

Jänich-Bäβler, Pia

Kommunikation in sozialpädagogischen Teams
– was fördert bzw. hindert diese. Untersucht an
fachspezifischer Literatur

MASTERARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit
Roßwein, 2013

Jänich-Bäβler, Pia

Kommunikation in sozialpädagogischen Teams
– was fördert bzw. hindert diese. Untersucht an
fachspezifischer Literatur

eingereicht als

MASTERARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit
Roßwein, 2013

Erstprüfer: Frau Prof. Wedler

Zweitprüfer: Herr Prof. Wöhrle

Bibliographische Beschreibung:

Jänich-Bäbler, Pia

Kommunikation in sozialpädagogischen Teams – was fördert bzw. hindert diese. Untersucht an fachspezifischer Literatur. 69 S. Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit, Masterarbeit, 2013

Referat:

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Kommunikation in sozialpädagogischen Teams im Bezug auf kommunikationsfördernde und –hindernde Aspekte. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf einer intensiven Literaturrecherche, durch die vorhandene theoretischen Annahmen zu den Aspekten von verbaler und nonverbaler Kommunikation ermittelt und fördernde Gesichtspunkte gefunden werden sollen. Der Fokus liegt dabei auf der zwischenmenschlichen Kommunikation in der Teamarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
1. Erkenntnisinteresse und Untersuchungsaufbau	3
2. Vorüberlegungen	5
3. Was ist Kommunikation – ein Definitionsversuch.....	7
4. Modelle von Kommunikation.....	13
4.1. Unwahrscheinliche Kommunikation.....	14
4.2. Wahrscheinliche Kommunikation	15
4.3. Gelingende Kommunikation.....	16
4.4. Erfolgreiche Kommunikation.....	18
4.5. Schlussfolgerungen.....	19
5. Körpersprache.....	20
5.1. Einleitung	20
5.2. Differenzierung zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation	22
5.3. Bedeutung von nonverbaler Kommunikation als Ausdruck von Emotionalität.....	23
5.4. Kulturelle Unterschiede.....	25
5.5. Elemente der Körpersprache	26
5.6. Interpretation von körpersprachlichen Elementen.....	32
5.7. Schlussfolgerungen.....	33

6. Das Team.....	34
6.1. Exkurs: Organisation.....	34
6.2. Begriffsbestimmung, Ziele, Aufgaben und Formen von Team(arbeit).....	38
6.3. Teams als Bestandteil von Organisationen.....	41
7. Das Team als Kommunikationssystem.....	42
7.1. Besonderheiten von (Arbeits)Gruppen.....	43
7.2. Kommunikationsmuster in Teams.....	44
7.3. Zusammenarbeit in Teams.....	48
8. Zwischenüberlegungen.....	50
9. Kommunikationsstrukturen und deren Auswirkungen.....	51
9.1. Redekommunikation.....	51
9.2. Zuhörkommunikation.....	52
9.3. Gesprächsformen.....	54
9.4. Kommunikationsbehinderung (in sozialpädagogischen Teams).....	55
9.5. Kommunikationsförderung (in sozialpädagogischen Teams).....	59
9.6. Methoden zur Verbesserung von Kommunikation am Beispiel der Teamsupervision.....	65
10. Resümee.....	68
Literaturverzeichnis.....	70

Einleitung

Kommunikation ist eine alltägliche und selbstverständliche Komponente von zwischenmenschlichen Handlungen. Aber so alltäglich und selbstverständlich sie auch ist, so komplex und verworren kann Kommunikation sein. Gerade die Beschäftigten in einer sozialen Organisation oder Einrichtung sind aufgrund der Vielschichtigkeit ihres Arbeitsbereiches den Ansprüchen, die an sie herangetragen werden, allein nicht gewachsen. Sie sind gebunden an die Zusammenarbeit mit ihren Kolleg_innen. Und hier entsteht die sogenannte Teamarbeit. Eine gute Teamarbeit zeichnet sich durch die Wahrnehmung und Nutzung der verschiedenen Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder aus. Was wiederum eine Kommunikationskultur bedarf, welche dies ermöglicht. Denn insbesondere in der Sozialen Arbeit gehört eine gute Kommunikationskompetenz zu einem der elementarsten Handwerkzeuge der Sozialpädagog_innen. Und dies sollte nicht nur dazu dienen, einen Zugang zu den Nutzer_innen der entsprechenden Angebote, sondern wie eben schon bemerkt, eine gelingende Kommunikation innerhalb des Teams zu ermöglichen. Denn nur so gut ein Team arbeitet, so gut sind dessen Ergebnisse. Theoretisch hört sich das auch sehr gut an, aber die Praxis zeigt ein anderes Bild. Dienstberatungen scheinen für einige Sozialpädagog_innen eine Plattform für die Darstellung der eigenen Bedürfnisse und Ziele zu sein. Dieses Verhalten könnte bei anderen Resignation hervorrufen. Es wird durcheinander gesprochen, sich gegenseitig nicht zugehört und im schlimmsten Fall werden die Sprechenden Personen unterbrochen oder ignoriert. Dies alles belastet meiner Meinung nach eine konstruktive und funktionierende Teamarbeit und lässt mich annehmen, dass die Kommunikationskompetenzen von vielen Sozialpädagog_innen nicht sehr ausgeprägt oder die Kommunikationskultur in den Organisationen oder Einrichtungen nicht sonderlich Beachtung findet oder beides.

Daher stelle ich die These auf, dass die Beschäftigung mit und der Ausbau der kommunikativen Fähigkeiten unter anderem zu einer geeigneteren Teamstruktur führen kann, den Informationsfluss effektiver gestaltet und den persönlichen Anreiz sowie die fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten jedes einzelnen Teammitgliedes erweitert. Auf diese Weise könnte nicht nur die Zufriedenheit eines sozialpädagogischen Teams, sondern auch das Ergebnis der Aufgabe verbessert werden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich aus diesem Grund mit den theoretischen Annahmen zu den Aspekten von verbaler und nonverbaler Kommunikation, sowie den Zielen, Funktionen und Aufgaben von Teamarbeit. Der Fokus liegt auf der zwischenmenschlichen Kommunikation der Teamarbeit. Auf eine Betrachtung der medialen Kommunikation wird in dieser Arbeit verzichtet.

1. Erkenntnisinteresse und Untersuchungsaufbau

Der Titel dieser Masterarbeit ergibt sich aus der oben erwähnten These, dass eine gelingende Kommunikation in sozialpädagogischen Teams nicht ausgeschlossen ist. Interessant ist es herauszufinden, wie es zu Kommunikationsbehinderungen kommen kann und wie diese bearbeitet werden können. Somit ergibt sich für mich die Forschungsfrage:

Wie wird in sozialpädagogischen Teams kommuniziert. und welche Behinderungen der Kommunikation treten dabei auf und wie kann adäquat darauf reagiert werden, um eine bessere Teamkommunikationsstruktur zu schaffen?

Der Schwerpunkt der hier vorliegenden Masterarbeit liegt dabei auf einer intensiven Literaturrecherche. Hierbei wurde vorwiegend auf Primärliteratur der Universität Chemnitz als auch auf Sekundärliteratur der online-Datenbank Springerlink zurückgegriffen. Die Arbeit gliedert sich in die vier großen Themenschwerpunkte Kommunikation, Körpersprache, Team und Kommunikationsstrukturen, wobei ich die theoretische Auseinandersetzung mit den grundlegenden Begrifflichkeiten für besonders wichtig erachte, um zu einem aussagekräftigeren Ergebnis zu kommen. Bevor es zum ersten Themenschwerpunkt Kommunikation kommen kann, bedarf es einiger Vorüberlegungen, welche im Gliederungspunkt zwei bearbeitet werden. Dann wird im ersten Themenschwerpunkt untersucht, welche Definitionen und somit auch Sichtweisen mit dem Begriff Kommunikation verbunden sind. Weiter wird ein Überblick über verschiedene Kommunikationsmodelle gegeben, wobei hier die klassischen Sichtweisen von Luhmann, Shannon und Weaver sowie Habermas näher betrachtet werden.

Aufgrund der Einschränkung bezüglich des Umfanges dieser Arbeit können weitere Modelle wie zum Beispiel die vier Seiten einer Nachricht von Schulz von Thun oder die aufgestellten Axiome von Paul Watzlawick keine Beachtung finden. Im Verlauf des zweiten Themenabschnittes werde ich der Bedeutung von nonverbaler Kommunikation widmen. Wobei hier die Differenzierung von verbaler und nonverbaler Kommunikation, kulturelle Unterschiede, Elemente der Körpersprache und deren Interpretation eine Rolle spielen. Da Teams in der Regel nie losgelöst von organisationalen Strukturen existieren, wird im dritten Kapitel als erstes der Themenschwerpunkt der Organisation umrissen, um dann im weiteren Verlauf die grundlegende Aufgaben, Ziele und Formen von Teams untersucht und im speziellen deren Kommunikationssysteme angeschaut werden. Bevor die Kommunikationsstrukturen näher betrachtet werden, soll eine Zwischenüberlegung aller bis dahin erfassten Überlegungen zusammenfassend erörtern. Im letzten Themenschwerpunkt geht es konkret um Behinderungen und Fördermöglichkeiten von Kommunikation in sozialpädagogischen Teams um dann abschließend im Resümee die Anfangs gestellte Forschungsfrage behandeln zu können.

Die Masterarbeit kann in Ihrem Rahmen einen Überblick über die Thematik geben und resümiert mit einem Resümee, der eine vertiefende Weiterarbeit ermöglicht.

2. Vorüberlegungen

Beschäftigt man sich mit der Frage, wie Kommunikation definiert wird, wird man mit einer Fülle an Modellen, wissenschaftlichen Erkenntnissen und Ansätzen konfrontiert.

Obwohl Kommunikation schon seit Menschengedenken fester Bestandteil unserer Welt ist, kann man die ersten wissenschaftlich-methodischen Auseinandersetzungen mit dem Thema der zwischenmenschlichen Verständigung, um das 18./19. Jahrhundert lokalisieren und das vorrangig in den Fachgebieten der Ethnologie, Anthropologie, Sprachwissenschaften, Soziologie und den allgemeinen Kulturwissenschaften¹. Später, bei einer Literaturübersicht von Dance (1970) stößt man schon auf fünfundneunzig² und K. Merten (1977) beschrieb hundertsechzig Begriffsbestimmungen von Kommunikation³.

Angesichts der rapiden medialen Entwicklung im 20./21. Jahrhundert ist der Begriff Kommunikation gegenwärtig zu einer weithin bekannten, griffigen Formulierung geworden: „Radio, Fernsehen und Zeitungen sind Kommunikationsmedien. Reden ist eine Kommunikationsform. Kleidung und Farben haben eine kommunikative Funktion. Orte der Begegnung sind Kommunikationszentren. Werbung ist visuelle Kommunikation. Der Computer ist unser Kommunikationspartner“⁴. Dieses in übermäßiger Weise verwendete Motto lässt, oberflächlich gesehen, die Vorstellung entstehen, dass die Bedeutung des Wortes Kommunikation zu einer unpräzisen und inhaltsleeren Idee verkommt. Geht man etwas tiefer und beschäftigt sich mit den Ergebnissen der wissenschaftlichen Hypothesenbildung und Forschung, hat sich seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts, eine ansehnliche Sammlung an Feststellungen über Kommunikationszusammenhänge und –prozesse entwickelt, was unerlässlich zur Generalisierung des Kommunikationsgeschehens beigetragen hat⁵.

¹ vgl. Frindte (2001), S.23

² vgl. Delhees (1994), S.13

³ vgl. Faßler (1997), S. 20

⁴ Delhees (1994), S. 11

⁵ vgl. ebd., S.11 f.

Aus dieser Sammlung von unterschiedlichen Thesen und Theorien von Kommunikation lässt sich ein wesentliches Merkmal erkennen, nämlich: „daß Kommunikationstheorie es immer mit der sozialen (letztlich universalen) Menge von wahrnehmbaren Ausdrucks-, Darstellungs-, und Mitteilungs-Formen zu tun hat und zugleich mit dem Maß für die wahrgenommenen Formen.“⁶ Menge und Maß sind keine unvoreingenommenen Größen, denn ob ich die Gesamtheit aller Telefongespräche oder die nonverbalen Ausdrucksformen des Gesichtes und des Körpers mit aufnehme und im Besonderen, wie ich sie in den entsprechenden Prozess eingliedere, ist nochmals eine eigenständige Konstruktion. Und je nach dem, welche soziale Aufgabe Kommunikation zugeschrieben wird, kann diese von einfacher bis sehr konkreter Verständigung sein⁷:

„...zum Beispiel als

- Einfacher Unterscheidungsvorgang, oder als Verständigungsmittel.

In einem weiteren Schritt kann Kommunikation als

- Mittel der Verhaltenskoordination verstanden werden oder auch als Aufforderung oder Erleichterung für Anpassung.

Noch eine Stufe abstrakter wird ihre Funktion verstanden, wenn mit ihr

- Kreativität, Innovation, Entwurfshorizont oder Intelligenz befördert werden soll.

Eine hohe Stufe der Allgemeinheit ist betreten, wenn Kommunikation die Aufgabe zugewiesen bekommt,

- Grenzen des System zu benennen, sie zu sichern, die Selbstorganisation des sozialen Verbundes zu garantieren oder den Bestand langfristig zu sichern“⁸

Wie schon erwähnt geht es in dieser Arbeit vorrangig um die Aspekte einer Kommunikationsförderung, also einer gelingenden Kommunikation. Unabhängig nach beobachtbarer und somit greifbarer gelingender Kommunikation, müssten bei einer interpersonellen Kommunikation sowohl die sprachlichen Zeichenkombinationen als auch die körperlichen Handlungenübereinstimmendgedeutet werden. Müsste dies wiederum nicht eine Kommunikation auf mentaler Ebene erfolgen?

⁶Faßler (1997), S. 23

⁷ vgl. Delhees (1994), S. 23

⁸Faßler (1997), S. 23 f.

Denn wie oft wird sich untereinander ausgetauscht und alle sprachlichen und körperlichen Zeichen deuten auf eine einvernehmliche Verständigungsebene und dennoch hat man das Gefühl die Aussagen des oder der Anderen miss zu verstehen oder zu verkennen? Auch wenn wir mit Arbeitskolleg_innen oder persönlich eng Vertrauten mit gleichartiger fachlicher Vorraussetzungen, gleichartiger sozialer Biografie oder gleicher Interessenlagen reden, wobei hier die Möglichkeiten für eine erfolgreiche gelingende Kommunikation gut stehen, sind Auffassung, Einfluss und Anwendung immer unterschiedlich. Man rezitiert auch von sogenannten: „Arten der Wahrheit bei verschiedenen Arten von Mitteilungen“⁹. Diese Differenz zeigt auch, dass jede und jeder Beteiligte ihre individuellen verbalen Komponenten in ihrer oder seiner eigenen Empfindung als echt und gegeben wahrnimmt¹⁰.

Angesichts der Komplexität und Divergenz der Zugänge und somit auch der Definitionen von Kommunikation möchte ich mich der Oberbegriffserklärung von Delhees: „... Kommunikation handelt von Prozessen, Personen, Absichten, Zeichen, Übertragung, Gegenseitigkeit, Koordination und Bedeutung.“¹¹ anschließen und diese im folgenden Abschnitt näher untersuchen.

3. Was ist Kommunikation – ein Definitionsversuch

Nach dem lateinischen Wort *communicatio* wird Kommunikation als Mitteilung, Verbindung¹² verstanden, welches darauf hindeutet: „dass Kommunikation ein interaktiver Prozess des menschlichen Handelns mit mindestens zwei beteiligten Personen ist [... und...] nicht nur das Senden, sondern auch das Empfangen und die Interpretation der Botschaften von Bedeutung“¹³ sind. Um einen Einblick in die Vielschichtigkeit der fachliterarischen Betrachtungsweisen zu geben, werde ich im Folgenden die kommunikationswissenschaftliche Herangehensweise an den Begriff Kommunikation von Schmidt und Zurstiege, die kommunikationspsychologische Verortung des Be-

⁹ Bateson (1994), S. 139, zit. n. Faßler (1997), S.22

¹⁰ vgl. Faßler (1997), S. 21 f.

¹¹ Delhees (1994), S.13 f.

¹² vgl. Berndsen (1994), S. 5

¹³ Haug (2012), S. 96

griffs von Frindte, die soziologische Ansicht von Berndsen und die publizistik- und medienwissenschaftlichen Überlegungen von Bonfadelli vorstellen.

Um kommunikationswissenschaftlich einer Definition von Kommunikation näher zu kommen, müssen nach Schmidt und Zurstiege, folgende Gesichtspunkte beachtet werden. Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich, wie der Name schon sagt, mit Kommunikation und das führt nach Schmidt und Zurstiege zu einem „Autologieproblem(Problem der Selbstbezüglichkeit)“¹⁴, weiterhin ist Kommunikation „flüchtig“¹⁵ und „komplex“¹⁶, was die Erforschung beziehungsweise die Festlegung auf eine absolute Definition schwierig macht. Grundlegend wird in der Kommunikationswissenschaft Kommunikation als eine charakteristische „Form von Handeln“¹⁷ geschildert, wobei der Handlungsbegriff unter Verwendung der Begriffseingrenzung von dem Marburger Philosophen Peter Janich (1997)¹⁸ Beachtung findet. Darauf aufbauend werden verschiedene Kommunikationssituationen unterschieden, wie *Nahkommunikation* (Face-to-Face), *Fernkommunikation* (Schreiben, Telefonieren, Video-Chat) und *computergestützte Kommunikation* (e-mail)¹⁹. Diese Kommunikationssituationen werden weiter in sogenannte „Kommunikationskonstellationen“²⁰ angeordnet, die zwischen einer Grundkonstellation und deren Durchführungsformen unterteilt wird: „Die Grundkonstellation besagt: Jemand macht im Rahmen des Beziehungsverhältnisses doppelter Kontingenz (A weiß nicht, was B denkt, und umgekehrt) einem oder mehreren Aktanten²¹ ein Kommunikationsangebot und erhebt damit Anspruch auf Aufmerksamkeit und Verstehen in Form erwünschter Anschlusshandlungen. (Der Bitte, das Fenster zu öffnen, wird entsprochen. Eine Frage wird beantwortet usw.)“²² Das heißt, eine wechselseitig beeinflussende Kommunikation ist nur durch die Verwendung von „Kommunikationsinstrumenten“²³ möglich²⁴.

¹⁴ Schmidt; Zurstiege (2007), S. 32

¹⁵ ebd., S. 32

¹⁶ ebd. S. 32

¹⁷ ebd., S. 37

¹⁸ vgl. ebd., S. 37

¹⁹ ebd., S. 37 f.

²⁰ ebd., S. 38

²¹ „Ein Handelnder“ – Schmidt, Zurstiege (2007), S. 28

²² Schmidt, Zurstiege (2007), S. 38

²³ ebd., S. 38

²⁴ vgl. ebd., S. 32 ff.

Eben diese Grundkonstellation wird durch objektiv feststellbare Durchführungsformen in der Praxis umgesetzt. Dazu gehören die Beziehung der Gesprächsteilnehmer_innen untereinander, ob mit einer oder mehreren Personen kommuniziert wird, die gesellschaftliche Verortung der Gesprächsteilnehmer_innen (paritätische oder hierarchische Beziehung) sowie die „paradoxe“²⁵ (Auseinandersetzung zwischen Gleichgestellten) und „komplementäre Konstellation“²⁶ (Kommunikationsdominanz auf Zeit). Eine weitere zu beachtende Durchführungsform liegt auf der Ebene der Arbeitsfelder. Hier wird nochmals unter *horizontal* (Mitarbeiter_innen untereinander), *vertikal* (ungleiche berufliche Position, gleiches Arbeitsfeld) und *diagonal*²⁷ (gleiche berufliche Position, ungleiche Arbeitsgebiete) unterschieden²⁸. Zusammenfassend kann von der folgenden kommunikationswissenschaftlichen (Grund)Definition ausgegangen werden:

„Kommunikation vollzieht sich als reflexiver sozialer Zeichenverwendungsprozess, an dem mindestens zwei Aktanten in der Rolle des Kommunikator bzw. Rezipient beteiligt sein müssen.“²⁹

Kommunikationspsychologie nach Frindte beschäftigt sich, im Gegensatz zur Kommunikationswissenschaft, mit der Art und Weise, wie Menschen mittels Sprache ihre gemeinsame Wirklichkeit gestalten. Also mit „*Strukturen und Prozessen* der Kommunikation zwischen Menschen in unterschiedlichen sozialen Systemen [...] und mit den *Resultaten* der Kommunikation“³⁰. Dabei werden allgemeine bildliche Symboliken zur Eingrenzung des Begriffes verwendet. Nachfolgend werden nun einige dieser Metaphern kurz vorgestellt. Die „Metapher der Übertragung von Botschaften“³¹ bezieht sich immer auf das Formulieren und Aufsetzen von Mitteilungen, welche dann von weiteren Partner_innen auf vielfältige Weise in Empfang genommen werden.

²⁵ Schmidt, Zurstiege (2007), S. 39

²⁶ ebd., S.39

²⁷ ebd., S. 39

²⁸ vgl. ebd., S. 38 f.

²⁹ ebd., S. 38

³⁰ Frindte (2001), S. 23

³¹ ebd., S. 12

Bei der „Container-Metapher“³² differenziert man die Mitteilung und deren inhaltlichen Aussage: „Das Papier, auf dem wir lesen, dass wir geliebt werden, ist verschieden von der Liebeserklärung, die uns per Telefon [...] erreichen kann“³³. Für das Erzeugen von Berührungspunkten steht die „Metapher des Mitteilens von Gemeinsamkeiten“³⁴ und konstatiert damit, dass wir kommunikativ an einem beiderseitigen Verständnis interessiert sind³⁵. Diese hier kurz vorgestellten Metaphern verstärken nochmals, welche Erkennungszeichen in der Kommunikationspsychologie als Grundlage für eine Begriffseingrenzung gelten. Menschen treten gegenseitig in Beziehung, wenn sie sich mit Worten austauschen und somit beschreibt, nach Frindte, dieses „kommunikative Geschehen einen sozialen Prozess“³⁶. Als ein zweites sehr markantes Merkmal werden von Frindte die „Resultate des kommunikativen Geschehens“³⁷ aufgezeigt. Dieses Attribut besagt, dass miteinander kommunizierende Menschen sich beiderseitig animieren, eine gemeinsame Wirklichkeit herzustellen: „Diese zwei Merkmale von Kommunikation geben sozusagen die minimalen Beschreibungskriterien an, um etwas als Kommunikation definieren zu können“³⁸. Somit kann für die Kommunikationspsychologie nachfolgende Definition ausgeführt werden:

„Kommunikation ist ein sozialer Prozess, in dessen Verlauf sich die beteiligten Personen wechselseitig zur Konstruktion von Wirklichkeit anregen.“³⁹

Soziologische Bestrebungen, den Begriff Kommunikation darzustellen, waren lange Zeit nicht so stark ausgeprägt. Erst durch *Georg Herbert Mead*⁴⁰, mit seiner Ausarbeitung zum symbolischen Interaktionismus, und der Weiterführung dessen durch *Herbert Blumer*⁴¹, gewann die Auseinandersetzung an Bedeutung.

