolgerung betrachtet.

Eine Vermittlung und auch Förderung dieser Qualifikationen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung darf sich jedoch nicht ausschließlich an ökonomischen Zielen, wie z.B. einer Leistungssteigerung, orientieren. Es geht auch darum, pädagogische Zielkategorien zu berücksichtigen und einem Bedürfnis nach Verantwortung, Mitgestaltung und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter auch im beruflichen Lebensraum zu entsprechen.

Um diesen Forderungen nicht nur theoretisch, sondern auch in der praktischen Umsetzung nachkommen zu können, ist die Wirtschaftspädagogik in besonderem Maße gefordert.

Ihr fällt in diesem Zusammenhang nicht nur die Aufgabe zu, nach einer zeitgemäßen Antwort zu suchen, die das „was“ und das „wie“ einer Qualifizierung für die Wirtschaft beinhaltet. Sie muss sich auch in verstärktem Maße um die Erforschung erzieherischer Wirkungen der Wirtschaft auf den Menschen bemühen. Nur wenn sie um Zusammenhänge und Auswirkungen z.B. von Gruppen- und Teamarbeit auf das Individuum weiß, kann sie sich als kompetenter Vertreter für die Interessen der Menschen in ihrem beruflichen Wirkungsraum einsetzen.

Da kommunikative Kompetenzen bereits im Prozess der primären und der vorberuflichen Sozialisation erworben werden, wäre die

Wirtschaftspädagogik allein mit einer solchen Aufgabe überfordert. Umso wichtiger erscheint es, dass von den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen verstärkt Impulse ausgehen, integrativ zusammenzuarbeiten, um sich für die zentralen Werte des Menschseins stark zu machen, denn:

„Was alle angeht, können nur alle lösen.

Jeder Versuch eines Einzelnen, für sich das zu lösen, was alle
angeht, muss scheitern.“

Friedrich DÜRRENMATT, Die Physiker (1962)

Literaturverzeichnis

ALEX, L. (1991): Beschreibung und Erfassung von Qualifikationen. Zum Qualifikationsbegriff in: Berufsbildung, 1991, H. 2, S. 23-27

AMASON, A.C., u.a. (1995): Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams in: Organizational Dynamics, 1995, H. 2, S. 20- 35

ANTONI, C.H. (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Weinheim 1994

ANTONI, C.H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppe. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit? Weinheim 1996

ARNOLD, R. (1992): Schlüsselqualifikationen - Ziele einer ganzheitlichen Berufsbildung. In KölnWP, 7. Jg., 1992, H.13, S. 65-88

ASCHENBRÜCKER, K. (1991): Wirtschaftliche Bildung und Persönlichkeitsentwicklung - Überlegungen zu einer Forschungskonzeption. In: ASCHENBRÜCKER, K./PLEISS, U. (Hrsg.): Menschenführung und Menschenbildung. Baltmannsweiler 1991, S. 135-149

BAACKE, D. (1975): Kommunikation und Kompetenz. 2. Aufl., München 1973

BABST, H.-U. (1995): Sachgerechtes Verhandeln nach dem Harvard-Konzept. In: SÄNGER, M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor. Managen heißt kommunizieren. Bonn 1995, Seite 113-124

BECK, H. (1993): Schlüsselqualifikationen. Bildung im Wandel. 1. Aufl., Darmstadt 1993

BERKEL, K. (1984): Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein organisationspsychologischer Ansatz. Berlin 1984

BERKEL, K. (1985): Konflikttraining: Konflikte verstehen und bewältigen. Heidelberg 1985

BERKEL, K. (1995a): Konflikte in Organisationen. In: GREIF, S./HOLLING, H./NICHOLSON, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. 2. Aufl., Weinheim 1995, S. 270-275

BERKEL, K. (1995b): Konflikte in und zwischen Gruppen. In: ROSENSTIEL, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 359-376

BERKEL, K. (1995c): Verhandlung und Konfliktlösung. In: SARGES, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik. 2., vollständig überarb. und erw. Aufl., Göttingen/Bern/Toronto u.a. 1995, S. 419-424

