

Kropf-Hasler, Martina

Erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit in Kleingruppen
durch Kenntnis der Kommunikations- und Beziehungsmuster

abgegeben als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Zeltweg, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Literaturverzeichnis	VIII
Eidesstattliche Erklärung	XV

<u>Abschnitt</u>	<u>Überschrift</u>	<u>Seite</u>
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	2
1.2	Zielsetzung.....	4
1.3	Methodisches Vorgehen	5
2	Erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit in Kleingruppen durch Kenntnis der Kommunikations- und Beziehungsmuster.....	6
2.1	Grundlagen	6
2.1.1	Kleingruppen	6
2.1.2	Kommunikationsmuster	12
2.1.3	Beziehungsmuster.....	14
2.2	Kommunikations- und Beziehungsmuster.....	18
2.2.1	Beschreibung der Kommunikationsmuster nach Virginia Satir	18
2.2.2	Strukturtypen der Kommunikation	30
2.2.3	Beziehungsmuster erkennen - das Soziogramm.....	35
2.3	Gestaltung der Zusammenarbeit in Kleingruppen.....	39
2.3.1	Leitung	42
2.3.2	Konkurrenz: Erscheinungs- und Fehlformen	47
2.3.3	Gestaltungsmöglichkeiten erfolgreicher Zusammenarbeit.....	51

3	Schluss	57
3.1	Ergebnisse	57
3.2	Maßnahmen	59
3.3	Konsequenzen	61

Bibliographische Beschreibung:

Im Unternehmen werden wir mit einer Veränderung in Form einer neuen Kollegin oder eines neuen Kollegen konfrontiert. Oder wir befinden uns selbst in der Lage in ein neues Umfeld hineinwachsen zu müssen, sei es eine neue Abteilung, eine andere Familie oder ein anderer Bekanntenkreis. Es kann soweit kommen, dass wir uns selbst ins „out“ – aus der Gruppe – manövrieren, mit allen fatalen Folgen die es für uns als Individuum bringen mag. Oder die Integration gelingt. Wir werden im neuen Kreis akzeptiert und in die Gruppe aufgenommen. Gibt es Möglichkeiten, sich diesen Einstieg durch Einhaltung gewisser „Spielregeln“ zu erleichtern, beziehungsweise es einem neuen Gruppenmitglied leichter zu machen? Was muss man über die Struktur der Gruppe verstehen, damit der Einstieg gut gelingt und nicht nur Glückssache bleibt?

In der vorliegenden Arbeit werden daher nachfolgende Punkte betrachtet:

- in welcher Beziehung stehen die Gruppenmitglieder zueinander,
- wie lässt sich dieser Sachverhalt darstellen und Veränderungen beobachten,
- welche allgemeinen Möglichkeiten der Gruppeneinteilung bestehen,
- wie wird die Gruppe geleitet,
- welchen Einfluss hat diese Leitung auf das Gruppenverhalten,
- wie ist Konkurrenz zu werten und
- wie kann die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe in Anbetracht der oben genannten Einflussfaktoren konstruktiv gestaltet werden.

Basis dafür wird die nähere Betrachtung des Soziogramms sein, durch das sich Beziehungen in der Gruppe sichtbar machen lassen. Da der Bezug zur Praxis nicht verloren gehen soll, wird sich meine Betrachtung auf die Kleingruppe beschränken, denn in aller Regel sind wir im Arbeitsumfeld nicht mit mehr als 2 bis maximal 20 Personen in einer Gruppe konfrontiert.

Eine Gruppe besteht jedoch aus Individuen, die automatisch erlernte Verhaltensweisen ihres gewohnten Umfeldes in neue Gruppensituationen mitbringen. Das bringt es mit sich, dass wir uns „unangepasst“ verhalten, weil wir die unausgesprochenen Verhaltensregeln nicht kennen. Jede Veränderung in Gruppen birgt den Zündstoff für Konflikte, weil jedes Gruppenmitglied durch die neu entstandene Struktur in der Gruppe herausgefordert ist, sich neu anzupassen. Die geänderten Bindungen sorgen für Stresssituationen und vielfach übersteigerten Reaktionen bei den einzelnen Gruppenmitgliedern. Zumeist werden wir uns erst dann unserer Handlungsweise bewusst und beginnen diese zu hinterfragen beziehungsweise auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen.

Daher wird in Folge außerdem auf die Fragen eingegangen: wie kann man solche Reaktionen am Gegenüber oder sich selbst erkennen und situativ richtig reagieren? Wiederholen sich bestimmte Kommunikationsmuster - verbale und nonverbale - unter Stress? Am therapeutischen Ansatz von Virginia Satir wird veranschaulicht, welche Kommunikationsmuster es gibt und wie wir sie entschärfen können. Durch eine gesteigerte Wahrnehmung des eigenen Verhaltens und einem geänderten Verständnis des Verhaltens unseres Gegenübers soll die Kommunikation untereinander verbessert werden. Um das Bild abzurunden, erläutere ich die Begriffe „Sozial- bzw. Selbstkontrollkompetenz“, wie „Selbstreflexion“ näher, weil sie im engen Zusammenhang mit dem Verständnis des eigenen Verhaltens stehen. In diesem Abschnitt werden daher folgende Ziele verfolgt:

- das Erlangen des genauen Verständnisses darüber, wie sich jemand körpersprachlich und verbal verhalten kann und
- was das über seinen Selbstwert aussagt.

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Wie hätten Sie sich gefühlt?	2
Abb. 2: Vier Aspekte einer Nachricht: Sach- und Beziehungsinhalt; Selbstoffenbarung und Apell:	13
Abb. 3: Die vier Ohren des Empfängers:	14
Abb. 4: Die Gruppe als Kraftfeld:	16
Abb. 5: Blaming – anklagendes Muster:	20
Abb. 6: Placating – beschwichtigendes Muster:.....	22
Abb. 7: Computing – superrational:.....	24
Abb. 8: Irrational – ablenkend:	26
Abb. 9: Hierarchische Verknüpfung und Gruppenkommunikation:.....	31
Abb. 10: Option 1 – Chef als Diktator.....	33
Abb. 11: Option 2 – Chef als Experte.....	33
Abb. 12: Option 3 – Chef als Moderator.....	34
Abb. 13: Option 4 – Chef als Auftraggeber	35
Abb. 14: Beziehungsmuster nach soziometrischer Analyse:	38
Abb. 15: Entwicklung der Anforderungen an Führungskräfte:.....	43
Abb. 16: Von einer hierarchischen Gruppenführung zur netzwerkartigen Leitungsform	63

Abkürzungsverzeichnis:

a.a.O.	am angeführten Ort
Abb.	Abbildung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ital.	Italienisch
lat.	Latein
engl.	Englisch
f.	folgende
ff.	fortfolgende
o.a.	oben angeführt
S.	Seite/Seiten
u.a.	unter anderem
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

In jeder Unternehmung steht der Mitarbeiter wie auch die Personalabteilung vor ähnlichen Herausforderungen: „(...) Schlagworte wie „Wissensgesellschaft“, (...) „Selbstorganisation“, „die Unternehmung als lernende Organisation“ gewinnen an Bedeutung.“¹ Jedoch kann man den Anforderungen der sich rasch ändernden Bedürfnisse des Unternehmens allein durch Aus- und Weiterbildung des Stammpersonals nicht immer gerecht werden. Neue Mitarbeiter werden nötig, deren fachliche Qualifikation den künftigen Aufgaben entspricht.

Die Auswahlkriterien werden von der Personalabteilung in erster Linie nach der Tätigkeit, jedoch nicht – oder nur sehr untergeordnet – nach sozialen Kompetenzen der Bewerber unter Berücksichtigung der bestehenden Gruppenstruktur seines künftigen Umfeldes, festgelegt. Als Arbeitnehmer sind wir dann in Form einer neuen Kollegin oder eines neuen Kollegen von der Neuerung letztendlich betroffen. Oder umgekehrt: wir befinden uns selber in der Lage in ein neues Umfeld hineinwachsen zu müssen, sei es eine neue Abteilung, ein anderes Unternehmen oder ein erweiterter Bekanntenkreis.

Die langjährigen Mitarbeiter – in unserem Fall die Gruppenmitglieder - sind ebenso gefordert den Änderungen und Innovationen zu folgen und sie nach Kräften zu unterstützen, wie es der neue Kollege ist. Problematisch wird es dann, wenn Grundhaltungen auseinander gehen und damit der Wille und die Fähigkeit aller Beteiligten zur Anpassung nicht bzw. nur wenig gegeben sind. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass die Integration eines neuen Mitarbeiters in ein bereits länger bestehendes Gefüge – nennen wir es Gruppe – sich in der Praxis oft als besonders schwierig erweist und für alle Beteiligten zum Stressfaktor werden kann.

¹ Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management. 5. überarbeitete Auflage, Tübingen/Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, 2009, S. 13

1.1 Problemstellung

Wie ist es Ihnen ergangen, als Sie in eine neue Gruppe von Bekannten, ein neues Arbeitsumfeld, in die Familie der neuen Freundin oder des Freundes gekommen sind? Was haben Sie gefühlt? Wie haben Sie agiert und reagiert? Konnten Sie beobachten, was in diesem neuen Umfeld für Beziehungs- und Kommunikationsmuster vorhanden waren? Oder sind Ihnen besonders Personen aufgefallen, die sich zueinander irgendwie komisch verhalten haben? Eventuell ist Ihnen sogar an sich selber eine Verhaltensweise aufgefallen, die Sie sonst nicht an den Tag legen?

In der einen oder anderen Variante kennt jeder diesen komplexen Sachverhalt, illustrieren will ich ihn in humorvoller, zum Denken anregender Form:

Abb. 1: Wie hätten Sie sich gefühlt? ²



Mit ein wenig Fantasie kann man erahnen, welche Probleme dem Pfau künftig in seinem neuen Umfeld – dieser kleinen Gruppe eingeschworener Pinguine - erwachsen werden: Verständigungsschwierigkeiten, Anpassungsdruck, Herausforderungen sich zu integrieren, zu erkennen, welche Regeln in dieser

² Vgl. Gallagher, B. J.; Schmidt, Warren H. (Hrsg.): Unter Pinguinen: ein tierisches Team-Buch. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002, S. 50

Gruppe gelten und nicht zuletzt einen Konsens für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu finden. Können Sie mit ihm fühlen?

Die Aussage von dem Verleger Michael Urban beschreibt den Zustand durch den sich viele Arbeitnehmer heute – sowohl auf Unternehmensebene wie auch in der Zusammenarbeit in der Gruppe selbst - überfordert fühlen: „Früher hatten wir einen Zustand, dann kam die Veränderung, dann ein neuer Zustand. Jetzt ist die Veränderung der Zustand.“³ Verständlicherweise wirkt sich diese Art Stress auf das Verhalten von Mitarbeitern aus und stört den reibungslosen zwischenmenschlichen Ablauf, da die Zeit sich aneinander zu gewöhnen durch geplanten und ungeplanten Arbeitsplatzwechsel immer kürzer wird.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, heißt es, daher nehmen wir automatisch erlernte Verhaltensweisen unseres gewohnten Umfeldes in neue Gruppensituationen mit. Das bringt es mit sich, sich „unangepasst“ zu verhalten, weil man die unausgesprochenen Verhaltensregeln nicht kennt. Zumeist werden wir uns erst dann unserer Handlungsweise bewusst und beginnen sie zu hinterfragen, beziehungsweise auf Richtigkeit hin zu überprüfen. Jede Veränderung in Gruppen birgt den Zündstoff für Konflikte, weil jedes Gruppenmitglied durch die neu entstandene Struktur in der Gruppe herausgefordert ist, wieder ein Gleichgewicht herzustellen. Veranschaulichen lässt sich das durch ein Mobile, das plötzlich an eine Schnur ein zusätzliches Gewicht angehängt bekommt – alles andere gerät dadurch auch in Bewegung, solange, bis sich jedes der Teile wieder eingependelt hat. Logischerweise entstehen bei den einzelnen Gruppenmitgliedern Stresssituationen und übersteigerte Reaktionen. Wie kann man solche Reaktionen am Gegenüber oder sich selbst erkennen und situativ richtig reagieren? Wiederholen sich bestimmte Kommunikationsmuster, verbale und nonverbale, unter Stress?

Es kann soweit kommen, dass wir uns selbst ins „out“ – aus der Gruppe – manövrieren, mit allen fatalen Folgen, die es für uns als Individuum bringen mag. Oder die Integration gelingt. Wir werden im neuen Kreis akzeptiert und in

³ Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management: a.a.O., S. 6

die Gruppe aufgenommen. War es dann nur Glück oder besteht die Möglichkeit durch Achtsamkeit und Einhalten von allgemeinen Spielregeln für sich und die Gruppe die Situation zu verbessern? Können die Beziehungsmuster innerhalb einer Gruppe sichtbar gemacht werden? Wenn ja, wie?

1.2 Zielsetzung

In Anbetracht der oben beschriebenen Situation in die man jederzeit kommen kann, ist das Ziel meiner Arbeit, Hinweise zu geben, deren Beachtung die Auswahl und Zusammensetzung einer Gruppe erleichtern soll. Sie soll sowohl für Gruppenmitglieder als auch für Gruppenleiter einen Überblick geben, welchen Einflussfaktoren die Gruppe ausgesetzt ist.

Einerseits sollen aus der Vogelperspektive die grundlegenden Gegebenheiten, die eine Gruppe beeinflussen, beschrieben werden. Andererseits soll der Blick auf den einzelnen - der Betroffene und Beteiligter zugleich ist - nicht zu kurz kommen, indem das eigene Verhalten unter die Lupe genommen werden kann. Es soll eine praxistaugliche Grundlage geliefert werden, an der sich jede Kleingruppe orientieren kann, um den Prozess des Zusammenarbeitens so erfolgreich wie möglich gestalten zu können. Überdies werden einige Orientierungshilfen dargelegt, deren Anwendung es allen in einer Gruppe erleichtern soll, konstruktiv und mit Freude am Gruppenleben teilzunehmen. Jedoch soll jedenfalls erreicht werden, dass destruktives Verhalten – wissentlich oder unwissentlich - nicht gefördert wird und von vornherein Tendenzen in diese Richtung unterbunden werden.

In der dieser Arbeit zugrunde liegenden Literatur über Gruppendynamik findet man viele weitere Betrachtungsweisen, die nicht Gegenstand dieser Arbeit sind. Sie stellt daher nur eine spezielle Auswahl aus den vielfältigen Möglichkeiten dar und erhebt keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit.

1.3 Methodisches Vorgehen

Der Abschnitt 2.1 dient der Definition der grundlegenden Begriffe meiner Arbeit. Was unter einer Kleingruppe zu verstehen ist, auf welche Forschungserkenntnisse man auf diesem Gebiet zurückgreifen kann und wie der Prozess der Gruppenstrukturierung vor sich geht. Darauf folgt ein Blick auf die Grundlagen der Kommunikation, insbesondere die Inhalte einer Nachricht. Ebenso wird die zu Grunde liegende Basis für das Verständnis der Beziehungsmuster innerhalb der Gruppe erläutert.

Im Abschnitt 2.2 folgt dann die Vorstellung von fünf speziellen Kommunikationsmustern, welche auf die Verhaltensweisen einer Person in der Kommunikation – körpersprachlich, wie in der Art sich zu artikulieren – abzielen. Um das Bild abzurunden, wird auf die Begriffe „Sozial- bzw. Selbstkompetenz“, wie „Selbstreflexion“ eingegangen, da sie im engen Zusammenhang mit dem Verständnis des eigenen Verhaltens stehen und für die persönliche Weiterentwicklung zwingend erforderlich sind.

Es folgt eine Übersicht über Strukturtypen der Kommunikation innerhalb der Gruppe, die die Rolle des Leiters in Verbindung mit den Gruppenmitgliedern beschreibt.

Den Abschluss dieses Kapitels wird die Vorstellung der Methode des Soziogramms bilden, in der die Beziehungen der Gruppenmitglieder zueinander sichtbar gemacht werden können.

Abschnitt 2.3 geht gesondert auf die Rolle des Leiters und auf dessen Einfluss auf die Gruppe ein. Konkurrenz als Antrieb beziehungsweise als Hemmschuh für gute Zusammenarbeit wird einer näheren Betrachtung unterzogen. Darauf folgend werden einige Möglichkeiten für die Gestaltung konstruktiver Zusammenarbeit aufgezeigt.

Den Abschluss bildet ein kritischer Blick auf das Thema „Gruppe“ und Handlungsempfehlungen bzw. Verbesserungsvorschläge für deren reibungsloses Funktionieren.

2 Erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit in Kleingruppen durch Kenntnis der Kommunikations- und Beziehungsmuster

2.1 Grundlagen

2.1.1 Kleingruppen

Zur Definition einer Kleingruppe soll die minimale Beschreibung von G. C. Homans dienen, nach welcher eine Gruppe „(...) eine Reihe von Personen ist, die in einer bestimmten Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben und deren Anzahl so gering ist, dass jede Person mit allen anderen Personen (...) von Angesicht zu Angesicht in Verbindung treten kann.“⁴ Noch enger fasst A.P. Hare die Gruppengröße, wenn er sagt: „Die Kleingruppe umfasst alle Gruppen, die zwischen zwei und 20 Mitglieder zählt.“⁵

Im betrieblichen Umfeld finden wir kaum Abteilungen, die mehr als die oben angeführte Personenanzahl aufweisen. Daher bezieht sich diese Arbeit auf die Kleingruppe, wobei darin die Termini „Gruppe“ und „Team“ gleichgestellt verwendet werden. Diesbezüglich ist der Wortursprung aufschlussreich, da er deutlich zeigt, dass beide Begriffe deckungsgleich angewendet werden können, da die Herleitung der Worte auf denselben Annahmen beruhen.

Aus dem germanischen Wort „kruppa“ kann die Bedeutung von „Gruppe“ insofern abgeleitet werden, als der Sinn dieses Wortes mit

⁴ Homans, Georg C.: Theorie der sozialen Gruppe. VS Verlag für Sozialwissenschaften; Auflage: 7. A. (1978), S. 26

⁵ Hare, A.P.: Handbook of small group research. New York u.a., 1962, S. 75

„zusammengedrückte runde Masse“⁶ angegeben wird. Verfolgt man die Verwendung weiter, so findet man dieses Wort im 18. Jahrhundert in der bildenden Kunst wieder. Die Bedeutung ist wörtlich: „in, zu Gruppen ordnen, wirkungsvoll zusammenstellen, (sich) aufstellen“⁷ und das ist heute noch der Zweck einer Gruppe: sich wirkungsvoll aufzustellen, um Ziele – organisatorischer, betrieblicher oder persönlicher Art – optimal zu erreichen.