³² Frindte (2001), S. 13

³³ ebd., S. 13

³⁴ ebd., S. 13

³⁵ vgl. ebd., S. 12 ff.

³⁶ ebd., S. 17

³⁷ ebd., S. 17

³⁸ ebd., S. 17

³⁹ ebd., S. 17, Herv. entfernt d. P. J.-B.

⁴⁰ Berndsen (1994), S. 8

⁴¹ ebd., S. 8

Dennoch schafften erst die Theorien von Habermas und Luhmann: „in der bundesrepublikanischen Fachöffentlichkeit [einen] soziologisch verstandenen Kommunikationsbegriff“⁴² zu etablieren. Nach Berndsen ist „Kennzeichnend für das Verständnis von Kommunikation [die] Deutungen, die den Begriff als:

1. Mitteilung einer Information;
2. Verhalten mit verhaltenssteuernder Wirkung und
3. Prozeß intersubjektiver Verständigung

reformulieren“⁴³.

Die *Mitteilung einer Information* wird von Berndsen als eine der allgemeingültigsten Begriffsbestimmung von Kommunikation gesehen. Gewissermaßen eine ethische Bezugnahme auf menschliche Ressourcen und Anforderungen, aber auch als eine Prozessanalyse der während der Kommunikation abgegebenen Signale. Das *Verhalten mit verhaltenssteuernder Wirkung* ist eine eher sozialwissenschaftlich ausgerichtete Deutung und wird von Berndsen in „zwei wirkungsanalytische Ansätze unterschieden, die Kommunikation als linearen, zielgerichteten Prozeß zwischen Sender und Empfänger und als komplexes eigenständiges Geschehen mit zirkulärer Struktur verstehen“⁴⁴. In der Pädagogik als „absichtsvolle Kommunikation“⁴⁵ und soziologisch nach Habermas als verknüpfte Auslegung ist der *Prozess intersubjektiver Verständigung* zu verstehen⁴⁶. Meiner Einschätzung nach, liegt aus soziologischer Sicht keine einigermaßen evidente Definition von Kommunikation vor. Somit kann nur kommende Begriffseingrenzung erfolgen:

Kommunikation ist die Weitergabe von Informationen, welche zu einer Verhaltensänderung von Individuen führen kann und von verschiedenen Personen gemeinsam nachvollziehbar ist.

⁴² Berndsen (1994), S. 9

⁴³ ebd., S. 5

⁴⁴ ebd., S.6

⁴⁵ ebd., S. 6

⁴⁶ vgl. ebd., S. 6

Der Publizistik- und Medienwissenschaftler Heinz Bonfadelli legt seiner Definition ebenfalls die symbolische Interaktion wie auch den Informationsfluss zu Grunde. Für ihn sind Kommunikation und Interaktion einheitliche Begrifflichkeiten, vor allem im Zusammenhang mit der Entstehung und Erhaltung der sozialen Zugehörigkeiten zwischen den Menschen: „Ohne Kommunikation keine Interaktion – ohne Interaktion keine Kommunikation“⁴⁷. Kommunikation und Interaktion sind: „wie die beiden Seiten einer Münze“⁴⁸ nur alternative Betrachtungsweisen der gleichen Konstellation. Dabei verbindet Kommunikation eher die Aspekte auf der *Inhaltsebene* und Interaktion eher auf der *Beziehungsebene*⁴⁹. Trotz dieser Verflochtenheit lässt sich nach Bonfadelli Kommunikation in einen *einseitigen* und einen *zweiseitigen Prozess* dem⁵⁰. Grundlagen für einen kommunikativen einseitigen Prozess bilden der Informationstransfer und die Bedeutung der während des Austausches entstehenden Zeichen, während ein kommunikativer zweiseitiger Prozess immer zwei Gesprächsteilnehmer_innen zum *Austausch, Teilhabe, Verständigung* und *Konvergenz* voraussetzt⁵¹. Somit kann aus dieser Sichtweise anschließende Definition gewonnen werden:

„Kommunikation („communis“: „gemeinsam“) zwischen Menschen kann beispielhaft definiert werden als eine Form des sozialen Handelns, das mit subjektiven Sinn verbunden ist und auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen stattfindet. Es handelt sich also um ein verbales und/oder nonverbales Miteinander-in-Beziehung-Treten von Menschen zum Austausch von Informationen“⁵².

Abschließend möchte ich noch einmal auf den anfänglichen Definitionsvorschlag von Delhees zurückkommen. Mit den hier vorgestellten Annäherungen an den Begriff Kommunikation werden die wichtigsten Merkmale von Kommunikation unterstrichen. Dennoch, um der Komplexität dieses Themas gerecht zu werden, wird aufbauend auf Delhees und unter Berücksichtigung der vorgestellten Ansätze in Bezug auf den Begriff der Kommunikation folgende Arbeitsdefinition gebildet:

⁴⁷ Bonfadelli, Jarren (2001), S. 19

⁴⁸ ebd., S. 20

⁴⁹ ebd., S.20

⁵⁰ vgl. ebd., S. 21

⁵¹ vgl. ebd., S. 21

⁵² ebd., S. 22

Kommunikation handelt von Prozessen sozialen Handelns zwischen mindestens zwei Personen unter Verwendung von Zeichen und Symboliken, welche dem wechselseitigen Informationsaustausch bzw. der Weitergabe dient.

4. Modelle von Kommunikation

Wie im voranstehenden Kapitel dargestellt, ist Kommunikation ein sehr vielschichtiger und gegensätzlicher Prozess. Daher ist es nicht ungewöhnlich, dass im wissenschaftlichen Rahmen eine genau definierte Handlungsvorschrift angestrebt wird, um eine universelle und gelingende Kommunikation gewährleisten zu können. Wissenschaft dient der Beschreibung von Kommunikation und dessen Prozessen, um Handlungsoptionen begründet abzuleiten. Formulierungen von möglichen Grundregeln menschlicher Verständigung findet man in den Forschungen von u.a. *Watzlawick, Beavin und Jackson*⁵³, welche dazu verhelfen, diesen Prozess einer Messung zugänglich und dadurch kontrollierbarer zu machen⁵⁴. Während meiner Recherchen bin ich auf weitere unterschiedliche Theorien und Modelle gestoßen, u.a. das *Stimulus-Response-Modell nach H.D. Lasswell (1927)*⁵⁵, der *symbolische Interaktionismus nach Georg Herbert Mead (1934)*⁵⁶ sowie das *Organon-Modell von Karl Blüher (1934)*⁵⁷ usw., um nur einige zu nennen. Und jene Themenvielfalt kann im Rahmen dieser Arbeit nicht komplett bearbeitet werden. Daher werde ich mich im Verlauf dieses Abschnittes auf die Kommunikationsmodelle von *Niklas Luhmann (1981)*⁵⁸ und *Jürgen Habermas (1981)*⁵⁹ sowie auf das Grundmodell, dem Sender-Empfänger-Modell, von *Shannon und Weaver (1949)*⁶⁰ konzentrieren. Genauer gesagt stehen für mich die Erforschung von unwahrscheinlicher Kommunikation, wahrscheinlicher Kommunikation, gelingender Kommunikation und erfolgreicher Kommunikation, in genau dieser Reihenfolge, im Vordergrund der nächsten Seiten.

⁵³ vgl. Delhees (1994), S. 14

⁵⁴ vgl. ebd., S. 14

⁵⁵ Frindte (2001), S. 29

⁵⁶ Holtz-Bacha; Kutsch (2002), S. 305

⁵⁷ Frindte (2001), S. 42

⁵⁸ Faßler (1997), S.36

⁵⁹ ebd., S. 43

⁶⁰ Hofinger (2005), S. 4

4.1. Unwahrscheinliche Kommunikation

In seiner Monographie „Soziologische Aufklärung 3“⁶¹ postuliert Niklas Luhmann, dass Kommunikation: „unwahrscheinlich [ist], obwohl wir sie jeden Tag erleben, praktizieren und ohne sie nicht leben würden“⁶². Dabei geht es Luhmann vor allem darum aufzuzeigen, dass Kommunikation nicht auf „identischem Sinnverstehen“⁶³ beruht. Gemeint ist damit, dass die Gedanken eines Menschen nicht eins zu eins auf einen anderen Menschen übertragbar sind und somit ein hundertprozentiger Verstehens Zusammenhang nicht hergestellt werden kann. Kommunikation im Sinne Luhmanns unterliegt subjektiven Gegebenheiten, Wahrnehmungen und Interpretationen jedes einzelnen Menschen, somit sind die „kommunikativen' Beziehungen [...] nicht durchsichtig“⁶⁴. Aus dieser Undurchsichtigkeit von den jeweiligen inneren Intentionen, Orientierungen, Wichtigkeiten und Inhalten der weitergegebenen Informationen ergibt sich die unwahrscheinliche Kommunikation zwischen Individuen. Soziale Kommunikation kann, bezüglich des identischen Verstehens, als introvertiert und unzugänglich verstanden werden. Demzufolge ist nach Luhmann das identische Verstehen zwischen mindestens zwei Gesprächsteilnehmer_innen nicht messbar und in erster Linie auch deswegen nicht möglich, da soziale Strukturen vordergründig nur ein Selbstbild, nie aber ein Fremdbild entfalten können, egal wie sehr sie daran arbeiten⁶⁵. Luhmann geht in seinen Ausführungen noch weiter. Er entwickelt Kommunikation nicht nur als einen Vorgang, welcher die kommunikativen Beziehungen unter Individuen anzeigt, sondern er konstruiert Kommunikation als ein eigenes *autopoetisches System*: „als eine Einheit, die nach internen Regeln sich selbst beschreibt und die Grenzen des eigenen Bestandes erzeugt“⁶⁶. Dies wird durch drei Auswahlkriterien ermöglicht: „*Information, Mitteilen, Verstehen*. *Information* ist 'Neues' im Sinne einer von Außen kommenden Nachricht; [...] *Mitteilen* erfolgt über die zur Verfügung stehenden Kanäle (gesprochene, geschriebene, gesendete Nachricht) und *Verstehen* ist die Einfügung des Mitgeteilten in den Sinn-Rahmen“⁶⁷.

⁶¹ Faßler (1997), S.36

⁶² Luhmann (1981), S. 26, zit. n. Faßler (1997), S. 36

⁶³ Faßler (1997), S. 36

⁶⁴ ebd., S. 37

⁶⁵ vgl. ebd., S. 36 f.

⁶⁶ ebd., S. 37

⁶⁷ ebd., S. 38

Durch diese drei Grundkriterien ist es Kommunikation möglich, sich als eigenständiges System zu organisieren⁶⁸. Luhmann sieht Kommunikation aber nicht darin, dass die kommunizierenden Beteiligten (bei Luhmann: Alter und Ego) über eine gleiche Anschauungsweise auf die Realität verfügen. Alter und Ego können nur herausfinden, ob ihn der jeweils andere verstanden hat, wenn der Kommunikationsvorgang weitergeführt wird. Aber Verstehen hat auch immer etwas mit einer Selbstbezogenheit der Individuen zu tun und ist somit eine subjektive Entscheidung. Folglich ist nach Luhmann Kommunikation kein sicherer sozialer Prozess und Kommunikation im Sinne des luhmannschen Verstehensbegriffs ein unwahrscheinlicher Vorgang⁶⁹.

4.2. Wahrscheinliche Kommunikation

Wahrscheinliche Kommunikation: „bezieht sich auf die mathematische und technologische Idee, die (physikalischen) Kanäle der Kommunikation effizienter (= nutzbringender und störungsärmer) zu nutzen“⁷⁰. In diesem Fall handelt es sich um das arithmetische Grundmodell zur Darstellung der Informationsübermittlung sozialer Kommunikation, welches 1949 von Claude E. Shannon und Warren Weaver⁷¹ entwickelt wurde. Dieses Sender-Empfänger-Modell beschäftigt sich, wie schon erwähnt, mit der störungsfreien Übertragung von Signalen.

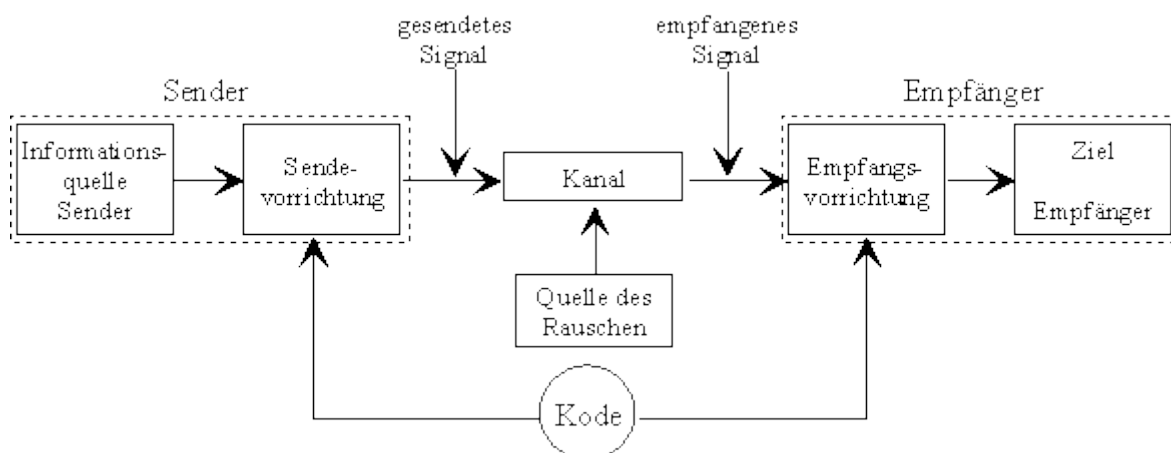


Abb. 1: Sender-Empfänger-Modell nach Shannon/Weaver 1949⁷²

⁶⁸ vgl. Faßler (1997), S. 37 f.

⁶⁹ vgl. Frindte 2001), S. 39 f.

⁷⁰ Faßler (1997), S. 40

⁷¹ vgl. Holtz-Bacha; Kutsch (2002), S. 416

⁷² vgl. www.uni-bremen.de

Durch diese Abbildung werden zwei Kriterien aufgezeigt: zum einen wird die Beziehung zwischen dem Sender und Empfänger als eine geradlinige Abfolge gezeigt, zum anderen wird davon ausgegangen, dass Informationen mittels eines Behältnisses übertragbar sind. Das wiederum ist auf die Beschaffenheit des Behälters, auf Störungsarmut und der genauen Kalkulation der Art und Intensität des zu sendenden Signals angewiesen: „Das Signal wäre in dem Falle die physikalische Form der Nachricht. [...] Ohne Signal gibt es in diesem Modell keine Kommunikation“⁷³. Aber schon bei den Entwicklern dieses Modells ergaben sich drei Schwierigkeiten. Teilweise traten technische Probleme bei der Übertragung der Signale auf, weiter bildeten sich Verständnisproblematiken zwischen Sender und Empfänger heraus und folgend wurde der transferierte Sinngehalt des Signals vom Empfänger nicht so zum Einsatz gebracht, wie vom Sender beabsichtigt⁷⁴.

Zusammenfassend kann man sagen: Kommunikation, wie sie Shannon und Weaver sehen, vollzieht sich dann, wenn erstens ein Informationsfluss entsprechend einer voraussehbaren Signalfolge besteht. Zweitens, wie die Informationsmodalitäten aussehen, die die assoziativen Annahmen bestätigen oder überraschen und drittens wie der Informationsfluss auf den Zusammenhang: „von inhaltsgleicher Wiederholung (=Redundanz) zu erwartenden Neuigkeiten, die die Unruhe innerhalb eines Systems erzeugen (=Entropie)“⁷⁵ reagiert. Obwohl dieses Modell der wahrscheinlichen Kommunikation aufgrund ihrer mathematisch-technischen Basis nicht unbedingt als Messinstrument für zwischenmenschliche Kommunikation dienen kann, erfreut es sich dennoch einer großen Bekanntheit und bildet den Ausgangspunkt vieler danach entwickelter Kommunikationsmodelle⁷⁶.

4.3. Gelingende Kommunikation

Im Rahmen dieses Abschnittes werde ich nun auf den theoretischen Ansatz des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas eingehen. 1981 veröffentlicht und in einen gesellschaftlichen Diskurs eingebunden definiert Jürgen Habermas kommu-

⁷³ Faßler (1997), S. 40 f.

⁷⁴ vgl. ebd., S. 40 f.

⁷⁵ ebd., S. 41

⁷⁶ vgl. ebd., S. 41 f.

nikatives Handeln als: „jene Formen des Handelns, in denen Akteure in sozialen Zusammenhängen verständigungsorientiert handeln“⁷⁷. Für die hier vorliegende Arbeit sind nur einige Perspektiven dieses Werkes von Bedeutung, daher werde ich vor allem auf die habermas'sche *Theorie der kommunikativen Kompetenz*⁷⁸ eingehen.

Wichtiger Bestandteil dieses Aspektes ist die Vorstellung eines mustergültigen Kommunikationssetting, welches, um zu gelingen, nachstehende Anforderungen an die Beteiligten stellt:

- „ • Den Anspruch der »Verständlichkeit«: Das heißt, der Sprecher/die Sprecherin muss wissen, dass er/sie sich dem grammatikalischen Regelsystem seiner/ihrer Sprache entsprechend ausdrückt, um von seinem Kommunikationspartner verstanden zu werden.
- Den Anspruch der »Wahrheit«: Das heißt, der Sprecher/die Sprecherin muss wissen, dass er/sie über etwas sprechen muss, das auch vom Kommunikationspartner als existierend angesehen wird.
- Den Anspruch der »Wahrhaftigkeit«: Das heißt, der Sprecher/die Sprecherin muss im Gespräch seine/ihre tatsächlichen Absichten ausdrücken, um den Kommunikationspartner nicht zu täuschen.
- Den Anspruch der »Richtigkeit«: Das heißt, der Sprecher/die Sprecherin muss sich vor dem Hintergrund anerkannter sozialer Normen und Werte äußern.“⁷⁹

Habermas versucht so sicherzustellen, dass mindestens zwei Kommunikationspartner in ihrem dialogischen Prozess sich „... identisch verstehen“⁸⁰. Habermas geht es nicht darum, durch Kommunikation Machtstrukturen aufzubauen und dadurch Einfluss auf die Gesprächspartner_innen zu nehmen, vielmehr fordert er durch seine Theorie der kommunikativen Kompetenz, dass kommunizierende sensibler auf die Bedürfnisse des jeweils anderen reagieren. Verständlicherweise kommt es dabei zu bewussten und unbewussten Unstimmigkeiten.

⁷⁷ Holtz-Bacha; Kutsch (2002), S. 183

⁷⁸ Frindte (2001), S. 36

⁷⁹ ebd., S. 36

⁸⁰ Habermas (1976), S. 177, zit. n. Faßler (1997), S.43

Nach Habermas lassen sich diese Kontroversen durch „einfache Reparaturleistungen“⁸¹, wie zum Beispiel durch das Nachfragen bei den Gesprächspartner_innen beseitigen⁸². Wenn dies dem ungeachtet nicht gelingen soll, verweist Habermas auf Aussprachen, die sogenannten „expliziten Rechtfertigungsversuche“⁸³: „In Diskursen soll also versucht werden, über problematisch gewordenen Geltungsansprüche einen Konsens herbeizuführen. Während in der Alltagskommunikation die Gründe, die einen Geltungsanspruch stützen, nur unterschwellig mitlaufen, werden sie im Diskurs explizit zum Thema. Der Diskurs markiert daher auch einen Bruch mit dem gängigen Hintergrund der vorherrschenden Normen, Werte, Überzeugungen usw.; sie werden im Diskurs kritisch in Frage gestellt“⁸⁴.

Habermas Theorie bietet nach meinem Empfinden durchaus Kriterien für eine gelingende Kommunikation. Dennoch liegt dieser Theorie eine idealtypische und somit auch utopische Gesprächssituation zu Grunde, welche praktisch in den seltensten Fällen umgesetzt werden kann. Idealtypisch stellt sie für mich eine positive Basis dar, um gerade in sozialpädagogischen Teams eine Kultur des fachliche-professionellen Wissensaustauschs zu schaffen, ohne die persönliche Ebene der subjektiv empfundenen Erwartungen, Vorstellungen und Erfahrungen zu negieren.

4.4. Erfolgreiche Kommunikation

Die hier vorgestellten Kommunikationsmodelle offenbaren nach Faßler alle einen Fehler: „sie gehen kaum auf die formalen und materialen Bedingungen von Kommunikation ein“⁸⁵. Das heißt, Kommunikation ist nur dann verifizierbar, wenn im Kommunikationsprozess Modelle, Wiederholungen, Begrenzungen und Selektionen von den Gesprächsteilnehmer_innen durch Kommunikationsinstrumente verwendet werden. Strittig ist nach Faßler auch das Ergebnis eines Verständigungsverlaufes. Egal ob bei einer unwahrscheinlichen, wahrscheinlichen oder gelingenden Kommunikationsform, die Aufmerksamkeit muss immer darauf liegen, dass: „... es einen nicht über-

⁸¹ Frindte (2001), S. 37

⁸² vgl. ebd., S.36 f.