BERTELSMANN, G. (1981): Human Relations. In: BECKERATH, P.G. von/SAUERMAN, P./WISWEDE, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart 1981, S. 197- 199

BIRKER, K. (1998): Betriebliche Kommunikation. 1. Aufl., Berlin 1998

BLAKE, R./J.MOUTON, J.S. (1988): Verhaltenspsychologie im Betrieb: Der Schlüssel zur Spitzenleistung; Das neue Grid-Management-Konzept. 2. Aufl., Düsseldorf/Wien 1988

BOHNISCH, W./NÖBAUER, B. (1995): Soziale Kompetenz. In: KIESER, A./REBER, G./WUNDERER, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1945-1958

BONACKER, T. (1996): Konflikttheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen. Opladen 1996

BROMMER, U. (1992): Mitarbeiterfinden, fördern und weiterbilden. Stuttgart 1992

BROMMER, U. (1994): Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise. Zürich 1994

BUER, J. VAN (1992): Schlüsselqualifikation „Kommunikationsfähigkeit“ Probleme und Perspektiven. Kiel 1992

BUNGARD, W. (1995): Team- und Kooperationsfähigkeit. In: SARGES, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik. 2., vollständig überarb. und erw. Aufl. Göttingen u.a. 1995, S. 405-415

BUNK, G.P. (1994): Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: Berufsbildung (CEDEFOP), 1994, H.1, S. 9-15

BURGARDT, A./WISWEDE, G. (1981): Konflikt im Betrieb. In: BECKERATH, P.G. von/SAUERMAN, P./WISWEDE, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart 1981, S. 231- 236

BURKART, R. (1995): Kommunikationswissenschaft. 2. Aufl., Wien/Köln/Weimar 1995

CHOMSKY, N. (1969): Aspekte der Syntax-Theorie. Frankfurt am Main/Berlin 1969

COERS, J./THOM, N. (1981): Organisationsentwicklung. In: BECKERATH, P.G. von/SAUERMAN, PYWISWEDE, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart 1981, S. 289- 293

COHN, R.C. (1975): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975

COMELLI, G. (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. In: JESERICH, W., u.a. (Hrsg.): Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Bd.4, München/Wien 1985

COMELLI, G. (1995): Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In: ROSENSTIEL, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995, S.387-409

IX

CONEN, H. (1991): Die Kunst mit Menschen umzugehen. Ein Ratgeber mit Übungen für erfolgreiche Kommunikation und Körpersprache. Köln 1991

COSER, A. L. (1972): Theorie sozialer Konflikte. Neuwied/Berlin 1972.

CROTT, H. (1992): Verhandlungstheorie. In: FRESE, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2. 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2526-2541

DELHEES, K.H. (1994): Soziale Kommunikation. Opladen 1994

DEUTSCH, M. (1976): Konfliktregelung: konstruktive und destruktive Prozesse. 1. Aufl., München/Basel 1976

DÖRING, K.W. (1991): Praxis der Weiterbildung: Analyse - Reflexion - Konzepte. Weinheim 1991

DRÖSE, P.W. (1982): Kommunikative Kompetenz und Persönlichkeit: Theoretische Analysen und empirische Untersuchungen. 1. Aufl., Köln 1982

EBERLE, W./KIRCHHOFF, G. (1981): Mit Konflikten leben: Entstehung, Vermeidung und Verarbeitung von Konflikten in der Arbeitswelt. Köln 1981

EDINSEL, K. (1994): Soziale Kompetenz und Berufserfolg. Berlin 1994

EISENHARDT, K.M./KAHWAJY, J.L./BOURGEOIS, L.J. (1997): How management teams can have a good fight. In: Harvard Business Review, 1997, H. 4, S. 77-85

