

Seminarunterlage:

ASPEKTE DER KOOPERATION

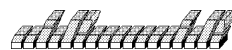
Egbert Babst

Diese Seminarunterlage wird im Rahmen eines verhaltensorientierten Seminars ausgegeben.

E-Mail: EgbertBabst@BabstSoft.com

www.BabstSoft.com

1. Auflage 1986



Letzte Auflage 9. Januar 2018

Dipl.-Psych. Egbert Babst

Jahrgang 1943, verh., 3 Kinder, hat in Berlin Psychologie und 6 Semester Chemie studiert. War Lehrbeauftragter für Gruppendynamik an der TU-Berlin. Seit 1969 ununterbrochen selbständiger Trainer für Industrie und Öffentliche Institutionen. Ab 1976 vierjährige Zusatzausbildung als Gestalttherapeut. 15 Jahre praktische Arbeit als Psychotherapeut neben der Trainertätigkeit und weiterhin Coach und Berater für das Top-Management.

Langjährige konkrete Erfahrungen als Initiator und bei der Umsetzung von sozialen Innovationsprozessen in Großunternehmen. Spezialisiert auf die Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern beim Übergang von hierarchischen zu teamförmigen Strukturen.

Als Folge der naturwissenschaftlichen Seite der Ausbildung seit mehr als 25 Jahren Programmierer. Spezialisiert auf die Entwicklung von mathematisch-psychologischen Simulationsmodellen menschlicher Prozesse zu ausschließlich didaktischen Zwecken. Ziel: möglichst anschauliche Verbindungen von psychologischer Theorie und beruflicher Praxis für die Zusammenarbeit in Institutionen herzustellen. Darüber hinaus Gründer und Geschäftsführer der Firma **BabstSoft e.K.** sowie Entwickler von PC-Datenbank-Anwendungen und anderen Tools für den Weiterbildungssektor und sozialwissenschaftliche Forschung, die von **BabstSoft** im Internet angeboten und vertrieben werden. Mehr Informationen finden Sie unter www.BabstSoft.com

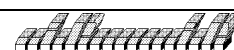


1 INHALT

1	INHALT	3
2	EINLEITUNG	5
2.1	Ein Märchen...?	5
2.2	Unklarheit des Kooperationsbegriffes	5
2.3	Aktualität von Kooperation	5
2.3.1	Kooperation in Zeiten des Shareholder Value ...	5
2.3.2	Sogar Behörden ...	6
2.3.3	Existenzfrage für Unternehmen	6
2.3.4	Kooperation als Werte-Frage	7
2.3.5	Unsicherheit der Führungskräfte	7
2.4	Was soll gezeigt werden?	7
2.4.1	Kooperation als komplexes Thema	7
2.4.2	Kooperation als Haltung	7
2.4.3	Chancen zur Kooperation erkennen	7
2.5	Von Graf Bobby und Aristoteles lernen	8
2.5.1	Anrufen statt schreiben	8
2.5.2	Verhaltensregeln aufstellen	9
3	GRUNDIDEE VON KOOPERATION	11
3.1	Alltagsverständnis von Kooperation	11
3.2	Ein kurzer Rückblick auf die 50er und 60er Jahre	11
3.2.1	Teamarbeit, der Weg zum bemannten Mondflug	11
3.2.2	Kooperation und Solidarität	11
3.2.3	Kooperation: Funktionaler und politischer Aspekt	12
3.3	Kooperation als wechselseitige Hilfe	12
4	BEGRIFFSKLÄRUNG DURCH ASPEKTE KOOPERATIVEN HANDELNS	15
4.1	Ziele	15
4.1.1	Zielarten	16
4.1.2	Kooperation in Abhängigkeit vom Nutzen der Zielerreichung	17
4.1.3	Konflikte zwischen Zielen verschiedener Ebenen	19
4.1.4	Routinearbeiten sind meist nichts für interaktive Kooperation	21
4.2	Zielbildung	21
4.2.1	Den Zielfindungsprozess realistisch einschätzen	22
4.2.2	Beteiligung schafft Identifikation	22
4.2.3	Scheinbeteiligungen kosten Vertrauen	23
4.2.4	Corporate Identity	24
4.3	Menschen	24
4.3.1	Der Mensch als Kostenfaktor	25
4.3.2	Der Mensch als erlebendes Wesen	25



4.4	Kompetenzen	25
4.4.1	Die Fähigkeiten sollten unterschiedlich sein	26
4.4.2	Die Fähigkeiten sollten ergänzend sein	27
4.4.3	Die Partner sollten zuständig sein	28
4.4.4	Die Partner sollten kooperationsfähig sein	29
4.5	Arbeitshandlungen	29
4.5.1	Klärung von Angebot und Nachfrage von Ressourcen	29
4.5.2	Integration der Kompetenz	29
4.5.3	Auswertung der gemeinsamen Kompetenz	30
4.5.4	Koordinierung und Moderation von Gruppengesprächen	30
4.5.5	Feldsteuerung, Beziehungspflege	30
4.6	Beziehungsfeld	31
4.6.1	Neuronale Netze	31
4.6.2	Rückkoppelungen auf der Ausdrucks-Ebene	32
4.6.3	Beziehungsfeld und Sachergebnis	33
4.6.4	Feldqualitäten	34
4.6.5	Soziographische Beziehungsfeld-Analyse	35
4.6.6	Beziehungsfeld und formelle Beziehungen	36
5	INDEX	38



2 EINLEITUNG

2.1 EIN MÄRCHEN...?

Ein Rabbi kommt zu Gott: "Herr, ich möchte die Hölle sehen und auch den Himmel". "Nimm Elias als Führer", spricht der Schöpfer, "er wird dir beides zeigen."

Der Prophet nimmt den Rabbi bei der Hand. Er führt ihn in einen großen Raum. Ringsum Menschen mit langen Löffeln. In der Mitte, auf einem Feuer kochend, ein Topf mit einem köstlichen Gericht. Alle schöpfen mit ihren langen Löffeln aus dem Topf. Aber die Menschen sehen mager aus, blass, elend. Kein Wunder: Ihre Löffel sind zu lang. Sie können sie nicht zum Munde führen. Das herrliche Essen ist nicht zu genießen.

Die beiden gehen hinaus: "Welch seltsamer Raum war das?" fragt der Rabbi den Propheten. "Die Hölle", lautet die Antwort.