⁸³ ebd., S. 37

⁸⁴ Burkhart; Lang (1995), S. 48, zit. n. Frindte (2001), S. 38

⁸⁵ Faßler (1997), S. 47

schreitbaren normativen Rahmen gibt⁸⁶. Will man Kommunikation als permanenten „Prozeß-Mix“⁸⁷ sehen und parallel die differenzierte Verwendung von vorschriftsmäßigen und materialen Anforderungen beeinflussen, so muss Kommunikation als Verfahren festgelegt werden. Anders gesagt: „... ist Kommunikation ein Verfahren, in dem personale und nicht personale Anteile gesellschaftlicher Realität mit einander verbunden sind.“⁸⁸. Faßler kommt zu dem Ergebnis, Kommunikation als einen systemisch feststellbaren, zeitweiligen, auf sich berufenden Vorgang zu bezeichnen und verweist damit auf *S. J. Schmidt (1994)*⁸⁹, welcher den Entwurf der „social accountability“⁹⁰ von *J. Shotter (1984)*⁹¹ detailliert dargestellt hat. In dem Entwurf von Shotter, ist nach Ansicht von Schmidt, jeder Gesprächsbeteiligte im Stande, die Gesprächsinformationen der Anderen anzuzweifeln und muss aber auch Andersherum adäquat reagieren. Für S. J. Schmidt ist dies die Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation⁹².

4.5. Schlussfolgerungen

Die hier kurz dargestellten Kommunikationsmodelle verdeutlichen einmal mehr, welche Vielfalt an möglichen Definitionsargumenten die Thematik hervorruft. Die Variablen reichen dabei über die: „physikalisch-mathematischen, systemtheoretischen, [...] oder konstruktivistischen“⁹³ Maßstäbe. Das Modell der unwahrscheinlichen Kommunikation nach Luhmann sowie das Modell der wahrscheinlichen Kommunikation von Shannon und Weaver beziehen sich beide auf vereinfachte Aspekte. Beide kalkulieren nicht mit ein, dass die sogenannten Informationstransportkanäle nur als zusammenhängende Bausteine kommunikativer Abfolgen feststellbar sind und das der verbale Austausch immer in Abhängigkeit zu den jeweiligen subjektiven Deutungen steht. Letzteres bestimmt bei beiden Modellen, ob Kommunikationsvorgänge als unwahrscheinlich oder wahrscheinlich gelten können. Beide Modelle weisen weiterhin eine Linearität auf, wobei die jeweils andere Richtung kaum Berücksichtigung zu fin-

⁸⁶ Faßler (1997), S. 47

⁸⁷ ebd., S. 47

⁸⁸ ebd., S. 47

⁸⁹ ebd., S. 48

⁹⁰ ebd., S. 48

⁹¹ ebd., S. 48

⁹² vgl. ebd., S. 47 f.

⁹³ ebd., S.48 f.

den scheint, um: „*Kommunikation als von anbeginn interaktiven Prozeß*“⁹⁴ zu sehen. Ebenso wird die Art und Weise des Informationstransportes sehr abstrakt dargestellt, so dass die unterschiedlichen Ergebnismöglichkeiten von Kommunikation außer Acht gelassen werden⁹⁵. Beim Modell der gelingenden Kommunikation nach Habermas wird eine gewisse Doppeldeutigkeit erkennbar. Einerseits wird dabei die Vorstellung eines idealen Kommunikationssettings skizziert, andererseits ist dies: „unter den Bedingungen sozialer Ausdifferenzierung und Globalisierung von Informationsvermittlung eher unwahrscheinlich“⁹⁶.

Alle hier vorgestellten Kommunikationsmodelle zeigen auch, dass eine einheitliche, universale Definition oder Modellfestlegung eher unwahrscheinlich ist.

5. Körpersprache

5.1. Einleitung

Nicht nur durch die verbale Kommunikation werden Informationen weitergegeben und ausgetauscht, sondern auch durch die Körperhaltung, Mimik und Gestik. Mitunter betonen sie die verbale Kommunikation, zuweilen stehen sie am Anfang von Gespräche und forcieren diese, manchmal stellen sie Einzelheiten heraus, bisweilen stellen sie auch die Opposition zur mündlichen Nachricht dar und offenbaren so die eigentlich gewollten oder latent verborgenen Ansichten, Bedürfnisse, Auffassung oder Gefühle⁹⁷. Folglich kann der Begriff der nonverbalen Kommunikation definitorisch als: „...jene Kommunikation, die nicht an (gesprochene oder geschriebene) Sprache gebunden ist,...“⁹⁸ gesehen werden. Die Kommunikation zwischen Menschen wird in der Regel erlernt, aber einzelne davon sind angeboren und ungemein wichtig, besonders bei der Herausstellung von Emotionen.

⁹⁴ Faßler (1997), S. 42

⁹⁵ vgl. ebd., S. 42 f.

⁹⁶ ebd., S. 49

⁹⁷ vgl. Flammer (1997), S. 29

⁹⁸ ebd., S. 28

Und gerade Emotionen lassen sich schwer in Worte fassen, daher bedienen wir uns des körperlichen Ausdruckes, um dem gesagten mehr Ausdruck zu verleihen⁹⁹. Gegenwärtig können nachfolgende Anwendungsbereiche für nonverbale Kommunikation klassifiziert werden, wobei ich hier nur diejenigen aufzeigen werde, die für diese Arbeit notwendig sind:

„Unterstützung der Sprache

Ersatz für Sprache

Ausdruck von Emotionen

Ausdruck von interpersonalen Einstellungen

Mitteilung über die Person [...]“¹⁰⁰

Entsprechend der empirischen Beschäftigung mit dem Begriff Kommunikation gibt es auch bei der nonverbalen Kommunikation verschiedenartige Ansätze und Forschungsmethoden, auf zwei wird hier kurz eingegangen.

In soziologischen Gebieten wird unter anderem: „zwischen menschlichem Sozialverhalten und anderen Vorgängen in der Natur“¹⁰¹ differenziert. Individuelle: „soziale Handlungen (*socialacts*)“¹⁰² werden demnach mit ausgewählten rationalen Zielen veranlasst und entworfen, welche eigeninitiativ, mit Symbolen unterlegt und nach bestimmten Regelwerken durchgeführt werden. Analoge Positionen werden auch bei: „den existentiellen [oder den] humanistischen Psychologen“¹⁰³ vertreten. Einer der Vertreter dessen ist Rom Harré (1972)¹⁰⁴, der in seiner Theorie über: „soziale Fertigkeiten“ (*socialskills*) [...] Sozialverhalten als (1) ein hierarchisches System, in dem die Elemente der niederen Ebenen automatisch und gewohnheitsmäßig ablaufen, während die Handlungsabläufe höherer Ebenen einer kognitiven Kontrolle unterliegen; und (2) als geplant und angesichts des Feedback einer kontinuierlichen Kontrolle bzw. einem ausgeglichenen Handeln unterworfen“¹⁰⁵ sind, philosophiert.

⁹⁹ vgl. Argyle (2005), S. 57 f.

¹⁰⁰ vgl. ebd., S. 58

¹⁰¹ ebd., S. 59

¹⁰² ebd., S. 59

¹⁰³ ebd., S. 59

¹⁰⁴ vgl. ebd., S. 59

¹⁰⁵ ebd., S. 60

Die Mehrheit der Psychologen hat sich zudem vom klassischen „Reiz-Reaktions-Modell“¹⁰⁶ abgewandt, um sich eher dem Wissen, Verstehen und Denken einer Person in Bezug auf Sinneswahrnehmung und deren Einschätzung zu widmen. *Goffman* (1971)¹⁰⁷ ist ein weiterer Vertreter, welcher hier genannt sein sollte. In seiner „Erläuterung durch den Körper“ (*body-gloss*)¹⁰⁸ beschreibt er die Erfordernis bei der interpersonellen Kommunikation, dass jeder Beteiligte vermag: „... die Zwecke seines Verhaltens hinreichend zum Ausdruck zu bringen, damit es möglichen Zuschauern einsichtig werden kann“¹⁰⁹. Demnach ist jeder Person mehr oder weniger bekannt, was ihre Handlungsweisen bei Ihrem Gegenüber auslösen bzw. welchen Eindruck sie hinterlassen können. Es werden die nonverbalen Zeichen genutzt, um verbalen Informationen zu untermauern oder auch um andere Menschen zu beeinflussen oder zu manipulieren.

5.2. Differenzierung zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation

Durch den Gebrauch von verbaler Kommunikation ist es uns Menschen möglich, allen in unserer Umwelt befindlichen materiellen und immateriellen Gegenstandsbereichen greifbare Wortbedeutungen zuzuweisen. Aber genau genommen basiert Sprache auf das kulturell abhängige intensive Erlernen von Vokabeln und uns fehlen, vor allem beim Ausdruck von Gefühlen: „im wahrsten Sinne des Wortes die Worte“¹¹⁰. Die allgemeinen Übertragungswege der „Sach- und [...] Beziehungsebene“¹¹¹, welche zum einen für die Zusammenführung von Wissen; zum anderen unseren Gesprächspartner_innen unsere Haltung ihnen gegenüber durchstellt, erschweren zusätzlich die verbale Kommunikation. Fernerhin zeugt die bloße Benutzung von sprachlichen Mitteln noch nicht vom Verständnis der dahinterstehenden Bedeutungen und Sinne, dem ungeachtet ist es aber dennoch ein wichtiges mündliches Kommunikationsmittel. Menschliche Gesellschaften und Kulturen nutzen die Sprache sinnbildlich, um über diese ihre gemeinschaftlichen Lebenswahrheiten darzustellen.

¹⁰⁶ Argyle (2005), S. 60

¹⁰⁷ ebd., S. 62

¹⁰⁸ ebd., S. 62

¹⁰⁹ ebd., S. 62

¹¹⁰ Ibelgaufts (1997), S. 20

¹¹¹ ebd., S. 20

Angesichts dessen wird die Tatsache ignoriert, dass aufgrund der Einfachheit von Sinnbildern, jeder Mensch diese differenziert betrachtet und interpretiert. Das führt im schlimmsten Fall zu einer Reihe von Fehlschlüssen in der zwischenmenschlichen verbalen Kommunikation und damit eventuell zum Bruch der sozialen Beziehungen. Der alternative Übertragungsweg der Körpersprache bzw. nonverbalen Kommunikation akzentuiert, wie im vorherigen Kapitel schon erwähnt, die verbale Sprechweise. Zudem ist Körpersprache viel authentischer und durch ihre Aussagekraft nicht an eine berechnende Haltung gebunden. Somit ist die Zuverlässigkeit ihrer Angaben viel höher anzusetzen, als bei der verbalen Kommunikation. Harmonisieren Beide, trifft es bei den Gesprächsteilnehmer_innen auf umso mehr Verständnis¹¹².

5.3. Bedeutung von nonverbaler Kommunikation als Ausdruck von Emotionalität

Nonverbale Kommunikation ist ein exzellentes Hilfsmittel um intransparente Abläufe auf der Gefühlsebene anzuzeigen. Darunter versteht man in der Regel: „...Zustände wie Angst, Depression, Fröhlichkeit [...] eine subjektive Erfahrung, einen körperlichen Zustand und [...] ein Muster von nonverbalen Signalen – in Gesicht, Stimme und anderen Bereichen“¹¹³. Weiter wird mit nonverbaler Kommunikation die: „persönliche Einstellung zum und Wertung des anderen“¹¹⁴ vermittelt. Die jetzt anschließend aufgezeigten Merkmale sollen Aufschluss darüber geben, wieso nonverbale Signale gesendet werden:

„(1) Einige sind unmittelbare physiologische Reaktionen, ohne irgendeine Absicht, etwas mitzuteilen. Beispiele sind der Gesichtsausdruck für Ekel [...] Schläfrigkeit und Aufregung...[...].

(2) Einige ausdrucksvolle Signale haben sich im Laufe der Evolution als soziale Signale herausgebildet, die [...] spontan ausgesendet werden. [...]. Jedoch ist überhaupt nicht klar, warum für Menschen Gefühlsäußerungen wie Depression oder Angst sinnvoll sein sollen ...[...].

¹¹² vgl. Ibelgaufts (1997), S.19 ff.

¹¹³ Argyle (2005), S. 105

¹¹⁴ Ibelgaufts (1997), S.27

(3) Einige Gefühlsäußerungen können als bewußt eingesetzte soziale Signale angesehen werden.... [...] weil ein bestimmtes Repertoire von Gefühlsäußerungen allgemein verständliche Bedeutung hat...[...].¹¹⁵.

Bezüglich der Emotionalität von nonverbaler Kommunikation bietet der Forschungsmarkt ebenfalls ein sehr breitgefächertes Angebot an Untersuchungen und Ergebnisse. Entsprechend der Emotionstheorie von *William James*: „fühlen wir uns traurig, weil wir weinen, wütend, weil wir zuschlagen, ängstlich, weil wir zittern“¹¹⁶. Das bedeutet, dass unsere Gefühlswelt eng mit unseren körperlichen Reaktionen verbunden ist. Durch anknüpfende Forschungen konnte diese Theorie zum Teil bestätigt werden, dagegen enthalten andere Studien Informationen darüber: „daß diese körperlichen Zustände nicht schon von sich aus die Erfahrung von Gefühlen erzeugen.“¹¹⁷. Demnach benötigen viele Proband_innen vorhandenes Wissen aus ihren natürlichen und sozialen Verhältnissen um ihrer Emotionalität Ausdruck zu verleihen, so *Schlachter* (1964)¹¹⁸. Laut *Tomkins* (1962-63)¹¹⁹ und durch weitere Untersuchungen durch *Shimoda*¹²⁰ gefestigt, erhält dieser Akt der nonverbalen Emotionalität noch Hilfe durch die Verwendung der Mimik.

Die Mimik einer Person ist eine der expressivsten Komponenten des menschlichen Organismus und erreicht dadurch eine beträchtliche Signifikanz bezüglich des Gehaltes einer Information. Zugleich erfolgt allerdings die stete individuelle Beobachtung dieses Körpersignales. Um die Verschiedenartigkeit von Mimik einordnen zu können, wurden neben den essentiellen Ausdrucksformen: „wie Glücklich sein, Überraschung, Interesse, Trauer, Furcht, Wut, Ekel, Verachtung,...“¹²¹ auch maßgebliche Gesichtsbewegungen: „wie mehrere Augenbrauenbewegungen, verschiedene Lidpositionen, Mundstellungen...“¹²² empirisch untersucht. Folgt man den Ausführungen von Renate Ibelgaufts, so kann allerdings auf solche Verortungen verzichtet werden, da die Frage nach dem Nutzen von Mimik von der Autorin als wesentlicher angesehen wird.

¹¹⁵ Argyle (2005), S. 105 f.

¹¹⁶ James (1890), zit. n. Myers (2008), S. 549

¹¹⁷ Argyle (2005), S. 106

¹¹⁸ vgl. ebd., S. 106

¹¹⁹ vgl. ebd., S. 106

¹²⁰ vgl. ebd., S. 106

¹²¹ Ibelgaufts (1997), S. 76

¹²² ebd., S. 76

Zweckdienlich ist die Mimik, um unsere Gemütsverfassung nonverbal zu formulieren und diese transparent für unser soziales Umfeld zu gestalten. Des Weiteren stellt sie dieser halb ein dauerndes Feedback zur verbalen Kommunikation dar und zeigt dadurch an, ob alle Beteiligten dasselbe Sinnverständnis erreicht haben oder nicht. Insbesondere erfahren alle beteiligten Gesprächspartner_innen die gegenseitigen Erwartungen und Einstellungen zueinander¹²³. Wie oben schon benannt, unterliegt unsere Mimik der ständigen kognitiven Kontrolle. Obwohl einige Muster die direkten: „Auswirkungen des Nervensystems“¹²⁴ sind und demzufolge spontan und unkontrolliert erfolgen, verwenden wir in unseren alltäglichen Leben: „regelrechte Masken“¹²⁵, um unsere echten Sinnesempfindungen dahinter verstecken zu können.

5.4. Kulturelle Unterschiede

In diesem Kapitel sollen kurz allgemeine kulturelle Grundsätze des gesellschaftlichen Regelwerkes und dessen Einfluss auf die nonverbale Kommunikation umrissen werden, ob es kulturell umfassende Betrachtungsweisen gibt und welche realen Abweichungen bei der Verständigung zwischen den Kulturen auftreten.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln schon beschrieben, geht die Wissenschaft von einer gewissen Anzahl von angeborenen nonverbalen Signalen aus, wie etwa bei unserer Mimik. Somit ist davon auszugehen, dass bei diesen Signalen der nonverbalen Kommunikation kulturübergreifende Ähnlichkeiten zu erwarten sind, zum Beispiel hat: „Eibl-Eibesfeldt (1972) [...] für den „Augengruß“ [...] eine universale Verbreitung gefunden“¹²⁶. Gleichwohl gibt es Abweichungen bei der Art und Intensität dieser Signale: „z.B. wie weit Gesichtsausdrücke unterdrückt oder offen gezeigt werden“¹²⁷. Auch gibt es Differenzen bei der Verwendung von nonverbalen Signalen, was unter anderem beim Einsatz von körperlicher Nähe zum Ausdruck kommt: „in Indien und China findet außerhalb der Familie fast gar kein Körperkontakt statt“¹²⁸, hingegen in den südlichen Ländern Europas, wie Spanien oder Italien, spielt körperliche Nähe schon bei der Begrüßung eine Rolle, egal ob dies unter Familienmitgliedern oder

¹²³ vgl. Ibelgaufts (1997), S. 75 f.

¹²⁴ ebd., S. 77

¹²⁵ ebd., S. 77

¹²⁶ Argyle (2005), S. 77

¹²⁷ ebd., S. 80

¹²⁸ ebd., S. 84

Fremden geschieht¹²⁹. Jede Kultur weißt ihre charakteristischen Darstellungsregulierungen auf, was schnell auch zu falschen Auslegungen führen kann, wenn Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Strukturen aufeinander treffen. Michael Argyle hat in seinem Handbuch zur nonverbalen Kommunikation dazu einige Beispiele aufgezählt. Abschließendes soll stellvertretend für alle anderen stehen, da die Liste der kulturellen Missverständnisse unendlich lang fortgesetzt werden kann: „[...] Europäische Missionare waren völlig außer Fassung, daß die Frauen in Westafrika keine Kleidung trugen, und versuchten, sie dazu zu veranlassen, was wiederum große Verwirrung stiftete, da in dieser Zeit nur verrufene Frauen Kleidung trugen [...]“¹³⁰. Demzufolge kann festgehalten werden, dass trotz der biologisch vorgelegten nonverbalen Signale die Körpersprache kulturspezifisch in ihrer Erscheinungsform, Intensität und Verwendung ist.

5.5. Elemente der Körpersprache

In diesem Teil der Untersuchung werden die verschiedenen Elemente der Körpersprache dargestellt und erläutert. Die Darstellung erhebt allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll einen Überblick verschaffen. Das Repertoire an Elementen die der Körpersprache unterliegen, umfasst vor allem die Bereiche der Mimik, Gestik, des Blickkontaktes, der Körperhaltung, des Körperkontaktes, das äußere Erscheinungsbild sowie das räumliche Verhalten.

Mimik

Die zu allererst darzustellende Komponente, die Mimik, wurde schon im Kapitel zur Bedeutung von nonverbaler Kommunikation bezüglich ihrer Aussagekraft über Emotionalität berücksichtigt. Nun sollen noch ergänzend einige Aspekte angefügt werden. Aufgrund der hohen inhaltlichen Bewertung hinsichtlich Wirkung und Geltung wird die Mimik unseres Gesichtes als eines der wichtigsten Elemente der Körpersprache angesehen. Die ersten bekannten Gesichtsausdrücke bestanden aus: „Intensionsbewegungen (wie das Zeigen der Zähne) oder Versuche, besser zu sehen (wie das

¹²⁹ vgl. Argyle (2005), S. 77 ff.

¹³⁰ ebd., S. 98

weite Öffnen der Augen und das hochziehen der Augenbrauen)¹³¹. Diese Form des körperlichen Ausdruckes wurde innerhalb von evolutionären Phasen als widerkehrende Handlung gesellschaftlich eingebunden und die menschliche Mimik bildete sich als eigenständiges Kommunikationsfeld heraus. Im oben erwähnten Kapitel wurde schon auf zwei Arten von Mimik verwiesen. Einerseits die essentiellen Ausdrucksformen (Emotionalität) betreffend, andererseits die maßgeblichen Gesichtsbewegungen (Förmlichkeit) während einer Verständigung mit anderen Menschen¹³². Die essentiellen Ausdrucksformen finden sich besonders in drei abweichenden Rubriken wieder:

„(1) *Persönliche Eigenschaften* äußern sich in den Strukturmerkmalen des Gesichtes, seinem typischen Ausdruck und möglicherweise auch in einigen schnelleren charakteristischen Reaktionsmustern. [...]

(2) *Emotionen* zeigen sich durch langsam sich entwickelnde Ausdrucksmuster; [...]. Beim Menschen werden die Äußerungen von Emotionen und interpersonalen Einstellungen durch gesellschaftlich bedingte Regeln modifiziert und kontrolliert und teilweise von kognitiven Faktoren gelenkt.

(3) *Interaktionssignale* und mit dem Sprechen verbundene Signale werden durch ziemlich schnelle Bewegungen von Teilen des Gesichtes, wie das Hochziehen der Augenbrauen, gesendet.“¹³³

Neben den essentiellen, emotionalen Ausdrucksformen kann man mittels Mimik auch über maßgebliche Gesichtsbewegungen oder *Interaktionssignalen* kommunizieren. Diese drücken sich durch: „...z.B. Zwinkern, Grimassen, die Zunge herausstecken,...“¹³⁴ aus und distinguieren sich von den essentiellen Ausdrucksformen durch einen rascheren Prozess, durch die Aktivierung nur von Teilbereichen des Gesichtes, durch ihre hinweisende Funktion sowie durch ihre syntaktische Struktur¹³⁵. In dieser syntaktischen Struktur werden ungleichartige Einordnungen sichtbar:

¹³¹Argyle (2005), S. 201

¹³² vgl. S. 23 dieser Arbeit

¹³³Argyle (2005), S. 202

¹³⁴ ebd., S. 209

¹³⁵ vgl. ebd., S. 209

„(1) Während der Konversation findet eine schnelle Abfolge von mimischen und anderen Signalen statt, die in ihrer Organisation von den verbalen Botschaften abhängig sind. [...]

(2) Diese mimischen Signale haben klare Bedeutungen, z.B. Belohnung oder Bestrafung, Zustimmung oder Mißbilligung, und sie haben daher eine unmittelbare Wirkung auf das nachfolgende Verhalten. [...]