Ein Blick auf die semantische Bedeutung von „Team“ gibt weiteren Aufschluss über die heutige Verwendung. Ursprünglich bezog sich diese auf ein Gespann von Zugtieren und entstammt dem altenglischen „team“, was mit „Nachkommenschaft, Familie, Gespann“⁸ wiedergegeben werden kann. Im Laufe der Zeit wurde dieses Wort letztlich in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts auf andere Bereiche übertragen und zwar als „Gruppe von Personen, die in enger Zusammenarbeit an einer Aufgabe tätig sind“.⁹

Verfolgt man den Gedanken des Gespanns weiter, kommt man auf das Wort Zaum. In Abwandlung der Bedeutung „>Ausrüstung, Geschirr< (gezogen wird nicht am Zaum, sondern am Zügel)“¹⁰, schließt sich der Kreis und man landet wieder beim Tiergespann in der altenglischen Bedeutung. Neuenglisch ist der Gedanke umgelegt auf das Menschliche, dort wird „Team“ als „Mannschaft“¹¹ wiedergegeben, in der natürlich auch Frauen tätig sein können.

Im französischen Sprachgebrauch wird „Team“ als „équipe“¹² wiedergegeben, in dem wir das lateinische Wort für ein Zugtier wiederfinden: „equus“¹³, das

⁶ Pfeifer, W. (Hrsg.): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. Band 1: A – L, 2. durchges. und ergänzte Auflage, Akademie Verlag, Berlin, 1993, S. 485

⁷ Ebenda: S. 485

⁸ Pfeifer, W. (Hrsg.): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. Band 2: M – Z, 2. durchges. und ergänzte Auflage, Akademie Verlag, Berlin, 1993, S. 1420

⁹ Ebenda, S. 1420

¹⁰ Kluge, F.; Seebold, E.: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 24., durchges. und erw. Auflage, de Gruyter, Berlin, 2002, S. 1004

¹¹ <http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=team&in=&kbd=fr&l=deen>, abgerufen am 16.06.2011

¹² <http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=team&l=defr>, abgerufen am 16.06.2011

¹³ <http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=equus&l=dela>, abgerufen am 16.06.2011

Pferd. Zusammenfassen lässt sich dieser semantisch gespannte Bogen unter die wenig charmante Vorstellung, dass man gemeinsam unter einem Joch verbunden ist. Zwangsläufig erlebt man dasselbe und ist – mehr oder minder – dauerhaft miteinander verknotet.

Einen ähnlichen Gedanken hat P. R. Hofstätter in seinem Buch „Gruppendynamik“ aufgegriffen, wenn er im Hinblick auf die Gruppe auf das althochdeutsche Wort für „Kropf“ bezug nimmt, „(...) das nicht nur die krankhaft vergrößerte Schilddrüse, sondern auch den „Knoten“ (ital. groppo) bezeichnet. Wo sich die Lebens- und Erlebens-Linien mehrerer Wesen miteinander mehr oder minder fest und dauerhaft verknoten, haben wir eine Gruppe vor uns.“¹⁴

Heute wird der Teambegriff hauptsächlich in der Arbeitswelt durch die Bezeichnungen Projektteam, Spezialistenteam, Managementteam, Optimierungsteam, Aufgabenteam (Taskforce) oder Forschungsteam, verwendet. Wiewohl es natürlich andere Gruppen oder Teams im Leben einer jeden Person abseits des Arbeitsplatzes gibt: Familie, Freunde, Vereine usw. Trotz aller Bezugnahmen im Ursprung der Begriffe auf die Tierwelt oder auf Krankheiten, scheint diesem Zusammenschluss von mehreren Personen eine positive Grundhaltung innezuwohnen und der Anspruch an Bewerber „teamfähig“ zu sein, findet sich in vielen Stellenausschreibungen wieder.

Die Begründung kann darin liegen, dass dem Team gewisse positive Auswirkungen zugeschrieben werden. Peter R. Hofstätter hat diese Grundzüge 1957 durch drei Thesen festgelegt, die heute noch Gültigkeit haben:¹⁵

- Das Team regt an.
- Das Team weiß mehr.
- Das Team gleicht aus.

¹⁴ Hofstätter, Peter R.: Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Vollständ. überarbeitete und erweiterte Neuauflage, Rowohlt, Reinbeck, 1986, S. 7

¹⁵ Vgl. Hofstätter, Peter R.: a.a.O., S. 35 ff

Das Team regt an: durch das Bewusstsein, dass andere Menschen an ähnlichen Aufgaben arbeiten wie man selbst, erhält man die Motivation sich auszutauschen. Ein innerer Dialog beginnt, der mit den Kollegen dann in der Pause oder bei einem beiläufigen Gespräch fortgeführt wird. Nicht selten wird dadurch der Dienstweg verkürzt und wichtige Informationen werden „im Vorbeigehen“ übermittelt, was das Arbeiten anregender werden lässt. Jede Meinung kann der Impuls für neue Ideen sein, daher ist offene Kommunikation sehr förderlich, wenn es um Innovationen oder um die Bestätigung des eigenen Standpunktes geht.¹⁶

Das Team weiß mehr: insofern als sich verschiedene Sichtweisen ein und derselben Sache ergeben. Von besonderem Vorteil ist das dann, wenn man vor einem schwierigen Sachverhalt steht oder vor problematischen Entscheidungsfragen. Oft genügt eine andere Meinung als Hilfestellung. Andernfalls können Teamsitzungen Unterstützung bieten.¹⁷

Das Team gleicht aus: der Ausgleich erfolgt durch die anregenden Impulse in der Zusammenarbeit. Niemand ist unfehlbar, daher kann anderen Gruppenmitgliedern eine Korrekturfunktion zukommen, indem sie frühzeitig auf Fehler hinweisen. „Die Vielfalt der Einzelimpulse ergibt ein Kräfteparallelogramm, das die Bestrebungen und Fähigkeiten aller Teammitglieder recht gut abbildet.“¹⁸ Die unterschiedlichen Positionen der Mitglieder relativiert die eigene Meinung, wenn eine offene Kommunikation gepflegt wird.

Wie kann nun ein Prozess der Gruppenstrukturierung erfolgen? Welche Grundvoraussetzung muss gegeben sein, um überhaupt von einer Gruppe sprechen zu können?

¹⁶ Vgl. Hofstätter, Peter R.: a.a.O., S. 36

¹⁷ Vgl. ebenda: a.a.O., S 36 f.

¹⁸ Fengler, Jörg: Supervision. Die Gruppe als Katalysator beruflicher und persönlicher Entwicklung, Bremen, 1996, S. 149

In den 1950er Jahren hat sich unter anderem Mazafer Sherif mit Beobachtungen rund um Gruppen beschäftigt. Er hat in Ferienlagern mit Schülern verschiedenste gruppensdynamische Experimente durchgeföhrt, deren Beobachtung heute noch Basis dafür sind, welche Kennzeichen eine Gruppe hat. Um eine Ansammlung von Individuen als Gruppe bezeichnen zu können, muss irgendeine Form der Interaktion gegeben sein, durch die sich nachfolgende Verhältnisse entwickeln:¹⁹

1. Das Ziel der Gruppe, das eindeutig oder diffus sein und als mehr oder weniger „lebenswichtig“ erscheinen kann.
2. Die Richtung der Gruppe: entweder auf das Ziel hin, vom Ziel weg oder „auf der Stelle treten“. Die Richtung wird durch die Leitung oder das Fehlen einer solchen markiert. Die Leitung kann ein Einzelner, mehrere oder alle haben.
3. Die Struktur der Gruppe ist abhängig vom Ziel und von der Richtung. Sie kann loser oder fester sein, kann mehrere oder nur wenige der notwendigen Rollen enthalten.

Daraus ergeben sich verschiedene Herangehensweisen, nach denen Gruppen charakterisiert werden können:

Primär- und Sekundärgruppen. Primärgruppen sind jene, die einem Menschen am meisten prägen und ihm in der Regel auch am meisten bedeuten, wie z. B. die Familie oder der engste Freundeskreis. Charakteristikum ist die nähere Verbindung und intime Zusammenarbeit, von Angesicht zu Angesicht. Sekundärgruppen sind hingegen jene, die durch ein gemeinsames Interesse, eine gemeinsame Aufgabe und durch zufällige Beziehungen charakterisiert, wie z. B. Vereine, Nation, Kulturkreis, Organisationen in der einen oder anderen Form. Der Einfluss ist weniger stark ausgeprägt als in der Primärgruppe.²⁰ Je nach Ausprägung des

¹⁹ Vgl. Sjolund, Arne: Gruppenpsychologie für Erzieher, Lehrer und Gruppenleiter. 2. Auflage, Quelle & Meyer Heidelberg, 1976, S. 33 f.

²⁰ Vgl. Sjolund, Arne: a.a.O., S. 34

Zugehörigkeitsgefühls kann durchaus für das einzelne Gruppenmitglied die Bedeutung dieser Beziehung zunehmen. Spiele des eigenen Fußballvereins mögen beispielsweise Anlassfall genug sein, um buchstäblich „in die Schlacht“ zu ziehen.

Formelle und informelle Gruppen. Diese Art Gruppen lässt sich innerhalb von Primär- und Sekundärgruppen unterscheiden, wobei die formelle Gruppe auf der Erfüllung eines bestimmten Zwecks beruht. Es gelten formale Richtlinien, wie in einer Arbeitsgruppe, die, aus einander unbekanntem Personen, zum Zweck der Aufgabenerfüllung zusammengesetzt ist und einen formell ernannten Leiter hat. Informelle Gruppen hingegen sind jene, die sich spontan aus zwei oder mehr Personen, aufgrund gemeinsamer Interessen zusammensetzen. Ihnen liegt ein persönliches Zugehörigkeitsverhältnis zugrunde, das die Stellung des einzelnen nicht formal durch Regeln festlegt, sondern durch die Individualität und das Zusammenspiel in der Gruppe. Allerdings können auch beide Arten von Gruppen in einer Gruppe vereint sein, das eine schließt das andere daher nicht unbedingt aus.²¹

Referenz- und Mitgliedschaftsgruppen. Nicht jedes Gruppenmitglied ist von seiner eigenen Gruppe am stärksten geprägt, daher lohnt ein Blick darauf, welcher Referenzgruppe sich die eigenen Gruppenmitglieder zuwenden. Als Referenzgruppe wird die Gruppe bezeichnet, mit der sich die Person identifiziert.²² Das muss nicht notwendigerweise die eigene Gruppe – die Mitgliedschaftsgruppe – sein. Normen und Verhaltensweisen werden dann aus der Referenzgruppe übernommen, was das abweichende Verhalten eines Mitglieds von den übrigen erklären kann.

Eigengruppe und Fremdgruppe. Diese Form steht in direkter Relation zueinander, zwei Gruppen haben miteinander zu tun. Der englische Begriff trifft

²¹ Vgl. Sjolund, Arne: a.a.O., S. 34 f.

²² Vgl. Sherif, Mazafer: The Concept of Reference Groups in Human Relations. In: Sherif, M.; Wilson, M.O. (eds.): Group Relations at the Crossroads. Harper & Brothers Publishers, New York, 1953, S. 45 f.

den Sachverhalt genauer: In- und Outgroup. Wir können uns daher in einer Gruppe befinden oder außerhalb. Die Extremform davon kennen wir als Gegensatz von „wir“ und „der Feind“. Interessanterweise nimmt der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe zu, wenn eine außenstehende Gruppe vorhanden ist, mit der man sich streiten kann. Wobei festgehalten werden muss, dass man nicht davon ausgehen kann, dass demokratisches Verhalten und Zusammenarbeit, die innerhalb der Eigengruppe praktiziert werden, auch maßgeblich für das Verhalten gegenüber der Fremdgruppe ist.²³

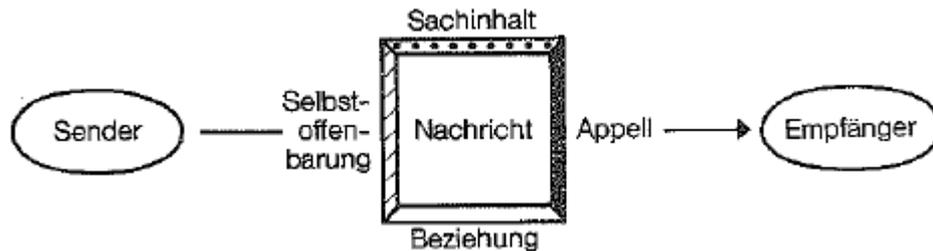
2.1.2 Kommunikationsmuster

Basis für jede Art Zusammenarbeit ist der sprachliche Austausch zwischen Menschen – die Kommunikation. In groben Umrissen ist das nichts anderes als der Austausch von Information. Um den in der vorliegenden Arbeit verwendeten Begriff der Kommunikationsmuster umfassend zu untermauern, wird im Folgenden kurz auf die Nachricht an sich und die Sender-Empfänger-Problematik eingegangen. Denn eine Zweiteilung in verbale (sprachliche) und nonverbale (nicht-sprachliche bzw. körpersprachliche) Kommunikation ist nicht unbedingt ausreichend, um die volle Palette an Übermitteltem zu erfassen.

Im täglichen Miteinander kennen wir, dass Gesagtes nicht gleich Gesagtes ist, der Tonfall, die Vorgeschichte, die Mimik und die Umstände in denen Nachrichten gesandt werden, sind sehr entscheidend dafür, wie wir sie annehmen können bzw. wie sie bei uns ankommen. Nachfolgende Abbildung zeigt, was alles mit einer Nachricht vom Sender übermittelt wird:

²³ Vgl. Sjolund, Arne: a.a.O., S. 38 f.

Abb. 2: Vier Aspekte einer Nachricht: Sach- und Beziehungsinhalt; Selbstoffenbarung und Appell:²⁴



Als Sachinhalt wird der inhaltliche Teil der Nachricht betitelt: worüber man informiert. Der Beziehungsinhalt übermittelt dagegen bereits eine Menge mehr Informationen bezüglich dessen, was man vom anderen hält.

Durch den Tonfall, die Formulierung und anderen nonverbalen Begleitsignalen vermittelt der Sender, wie er zum Empfänger steht. Der Angesprochene ist gerade da besonders hellhörig, weil er aus dieser Botschaft Rückschlüsse über seinen Selbstwert zieht (unabhängig davon, ob der Sender das so gemeint hat oder nicht!). Sach- und Beziehungsinhalte zu trennen ist praktisch nicht möglich, da wir im Gespräch auf beiden Ebenen senden, mit dem Sachinhalt an den Kopf und mit dem Beziehungsinhalt gleichzeitig ans Herz. Im beruflichen Alltag ist daher besonders Augenmerk darauf zu legen, dass wir nicht nur auf den Beziehungsaspekt reagieren und darüber den Inhalt völlig vergessen.

Umgekehrt hat eine Nachricht eine Selbstoffenbarungsseite, die preisgibt, wie der Empfänger ist. Diese Seite schließt sowohl die gewollte Selbstdarstellung, als auch die unfreiwillige Selbstenthüllung ein und stellt damit den problembehaftetsten Teil der Nachricht dar.²⁵ Der Abschnitt 2.2.1 geht detailliert auf diesen Sachverhalt ein, um die Brisanz zu verdeutlichen.

²⁴ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden Band 1. Originalausgabe, Reinbeck bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1981, S. 30

²⁵ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: a.a.O., S. 27

Nicht zuletzt will der Sender beim Empfänger etwas erreichen, was durch die Appellseite der Nachricht geschehen soll. Das kann offen oder versteckt geschehen, im zweiten Fall spricht man von Manipulation.²⁶ Dementsprechend viele Kanäle hat der Empfänger die Nachricht zu hören, je nachdem welches Ohr gerade bei ihm aktiv ist:

Abb. 3: Die vier Ohren des Empfängers:²⁷



Die Kommunikationsmuster in dieser Arbeit beschäftigen sich daher mit den Aspekten einer Nachricht, deren Übermittlung auf verbaler und nonverbaler Ebene und bestimmtem, sich unter Stress wiederholendem Verhalten.

2.1.3 Beziehungsmuster

Durch oben angeführte Problematik der genauen Sinnübermittlung von Gesagtem zwischen zwei Teilnehmern, können wir uns ungefähr vorstellen welche Vielfalt an Verständigungsschwierigkeiten in einer Gruppe vorhanden

²⁶ „Der Begriff **Manipulation** (lat. für Handgriff, Kunstgriff) bedeutet im eigentlichen Sinne „Handhabung“ und wird in der Technik auch so verwendet. Allgemein ist Manipulation ein Begriff aus der Psychologie, Soziologie und Politik und bedeutet: die gezielte und verdeckte Einflussnahme, also sämtliche Prozesse, welche auf eine Steuerung des Erlebens und Verhaltens von Einzelnen und Gruppen zielen und diesen verborgen bleiben sollen.“, <http://de.wikipedia.org/wiki/Manipulation>, abgerufen am 17.06.2011

²⁷ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: a.a.O., S. 45

ist. Welche Bindungen innerhalb der Gruppenmitglieder zusätzlich Einfluss nehmen, soll an dieser Stelle erläutert werden.

Die einfache Rechnung $1 + 1 = 3$, die mathematisch zwar falsch ist, hat im Beziehungsgeflecht von Gruppen seine Richtigkeit, denn „(...) in jeder Kommunikation gibt es eine Art sur-plus, eine Eigendynamik, die nicht nur aus der Summe der Kommunikationspartner zu erklären ist.“²⁸ Anders gesagt werden im Zusammenspiel der einzelnen Personen Kräfte frei, die eine eigene Wirkung entfalten und die Beteiligten zu Handlungen motivieren oder diese zu unterdrücken vermögen. Man spricht daher von „Gruppendynamik“.

Die Entdeckung dieses zusätzlichen Einflussfaktors ist eher dem Zufall zuzuschreiben. In den 1920er Jahren, als F. W. Taylor Arbeitsabläufe zerlegt hat, um Rationalisierungspotentiale zu lokalisieren und H. Ford in weiterer Folge die Fließbandarbeit als Standardarbeitsprozess in der Industrie einführte, hat man herausgefunden, dass diese Kräfte auf eine Gruppe stark wirken. Wissenschaftlich gestützt wurde diese Entdeckung dann von den „Hawthorne“-Studien in der „Western Electric Company“ in Chicago, durchgeführt von Mayo, Roethlisberger und Dickson. Das Ergebnis dieser Studien war die Erkenntnis, dass sich die Kommunikation zwischen den Arbeiterinnen – in den Pausen, vor und nach den Experimenten - entweder leistungssteigernd oder leistungsvermindernd auswirkte, da sie zu einer Meinungsbildung zum Ablauf des Geschehens beitrug.²⁹ Die ersten Puzzlestücke zum Thema „Gruppendynamik“ waren damit gefunden und zusammengesetzt.