Sie betreten einen zweiten Raum. Alles genau wie im ersten. Ringsum Menschen mit langen Löffeln. In der Mitte, auf einem Feuer kochend, ein Topf mit einem köstlichen Gericht. Alle schöpfen mit ihren langen Löffeln aus dem Topf. Aber - ein Unterschied zu dem ersten Raum: Diese Menschen sehen gesund aus, gut genährt, glücklich.

"Wie kommt das?" - Der Rabbi schaut genau hin. Da sieht er den Grund: Diese Menschen schieben sich die Löffel gegenseitig in den Mund. Sie geben einander zu essen. Da weiß der Rabbi, wo er ist. *Russisches Märchen*¹

2.2 UNKLARHEIT DES KOOPERATIONSBEGRIFFES

Der Begriff "Kooperation" ist in der Unternehmenswelt allgegenwärtig. Vom *kooperativen Führungs-Stil* bis hin zum *"joint venture"* scheint dieses Wort Gewicht zu haben. Doch ist mir in vielen Seminaren aufgefallen, dass Definitionsversuche von Teilnehmern ("Was ist Kooperation?") zu höchst unterschiedlichen Resultaten führten. Es ist wie mit vielen Alltagsbegriffen: Man weiß "irgendwie" was sie bedeuten; sie ausdrücklich zu definieren, fällt jedoch schwer.

Führungskräfte, welche der Unternehmensleitung nach erfolgreicher Karriere schon recht nahe gekommen sind, sagen oft von ihren Mitarbeitern, sie sollten eigentlich viel kooperativer sein. Jedoch zeigen auch sie selbst über ein paar Schlagworte hinaus kaum Klar-

heit in dem, was sie von den Leuten da verlangen.

Auch mir ist es in meiner Entwicklung als "Trainer" ganz ähnlich ergangen. Meine Seminare hießen sehr häufig "Kooperationstraining", "Führung und Zusammenarbeit" oder ähnlich. Aber, so wenig ich am Anfang meines Werdeganges von den alltäglichen Problemen in Institutionen aus eigener Anschauung verstand, so klar war der Tenor meiner Seminar: Seid ja kooperativ! Die Forderung an andere, kooperativ zu sein, stand bei mir und steht vermutlich auch heute noch bei vielen Führungskräften im umgekehrten Verhältnis zum Wissen um *Bedeutung und Voraussetzungen* von Kooperation. Ich bin sicher, selbst dazu gelernt zu haben und möchte mit der nachfolgenden Unterlage zu mehr Klarheit hinsichtlich wesentlicher Aspekte und Voraussetzungen kooperativer Arbeitsformen beitragen.

2.3 AKTUALITÄT VON KOOPERATION

Kooperation als Strukturmerkmal von Arbeit ist nach wie vor aktuell. In der Entwicklung der deutsch-deutschen Wirtschafts- und Währungsunion (1990) und darüber hinaus nach Vereinigung der beiden deutschen Staaten ist viel von Kooperation die Rede. Gemeint ist hier die Zusammenarbeit von *Unternehmen* ("joint venture") im Gegensatz zu den Betrachtungen dieser Unterlage, die vor allem auf das *"interaktive"* Zusammenarbeiten in Gruppen, z.B. in *"task forces"*, Rundfunk- und Fernsehproduktionen oder *Projektgruppen* Bezug nehmen.

2.3.1 Kooperation in Zeiten des Shareholder Value ...

Ende des letzten Jahrhunderts veränderte die Shareholder-Value-Orientierung der meisten internationalen Unternehmen die Wirtschaftslandschaft in Deutschland grundsätzlich. Unternehmensziel war es immer schon, Gewinne zu machen. Jedoch verschob sich der Fokus der Unternehmensführung auf die Darstellung des Erfolgs in immer kürzeren Abständen (vierteljährliche Erfolgzahlen) zur Einschätzung des Aktienwertes an der Börse. Galt vorher der Satz: „Unser größtes Kapital sind unsere Mitarbeiter“, so wird dieser Satz nach wie vor öffentlich behauptet, das interne Handeln sieht aber häufig anders aus. Seit klar

¹ Gefunden in: PSYCHOLOGIE HEUTE, Heft 6, Juni 1993, S.22, Julius Beltz GmbH & Co.KG Weinheim.

ist, dass Ankündigungen von „Restrukturierungen“ – das heißt meist auch ein mehr oder weniger sozial verträglicher Personalabbau – den Aktienkurs in die Höhe treiben, sehen sich viele Mitarbeiter als disponibles „Material“, als Kostenfaktor.

Die jüngere Generation kennt keine andere Konstellation und viele betrachten Unternehmen heute ganz entsprechend als unverbindliche Geldquelle, bei der man mit etwas Glück auch eine interessante Arbeit bekommen kann. Allerdings unter zunehmendem Verzicht auf Freizeit und Privates und ohne Garantie für eine dauerhafte Karriere. Karrieregedenken und Eigennutzen stehen dem „Kostenfaktor Personal“ entsprechend gegenüber, und so versuchen viele, sich das zu holen, was sie eben bekommen können. Der ältere Begriff „Corporate Identity“ wird damit immer mehr zu einer leeren „Sprechblase“ und scheint etlichen Jüngeren als ein sentimentales Relikt der älteren Generation, die ohnehin bald vollständig aus dem Unternehmensgeschehen ausgeschieden sein wird.

Aus der Sicht der Unternehmensleitungen ist Kooperation der entscheidende Prozess, um die Personaleinsparungen wieder auszugleichen. Die Anforderungen an jeden Mitarbeiter sind entsprechend gewachsen.

Kooperation und vor allem das Erlernen von Kooperation setzen ein Mindestvertrauen untereinander voraus. Da sich viele Unternehmen nicht Vertrauensfördernd gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten und Vertrauen so ein „Weichei-Begriff“ ist, fehlt die wichtigste Voraussetzung für echte gegenseitige Hilfe. Gute Mitarbeiterführung könnte dem entgegen wirken. Viele Führungskräfte stecken aber in einem Dilemma: Sie haben wenig Zeit, müssen das „ausgedünnte“ Personal optimal einsetzen, weichen den Problemen gern aus, die bei Mitarbeitergesprächen hochkommen könnten und vermeiden so die notwendige Kommunikation. Dementsprechend sind die Folgen in vielen Fällen katastrophal. Man spricht aber nicht offiziell darüber, damit die Motivation der Mitarbeiter nicht beschädigt wird.