(3) Für bestimmte gesellschaftliche Situationen gibt es Regeln, die die dabei verwendeten „Rituale“ steuern, [...]. Oft bestimmen solche Regeln, welcher Gesichtsausdruck in jedem Stadium des Rituals der richtige ist [...].“¹³⁶

Gestik

Gestik wird im Alltagsdenken ohne weiteres mehr als Verständlich angesehen und erweckt daher den Eindruck, geringere Aufmerksamkeit und Erforschung anzuregen. Und tatsächlich gibt es kaum empirische Untersuchungen, welche Aufschluss darüber geben, inwieweit genuine Gesten vorhanden sind, die über bestätigte Empfindungen Befund liefern könnten. Dem Anschein nach werden die meisten Formen von Gestik durch kulturelle Beeinflussungen annektiert. Dabei geht es insbesondere um die Ergänzung und Erweiterung des sprachlichen Informationsaustausches. Umso intensiver dabei die Gefühlsebene angesprochen wird, desto betonter wird auch die Gestik. Durch unsere vorderen Gliedmaßen können wir: „Richtungen zeigen, [...] Inhalte konkretisieren und Beispiele demonstrieren, [...] ... abwehren [...] beeindruckten, glatt ablehnen, relativieren, ein Angebot [...] unterbreiten, [...] Weisungen erteilen und herumkommandieren, Anerkennung ausdrücken, [...]“¹³⁷ und dergleichen mehr. Diese erweiterbare Nennung von Beispielen offenbart, dass Gesten ebenfalls als unbewusste Gemütsfassung von großer Bedeutung sind. Nachstehende Begebenheiten beschreiben dies exemplarisch: „Das Spielen mit den Händen oder das Spielen an Gegenständen als Ausdruck von Nervosität. Das Umklammern von Dingen, [...], als Ausdruck verhaltener Wut. Das Streicheln von meist weichen oder zumindest glatten [...] Gegenständen als Zeichen von Einsamkeit.“¹³⁸

¹³⁶ Argyle (2005), S. 210

¹³⁷ Ibelgaufts (1997), S. 71

¹³⁸ ebd., S. 72

Unter Umständen können Gesten so deutlich abgegrenzt sein, dass sie die verbale Kommunikation im Einzelnen oder gänzlich kompensieren, wie zum Beispiel bei der Gebärdensprache¹³⁹. Analog zum gesprochenen Wort müssen diese ebenso erlernt werden und treffen nur auf gewisse Randgruppen oder Kulturkreise zu. Gestik geschieht in der Regel unwillkürlich. Anders gesagt ist es durch die Gestik möglich, die Informationen von anderen Gesprächsteilnehmer_innen auf ihre Ernsthaftigkeit und inhaltlicher Unverfälschtheit zu überprüfen¹⁴⁰.

Blickkontakt

Der Blickkontakt ist das bedeutsamste Element der Körpersprache, um den in einem Sachverhalt innewohnenden Sinn erschließen zu können. Durch die Sequenzen der Positionsänderung der Augen werden nicht nur die primärsten Facetten sämtlicher Wechselbeziehungen angesprochen, sondern auch zahlreiche Botschaften wie Zuneigung, Drohsignale, Rückmeldungen, Ansichten sowie Abneigung übertragen. Der Blickkontakt ist das prägnantestes „Gefühls- und Stimmungsbarometer“¹⁴¹ für die Mitmenschen in der näheren Umgebung, was automatisch auch Gefühlszustände: „wie Überraschung oder Erschrecken, Staunen, Ängste oder Verlegenheit“¹⁴² mit einschließt. Die Augen gehören zu den Sinnen, die zuvörderst alle Umwelteinflüsse visuell aufnehmen und unverzüglich an unser Gehirn weiterleiten. Gerade Momente der Unruhe oder die Gewissheit einer Gefahrensituation spiegeln sich in mehrfachen Augenbewegungen mit flüchtiger Blickphase wieder. Auch die Annäherung zwischen den Individuen erfolgt über den Blickkontakt und kennzeichnet einen hauptsächlichen Standpunkt einer zweckvollen Gesprächsführung¹⁴³.

Körperhaltung

Die Körperhaltung vermittelt: „...wie sicher, souverän, überlegen sich jemand fühlt – oder eben genau das Gegenteil, ...“¹⁴⁴. Sie ist somit das Element, welches über die Sinnesempfindungen und individuellen Konstitution Aufschluss gibt.

¹³⁹ vgl. Ibelgaufts (1997), S. 74

¹⁴⁰ vgl. ebd., S. 69 ff.

¹⁴¹ ebd., S. 86

¹⁴² ebd., S. 86

¹⁴³ vgl. ebd., S. 81 ff.

¹⁴⁴ ebd., S. 46

So werden physische Verfassungen wie freudige Erregung und Glückseligkeit über eine vertikale, aufgeschlossene und Schwermut und Depression durch eine geduckte, in Gedanken versunkene Körperhaltung transparent. Daneben sendet die Körperhaltung auch positive oder negative Signale bezüglich der Bereitwilligkeit zu zwischenmenschlichen Kontaktaufnahmen. Parallel zur Körperhaltung verrät ebenso der Gang eines Menschen viel über dessen Gemütszustand. Alter oder bestimmte gesundheitliche Beschwerden sind hierbei mit einzukalkulieren, die auf den Gang und somit auf die Körperhaltung einwirken und folglich deren Interpretation verfälschen¹⁴⁵.

Körperkontakt

Körperkontakt ist der natürlichste Modus der nonverbalen Kommunikation. Die Bewegungen des Körpers werden durch die Informationsregistrierung der Haut und deren Weiterleitung an unser Gehirn systematisiert. Dabei werden mittels Körperkontakt mehrere Reizeempfängerzellen aktiviert, welche unter anderem auf Anfassen, Tension sowie Beschwerden antworten. Dank der Körperkontakte sind wir in der Lage, konstitutive Methoden der Bewertbarkeit von Denkweisen und ebenfalls partielle Gefühlszustände darzulegen. Dabei wird zwischen einer *aktiven und passiven Berührung*¹⁴⁶ unterschieden: „Eine aktive Berührung wird durch motorische Aktivität hervorgerufen und ist eine Art erforschendes Prüfen; eine passive Berührung ist die Aufnahme von Signalen durch äußere Einwirkungen. Das Berühren eines anderen Menschen wird somit eine Art doppelte aktive Berührung, bei der jeder auf den anderen reagiert.“¹⁴⁷. Die Art und Weise des Körperkontaktes ist gebunden an: „...Alter, Geschlecht und [...] den sozialen Beziehungen der Beteiligten...“¹⁴⁸. Diese unterliegen des Weiteren, je nach Ausrichtung, auch verschiedenen Inhalten. Ebenfalls spielen kulturspezifische Normenentsprechend der grundsätzlichen Anwendung von Körperkontakt eine große Rolle¹⁴⁹.

¹⁴⁵ vgl. Ibelgaufts (1997), S. 46 ff.

¹⁴⁶ Argyle (2005), S. 267

¹⁴⁷ ebd., S. 267

¹⁴⁸ ebd., S. 268

¹⁴⁹ vgl. ebd., S. 267 ff.

Äußeres Erscheinungsbild

Das äußere Erscheinungsbild nimmt für die im Bewusstsein haftende Vorstellung von jemanden einen hohen Stellenwert ein. Respektive dem Stellenwert von äußerer Präsenz in gesellschaftlichen Zusammenhängen, erhalten somit nonverbale Bekenntnisse möglicherweise ihren vorgefertigten, oberflächlichen Gehalt. Eine derartige Charakterisierung ist allerdings nur eingeschränkt Zufriedenstellend, zumal die persönliche Bewertung durchaus über das äußere Erscheinungsbild reflektiert wird: „Ob er oder sie sich durch die Kleidung oder Haartracht einer bestimmten Gruppe oder auch einem ganz bestimmten Menschen zugehörig fühlt [...], wie [Menschen] sich selbst [sehen] beziehungsweise gesehen werden [möchten], über seine oder ihre Lebensumstände und deren Status und nicht zuletzt über die Persönlichkeit.“¹⁵⁰. Zum äußeren Erscheinungsbild zählen neben der Kleidung auch das Aussehen von Haut, Haar, Gesicht sowie Schmuck, weitere Kennzeichen einer Zugehörigkeit, Körperform und so weiter. All diese Elemente werden von den Träger_innen meist selbst gewählt, daher ist die Wirksamkeit der Aussage vom entstandenen Gesamtbild sehr hoch. Desgleichen können auch die biologischen körperlichen Eigenschaften ebenso Wirkungen beim den Betrachter_innen erzielen¹⁵¹.

Räumliches Verhalten

Räumliches Verhalten kann als: „Nähe, Orientierung, Territorialverhalten und Bewegungen innerhalb einer räumlichen Anordnung.“¹⁵² definiert werden und verfügt über „eine klare zugrundeliegende Struktur“¹⁵³. Der Begriff Nähe bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Distanz zwischen mindestens zwei Menschen, welche bei gewissen Verhältnissen als nonverbale Kommunikationsform anzusehen ist. Die Orientierung beschreibt den: „Winkel [...] in dem jemand einem anderen gegenübersteht“¹⁵⁴. Auch hier kann von einer nonverbalen Kommunikation gesprochen werden, vorausgesetzt die Entscheidung über die Art der Durchführung des Winkels zum gegenüber ist nicht erzwungen oder forciert¹⁵⁵.

¹⁵⁰ Ibelgaufts (1997), S. 42, Einf. d. P. J.-B.

¹⁵¹ vgl. ebd., S. 42 ff.

¹⁵² Argyle (2005), S. 281

¹⁵³ ebd., S. 281

¹⁵⁴ ebd., S. 282

¹⁵⁵ vgl. ebd., S. 281 f.

Das Territorialverhalten ist ein anderer bedeutender Gesichtspunkt des räumlichen Verhaltens. Es umfasst kulturspezifische Abstände und sichert durch Gespür und Reaktion die unsichtbaren individuellen und/oder gesellschaftlichen Grenzen¹⁵⁶. Die Bewegungen innerhalb einer räumlichen Anordnung sind immer auf die gegenwärtige Raumgestaltung angewiesen¹⁵⁷.

5.6. Interpretation von körpersprachlichen Elementen

Menschen sind im Stande viele körpersprachliche Elemente unterscheiden und erfassen zu können: „Wir wissen, wie wir Signale der Augen oder der Mimik einsetzen [...] um ein Gespräch (vielleicht ein Kritikgespräch) mit einer anderen Person zu führen.“¹⁵⁸. Jeder Mensch überträgt und nimmt körpersprachliche Elemente ganz individuell auf. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass Körpersprache, wie schon erwähnt, immer in einem instinktiven, nur teilweise kontrollierbaren Kontext abläuft: „Die Enkodierung und Dekodierung wird demnach leicht oder schwer zu erfüllen sein, je nachdem, wie nah oder fern die Situation und die involvierten Personen dem eigenen kommunikativen Erfahrungsbereich stehen“¹⁵⁹. Die zwischenmenschliche Kontaktaufnahme erfordert demnach eine wechselseitige Übertragung von nonverbalen Signalen: „Lachen fordert vom Partner ein ähnliches Signal ein ebenso wie Traurigkeit oder Skepsis“¹⁶⁰. Somit werden „Kommunikationsbrücken“¹⁶¹ zu den Gesprächsteilnehmer_innen aufgebaut ebenso der Wille mit den Anderen in Interaktion zu treten. Wichtig ist hier, die individuelle Lesart von Körpersprache mit einzukalkulieren: „*Nicht jeder kann nonverbale Signale gleich gut senden und verstehen.*“¹⁶². Dazu konnte die Forschung einen Zusammenhang zwischen: „...der Persönlichkeit, dem Geschlecht, Alter, Beruf oder sozialen Status einer Person.“¹⁶³ herstellen. Zum Beispiel konnte empirisch gesichert werden, dass Frauen körpersprachliche Elemente besser übermitteln und entschlüsseln können als Männer.

¹⁵⁶ vgl. Ibelgaufts (1997), S. 58

¹⁵⁷ vgl. Argyle (2005), S. 283

¹⁵⁸ Delhees (1994), S.171

¹⁵⁹ ebd., S. 171

¹⁶⁰ ebd., S. 172

¹⁶¹ ebd., S. 172

¹⁶² ebd., S. 172

¹⁶³ ebd., S. 172

Das wird unter anderem durch die für gewöhnlich nach außen gerichtete Gefühlswelt von Frauen erleichtert, Männer dagegen tun sich schwer mit dem öffentlichen Preisgeben ihrer Gefühle und das behindert die Entzifferung ihrer Körpersprache enorm.

Dieses Resultat weist auf einen sehr wichtigen Aspekt bei der Interpretation körpersprachlicher Elemente: soziale Interaktionen hängen klar ersichtlich von der Sensibilität der Gesprächsteilnehmer_innen bezüglich der körpersprachlichen Elemente ab. Dadurch werden ferner die beruflichen und privaten sozialen Beziehungen durch die spezifischen Gegensätze in der Fähigkeit bestimmt, körpersprachliche Elemente lesen zu können¹⁶⁴.

5.7. Schlussfolgerungen

Festzuhalten ist, dass die Körpersprache mit ihren vielfältigen Elementen eine enorme Bandbreite an Informationen innehat. Neben der unterstützenden Wirkung in Bezug auf die verbalen Kommunikation und der besseren Verständigung und des gegenseitigen Kennenlernens, kommt es bei dieser Fülle regelmäßig zu Fehlinterpretationen durch die Nutzer_innen. Häufig wird ein körpersprachliches Element von den involvierten Gesprächsteilnehmer_innen sehr unterschiedlich verstanden und gedeutet. Darüber hinaus ist die individuelle Gefühlswelt sehr komplex, was die Interpretation nicht unbedingt entlastet. Nicht jeder Mensch trägt sein Herz auf der Zunge, viele verstecken ihre wahren Gefühle, Ansichten, Meinungen und so weiter, aus ganz persönlichen Gründen und aus sehr unterschiedlichen Kontexten heraus (zum Beispiel wird ein berufliches Kritikgespräch eher auf einer fachlichen Ebene geführt, selbiges wird privat vielmehr die Gefühlsebene bedingen). Die Menge an Verknüpfungsgemeinschaften körpersprachlicher Elemente steigern zudem die Hindernisse einer eindeutigen Interpretation von Körpersprache zusätzlich. Körpersprachliche Elemente stehen nicht vereinzelt, sondern bedingen einander: „Die Gefahr besteht nur darin, daß der Beobachter die einzelnen Signale nicht richtig in Beziehung zueinander setzt.“¹⁶⁵. Daher müssen alle Akzente, die in einer Konversation benutzten körpersprachlichen Elemente als ein Miteinander begriffen werden¹⁶⁶.

¹⁶⁴ vgl. Delhees (1994), S.171 f.

¹⁶⁵ ebd., S. 174

¹⁶⁶ vgl. ebd., S. 173 f.

6. Das Team

Da Teams vor allem in Organisationen von großer Bedeutung und somit unweigerlich mit dem Begriff der Organisation verbunden sind, werde ich im folgenden Exkurs speziell auf die Definition, die Merkmale und Aufbaustrukturen von, Anforderungen an und Kommunikation in Organisationen eingehen. Dieser Exkurs hat allerdings nicht zum Ziel, ausführlich zu beschreiben, sondern soll Einblicke verschaffen. Erst im weiteren Verlauf werden sich Ausführungen bezüglich des Themas der Teamstrukturen und dessen Zusammenhang mit Kommunikation anschließen.

6.1. Exkurs: Organisation

Was macht eine Organisation aus oder ab wann erkennt man eine Organisation? Kann bei einem beruflichen oder unmittelbaren Kontakt zwischen Menschen schon von einer Organisation gesprochen werden? Nein, denn: „Erst die Art ihrer Beziehung, die Art ihrer Regelwerke für ihren Umgang miteinander und die Art ihres Zusammenwirkens macht aus ihnen eine spezifische, zielgerichtete Organisationsform.“¹⁶⁷. Ähnlich dem Kommunikationsbegriff gibt es auch bei der theoretischen Eingrenzung von Organisation einige Ambiguitäten bzw. Kontroversen, da die Definitionen aus: „unterschiedlichen Fragestellungen, Sprechsituationen, Zielsetzungen, Theorieansätze“¹⁶⁸ heraus entstehen. Allgemein formuliert der Begriff Organisation: „eine auf einen Zweck ausgerichtete planmäßige Regelung von Vorgängen [...] wenn verschiedene, zunächst voneinander unabhängige Handlungen in eine sinnvolle Abfolge gebracht werden“¹⁶⁹ um zufriedenstellende Effekte zu realisieren. Speziell im Rahmen sozialpädagogischer Arbeit kann das Wesen der Organisation in einen institutionellen und instrumentalen Organisationsbegriff¹⁷⁰ unterteilt werden. Eine institutionelle Organisation wird demzufolge: „als *soziales Gebilde* verstanden, also als Oberbegriff für Institutionen wie Träger der Sozialarbeit, für eingetragene Vereine, Werke, Verbände, Heime, Anstalten, Beratungsstellen, ...“¹⁷¹ und vielem mehr.

¹⁶⁷ Wöhrle (1994), S. 31

¹⁶⁸ Myhsok (1993), S. 49

¹⁶⁹ Kühl (2011), S.13

¹⁷⁰ vgl. Müller-Schöll; Priepe (1989), S. 75

¹⁷¹ ebd., S. 76

Eine als instrumental charakterisierte Organisation ist: „die *Gesamtheit* der auf die Einrichtung von Zielen und Zwecken gerichteten *Maßnahmen* [...] durch die

- ein soziales System strukturiert wird und
- die Aktivitäten der zum System gehörenden Menschen, der Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen geordnet werden.“¹⁷².

Als wesentliche Bestandteile einer Organisation können somit Sinn und Zweck, für die Verantwortung getragen oder subventioniert wird, gesehen werden. Dieser Sinn und Zweck wird aber ebenfalls sehr kontrovers betrachtet, denn für jemanden, der am Aufbau einer Organisation beteiligt ist und somit seine eigenen Erwartungen und Vorstellungen unterbringt, sieht die organisationalen Ziele und Aufgaben aus einem anderen Blickwinkel, als jemand der sich in die schon vorhandenen, gewachsenen Organisationsstrukturen einfinden muss. In größeren Organisationen des Aufgabenkreises der Sozialen Arbeit sind vor allem vereinsleitende Gremien dafür verantwortlich, dass die Leitlinien weiterverfolgt und gegebenenfalls modifiziert werden. Kleinere sozialpädagogische Organisationen oder Träger sind bei diesen administrativen Arbeiten meist finanziell, personell oder ideell eingeschränkt, sollten aber dennoch ein Minimum dessen aufbringen, um ihren Zielen und Aufgaben entsprechen zu können¹⁷³.

Um in der Vielfältigkeit von Organisationen nicht den Überblick zu verlieren, gibt es signifikante Merkmale. Genannt sei hier nochmals Niklas Luhmann¹⁷⁴. Für ihn erschließt sich eine Organisation aus den drei zentralen Merkmalen “Mitgliedschaft, Zwecke, Hierarchie“¹⁷⁵. Das Merkmal der Mitgliedschaft schafft für die Organisation einen Aktionsradius, indem sie darüber bestimmt, wer sich ihr anschließen kann und wer nicht bzw. wer, zum Beispiel nach einem Regelverstoß, die Organisation verlassen sollte. Es bestehen sozusagen ganz klare Vorschriften, an denen sich die Mitglieder halten müssen. Der Zweck einer Organisation ist von enormer Bedeutung, da er über Sinn und Ziel einer Organisation Aufschluss gibt. Firmen, Betriebe oder Institutionen erzeugen Handelsgüter oder erbringen Dienstleistungen, um entweder Profit abzuwerfen (im besten Falle) oder diverse soziale Bedarfe zu befriedigen.

¹⁷² Müller-Schöll; Priepke (1989), S. 76

¹⁷³ vgl., Wöhrle (1994), S. 32 f.

¹⁷⁴ vgl. Kühl (2011), S. 17

¹⁷⁵ ebd., S. 17

Und über Hierarchien werden Organisationen schlussendlich systematisiert¹⁷⁶. Das trifft aber eher auf Organisationen zu, welche eine gewisse Anzahl an Mitgliedern übersteigt und somit alle Handlungsabläufe strukturiert werden müssen¹⁷⁷.

Der schon erwähnte Sinn und Zweck einer Organisation hat auch Einfluss auf den Aufbau dieser. Dabei können alle Funktions- und Zuständigkeitsbereiche in einem Organigramm transparent gestaltet sein. Diese grafische Darstellung spiegelt sich in verschiedenen Aufbauarten, wie dem Linienorganigramm, dem Stablinienorganigramm, dem Produktgruppen Organigramm sowie dem Matrix Organigramm, wieder. Diese vier Aufbauarten von Organisation sollen nun kurz vorgestellt werden. Beim Linienorganigramm ist der Aufbau, wie der Name schon sagt, linear, so dass die Mitarbeiter_innen ihre Anweisungen durch einen deutlicherkennbaren Entscheidungsträger erhalten. Die oberste Ebene der Linienorganisation bildet generell die Unternehmensleitung. Das Stablinienorganigramm stellt eine Verbesserung des Linienorganigramms dar, da hier ergänzend „Stabstellen“¹⁷⁸ eingegliedert sind. Stabstellen sind Organisationskomponente, die die Leitung einer Organisation beratend unterstützt. Sie haben keine Entscheidungsbefugnis, sondern sind nur ermächtigt, Anstöße zu geben oder Empfehlungen zu machen. Das Produktgruppen Organigramm differenziert sich in größtenteils autonome Abteilungen mit eigenem Sinn und Zweck, welche nur grundlegende Weisungen auszuführen haben. Dieser Bautyp ist vorwiegend auch in der Sozialen Arbeit anzutreffen. Fast alle Wohlfahrtsverbände befriedigen mehrere sozialpädagogische Sektoren. Somit finden sich zum Beispiel Kindergärten, Altenpflegeheime und Jugendeinrichtungen, trotz ihrer meist räumlichen und inhaltlichen Trennung, unter einem Träger wieder. Bei dem Matrix Organigramm liegt im Gegensatz zu den anderen schon aufgeführten Modellen keine Eindimensionalität vor. Hier werden Zuständigkeiten festgelegt, um Abläufe in einem Unternehmen oder einer Abteilung zu leiten. Es handelt sich um eine Mehrlinienorganisation, bei der die Mitarbeiter_innen mehreren Weisungsbefugten parallel untergeordnet sind¹⁷⁹.