Am Entstehen dieses Forschungsfeldes haben viele Persönlichkeiten mitgewirkt, für den Inhalt dieser Arbeit sind zwei davon maßgeblich: Kurt Lewin, ein nach Amerika emigrierter Deutscher, dessen wissenschaftlichen Hintergrund die Gestalttherapie der Berliner Schule bildete. Bekannt wurde er im Bereich der Sozialpsychologie für die Auswirkungen von Führungsstilen auf die Gruppenatmosphäre. Relevanz aus seinen Erkenntnissen an dieser Stelle

²⁸ Brunner, E. J.; Rauschenbach, T.; Steinhilber, H.: Gestörte Kommunikation in der Schule – Analyse und Konzept eines Interaktionstrainings, München, 1978, S. 52

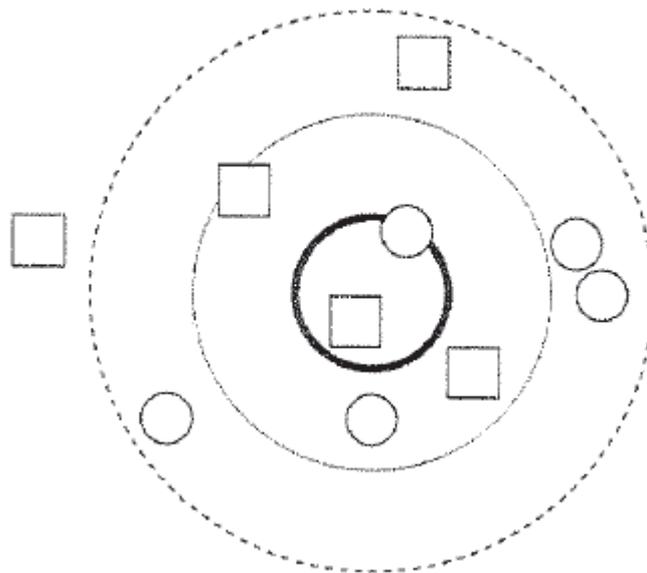
²⁹ Vgl. Meister, Ulla: Vortragsunterlagen im Fach „Personalpolitik“, Graz, 2009, Folie 6

ist die Vorstellung, dass die Abläufe in der Gruppe ein „Krauffeld“ bilden, wobei die Handlungen der Individuen die Vektoren sind, die ein dynamisches Gleichgewicht erzeugen.

In schematischer Weise werden die Beziehungen in einer Kleingruppe dargestellt: die Kreise stehen für die weiblichen Mitglieder, die Quadrate für die männlichen. Die Interaktionen der Gruppenmitglieder formen eine Struktur mit einem Zentrum und der Peripherie.

Die folgende Abbildung hält den Ansatz Lewins grafisch fest:

Abb. 4: Die Gruppe als Krauffeld:³⁰



Je nach Positionierung der Person ist man dann in der Gruppe Kernmitglied, Randmitglied oder im Mittelfeld. Diese Stellung kann wiederum in drei Gesichtspunkte unterteilt werden: drinnen oder draußen, oben oder unten, nah oder fern. Drinnen oder draußen ist im Bezug auf das Gruppenzugehörigkeitsgefühl zu verstehen, weniger als organisatorische Zuordnung. Oben oder unten ist im Sinne der Dominanz zu sehen: je nachdem,

³⁰ Krainz, E. E.: Gruppendynamische Forschung für die Führungs- und Beratungspraxis. In: Grimm, R.; Krainz, E. E.: Teams sind berechenbar. 1. Auflage, Gabler Verlag, 2011, S. 47

ob man eher dazu neigt Mitläufer zu sein oder die eigene Meinung richtungsgebend für die ganze Gruppe ist. Unter nah oder fern kann man das Engagement beim Mitwirken verstehen, also wie sehr sich jemand in die Gruppe einbringt, die Vorgänge unterstützt und andere ernst nimmt.³¹

Wir erkennen schon den Bezug auf die vorhin genannte Gruppenstrukturierung von In- und Outgroup, Referenz- und Mitgliedsgruppe, wobei sich an dieser Stelle der Vergleich mit einem Mobile wieder anbietet, um die Mehrdimensionalität aus den verschiedenen Betrachtungsweisen heraus, zu veranschaulichen.

An zweiter Stelle sei Jacov L. Moreno erwähnt, der in Wien Medizin studierte und im Bereich der Psychiatrie als der Begründer der Gruppenpsychotherapie gilt. Auch er emigrierte 1925 in die Vereinigten Staaten und führte dort in Gefängnissen seine Arbeit weiter, die er in Wien in Form von Stegreiftheaterspielen begonnen hatte. Es entstand das Psychodrama. Beide, Lewin wie Moreno, prägten den Terminus „Gruppendynamik“, wiewohl jeder seinen eigenen Zugang bezüglich der Inhalte vertrat.³²

Gegenstand dieser Arbeit wird jeweils ein Konzept von beiden sein: von Lewin der Blick auf die soziale Distanz innerhalb seines definierten „Krauffeldes“ und von Moreno das „Soziogramm“, welches die Beziehungen der Mitglieder zueinander offensichtlich macht.

³¹ König, Oliver; Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik. 1. Auflage, Auer-System-Verlag Carl, 2006, S. 34 ff.

³² Vgl. Rechten, W.: Zur Geschichte der Angewandten Gruppendynamik. In: König, Oliver (Hrsg.): Gruppendynamik. Profil Verlag, Wien, 1995, S. 40 f.

2.2 Kommunikations- und Beziehungsmuster

2.2.1 Beschreibung der Kommunikationsmuster nach Virginia Satir

Im Zuge meiner Recherche bin ich auf einige Ansätze gestoßen, die sich mit der Einschätzung, Eingliederung und Beurteilung von Personen beschäftigen. Obwohl alle Grundformen zuallererst aus der Psycho-, Familien- bzw. Systemtherapie entstammen, werden sie heute vermehrt unterstützend im Management, Supervision und Gruppenarbeit eingesetzt. Denn: so, wie man nicht immer Einfluss auf die Glieder seiner Ursprungsfamilie hat, hat man auch kaum Einfluss auf das Verhalten von Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten. Folgende Fragen werden daher behandelt:

- Wie wird das Individuum von den verschiedenen Anspruchsgruppen erlebt und angenommen?
- Wie können in einer Gruppe, die Unterschiede im Verhalten ihrer Mitglieder, als Vorteil erkannt und entsprechend genutzt werden?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich seiner Persönlichkeit stehen für die verschiedenen Arten von Personen offen?

Der Kommentar von Walter Bungard (1994) ist nicht besonders trostreich was die *einheitliche* Entwicklung von Personen in bezug auf das Lernverhalten im Unternehmen betrifft. Gleichzeitig hebt er aber auch hervor, wie wichtig es ist, sich eingehend mit dem Individuum zu beschäftigen. Er schreibt: „Die Forschungsliteratur zu diesem Problemkreis ist vom Volumen her beeindruckend, die Ergebnisse sind eher dürftig. Es bereitet nach wie vor große Schwierigkeiten, das höchst komplexe Netz von Einflussfaktoren zu analysieren, um daraus konkrete Vorschläge für ein gezieltes „Erziehungsprogramm“ ableiten zu können.“³³

³³ Bungard, W.: Gruppenarbeit: Konsequenzen für die Personalentwicklung. In: Antoni, C. H. (Hrsg.): Gruppenarbeit im Unternehmen – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim, 1994, S. 339

Alfred Adler hat in seinem 1966 erschienenen Buch „Menschenkenntnis“ immer wieder auf den starken Zusammenhang zwischen Selbstwertgefühl und Kommunikation hingewiesen.³⁴ In weiterer Folge hat Virginia Satir diese Erkenntnisse in fünf sogenannte „Stress – bzw. Kommunikationsmuster“ unterteilt. Zum Erkennen unserer eigenen Umgangs- und Verhaltensform, wie auch der der Kollegen, sind sie für die Zusammenarbeit in der Gruppe und zur persönlichen Entwicklung jedes Einzelnen, dienlich. Der therapeutische Prozess ist darauf ausgelegt, das Individuum mit sich selbst zu versöhnen, seine Schattenseiten zu akzeptieren und seine Fehler nicht als peinliche Schande zu interpretieren, sondern sich als „nicht perfekt“ annehmen zu können.

Die Muster aus dem familientherapeutischen Ansatz von Virginia Satir sind wie folgt benannt:³⁵

- das Anklagende („blaming“),
- das Beschwichtigende („placating“),
- das Rationalisierende („computing“),
- das Ablenkende („irrelevant“) und
- das Real-stimmige („kongruent“ oder „levelling“)

Da unsere Kommunikation nicht allein aus Worten besteht, sondern stark durch unsere Körpersprache ausgedrückt wird, ist es unumgänglich die Beschreibung der Muster visuell zu untermauern. Wir erinnern uns an die Illustration aus Abb. 1: die Gruppe der Pinguine mit dem neuen Mitglied, dem Pfau. Es soll uns vor Augen halten, dass „normales“ Verhalten für den einen, unserem Gegenüber völlig absurd erscheinen mag. Ein anderes Gefieder, anderes Balzverhalten, andere Laute, andere Nistgewohnheiten und -vorlieben und vor allem: ein ganz anderer Flugstil mögen unsere Kollegen (oder uns selbst!) kennzeichnen.

³⁴ Adler, Alfred: Menschenkenntnis. Anaconda Verlag, Frankfurt/Main, 1966

³⁵ Vgl. Satir, Virginia: Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. 8. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn 2010, S.120 ff.

Blaming – anklagendes Muster: das anklagende Muster drückt sich durch folgende Körperhaltung aus:

Abb. 5: Blaming – anklagendes Muster:³⁶



Wie würden wir uns fühlen, wenn wir dem ausgestreckten Zeigefinger gegenüber stünden? Genau: entwertet und beschuldigt. Der Mensch in diesem Muster klagt an, in Worten, in seiner Mimik, in der ganzen Körperhaltung. Alles ist auf den Angriff ausgelegt und jederzeit bereit seine eigene Sichtweise zu rechtfertigen. Er hört nicht zu und unterbricht den anderen oft! Dementsprechend hart und laut sind die gewählten Worte.

Die Ebene auf der er kommuniziert ist das Auge: er sieht gut. Das ist eindeutig seine Stärke. Daher entgeht ihm auch kein Fehler der anderen. Er vermag sich durch sein dynamisches Auftreten durchzusetzen und ist entsprechend risikobereit. Nachteilig ist sein aggressives, vorwurfsvolles Wesen. Er hat den Hang tyrannisch und rechthaberisch zu sein.

Generalisierungen und Schlüsselwörter die bevorzugt verwendet werden sind: du; immer; nie wieder; keiner; alle; jedes Mal; jeder usw. Typische Leitsätze

³⁶ Vgl. Scholtes, Peter R.: The leader's handbook: making things happen, getting things done. 1. edition, The McGraw-Hill Companies, 1998, S. 282 ff.

sind: „Lass dich von niemandem zur Schnecke machen; sei kein Feigling! Dir wird nichts geschenkt!“. Jedoch wird ein „Leitsatz“ schnell zum „Leidsatz“, wenn wir uns innerlich gezwungen fühlen immer nach dieser Maxime³⁷ zu handeln und darunter leiden. Ich werde daher den Begriff Leit(d)satz weiter verwenden, da er im vorhin genannten Sinne zu verstehen ist.

Über seinen Selbstwert sagt dieses Verhalten aus, dass derjenige seine Bedürfnisse vor anderen zu verbergen sucht. Die eigenen Gefühle und Wünsche kann er vor sich selber nicht anerkennen und gesteht sie sich auch nicht zu. Grundsätzlich wird den anderen misstraut. Obwohl er große Sehnsucht nach tiefem Kontakt hat, verspürt er auch die tiefe Furcht davor.

Was kann man tun, wenn man selbst in diesem Muster ist? Der erste Schritt ist, für sich selbst gut sorgen zu lernen, indem man seine Bedürfnisse in psychischer Hinsicht wahrnimmt. Überdies kann man die Bereitschaft entwickeln, Hilfe anzunehmen.

Wie kommt man mit so einem Gegenüber zurecht? Auf jeden Fall, indem man ihn ausreden lässt, denn egal ob man versucht ihn zu unterbrechen, er hört nicht zu! Man kann ihm Hilfe anbieten und muss Geduld aufbringen, sodass er lernt Vertrauen aufzubauen.³⁸

Placating – beschwichtigendes Muster: durch nachfolgend dargestellte Körperhaltung drückt sich das beschwichtigende Muster aus. Natürlich wird uns kein Mensch so offensichtlich kniefällig begegnen, dennoch drückt das Bild die innere Haltung dieses Menschen aus:

³⁷ <http://www.duden.de/zitieren/10025982/1.5>, abgerufen am 09.05.2011:

„feste Regel, die jemand zur Richtschnur seines Handelns macht“

³⁸ Vgl. Saurugg, Alois: Seminarunterlagen: „Selbstwert und Kommunikation“, Waxenberg, 2011, S. 15

Abb. 6: Placating – beschwichtigendes Muster:³⁹



Entsprechend fühlt sich die Person in diesem Muster auch: unterwürfig, ständig um Anerkennung und Liebe der anderen bemüht. Sie wird immer versuchen, die Erwartungen ihres Gegenübers zu erraten und entsprechend zu erfüllen. Dadurch, dass sie nicht direkt fragt, was der andere will, wird sie sich immer wieder in einer Zwickmühle befinden, weil die Signale, die sie empfängt oft widersprüchlich und schwer zu deuten sind. Der Ärger, der dadurch entsteht, wird hinuntergeschluckt. Für diese Person ist es sehr schwierig, eigene Entscheidungen zu treffen!⁴⁰

Im Gespräch werden gerne zustimmende, entschuldigende, einschmeichelnde und einschränkende Worte (wenn, nur, ganz, gerade usw.) gewählt. Die Leit(d)sätze sind: „Ich tue ja alles für dich.“ „Du hast ja so recht.“ „Sei nicht so egoistisch!“ „Dräng dich nicht auf.“ Kurz gesagt, sie ist der Ja-Sager.⁴¹ Die häufige Verwendung des Konjunktivs ist typisch. Diese Regeln resultieren aus einem gewohnten familiären Habitus, sie scheinen zwingend vorgegeben und werden „zu autonomen Gebilden, die Verhalten vorschreiben und verordnen, obgleich sie selten von einem Familienmitglied direkt verbal geäußert werden und häufig für den gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zweckmäßig erscheinen.“⁴²

³⁹ Vgl. Scholtes, Peter R.: a.a.O., S. 282 ff.

⁴⁰ Vgl. Saurugg, Alois: a.a.O., S. 19

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 19

⁴² Petzold, Hilarion: Wege zum Menschen. Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie. Ein Handbuch. Band 1, 3. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn, 1985, S. 417

Die Kommunikationsebene ist das Gefühl, wobei wirklich der Kopf dem Gefühl weichen muss. Das Fühlen ist die große Stärke, wie auch das starke Einfühlungsvermögen, die große Anpassungsfähigkeit und die versöhnliche Art. Nachteilig ist das mangelnde Durchsetzungsvermögen, die Unselbständigkeit und der übertriebene Wunsch den anderen zu gefallen. Dadurch, dass sie keine Verantwortung für sich übernehmen kann, hat sie es entsprechend schwer sich zu differenzieren.⁴³

Auch dieses Muster verleugnet seine eigenen Bedürfnisse. In diesem Menschen ist unendlich viel Ärger aufgestaut, weil er immer angepasst reagiert. Auf keinen Fall will er riskieren, die andere Person zu verärgern.

Wenn wir uns selbst in diesem Verhalten wiedererkennen, ist der wichtigste Schritt zu lernen, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen und diese zu leben anzufangen. Wir müssen uns die Erlaubnis geben, Gefühle auszudrücken und gleichzeitig das Risiko einzugehen, anderen dadurch zu verärgern. Damit wird automatisch eine Abgrenzung von den Wünschen anderer erfolgen, weil wir lernen „Nein“ zu sagen. Unser Selbstwertgefühl kann dadurch gestärkt werden, dass wir uns selber Wert und Würde geben, indem wir unsere Wünsche formulieren und deutlich aussprechen!

Ist unser Gegenüber in diesem Stressmuster? Dann können wir sie/ihn fordern und fördern, indem wir ihr/ihm eigene Entscheidungen abverlangen. Dafür benötigt man aber dieselbe Zähigkeit, mit der sie/er die Verantwortung abgeben will. Hilfreich kann sein, den Betreffenden immer wieder um seine Meinung zu fragen und Entscheidungen daran festzumachen.⁴⁴

⁴³ Vgl. Saurugg, Alois: a.a.O., S. 19

⁴⁴ Vgl. Hirzbauer, Tanja: Familien-Stellen nach Bert Hellinger und Familien-Rekonstruktion nach Virginia Satir – eine Gegenüberstellung. Diplomarbeit, Klagenfurt, 2004, S. 156

Computing – rationalisierendes oder intellektualisierendes Muster: unser nächstes Muster ist sehr kopflastig. Personen, die es leben, sind schwer erreichbar und sie scheinen tatsächlich oft unnahbar zu sein. Sehen wir uns die Körpersprache an:

Abb. 7: Computing – superrational: ⁴⁵



Die Haltung ist unbewegt, gespannt und steif. Der Träger dieses Musters ist bemüht Abstand zu halten. Er ist der Beobachter und der „Redenschwinger“, natürlich basierend auf Fakten, Fakten, Fakten. In diesem Muster zählt nur was durch Tatsachen bewiesen ist und dementsprechend monoton oder belehrend wird es weitervermittelt. Vernunft ist allem voranzustellen.

Sprachlich drückt er sich gerne durch die verallgemeinernden Formulierungen „man“ und „es“ aus. Sprichwörter, Fremdwörter und Zitate sind in seinem Repertoire.⁴⁶ Leit(d)sätze sind: „Sei schlauer als die anderen!“ und „Lass’ niemanden klüger sein als du bist!“⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Scholtes, Peter R.: a.a.O., S. 282 ff.

⁴⁶ „die Gesamtheit aller Stücke, die ein einzelner Künstler oder ein Ensemble jederzeit aufführen kann“ oder „etwas gut beherrschen, gute Kenntnisse in etwas haben“ In: <http://de.thefreedictionary.com/Repertoire>, abgerufen am 17.06.2011

⁴⁷ Vgl. Saurugg, Alois: a.a.O., S. 25

Seine Stärke liegt in der Sachlichkeit und Objektivität. Diese Person ist korrekt, differenziert, ruhig, kühl, gesammelt und zeichnet sich durch Durchhaltevermögen aus. Sie ist der perfekte Zuhörer, allerdings nicht emotional beteiligt, was vor allem im geschäftlichen Bereich von Vorteil ist. Durch dieses selbstsichere Auftreten könnte der Eindruck vermittelt werden, dass sie über einen hohen Selbstwert verfügt. Interessanterweise verbirgt sich hinter der harten Schale Depression und Resignation. Sie wird vor einer großen Angst geplagt, von anderen bloßgestellt zu werden und die emotionale Kontrolle zu verlieren, daher zeigt sie auch kaum Emotionen.