Nicht öffentliche Untersuchungen signalisieren jedoch ein deutliches Nachlassen der Qualität von Produkten. Der Ruf des „Made in Germany“ ist vielerorts nur noch eine Reminiszenz.

Diese Unterlage will Sie daher mit einigen „vergessenen“ Aspekten von Kooperation vertraut machen. Kooperation bedeutet im-

mer auch „Kommunikation“. Kooperation funktioniert nur, wenn zwischen den Partnern wirksame Kommunikation praktiziert wird. Das ist sozusagen eine notwendige Bedingung.

2.3.2 Sogar Behörden ...

dass die Erwartung der Institutionen an ihre Vorgesetzten und Mitarbeiter in Richtung zu mehr Kooperation geht, lässt sich an der formellen Festlegung gerade in solchen Organen erkennen, die traditionell eher hierarchisch und nach Zuständigkeiten gegliedert sind: z.B. in der öffentlichen Verwaltung. Etliche dieser z.T. auch heute noch in Titelfixierungen und zu „Kästchendenken“ neigend eher autoritär strukturierten Organisationen haben in die formalen Führungsgrundsätze Forderungen nach Partnerschaft und kooperativem Führungsstil aufgenommen² und veranstalten seit geraumer Zeit entsprechende Seminare für den Führungsnachwuchs, um diesen Ansprüchen auch gerecht werden zu können.

2.3.3 Existenzfrage für Unternehmen

In den auf Produktivität und Qualität zielenden Unternehmen, für welche das Erwirtschaften eines Unternehmensprofites Existenzbedingung ist (und darin unterscheiden sie sich wesentlich von der Zielsetzung der Gemeinnützigkeit der öffentlichen Institutionen), hat sich längst gezeigt: Eine ausschließlich nach Zuständigkeiten strukturierte Organisation sowie ein streng zentralistisches Steuerungsmodell und autokratische Führungsmethoden sind vielen Aufgaben weder sachlich angemessen noch menschlich akzeptabel. Unternehmensbeschlüsse, die keinen Widerhall in einem Konsens der (leitenden) Mitarbeiter finden, werden häufig „unterlaufen“ oder durch Nichtbeachtung unwirksam gemacht. *Kooperative Strukturen sind* nach heute weit verbreiteter Sicht der Unternehmensberater *ein „Muss“ für jedes Unternehmen, das wettbewerbsfähig bleiben will*^{3 4}.

² Siehe z.B. die Gemeinsame Geschäftsordnung für die Berliner Verwaltung (GGO I) im Anhang 2 zu §18 Abs. 2:

... (3) Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter anzuleiten und auf einen kooperativen Arbeitsstil hinzuwirken. ...

³ Siehe auch: „Management, für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung“, Begleitmaterial zur gleichnamigen Fernsehreihe...; Deutsche Verlags-Anstalt Lehrtechnologie, Stuttgart 1972.

⁴ „Der Vergleich mit anderen Unternehmen und das Kopieren guter Ideen in der Wirtschaft sind nicht neu. Bei einem schärfer werdenden Wettbewerb wird es immer wichtiger, den Vergleich mit

2.3.4 Kooperation als Werte-Frage

Kooperation im Sinne von "Partnerschaft" entspricht nach Erkenntnissen der jüngsten Motivationsforschungen dem Grundgedanken der "Wirtschaftsethik". Danach motiviert ein Unternehmen seine Mitarbeiter dadurch, dass die Arbeit hinsichtlich Bedingungen und Produkten wichtigen gegenwärtigen gesellschaftlichen Wertvorstellungen entspricht. Partnerschaft als Ausdruck von menschlicher Gleichberechtigung und Mündigkeit entspricht dem Wert von Freiheit und Demokratie in unseren westlichen Gesellschaften. Unternehmen, die durch einen Mangel an kooperativen Arbeitsformen diesen Grundwerten widersprechen, stoßen besonders hoch qualifizierte jüngere Mitarbeiter ab, die entsprechende Erwartungen vom Ausbildungsplatz an den Arbeitsplatz übertragen.

2.3.5 Unsicherheit der Führungskräfte

Diesen formellen und sachangemessenen Forderungen steht eine heimliche Unsicherheit vieler Führungskräfte und Mitarbeiter entgegen, die oft genug innerlich zweifeln, ob sie ihre Rolle im Betrieb richtig ausfüllen und auf Akzeptanz treffen. Da nur wenige von ihnen für eine Aufgabe mit Personalverantwortung richtig vorbereitet wurden, also eine verhaltensbezogene Ausbildung erhielten und lernten, wie man mit Menschen in Unternehmen umgehen sollte und wie Konflikte zweckmäßig anzugehen sind, ist dieses Defizit zu einem Dauerthema vieler nachträglicher Fort- und Weiterbildungsaktivitäten in Betrieben geworden. Auch das Seminar, in dem Sie diese Unterlage erhalten haben, gehört in solchen Zusammenhang.

2.4 WAS SOLL GEZEIGT WERDEN?

Diese Unterlage ist nur im Zusammenhang mit verhaltensorientierten Seminaren gedacht. Der Text soll in knapper Form Hintergrundinformationen bieten, die zu referieren bei der knappen Seminardauer kaum die Zeit bleibt. Außerdem mag sie mit ihren Tabellen Bildern und Strukturierungen Ihr eigenes Nachdenken, lieber Leser und Seminarteil-

dem Besten und das Lernen von ihnen systematisch, detailliert und branchenübergreifend zu betreiben...." schreibt:

PIESKE, R. „Benchmarking: das Lernen von anderen und seinen Begrenzungen“ (ABB Produktionstechnik und Logistik GmbH, Mannheim) in *io Management Zeitschrift* 63 (1994) Nr. 6, Verlag Industrielle Organisation, Zürich.

nehmer, anregen. Oft ist bei der Suche nach Erkenntnis das einzig Neue mancher Gedanken nur deren neue Ordnung und Präzisierung. Erst die Tat - Ihre Tat - macht dann etwas daraus. Aber wem sage ich das

2.4.1 Kooperation als komplexes Thema

Die vor Ihnen liegende Seminarunterlage will klarer machen, was Kooperation zwischen Einzelpersonen ausmacht. Sie wird zeigen, dass Kooperation ein komplexes Geschehen ist, das komplexe Begriffsbestimmungen erfordert. Deshalb wird die Definition durch Benennung und Beschreibung unterschiedlicher Aspekte von Kooperation erfolgen (s.a. Kapitel "Begriffsklärung durch Aspekte kooperativen Handelns" dort Seite: 15). Darüber hinaus werden Sie Hinweise auf Bedingungen erhalten, die Voraussetzungen für kooperatives Arbeiten im Betrieb sind.