- ENGELKING, M. (1981): Betriebliches Training. In: BECKERATH, P.G. von/SAUERMANN, P./WISWEDE, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart 1981, S. 354- 359
- ETZEL, T. (1995): Konfliktmanagement - Eine Führungsstrategie mit Zukunft In: Versicherungswirtschaft, 1995, H. 6, S. 356-362
- EULER, D. (1989): Kommunikationsfähigkeit und computergestütztes Lernen. Köln 1989
- FAIX, W.G./LAIER, A. (1996): Soziale Kompetenz: Wettbewerbsfaktor der Zukunft. 2. Aufl., Wiesbaden 1996
- FAULSTICH, P., u.a. (1992): Weiterbildung für die 90er Jahre. Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim/München 1992
- FISCHER, L./WISWEDE, G. (1997): Grundlagen der Sozialpsychologie. München/Wien/Oldenburger 1997
- FISHER, R./URY, W./PATTON, B. (1993): Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. 11., aktualisierte und erw. Neuausgabe, Frankfurt am Main/New York 1993
- FITTKAU, B. (1995): Kommunikation. In: SARGES, W. (Hrsg.): Management - Diagnostik 2., vollständig überarb. und erw. Aufl., Göttingen/Berlin/Toronto u.a. 1995, S. 382-394
- FRANKE, J. (1993)* Organisationsentwicklung und Organisationsberatung: Eine wirtschaftspädagogische Perspektive. Köln 1993
- FRIEDERICI, A.D./LEVELT, W.J.M. (1988): Sprache. In: IMMELMANN,
- KOSCHERER, K.R./VOGEL, Ch. u.a. (Hrsg.): Psychobiologie: Grundlagen des Verhaltens. Stuttgart/New York/Weinheim u.a. 1988, S. 648- 671

- FRIELING, E./FREIBOTH, M. (1997): Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41. Jg., 1997, H. 3, S. 120-130
- GEBERT, D. (1992): Kommunikation. In: FRESE, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2. 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1110-1121
- GEBERT, D. (1995): Organisationsentwicklung und -beratung. In: GREIF, /S./HOLLING, H./NICHOLSON, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. 2. Aufl., Weinheim 1995, S. 354-357
- GEHM, T. (1994): Kommunikation im Beruf: Hintergründe, Hilfen, Strategien. Weinheim/Basel 1994
- GEIBLER, K. A. (1996): Zwischen den Buchdeckeln tobt der Konflikt In: Grundlagen der Weiterbildung, 7. Jg., 1996, H. 2, S. 83-87
- GLASL, F. (1990): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 2., vollst. überarb. Aufl., Berlin/Stuttgart 1990
- GLASL, F. (1994): Bildungsmanagement. In: GEIBLER, H./BRUCH, T. von/PETERSON, J. (Hrsg.): Bildungsmanagement. Frankfurt am Main/Berlin/Bern u.a. 1994, S. 217-228
- GLOGER, A. (1994): Mehr Kommunikation! In: Unternehmer Magazin, 1994, H. 9, S. 20
- GOLAS, H.G.(1997): Der Mitarbeiter. Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht. 9., aktualisierte Aufl., Berlin 1997
- GOTTSCHALL, D. (1987): Die Dynamik des Mißtrauens. In: Management Wissen, 1987, H. 2, S. 17-29
- GOTTSCHALL, D. (1990): Pause auf der Metaebene. In: Manager Magazin, 1990, H. 8, S. 131-137

GRAUMANN, C. F. (1972): Interaktion und Kommunikation. In: derselbe (Hrsg.): Handbuch der Psychologie. Bd. 7: Sozialpsychologie, 2. Hbb. Göttingen 1972

XI

GREIF, S./KURTZ, H.-J. (1995): Ausbildung, Training und Qualifizierung. In: GREIF, S./HOLLING, H./NICHOLSON, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie- Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. 2. Aufl., Weinheim 1995, S. 149-161

GROOTINGS, P. (1994): Von Qualifikation zu Kompetenz: Wovon reden wir eigentlich? In: Berufsbildung (CEDEFOP). 1994, H. 1, S. 5-8

GRÜN, J. (1993): Qualifizierung und verbesserte betriebliche Kommunikation durch Gruppenarbeit. In: io Management Zeitschrift, 62. Jg., 1993, H. 6, S. 50-54

HABERMAS, J. (1971): Vorbereitung zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: HABERMAS, J./LUHMANN, N. (Hrsg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main 1971

HAHN, W. (1993): Soziale Kompetenz im kooperativen Personal- und Bildungsmanagement. Bonn 1993

HAHNE, A. (1997): Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analyse; ein kritischer Überblick. Opladen 1997