Als Mitarbeiter oder Chef benötigt sie viel Anerkennung, die ehrlich gemeint ist! Der fehlende körperliche Aspekt kann durch ein Klopfen auf die Schulter, verbunden mit den Worten „Gut gemacht!“ ausgeglichen werden. Im beruflichen Umfeld muss man aber genau abschätzen, ob man es nicht nur bei den Worten belässt, obwohl diesem Muster behutsamer Körperkontakt wirklich gut täte. Wenn wir selber in diesem Muster stecken, müssen wir uns ermöglichen in uns zu fühlen, diese Gefühle wahrzunehmen und lernen, sie auszudrücken.⁴⁸ Außerdem können wir bei uns selbst auf Nuancen im nonverbalen Ausdruck achten, damit wir nicht so steif wirken. Bei Schilderungen sollten wir nicht auf das Subjekt der aktiven Verben vergessen („ich habe erlebt“), das macht unsere Erlebnisse persönlicher.⁴⁹

Irrational – ablenkendes Muster: was dem vorangegangenen Muster an körperlicher Aktivität fehlt, hat das ablenkende Muster zur Genüge. Alles an diesem Menschen bewegt sich, um abzulenken. Er reagiert auf Worte, ignoriert aber den Zusammenhang und Sinn. Alles Konkrete vermeidet er bestmöglich und mit allen Mitteln, daher wird kaum eine Tätigkeit oder ein Plan abgeschlossen. Sollte doch einmal etwas zu Ende gebracht werden, so passiert oft, dass es wieder neu aufgenommen wird und noch einmal durchdacht werden muss.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 25

⁴⁹ Vgl. Hirzbauer, T.: a.a.O., S. 156

⁵⁰ Vgl. Kriz, Jürgen: Grundkonzepte der Psychotherapie: Eine Einführung. 3. Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1991, S. 281 ff.

Nur nichts Verbindliches sagen! Nur nicht in eine echte Beziehung mit seiner Umwelt treten! Er wechselt häufig das Thema und den Akzent. Scherze und belanglose, unpassende, ausweichende Worte – Clownerien - sind in seinem Repertoire.⁵¹ Man könnte ihn damit festnageln wollen und das will dieser Typ schon gar nicht. Körpersprachlich sieht das wie folgt aus:

Abb. 8: Irrational – ablenkend:⁵²



Andererseits besitzt jemand der häufig das Thema wechselt, die Fähigkeit abwechselnd schnell zu sehen, zu hören und zu fühlen. Diese Wechselhaftigkeit entspricht seinem Kommunikationsverhalten. Um ihn ernsthaft ansprechen zu können, ist körperliche Berührung nötig, damit ihm die Wichtigkeit des Gesagten deutlich wird. Allerdings erwachsen auch Stärken wie Spontanität, Flexibilität und Anerkennung der Werte anderer, daraus. Er wird in kritischen Situationen immer derjenige sein, der durch ein Späßchen der Sache die Brisanz nimmt. In geselligen Runden ist er der Unterhalter. Nachteilig wirkt sich sein Verhalten auf die Verbindlichkeit seiner Aussagen aus. Hektik, Unruhe und Chaos folgen daraus!⁵³

⁵¹ Vgl. Schlippe, Arist von: Familientherapie im Überblick. Junfermann Verlag, Paderborn, 1993 S. 74

⁵² Vgl. Scholtes, Peter R.: a.a.O., S. 282 ff.

⁵³ Vgl. Saurugg, Alois: a.a.O., S. 29

„Mach´ doch kein trauriges Gesicht!“, „Mach´ das Beste draus!“ und „Sei fröhlich, wem macht das schon was!“ sind seine Leit(d)sätze.

Was ist mit dem Selbstwert dieser Person los? Er sehnt sich verzweifelt nach Kontakt, versucht aber durch sein Verhalten unbedingt dieses Bedürfnis zu verbergen. Jede verbindliche Beziehung zu Zeit, Ort und Ziel wird verhindert, daher kann er sich auch nicht festlegen.

Was benötigt dieses Muster um zu „funktionieren“? Verbindliche Vorgaben, klare Grenzen, die gemeinsam erarbeitet werden und das Aufrechterhalten des Kontaktes, um Verbindlichkeit zu fühlen. Durch alle diese Maßnahmen wird ihm Sicherheit vermittelt. Er muss auch lernen Pläne zu Ende zu bringen und abzuschließen.⁵⁴

Zusammenfassend sei hier festgehalten, dass diese vier Arten zu kommunizieren oder sich als Person zu zeigen, in erlernten Verhaltensmustern wurzeln, die wir zum Schutz unseres Selbstwertes entwickelt haben, je nachdem in welchem familiären Umfeld wir aufgewachsen sind. Die Absicht dahinter ist, „das Gefühl des geringen Selbstwertes zu erhöhen, indem man andere so manipuliert, dass man Anerkennungs- und Bestätigungsreaktionen bekommt, d. h., dass man die Reaktion der anderen benutzt um sich selber zu definieren.“⁵⁵ Es ist keineswegs eine Verhaltensweise die immer und überall gezeigt wird, unter Stress jedoch verfallen wir in eines dieser Muster, weil wir es uns angewöhnt haben zum Schutz unseres Selbstwertes diese Maske überzustülpen.

Zusätzlich muss noch angemerkt werden, dass sowohl die eine als auch die andere Verhaltensweise auf uns zutreffen kann: es sind sogenannte „Kippmuster“! Das heißt, wir erleben beispielsweise eine Person in einem Moment als sehr lustig und in einer anderen Situation als überrational. Das

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 29

⁵⁵ Ullrich, W. H.: Ein Modell verständigungsorientierter Kommunikation – über die Koevolution von Individuen.“ (S. 63 – 94) In: Bosch, M.; Ullrich, W. H. (Hrsg.): Die entwicklungsorientierte Familientherapie nach Virginia Satir. Junfermann Verlag, Paderborn, 1989, S. 84

beschuldigende und beschwichtigende Muster bzw. das rationalisierende und ablenkende Muster bilden jeweils die entgegengesetzte Form der Stressmuster.

Eine Kommunikationsform fehlt uns allerdings noch um eine „erwachsene“ Reaktion beschreiben zu können, sie wird als „kongruent“ (levelling)⁵⁶ bezeichnet.

Levelling – kongruentes Verhalten: kongruent kann auch als „realstimmig“ wiedergegeben werden. Es schließt ein, in Körper (Mimik und Gestik), Gefühlen und Gedanken in diesem Zeitpunkt übereinstimmend zu sein. „Wie ich mich jeweils zeige, entspricht meinem Selbst, wie es sich gerade in dem Augenblick ausdrückt.“⁵⁷

Wir zeigen einfach zu unseren derzeit vorherrschenden Gefühlen das passende Verhalten, verbal wie nonverbal. Innen und außen ist gleich – und das ist auch für andere offensichtlich und greifbar. Wir führen unser Gegenüber nicht irre, wir können eingeschätzt und beurteilt werden, sind kritikfähig, weil wir in unserem Selbstwert nicht geschmälert und in unserem Handeln autonom – also nicht von der Reaktion des Gegenübers abhängig, sind.

Das Verhalten im Zustand der Kongruenz zeigt die innere Überzeugung, dass alle Menschen auf ihren eigenen Beinen stehen und für sich selbst sprechen können. Dass sie frei wählen können, sich entsprechend mitteilen, kompetent und kreativ sein können.⁵⁸

Der Mensch wird als „echt“ empfunden, weil er es nicht nötig hat irgendwie zu beschuldigen, abzulenken, zu beschwichtigen oder zu rationalisieren. Das heißt natürlich nicht, dass er nicht oben angeführte Verhaltensweisen an den Tag legen könnte, sondern, dass er sich in dem Moment seines Verhaltens genau

⁵⁶ Vgl. Satir, Virginia: Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz: a.a.O., S. 131

⁵⁷ Satir, Virginia: Meine vielen Gesichter – wer bin ich wirklich? 11., durchges. Auflage 2010, Kösel-Verlag, S. 92

⁵⁸ Vgl. Saurugg, Alois: a.a.O., S. 31

bewusst ist und er dementsprechend bereit ist, die Verantwortung dafür zu übernehmen.⁵⁹

Basis dafür wird immer die Kommunikation und Wertschätzung seiner selbst und seines Gegenübers bleiben. Ruth Cohn hat in Zusammenarbeit mit Selbsterfahrungsgruppen nachfolgende Kommunikationsregeln formuliert, die einen authentischen Umgangsstil fördern sollen:⁶⁰

- Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per „ich“ und nicht per „wir“ oder „man“.
- Stelle Fragen, sage aber, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet.
- Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.
- Sprich deine persönliche Reaktion aus, anstatt eine Interpretation zu geben.
- Beachte die Signale deines Körpers. Er kann dir oft mehr über dich sagen als dein Verstand.

Anwendung haben die genannten Kommunikationsregeln vor allem in Lern- und Arbeitsgruppen gefunden, weil sie nützliche Richtlinien für den konstruktiven Umgang miteinander sind. Um jedoch einen Nutzen aus den Vorschlägen zu haben ist der Blick auf sich selbst unumgänglich.

Selbstreflexion: „Selbsterkenntnis ist der erste Weg zur Besserung“ sagt uns schon ein allorts bekanntes Sprichwort – wenn sie nur nicht so schwer und manchmal sehr schmerzhaft wäre! „Wir kommen in diese Welt bei unserer Geburt und verlassen sie mit dem Tod. In dieser Zeitspanne entwickeln wir unsere eigene Landkarte. (...) Sie nimmt nach und nach Gestalt an durch die Verbindungslinien, die sich aus den Ereignissen und Erfahrungen ergeben, die

⁵⁹ Vgl. Satir, Virginia: Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz: a.a.O., S. 132

⁶⁰ Vgl. Cohn, Ruth: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart, 1975, S. 128

wir machen, wenn wir uns bewegen, schauen, hören, sprechen, abwägen und Herausforderungen annehmen.“⁶¹ Anders ausgedrückt bedeutet es „(...) die Fähigkeit bzw. Bereitschaft, eigene Bedürfnisse, Gefühle, Interessen, Ziele und normative Orientierungen zu erkennen, zu beurteilen, in Frage zu stellen.“⁶² Das gilt sowohl im privaten als auch im beruflichen Rahmen. Ab und an auf dem Weg innezuhalten und durchzuatmen, zu rasten und in sich zu gehen, ob der Weg noch stimmig ist – das ist Selbstreflexion.

„Besserung“ - damit ist im Zusammenhang meiner Arbeit soziales Lernen gemeint - erfordert auch ein gewisses Maß an Selbsterfahrung und Selbstreflexion, indem das eigene Erleben, die eigenen Gefühle und die wechselseitigen Wahrnehmungen in den Blickpunkt rücken. Außerdem geht es darum, etwas über die eigene Wirkung auf andere, über zuweilen auch unangenehme Seiten der eigenen Persönlichkeit und über die Reaktionsbereitschaft auf bestimmte Persönlichkeitstypen von Kollegen zu erfahren. Im Unternehmen bezieht sich diese Selbsterfahrung natürlich auf den Ausschnitt der Persönlichkeit, der die produktive Gestaltung professioneller Beziehungen behindert oder erschwert.⁶³ Somit ist jeder – der positiven Gestaltung seines Umfeldes halber – zur persönlichen Weiterentwicklung aufgefordert.

2.2.2 Strukturtypen der Kommunikation

Nach diesem Detailblick auf das Individuum, geht es nun darum zu erkennen, wie sie, aus kommunikativer Sicht, in einer Gruppe verknüpft werden können. Grundsätzlich lässt sich eine Zweiteilung vornehmen: hierarchisch oder netzwerkartig.

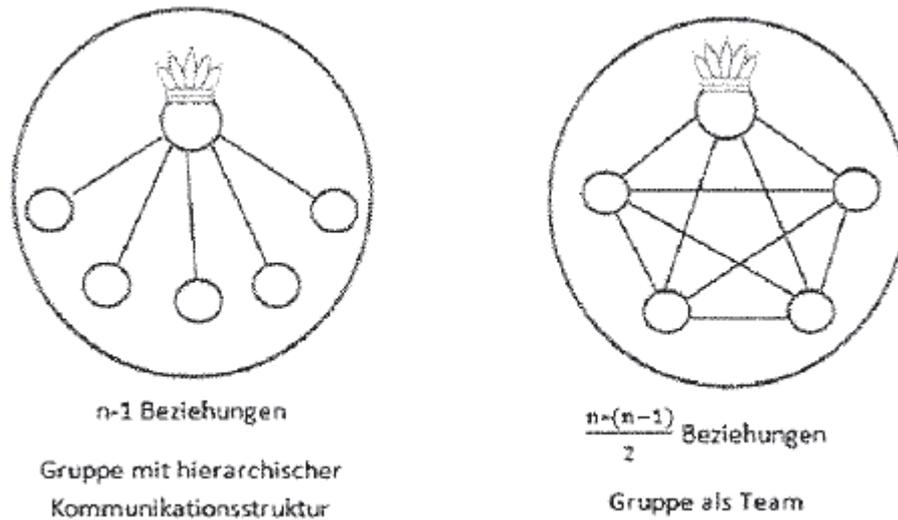
⁶¹ Satir, Virginia: Meine vielen Gesichter – wer bin ich wirklich? a.a.O., S. 110 f.

⁶² Damm-Rüger S.; Stiegler, B.: Soziale Qualifikation im Beruf. Eine Studie zu typischen Anforderungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. Bielefeld, 1996, S. 47

⁶³ Vgl. Rappe-Giesecke, K.: Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: G. Fatzler/K. Rappe-Giesecke / W. Looss: Qualität und Leistung von Beratung. Köln, 1999, S. 38

Folgendes Bild ergibt sich dadurch:

Abb. 9: Hierarchische Verknüpfung und Gruppenkommunikation:⁶⁴



Aus der Gestaltung der Kommunikation heraus, ergibt sich jeweils ein völlig anderer Interaktionstyp. Die hierarchische Verknüpfung setzt voraus, dass der Chef der Moderator einer Truppe ist, sich einer nach dem anderen äußert und dass faktisch keine Gruppenkommunikation stattfindet. Diesem Modell liegt daher eine Zweierbeziehung zu Grunde. Sinnvolle Anwendung findet diese Form nur dann, wenn Kommandos als Informationsübermittlung ausreichen und es nichts zu besprechen – im Sinne von: einen Konsens über etwas zu erreichen – gibt.

Die Gruppenkommunikation lässt allein aufgrund der Vielzahl der Verbindungslinien darauf schließen, dass sie die spannendere Form der Interaktion ist. Nach der angegebenen Formel lassen sich die Anzahl der Verbindungen berechnen, die bestehen und um wie viele es mehr gibt, wenn ein Gruppenmitglied hinzukommt.

⁶⁴ Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation. In: Ratheiser, K. M.; Menschik-Bendele, J.; Krainz, E. E.; Burger, M. (Hrsg.): Burnout und Prävention. Springer Verlag, Wien, 2011, S. 141

Ziehen wir unser Pinguin/Pfau Modell als Rechenbeispiel aus Abb. 9 heran, wie sich die Beziehungen vervielfältigen können, so ergibt sich folgendes:

8 Pinguine in der bestehenden Gruppe:

$$\text{Person zu Person Beziehung} = \frac{n*(n-1)}{2} = \frac{8*(8-1)}{2} = 28$$

8 Pinguine und 1 Pfau:

$$\text{Person zu Person Beziehung} = \frac{n*(n-1)}{2} = \frac{9*(9-1)}{2} = 36$$

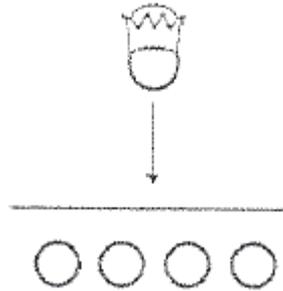
n = Summe der Anzahl der Personen/Pinguine

„Genau das ist der Grund, warum Vorgesetzte das hierarchische Kommunikationsmuster präferieren, es erlaubt die Vorstellung, man hätte die Dinge in der Hand. Wer sich davor fürchtet, dass einem die Dinge entgleiten, wird das andere Format eher zu vermeiden trachten.“⁶⁵ Wonach man schlussfolgern kann, dass sich der Lenkende einer Gruppe oder auch einer ganzen Organisation im Klaren sein muss, welche Folgen der gewählte Kommunikationsstil nach sich zieht bzw. welches Ziel er mit seiner Gruppe anpeilt.

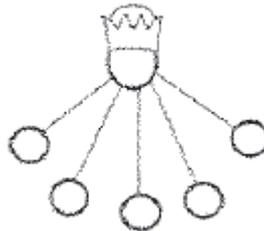
Anzumerken ist, dass die Gruppenkommunikation überall dort Sinn macht, wo die Beteiligung aller im Team gefragt ist und Arbeitsbereiche von je einer Person abgedeckt werden, sei es durch Information, Kenntnisse, Meinungen usw. In der Praxis werden beide Formen sich in der Interaktion überschneiden.

Insofern erwächst dem Leiter die Verantwortung, ob durch die Wahl seines Kommunikationsverhaltens, die Gruppe ihren Zweck erfüllen kann und ihr Funktionieren gesichert ist. Welche Optionen gibt es?

⁶⁵ Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation.: a.a.O., S. 142

Abb. 10: Option 1 – Chef als Diktator⁶⁶

Erkennbar ist die Haltung durch Ausübung absoluter Autorität, die keine Widerrede duldet. Basis ist die hierarchische Struktur. Die Information hat den Status einer Nachricht, auf keinen Fall sollte sie in Frage gestellt oder gar kritisiert werden. Oftmals ist der Leiter einer Gruppe nicht der Chef selbst, sondern nur Vollzugsorgan, der als Übermittler fungiert. Einziger Diskussionspunkt kann daher sein, ob er die Entscheidung von „oben“ vollinhaltlich mitträgt oder ob „wir“ – er in der Gruppe mit eingeschlossen – sie ablehnen.⁶⁷

Abb. 11: Option 2 – Chef als Experte⁶⁸

Auch hier herrscht die hierarchische Struktur mit einer bilateralen⁶⁹ Kommunikation vor. Selbst in der Gruppe wird nur der Vorgesetzte angesprochen, die Gruppenmitglieder nehmen nicht aufeinander Bezug. Dieser

⁶⁶ Vgl. ebenda: a.a.O., S. 188

⁶⁷ Vgl. ebenda: a.a.O., S. 188

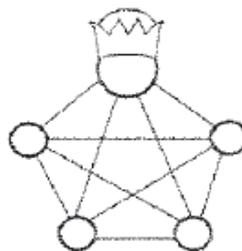
⁶⁸ Vgl. Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation.: a.a.O., S. 188

⁶⁹ Bilateral: „(lat.) zweiseitig, nach zwei entgegen gesetzten Seiten gerichtet.“ Meyers Konversations-Lexikon, 1888; Autorenkollektiv, Verlag des Bibliographischen Instituts, Leipzig und Wien, Vierte Auflage, 1885-1892, 2. Band: Atlantis – Blatthornkäfer, S. 931

Modus setzt voraus, dass der Vorgesetzte derjenige mit dem meisten Wissen ist, also Expertenautorität besitzt.⁷⁰

Divide et impera – Das Teile und herrsche Prinzip sei hier erwähnt. Der Zweck dieses Führungsprinzips ist, einer Gruppenbildung entgegenzuwirken, um dadurch die Macht beim formellen Leiter als souveränen Herrscher zu belassen. Experimente in den 1960ern haben gezeigt, dass das Ansprechen einer Gruppe den Zusammenhalt stärkt, wohingegen das Ansprechen des einzelnen Mitglieds den Zusammenhalt innerhalb der Gruppe schwächt.⁷¹ Vom Grundprinzip ist dieser Modus dasselbe, denn durch die Einhaltung der Befehlskette, soll verhindert werden, dass die Befehlsempfänger sich untereinander absprechen und Veto gegen Entscheide einlegen könnten oder gar Hierarchiestufen überspringen und sich so andere Informationen holen. Die „Macht“ der Entscheidung bleibt klar beim Leiter. Daher werden in dieser Struktur erst gar nicht viele Besprechungen stattfinden, maximal zur Informationsübermittlung von oben nach unten und zur Informationsgewinnung von unten nach oben, um sich als Leiter die neuesten Informationen zu holen und den Überblick zu behalten.