2.4.2 Kooperation als Haltung

Weiterhin will ich deutlich machen, dass kooperatives Verhalten nicht einfach eine Technik ist. Wenn die Voraussetzungen für Kooperation erfüllt sind, und die handelnden Menschen eine entsprechende innere Einstellung zu kooperativem Handeln haben, dann kann Kooperation zu einer gewaltigen konstruktiven Kraft werden. Dies sowohl hinsichtlich der Lösung von Problemen als auch hinsichtlich der Gestaltung zwischenmenschlicher Arbeitsbeziehungen.

Wenn hingegen Grundlagen für Kooperation fehlen, jedoch eine kooperative Verhaltenstechnik förmlich angeordnet wird, dann schafft dies vor allem innere Zwiespälte bei den Mitarbeitern. Statt Kooperation zu *praktizieren* werden dann häufig lediglich kooperativ scheinende Verhaltensweisen *simuliert*.

2.4.3 Chancen zur Kooperation erkennen

Schließlich: Selbst wenn die Umstände günstig sind und die äußeren Voraussetzungen für Kooperation existieren, heißt dies noch lange nicht, dass die beteiligten Personen auch wirklich fähig sind, diese Gunst der Stunde zu erkennen. Stattdessen kommt es oft genug vor, dass weiter gegeneinander taktiert und intrigiert wird, obwohl alle Beteiligten dadurch Nachteile haben. Aber auch derjenige, welcher die Chance zur Kooperation bemerkt, muss noch die Hürde der nicht-kooperativen Gewohnheiten und der mangelnden eigenen Erfahrung nehmen. Auch dazu will diese Seminarunterlage im Verbund

mit dem entsprechenden verhaltensorientierten Seminar beitragen.

2.5 VON GRAF BOBBY UND ARISTOTELES LERNEN



Unter diesem Titel erschien im August 1991 ein Artikel über Paul Watzlawick in der Süddeutschen Zeitung. Der in Österreich geborene und aufgewachsene Watzlawick hat Philosophie und Fremdsprachen in Venedig studiert, ist heute Mitglied des Mental Research Institute in Palo Alto (Kalifornien) und hat einen Lehrauftrag an der Stanford University. Watzlawick, der als einer der Pioniere der Kommunikationspsychologie gilt, hat wissenschaftliche Forschungsergebnisse in zahlreichen populärwissenschaftlichen Büchern einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht⁵. Die Gedanken, die Axel Gloger in seinem Artikel darstellt, machen den geistigen "Nährboden" deutlich, aus dem Führungsinstrumente wie das *Mitarbeitergespräch* entstanden sind. Aus diesem Grund sei der Artikel im Folgenden komplett zitiert:

Paul Watzlawicks Empfehlung bei Kommunikationsproblemen in Unternehmen

Von Axel Gloger; erschienen in der Süddeutschen Zeitung Nr. 195 (24/25. August 1991); Seite 65 (Bildung und Beruf).

⁵ Hier eine Auswahl seiner bekanntesten Werke:

WATZLAWICK, Paul:

Zusammen mit BEAVIN, J.H. und JACKSON, D.D.:

"**Menschliche Kommunikation**, Formen, Störungen, Paradoxien"; Verlag Hans Huber, Bern Stuttgart Wien 1974.

Zusammen mit WEAKLAND, J. und FISCH, R.:

"**Lösungen**, Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels"; Verlag Hans Huber, Bern Stuttgart Wien 1975.

"**Wie wirklich ist die Wirklichkeit**"; R. Piper & Co. Verlag, München/Zürich 1976

Zusammen mit WEAKLAND, J.:

"**Interaktion**"; Verlag Hans Huber, Bern Stuttgart Wien 1980.

"**Anleitung zum Unglücklichsein**"; R. Piper & Co. Verlag, München/Zürich 1983.

"**Münchhausens Zopf** oder Psychotherapie und «Wirklichkeit»"; R. Piper & Co. Verlag, München/Zürich 1992.

Pure Psychologie steckt hinter den Pointen der Graf-Bobby-Witze. So auch bei diesem, bei dem das Dienstmädchen gelaufen kommt und sagt: "Ich glaube, wir bekommen Regen." Graf Bobby richtet sich steif auf und erwidert beleidigt: "Ich bekomme vielleicht Regen. Und Sie bekommen vielleicht Regen." - Der stolze Adelsmann wehrt sich gegen das egalisierende "wir", denn es lässt den gebührenden Abstand zwischen Aristokraten und Dienboten vermissen. So entsteht ein Kommunikationsproblem. Die Nachricht wird überlagert durch den Konflikt, den ihre Übermittlung erzeugt hat.

"Es ist eben nicht so, dass der, der sich klar und objektiv ausdrückt, auch immer vom anderen verstanden wird", stellt dazu Paul Watzlawick fest. Der 70jährige, aus Österreich stammende Autor populärwissenschaftlicher Bücher und Professor für Psychologie an der amerikanischen Stanford-Universität, sagt, dass der Empfänger der Botschaft zwar in jedem Falle etwas verstehe. Aber dieses Etwas komme ganz anders an als vom Sender abgeschickt. "Führungskräfte stecken oft in der gleichen Situation wie das Dienstmädchen", meint Watzlawick. Wer sichergehen wolle, dass seine Nachricht auch "ankommt", dürfe die Rollensituation nicht außer Acht lassen. Wer Mitarbeitern oder Kollegen etwas sagen wolle, müsse den richtigen Ton treffen. "Man kommt als Führungskraft viel weiter, wenn man schwierige oder empfindliche Punkte in der Sprache des Betreffenden bespricht", so Watzlawick, der von den Managern fordert, sich in die Schwierigkeiten ihrer Mitarbeiter hineinzudenken. "Man halte sich an den Ratschlag aus Aristoteles' Buch der Rhetorik: Wenn Du jemanden überzeugen willst, verwende seine eigenen Argumente."