HATZELMANN, E./WAKENHUT, R. (1995): Probleme der Situationsdiagnostik. In: SARGES, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2., vollständig überarb. und erw. Aufl., Göttingen/Bern/Toronto u.a. 1995, S. 135-141

HAUSMANN, G./STÜRMER, H. (1994): Zielwirksame Moderation: Der gemeinsame Weg zum Ergebnis. Renningen-Malmsheim 1994

HEGER, R.-J. (1996a): Erwachsenenbildung. In: LENZEN, D. (Hrsg.): Pädagogische Grundbegriffe. Bd. 1, Aggression bis Interdisziplinarität. 4. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 1996, S. 407-424

HEGER, R.-J. (1996b): Weiterbildung. In: LENZEN, D. (Hrsg.): Pädagogische Grundbegriffe. Bd. 2, Jugend bis Zeugnis. 4. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 1996, S. 1610-1617

HELLER, K. (1976): Intelligenz und Begabung. In: LÜCKERT, H.-R./NICKEL, H./TAUSCH, A.-M. (Hrsg.): Studienhefte Psychologie in Erziehung und Unterricht. München/Basel 1976

HERBST, G. (1991): Zum Arbeitsauftrag einer zeitgemäßen Wirtschaftspädagogik in Theorie und Praxis. In: ASCHENBRÜCKER, KVPLEISS, U. (Hrsg.): Menschenführung und Menschenbildung. Baltmannsweiler 1991, S. 151-163

HERKNER, W. (1981): Einführung in die Sozialpsychologie. 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1981

HESSE, J./SCHRADER, H.C. (1993): Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst. Frankfurt am Main 1993.

HEURSEN, G. (1996a): Allgemeine Didaktik. In: LENZEN, D. (Hrsg.): Pädagogische Grundbegriffe. Bd. 1, Aggression bis Interdisziplinarität. 4. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 1996, S. 307-317

HEURSEN, G. (1996b): Kompetenz - Performanz In: LENZEN, D. (Hrsg.) ■ Pädagogische Grundbegriffe Bd. 2, Jugend bis Zeugnis. 4. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 1996, S. 877-884

HILL, E. (1995) Verhandlungstechniken als Führungsinstrument. In: KIESER, A./REBER, G./WUNDERER, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10. 2., neugestaltete Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 2139-2147

HUGO-BECKER, A./BECKER, H. (1996): Psychologisches Konfliktmanagement: Menschenkenntnis - Konfliktfähigkeit - Kooperation. 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 1996

HYMES, D. (1975): Über linguistische Theorie, kommunikative Kompetenz und die Erziehung unterprivilegierter Kinder. In: KOCHAN, D.C. (Hrsg.): Sprache und kommunikative Kompetenz. 2. Aufl., Stuttgart 1975

JANK, W./MEYER, H. (1994): Didaktische Modelle. 3. Aufl., Frankfurt am Main 1994

JESERICH, W. (1988): Top-Aufgabe. Die Entwicklung von Organisationen und menschlichen Ressourcen. München/Wien 1988

JOCHUM, E. (1995): „Laterale“ Führung und Zusammenarbeit - Der Umgang mit Kollegen. In: ROSENSTIEL, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 411-421

JONGEBLOED, H.-C./TWARDY, M. (1983a): Strukturmoden Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften (SMFW). In: TWARDY, M. (Hrsg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften, Bd. 3/Teil I, Düsseldorf 1983, S. 163-203

JONGEBLOED, H.-C./TWARDY, M. (1983b): Lernzielformulierung und - präzisierung. In: TWARDY, M. (Hrsg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften, Bd. 3/Teil II, Düsseldorf 1983, S. 255-349

KÄLIN, K. (1995): Transaktionsanalyse und Führung. In: KIESER, A7REBER, G./WUNDERER, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2039-2053

KAHR, D. (1994): Weiterbildungsseminare: Wie messbar ist der Erfolg?
In io Management Zeitschrift, 63. Jg., 1994, H. 2, S. 73-77

KAISER, R./KAISER, A. (1994): Begriff der Schlüsselqualifikation. In: GdWZ, 5. Jg., H. 4, S. 186-189