Abb. 12: Option 3 – Chef als Moderator⁷²



Die Autorität der Leitung wird über den Prozess ersichtlich, denn der Vorgesetzte ist in diesem Modus derjenige der ein Gespräch einleitet, seine Einschätzung dazu abgibt, sich inhaltlich jedoch in der Diskussion zwischen den Gruppenmitgliedern sehr zurückhält. Das bedingt, dass der Vorgesetzte nicht

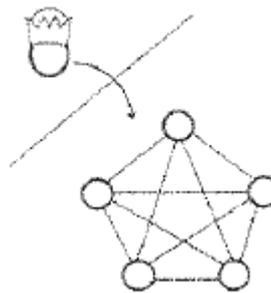
⁷⁰ Vgl. ebenda: a.a.O., S. 188

⁷¹ Vgl. Flanders, N. A.; Havumaki, S.: Group Compliance to Dominate Teachers Influence. Human Relations, Ausgabe 13, 1960, S. 67 - 82

⁷² Vgl. Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation.: a.a.O., S. 189

als der Experte (wie in Option 2) auftritt. Die Schwierigkeit dieser Form liegt einerseits in der vermeintlichen Bedrohung für den Leiter durch scheinbaren Verlust der Kontrolle im offenen Gespräch, andererseits in der Bereitschaft der Mannschaft, in Beisein des Leiters, offen über Probleme zu diskutieren. Um als Ergebnis eine gesteigerte Kooperationsfähigkeit der Teammitglieder zu erhalten, ist das Einlassen auf diese „netzwerkartige Form des Redens“⁷³ für beide Parteien unumgänglich.

Abb. 13: Option 4 – Chef als Auftraggeber⁷⁴



Voraussetzung für diesen Modus ist die feste Vereinbarung eines Rahmens in der die Gruppe selbst zur Entscheidungsfindung bzw. zu einem Lösungsweg kommen kann. In gewisser Weise verzichtet der Vorgesetzte auf seine „Macht“ letztgültige Entscheidungen zu treffen, muss sich aber dennoch zum gelieferten Ergebnis bekennen können, daher sind verbindliche Abmachungen – die durch Kennzahlen oder ähnliches operationalisiert werden – nötig. Die Art der Autorität die durch den Vorgesetzten ausgeübt wird, nennt man Kontextautorität.⁷⁵ Freiheit im geschützten Rahmen der Unfreiheit sozusagen.

2.2.3 Beziehungsmuster erkennen - das Soziogramm

„Soziometrie ist die Wissenschaft der Messung zwischenmenschlicher Beziehungen.“⁷⁶

⁷³ Ebenda: a.a.O., S. 189

⁷⁴ Vgl. ebenda: a.a.O., S. 189

⁷⁵ Vgl. ebenda: a.a.O., S. 190

⁷⁶ Moreno, J. L.: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Einleitung in die Theorie und Praxis, 5. Auflage, Georg Thieme Verlag, Stuttgart, 1997, S. 19

Die ursprüngliche Absicht, die von Moreno, dem Begründer des Soziogramms, verfolgt wurde, war keine rein analytische Sicht der Gruppe zu liefern, sondern bei Veränderungswünschen eine Hilfestellung zu geben, um die Individuen entsprechend ihrer Kompetenzen zu fördern.

Erklärtes Ziel der Soziometrie ist, für jeden Menschen ein Umfeld zu gestalten, das „(...) ungeachtet seiner Intelligenz, (...) oder ideologischen Gebundenheit die Möglichkeit zur Entfaltung seiner Spontaneität und Kreativität gibt, die Möglichkeit zu leben oder die gleichen Rechte zu genießen.“⁷⁷

Das Soziogramm ist in der Lage soziale Verbindungen der Mitglieder untereinander, offenkundig zu machen, da es emotionale Nahe- oder Distanzverhältnisse aufzeigt. „(...) Zweck einer solchen Aufzeichnung (...) ist es, eine Grundlage für das regulierende Eingreifen zu erhalten, mit dem denen geholfen werden kann, denen droht, von jeder Kameradschaft ausgeschlossen zu werden.“⁷⁸ Es werden mögliche Untergruppierungen und hierarchische Strukturen sichtbar, die sich im Laufe der Zeit gebildet haben. Das Bestehen der Gruppe kann von wenigen Tagen bis zu Jahren sein. Doch das ist nicht ausschlaggebend für die Analyse, da sich Strukturen schon bald nach Zusammenschluss ergeben.

Das birgt den Vorteil, dass auch nach kurzem Bestehen einer Gruppe, eines Arbeits- oder Expertenteams, eine soziometrische Analyse durchgeführt werden kann. Problembehaftete Beziehungen werden ersichtlich und es kann zeitnah gegengesteuert werden, indem beispielsweise die Kommunikation gefördert wird oder die Gründe für die fehlende Interaktion hinterfragt werden. Randmitglieder können stärker integriert werden und die Koalition von Kernmitgliedern als positiver Impuls in die gewünschte Richtung zu gehen, genutzt werden. Allein durch das Bewusstmachen der unterschwelliger Verbindungen mögen sich Verhaltenskorrekturen der Beteiligten wie von selbst ergeben.

⁷⁷ Moreno, Jacov L.: Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. 4. Auflage, Leske und Budrich Verlag, 1995, S. 391

⁷⁸ Sjolund, Arne: a.a.O., S. 41

Eine soziometrische Analyse wird nach folgender Vorgehensweise durchgeführt:⁷⁹

1. Auswahl geeigneter Fragen
2. Festlegen der Verfahrensweise
3. Durchführung der individuellen Wahlen
4. Auswertung und Aufzeichnung der Wahlen

Die Fragen können durchaus nach verschiedenen Kriterien ausgewählt werden, so kommen z. B. Fragen nach dem stärksten Einfluss, nach größtem Vertrauen und nach größter Unbekanntheit, in Frage.

Wer hat den stärksten Einfluss in der Gruppe? Wer ist mir am sympatischsten? Wem vertraue ich am meisten? Mit wem möchte ich eine gefährliche Unternehmung zusammen durchführen? Mit wem möchte ich in eine Arbeitsgruppe? Wer irritiert mich am meisten? Wen kenne ich am wenigsten? Solche und ähnliche Fragen sind je nach Absicht der Darstellungsform zu wählen.

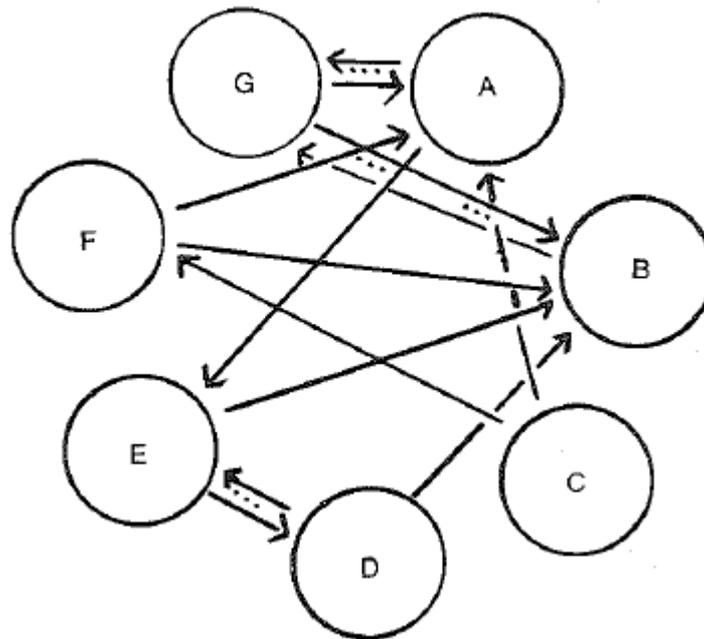
Die Befragten erhalten zu jeder Frage einen Zettel, der mit dem eigenen Namen und der entsprechenden Kategorie versehen, noch drei der gewählten Gruppenmitglieder beinhaltet. Durch die Fragen treffen die Teilnehmer aufgrund des bisher gemeinsam Erlebten eine Wahl aus allen Teammitgliedern. Diese Zettel werden nach Kategorie eingesammelt und wie folgt ausgewertet.

Für jede der Fragen wird ein eigenes Blatt verwendet, auf dem jeweils ein Kreis für ein Gruppenmitglied in Form eines Ziffernblattes aufgetragen wird. Von jeder Person führen dann pro Frage drei Richtungspfeile zu den präferierten Personen. Ein dichtes Netz an Pfeilen entsteht, wobei man wechselseitige Wahlen durch einen dicken, einseitige Wahlen durch einen dünnen Strich anzeigt. Die Treffer pro Person, also ankommende Pfeile werden als Ziffer bei

⁷⁹ Vgl. Fatzer, G.; Jansen, H.: Die Gruppe als Methode: gruppenspezifische und gruppenpsychologische Verfahren und ihre Wirksamkeit, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 1980

der Person vermerkt. Nach Abschluss dieser Vorgehensweise hat man pro gewählter Frage ein Blatt als Besprechungsgrundlage zur Verfügung.⁸⁰ Ein derartig erstelltes Soziogramm könnte folgendermaßen aussehen:

Abb. 14: Beziehungsmuster nach soziometrischer Analyse:⁸¹



Was ist nun der Lerneffekt dieser Darstellung? Die eigentliche Aufgabe besteht darin, die Gruppe in ihrer Entwicklung zu beobachten, zu beschreiben und zu beeinflussen. Da man sich in zwei Positionen gleichzeitig befindet – man ist Beobachter und Akteur – ist der Lernwert ein mehrfacher. Man erfährt gruppenspezifische Regeln am eigenen Leib, kann sich selbst beobachten, wie man sich innerhalb dieses Netzwerks bewegt und welche Konsequenzen das in der Interaktion nach sich zieht. „Da sich Organisationsleistungen fast nur mehr über das Mittel der Gruppe erbringen lassen (...), ist das Wissen um die spezifischen Gesetzmäßigkeiten, denen Gruppen folgen, von höchster Relevanz.“⁸² Zumal es das Bewusstsein schärft, was im Hintergrund eigentlich abläuft. Die Erkenntnis, dass nicht alles in der Zusammenarbeit so bleiben

⁸⁰ Vgl. Grimm, R.; Krainz, E.: Teams sind berechenbar. a.a.O., S. 49 ff.

⁸¹ Fatzer, G., Jansen, H.: Die Gruppe als Methode. a.a.O., S. 191

⁸² Krainz, E. E.: Gruppendynamische Forschung für die Führungs- und Beratungspraxis. In: Grimm, R.; Krainz, E. E.: a.a.O., S. 48

muss, mag erleichternd sein. Vor allem das Feedback, das man erhält, kann einem helfen, die eigene Rolle im „Mobile“ auszumachen und gegebenenfalls zu verändern, da es sich um eine relative Position – keine absolute – handelt. Fragen über die weitere Vorgehensweise oder warum sich ein Sachverhalt so darstellt und nicht anders, kann ein Soziogramm jedoch nicht beantworten. Es ist eine Momentaufnahme für einen bestimmten Tatbestand.

Die gemeinsame Diagnose und Analyse durch Hinterfragen der getroffenen Wahl, das Warum hinter den Pfeilen, macht die Reflexion sehr spannend. Die Elemente Vertrauen und Einfluss tragen stark zur Struktur im Team bei, doch auch der Faktor „irritierend“ bzw. „fremd“ hat für manchen einen starken Aha-Effekt und lässt Rückschlüsse auf die Wirkung auf andere zu. Dabei werden die Aktionsbereiche offenkundig auf denen der Einzelne noch persönlichen Nachholbedarf hat. Die Ressourcen, der im Randbereich befindlichen Teammitglieder, können durch verstärktes Einbinden ins Teamgeschehen wieder erschlossen und verstärkt genutzt werden.

Welche Achsen bzw. Funktionsbereiche müssen also in einer Gruppe besetzt sein, um deren Funktionieren zu gewährleisten? Damit beschäftigt sich der nächste Abschnitt.

2.3 Gestaltung der Zusammenarbeit in Kleingruppen

„In den 60er Jahren ist der Begriff „Team“ ein Synonym für Kooperation geworden. Dem Team wurden alle möglichen guten Eigenschaften zugeschrieben, ganz so, als werde die Arbeit zwangsläufig besser, wenn sie von mehreren Personen ausgeführt wird.“⁸³

Doch die Verteilung der Aufgaben auf eine gewisse Anzahl von Personen allein ist noch nicht ausschlaggebend dafür, ob eine Zusammenarbeit erfolgreich wird oder nicht. Heuristisch lässt sich ein Verhaltensrepertoire nachweisen, welches

⁸³ Fengler, Jörg: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft. J. Pfeiffer Verlag, München, 1996, S. 198

eine Gruppe ausreichend ausrüstet, um mit Problemen fertig zu werden. Idealerweise decken die Teammitglieder folgende vier Funktionsbereiche hinreichend ab:⁸⁴

1. aufgabenbezogene zielorientierte Funktionen,
2. gruppenerhaltende Funktionen,
3. individuelle Funktionen und
4. analytische Funktionen

Aufgabenbezogenen zielorientierte Funktionen, sind Grundbedingung um überhaupt eine Gruppe zu sein: das Ziel muss definiert sein, die Methode, Arbeitsteilung, Ressourcenfragen geklärt und laufende Zielerreichungskontrollen mit eingeplant sein. „Die Voraussetzung dafür ist eine elementare Kommunikationsbereitschaft, ohne die man zu gar nichts kommt.“⁸⁵ Informationsbeschaffung ist Hol- und Bringschuld, Meinungen sind einzuholen und zu äußern, wobei die Sach- von der Beziehungsebene zu trennen ist, um Missverständnisse zu vermeiden.

Gruppenerhaltende Funktionen sind als solche in die Ebene der Metakommunikation einzuordnen und bezeichnen die Gesamtheit der Kommunikation: „Sprache ist sowohl ein Repräsentationssystem als auch das Mittel oder der Prozess der Kommunikation unserer Repräsentation der Welt.“⁸⁶ Vor allem ist die Beziehungsebene einer Nachricht als gruppenerhaltend anzusehen. Sollten dort Schwierigkeiten auftauchen, ist der Bestand der Gruppe gefährdet, da ein Mindestmaß an Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist. Das Klima in der Gruppe leidet, die Freude geht verloren und Kleinkämpfe ums Rechthaben, werden ausgefochten, die eigentlichen Inhalte der Arbeit jedoch vergessen.

⁸⁴ Vgl. Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation. a.a.O., S. 171

⁸⁵ Ebenda, a.a.O., S. 172

⁸⁶ Vgl. Brandler, Richard; Grinder, John: Metasprache und Psychotherapie. Band 11, Junfermann, Paderborn, 1981, S. 70

Zu den gruppenerhaltenden Funktionen fallen unter anderem folgende:⁸⁷

- zuhören und verstehen wollen,
- auf andere Beiträge eingehen,
- andere aufmuntern und ermutigen,
- bei Konflikten vermitteln,
- Gefühle ausdrücken,
- Randmitglieder hereinholen und niemanden übersehen,
- Eigeninteressen den Gruppeninteressen unterordnen,
- Minderheiten berücksichtigen,
- Widerstände ernst nehmen und Konsens herstellen,
- Regeln und Normen festlegen, die Einhaltung kontrollieren und eventuell abändern.

Individuelle Verhaltensweisen sind solche, mit denen wir uns sicher fühlen, da sie uns zur Gewohnheit wurden. Sie sind oben unter den Verhaltensmustern hinlänglich beschrieben. An dieser Stelle sei nur noch angemerkt: wenn man weiß, wie jemand „tickt“ ist er uns nicht mehr so fremd, wir wissen sein Verhalten einzuordnen und lassen uns dadurch nicht verunsichern.

Analytische Funktionen sind quasi die Fähigkeit in die Vogelperspektive zu gehen und aus sicherem Abstand die Abläufe im Team zu beobachten, zu bewerten, kritisch zu würdigen. Es können Prozesse, Abläufe, Gewohnheiten, Ist-Zustand versus Soll-Zustand, Vorgehensweisen, Motive und vieles mehr, in Augenschein genommen werden. Die Gruppe reflektiert sozusagen über etablierte Vorgänge. Diesen Prozess in Gang zu bringen und durchzusetzen ist allerdings Aufgabe des Leiters, denn erst dadurch wird evident⁸⁸ welche Defizite bestehen, wie und ob die benötigten Funktionen erfüllt sind, ob und in welcher Weise Abhilfe geschaffen werden kann.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. Krainz, E. E.: Leiden an der Organistiation. a.a.O., S. 173

⁸⁸ „evident (lat.): offenkundig u. klar ersichtlich; offen zutage liegend; überzeugend, offenbar“, Duden Band 05: Fremdwörterbuch. 9., aktualisierte Auflage, Mannheim u.a.: Dudenverlag, 2007, S. 297

⁸⁹ Vgl. Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation. a.a.O., S. 177

Die vorteilhafteste Möglichkeit einen solchen Lernerfolg zu erzielen ist nicht der Alltag, sondern gruppendynamische Laboratorien, in der Fachsprache „T-Gruppen“ (Trainingsgruppen) genannt. Sie lässt sich kurz wie folgt definieren: „(...) die Gruppe ist zugleich Thema der Gruppe(narbeit) und die Teilnehmer sind eine Woche hindurch kontinuierlich zusammen.“⁹⁰ Durch die alleinige Beschränkung auf Rahmenbedingungen, sind die Teilnehmer gefordert so zu sein, wie sie „sind“. „Aus dieser Ausgangslage heraus entsteht eine äußerst dichte Lernatmosphäre, die ein Höchstmaß an gehaltvollem Feedback und einer dadurch induzierten Selbstreflexion auslöst.“⁹¹ Das fordert die Teilnehmer dazu heraus, die gewonnene Selbsterkenntnis in die Interaktionen des Arbeitsalltags zu übertragen und zu hinterfragen. Anstoß zu einem positiven Kreislauf erfolgt, denn dadurch werden Situationen entlastet, die Orientierung steigt, Kreativität und Mut wird gefördert, weil man sich seiner Stärken bewusst wird, was wiederum in einer Stärkung des Selbstbewusstseins resultiert und das in einer kongruenten Art der Kommunikation mündet usw.

Die Funktionen treten in der Praxis je nach Bedarf zutage, keine Person kann alle Funktionsbereiche alleine in jeder Situation abdecken. Daher wird klar, dass sich die Machverhältnisse zugunsten der am meisten benötigten Funktion im jeweiligen Moment verschieben. „Soziometrisch gesprochen „punkten“ zielorientierte Funktionen in der Einflussdimension, gruppenerhaltende Funktionen in der Vertrauensdimension.“⁹² Dieser Umstand sollte bei der Reflexion des Soziogramms in jedem Fall berücksichtigt werden.