2.5.1 Anrufen statt schreiben

Gespräche zwischen Führungskräften werden viel zu oft nach den Regeln des Einbahn-Verkehrs geführt. Der Psychologe empfiehlt, die Kommunikationsstraße auszubauen: Befriedigend und informativ sei ein Kontakt erst dann, wenn der Informationsfluss in beide Richtungen zu gleicher Zeit stattfinde. Watzlawick sagt, es gehe darum, "Interaktion" zu lernen. Und er erläutert das am Beispiel einer bekannten Großfirma. Die Führungskräfte glaubten, sie hätten keine Zeit, miteinander zu sprechen. Das führte dazu, dass sie in schriftlichen Meldungen erstickten. Watzlawick: "Jeder hat sich gesagt: Um sicher zu sein, rufe ich den nicht an, erwähne das auch nicht mündlich, sondern ich schreibe ein kurzes Memo."

In der Firma häuften sich die Kundenbeschwerden über Defekte eines bestimmten Gerätes. Es ging so weit, dass der Chef sich gezwungen fühlte, die weitere Verschickung des Gerätes sofort einzustellen. Um ganz sicherzugehen, schreibt er eine Anordnung an die Ver-

sandabteilung. Die Distanz vom Chefbüro zur Versandabteilung war 150 Meter. Das Memo kam nie an, das Gerät wurde weiter verschickt, und nach drei weiteren Wochen war es so weit, dass die Firma mehrere Millionen Mark Reklamationsschäden hatte. Diagnose: Die Kommunikation war so weit auf das Formale reduziert, dass sich keiner mehr für die Nachrichten interessierte.

Persönlich, interaktiv und Neugierde stiftend sollte die Kommunikation sein. Denn wenn die Botschaft neben der technischen auch eine menschliche Komponente habe, könnten mit dem Aktennotizen-Syndrom einhergehende Unfälle vermieden werden. Watzlawick zeigt dies am Negativbeispiel der "Gerüchteküche" im Unternehmen. Solche Gerüchte hätten diese menschliche Komponente: Nachrichten über die Versetzung eines Kollegen, einen Rüffel von oben für den Chef oder die bevorstehende Einstellung einer Produktlinie seien immer "heißer" Gesprächsstoff. "In derselben Firma, in der Aktennotizen ignoriert werden oder verschwinden, konnte ich feststellen, dass jedes Gerücht innerhalb einer halben Stunde jedermann bekannt ist. Selbst die Außenstellen wissen Bescheid." Mit dieser Beobachtung wird die Empfehlung verknüpft, nicht nur möglichst persönlich miteinander in Verbindung zu treten, sondern auch immer auf die Rückmeldung, das Feedback zu schauen.

"Das gemeinsame Ziel einer Organisation steht nur selten zur Debatte", sagt Paul Watzlawick. Meist seien sich alle darin einig, dass es dem Unternehmen gut gehen solle. "Nur über den Weg zum Ziel gehen die Meinungen meist auseinander." Um sicherzustellen, dass sozusagen die Kompassnadel in den Köpfen der Mitarbeiter in die gleiche Richtung zeigt, empfiehlt Watzlawick, an alle die Frage zu stellen: "Was müssten wir tun, um die Sache zu verunmöglichen?" Die Antwort auf die scheinbar negativistische Frage bringe die Faktoren zutage, die das Erreichen des Ziels verhindern würden. "Das Begreifen der negativen Faktoren ermöglicht es, zu einer Lösungsstrategie zu kommen, die für alle einleuchtend ist. Denn was man nicht tun darf, wird zu Basis des Einverständnisses und kann beiseite gelassen werden."

Um schnell und effizient ans Ziel zu kommen benötige man nicht nur den Konsens, sondern auch eine offene Kommunikationsstruktur. Den klassischen Organisationsaufbau, wo die Informationsstränge wie Wurzeln eines Baumes zusammenliefen, hält Watzlawick für erneuerungsbedürftig. Dort habe man nur Kommunikationslinien vom Chef zu wenigen leitenden Managern und unzähligen Mitarbeitern darunter. Wenn jemand in einer mittleren Position mit einem Kollegen in Verbindung treten wolle, dann müsse er erst

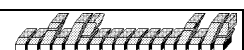
die ganze Wurzel hinaufgehen bis an den Baumstamm, um, anschließend wieder herunterzugehen: "Das dauert lange, und auf jeder Stufe kann etwas verloren gehen."

Watzlawicks Alternative: Die "Multi-Knoten-Organisation". Sie mache viel mehr Verbindungen zwischen den Menschen möglich: "Wir haben dieselben Mitarbeiter, aber die Kommunikationskanäle sind viel dichter." Diese Organisation entspreche einem dicht geknüpften Netz. Vorteil: Die jetzt möglichen Verbindungen zwischen den Strängen der Wurzeln fördern den Informationsfluss unerhört."

Flexibilität eines Unternehmens, so Watzlawick weiter, zeige sich stets auf mehreren Ebenen: Eine davon sei die kommunikative, auf der sich entscheide, ob das Unternehmen schnell und effizient auf die wechselnden Anforderungen von außen reagieren könne. Eine weitere Dimension der Flexibilität sei die Bereitschaft, der Unsicherheit der Zukunft aktiv zu begegnen. Führungskräfte sollten sich nicht dazu versteigen, unsichere Ereignisse als sicher darzustellen. Watzlawick empfiehlt, von der "Szenario-Planung" Gebrauch zu machen. "Die Führungskraft muss sich fragen: Wie müssten wir heute organisiert sein, um in fünf Jahren - sei es mit dieser, sei es mit jener Möglichkeit - fertig zu werden." Ein Chemiemanager etwa solle sein Unternehmen darauf vorbereiten, in fünf Jahren sowohl mit einem Ölpreis von 50 als auch mit 15 Dollar per Fass fertig zu werden. Vorteil: "Man bekommt sehr viel weniger Schwierigkeiten, für A vorgeplant zu haben, wenn B eintritt."