¹⁷⁶ vgl. Kühl (2011), S. 17 ff.

¹⁷⁷ vgl. Müller-Schöll; Priepeke (1989), S. 76 f.

¹⁷⁸ ebd., S. 83

¹⁷⁹ vgl. ebd., S. 79 ff.

Große und kleine Verbindungen, wie hier am Beispiel von Organisationen dargestellt, beinhalten aber auch gewisse Anforderungen in ihrer Umsetzung und Funktion. Anhand der oben beschriebenen drei *Merkmale Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie* sollen hier einige Problematiken aufgeführt werden. Bei der *Mitgliedschaft* stellt sich die Frage nach der Art und Weise des Umgangs mit den einzelnen Mitarbeiter_innen. Werden durch Bevormundung und Unterwerfung oder demokratische Formen versucht die Ziele zu erreichen? Hierbei sollte eine Organisation die ethischen Gesinnungen und Bedürfnisse der Mitglieder immer im Blick behalten. Des Weiteren ist eine: „Einbeziehung in die Zielsetzung und Entscheidungsprozesse“¹⁸⁰ der Mitglieder unerlässlich, um ein besseres Endergebnis zu erzielen. „Eine Organisation benötigt ein klares Zielsystem und Zielprioritäten“¹⁸¹ (*Zweck*) und dieses steht in Relation zur eben angeführten ethischen Gesinnung ihrer Mitglieder. Die zu führenden Handlungsphasen werden immer vielschichtiger. Die Fülle und Schnelligkeit des Informationsflusses nimmt stetig zu. Somit sind nichtproduzierende, wirtschaftliche Organisationen, wie in der Sozialen Arbeit, dazu angehalten klarere Zielsetzungen und Problemlösungsstrategien anzustreben. Diese „Entscheidungsstruktur (Struktur der Zielsetzung, Problemlösungsprozesse, Entscheidungen)“¹⁸² (*Hierarchie*) ist eine Grundlage für das Funktionieren von Organisationen¹⁸³.

Kommunikation in Organisationen wurde sehr lange in der Fachliteratur vernachlässigt, was wahrscheinlich mit der unreflektierten „Selbstverständlichkeit“¹⁸⁴ von Kommunikation im Allgemeinen zusammenhängen könnte. Beginnend mit dem Wandel von Organisationen, ausgehend von ökonomischen Debatten bezüglich ihrer Entscheidungs- und Weisungsstruktur, stellte sich die Fachliteratur auch mehr dem Begriff der Organisationskommunikation. Dennoch fehlt es bis heute an einer bis ins Detail ausgearbeiteten Begriffsbestimmung und theoretischen Konstruktion¹⁸⁵. Wie in der definitorischen Auseinandersetzung mit dem Begriff Organisation schon angesprochen, sind Organisationen als soziales System strukturiert. Dieses System schließt Kommunikationsaktivitäten mit ein.

¹⁸⁰ Müller-Schöll; Pripke (1989), S. 78

¹⁸¹ ebd., S. 78

¹⁸² ebd., S. 79

¹⁸³ vgl. ebd., S. 77 ff.

¹⁸⁴ vgl. Wehling (2007), S. 39

¹⁸⁵ vgl. ebd., S. 39

In dem Fall handelt es sich allerdings um eine: „organisierte Kommunikation bzw. über eine organisierte Verarbeitung von Informationen.“¹⁸⁶ Das heißt, dass die Art und die Inhalte der Kommunikation von der Organisation vorgegeben und geplant werden: „indem jeder Kommunikationsbeitrag der sachlichen, zeitlichen sowie sozialen Sinndimension zu entsprechen hat“¹⁸⁷. Besonders durch die Regularien der Mitgliedschaft und deren Durchsetzung werden die zur Wahl stehenden Kommunikationsformen hinsichtlich der Vorstellungen von dem, was im Sinne der Organisation geschehen soll, eingeschränkt: „Die in der Organisation stattfindenden Kommunikationen sind demzufolge Interaktionssysteme, die den Sinnzusammenhang der Organisation kommunikativ erfassen und auf diese Weise die Anschlussfähigkeit der Organisationskommunikation gewährleisten.“¹⁸⁸

6.2. Begriffsbestimmung, Ziele, Aufgaben und Formen von Team(arbeit)

Da es in dieser Arbeit vorrangig um die Kommunikation in Teams gehen soll, werden hier, der Vollständigkeit halber, die in der Überschrift genannten Erläuterungen nur umrissen.

Der Begriff Team ist mittlerweile, nicht nur in der Arbeitswelt, ein immer wieder verwendeter Tenor. Um diesen hiermit abzustecken, beziehe ich mich auf folgende Definition von Team bzw. Teamarbeit. Insofern ist ein Team eine zweckgebundene Gruppe von: „zwei oder mehr Personen [...], die über eine gewisse Zeit so zusammenwirken, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird,...“¹⁸⁹, welche überdies eine „gemeinsame Zielsetzung“¹⁹⁰ sowie ein „Bewußtsein der gemeinsamen Verantwortung“¹⁹¹ verbindet. Durch dieses „Wir-Gefühl“¹⁹² verschwimmen die Grenzen zwischen den Entscheidungsträgern und den die diese Entscheidungen dann durchführen¹⁹³.

¹⁸⁶ Wehling (2007), S. 207

¹⁸⁷ ebd., S. 207

¹⁸⁸ ebd., S. 207

¹⁸⁹ Antoni (2000), S. 19

¹⁹⁰ Born; Eiselin (1996), S. 15

¹⁹¹ ebd., S. 15

¹⁹² ebd., S. 15

¹⁹³ vgl., ebd., S. 15

Um diese gemeinsame Verantwortung herzustellen, muss die Zielsetzung klar kommuniziert und insbesondere von allen Teammitgliedern verstanden und verinnerlicht sein und: „dies setzt beim Einzelnen aktive Informationsverarbeitung und Kommunikationsprozesse in der Gruppe voraus“¹⁹⁴.

Nach Empfehlung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge haben Teams in der Sozialen Arbeit in erster Linie das Ziel: „komplexe Beratungs- und Entscheidungsprozesse zu qualifizieren, indem Fachlichkeit gebündelt, Kreativität entwickelt, Ressourcen ausgeschöpft und Wirtschaftlichkeit unterstützt wird.“¹⁹⁵ Dabei sollten bei den Beratungs- und Entscheidungsprozessen alle verfügbaren Mittel so eingesetzt werden, dass alle Aufgaben und Zielsetzungen bestmöglich erledigt werden können¹⁹⁶.

„Weitere Ziele der Teamarbeit sind

- qualifizierte Problemlösungsfähigkeit,
- höhere Qualität und Fachlichkeit, bei wachsender Komplexität der Aufgaben,
- Weiterentwicklung und Nutzen der Fähigkeiten der Fachkräfte,
- Wirtschaftlichkeit,
- Bürgerorientierung und Transparenz.“¹⁹⁷

Um eine höhere Problemlösefähigkeit zu gewährleisten, sollte beim Aufbau des Teams auf eine entsprechende Eignung der einzelnen Teammitglieder geachtet werden. Denn durch den, dadurch entstehenden, fachlichen Austausch kann ein Team in der Lage sein, die immer komplexer werdenden Aufgaben besser zu lösen. Dies setzt aber regelmäßige Besprechungen, zum Beispiel in Form von Dienstberatungen und Supervision im Team voraus, um sich über die gestellten Aufgaben gemeinsam Gedanken zu machen und gegebenenfalls Lösungswege besser aufgreifen zu können. Des Weiteren sichert diese Vorgehensweise die: „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“¹⁹⁸.

¹⁹⁴ Hackmann (1970); zit. n. Antoni (2000), S. 19

¹⁹⁵ Deutscher Verein (2002), S. 8

¹⁹⁶ vgl., ebd., S. 8

¹⁹⁷ ebd., S. 8

¹⁹⁸ ebd., S. 9

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter_innen in der Sozialen Arbeit liegen nicht nur in ihrer fachlichen Ausbildung, sondern auch in ihren ganz eigenen Fertigkeiten und Interessen. Aus diesem Grund sollte darauf geachtet werden, Arbeitsverhältnisse zu schaffen, welche: „die der Anreicherung der Kenntnisse und der Selbstentfaltung, Selbstverwirklichung und Emanzipation“¹⁹⁹ weiterentwickeln. Indem die Durchführung von Entscheidungsprozessen mehreren Personen obliegt, die für ihr Arbeitsgebiet speziell ausgebildet wurden, entsteht eine zuverlässigere: „Bedürfnis- und Bedarfsorientierung“²⁰⁰, auch die Außenwirksamkeit kann dadurch positiver gestaltet werden. In der Organisation selber, wird durch die Einführung von Teamarbeit, Transparenz über das zu erwartende Arbeitsumfeld geschaffen²⁰¹.

„Entsprechend den Zielsetzungen gehören zu den Aufgaben von Teams,

- die Lösung von komplexen Aufgaben,
- die Förderung von Fachlichkeit und Qualität,
- die Qualifizierung von Aushandlungsprozessen,
- die Übernahme von Entscheidungsverantwortung,
- die externe und interne Strukturentwicklung,
- die Sicherung von Wirtschaftlichkeit.“²⁰²

Beim Aufbau des Teams sollte nicht nur auf eine entsprechende Eignung der einzelnen Teammitglieder geachtet werden, sondern auch, welches Team (bei mehreren) welche Aufgaben übernehmen soll und welche Zuständigkeiten festgesetzt sind. Die Förderung der Fachlichkeit und Qualität ist durch mehrere Aspekte gekennzeichnet, als einen der zentralen Aspekte ist hier eine grundlegende Übereinstimmung über die Herangehensweise an die Zielerreichung zu nennen. Aushandlungsprozesse werden gebildet durch die Förderung von Zusammenarbeit und die Motivation zur Teilnahme aller im Prozess teilhaftigen Personen. Bezüge zur Wirtschaftlichkeit spielen ebenso eine große Rolle bei den Aufgaben von Teams im sozialpädagogischen Kontext. Hierbei muss sich am aufgezeigten Bedarf und den zur Verfügung stehenden Ressourcen gerichtet werden²⁰³.

¹⁹⁹ Deutscher Verein (2002), S. 9

²⁰⁰ ebd., S. 10

²⁰¹ vgl. ebd., S. 8 ff.

²⁰² ebd., S. 10

²⁰³ vgl. ebd., S. 10 ff.

Die nachfolgend aufgeführten Formen von Teamarbeit lassen sich nicht nur in der Fachliteratur, sondern auch im sozialen Rahmen finden: Qualitätszirkel, Projektteam, klassisches Arbeitsteam und teilautonome Arbeitsteams²⁰⁴. Beim Qualitätszirkel handelt es sich meist um kleinere Teams: „die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich [zu] bearbeiten.“²⁰⁵. Im Unterschied dazu gibt es Projektteams, welche aus Fachpersonal abweichender Berufsgebiete gebildet werden: „um neuartige, komplexe, vorgegebene Problemstellungen“²⁰⁶ in den Fokus zu setzen. Diese können je nach Bedarf und mit Unterbrechungen, aber auch dauerhaft im laufenden Organisationbetrieb ihren Einsatz finden. Zur regelmäßigen Inanspruchnahme kommen die klassischen wie auch die teilautonomen Arbeitsteams. Als „Funktions- und arbeitsteilig organisiert“²⁰⁷, einem oder einer Weisungsbefugten untergeordnet, mit einem klaren Arbeitsziel werden die klassischen Arbeitsteams definiert. Demgegenüber sind den: *teilautonomen oder selbstregulierenden Arbeitsgruppen* ganzheitliche Aufgaben eigenverantwortlich übertragen²⁰⁸. Diesen Arbeitsteams ist ein festgelegter Aktionsradius zu Grunde gelegt, in dem sie sich selber organisieren²⁰⁹.

6.3. Teams als Bestandteil von Organisationen

Durch die in der Organisation angelegten Teams kann die wechselseitige Synergie: „wie z.B. Mitzeichnung bei gemeinsamer Entscheidung, Mitentscheidung in Arbeitsgemeinschaften und Projektgruppen“²¹⁰ vervollständigt werden. Das wiederum bildet einen kausalen Zusammenhang zwischen guter Teamarbeit und bestmögliche Aufgaben- und Zielerreichung. Ferner werden durch die gemeinsamen Überlegungen: „kreativere und effizientere Lösungen“²¹¹ gestattet. Teams in Organisationen können aus folgenden Gründen installiert werden:

- um Organisationen so zu gestalten, dass sie flexibel auf neue Herausforderungen Reagieren können,

²⁰⁴ vgl. Antoni (2000), S. 24

²⁰⁵ Antoni (1990), zit. n. Antoni (2002)

²⁰⁶ ebd., S. 24

²⁰⁷ ebd., S. 26

²⁰⁸ ebd., S. 26

²⁰⁹ vgl. ebd., S. 24 ff.

²¹⁰ Deutscher Verein (2002), S. 13

²¹¹ ebd., S. 13

- um komplexe Aufgaben erfüllen zu können,
- wenn Einzelne die Aufgaben nicht gleich gut und gleich schnell lösen können,
- wenn mehrere Fachkräfte gemeinsam zur Erreichung von definierten Zielen zusammenarbeiten müssen.²¹²

7. Das Team als Kommunikationssystem

Damit Teamarbeit bestmöglich gelingt, sollte sie ein hohes Niveau ihres Kommunikationsmusters aufweisen: „Die Teammitglieder müssen sich wechselseitig - frei, gezwungen und möglichst umfassend - alle interessierenden Informationen über die gestellte Aufgabe und die anzuwendenden Methoden weitergeben.“²¹³ Sollten einzelne Teammitglieder kommunikativ im Vorteil sein und damit ein Ungleichgewicht im Team provozieren, gilt dies konstruktiv zu beheben bzw. auszugleichen, vorausgesetzt das Fortbestehendes Teams wird von allen Beteiligten als signifikant angesehen. Dementsprechend sind die Teammitglieder: „verpflichtet, gefundene innovative Problemlösungen einander frei heraus und verständlich mitzuteilen.“²¹⁴ Hierbei sollten Teams darauf achten, dass alle wichtigen Botschaften für jedes einzelne Teammitglied nachvollziehbar sind, gegebenenfalls müsste auf Nachfragen nicht verzichtet werden, um einen gemeinsamen Informationskonsens zu schaffen. Besser gesagt es sollten: „die einzelnen Mitglieder untereinander ständig in offenem partnerschaftlichen Wissens-, Ideen- und Erfahrungsaustausch stehen.“²¹⁵ Erfolgen könnte dies mittels formlos oder formal garantierten Beziehungen und sollte durch geregelte Teamberatungen unterstützt werden²¹⁶. Da für mich, ungeachtet der in der Literatur gemachten Unterscheidungen, Teams mit Gruppen gleichzusetzen ist, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit auch immer wieder der Terminus der Gruppe aufgegriffen.

²¹² Deutscher Verein (2002), S. 13 f.

²¹³ Schneider; Knebel (1995), S. 32

²¹⁴ ebd., S. 32

²¹⁵ ebd., S. 34

²¹⁶ vgl. ebd., S. 32 ff.

7.1. Besonderheiten von (Arbeits)Gruppen

Das Individuum wird fast vollständig durch die Verbindung zu Gruppen sozialisiert: „Gruppen verbinden ihn mit anderen Menschen, mit den Institutionen, insgesamt mit der Gesellschaft.“²¹⁷. Aber im sich wiederholenden Lebensrhythmus steht nicht die Gesellschaft im Vordergrund, sondern die Beziehungen zu dem nahestehenden Milieu bzw. dem involvierten Personenkreis. Sicher ist dieser Personenkreis durch die Gesellschaft geprägt, dennoch fungiert er als deutlicher Transporteur von gegebenen Normen und Werten der Gesellschaft. Der Einfluss der Gruppe auf den Menschen allgemein schlägt sich in kommenden Ansichten nieder:

„1. In und durch Gruppen können Bedürfnisse befriedigt werden.“²¹⁸

Der Mensch ist ein soziales Wesen, er will dazu gehören. Durch Kontakte zu anderen Menschen werden eine Vielzahl von Bedürfnissen befriedigt, unter anderem: „[...] Liebe, Geborgenheit, Sicherheit [...] Ich-Orientierung [...] Erreichen von Zielen [...]“²¹⁹.

„2. Gruppen beeinflussen ihre Mitglieder“²²⁰

Damit sich eine geistige Harmonie einstellen kann, sind positive Einstellungen unter den Gruppenmitgliedern von großer Bedeutung. Das dadurch geschaffenen gegenseitige Vertrauensverhältnis schafft die Basis für die leichtere Lesbarkeit von Kommunikationssignalen und erhöht die Sicherheit, dass alle Gruppenmitglieder die vereinbarten Grundsätze erfüllen. Der Grad einer Herstellung einer erwünschten Zuordnung versteht man auch als: „Konformitätsdruck“²²¹.

„3. Gruppen entwickeln Strukturen“²²²

Hierbei stehen die formellen und informellen Strukturen im Mittelpunkt. Da diese im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch näher betrachtet werden, wird hier auf zusätzliche Ausführungen verzichtet.

²¹⁷ Delhees (1994), S. 353

²¹⁸ ebd., S. 353

²¹⁹ ebd., S. 354

²²⁰ ebd., S. 354

²²¹ ebd., S. 354

²²² ebd., S. 354

„4. In Gruppen herrscht ein Klima.

Ein Klima kann sowohl *langfristig* (beispielsweise der übliche Umgangston) als auch *kurzfristig* (Stimmung, aktuelle Motivation) herrschen.“²²³. Verbale und nonverbale Handlungen können Aufschluss über das normale oder aktuell dominierende Klima in einer Gruppe Aufschluss geben²²⁴.

Im beruflichen Zusammenhang sind die Gruppen nicht nur von der Organisation vorgegebenen Kommunikationsmuster beeinflusst²²⁵, sondern unterliegen noch anderen Gegebenheiten. Die Arbeitsgruppen finden nicht freiwillig zusammen, sie werden durch die Organisation bestimmt. Auch die Wahl der Kommunikationspartner_innen hängt nicht so sehr von der Zuneigung bzw. Sympathie ab, wie in privaten, persönlichen Gruppen. Der Konformitätsdruck ist von den Arbeitsgruppen nur bedingt steuerbar. Ebenfalls der Aufbau der Arbeitsgruppe mit Dienstpflicht und Zuständigkeit ist von der Organisation gelenkt. Im Gegenzug dazustellen die Arbeitsgruppe im hohen Maße für alle Mitarbeiter_innen eine professionelle und ökonomische Grundlage dar. Durch Anerkennung oder ablehnende Reaktionen auf nicht geduldete Verhaltensweisen könnte die „Existenzgrundlage“²²⁶ verbessert oder verschlechtert werden. Im Übrigen verbringt man auch wesentlich mehr Zeit auf Arbeit und somit in seiner Arbeitsgruppe, seines Teams. Daher können allgemeine Theorien und Befunde nicht eins zu eins auf Arbeitsgruppen übertragen werden, ohne die hier aufgeführten Besonderheiten zu berücksichtigen. Diese Eigenheiten müssen Beachtung finden, wenn man generelles Zusammenwirken und wechselseitige Beeinflussungen der Mitglieder einer Gruppe mit den Prozessen in einer Arbeitsgruppe vergleichen möchte²²⁷.

7.2. Kommunikationsmuster in Teams

Wie bereits dargelegt, gibt es im beruflichen Kontext gruppenspezifische Besonderheiten. Dies trifft ebenfalls für die Kommunikation in Teams zu. Hierbei werden nicht nur alle Konversationen zwischen zwei sich gegenseitig beeinflussenden Menschen

²²³ Delhees (1994), S. 355

²²⁴ vgl. ebd., S. 355

²²⁵ vgl. S. 34 dieser Arbeit

²²⁶ Delhees (1994), S. 356

²²⁷ vgl. ebd., S.355 f.

betrachtet. Es handelt sich um eine multidimensionale Kommunikation, an der mehrere Menschen in reziproken Interessengemeinschaften teilhaben: „Jede Gruppe entwickelt formelle und informelle Kommunikationsmuster“²²⁸. Und diese Kommunikationsstrukturen erlauben einen Blick über die Verhältnisse untereinander, die Interaktion miteinander, die Leistungsbereitschaft und das Wohlbehagen aller Teammitglieder. Formell wird über: „hierarchische Strukturen, Autoritätslinien oder Kommunikationskanäle“²²⁹ kommuniziert²³⁰. Diese Art der Struktur scheint in größeren Organisationen zur besseren Weiterleitung von Informationen zu dienen. Somit sollten alle Mitglieder alle wichtigen Mitteilungenerhalten, die zur Ausführung der Arbeit und zur Absteckung des Zuständigkeitsbereiches benötigt werden. Weiter würden für die Teams oder Mitarbeiter_innen Verknüpfungen zwischen dem jeweiligen Arbeitsauftrag und den Bestrebungen der Organisation ersichtlich, wonach sich im Tagesgeschäft gerichtet werden sollte. Die formelle Kommunikationsstruktur soll auch eine eventuelle Beanspruchung bezüglich der Informationsbeschaffung verringern, damit der wesentliche Teil der Arbeit im Vordergrund stehen kann²³¹.

Informelle Kommunikation innerhalb eines Teams liegt immer dann vor, wenn die formellen Kommunikationskanäle nicht benutzt werden²³². Somit ist eine Kontrolle von informellen Strukturen kaum gegeben. Dem ungeachtet können einige informelle Kommunikationsstrukturen skizziert werden, die auch in sozialpädagogischen Teams eine Rolle spielen. Ein gebräuchlicher Kommunikationsweg entsteht durch eine sogenannte: „*vertrauliche*“ *Mitteilung*“²³³ oder allgemeinverständlich als Buschfunk bekannt. Diese Streuung von Berichten über inoffizielle Kanäle hat den gewaltigen Nachteil, dass es zu einem missachtenden, an individuellen Interessen ausgerichteten und unvollständigen Informationsfluss kommt. Bei größeren Einrichtungen mit personell größeren Teams kann es zu Grüppchenbildung und somit zu: „Cliqueninformationen“²³⁴ kommen. Unter bestimmten Voraussetzungen ist es diesen Gruppen möglich, von der Organisation unabhängige Kommunikationssysteme herauszubilden.