2.3.1 Leitung

Bereits im Kapitel 2.2.2 wurde darauf hingewiesen, dass Führung und Steuerung in einer Gruppe von immenser Bedeutung ist, um als Team

⁹⁰ Vgl. Exner, A.: Die T-Gruppe – ein Schöpfungsprozess. In: Heintzel, P. (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006, S. 54

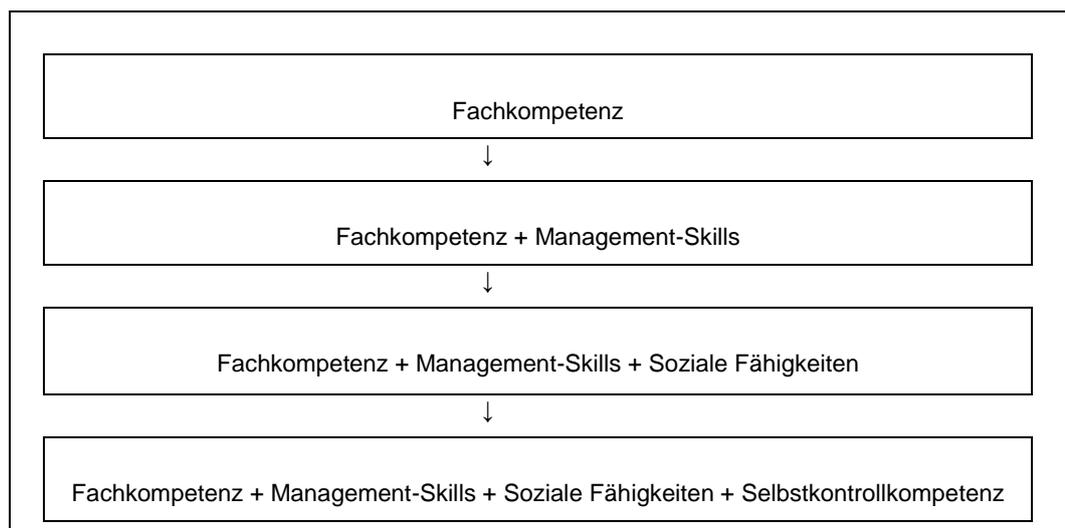
⁹¹ Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation. a.a.O., S.178

⁹² Ebenda, S.175

erfolgreich arbeiten zu können. Was sollte man als Leiter einer Gruppe im Auge behalten, damit Schwierigkeiten erst gar nicht aufkommen?

In Abbildung 15 können wir dem Verlauf der Fähigkeiten einer Führungskraft folgen. Es genügt daher heute nicht allein fachlich kompetent zu sein, um als Leiter in Frage zu kommen. Neben der fachlichen Kompetenz nehmen Fähigkeiten im Führen und soziale Fähigkeiten einen immer höheren Stellenwert ein. Neben all diesen hebt Gerhard Comelli besonders die Selbstkontrollkompetenz als Erfolgsfaktor hervor, die bei Führungskräften als wünschenswert gilt.⁹³

Abb. 15: Entwicklung der Anforderungen an Führungskräfte:⁹⁴



Aus dieser Auflistung kann man durchaus den Schluss ziehen, dass die Erkenntnisse aus der Forschung von Gruppen, die Ansprüche an deren Leitung höher werden ließ, da durch bessere Ergebnisse, Leitung messbar wurde. Was einen guten Gruppenleiter früher von einem weniger guten unterschied, war allgemein unter dem Begriff „gesunder Menschenverstand“ zusammenfassbar.

⁹³ Vgl. Comelli, Gerhard: Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining, in: Von Rosenstiehl, Regnet, Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999 (USW-Schriften für Führungskräfte; Bd. 20), S.421

⁹⁴ Ebenda, S. 421

Heute ist der Begriff „Selbstkontrollkompetenz“ in Verwendung unter dem nachfolgende Fähigkeiten verstanden werden:⁹⁵

- die Fähigkeit „sich selbst einzuteilen“, also seine Angelegenheiten und Tätigkeiten zu planen und zu organisieren;
- sich selbst steuern zu können (im Sinne von Selbstkontrolle);
- mit Stress umgehen zu können;
- sich seiner Gefühle und Emotionen bewusst und auch in der Lage zu sein diese zu kontrollieren („mit sich selber klarkommen“);
- Verantwortung für sich zu übernehmen (Können und Wollen!);
- für sich selbst einstehen.

Eine Person, die die von Gerhard Comelli angeführten Fähigkeiten aufweist, hat Profil. Sie hat sich in gesunder Weise abgegrenzt, ist sozusagen differenziert und hat die Möglichkeit Kompromisse aus eigener Überzeugung einzugehen. Sie handelt nicht aus Zwang oder Angst vor Ablehnung. Man weiß woran man ist, wenn man mit dieser Person zu tun hat, derjenige hat „Handschlagqualität“. Man fühlt sich angespornt ebenso zu handeln.

Interessanterweise verwendet man den Begriff „Profil“ auch für Materialien aus Metall und schon der biblische König Salomo hat im Buch der Sprüche poetisch ein Detail hervorgehoben, das meinen Gedanken gut illustriert: „Eisen wird durch Eisen geschärft. So schärft ein Mann das Angesicht eines anderen.“⁹⁶ Die soziale Kompetenz und die damit verbundenen Persönlichkeitsmerkmale sind daher nicht erst Ende des letzten Jahrhunderts erkannt und erwünscht gewesen, sondern wurden in vorchristlicher Zeit schon von einer Person durch Anleitung und gutes Beispiel an eine andere weitergegeben. Der Aspekt des Konfliktes wird durch den Vorgang des Schärfens hervorgehoben, es ist daher heute wie damals nicht verwunderlich, dass es Reibungsflächen gibt und man sogar mit solchen rechnen muss, um in der eigenen Entwicklung vorwärts zu

⁹⁵ Vgl. Comelli, Gerhard: a.a.O., S. 422

⁹⁶ Watchtower Bibel- and Tract Society of New York, Inc. Brooklyn (N. Y., USA) (Hrsg.): Neue Welt Übersetzung der heiligen Schrift, Auflage 2006, Brooklyn, N.Y.: 2006, S. 869

kommen. Jedoch soll die Wirkung eines guten Beispiels nicht unterschätzt werden, denn sie bewährt sich heute immer noch!

Man befindet sich als Leiter in einer Zwickmühle, denn es scheint, dass ohne Konflikte keine Entwicklung stattfinden kann. Ohne Reibung, keine Veränderung. Diesem Thema ist die sogenannte Konfliktforschung gewidmet. Da es im Rahmen dieser Arbeit insbesondere um die Verhaltensweisen von einzelnen, wie um die Verbesserung der Gruppensituation geht, sei hier auch die „konfliktträchtige Persönlichkeit“⁹⁷ erwähnt, deren Merkmale nachfolgend aufgelistet sind. Durch die exponierte Stellung des Verantwortlichen in der Gruppe bzw. durch gezielte Beobachtungen der eigenen Mannschaft durch das Mittel des Soziogramms, können speziell für den Vorgesetzten leicht Situationen entstehen in denen er gekränkt reagieren könnte. Beispielsweise, wenn zwar formal sein Einfluss groß ist, er aber das Vertrauen der Teammitglieder nicht genießt. Wenn er in seiner Stellung keine Anerkennung bzw. nicht die von ihm gewünschte Anerkennung findet oder sein Selbstbild stark vom erhaltenen Feedback abweicht und dergleichen mehr.

Eine konfliktträchtige Persönlichkeit weist eine oder mehrere der folgenden Merkmale auf:⁹⁸

- Mangelnde Kontaktfähigkeit, geringe Flexibilität
- Überzogener Ranganspruch, Geltungsstreben
- Fehlende Frustrationstoleranz, geringe Belastbarkeit
- Überzogenes Konformitätsstreben, Jasagertum
- Pessimismus, Hoffnungslosigkeit

Diese Eigenschaften erinnern an die negativen Persönlichkeitsmerkmale aus den Stressmustern von Virginia Satir. „Zusammenfassend kann man sagen, dass große Ängstlichkeit, geringe soziale Kompetenz (...), Selbstunsicherheit, mangelndes Selbstvertrauen und wenig Durchsetzungsfähigkeit ebenso einer

⁹⁷ Berkel, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Sauer, 2002, S. 44

⁹⁸ Vgl. ebenda: S. 44 f.

Kränkungsbereitschaft Vorschub leisten, wie das andere Extrem der überhöhten Selbstsicherheit und des grandiosen Selbstwertgefühls mit nach außen gezeigter scheinbarer Angstfreiheit und Arroganz.“⁹⁹

Um im Umgang mit der eigenen Kränkbarkeit souverän zu werden, gelten dieselben Vorgangsweisen wie in den Stressmustern: das Erlernen sozialer Kompetenz, in der mit dem anderen auf gleicher Ebene kommuniziert wird. Dabei Autonomie und Autorität zu zeigen, ohne den anderen zu unterwerfen. Ebenso wichtig ist die Stabilisierung des eigenen Selbstwertes, sowohl durch Kennen der Stärken, als auch der Grenzen. Und nicht zuletzt die Fähigkeit seine Ängste zu kontrollieren, statt ihnen hilflos ausgeliefert zu sein.¹⁰⁰

Vor allem als Vorgesetzter muss man sich seines eigenen Kränkungspotenzials gewahr werden, da es ansonsten passieren kann, dass man selbst Dreh- und Angelpunkt von Problemen in der Gruppe wird. Durch die Vorbildfunktion, die Entscheidungsmacht, die Verpflichtung zur Leitung und die Ansprüche der verschiedenen Interessensgruppen, die befriedigt werden wollen, ist der emotionale Druck entsprechend groß. Die Gefahr besteht darin Getriebener zu sein, anstatt selbst die Richtung vorzugeben und damit den Sinn seiner Position zu verfehlen. Der Druck wird an seine Mitarbeiter weitergegeben, welche wiederum Gegendruck erzeugen und schon blockiert man sich gegenseitig. Eine Kooperation ist nur noch mühsam zu erreichen. Anselm Grün weist darauf hin, wenn er sagt: „Wer sich seiner selbst nicht bewusst ist, der projiziert seine unbewussten Seiten auf die Mitarbeiter. Er erzeugt durch seine Schattenseiten einen emotionalen Nebel, der an einem effektiven Arbeiten hindert.“¹⁰¹

Aus der fortlaufenden Beobachtung der Dynamik in Gruppen ist man sich immer stärker bewusst geworden, wie sehr die gruppenerhaltenden Funktionen eine Rolle spielen. Obwohl man als Leiter den Überblick behalten muss, sind von ihm besonders Fähigkeiten gefordert, die einen reibungslosen Ablauf

⁹⁹ Wardetzki, Bärbel: Kränkung am Arbeitsplatz. 2. Auflage, Kösel-Verlag, München, 2006, S. 95

¹⁰⁰ Vgl. Wardetzki, B.: a.a.O., S. 95 f.

¹⁰¹ Grün, Anselm: Menschen führen – Leben wecken. Vier-Türme-Verlag, 2001, S. 105

gewährleisten. Erreichen lässt sich das durch Entwickeln der Fähigkeit über sich selbst und die Gruppe zu reflektieren, da die eigene Sicht differenzierter wird. Wie weiter oben ausgeführt, ist es ratsam sich Unterstützung zu holen, um verschiedene Situationen in einem geschützten Rahmen zu erkunden, denn dadurch ist man nicht durch arbeitsplatzbezogene Probleme abgelenkt, sondern kann sich auf die Persönlichkeitsmerkmale konzentrieren, die später im täglichen Arbeitsablauf positiv einfließen können. Es kann sich dadurch ein flexibler Führungsstil entwickeln, da vermehrt auf den Kontext und auf die Situation geachtet wird.¹⁰² „Es geht um ein Ausbalancieren, um die Integration der Widersprüche, nicht um ein Entweder-Oder.“¹⁰³

2.3.2 Konkurrenz: Erscheinungs- und Fehlformen

Konkurrenz haftet das Stigma des Schlechten, Niederträchtigen und Hinterhältigen an. Assoziationen zu Konkurrenz sind Konflikt, Ehrgeiz, Dominanz, Misstrauen, Neid und Unehrllichkeit. Kein Wunder, wenn der Begriff „Konkurrenz“ für uns negativ besetzt ist.

Dennoch erfüllt Konkurrenz einige wichtige Funktionen. Menschen strengen sich an besser zu werden als die anderen, Fortschritt wird durch den Anreiz der durch Konkurrenz geschaffen wird, gefördert. Die gesamte freie Marktwirtschaft fußt darauf aus Konkurrenzsituationen für sich – als den Bestanbieter – den größten Vorteil zu ziehen.

In Bewerbungssituationen hilft Konkurrenz den tüchtigsten Anwärter zu selektieren. Assessment-Center, Personalauslese und andere Auswahlverfahren haben das Konkurrieren somit instrumentalisiert, um die Eignung der Bewerber festzustellen.

¹⁰² Vgl. Goleman, D.: Durch flexibles Führen mehr erreichen. In: Harvard Business manager, Ausgabe 5/2000, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg, S. 9 ff.

¹⁰³ Königswieser, Roswita: Reflexion als Sprungbrett. In: betrifft: TEAM, a.a.O., S. 77

„Ein Machtkampf ist legitim zwischen rivalisierenden Individuen, wenn es sich um Konkurrenz handelt, bei der jeder seine Chance hat.“¹⁰⁴ Es geht also darum Konkurrenz als fairen Wettstreit zu führen und Untergriffigkeiten zu vermeiden.

Konkurrenz mag für manchen durchaus ein Kompliment sein, denn als Konkurrenz betrachtet zu werden, ist oft angenehmer als gar keine Beachtung zu finden. Die Aussage: „Konkurrenz belebt das Geschäft“ kann durchaus in diese Kategorie eingeordnet werden.¹⁰⁵ Es besteht für jeden die Chance das „bessere“ Produkt – welcher Art auch immer - anzubieten und bietet damit dem Konsumenten an, aus einer Vielzahl von Möglichkeiten zu wählen, wobei dieser nur allzu gerne mitspielt.

Konkurrenzkampf ist allerdings nur so lange unbedenklich, „wie er dem Menschen zur seelischen Stabilisierung dient, ihm den klaren Blick auf die inneren und äußeren Verhältnisse nicht trübt und ihm bei der Verfolgung solcher Ziele hilft, durch die andere Menschen nicht übers Maß benachteiligt oder behindert werden“.¹⁰⁶

Eine Form davon, ist der Reiz, der dadurch ausgeübt wird. „Ich konkurriere, also bin ich“ lautet das Motto, das den Antrieb dieser Personen beschreibt. Ein anderer Hintergedanke ist der, eine drohende Benachteiligung zu verhindern, was vielmehr als Kompensation zu werten ist. Diese Haltung ist bei Kindern sehr gut zu beobachten, wenn es darum geht, wer welches Spielzeug benutzen darf. Was der eine hat, will der andere auch haben. Genau das, aber nicht mehr. Wenn es das nicht bekommt, so will es zumindest etwas Gleichwertiges erhalten, damit der vermeintliche Verlust kompensiert wird.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Hirigoyen, Marie-France: Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. Deutscher Taschenbuch Verlag, 2002, S. 87

¹⁰⁵ Vgl. Wardetzki, Bärbel: a.a.O., S. 99

¹⁰⁶ Fengler, Jörg: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft. J. Pfeiffer Verlag, München, 1996, S. 83

¹⁰⁷ Vgl. Fengler, Jörg: a.a.O., S. 76

Konkurrenzkampf befriedigt unser Geltungsstreben. Wir bekämpfen den scheinbar Stärkeren und unser Selbstwert erfährt eine Aufwertung, wenn wir ihn bezwungen haben. In unseren eigenen Augen gewinnen wir an Bedeutung. Imponiergehabe jeder Art fällt in diese Kategorie.

Konkurrenz ist daher immer kontextbezogen zu sehen und nicht isoliert. Im Gruppenleben ergibt sich oft ein Gefälle zwischen dem Stärkeren und dem Schwächeren und führt unweigerlich zu einer Kommunikationsstörung. Die Ruhigeren im Gruppenleben oder diejenigen die ohnehin eine Außenseiterstellung bekleiden, werden dadurch noch weiter aus der Gruppe gedrängt. Sie werden sich immer weniger beteiligen und der wichtige Input in einer kleinen Gruppe geht, mit dem Zusammenhalt, verloren. Nicht anerkannte Leistungen werden als Kränkung empfunden und die Leistung anderer offen entwertet.

Eine besonders prekäre Situation entsteht durch die Entwicklung eines Feindbildes, entweder in Form eines Individuums oder einer anderen Gruppe. Das „Feindbild-Syndrom“ von Spillmann und Spillmann ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:¹⁰⁸

- Misstrauen („Alles, was vom Feind kommt, ist entweder schlecht – oder wenn es vernünftig aussieht – aus unredlichen Motiven entstanden.“)
- Schuldzuweisung („Der Feind ist schuld an der existierenden Spannung bzw. an dem, was an den beherrschenden Umständen für uns negativ ist.“)
- Negative Antizipation („Was immer der Feind unternimmt, er will uns schaden.“)
- Identifikation mit dem Bösen („Der Feind verkörpert das Gegenteil dessen, was wir sind und was wir anstreben und muss deshalb vernichtet werden.“)

¹⁰⁸ Vgl. Spillmann, K.R. und Spillmann, K.: Feindbilder: Entstehung, Funktion und Möglichkeiten ihres Abbaus. Internationale Schulbuchforschung 12, 1990, S. 254 f.

- Null-Summen-Denken („Was dem Feind nützt, schadet uns“, und umgekehrt)
- Deindividualisierung („Jeder, der der feindlichen Gruppe angehört, ist unser Feind.“)
- Empathieverweigerung („Unserem Feind gegenüber sind menschliche Gefühle und ethische Kriterien gefährlich und fehl am Platz“)

Man kann sich vorstellen wohin so eine Haltung führt. Erschreckend ist der Umstand, dass diese Haltungen uns in der täglichen Zusammenarbeit oft begegnen und begleiten. Sie besteht nicht nur zwischen Gruppen, sondern auch zwischen Einzelpersonen innerhalb der Gruppe. Der emotionale Druck, der dadurch auf beiden Seiten entsteht, belastet und erschwert die Zusammenarbeit ungemein.

Personen, die nach der Überzeugung handeln, dass es nur eine richtige Auffassung gibt, nämlich die eigene, machen es allen schwierig einen Konsens herzustellen. Zuerst einmal dagegen zu sein, wird ungesunder Ausdruck deren Identität. Die Römer kannten diese Haltung bereits: *Ducunt fata volentem, nolentem trahunt* – den Willigen führt das Schicksal, den Unwilligen zerrt es dahin. Aus Inflexibilität und falsch verstandener Treue zu sich selbst schadet sich derjenige, obwohl er es in seiner Hand läge, den Schaden zu vermeiden, würde er seine eigenen Ahnungen und Gefühle ernst nehmen.¹⁰⁹ Nicht umsonst verhärten sich die Fronten zwischen zwei Parteien und Konflikte scheinen ohne Unterstützung von außen nicht lösbar.

Was sind Kennzeichen guter Zusammenarbeit und vor allem, hat man selbst Einfluss auf eine Verbesserung des Klimas im unmittelbaren Arbeitsumfeld?