KLINGENBECK, P. (1996): Konfliktmanagement. In: GdWZ, 7. Jg., H. 2, S. 80-82

KNEBEL, H. (1995): Zur Beurteilung von Teamfähigkeit und Teamleistung. In: Personal, 1995, H. 11, S. 594-599

KOLLER, H. (1990): Strategische Rekrutierung und Kommunikationsmanagement. Bamberg 1990

KRONENBERG J (1996) Grundlagen sozialer und kommunikativer Kompetenz: Ein Handbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmungen. Frankfurt am Main 1996

KÜCHLER, J (1979): Gruppendynamische Verfahren in der Aus- und Weiterbildung: Grundlagen, Materialien, Einsatzmöglichkeiten. München 1979

KUHLMEIER, W. (1994): Qualifikation. In: Berufsbildung, 48. Jg., 1994, H. 28. Karteikarte

KUNST, V (1994): Angewandte Psychologie im Unternehmen. Wiesbaden 1994

LEINS, B. (1993): Betriebssoziologie und -psychologie 1. Wiesbaden 1993

LEMAR, B. (1997): Kommunikative Kompetenz: Der Weg zum innovativen Unternehmen. Berlin/Heidelberg/New York u.a. 1997

LENNEBERG, E.H. (1967): Biologische Grundlagen der Sprache. New York 1967

LENZEN, A. (1997): Sozialkompetenz durch Gruppenarbeit. Ein Unterrichtskonzept. 1. Aufl., Darmstadt 1997

- LENZEN, D (1996): Kommunikation. In: LENZEN, D. (Hrsg.): Pädagogische Grundbegriffe. Bd. 2, Jugend bis Zeugnis. 4. Aufl, Reinbeck bei Hamburg 1994, S. 872-877
- LUCKMANN, T. (1972): Die Konstitution der Sprache in der Welt des Alltags. In: BADURA, BJGLOY, K.: Soziologie der Kommunikation. Eine Textauswahl zur Einführung. Stuttgart/Bad Cannstatt 1972. Seite 218- 237
- LUFT, J. (1986): Einführung in die Gruppendynamik. 6. Aufl., Stuttgart 1986
- LUKASCZYK, K. (1974): Kommunikation. In: HÖGY, T./WEIß, H. (Hrsg.): Kommunikation und Information. 2. Aufl., Frankfurt am Main 1974
- MALETZKE, G. (1963): Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg 1963
- MARGGRAF, C. (1992): Teamkompetenz. Ein Qualifikationsziel der Berufsausbildung. Berlin 1992
- MARTIN, C. (1998): Lernen durch Teamarbeit. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12. Jg., 1998, H. 1, S. 67-78
- MEIER, H. (1995): Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung. Neuwied u.a. 1995
- MERK, R. (1992): Weiterbildungsmanagement: Bildung innovativ und erfolgreich managen. Neuwied u.a. 1992
- MERK, R. (1993): Kommunikatives Management: Erwachsenenbildung, Weiterbildung, Personalentwicklung; eine vermittlungswissenschaftliche Perspektive. Neuwied u.a. 1993
- MERTEN, K (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen 1977
- MERTENS, O. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine modernen Gesellschaft. In: MittAB, 7. Jg., 1974, H. 1, S. 36-46

MERTENS, W. (1974): Erziehung zur Konfliktfähigkeit. Vernachlässigte Dimension der Sozialisationsforschung. München 1974

MICHEL-ALDER, E. (1996): Konflikte konstruktiv gestalten. In: GdWZ, 7. Jg., 1996, H. 2. S. 63-66

MILGROM, P./ROBERTS, J. (1992): Economics, organization and management. London u.a. 1992

MULLER, U. (1998): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozeß - mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. In: Zeitschrift für Personalforschung. 12. Jg., 1998, H. 2, S. 123-142

MÜNK, D./LIPSMEIER, A. (1997): Berufliche Weiterbildung; Grundlagen und Perspektiven im nationalen und internationalen Kontext. Baltmannsweiler, 1997

NEUBERGER, O. (1981): Miteinander arbeiten - miteinander reden* Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. 2., unveränderte Auflage. München 1981