2.5.2 Verhaltensregeln aufstellen

Eine gute Führungskraft, so Watzlawick weiter, begegne der Unsicherheit mit Offenheit und versuche, für alle gültige Regeln aufzustellen. Ein derart verlässlicher Rahmen könne den Mitarbeitern Hinweise geben, wie sie in unbekanntem Situationen zu reagieren hätten, ohne beim Vorgesetzten rückfragen zu müssen. Watzlawick vergleicht diese Rolle mit der des Gesetzgebers im Straßenverkehr: "Man stelle sich vor, es gäbe keine Verkehrsregeln. Schon in einer Stadt mit 15000 Automobilen wäre das Fahren nicht möglich; es gibt einen nicht zu lösenden Stau." Hier bringe bereits die einfache Regel, wonach jeder auf der rechten Straßenseite zu fahren habe, eine enorme Vereinfachung mit sich, "ohne die Sache in ihrer Komplexität zu zerstören." Watzlawick: "Es sind weiterhin 15000 Autos, es ist weiterhin dieselbe Stadt. Aber es gibt Verkehrsampeln und weitere Regeln mit nur einem Ziel: aus dem Gegeneinander ein Miteinander zu machen." (Ende des Zitats. Der Autor ist Journalist in Bonn).



3 GRUNDIDEE VON KOOPERATION

Über das, was eigentlich mit Kooperation (in Gruppen) gemeint ist, gibt es viele verschiedene Ansichten, Vorurteile und Missverständnis.

Ist es:

- Eine neue Art christlicher Nächstenliebe im Betrieb?
- eine ganz raffinierte Methode der Manipulation?
- Führung à la "don't worry, be happy"?
- ein bloßes Schlagwort zum Verdecken von Entscheidungsunfähigkeit?
- Die heimliche Einführung von Mitbestimmung im Betrieb?
- oder was eigentlich?

3.1 ALLTAGSVERSTÄNDNIS VON KOOPERATION

Wenn Mitarbeiter den Stil eines Vorgesetzten im Betrieb nicht gut finden, können sie das so ausdrücken: "Der Mann ist nicht kooperativ!" Wenn ein Vorgesetzter über die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter, z.B. Überstunden zu machen, schimpft, dann sagt er vielleicht: "Die Leute sind nicht kooperativ!"

Man kann aber offenbar auch "falsch kooperieren": "Vorsicht, der kooperiert mit der Geschäftsleitung (er vertritt deren Interessen mehr als unsere)!" Aber auch andersherum aus der Sicht der Unternehmensführung: "Was denn, den befördern? Der kooperiert ja mit den Gewerkschaften (über das taktisch für richtig befundene Maß hinaus)!"

Kooperation in diesem Sinne heißt dann soviel wie: Gemeinsame Sache machen, Interessen teilen - oder verraten, je nach dem. Besonders heikel ist die Situation für diejenigen Vorgesetzten, welche einerseits die Zielsetzungen der Geschäftsleitung (Unternehmensführung, Oberbehörde, politischer Führung, Träger usw.) realisieren sollen (Organisationslehre: "Ziele herunterbrechen"), andererseits gefordert sind, kooperativ-partnerschaftliche Beziehungen herzustellen. Die meisten fragen sich insgeheim: "Wie ist das miteinander zu vereinbaren?"

Manche nehmen daher die Worte "Kooperation", "Partnerschaft" nur als Schlagworte. Sie denken: "Gemessen an den hierarchischen Organisationsstrukturen der Institution und

dem (vermeintlich oder wirklich unkooperativen) Verhalten der obersten Führung kann man solche Aufforderungen zur Kooperation wohl nicht wirklich ernst nehmen". Wenn dann auf Seminaren mal wieder das Kooperieren zu üben ist, macht man das eben mal eine Woche lang mit und danach

3.2 EIN KURZER RÜCKBLICK AUF DIE 50ER UND 60ER JAHRE

Wir lesen immer wieder von den gewaltigen Fortschritten auf dem technischen Sektor in den letzten Jahrzehnten. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass diese Fortschritte nur durch die Zusammenarbeit hochfähiger Experten in kooperierenden Teams möglich wurde. Der einsame Erfinder hat *allein* heute *keine Chance* mehr.

3.2.1 Teamarbeit, der Weg zum bemanneten Mondflug

Kooperation war *das* Stichwort im Zeitalter des Aufbruchs in den Weltraum. Amerika und die Sowjetunion bemühten sich, jeweils als erste Nation den Mond zu erreichen. Das machte eine gewaltige Anstrengung der unterschiedlichsten Disziplinen nötig. Raketen- Material-, Elektrotechnik; Medizin, Biologie, Geologie, Astronomie, Mathematik, Chemie Alle Vertreter dieser naturwissenschaftlichen Fakultäten waren Fachleute auf ihrem jeweiligen Gebiet. Aber eben nur auf *ihrem* Gebiet.

Da ließ sich eine Rakete nicht mehr konstruieren, in dem man einen Auftrag an den Mathematiker, einen anderen an den Treibstoffchemiker usw. vergab. Hier musste eine rechtzeitige Koordinierung und ein ständiger Erfahrungsaustausch untereinander stattfinden, wenn man effektiv werden wollte. Diese in Expertenteams stattfindenden Besprechungen, Ideenproduktionen und Abstimmungen untereinander umgingen bewusst das klassische Konzept der Zuständigkeiten und brachten die geradezu unglaublichen technischen Resultate, an die wir uns mittlerweile gewöhnt haben.

3.2.2 Kooperation und Solidarität

Während des Vietnam-Krieges ging eine Welle von Protesten um die Welt. In Europa haben wir sie als "APO" - außerparlamentarische Opposition und speziell als Studentenbewegung kennen gelernt. Der politisch-

ideologische Kampf nach mehr Mitbestimmungsrechten der Studenten war eingebettet in die Idee von der Herrschaftsfreiheit, die einen "herrschaftsfreien Dialog" zwischen allen Menschen möglich machen sollte. Hierarchische Organisationen in Staat und Unternehmen wurden somit zu politisch zu bekämpfenden "Herrschaftsstrukturen" erklärt. So wurde Kooperation der politisch Gleichgesinnten zur "Solidarität" im Protest gegen "Herrschaft", "Ausbeutung" und "Unterdrückung". Diese Entwicklung spiegelt eine Krise der Gesellschaft wider, weil sich hier demokratische Erwartungen mit autoritären Strukturen im Konflikt befanden. Wie immer gesellschaftliche Entwicklungen auch laufen mögen - viele der damals erkämpften Rechte sind längst wieder rückgängig gemacht worden - , zeigt sich darin doch ein in Wandlung begriffenes Verständnis der Menschen hinsichtlich ihrer Beziehung zu Autoritäten in Staat und Unternehmen. .