²²⁸Delhees (1994), S. 356

²²⁹ ebd., S. 356

²³⁰ vgl. ebd., S. 356

²³¹ vgl. Müller-Schöll; Priepke (1989), S. 102

²³² vgl. Delhees (1994), S. 356

²³³ Müller-Schöll; Priepke (1989), S. 99

²³⁴ ebd., S. 99

Die formellen Informationskanäle können durch solche Cliqueninformation ausgebaut und die Außenwirkung der Organisation erschlossen werden. Diese Gruppen können sich auch zu „Interessengruppen“²³⁵ und somit zur „*Interesseninformation*“²³⁶ weiterentwickeln. An dieser Stelle besteht die Möglichkeit, dass es, je nach Nutzen für die Gruppe, zu einem Kommunikationsungleichgewicht kommt. Negativ ausgelegt bedeutet dies, dass die kollektiven Bestrebungen außer Kraft gesetzt würden.

Müller-Schöll und Priepke benennen zwar neben den ausgeführten Kommunikationskanälen noch: „*Das Gerücht [...] Die gezielte Desinformation [...] Die „Hintergrund“ Information [...] Einzelinformation statt Gruppeninformationen*“²³⁷, aber aufgrund der Fülle muss an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet werden.

Delhees macht auf die „*fünf Kommunikationsgrundmuster*“²³⁸ nach Leavitt (1951)²³⁹ aufmerksam. Leavitt erforschte das Auftreten von Kommunikationsstrukturen in Gruppen, zu denen: „Kreis, Kette, Rad; Ypsilon und Vollstruktur“²⁴⁰ zählen. Wobei Kette, Rad und Ypsilon „zentralisierten“²⁴¹ und Vollstruktur „dezentralisierten“²⁴² Mustern entsprechen. Er fand heraus, dass bei Anforderungen geringeren Umfangs, aber mit Abstimmungsproblematiken, in „hierarchischen Kommunikationsstrukturen“²⁴³ wie Kette oder Rad effektiver begegnet werden konnten. Mit ähnlichen Ergebnissen warteten die Gruppen mit Vollstruktur, „totale Kommunikation“²⁴⁴, auf. Aber die Gruppen mit Vollstruktur sind gegenüber den hierarchisch kommunizierenden Gruppen flexibler bei Abweichungen. Bei größeren Herausforderungen war das Kommunikationsmuster der Vollstruktur ebenfalls im Vorteil. Das lässt den Schluss zu, dass die Integration von mehr Informationen und Ansichten, ohne damit eine Person zu überladen, profitabler zu sein scheint.

²³⁵ Müller-Schöll; Priepke (1989), S. 100

²³⁶ ebd., S. 100

²³⁷ ebd., S. 100 f.

²³⁸ Delhees (1994), S. 357

²³⁹ ebd., S. 357

²⁴⁰ ebd., S. 357

²⁴¹ ebd., S. 357

²⁴² ebd., S. 357

²⁴³ ebd., S. 357

²⁴⁴ ebd., S. 357

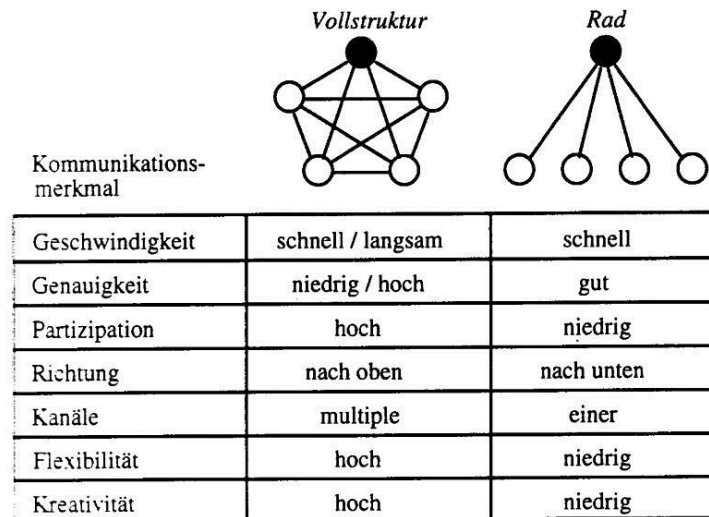


Abb. 2: „Kommunikationsnetze im Vergleich“²⁴⁵

Die ausprägenden Kommunikationsstrukturen werden aber nicht nur vom Auftreten bestimmter Persönlichkeiten und Rollenzuschreibungen, sondern auch von den räumlichen Gegebenheiten beeinflusst. So zum Beispiel: „die räumliche *Anordnung der Arbeitsplätze*“²⁴⁶, als auch die „*hierarchische Stellung* und Reihenfolge der Wortergreifung“²⁴⁷ haben einschränkende Wirkung auf den Redefluss. Kommunikation in Organisation erfolgt meist: „vertikal und statusorientiert“²⁴⁸. Das heißt, die Leitungsebene kommuniziert nach unten durch Handlungsvorschriften oder Verfügungen und die Mitarbeiterebene kommuniziert nach oben durch Meldungen oder Anträgen.

Dadurch besteht allerdings für die Mitarbeiterebene eine Art Unselbständigkeit und Bevormundung durch die Leitungsebene: „Die Alternative zum vertikalen Kommunikationssystem ist der horizontale Kommunikationsfluß“.²⁴⁹ Dieser ermöglicht eine maximale Analogie in der Verständigung untereinander²⁵⁰.

²⁴⁵ Delhees (1994), S. 357

²⁴⁶ ebd., S. 358

²⁴⁷ ebd., S. 358

²⁴⁸ ebd., S. 358

²⁴⁹ ebd., S. 358

²⁵⁰ vgl. ebd., S.357 f.

7.3. Zusammenarbeit in Teams

Bei der Zusammenarbeit im Team, speziell zu Beginn, hat besonders der Gedanken- und Informationsaustausch großen Einfluss auf die einzelnen Mitglieder. Als Folge können ideelle Positionen, individuelle Charaktermerkmale, wie auch die Reaktionsweisen in bestimmten Situationen eine Umgestaltung erfahren, mit dem Zieleiner Annäherung an das Team. Dabei kommt es aber auch auf eine ungefähre Gleichartigkeit der einzelnen Ansichten und Absichten der Teammitglieder an, um Kommunikation nachvollziehbar zu gestalten. Neben der Einflussnahme bezüglich (eventueller) Persönlichkeitsänderung und Integration ins Team, können auch günstige Vorteile durch das Team kreiert werden: „Kommunikationsmöglichkeiten mit anderen Menschen, sozialer Status, soziale Sicherheit und die Möglichkeit, eine bestimmte Tätigkeit ausüben zu können oder etwas zu lernen.“²⁵¹. Während der Teamarbeit beeinflussen die Mitglieder sich wechselseitig. Die berufliche Positionen, Fachkompetenzen und Sympathieverhältnisse der Mitglieder machen das Handeln des Teams und dessen Steuerung möglich und haben großen Einfluss auf die Zielerreichung und schöpferische Leistungen des Teams sowie auf die Zufriedenheit der Teammitglieder. Aber ohne eine ausreichende kommunikative Fähigkeit entstehen Hindernisse: „Kommunikationsstörungen (z.B. Mißverständnisse, aneinander vorbeireden) verweisen sehr oft auf Beziehungsstörungen oder auf eine noch nicht hergestellte Beziehungsbasis zur Zusammenarbeit.“²⁵². Daher werden von Mitgliedern eines Teams zusätzliche Funktionalitäten erwartet²⁵³. Delhees²⁵⁴ nennt einige dieser Funktionalitäten, die hier aber nicht alle dargestellt werden können. Darum beziehe ich mich nur auf die Forderungen, welche mir im Rahmen dieser Arbeit als wichtigste erscheinen.

„Aktive Rollen im Gruppenhandeln“²⁵⁵

Für das konstruktive Zusammenwirken von Teams sollten alle Mitglieder selbst (auch kommunikativ) ausübend tätig sein. So ist es möglich, dass jeder einzelne mit seinen zur Verfügung stehenden Ressourcen die Zusammenarbeit bereichern kann: „Sich-Zurückziehen, Passiv-Bleiben und Sich-nicht-voll-Einsetzen“²⁵⁶ bewirkt, dass grup-

²⁵¹ Delhees (1994), S. 359

²⁵² ebd., S. 385

²⁵³ vgl. ebd., S. 385 f.

²⁵⁴ vgl. ebd. S. 386 ff.

²⁵⁵ ebd., S. 386

²⁵⁶ ebd., S. 386

pendynamische Prozesse sich nicht entwickeln können. Ebenso die Festlegung von kollegialen Richtungspunkten und die Abstimmung der dafür notwendigen Arbeitswege können so nur schwer realisiert werden. Denn in Teams, in denen sich die Mehrheit der Mitglieder verbal zurückhält, ist das Team: „nur ein Schauplatz, eine Kulisse.“²⁵⁷ und kein Miteinander agieren²⁵⁸.

„*Vertrauen in andere*“²⁵⁹

Dieses gegenseitige Verhältnis der Zuverlässigkeit schafft die Grundlage für eine höhere Leistungsfähigkeit aller Teammitglieder. Die Tätigkeiten innerhalb des Teams können nutzbringender abgestimmt werden und der mündliche Austausch wird weniger durch Kommunikationsstörungen oder passivem Verhalten einiger Teammitglieder beeinträchtigt. Doch diese Vertrauensbasis herzustellen, ist eine Herausforderung, der nicht jedes Team gewachsen ist. Dazu braucht es eine zugängliche Kommunikationsstruktur, wo Schwierigkeiten miteinander besprochen werden können, um gemeinsam eine Problemlösungsstrategie zu finden²⁶⁰.

„*Offenheit der Kommunikation*“²⁶¹

Wie eben schon beschrieben, sollte eine offene Kommunikationsstruktur im Team angestrebt werden. Und diese Kommunikationsform lässt sich auch als: „freier und ungezwungener Austausch von Informationen“²⁶² unter den Mitgliedern eines Teams definieren. Mit anderen Worten, es muss innerhalb des Teams eine Atmosphäre herrschen, die einen freien Meinungs austausch ermöglicht, ohne dass darauf Sanktionen verschiedenster Art folgen. Dazu gehört auch, dass alle im Team besprochenen Thematiken im Team bleiben und nicht nach außen getragen werden. Begünstigt wird die Offenheit der Kommunikation durch vorbildgebende Taten, denn: „*nur offene Kommunikation vorleben ist wirksam*“²⁶³.

²⁵⁷ Delhees (1994), S. 386

²⁵⁸ vgl., ebd., S. 386

²⁵⁹ ebd., S. 386

²⁶⁰ vgl. ebd., S. 386 f.

²⁶¹ ebd., S. 387

²⁶² ebd., S. 387

²⁶³ ebd., S. 387

8. Zwischenüberlegungen

Diese ersten Kapitel bilden den theoretischen Hintergrund zu meinem eingangs beschriebenen Erkenntnisinteresse. Was vor allem festzustellen ist, ist die Tatsache, dass bei allen thematischen Schwerpunkten, wie Kommunikation, Körpersprache und Team sehr komplexe und doppeldeutige Vorstellungen in der Fachliteratur gegeben sind. Dies wurde versucht einzugrenzen, so dass die vorgestellten Sichtweisen auf Kommunikation eine weitere Arbeitsdefinition hervorbrachte und dieser Arbeit zugrunde liegt. Somit wird, im Sinne dieser Arbeit, Kommunikation als Prozess sozialen Handelns miteinander interagierenden Personen verstanden, wobei Zeichen, Symboliken verwendet werden um den Informationsaustausch zu vervollständigen. Eine weitere Unterstützung erfährt die menschliche Kommunikation durch die uns naturgemäß gegebene oder durch Sozialisationsprozesse erlernte Körpersprache. Obwohl diese Symbiose von verbaler und nonverbaler Kommunikation einen funktionierenden Informationsaustausch positiv beeinflusst, kommt es immer wieder zu Fehlinterpretationen im zwischenmenschlichen Umgang. Häufig wird ein körpersprachliches Element völlig verschieden interpretiert, was scheinbar auf eine unter anderem sehr komplexe und undurchschaubare individuelle Gefühlswelt zurückzuführen ist. Aber die Fähigkeit, gerade nonverbale Signale besser zu verstehen und einzuordnen kann durch die Beschäftigung damit, einer adäquaten Ausbildung, der damit einhergehenden persönliche Reife sowie soziale Kompetenzerweiterung erhöht werden. Auch in der Abhandlung von Teamgestaltung und Zusammenarbeit konnten einige Anforderungen aufgezeigt werden. Hierbei sollten sozialpädagogische Teams darauf achten, dass ein Rahmen geschaffen wird, der eine offene, vertraute und aktive Kommunikation aller Beteiligten zulässt. Allgemeine gruppendynamische Prozesse können dabei nicht ohne weiteres auf sozialpädagogischen Teams übertragen werden. Es muss die Beeinflussung und Abhängigkeit zum beruflichen Kontext wie auch zur jeweiligen Organisation berücksichtigt werden. Inwiefern das erreicht werden kann und welche Herausforderungen für ein Team bestehen, um ein solches Klima zu schaffen, wird nun im letzten Kapitel der Kommunikationsstrukturen und deren Auswirkung näher betrachtet.

9. Kommunikationsstrukturen und deren Auswirkungen

Da die Wahl der Worte und die Art des Zuhörens unumstößlich mit Kommunikation und deren positiven wie auch negativen Auswirkungen zusammenhängt, wird diese Thematik in den kommenden Kapiteln aufgegriffen um sich dann den Kriterien von Kommunikationsbehinderungen und Kommunikationsförderung zu widmen.

9.1. Redekommunikation

Die verbale Verständigung nimmt einen hohen Stellenwert in unserem Alltagsleben ein: „Reden ist einer der wichtigsten Vermittlungswege zwischen Personen und zwischen gesellschaftlichen Gruppierungen.“²⁶⁴. Denn wir sind dadurch in der Lage, nur mit Worten, andere Menschen zu beeinflussen, ihre Ehre oder Würde zu verletzen oder auf eine falsche Fährte zu locken. Die Sprache ist der herausragende Ausdruck für die zwischenmenschliche Verständigung und folglich eng mit dem wechselseitigen aufeinander Einwirken von handelnden Personen verbunden. Weiterhin ist die Sprache der ausschlaggebende Informationsträger für Artikulation und Dialog. Delhees zitiert diesbezüglich Revesz, welcher für die Sprache eine genaue Bestimmung durch nachstehende Argumentation trifft: „Unter Sprache verstehen wir die Funktion, durch die wir mit Hilfe von gegliederten und in verschiedenen Sinnverbindungen auftretenden Laut- und Zeichenbildern unsere Wahrnehmungen, Urteile, Wünsche usw. darstellen und in der Absicht gegenseitiger Verständigung mitzuteilen imstande sind.“²⁶⁵.

Der Austausch erfolgt überwiegend durch das generierte Wort. Um den Erwartungen bei der zwischenmenschlichen Kommunikation weitgehend zu entsprechen, sind einige Ausführungen von der Sprache zu erbringen:

- „(1) Sprache ist eine Form, um Gedanken, Absichten, Gefühle, Einstellungen *auszudrücken*. [...].
- (2) Sprache ist notwendig, um Gedanken, Absichten, Gefühle, Einstellungen anderer Menschen zu *verstehen*. [...].

²⁶⁴ Delhees (1994), S. 199

²⁶⁵ ebd., S. 200

- (3) Sprache als Medium der interindividuellen Kommunikation muß *verständlich* sein.[...].
- (4) Sender und Empfänger müssen sich gegenseitig *Glaubhaftigkeit und Wahrhaftigkeit* unterstellen. [...].²⁶⁶

Die Redekommunikation ist scheinbar fähig, Menschen in die Gemeinschaft einzuordnen sowie bei der Entfaltung der Persönlichkeit unterstützend zu agieren. Indem wir das gesellschaftlich, kulturell vorherrschende Vokabular erlernen, sind wir zu einem Leben in der Gesellschaft befähigt. Die Redekommunikation betrifft daher besonders menschliches Miteinander und die Abhängigkeit des Menschen daran.²⁶⁷

9.2. Zuhörkommunikation

Ebenso wie die Redekommunikation kommt auch der Zuhörkommunikation ein hoher Stellenwert bei der verbalen Verständigung zu. Zuhören heißt aber nicht nur, dass ein wechselseitiger Austausch stattfindet, sondern ist einem Aufeinander-Reagieren gleichgesetzt. Die Zuhörkommunikation gibt auch Hinweise auf die Sozialkompetenzen und Sympathieeinstellungen eines Menschen: „Zuhören verlangt ein intentionales, das heißt auch bewusstes Verhalten“²⁶⁸, welches durch die nonverbale Kommunikation gestützt wird. Kommunikation lebt von den Erwiderungen, die anzeigen, dass eine Äußerung der Kommunikationspartner_innen verstanden wurde. Hierbei ergeben sich einige Argumente für eine unzulängliche Zuhörkommunikation. Die Vorstellungen bezüglich einer guten Zuhörkommunikation fallen theoretisch sehr positiv aus. Praktisch fällt es aber Menschen schwer, einer Konversation mit dem nötigen Interesse zu folgen. Die äußeren Stimuli sind dafür signifikant, die unter anderem zu einer „Informationsüberlastung“²⁶⁹ führen. Ebenfalls: „... können auch *Tagträume und Phantasien* zu einer Ablenkung beim Zuhören ...“²⁷⁰ führen. Treten heftige Gefühlsbewegungen durch eventuell unerwartete oder dramatische Ereignisse ein, nimmt der Betreffende kaum noch was von seiner Umwelt wahr, und dementsprechend ist auch seine Zuhörkompetenz nur bedingt einsatzfähig.

²⁶⁶Delhees (1994), S. 200

²⁶⁷ vgl. ebd., S.199 ff.

²⁶⁸ ebd., S. 233

²⁶⁹ ebd., S. 234

²⁷⁰ ebd., S. 235

Etliche Komplikationen ergeben sich aus dem Unvermögen: „geduldig“²⁷¹ hinhören zu können. Viele Menschen halten den Zustand des „Nicht-Redens“²⁷² nicht aus und es kommt oft zu Störungen der Ausführungen der Kommunikationspartner_innen. Die Liste der Argumentationen für unzulängliche Zuhörkompetenzen lässt sich noch beliebig fortfahren. Um dies etwas übersichtlicher zu gestalten, verweise ich hiermit auf eine Ausgabe der Sperry Corporation²⁷³, wobei hier unzulängliches und empfehlenswertes Zuhörvermögen in Relation gesetzt wird.

<i>Zehn Regeln für effektives Zuhören</i>	<i>Der schlechte Zuhörer...</i>	<i>Der gute Zuhörer...</i>
1 Finden Sie das Interessante heraus!	...,schaltet ab“ bei trockenen Themen.	...nutzt die Situation: „Was steckt für mich Lohnendes drin?“
2 Bewerten Sie den Inhalt, nicht die Vortragsweise!	...,schaltet ab“ bei langweiligen Rednern.	...konzentriert sich auf den Inhalt und ignoriert die Vortragsweise.
3 Bleiben Sie zurückhaltend!	...tendiert zum Disput.	...urteilt erst, wenn er alles aufgenommen hat.
4 Entdecken Sie neue Anregungen!	...achtet nur auf Sachdetails.	...achtet auf das zentrale Thema.
5 Seien Sie flexibel!	...schreibt intensiv mit nach „Schema F“.	...notiert wenig, richtet sich dabei aber nach dem Redner.
6 Geben Sie sich Mühe beim Zuhören!	...zeigt keinen Einsatz und markiert nur Aufmerksamkeit.	...arbeitet intensiv mit, hat eine aktive Körperhaltung.
7 Widerstehen Sie Ablenkungen!	...wird leicht abgelenkt.	...bekämpft oder meidet Ablenkungen, toleriert Redner-Mängel, weiß sich zu konzentrieren.
8 Trainieren Sie Ihren Verstand!	...lehnt schwierige Darstellungen ab, bevorzugt anspruchslose Themen.	...nutzt schwierige Stoffe als geistige Übung.
9 Seien Sie tolerant!	...reagiert auf emotional gefärbte Worte.	...ordnet Subjektives richtig ein, statt sich aufzuregen.
10 Profitieren Sie davon, daß die Gedanken viel schneller sind als gesprochene Worte.	...tendiert dazu, bei langsamen Sprechern in Gedanken abzuschweifen.	...wägt ab, denkt voraus, faßt gedanklich zusammen, bewertet die Aussagen und hört Untertöne.

Abb. 3: „Leitfaden zur Verbesserung der Zuhörkommunikation“²⁷⁴

²⁷¹Delhees (1994), S. 237

²⁷² ebd., S. 237

²⁷³ ebd., S. 239

²⁷⁴ ebd., S. 240

9.3. Gesprächsformen

Eine Grundvoraussetzung für den Berufszweig der Sozialen Arbeit ist, dass Sozialpädagog_innen bei sehr vielen ihrer Tätigkeiten kommunizieren. Erörtert man neben der dafür investierten Zeit auch die Menge der Gelegenheiten für kommunikative Ausführungen, so steht die verbale Kommunikation hier gegenüber der schriftlichen eindeutig im Vordergrund.

Geissner (1988)²⁷⁵ differenziert bei der verbalen Kommunikation: „phatische, rhetorische, ästhetische, therapeutische und metakommunikative.“²⁷⁶ Ansätze. Wobei im sozialen Bereich vorwiegend die rhetorische Kommunikation eine Rolle spielt. Die rhetorische Verständigung bestimmt ein Geschehen nicht durch dessen Ursache, sondern durch dessen Zweck mit der Absicht eine: „Veränderung sozialer Praxis durch gemeinsames Handeln“²⁷⁷ hervorzurufen. Rhetorische Kommunikation kann sich aus verschiedenen Verläufen der Sachebene heraus entwickeln. Myhsok verweist hier abermals auf Geissner, welcher auf der Sachebene rhetorischer Kommunikation zwei Gesprächsformen formuliert: „ Klären und Streiten“²⁷⁸. Wie das Wort schon vermuten lässt geht es bei der klärenden Gesprächsform um eine gemeinschaftliche erörterte Problemlösungsstrategie, wobei eine Übereinstimmung zu schaffen nicht im Vordergrund steht. Im Gegensatz dazu kommt es bei der streitenden Gesprächsform zu „ Meinungs-Gegnern“²⁷⁹, deren Ziel es ist die jeweils andere Partei zur Einsicht zu bringen, um ein definitiv feststehendes Ergebnis herauszuarbeiten. Neben der Sachebene wird auch der Personenebene eine Funktion innerhalb der rhetorischen Kommunikation zugesprochen. Diese ist allerdings nicht ganz so sehr systematisiert, sondern eher an die jeweiligen individuellen Situationen gebunden. Myhsok nennt hier: „ Kontakt- und Identifikationsgespräche“²⁸⁰. Kontaktgespräche führt man, ohne eine gewisse Verbindung einzugehen. Sie unterstützen eher den spontanen Dialog und die Beziehungserhaltung.