NEUBERGER, O. (1992): Arbeitszufriedenheit. In: FRESE, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2. 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 198-208

OECHSLER, W.A. (1992): Konflikt. In: FRESE, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd.2. 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1131-1143

O.V. (1970, Kommunikation): Kommunikation. In: BROCKHAUS-ENZYKLOPÄDIE in 20 Bd. 17., völlig Neubearb. Aufl. des Großen Brockhaus, Wiesbaden 1970, S. 385-386

O.V. (1970, Information): Information. In: BROCKHAUS-ENZYKLOPÄDIE in 20 Bd. 17., völlig Neubearb. Aufl. des Großen Brockhaus, Wiesbaden 1970, S. 112-114

O.V. (1990, Kommunikationsmodelle): Kommunikationsmodelle. In: BROCKHAUSENZYKLOPÄDIE in 24 Bd. 19., völlig Neubearb. Aufl., Mannheim 1990, S. 212-213

O.V. (1990, Kompetenz): Kompetenz. In: BROCKHAUS-ENZYKLOPÄDIE in 24 Bd. 19., völlig Neubearb. Aufl., Mannheim 1990, S. 233

O.V. (1994, Konfliktkultur): Warum wir eine Konfliktkultur brauchen. In: Gablers Magazin, 1994, H. 9, S. 20-22

O.V. (1994, Konfliktverständnis): Ein neues Konfliktverständnis. In: Gablers Magazin, 1994, H. 9, S. 23-26

O.V. (1997, Kommunikation): Kommunikation. In: BROCKHAUS DIE ENZYKLOPÄDIE in 24 Bd- 20., überarb. und aktualisierte Aufl., Leipzig/Mannheim 1997, S. 226-227

O.V. (1997, Konflikt): Konflikt. In: BROCKHAUS - DIE ENZYKLOPÄDIE in 24 Bd. 20., überarb. und aktualisierte Aufl., Leipzig/Mannheim 1997, S. 262

O.V. (1997, Konfliktregelung): Konfliktregelung. In: BROCKHAUS - DIE ENZYKLOPÄDIE in 24 Bd. 20., überarb. und aktualisierte Aufl., Leipzig/Mannheim 1997, S. 262-266

O.V. (1997, Mediation): Mediation - die ganzheitliche Lösung. In: Gablers Magazin, 1997, H. 6-7, S. 34-37

O.V. (1996, Erfolgsrezept Sozialkompetenz): Die jungen Mäden: Erfolgsrezept Sozialkompetenz. In: Manager Seminare, 1998, H. 32, S. 89-95

REETZ, L. (1991): Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung. In: TWARDY, M. (Hrsg.): Duales System zwischen Tradition und Innovation. WBST. Sonderband 4, Köln 1991, S. 27-46

REETZ, L. (1994): Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsgestaltung. Zur Rolle von Schlüsselqualifikationen. In: Berufsbildung, 48. Jg., 1994, H. 28, S. 3-7

REGNET, E (1992): Konflikte in Organisationen. Formen. Funktion und Bewältigung. In: SCHULER, HJSTEHLE. W. (Hrsg.): Beiträge zur Organisationspsychologie. Bd 12. Göttingen/Stuttgart 1992

REMER. A. (1992). Organisatorische Aspekte der Macht. In: FRESE. E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2. 3. Aufl.. Stuttgart 1992. Sp. 1271-1286

RIEKHOF. H.-C. (1995): Personalentwicklung als Führungsinstrument. In: KIESER. A7REBER. GJWUNDERER, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10. 2.. neugestaltete Aufl., Stuttgart 1995. Sp. 1704-1716

ROEBUCK, C. (1996): Constructive Feedback Key to Higher Performance and Commitment. In: Long Range Planing, 29. Jg., 1996. H. 3, S. 328-336

RÖDER. S. (1997): Soziale Kompetenz. Inhaltsleere Floskel oder unverzichtbar? In: Karriereführer. 1997,21. Ausgabe II. S 55-56

ROGERS, C.R. (1989): Entwicklung der Persönlichkeit- 7. Aufl., Stuttgart 1989

ROSENSTIEL, L von (1992a): Organisationsklima. In: FRESE, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre: Bd 2. 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1514-1524