3.2.3 Kooperation: Funktionaler und politischer Aspekt

Diese nur oberflächliche Betrachtung macht deutlich, dass Kooperation mindestens zwei grundsätzliche Aspekte hat, die oft genug miteinander verwechselt worden sind:

- ❑ Der funktionale Aspekt: "Zwei Augenpaare sehen mehr als eines".
- ❑ Der politische Aspekt: "Einigkeit macht stark".

So habe ich als Institutionsberater in öffentlichen Verwaltungen häufig das politische Argument gegen die Einführung funktionaler Teamstrukturen gehört, dass diese ja nur eine heimliche Einführung der Mitbestimmung ohne gesetzliche Grundlage seien: "Das ist doch Kommunismus!"

Und da, wo durch Mitglieder politischer Parteien klare politische Forderungen nach mehr Mitbestimmung vorgetragen wurden, hörte ich das funktionale Konterargument: "Viele Köche verderben den Brei!"

Ganz offensichtlich: Der Begriff Kooperation hat Reizcharakter und eine Versachlichung ist vonnöten. In den weiteren Ausführungen werde ich vor allem funktionale Aspekte beschreiben, da ich Ihnen, lieber Leser, unterstelle, dass Sie vor allem wissen wollen, wie Kooperation zu besseren Arbeitsergebnissen verhilft. Insofern aber menschliches Handeln niemals ohne den Hintergrund der

gesellschaftlichen Normen und Werte wirklich verstanden werden kann, sollte der gesellschaftlich-politische Aspekt bei der Analyse von Teamarbeit nie vergessen werden.

3.3 KOOPERATION ALS WECHSELSEITIGE HILFE

Was das Praktizieren von Kooperation so schwierig macht, ist ein Aspekt, der schon seit Menschengedenken schwer umsetzbar zu sein scheint: Man soll dem Partner helfen.

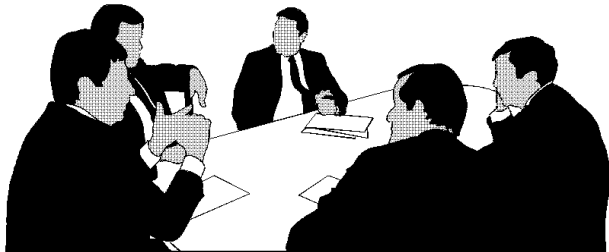
Liest man im Neuen Testament der Bibel nach und schaut sich die Vielzahl der guten Taten selbstloser Hilfe an, die ein echter Christ seinen Mitmenschen entgegenzubringen hat, dann kann man stutzig werden zu lesen, welche fürchterlichen Folgen für den Sünder bereitgehalten werden. Offenbar war es (und das bei deutlicher Liberalisierung gegenüber dem Alten Testament) schon zu Jesus Christus' Zeiten klar, dass eine über die unmittelbaren Eigeninteressen hinausgehende Hilfsbereitschaft nicht zu den Taten gehören, die Menschen spontan praktizieren. Erst der Glaube, die ewige Seligkeit und ein Leben nach dem Tode zu erlangen, scheint ein Gegengewicht gegen egoistische Handlungsweisen gewesen zu sein. Aber dieser Glaube war offenbar ohne Wundertaten des Gottessohnes auch nicht gerade leicht zu vermitteln. Ähnliches finden wir in anderen Mythologien. Die Norm, "Gutes" tun zu sollen und anderen selbstlos zu helfen, wird häufig mit schlimmer Strafandrohung für den Sündenfall bekräftigt.¹

¹ Siehe hierzu auch BUGGLE, Franz "Die Bibel: Was glauben wir da eigentlich?"; Psychologie Heute, Heft 3 März 1992 S.26 ff bes. Seite 27: "... Einen Gott, der Eroberungskriege inklusive der ausdrücklich angeordneten Hinschlachtung von Kindern, Frauen und Greisen befiehlt, der eine inhuman grausame Blutjustiz immer wieder eindringlich fordert und die extrem grausame Hinrichtung seines eigenen Sohnes als Sühneopfer ausdrücklich wünscht, der Minderheiten wie etwa Frauen und Sklaven extrem diskriminiert, der die Ausrottung Andersgläubiger befiehlt, Geisteskrankheiten auf Besessenheit zurückführt und ewige (!) Höllenstrafen, gegenüber denen ein KZ eine humane Einrichtung war, androht, einen solchen Gott, auch wenn er, extrem widersprüchlich, an anderer Stelle Nächstenliebe oder Wehrlosigkeit fordert, als höchstes absolutes Vorbild und Verhaltensmodell zu propagieren, scheint (mir) schwer zu rechtfertigen"

(Franz Buggle ist Professor für Klinische und Entwicklungspsychologie an der Universität Freiburg).

Kooperation als Arbeitshandlung enthält also auch den Hilfeaspekt, jedoch ohne die Erwartung von Selbstlosigkeit der Kooperationspartner.

Die Kooperations-Merkformel lautet:



Ich kann etwas und einiges besser als Du
 Du kannst etwas und einiges besser als ich.
 Das ist gut so *für uns beide!*
 Denn: Zusammen können wir viel, wenn wir uns gegenseitig helfen.
 Und wenn wir uns erfolgreich geholfen haben, dann ist unser gemeinsames Ergebnis besser als das, was jeder allein geschafft hätte.

Im Gegensatz zur Kooperation steht Konkurrenz von Gegnern.

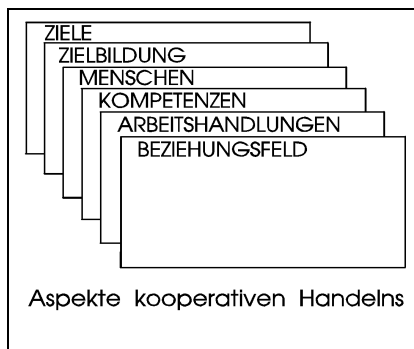


Ich kann etwas, und zwar besser als Du.
 Du kannst etwas, aber hoffentlich schlechter als ich
 Das wäre gut *für mich!*
 Denn: Wenn ich besser bin als Du, dann kann ich Dich besiegen.
 Wenn ich Dich besiegt habe, dann erreiche ich statt Du das Ziel, für das wir gegeneinander gekämpft haben.