²⁷⁵ Myhsok (1993), S. 33

²⁷⁶ ebd., S. 33

²⁷⁷ Geissner (1988), S. 159, zit. n. Myhsok (1993), S. 33

²⁷⁸ Myhsok (1993), S. 34

²⁷⁹ ebd., S. 34

²⁸⁰ ebd., S. 34

Ein verstärktes Entgegenkommen und aufeinander einlassen zwischen Gesprächspartner_innen fordert dagegen das Identifikationsgespräch²⁸¹. Als eine weitere, nicht so klar begrifflich abgegrenzte Gesprächsform ist weiter die „Diskussion“²⁸² zu nennen. Somit können drei Formen herauskristallisiert werden: „*Informationskonferenzen*“²⁸³, dienen der Weitergabe von Nachrichten und Mitteilungen, „*Gruppenentscheidung über vorgegebene Alternativen*“²⁸⁴ stehen analog zum Streitgespräch und die „*Problemlösungen und Entscheidungen ohne vorgegebene Alternative*“²⁸⁵ sind vergleichbar mit dem Klärungsgespräch²⁸⁶.

Die hier vorgestellten Gesprächsformen können aber bei weitem nicht das Ausmaß der Kommunikation in sozialpädagogischen Organisationen bzw. Teams erfassen. Die Fachgespräche von sozialpädagogischen Teams sind nicht primär an kollektiven Ergebnissen orientiert, genauer gesagt thematisieren sie Klienten bezogene Spannungszustände, Erfahrungsaustausch der praktischen Arbeit, Reflexion und team-spezifische Dynamiken. Zusammenfassend wird hier abermals Myhsok zitiert:

„[...] Gesprächsgruppen arbeiten vorrangig mit dem Mittel des Gesprächs. Diese Gespräche sind gekennzeichnet durch Personen- und Sachbezug, Verständigungswillen und Symmetrie der Beteiligten.[...] Gesprächsgruppen arbeiten mit den Gesprächsformen Klärungs-/Arbeitsgespräch, Streitgespräch/Diskussion und Identifikations-/Austauschgespräch.“²⁸⁷

9.4. Kommunikationsbehinderung (in sozialpädagogischen Teams)

Ein Großteil von Behinderungen der gesellschaftlichen Verhältnisse entsteht im Rahmen von Kommunikation, somit sind auch diese im beruflich-sozialpädagogischen Kontext nicht ausgeschlossen.

²⁸¹ Myhsok (1993), S. 33 ff.

²⁸² ebd., S. 38

²⁸³ ebd., S. 38

²⁸⁴ ebd., S. 39

²⁸⁵ ebd., S. 39

²⁸⁶ vgl., ebd., S. 38 f.

²⁸⁷ ebd., S. 41

Das Spektrum von Kommunikationsbehinderungen erstreckt sich dabei von kleineren Meinungsverschiedenheiten bis hin zu weitreichenden Auseinandersetzungen²⁸⁸.

Nach Hofinger vermögen Kommunikationsbehinderungen:

„ –mit den Merkmalen der Information zusammenhängen,

- in dem Empfangs- und Deutungsprozess liegen oder
- auf die Beziehungsebene der beiden Gesprächspartner zurückzuführen sein.“²⁸⁹

Daran anknüpfend werden nun, exemplarisch, einzelne Kommunikationsbehinderungen vorgestellt. Bei der *Enkodierung*²⁹⁰ von zwischenmenschlichen Informationen kann es zu fehlerhaften verbalen Äußerungen kommen: „Wenn man sich selbst nicht genau zuhört oder ein Zurücklesen durch den Kommunikationspartner unterbleibt, können diese Versprecher unentdeckt bleiben.“²⁹¹ Weiter kann die Enkodierung so komplex gestaltet sein, dass der beabsichtigte Inhalt der Nachricht für die Teammitglieder nicht ersichtlich wird. Dazu zählen unter anderem ungeschlüssige, doppeldeutige und von der generellen Verständlichkeitsdivergente Wortbedeutungen. Vergleichsweise übersichtlich gestalten sich Kommunikationsbehinderungen der *Informationsübermittlung*²⁹². Dabei werden Informationen von dem empfangenden Teammitglied nicht korrekt erkannt oder negiert: „Dies sind **Kanalprobleme**, aber auch **Sende- und Empfangsprobleme**.“²⁹³ Abhängig von gegebenen Umweltbedingungen, wie laute Geräusche oder räumliche Abgrenzungen, und ferners schwer verständliche Aussprache der Teammitglieder kann Kommunikation mehr oder weniger behindern. Eine weitere Kommunikationsbehinderung liegt in der Tatsache, dass Menschen sich lieber verbal austauschen²⁹⁴. Allgemein steht die Auffassung im Raum, dass durch den verbalen Austausch eine stärkere Überzeugungskraft hervorgerufen wird. Begründet wird dies durch die nonverbale Unterstützung der verbalen Informationen.

²⁸⁸ vgl. Delhees (1994), S. 307

²⁸⁹ Hofinger (2012), S. 151

²⁹⁰ ebd., S. 151

²⁹¹ ebd., S. 151

²⁹² ebd., S. 152

²⁹³ ebd., S. 152 (Herv. i. Orig.)

²⁹⁴ vgl. Coiera & Tombs (1998), zit. n. Hofinger (2012), S.152

Aber die verbale Kommunikationsform ist, wie schon genannt, unter anderem schlechter zu entziffern, verursacht systematische Abweichungen und kann, im beruflichen Zusammenhang, in bestimmten Situationen schlicht und ergreifend von den eigentlichen Arbeiten abhalten. Bei der Informationsübermittlung bedarf es einen Sender und Empfänger, die beide gewillt sind, zu senden und zu empfangen²⁹⁵. Vergleichbar mit der Enkodierung können bei der Dekodierung von Nachrichten ebenfalls Kommunikationsbehinderungen auftreten, gerade wenn die Teammitglieder, an die die Nachrichten gerichtet sind, etwas Falsches verstehen: „...also eine Nachricht **nicht so wahrnimmt, wie sie übermittelt wurde.**“²⁹⁶. Daran wird deutlich, dass Kommunikationsbehinderungen nicht nur mit einer Ursache im Zusammenhang stehen. Darüber hinaus kann es bei der Dekodierung: „zu **motivational bedingten** Verzerrungen kommen, z. B. durch die Tendenz, nur das zu hören, was man hören will [...]“²⁹⁷.

Eine weitere Behinderung der Kommunikation entsteht, wenn zwischen der Information einer Nachricht und den interpersonellen Beziehungen zwischen Sender und Empfänger nicht mehr deutlich differenziert werden kann. Denn auf der „Inhalts- oder Sachebene“²⁹⁸ werden die Kernaussagen der Information angegeben, auf der „Beziehungsebene“²⁹⁹ wird sich darüber verständigt, wie diese Kernaussagen aufzufassen sind. Zum Beispiel: „Man meint, sich um den Inhalt zu streiten, doch in Wirklichkeit geht es um die Art der Beziehung, auf die man sich nicht einigen kann.“³⁰⁰. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die interpersonellen Beziehungen meist nicht unmittelbar zur Sprache kommen. Es werden eher die Komponenten der nonverbalen Kommunikation genutzt, um einer Aussage Nachdruck zu verleihen. Wie aber im Kapitel der Körpersprache schon festgehalten werden konnte, stellt dies eine diffizile Herausforderung für alle Teammitglieder dar. Kommende Abbildung 4 stellt visuell dar, was bei der Feststellung der Bedeutung eines Ausdruckes von den jeweiligen Teammitgliedern berücksichtigt werden sollte. Als Grundlage dient der Fakt, dass die Art der Beziehung häufig unterschwellig auf der Sachebene zum Tragen kommt.

²⁹⁵ vgl. Hofinger (2012), S. 151 f.

²⁹⁶ ebd., S. 152, (Herv. i. Orig.)

²⁹⁷ ebd., S. 152, (Herv. i. Orig.)

²⁹⁸ Delhees (1994), S. 312

²⁹⁹ ebd., S. 312

³⁰⁰ ebd., S. 312

Das bedeutet, dass die meisten Behinderungen der Kommunikation auf der Sach- und Beziehungsebene vielfach Ergebnis von zwischenmenschlicher Zurückweisung, Anerkennungsdifferenzen oder Herabwürdigung der Gesprächsteilnehmer_innen sind³⁰¹.

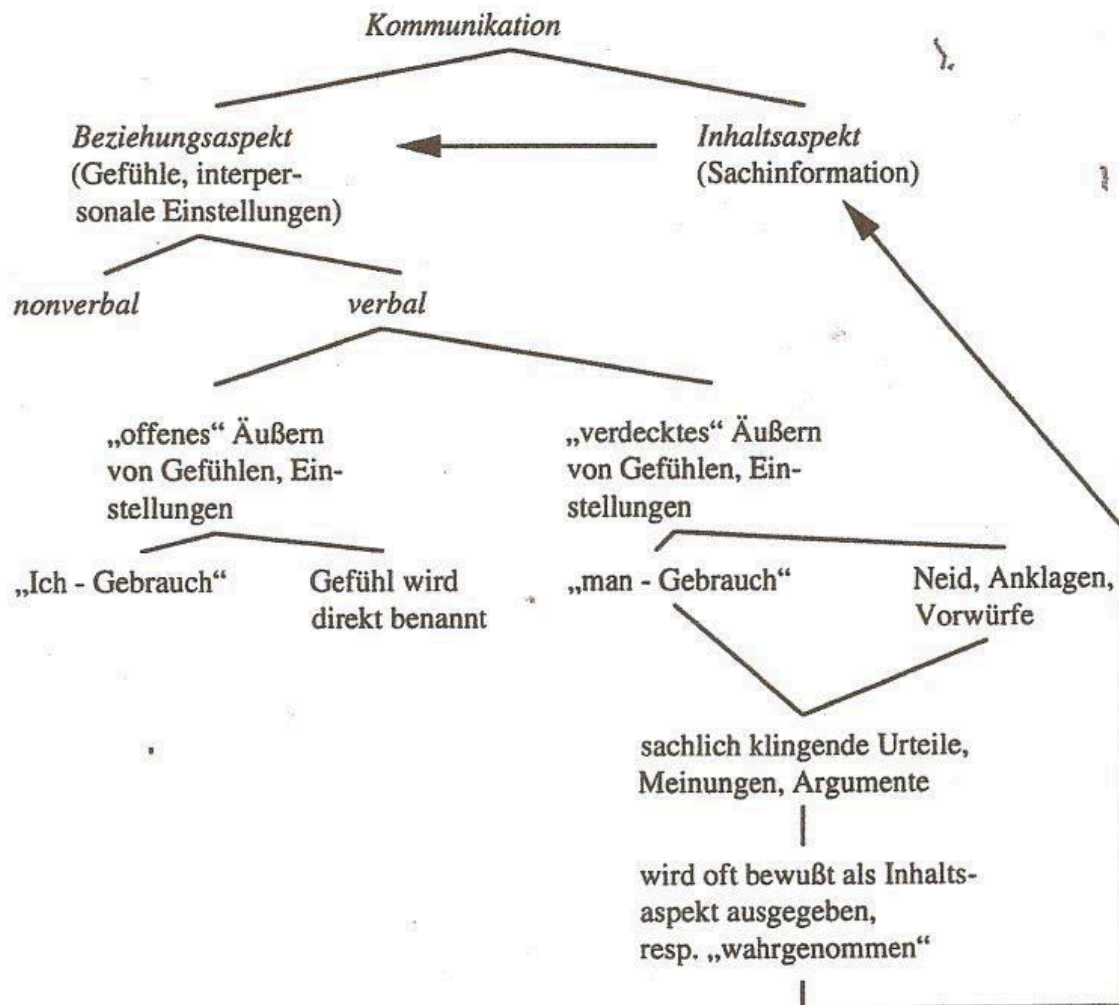


Abb. 4.: „Als Sachinformation verdeckte Beziehungsdefinition“³⁰²

Es steht somit fest, dass jeder Informationsaustausch auf der Sach- und Beziehungsebene: „verschiedene Aspekte beinhaltet“³⁰³ und die: „Klarheit der Kommunikation eine mehrdimensionale Angelegenheit“³⁰⁴ ist.

³⁰¹ Delhees (1994), S. 312 ff.

³⁰² vgl. ebd., S. 313

³⁰³ Hofinger (2012), S. 153

³⁰⁴ ebd., S. 153

Dadurch entwickeln sich Fehlannahmen bezüglich des Sinngehaltes der verbalen und nonverbalen Kommunikation: „wenn beispielsweise nicht klar ist, ob der positive Wortlaut oder der abwertende Tonfall gültig sind.“³⁰⁵. Weitaus schwieriger gestaltet sich die Kommunikation allgemein und auch in sozialpädagogischen Teams, wenn individuell angenommen wird, dass ein teaminterner Konsens vorliegt, der aber in Wirklichkeit nicht existiert³⁰⁶. Diese Annahme wird noch verstärkt, wenn die Teammitglieder sich über ihre eigenen Betrachtungen, Einschätzungen und Befürchtungen nicht austauschen. Angesichts dieser ambivalenten Situation und deren eventuellen Weiterführung, verliert das Team für die Mitarbeiter_innen an Transparenz, es erhöht die Zahl der Kommunikationsbehinderungen, und somit auch an Funktionalität: „Informationen und Anweisungen werden dann zunehmend durch unpassende Handlungen beantwortet und die Handlungen der Teammitglieder können auseinanderlaufen.“³⁰⁷.

9.5. Kommunikationsförderung (in sozialpädagogischen Teams)

Hier kann abermals Bezug auf das Prinzip der gelingenden Kommunikation nach Habermas genommen werden, welches in Kapitel 4.3. dieser Arbeit schon dargestellt wurde. Demnach liegt eine Kommunikationsförderung, hier speziell eine gelingende Kommunikation, darin, wenn Teammitglieder ihre individuellen Auffassungen so koordinieren das eine Angleichung dieser erfolgt: „Man könnte auch sagen, die Kommunikation ist dann gelungen, wenn sich die Kommunikationspartner verstanden haben.“³⁰⁸. Das allerdings ist leichter gesagt als getan, denn nicht jede ausführliche Kommunikation bzw. Auseinandersetzung mit einem Thema führt zu einem gemeinsamen Konsens und somit zu einer Kommunikationsförderung. Es kommt immer darauf an, welcher Auftrag undwelche Absicht im jeweiligen beruflichen Rahmen sowie die involvierten Teammitglieder dem zugrunde liegen. Trotz allem kann nachstehendes Zitat von Hofinger als Grundprämisse gesehen werden³⁰⁹:

³⁰⁵ Hofinger (2012), S. 153 f.

³⁰⁶ vgl. ebd., S. 153

³⁰⁷ ebd., S. 153

³⁰⁸ Frindte (2001), S. 52

³⁰⁹ vgl. Hofinger (2012), S. 156

„Gelingende Kommunikation bedeutet im Wesentlichen, Informationen ohne Verluste intentions- und situationsgerecht zu übermitteln und adäquat zu interpretieren (Informationskomponente) und dabei vertrauensvoll, respektvoll und offen in Beziehung zueinander zu stehen (Interaktionskomponente).“³¹⁰

Zu Beginn dieses Kapitels ist schon darauf hingewiesen worden, dass sich die Kommunikationspartner verstehen sollten. Das aber ist ein Vorgang, welcher dauerhaft fortgesetzt werden muss um sich zu entwickeln: „Zentral für das Verstehen ist die explizite Mitteilung von und das Fragen nach **Intentionen** und **sen**.“³¹¹. Deswegen sollten regelmäßig stattfindende Dienstberatungen und Teamsupervisionen initialisiert werden, um den Informationsaustausch über relevante Mitteilungen und beabsichtigte Aktivitäten gewährleisten zu können. Darüber hinaus können Unklarheiten angesprochen und im besten Falle ausgeräumt werden³¹².

Für Reichertz liegt eine Kommunikationsförderung vor: „wenn jemand ‚antwortet‘, also wenn es ein sozial typisiertes Anschlusshandeln gibt.“³¹³. Dabei spielen vor allem die Annahmen und Anliegen, im Fall dieser Arbeit, der Teammitglieder eine Rolle. Auch aus methodisch feststellbarer Sicht gibt es unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema einer gelingenden Kommunikation. Nach Reichertz wird in der Fachliteratur zusammengefasst auf fünf Möglichkeiten verwiesen, welche nun komprimiert angezeigt werden. Eine der beständigsten Möglichkeiten im empirischen Bereich ist die Untersuchung der Voraussetzungen, unter welchen der zwischenmenschliche Dialog fördernd bzw. als gelungen anzusehen ist. Einige nennenswerte Forscher, u.a. Grice³¹⁴, konnten eine Vielzahl dieser Voraussetzungen definieren: „Klar sollte man sprechen, wahr zudem und natürlich nur das, was relevant ist. Und man sollte Geschwätzigkeit vermeiden – so die Maxime von Grice (Grice 1996), die [...] weder vernünftig noch universal sind, sondern mit Kultur, Sozialschicht, Alter, Geschlecht und Situation variieren.“³¹⁵.

³¹⁰ Hofinger (2012), S. 156 (Herv. i. Orig.)

³¹¹ ebd., S. 156 (Herv. i. Orig.)

³¹² vgl. ebd., S. 156

³¹³ Reichertz (2009), S. 172

³¹⁴ vgl. ebd., S. 173

³¹⁵ ebd., S. 173

Eine weitere Möglichkeit existiert, wenn dem Kommunikationsempfänger („dem *Hörer*“³¹⁶) mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Denn nur wenn sich beim Empfänger ein aktives Zuhören einstellt, kann eine Verbesserung der Kommunikation erfolgen: „[...] eine Art kommunikativ-funktioneller Unterwerfung des Hörers unter den Sprecher, wodurch der Kommunikationsprozess ein höchstes Maß an Asymmetrie erhält.“³¹⁷.

Die dritte Möglichkeit verweist auf das gegenseitige Verstehen des jeweiligen Sinnzusammenhangs zwischen Sender und Empfänger. Als eher utopisch gestaltet sich dabei die synonymische Lieferung von Informationen, wobei das Verständnis für den sinngemäßen Inhalt ganz alltäglich zu sein scheint, da schon alleine durch die verbale Kommunikation allgemeingültige Regelwerke aufgestellt sind.

Als vierte erreichbare Möglichkeit, kommunikationsfördernd zu wirken, steht die sach- und fachgerechte Bewertung: „ob die Handlungsveränderung, die der Kundgebende mit seiner Kommunikation anstrebte, auch beim Kundnehmenden ausgelöst wurde.“³¹⁸ Dabei sollte es nicht speziell um das Durchsetzen eigener Bedürfnisse oder Ziele gehen, um von einer gelungenen Kommunikation zu sprechen. In dem Fall können und sollten auch Weigerungs- bzw. Ablehnungstendenzen des „Kundnehmenden“³¹⁹ als kommunikationsfördernd gelten.

Bei der fünften und letzten fachkundigen Möglichkeit wäre zu untersuchen, inwieweit kommunikative Konstellationen die vorhandenen (sozialpädagogische) Strukturen in Frage stellen bzw. bedrohen. Dabei muss aber von einer instabilen Kommunikation gesprochen werden, wo als Ziel gelten sollte, diesen Zustand zu entkräften und Voraussetzungen für eine gelingende Kommunikation zu schaffen. Also heftige Kontroversen versuchen zu vermeiden, einen angemessenen Umgang unter den Teammitgliedern pflegen und eine respektvolle und aufgeschlossene Kommunikationsform bevorzugen³²⁰.

³¹⁶ Reichertz (2009), S. 173

³¹⁷ Ungeheuer (1987), S. 317, zit. n. Reichertz (2009), S. 173

³¹⁸ Reichertz (2009), S. 175

³¹⁹ ebd., S. 175

³²⁰ vgl. ebd., S. 173 ff..

Bei der Kommunikation in sozialpädagogischen Teams geht es oft um sehr komplexe Sachverhalte. Daher sollte jedes Teammitglied darauf achten, dass seine Informationen auch wirklich bei den anderen Teammitgliedern eintreffen. Und genau darin liegt das Problem – wichtige von unwichtigen Informationen herauszufiltern und diese adäquat an die entsprechenden Stellen weiterzuleiten. Daher ist eine der elementarsten Kommunikationsförderungen in sozialpädagogischen Teams: „»Übermittle Information, die für die anderen wichtig sein könnte (ohne sie mit Nebensächlichem zu überschütten)«³²¹. Eine Obliegenheit, die nur garantiert werden kann, wenn entsprechende Strukturen in Organisation und Team vorherrschen³²².

Bei besorgniserregenden Gegebenheiten oder Umständen kommt es darauf an: **„Kanal- und Medienprobleme zu vermeiden:** laut genug und deutlich sprechen, Adressaten benennen und klären, ob der Empfänger jetzt gerade zuhören kann (z. B. durch Blickkontakt).³²³ Grundlegend sollte deshalb in Teams die Weitergabe von Nachrichten mit System erfolgen. Eine umgangssprachliche Wortwahl könnte daher durch: „[...] eine von allen Teammitgliedern geteilte »**Phraseologie**«, d. h. eine standardisierte Sprache für bestimmte Situationen, [...]“³²⁴ ersetzt werden. Ferner ist ein deckungsgleicher verbaler Austausch anzustreben, genauer gesagt müssten verbale und nonverbale Kommunikation weitestgehend übereinstimmen. Alles andere lässt Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Auslegung der gesendeten Signale zu: „Kongruente Kommunikation erhöht die Glaubwürdigkeit des Sprechers oder der Sprecherin und hilft Missverständnisse zu vermeiden.“³²⁵ Eine Ausführung dessen ist allerdings einfacher gesagt als getan, da ja die nonverbalen Signale intuitiv erfolgen und dadurch schwerer steuerbar sind. „Weil Gesagtes nicht gleich Gehörtes und Gehörtes nicht gleich Verstandenes ist, sollten in definierten Situationen **Kommunikationsschleifen** geschlossen werden [...]“³²⁶. Das Gesagte wird demnach von dem empfangenden Teammitglied reproduziert. Durch dieses sprachliche Stilmittel kann von dem sendenden Teammitglied geprüft werden, ob der Sinngehalt ihrer/seiner Nachricht bei den anderen Kolleg_innen angekommen ist.