ROSENSTIEL, L. von (1992b): Grundlagen der Organisationspsychologie. 3.. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992

ROSENSTIEL, L. von (1994): Teamentwicklung. In: io Management Zeitschrift. 63. Jg.. 1994. H 2, S. 78-82

ROSENSTIEL, L. von (1995a): Organisationspsychologie. 8., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart/Berlin/Köln 1995

ROSENSTIEL, L. von (1995b): Die Arbeitsgruppe. In: ROSENSTIEL, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 341-358

SADER, M. (1994): Psychologie der Gruppe. 4. Aufl., Weinheim/München 1994

SCHÄFERS, B. (1994): Entwicklung der Gruppensoziologie und Eigenständigkeit der Gruppe als Sozialgebilde. In: SCHÄFERS, B. (Hrsg.): Einführung in die Gruppensoziologie: Geschichte, Theorien, Analysen. 2., erw. und aktualisierte Aufl., Heidelberg/Wiesbaden 1994, S. 19-36

SCHELTEN, A. (1991): Einführung in die Berufspädagogik. Stuttgart 1991

SCHERER, K.R./WALLBOTT, H.G. (1979): Nonverbale Kommunikation: Forschungsberichte zum Interaktionsverhalten. Weinheim/Basel 1979

SCHMIDT, C. (1988): "Typisch weiblich - typisch männlich": Geschlechtstypisches Kommunikationsverhalten in studentischen Kleingruppen. Tübingen 1988

SCHMIEL, M. (1991): Neue Lernziele in der beruflichen Weiterbildung. In: ASCHENBRÜCKER, K./PLEISS, U. (Hrsg.): Menschenführung und Menschenbildung. Baltmannsweiler 1991. S. 281-292

SCHNEIDER, H./KNEBEL, H. (1995): Team und Teambeurteilung: Neue Trends in der Arbeitsorganisation. Köln 1995

SCHOLZ, C. (1997): Theorie und Praxis: Kriterien sozialer Kompetenz. In: Karriereführer, 1997. 21. Ausgabe II. S. 17-24

SCHOLZ, CVHOFBAUER, W. (1990): Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien. Wiesbaden 1990

SCHOTTMAYER, G. (1997): Ich-Identität, soziale Kompetenz und Konfliktfähigkeit. In: Pädagogik, 1997, H. 10, S. 30-34

SCHULER, H./BARTHELME, D. (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: SEYFRIED, B. (Hrsg.): 'Stolperstein' Sozialkompetenz: was macht es so schwierig sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bielefeld 1995, S. 77-116

SCHULZ VON THUN, F. (1984): Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: FITTKAU, B./MÜLLER- WOLF, H.- M./SCHULZ VON THUN, F. (Hrsg.): Kommunizieren lernen (und umlernen). 4. Aufl., Braunschweig 1984, S. 9-100

SCHULZ VON THUN, F. (1989): Miteinander reden 2; Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg 1989

SCHULZ VON THUN, F. (1997): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg 1997

SCHWARZ, G (1995): Konfliktmanagement: Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. 2., erw. Aufl., Wiesbaden 1996

SERVAY W (1994) Lernfähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung. Ihr Stellenwert in der betrieblichen Weiterbildung. In KONEGEN- GRENIER C.SCHLAFFKE, W (Hrsg.): Praxisbezug und soziale Kompetenz: Hochschule und Wirtschaft im Dialog. Köln 1994. S. 175- 182

SEVER, D (1990) Strategische Personalplanung als Instrument des Konfliktmanagements. Wiesbaden 1990

SEYFRIED B (1995) Einleitung: Problemfeld Sozialkompetenz In: SEYFRIED, B. (Hrsg.): "Stolperstein" Sozialkompetenz: was macht es so schwierig sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bielefeld 1995. S. 7-13

SHANNON, C. E.WEAVER, W. (1976): Mathematische Grundlagen der Informationstheorie. München 1976

SONNTAG, K. (1992): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen u.a. 1992