¹⁰⁹ Vgl. Watzlawick, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein, 12. Auflage, München: Piper Verlag GmbH, München, 2009, S. 18 f.

2.3.3 Gestaltungsmöglichkeiten erfolgreicher Zusammenarbeit

In einigen Gruppen funktioniert Zusammenarbeit reibungsloser als in anderen. Das ist allerdings kein blinder Zufall! Gemeinsam zu arbeiten bedeutet, sich einer Aufgabe zu widmen. Dadurch machen wir vielschichtige Erfahrungen mit unseren Arbeitskollegen, die uns vor Augen führen, welche Merkmale wir an ihnen schätzen und umgekehrt. In weiterer Folge spielt auch das Umfeld mit hinein, da unternehmensbezogene Rahmenbedingungen vorgegeben und nicht veränderbar sind, jedenfalls nicht von unteren Hierarchieebenen aus.

Als Bedingungen, die die Zusammenarbeit fördern, können nachfolgende grundlegende Punkte erwähnt werden:¹¹⁰

- Gemeinsame Werte und Ziele,
- Information und Ressourcen,
- Takt, Respekt und Loyalität,
- Vertrauen,
- Zuständigkeit, Aufgabe und Fähigkeit,
- Achtung vor Außengruppen und
- Konsensorientierung.

Gemeinsame Werte und Ziele sind nicht nur gruppenbezogen, sondern auch organisationsbezogen. Oftmals werden die Werte und Ziele im Unternehmensleitbild festgeschrieben. Ob diese wirksam oder nur auf Papier gedruckt sind, ist erst in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern eines Unternehmens bemerkbar. Sofern gemeinsame Werte und Ziele gelebt werden, sind sie Basis für gute Zusammenarbeit.

Als Grundlage für jede gemeinsame Tätigkeit sind Informationen und Ressourcen unumgänglich. Ausreichende Informationen rund um den eigenen Arbeitsbereich erleichtern das erfolgreiche Erledigen der gestellten Aufgabe.

¹¹⁰ Vgl. Fengler, Jörg: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft. a.a.O., S. 207 ff.

Ebenso sind Ressourcen im Sinne von Unterstützung durch Fach- und Methodenwissen ein Vorteil für die ganze Gruppe. Die Unsitte, dass Vorgesetzte oder Kollegen die Ideen ihrer Mitarbeiter als eigene verkaufen, lässt jedoch die Bereitwilligkeit sich und seine Ideen zur Verfügung zu stellen, schnell schwinden. Die Folge davon wird sein, dass Geheimniskrämerei, Intrige und Gerüchte um sich greifen und das Arbeitsklima – zum Schaden aller – vergiften.¹¹¹

Als motivationsfördernd haben sich die beiden oben angeführten Punkte in einer Studie von Teresa Amabile, einer Professorin an der Harvard Business School, die unter 600 Managern unterschiedlichster Firmen durchgeführt wurde, gezeigt. Die allgemeine Ansicht allein durch finanzielle Anreize oder über Anerkennung Mitarbeiter anzuspornen, wurde dadurch widerlegt. Fortschritte in der Arbeit zu erleichtern, Arbeitsressourcen verfügbar zu machen, die Mitarbeiter zu unterstützen und sinnvolle Ziele vorzugeben, waren die Punkte, die als wichtiger eingestuft wurden.¹¹²

Takt, Respekt und Loyalität sind dann gefragt, wenn Aufgaben nicht so zugewiesen werden können, dass Mitarbeiter damit zufrieden sind. Es wird automatisch zu Unstimmigkeiten kommen. Dabei kommt dem Vorgesetzten eine besondere Rolle zu: dem Mitarbeiter im Falle einer Panne zur Seite zu stehen und taktvoll für alle Geschädigten das situativ Beste zu erreichen.¹¹³ Er wird sich dadurch Respekt und Loyalität als Chef verdienen und bei seinen Mitarbeitern die Bereitschaft fördern, nicht allzu beliebte bzw. unangenehme Arbeiten zu übernehmen.

Der Punkt Vertrauen verdient heutzutage besondere Beachtung, da eine besondere Form von Vertrauensbruch immer größere Beachtung findet: Mobbing. Als Erklärung für den Begriff „Mobbing“ ist in Gablers

¹¹¹ Vgl. Fengler, Jörg: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft. a.a.O., S. 207

¹¹² Vgl. Amabile, Teresa, Cramer, Steven: Was Mitarbeitern wirklich hilft. In: Harvard Businessmanager, 5/2010, S. 36 ff.

¹¹³ Vgl. Fengler, Jörg: a.a.O., S. 209 f.

Wirtschaftslexikon folgendes zu finden: „(...) Phänomen in der Arbeitswelt, wobei ein Mitarbeiter durch Kollegen oder Vorgesetzte gezielt und dauerhaft angegriffen und ausgegrenzt wird. Mobbing kann sich z.B. äußern durch Verbreitung falscher Tatsachen, Zuweisung sinnloser Arbeitsaufgaben, soziale Isolation, ständige Kritik an der Arbeit und Gewaltandrohung. Nicht zu Mobbing zu zählen sind kleine Konflikte oder vereinzelt auftretende Streitereien.“¹¹⁴

Gerade in Anbetracht der Konkurrenzsituation in der sich jeder Arbeitnehmer durch die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit befindet, können in diesem Bereich große Spannungsfelder zwischen Kollegen und Vorgesetzten entstehen. Diese können durch scheinbar bedeutungslose Ereignisse ausgelöst werden und plötzlich steht der Entstehung eines Feindbildes, wie es oben beschrieben wurde, nichts mehr im Weg. Daher ist umso mehr darauf zu achten, dass man weder Täter noch Opfer wird. Jeder Mensch braucht die grundlegende Sicherheit, dass ihm in seinem Umfeld nicht übel mitgespielt wird. Im Umgang von Person zu Person können Aspekte des Vertrauens, wie allgemeines Vertrauen, emotionales Vertrauen, physisches Vertrauen und Zuverlässigkeit unterschieden werden.¹¹⁵ Im persönlichen Bereich kann man durch verbindliches Auftreten die Sicherheit geben, vertrauenswürdig zu sein. Das fördert wiederum eine Atmosphäre in der Gruppe, die Tendenzen in Richtung Vertrauensbruch und in Folge Mobbing erschwert.

Einleuchtend ist, dass durch Aufgabenverteilung nach den Fähigkeiten und Neigungen der Teammitglieder gute Zusammenarbeit erreicht werden kann. Die Zeitschrift Psychologie heute bringt das Thema Motivation unmittelbar mit den Aufgaben in Verbindung und zwar insofern, als „individuelle Fortschritte im eigenen Arbeitsprozess (...) weitaus häufiger als emotional und motivational

¹¹⁴ Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mobbing, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85599/mobbing-v6.html>, abgerufen am 23.05.2011

¹¹⁵ Johnson-George, C. und Swap, W.C.: Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific person. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, S. 1306 - 1317

positiv erlebt als jedes andere Arbeitsereignis.“¹¹⁶ Daraus kann man durchaus schließen, dass Ziele in der Gruppe oder einzeln, mit mehr Engagement in Angriff genommen und intensiver an den Aufgaben gearbeitet wird, wenn man seine individuellen Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einbringen kann. Die freie Wahl der Herangehensweise ist eine der Voraussetzungen dafür. Die eindeutige Zuordnung von Aufgaben – die Zuständigkeit – ist eine weitere. In der Praxis ist daher auf eine Abgrenzung der Aufgaben zu achten, um den Arbeitsablauf nicht „von außen“, zu behindern und die Energien der Mitarbeiter nicht in unnötigen Diskussionen, wer für was letztendlich zuständig ist, zu verschwenden.

Interessanterweise lässt sich das Klima in der Gruppe von der Haltung gegenüber Außengruppen ableiten. Herrscht eine feindselige Haltung, ein geringschätziger Ton und Unehrllichkeit vor, macht das auch vor der eigenen Gruppe nicht halt.¹¹⁷ Damit kommt zum Tragen, dass Eigenschaften wortwörtlich „zu Eigen“ sind und nicht situativ an- und ausgeschaltet werden können. Vielmehr kommen sie besonders rasch in Stresssituationen zum Vorschein, wie weiter oben unter den „Kommunikationsmustern“ ausführlich erläutert wurde. Das Problem multipliziert sich, wenn sich die Gruppenmitglieder gegenseitig zu schlechtem Verhalten anstacheln, sich wechselseitig in einer destruktiven Haltung verstärken und eine Abwärtsspirale beginnt. Meist mag eine Entscheidung, die nicht das Einverständnis einiger Gruppenmitglieder gefunden hat, Grundlage für diesen Trend sein.

Damit soll auch der nächste Punkt des „Konsens“ besondere Beachtung finden, da er an sich oft falsch verstanden wird. Konsens wird von seiner Bedeutung mit „Zustimmung oder Einwilligung verbunden. Einem Konsens wohnt deshalb immer die ausdrückliche Billigung und Genehmigung einer Entscheidung von Seiten der Beteiligten inne.“¹¹⁸ Konsens wird in zwei Worten wiedergegeben:

¹¹⁶ Huber, Andreas: Was wirklich motiviert. In: Psychologie Heute: 38. Jahrgang, Heft 35, Mai 2011, S. 12

¹¹⁷ Vgl. Fengler, Jörg: a.a.O., S.217

¹¹⁸ Werkstatt für gewaltfreie Aktion, Baden (Hrsg.): Konsens, Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. 1. Auflage, Karlsruhe: Eigenverlag, 2004, S. 12

Übereinstimmung und Übereinkunft. Wobei Übereinstimmung bedeutet, Einverständnis zu erzielen, Ansichten zu teilen und überein zu kommen. Beim Begriff Übereinkunft kann von einer Einigung gesprochen werden, die nicht mit Einstimmigkeit verwechselt werden darf.

Konsensorientierung bedeutet daher nicht das Eingehen auf einen faulen Kompromiss. Es geht darum gehört worden zu sein und die Möglichkeit zu haben auf den Gang der Dinge Einfluss zu nehmen – von seinem Vetorecht Gebrauch zu machen. Formal ist ein Konsens dann erreicht, wenn keine der betroffenen Personen, ein Veto einlegt. Das heißt somit, dass alle Beteiligten die Entscheidung mittragen können, auch wenn sie eventuell einen ungünstigen Ausgang nimmt, weil die Identifikation mit der getroffenen Entscheidung erhalten bleibt. Der Unterschied zum Kompromiss ist der, dass Lösungen gefunden werden, die für alle einen Gewinn bedeuten. Beim Kompromiss sind zumeist auf jeder Seite Abstriche von den eigenen Vorstellungen zu machen, da man sich in der Mitte trifft.¹¹⁹

Vielfach kann man an belastenden Arbeitssituationen jedoch selbst nicht viel verändern. Konstruktiven Einfluss auf die Arbeit kann man dennoch nehmen, indem man sich bemüht folgende fünf Dinge täglich zu berücksichtigen:¹²⁰

- richtig atmen,
- der gegenwärtigen Arbeit Kraft und Konzentration zuwenden,
- dabei einen guten Tonus und Rhythmus entwickeln,
- die Arbeit mit Sinn verbinden,
- eine Atmosphäre des Wohlwollens um sich verbreiten.

¹¹⁹ Vgl. Werkstatt für gewaltfreie Aktion, Baden (Hrsg.): a.a.O., S 13

¹²⁰ Vgl. Fengler, Jörg: Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. 7. Auflage, Pfeiffer Verlag, München, 2008, S. 178 f.

Grundvoraussetzung für eine gute Zusammenarbeit, aber keine Selbstverständlichkeit im Umgang mit seinen Mitmenschen sind nicht zuletzt die folgenden Punkte:

Soziale- und Selbstkompetenz: per Definition bedeutet Sozialkompetenz „(...) die Fähigkeit einer Person, in ihrer sozialen Umwelt selbständig zu handeln.“¹²¹ Das heißt demnach, sich dessen bewusst zu sein, was unsere Umwelt für Einstellungen, Werte und Erwartungen an uns hat, um uns entsprechend einzufügen. Jeder Mensch wird, sobald er sich seines Platzes in der Gesellschaft gewahr wird, versuchen sich konform mit seiner Umgebung zu verhalten. Werte und Normen werden bereits von Eltern weitergegeben und die Schule bzw. der Freundeskreis prägt uns dieses allgemein anerkannte Verhaltensmuster ein, welches später als „normal“ gilt. In einem anderen Kulturkreis mag unser erlerntes Verhalten jedoch als eine Verhaltensanomalie angesehen werden, was im zwischenmenschlichen Bereich über die Kulturen hinweg einiges an Problempotential bietet.

„Verhält man sich sozial kompetent verknüpft man seine individuellen Handlungen mit den Einstellungen und Werte der Gesellschaft im Großen und der Gruppe, dem Partner, dem Freund usw. im Kleinen.“¹²² Sie ist sozusagen das Schmiermittel in unserem zwischenmenschlichen Getriebe. Wir erkennen durch unsere Prägung der Primärgruppe den Konflikt der entsteht, denn: obwohl unser Umfeld im Großen und Ganzen gleich sein mag, so ist doch jede kleine Einheit der wir entstammen – unsere Familie – in seinen spezifischen Verhaltensweisen sehr verschieden zu den anderen und bietet damit trotz aller übergeordneter gesellschaftlicher Gleichheit genügend Reibungspunkte. Was sind Erkennungsmerkmale von sozial kompetenten Menschen?

Der Duden definiert soziale Kompetenz als „(...) die Fähigkeit selbständig zu handeln“.¹²³ Als Basis für die Entwicklung seiner Persönlichkeit ist das allein

¹²¹ Duden Band 05: a.a.O., S. 975

¹²² Haeske, Udo: Team und Konfliktmanagement. Konflikte konstruktiv lösen. 1. Auflage, Berlin: Cornelsen, 2002, S. 38

¹²³ Vgl. Duden Band 05: a.a.O., S. 975

nicht ausreichend, weil man aus seinem Handeln auch Rückschlüsse ziehen sollte im Sinne von positiver und negativer Aktionen. In diesem Zusammenhang soll unser Blick von der sozialen Umwelt zurück auf uns gelenkt werden. Die Fähigkeit, die dafür entwickelt werden soll ist Selbstkompetenz. Darunter versteht man: „(...) den kompetenten Umgang mit sich selbst, d. h. die Fähigkeit zum Selbstmanagement, der kompetente Umgang mit Selbst-Wert, die Entwicklung eines individuellen Wertehorizontes und Menschenbildes, die reflexive Auseinandersetzung mit sich, die Fähigkeit, zu beurteilen und die Fähigkeit, sich selbst weiterzuentwickeln.“¹²⁴

3 Schluss

3.1 Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit ist durch den komplexen Hintergrund der eigenen Beziehungen und Geflechte an meinem Arbeitsplatz entstanden. Angeregt durch die positiven und negativen Erfahrungen die mir dort widerfuhren, wollte ich die Funktionsweise von Gruppen ergründen. Durch die umfassende Betrachtung von Gruppe, den Perspektivenwechsel von der Einzelperson auf die Dynamik innerhalb eines Teams wurde für mich die Komplexität dieses Themas noch offensichtlicher als sie es zuvor war.

Die Kleingruppe besteht aus insgesamt 6 Personen (Vorgesetzter inklusive), wobei eine Mitarbeiterin erst einen Monat im Team ist und gerade die Einschulungsphase hinter sich hat. Die anderen vier sind zwischen 18 und 25 Jahren im Betrieb und teilweise auch seit dieser Zeit Kollegen, ich bin seit 6 Jahren in dieser Abteilung. Alles in allem eine sehr interessante Kombination. Da wir in einem international operierenden Betrieb tätig sind, ist unser Umfeld geprägt von verschiedensten organisatorischen Änderungen, die meist in einem mehrjährigen Abstand aufgrund von Strategieänderungen zustande kommen. Abgesehen von den persönlichen – sehr unterschiedlichen – Eigenschaften, die

¹²⁴ Richter, Christoph: Schlüsselqualifikationen. Alling: Fachverlag Dr. Sandmann, 1995, S.36

jeder mitbringt ist also die Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz selbst stark gefordert.

Das Hinterfragen der Abläufe in der Zusammenarbeit im Zuge dieser Arbeit und bereits Jahre davor, hat starken Einfluss auf das wechselseitige Verhalten innerhalb der Gruppe genommen. Obwohl die Einflussfaktoren so unübersichtlich scheinen, bin ich zu dem Schluss gekommen, dass es möglich ist durch aufmerksames Beachten von den in Abschnitt 2.3.3 gegebenen Empfehlungen, das betriebliche Zusammenleben für alle befriedigend gestalten zu können. Schlüssel ist immer die Kenntnis der Individuen, mit denen wir es täglich zu tun haben. Dazu waren die Kommunikationsmuster von Virginia Satir eine wichtige Unterstützung. Eine wertschätzende Haltung und Anerkennung der Stärken beziehungsweise das Verständnis der Schwächen und Abneigungen der Gruppenmitglieder ermöglicht ein reibungsärmeres Arbeitsumfeld. Jeder möchte in seiner Einzigartigkeit verstanden und gefördert werden, nun liegt es an uns diese zu erkennen, anzuerkennen und zur positiven Entwicklung dieser Person zu nutzen. Wer könnte eine bessere Gesellschaft sein, als ein zufriedenes Gegenüber?

Jedoch möchte ich anmerken: der Weg ist nicht leicht. Kaum ein Tag gleicht dem anderen, viele Eindrücke, Stressfaktoren und Unpässlichkeiten strömen auf jeden von uns ein, die natürlich unsere Stimmung und ergo dessen auch unser Verhalten beeinflussen. Wer führt schon gerne ein klärendes oder ein Kritikgespräch? Dennoch sind diese unumgänglich, um Unklarheiten und Missverständnisse auszuräumen oder um seinen Standpunkt klar zu machen.

Auf der anderen Seite muss jedoch angemerkt werden, dass es vor allem im betrieblichen Bereich viele Möglichkeiten gibt, sein Team zu fördern. Man muss es nur als das begreifen was es ist: ein unerschöpflicher Fundus von unzähligen guten Eigenschaften, die darauf warten zutage gefördert zu werden!

Sich die beschriebenen Strukturtypen der Kommunikation im eigenen Arbeitsumfeld näher anzusehen, war eine Bereicherung, insofern als sich verdeckte Spielchen einzelner „entdecken“ und stoppen ließen. Auch ohne

gezieltes Ansprechen der Situation innerhalb der Gruppe konnte durch eine Änderung im Kommunikationsablauf eine viel offenere Gesprächskultur erzielt werden. Die Entscheidungsfindung in manchen Angelegenheiten dauert jetzt mitunter länger, aber im Sinne der Konsensfindung ist das Verständnis füreinander durch das Kennen der Beweggründe gesteigert worden. Die „netzwerkartige Form“¹²⁵ zu reden, sollte daher weiter gefördert werden, da viel mehr Sichtweisen offenkundig werden, die zur optimalen Lösung eines Problems führen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es spannend ist, sich selbst als Teil eines sich bewegenden Mobile zu begreifen. Wir sind nicht festgemauert in unseren Beziehungen zu den Mitmenschen und in Wirklichkeit haben wir selbst machtvolle Werkzeuge zur Verfügung, um uns unsere Umwelt zu gestalten. Die Kunst besteht allein darin, sich nicht selbst im Weg zu stehen!