³²¹ Hofinger (2012), S. 157

³²² vgl. ebd., S. 157

³²³ ebd., S. 157 (Herv. i. Orig.)

³²⁴ Reinwarth (2005), zit. n. Hofinger (2012), S. 157

³²⁵ Schulz von Thun (2006), zit. n. Hofinger (2012), S. 157

³²⁶ Hofinger (2012), S. 157 (Herv. i. Orig.)

Inkorrektheiten können somit umgangen werden und beeinflussen die Interaktion positiv. „Standardisierung von Kommunikation ist ein Mittel in Organisationen, um Komplexität zu reduzieren und so Sicherheit zu erhöhen.“³²⁷. Diese festgesetzte Kommunikation entspricht einer Weiterentwicklung der oben genannten Phraseologie, da hier nicht nur klar sein sollte, welche berufstypischen Wortverbindungen gelten, vielmehr koordiniert diese Methode auch: **“wer wann wie mit wem“**³²⁸ kommuniziert. Kommunikative Normierung begrenzt somit die sozialen sprachlichen Mittel im professionellen Bereich, um unnötige aufeinander bezogene Handlungsweisen zwischen den Teammitgliedern zu reduzieren³²⁹. Hoflinger liefert dazu auch einige Richtlinien, welche angewendet werden sollten. Dazu gehören unter anderem die **„Teilnehmer der Kommunikation“**³³⁰ (z.B. wer Moderator_in einer Besprechung ist), **„Anlässe und Zeitpunkte“**³³¹ (z.B. regelmäßig festgesetzte Dienstberatungen), **„Medien bzw. Kanäle“**³³² (z.B. wer ist Protokollant_in einer Besprechung). Richtig angewendet können diese Richtlinien zu einer Kommunikationsförderung im Team und somit auch zu einer konfliktfähigen Umgebung führen. Und dieser respektvolle, konfliktfähige Umgang ist Grundlage für aktive und funktionierende sozialpädagogische Teams. Hofinger nennt hier weitere Arbeitsnormen, angelehnt an die: „»gewaltfreien« Kommunikation (z. B. Rosenberg, 2007) oder auch wertschätzender Kommunikation (z. B. Brüggemeier, 2010)“³³³. Die genannten kommunikativen Arbeitsnormen können von allen Teammitgliedern ohne Schwierigkeiten befolgt werden und sorgen bei Identifizierung damit auch außerhalb des beruflichen Kontextes für eine gelingende Kommunikation³³⁴:

- „ – respektvoll und höflich miteinander sprechen,
- Teammitglieder beim Namen kennen und nennen,
- Lob aussprechen, sich bedanken,
- um Feedback bitten; bitten, auf Fehler hingewiesen zu werden,
- sachlich argumentieren und fair kritisieren,
- nicht über Personen sprechen, sondern mit ihnen und

³²⁷ Hofinger (2012), S. 158

³²⁸ ebd., S. 158

³²⁹ vgl. ebd., S. 157 f.

³³⁰ ebd., S. 158 (Herv. i. Orig.)

³³¹ ebd., S. 158 (Herv. i. Orig.)

³³² ebd., S. 158 (Herv. i. Orig.)

³³³ ebd., S. 159

³³⁴ vgl. ebd., S. 158 f.

- aktiv zuhören.³³⁵

Kommunikation gilt auch dann als fördernd oder gelungen, wenn alle Teammitglieder nach einem gemeinsamen Austausch ohne jegliche Beanstandung angesichts der Situation oder des Umstandes sind. Geschieht dies nicht oder wird im Team nicht darauf geachtet, so kommt es schnell zu einem Sich fügen einzelner Teammitglieder. Prinzipiell ist eine direkte Konversation viel wertvoller, als der Datentransfer über die elektronischen Medien³³⁶.

Definitiv gehören die digitalen Netzwerke mittlerweile zum Alltag und ferner zu den Medien, welche Nachrichten ohne nennbaren Zeitaufwand übermitteln, dennoch lassen sich darüber in keinsten Weise Eindrücke und Sinnesempfindungen befördern. Denn Kommunikation hat auch immer etwas mit Befriedigung der eigenen Anliegen zu tun. Und um Kommunikationsförderung zu agieren, sollte jeder die Gepflogenheiten des Gegenübers erkennen lernen und respektieren. Daher: „ hören Sie besonders sorgfältig zu, analysieren Sie schnell und zutreffend, reagieren Sie rasch und gehen auf den anderen ein.“³³⁷. Die Kommunikation wird demnach einfacher, wenn man sich den Ausdrucksformen seiner Gesprächspartner_innen widmet und versucht diesen nachzukommen. Laut Horger-Thies gibt es: „bevorzugte Sinneskanäle – Dominanz genannt.“³³⁸, deren bedeutendste Vertreter: „Sehen, Hören und Fühlen“³³⁹ bei einem Großteil der Menschen die Redeweise sowie die nonverbale Ausdrucksweise der Augen beeinflusst. Die „Sehdominanz“³⁴⁰ ist die am häufigsten benutzte Redeweise, welche sich durch die Verwendung von illustrativen und bildhaften Wörtern äußert, wie etwa: „ „Ich stelle mir das so vor...“, „Wie sieht das aus?“.“³⁴¹. Emotionalere Ausdrucksformen finden sich bei Menschen mit einer „Gefühldominanz“³⁴², zum Beispiel: „ „Mein Gefühl sagt mir...“, „Das fühlt sich für mich nicht gut an“.“³⁴³.

³³⁵ Hofinger (2012), S. 159

³³⁶ vgl. Horger-Thies (2012), S. 34

³³⁷ ebd., S. 35

³³⁸ ebd., S. 39

³³⁹ ebd., S. 39

³⁴⁰ ebd., S. 39

³⁴¹ ebd., S. 39 (Herv. i. Orig.)

³⁴² ebd., S. 40

³⁴³ ebd., S. 40 (Herv. i. Orig.)

Bei einer vorherrschenden „Hördominanz“³⁴⁴ stellen sich eher Satzkonstruktionen wie: „ „Es klingt so, als ob...“, „Wenn ich Sie so höre...“.³⁴⁵ ein. Um mit allen Gesprächstypen auf gleichem oder angemessenem Niveau sein zu können, sollte man sich auf die jeweiligen Ausdrucksformen einlassen und die entsprechende Wörter benutzen. Daher sollten alle Teammitglieder sich gegenseitig mit mehr Aufmerksamkeit beschenken. Auch sollte die eigene Beurteilung zum vorherrschenden Gegenstand des Gespräches reflektiert werden, denn ist das Interesse daran nicht so groß oder andere Bedürfnisse spielen eine Rolle, kann sich ein konstruktive Kommunikation schwer einstellen³⁴⁶.

9.6. Methoden zur Verbesserung von Kommunikation am Beispiel

der Teamsupervision

Supervision, ursprünglich in den USA entwickelt, konnte ab den 50/60iger Jahren des 20. Jahrhunderts auch in Deutschland etabliert werden. Anfänglich durch strenge Gliederung und Überwachung gekennzeichnet, wandelte sich Supervision zu einem Kommunikationskonzept: „in denen einzelne oder Gruppen freiwillig Probleme beruflichen ihrer Praxis reflektieren.“³⁴⁷. Demnach lässt sich Supervision als individuelle „Beratungsgespräche“³⁴⁸ sowie als wiederkehrende Teamkommunikation definieren: „Die Supervision unterstützt sozialpädagogische Fachkräfte dabei, ihre gesamte Arbeitssituation mit den unterschiedlichen Beziehungen und Kommunikationsbedingungen möglichst präzise zu erfassen.“³⁴⁹. Gerade in einem so komplexen Arbeitsfeld, wie dem der Sozialen Arbeit, wo die fachliche Vorgehensweise stark von den eigenen Gefühlen, Interessen und auch von Vorurteilen mitbestimmt wird, ist eine regelmäßig stattfindende Supervision eigentlich unerlässlich. Durch eine reguläre prüfende Betrachtung der eigenen Fachlichkeit sowie das Zusammenspiel im Team, kann Voreingenommenheit, festgefahrene Verhaltensweisen (in bestimmten oder auf bestimmte Situationen) erörtert und bestenfalls berichtigt werden: „Vernachlässigte Fakten und Zusammenhänge, aber auch eigene, nicht bewusst gewordene Gefühle, Erwartungen und Absichten sollen genauer wahrgenommen und für die weitere

³⁴⁴ Horger-Thies (2012), S. 40

³⁴⁵ ebd., S. 40 (Herv. i. Orig.)

³⁴⁶ vgl. ebd., S. 34 ff.

³⁴⁷ Martin (1989), S. 218

³⁴⁸ ebd., S. 218

³⁴⁹ ebd., S. 218

Handlungsplanung nutzbar gemacht werden.³⁵⁰ Die Teammitglieder sind dann in der Lage einen kritischeren Umgang miteinander zu pflegen und Kommunikationsmuster zu entwerfen. Durch diese Methode wird der sogenannte blinde Fleck³⁵¹ sichtbar³⁵².

Gegen Ende des 20. Jahrhunderts etablierte sich die Teamsupervision als eine Handhabung der Supervision: „Im Gegensatz zu den bisherigen Settings wird hier eine organisatorische Einheit, d.h. ein kollegiales undeventuell noch durch Hierarchie strukturiertes Ensemble supervidiert.“³⁵³ Bei der Teamsupervision zeichnen sich konkret zwei Aufgabenfelder ab, die „*Fallsupervision*“³⁵⁴ und die „*Teamentwicklung*“³⁵⁵. Da es in dieser Arbeit vordergründig um die Kommunikation in sozialpädagogischen Teams geht, wird nachfolgend allein auf die Teamentwicklung als Aufgabe von Teamsupervision eingegangen. Teamentwicklung nach Pühl bezeichnet demnach: „[...] die Kooperationsbeziehungen innerhalb des Teams, zum Teamvorgesetzten und zur Gesamtorganisation mit all ihren Schnittstellen. [...]“³⁵⁶. Die Ausrichtung von Teamentwicklung entspricht immer der Erreichung, dem Bewahren oder der Entwicklung von Gruppenprozessen, die zur effektiven Bearbeitung des Sinns und Zweckes der Organisation beitragen. Nach „Becker und Langosch“³⁵⁷ können nachstehende Anforderungen für die Teamentwicklung in den Mittelpunkt gestellt werden:

- „„Klärung der Aufgabe des Teams und seiner Rolle innerhalb der Organisation,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation,
- Analyse und Verstehen der in der Gruppe ablaufenden Prozesse, z.B. der Wechselwirkung zwischen Sach- und Beziehungsproblemen,
- Entwickeln von „Spielregeln“ und Verfahren zur besseren Bewältigung von Problemen auf der Sach- und der Beziehungsebene,

³⁵⁰ Martin (1989), S. 218

³⁵¹ vgl. ebd., S. 218

³⁵² vgl. ebd., S. 217 f.

³⁵³ Schreyögg (2010), S. 179

³⁵⁴ Pühl (2009), S. 161

³⁵⁵ ebd., S. 161

³⁵⁶ ebd., S. 161

³⁵⁷ ebd., S. 174

- Bewusstmachen der gegenseitigen Abhängigkeit der Gruppenmitglieder und Stärkung des gegenseitigen Beistands,
- Entwickeln der Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern, um die Effektivität zu erhöhen,
- Entwickeln und Einüben von Regeln zur konstruktiven Bearbeitung von Konflikten,
- Verteilen und Akzeptieren der Rolle eines jeden Gruppenmitgliedes. ““³⁵⁸

Grundlegend setzt sich eine Teamsupervision meist mit Spannungen innerhalb des Teams oder reziprok des Teams und die Organisation auseinander. Daher sollten anfänglich der Auftrag des Teams und dessen Stellung in der Organisation deutlich gemacht werden. Wird dies nicht beachtet, kommt es zu den, von Delhees³⁵⁹ aufgezeigten Fehlannahmen bezüglich des Informationsaustausches zwischen Sach- und Beziehungsebene³⁶⁰.

Für mich ist es wichtig, besonders auf die von Pühl angezeigte Anforderung des Entwickelns der Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern aufmerksam zu machen. Aus eigener praktischer Erfahrung kann ich sagen, dass Teamsupervision durchaus eine Methode darstellt, um die kommunikativen Strukturen transparenter und effektiver zu gestalten.

³⁵⁸ Becker, Langosch (1995), S. 331, zit. n. Pühl (2009), S. 174

³⁵⁹ vgl. S. 59 dieser Arbeit

³⁶⁰ vgl. Pühl, S. 176

10. Resümee

Schon bei der Recherche zu dem Begriff der Kommunikation stellte sich mir ein weites und vielschichtiges Feld dar. Die Definitionen reichen dabei von auf physikalisch-mathematische Gesetzen beruhend über systemtheoretischen bis zu methodisch grundlegender Weise konstruierenden Beurteilungen. Die hier vorgestellten Kommunikationsmodelle geben einen theoretischen Zugang dazu, ob Kommunikation als unwahrscheinlich, wahrscheinlich oder als gelungen gelten kann. Alle hier vorgestellten Kommunikationsmodelle zeigen aber auch, dass eine einheitliche, universale Definition oder Modellfestlegung eher unwahrscheinlich ist. Dennoch gibt es einige Kennwerte, wie im Kapitel 4.5. vorgestellt wurde, an denen sich der Begriff Kommunikation zumindest eingrenzen lässt. Wie weiter festgehalten wurde, setzt sich Kommunikation aus verbalen und nonverbalen Signalen zusammen und es kommt zu gegenseitiger Verstärkung und Unterstützung. Bei der nonverbalen Kommunikation handelt es sich um körpersprachliche Mittel, welche durch ihre reichhaltigen Elemente ein gewaltiges Spektrum an Informationen innehat. Durch diese Fülle kommt es allerdings auch zu unterschiedlichen Interpretationen dieser körpersprachlichen Mittel und somit auch zu vielen Fehlinterpretationen. Es kommt also immer darauf an, mit welcher Sendefähigkeit ein Mensch ausgestattet ist. Je besser jemand Nachrichten vermitteln kann, umso effektiver kann der oder diejenige die Signale des oder der Anderen entziffern. Diese Attribute verbessern sich mit dem Alter und der einhergehenden Erfahrung eines Menschen sowie durch spezielle Ausbildungen, das heißt durch die Auseinandersetzung mit Kommunikation. Eine sehr wichtige Rolle spielen dabei die Rede- und Zuhörkommunikation. Die Redekommunikation ist in erster Linie für die Einordnung der Menschen in die vorhandenen Gesellschaften und Kulturen verantwortlich. Durch die gesellschaftlich, kulturell vorherrschende Sprache, werden Menschen zu einem Leben in der Gesellschaft befähigt. Die Redekommunikation berührt daher maßgeblich den zwischenmenschlichen Umgang und dessen Bedeutung für den Menschen. Die Zuhörkommunikation ist bezüglich ihres Stellenwertes der Redekommunikation gleichgestellt. Zuhören setzt ein bewusstes Verhalten der Kommunikationspartner_innen voraus, welche durch die Körpersprache Unterstützung findet, und welches praktisch den Menschen sehr schwer fällt, da es unter anderem Interesse an dem besprochenen Thema voraussetzt.

Geduldig den Ausführungen der Gesprächspartner_innen folgen zu können, wäre eine Zuhörkompetenz, die für eine fördernde bzw. gelingende Kommunikationskultur unerlässlich zu sein scheint. Weiter konnte festgestellt werden, dass ein Informationsaustausch immer auf den Ebenen der fachlichen wie auch der persönlichen Einstellungen geführt wird und unterschiedliche Blickwinkel umfasst. Die Transparenz von Kommunikation wird somit zu einem komplizierten Gegenstand, was wiederum auch zu Fehlinterpretationen bezüglich des Inhaltes der verbalen und nonverbalen Nachrichten und Signale führt. Wenn also geglaubt wird, dass ein, im Falle dieser Arbeit, teaminterner Konsens vorliegt, der aber in Wirklichkeit nicht existent ist, könnte das zu erheblichen Konflikten und Auseinandersetzungen in sozialpädagogischen Teams führen. Diese Vermutung wird dann noch gesteigert, wenn die Teammitglieder über ihre eigenen Betrachtungen, Einschätzungen und Befürchtungen nicht kommunizieren. Und sind die Teammitglieder nicht in der Lage zu kommunizieren, verspielt das Team seine interne Nachvollziehbarkeit und es kommt zu mehr Kommunikationsbehinderungen.

Abschließend können für diese Literaturrecherche folgende Erkenntnisse festgehalten werden:

Wichtige Kriterien um die Kommunikation in sozialpädagogischen Teams zu verbessern sind: aktives Zuhören, Empathie, eine Atmosphäre ohne lästige Unterbrechungen, anerkennende Ausdrucksweisen sowie die Rückversicherung durch Nachfragen. Weiter ist eine Kommunikationsförderung im Sinne einer gelingenden oder erfolgreichen Kommunikation erlernbar, wenn man sich einige einfach durchführbare Sachverhalte bewusst macht. Wenn in Organisationen auf diese Kriterien zurückgegriffen wird, wird dies ihre Kommunikation fördernd unterstützen.

Literaturverzeichnis

Antoni, Conny H. (2000): Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Argyle, Michael (2005): Körpersprache & Kommunikation. Das Handbuch zur non-verbalen Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag

Berndsen, Thomas (1994): Von Handlung zu Kommunikation. Zur paradigmatischen Bedeutung von Kommunikation in neueren soziologischen Theorien. Diskutiert am Beispiel des Schulunterrichts. 2. Aufl. Frankfurt/Main: R. G. Fischer Verlag

Bonfadelli, Heinz (2001): Was ist (Massen-)Kommunikation?. Grundbegriffe und Modelle. In: Jarren, Otfried; Bonfadelli, Heinz (Hg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft, S.17 – 45. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag

Born, Marius; Eiselin, Stefan (1996): Teams – Chancen und Gefahren. Grundlagen. Anwendung am Beispiel von Lean Management. Bern: Hans Huber Verlag

Delhees, Karl H. (1994): Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2002): Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit. Frankfurt a. M.: Eigenverlag des Deutschen Vereins

Faßler, Manfred (1997): Was ist Kommunikation?. München: Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co.KG

Frindte, Wolfgang (2001): Einführung in die Kommunikationspsychologie. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Haug, Andrea (2012): Multisensuelle Unternehmenskommunikation. Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne. Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien GmbH

Hofinger, Gesine (2005): Kommunikation in kritischen Situationen. Im Auftrag der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten (e.V.). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft, Clemens Lorei

Hofinger, Gesine (2012): Kommunikation. In: Badke-Schaub, Petra; Hofinger, Gesine; Lauche, Kristina (Hrsg.). Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobereichen, S. 141-162. 2. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Holtz-Bacha, Christina; Kutsch, Arnulf (2002): Schlüsselwerke für die Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH

Horger-Thies, Sibylle (2012): 100 Minuten für konstruktive Teamarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Ibelgaufts, Renate (1997): Körpersprache. Wahrnehmen, deuten und anwenden. Augsburg: Weltbild Verlag GmbH

Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien GmbH

Martin, Ernst (1989): Didaktik der sozialpädagogischen Arbeit. Probleme, Möglichkeiten und Qualität sozialpädagogischen Handelns. Weinheim und München: Juventa Verlag

Müller-Schöll, Albrecht; Priepke, Manfred (1989): Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Moritz Diesterweg Verlag GmbH

Myers, David G. (2008): Psychologie. 2. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Myhsok, Alexander Dieter (1993): Gesprächsgruppen in Organisationen. Gründe für Erfolg und Mißerfolg. Konstanz: Hartung-Gorre Verlag

Pühl, Harald (2009): Team-Supervision und Teamarbeit. In: Pühl, Harald (Hrsg.). Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, S. 163 – 193. 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Reichert, Jo (2009): Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das?. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Schmidt, Siegfried J.; Zurstiege, Guido (2007): Kommunikationswissenschaft. Systematik und Ziele. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Schneider, Helmut; Knebel, Heinz (1995): Team und Teambeurteilung. Neue Trends in der Arbeitsorganisation. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem

Schreyögg, Astrid (2010): "Teamsupervision" - ein Mythos? Ein kritischer Essay. In: Schreyögg, Astrid, C. Schmidt-Lellek (Hrsg.). Die Organisation in Supervision und Coaching, S. 179 – 188. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Wehling, Pamela (2007): Kommunikation in Organisationen. Das Gerücht im organisationalen Wandlungsprozess. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Wöhrle, Armin (1994): "Wir sind alle gleich...!?" Steuerungstabus und Organisationsentwicklungserfordernisse in alternativen Projekten und bei kleinen Trägern. In: Sozialmagazin 6, S. 30 ff. Weinheim: Beltz Verlag

Internetquellen

Sender-Empfänger-Modell

<http://www.fb10.uni-bremen.de/khwagner/grundkurs1/images/kommod4.gif>

verfügbar am 21.04.2013

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sender-Empfänger-Modell

<http://www.fb10.uni-bremen.de/khwagner/grundkurs1/images/kommod4.gif>

verfügbar am 21.04.2013

Abb. 2: *Delhees, Karl H.* (1994): Soziale Kommunikation. Psychologische

Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen:

Westdeutscher Verlag GmbH

Abb. 3: *Delhees, Karl H.* (1994): Soziale Kommunikation. Psychologische

Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen:

Westdeutscher Verlag GmbH

Abb. 4: *Delhees, Karl H.* (1994): Soziale Kommunikation. Psychologische

Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen:

Westdeutscher Verlag GmbH

Selbständigkeitserklärung

Die vorliegende Arbeit wurde von mir Selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet.

Rosswein, den 28.06.2013

Pia Jänich-Bäßler