STRASMANN, J./SCHÜLLER, A. (1996): Kernkompetenzen - ein integratives Konzept
In: STRASMANN, J./SCHÜLLER, A. (Hrsg.): Kernkompetenzen: was Unternehmen wirklich erfolgreich macht Stuttgart 1996. S. 7-21

STRATMANN, K. (1996): Berufs-/Wirtschaftspädagogik. In: LENZEN, D. (Hrsg.): Pädagogische Grundbegriffe. Bd 1, Aggression bis Interdisziplinarität 4. Aufl. Reinbeck bei Hamburg 1994, S. 176-179

SUTER, A. (1906). Menschenbild und Erziehung bei M. BUBER und C. ROGERS - en Vergleich. Bern/Stuttgart 1986

TEICHLER, U. (1995): Qualifikationsforschung. In: ARNOLD, R./LIPSMEIER, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995, S. 501-508

THEIß, M. (1995): Zielorientiert verhandeln: Wertschätzung und Durchsetzung - geht das zusammen? In: Voß, B. (Hrsg.): Kommunikations- und Verhaltenstraining. Göttingen 1995, S. 256-271

THOM, N. (1992): Organisationsentwicklung. In: FRESE, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2. 3., völlig neu gestaltete Aufl.. Stuttgart 1992, Sp. 1477-1491

THOMAS, A. (1991): Grundriß der Sozialpsychologie. Bd. 1: Grundlegende Begriffe und Prozesse. Göttingen/Toronto/Zürich 1991

TITSCHER, S. (1995): Kommunikation als Führungsinstrument. In: KIESER, A./REBER, G./WUNDERER, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart 1995. Sp. 1309-1318

TREML, A.K. (1996): Über die evolutionäre Logik des Konfliktmanagements.
In: GdWZ. 7. Jg., 1996, H. 2. S. 84-87

TWARDY, M (1991): Ausbildungsziele und Ausbildungsrealität - Zur Diskrepanz von Ansprüchen und Möglichkeiten betrieblicher Ausbildung. In: ASCHENBRUCKER, KJPLEISS, U. (Hrsg.): Menschenführung und Menschenbildung, Baltmannsweiler 1991. S. 293-307

TWARDY, M.ENGGRUBER, R: (1985): Der Konflikt und Hilfen zur Konfliktlösung: Eine Handreichung für die handwerkspädagogische Praxis. Köln 1985

UHE, E. (1994). Qualifikation • Kompetenz - Bildung. Auf die Bildung kommt es an. In: Berufsbildung. 48.Jg., 1994, H. 28. S. 2

VETTER, W. (1995): Strukturwandel braucht Qualifizierung. In: WuB, 47. Jg., 1995. H.6. S. 167-173

VOIGT, B. (1993): Team und Teamentwicklung. In: Organisationsentwicklung, 12. Jg., 1993, H. 3, S. 34-49

WAHREN, H.-K. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion m Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin/New York 1987

WAHREN, H.-K. (1994): Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin/New York 1994

WATZLAWICK, P./BEAVIN, J. H./JACKSON, D.D. (1990): Menschliche Kommunikation • Formen, Störungen, Paradoxien.
8., unveränd. Aufl.. Bern/Stuttgart/Toronto 1990

WEAVER, W7 SHANNON, C. E. (1975): Théorie mathématique de la communication.
Paris 1975

- WEHMEYER, D./MÜNCH, C. (1993): Konflikt-Management für das Projektteam. In Zeitschrift Führung und Organisation, 1993, H. 6, S. 425-428
- WEVER, U.A. (1989): Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen, Frankfurt am Main 1989
- WILSDORF, D. (1991): Schlüsselqualifikation: Die Entwicklung selbständigen Lernens und Handelns in der industriellen gewerblichen Berufsausbildung. München 1991
- WISWEDE, G. (1992): Gruppen und Gruppenstruktur. In: FRESE, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2. 3., völlig neu gestaltete Aufl, Stuttgart 1992, Sp. 735-754
- WISWEDE, G. (1995): Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 2., neubearb. und erw. Aufl., München/Basel 1995
- ZUSCHLAG, o. (1994): Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz. Göttingen 1994
- ZUSCHLAG, B./THIELKE, W. (1989): Konfliktsituationen im Alltag. Stuttgart 1989