3.2 Maßnahmen

Als wirksame Maßnahme hat sich vor allem die Selbstreflexion erwiesen. Festzustellen, wo die eigene Kränkbarkeit liegt, welches Konkurrenzverhalten und welches Kommunikationsverhalten man an den Tag legt, kann sehr aufschlussreich sein, vor allem wenn die Bereitschaft zur Änderung vorhanden ist. Jede Entwicklungsmaßnahme muss daher mit der Beobachtung von sich selbst und der Anpassung seines eigenen Verhaltens beginnen. Nicht ohne Grund findet Entwicklung durch Reibung statt, allerdings ist es nicht immer ratsam die anderen Gruppenmitglieder als „Reibungsfläche“ zu benutzen. Es mag vorteilhaft sein, sich abseits des Arbeitsplatzes einen „Coach“ zu suchen, mit dem man – im Trockentraining sozusagen – das Selbst- und Fremdbild abstimmt. Dort wird man auf Möglichkeiten aufmerksam gemacht, an die man nie gedacht, geschweige denn jemals ausprobiert hätte.

¹²⁵ Vgl. Krainz, E. E.: Leiden an der Organisation: a.a.O., S. 189

Zu befürworten wäre eine Gruppensupervision, in der verdeckte Konflikte angesprochen werden können. In der Praxis war diese Maßnahme angedacht, wurde jedoch von den Betroffenen sehr argwöhnisch aufgenommen und daher wieder verworfen. In Anbetracht einer soziometrischen Analyse mit einer anderen Gruppe, die sehr angenehm und aufschlussreich verlaufen ist, sollte eventuell diese Methode ins Auge gefasst werden, da sie es erleichtert, seinen Platz innerhalb des Beziehungsgeflechtes zu finden. Es gibt verschiedene Funktionen innerhalb eines Teams, die für dessen Funktionieren überlebenswichtig sind, verstanden und ausgefüllt werden müssen. Dadurch, dass der eigene Platz gefunden wird, verschwinden gewisse Reibungspunkte womöglich von selbst.

Einerseits können die Kollegen untereinander schaffen, positive Eigenschaften durch Ansporn zu fördern und negative durch offenes Ansprechen des – oft unbewussten - Fehlverhaltens zu unterdrücken, andererseits spielt der Vorgesetzte eine besonders wichtige Rolle dabei, eines jeden Potential zu erkennen und zu nutzen. Je geschickter er sich Führungsinstrumente, wie z. B. das Mitarbeiter-, das Motivations-, Feedback- oder auch das Entwicklungsgespräch,¹²⁶ zunutze macht, desto eher können Ziele gemeinsam erreicht werden. Durch besseres Kennenlernen der individuellen Ziele seiner Mitarbeiter wird man entsprechende Anreize zur Motivation bieten können, da man weiß, wie jemand tickt. Die Gesamtleistung und Arbeitsbereitschaft wird steigen und in Summe wird es eine Erleichterung für alle sein, da das Arbeitsumfeld stimmig ist.

Eine wünschenswerte Maßnahme vonseiten der Leitung wäre das verstärkte Augenmerk, die Gesprächskultur innerhalb des Unternehmens von einem jährlichen Mitarbeitergespräch auf mehrere der oben angeführten Gespräche auszuweiten. Ein gewisser „Gewöhnungseffekt“ in Hinblick darauf mit seinem Vorgesetzten über seine Karrierewünsche zu sprechen, würde eintreten. Die

¹²⁶ Vgl.: <http://www.vorgesetzter.de/kommunikation/mitarbeitergespraeche/mitarbeiter-gespraechtypen/>, abgerufen am 13.07.2011

Kommunikation in Bezug auf Feedback oder eine Rückenstärkung durch ein Motivationsgespräch könnte das wechselseitige Vertrauen stärken.

Allerdings gehört zur erfolgreichen Teambildung manchmal der Schritt, sich von einem Teil des Teams zu trennen, wenn sich dieser aus dem Team heraus entwickelt hat, die Zusammenarbeit – aktiv oder passiv - erschwert oder verweigert sich weiterhin zu integrieren. Es ist Führungsaufgabe sich schwieriger Mitarbeiter anzunehmen und durch Konfliktgespräche zu versuchen, die Situation zu entschärfen. Sollte sich nach wiederholten Gesprächen keine Änderung einstellen, muss eine Versetzung dieses Mitarbeiters angedacht werden, da ein Verbleiben eines unwilligen Mitarbeiters die übrige Gruppe stört, das Arbeitsumfeld negativ beeinflusst und die Erreichung von Zielen massiv erschwert.

3.3 Konsequenzen

Dem amerikanischen Autobauer Henry Ford I wird folgende Aussage zugeschrieben: „Ich habe meine Mitarbeiter nicht eingestellt, um mich über ihre Schwächen zu ärgern, sondern um von ihren Stärken zu profitieren.“¹²⁷

Als logische Konsequenz muss daher die fähigkeitsbezogene Förderung der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Nicht nur für die Einzelperson, sondern besonders die Gruppe als solche sollte in ihrer Entwicklung gefördert werden, da sich Leistungen durch die Komplexität der Aufgaben heute kaum mehr als Einzelleistung erbringen lassen. Daher muss Bildung bereits bei der Personalauswahl beginnen, nämlich bei der Teambildung. Das heißt, schon bei der Auswahl von Bewerbern soll nicht nur auf deren fachliche Qualifikation, sondern auch auf die vorhandenen und fehlenden Funktionen im bestehenden Team acht gegeben werden.

¹²⁷ <http://www.vorgesetzter.de/kommunikation/mitarbeitergespraeche/mitarbeitergespraeche-typen/>, abgerufen am 13.07.2011

In der Einarbeitungsphase sind der unmittelbare Vorgesetzte und die Teammitglieder gefordert das neue Mitglied bestmöglich kennenzulernen, zu integrieren und in die Interna des Unternehmens einzuführen. In weiterer Folge sollten immer wieder die Entwicklungsschritte und Vorlieben beim Ausführen der Tätigkeiten vom Vorgesetzten zur Kenntnis genommen werden, denn daraus lassen sich echte Stärken entwickeln, die eine innerbetriebliche Karriere ermöglichen können. Durch das Betrauen mit mehr Verantwortung, bereichernden Arbeitsaufgaben oder der Teilnahme an Projekten kann man ebenfalls zum Dazulernen motivieren.

Die Weiter- und Fortbildung sollte auch für langjährige Mitarbeiter als normal gelten. Es gehört dazu alle in einem Team zu integrieren, auch diejenigen, die in einigen Jahren ihre gesamte Erfahrung mit in den Ruhestand nehmen, aber bis dahin ist ein Mitarbeiter, der wissenstechnisch auf dem Letztstand ist und Jahrzehnte an Erfahrung mitbringt, das größte Potential eines Unternehmens. Er wird motiviert sein Wissen bis zum Schluss einzubringen, da er sich nicht aufs Abstellgleis verbannt, sondern wertgeschätzt fühlt. Beide Mitarbeitergruppen – ältere und jüngere – können durch Erlernen von „Soft Skills“, wie beispielsweise Empathie, Kritik- und Konfliktkompetenz, Teamfähigkeit, nicht nur persönlich, sondern besonders in der Zusammenarbeit gewinnen.¹²⁸

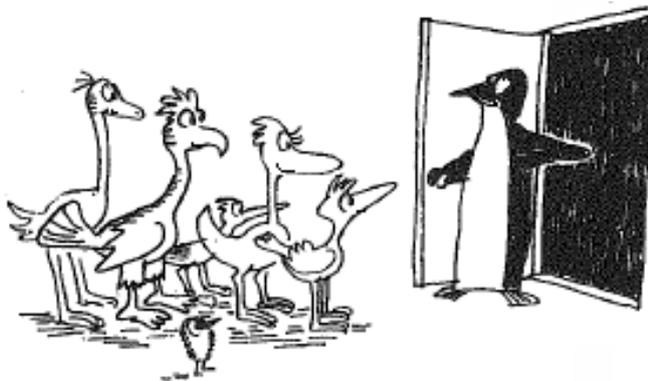
Durch eine organisatorische Änderung und Umstrukturierung der Abteilung vollzieht sich an unserem Arbeitsplatz momentan ein Wechsel von einer stark hierarchischen Gruppenführung zu einer netzwerkartigen Leitungsform, in der der Chef als Auftraggeber agieren wird. Daher werden wir neue Wege der Zusammenarbeit beschreiten, deren erfolgreiche Gestaltung durch Kenntnis der in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Kommunikations- und Beziehungsmuster, unterstützt werden soll.

Zum Abschluss möchte ich wieder auf eine humorvolle Abbildung zurückgreifen, die sehr gut illustriert, wie unsere Gruppe, zusammengesetzt aus

¹²⁸ Vgl. Moritz, André; Rimbach, Felix: Soft Skills für Young Professionals: Alles was Sie für Ihre Karriere brauchen. Gabal Verlag GmbH, 3. Auflage, Offenbach, 2006, S. 503 ff.

Individuen mit unterschiedlichsten Stärken und einzigartigen Eigenschaften, durch eine neue Türe tritt. Der Herausforderung der stetigen Veränderung stehen wir mit einer positiven Erwartungshaltung gegenüber, da jede Veränderung es mit sich bringt, individuelle Eigenschaften einzubringen und weiter entfalten zu können.

Abb. 16: Von einer hierarchischen Gruppenführung zur netzwerkartigen Leitungsform¹²⁹



¹²⁹ Vgl. Gallagher, B.J.; Schmidt, Warren H. (Hrsg.): a.a.O., S. 93

Literaturverzeichnis:

Monografien:

ADLER, Alfred: Menschenkenntnis. Anaconda Verlag, Frankfurt/Main, 1966

BEA, Franz Xaver; HAAS, Jürgen: Strategisches Management. 5. überarbeitete Auflage, Tübingen/Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, 2009

BERKEL, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Sauer, 2002

BRANDLER, Richard; GRINDER, John: Metasprache und Psychotherapie. Band 11, Junfermann, Paderborn, 1981

BRUNNER, E. J.; RAUSCHENBACH, T.; STEINHILBER, H.: Gestörte Kommunikation in der Schule – Analyse und Konzept eines Interaktionstrainings. München, 1978

COHN, Ruth: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart, 1975

DAMM-RÜGER S.; STIEGLER, B.: Soziale Qualifikation im Beruf. Eine Studie zu typischen Anforderungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. Bielefeld, 1996

DUDEN Band 05: Fremdwörterbuch. 9., aktualisierte Auflage, Mannheim u.a.: Dudenverlag, 2007

FATZER, G.; JANSEN, H.: Die Gruppe als Methode: gruppensdynamische und gruppentherapeutische Verfahren und ihre Wirksamkeit, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 1980

FENGLER, Jörg: Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. 7. Auflage, Pfeiffer Verlag, München, 2008

FENGLER, Jörg: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft. J. Pfeiffer Verlag, München, 1996

FENGLER, Jörg: Supervision. Die Gruppe als Katalysator beruflicher und persönlicher Entwicklung. Bremen, 1996

GALLAGHER, B. J.; SCHMIDT, Warren H. (Hrsg.): Unter Pinguinen: ein tierisches Team-Buch. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002

GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken. Vier-Türme-Verlag, 2001

HAESKE, Udo: Team und Konfliktmanagement. Konflikte konstruktiv lösen. 1. Auflage, Berlin: Cornelsen, 2002

HARE, A.P.: Handbook of small group research. New York u.a., 1962

HIRIGOYEN, Marie-France: Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. Deutscher Taschenbuch Verlag, 2002

HOFSTÄTTER, Peter R.: Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Vollständ. überarbeitete und erweiterte Neuausgabe, Rowohlt, Reinbeck, 1986

HOMANS, Georg C.: Theorie der sozialen Gruppe. VS Verlag für Sozialwissenschaften; Auflage: 7. A., 1978

KLUGE, F.; SEEBOLD, E.: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 24., durchges. und erw. Auflage, de Gruyter, Berlin, 2002

KÖNIG, Oliver; SCHATTENHOFER, Karl: Einführung in die Gruppendynamik. 1. Auflage, Auer-System-Verlag Carl, 2006

KRIZ, Jürgen: Grundkonzepte der Psychotherapie: Eine Einführung. 3. Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1991

MEYERS Konversations-Lexikon, 1888; Autorenkollektiv, Verlag des Bibliographischen Instituts, Leipzig und Wien, Vierte Auflage, 1885-1892, 2. Band: Atlantis – Blatthornkäfer

MORENO, Jacov L.: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Einleitung in die Theorie und Praxis, 5. Auflage, Georg Thieme Verlag, Stuttgart, 1997

MORENO, Jacov L.: Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. 4. Auflage, Leske und Budrich Verlag, 1995

MORITZ, André; RIMBACH, Felix: Soft Skills für Young Professionals: Alles was Sie für Ihre Karriere brauchen. Gabal Verlag GmbH, 3. Auflage, Offenbach, 2006

PETZOLD, Hilarion: Wege zum Menschen. Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie. Ein Handbuch. Band 1, 3. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn, 1985

PFEIFER, W. (Hrsg.): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. Band 1: A – L, 2. durchges. und ergänzte Auflage, Akademie Verlag, Berlin, 1993

PFEIFER, W. (Hrsg.): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. Band 2: M – Z, 2. durchges. und ergänzte Auflage, Akademie Verlag, Berlin, 1993

RICHTER, Christoph: Schlüsselqualifikationen. Alling: Fachverlag Dr. Sandmann, 1995

SATIR, Virginia: Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. 8. Auflage, Junferman Verlag, Paderborn 2010

SATIR, Virginia: Meine vielen Gesichter – wer bin ich wirklich? 11., durchges. Auflage 2010, Kösel- Verlag, 2010

SCHLIPPE, Arist von: Familientherapie im Überblick. Junfermann Verlag, Paderborn, 1993

SCHOLTES, Peter R.: The leader´s handbook: making things happen, getting things done. 1. edition, The McGraw-Hill Companies, 1998

SCHULZ VON THUN, Friedemann: Miteinander Reden Band 1. Originalausgabe, Reinbeck bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1981

SJOLUND, Arne: Gruppenpsychologie für Erzieher, Lehrer und Gruppenleiter. 2. Auflage, Quelle & Meyer Heidelberg, 1976

SPILLMANN, K.R. und SPILLMANN, K.: Feindbilder: Entstehung, Funktion und Möglichkeiten ihres Abbaus. Internationale Schulbuchforschung 12, 1990

WARDETZKI, Bärbel: Kränkung am Arbeitsplatz. 2. Auflage, Kösel-Verlag, München, 2006

WATCHTOWER Bibel- and Tract Society of New York, Inc. Brooklyn (N. Y., USA) (Hrsg.): Neue Welt Übersetzung der heiligen Schrift, Auflage 2006, Brooklyn, N.Y.: 2006

WATZLAWICK, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein. 12. Auflage, Piper Verlag GmbH, München, 2009

WERKSTATT FÜR GEWALTFREIE AKTION, Baden (Hrsg.): Konsens, Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung, 1. Auflage, Karlsruhe: Eigenverlag, 2004

Internetquellen:

<http://www.duden.de/zitieren/10025982/1.5>, abgerufen am 09.05.2011

<http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=team&in=&kbd=fr&l=deen>, abgerufen am 16.06.2011

<http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=team&l=defr>, abgerufen am 16.06.2011

<http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=equus&l=dela>, abgerufen am 16.06.2011

<http://de.thefreedictionary.com/Repertoire>, abgerufen am 17.06.2011

<http://www.vorgesetzter.de/kommunikation/mitarbeitergespraeche/mitarbeitergespraechtypen/>, abgerufen am 13.07.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Manipulation>, abgerufen am 17.06.2011

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85599/mobbing-v6.html>, abgerufen am 23.05.2011

Sammelwerke:

BUNGARD, W.: Gruppenarbeit: Konsequenzen für die Personalentwicklung. In: ANTONI, C. H. (Hrsg.): Gruppenarbeit im Unternehmen – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim, 1994

COMELLI, Gerhard: Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In: VON ROSENSTIEHL, REGNET, DOMSCH (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999 (USW-Schriften für Führungskräfte); Bd. 20

EXNER, A.: Die T-Gruppe – ein Schöpfungsprozess. In: HEINTEL, P. (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006

KRAINZ, Ewald E.: Gruppendynamische Forschung für die Führungs- und Beratungspraxis. In: GRIMM, R.; KRAINZ, Ewald E.: Teams sind berechenbar. 1. Auflage, Gabler Verlag, 2011

KRAINZ, Ewald E.: Leiden an der Organisation. In: RATHEISER, K. M.; MENSCHIK-BENDELE, J.; KRAINZ, E. E.; BURGER, M. (Hrsg.): Burnout und Prävention. Springer Verlag, Wien, 2011

RAPPE-GIESECKE, K.: Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: G. FATZER/K. RAPPE-GIESECKE/W. LOOSS: Qualität und Leistung von Beratung. Köln, 1999

RECHTIEN, W.: Zur Geschichte der Angewandten Gruppendynamik. In: KÖNIG, Oliver (Hrsg.): Gruppendynamik. Profil Verlag, Wien, 1995

SHERIF, Mazafer: The Concept of Reference Groups in Human Relations. In: SHERIF, M.; WILSON, M.O. (eds.): Group Relations at the Crossroads. Harper & Brothers Publishers, New York, 1953

ULLRICH, W. H.: Ein Modell verständigungsorientierter Kommunikation – über die Koevolution von Individuen.“ (S. 63 – 94) In: BOSCH, M.; ULLRICH, W. H. (Hrsg.): Die entwicklungsorientierte Familientherapie nach Virginia Satir. Junfermann Verlag, Paderborn, 1989

Zeitschriften:

AMABILE, Teresa, CRAMER, Steven: Was Mitarbeitern wirklich hilft. In: Harvard Businessmanager, 5/2010

FLANDERS, N. A.; HAVUMAKI, S.: Group Compliance to Dominate Teachers Influence. Human Relations, Ausgabe 13, 1960

GOLEMAN, D.: Durch flexibles Führen mehr erreichen. In: Harvard Business manager, Ausgabe 5/2000, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg

HUBER, Andreas: Was wirklich motiviert, in: Psychologie Heute: 38. Jahrgang, Heft 35, Mai 2011

JOHNSON-GEORGE, C. und SWAP, W.C.: Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific person. Journal of Personality and Social Psychology, 43

Sonstige Quellen:

HIRZBAUER, Tanja: Familien-Stellen nach Bert Hellinger und Familien-Rekonstruktion nach Virginia Satir – eine Gegenüberstellung. Diplomarbeit, Klagenfurt, 2004

MEISTER, Ulla: Vortragsunterlagen im Fach „Personalpolitik“, Graz, 2009

SAURUGG, Alois: Seminarunterlagen: „Selbstwert und Kommunikation“, Waxenberg, 2011

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Zeltweg, 19.08.2011

.....

Martina Kropf-Hasler