4 BEGRIFFSKLÄRUNG DURCH ASPEKTE KOOPERATIVEN HANDELNS



Damit gegenseitige Hilfe zwischen Partnern tatsächlich stattfinden kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein. Auch hier gilt der Grundsatz der Motivationspsychologie: Solche Verhaltensweisen werden von Menschen freiwillig wiederholt, die Effekte der Belohnung oder Bedürfnisbefriedigungen hervorrufen. Dabei spielen die Einstellungs-, Wert-, und Antriebssysteme des betreffenden Menschen eine entscheidende Rolle. Sind die neuen Verhaltensweisen erst einmal zur Gewohnheit geworden, werden sie in erster Linie durch negative Nacheffekte wieder ausgelöscht.

Kooperatives Verhalten kann sich also nur dann wirklich etablieren, wenn - besonders in der Anfangsphase - positive Effekte für die Kooperierenden auftreten. Mit anderen Worten: Der Nutzen der Kooperation muss für die Beteiligten erlebbar sein. Es reicht nicht, für andere Nutzen zu erbringen. Dieser positive Effekt muss nachvollziehbar durch das Kooperieren selbst zustande kommen.

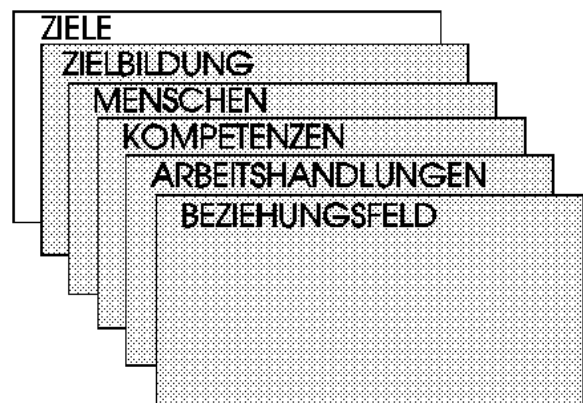
Diese Bedingungen werden unter den nachfolgenden Aspekten besprochen:

- ❑ **ZIELE**
Welche Aufgaben stehen zur Bewältigung an? Wie sehen die Interessen hinsichtlich dieser Ziele aus? Sind die Ziele gemeinsam? Sind die zu verrichtenden Aufgaben Planungs-, Problemlösungs-, Routine- oder Einzelarbeiten?
- ❑ **ZIELBILDUNG**
Wie kommen die Arbeitsziele zustande? Sind sie unbeeinflussbar vorgegeben durch einen Vorgesetzten, durch Gremien oder durch echte Sachzwänge? Sind sie mitbestimmt durch demokratische Beschlüsse?
- ❑ **MENSCHEN**
Wieweit werden die sozialen Belange der beteiligten Personen durch die Arbeit berücksichtigt? Können sie sich leisten, ehrlich miteinander umzugehen? Wieweit finden wissenschaftliche Erkenntnisse über das Er-

leben und Verhalten von Menschen Eingang in die Arbeitsgestaltung?

- ❑ **KOMPETENZEN**
Wie steht es mit den Fähigkeiten der Beteiligten, zu der Aufgabenlösung Beiträge zu leisten? Sind einander ergänzende Fähigkeiten unter den anwesenden Kooperationspartnern verteilt? Sind es Experten oder Spezialisten aus verschiedenen Bereichen?
- ❑ **ARBEITSHANDLUNGEN**
Welche konkreten Funktionen müssen in einer kooperierenden Gruppe realisiert werden? Wie wird koordiniert, moderiert, gesteuert? Wie erfährt man von den Hilfsmöglichkeiten der anderen, wie fordert man sie an?
- ❑ **BEZIEHUNGSFELD**
Wie wirken sich die vorhandenen persönlichen und dienstlichen Beziehungen der Kooperationspartner auf deren Verhalten in der Gruppe aus? Welche Wege gibt es, die Beziehungen zu pflegen?

4.1 ZIELE



Ohne klare Zielsetzung lässt sich kein problemorientierter Arbeitsprozess effektiv praktizieren. Mindestbedingung: Das Ziel könnte wenigstens darin bestehen, weitere Ziele zu definieren (z.B. Planungsgruppen müssen anfangs genauer präzisieren, was sie unter einem globalen Hauptziel im Einzelnen zu tun gedenken). Dies gilt freilich nicht nur für Teams, sondern ist Voraussetzung für jede Form von systematischer Arbeit.

LEWIN¹ setzt sich im Rahmen seiner „Feldtheorie“ mit dem Phänomen „Ziel“ auseinander und hat zahlreiche Anstöße z.B. für die Päd-

¹LEWIN, Kurt; „Feldtheorie in den Sozialwissenschaften“; Verlag Hans Huber Bern und Stuttgart, 1963.

gogik - etwa in der später einsetzenden Diskussion des Nutzens von Lernzielen gegeben². Eine Zusammenstellung neuerer Forschungsergebnisse zum Thema *Leistung und Zielsetzung* gibt Kleinbeck³. Er beginnt seinen Aufsatz mit folgender Feststellung:

„Der leistungsfördernde Einfluss von persönlichen Zielsetzungen wurde vor allem in der neueren amerikanischen Literatur zur Arbeits- und Organisationspsychologie so deutlich nachgewiesen, dass ihm der Rang einer abgesicherten psychologischen Gesetzmäßigkeit zugewiesen wurde....“

Praktiker wie Theoretiker der Unternehmensführung haben das Thema „Ziele“ sehr gern aufgegriffen, geht es ihnen doch letztlich um die Frage, wie sich welche Unternehmensziele wie erreichen lassen, bzw. wie lässt sich der Prozess zur Zielerreichung *systematisch* steuern („Controlling“). Für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen ist unumgänglich, auf diese Frage gute Antworten zu bekommen. Im Rahmen eines weltweit immer härter werdenden Wettbewerbs internationaler Unternehmen, erringen Systematisierung und Unternehmensplanung mehr und mehr Anteil bei dem Versuch, Unternehmensgewinne verlässlich und berechenbar zu erwirtschaften. Zugleich nimmt der Freiraum für Versuch und Irrtum innerhalb der Unternehmensführungen ab (weil er zu teuer ist). Nicht immer haben Unternehmenspraktiker in den Leitungsebenen auch die erforderlichen Kenntnisse der neueren Forschung zur Hand. Es ist wie ein Teufelskreis: Es bleibt wenig Zeit sich *tiefgehend* darüber zu informieren, wie weniger Zeit ökonomischer verwendet werden kann.

A.S. GROVE⁴ schreibt in der Erläuterung des Management by Objectives“ (MBO):

„Die Idee, die sich hinter dem MBO-Prinzip verbirgt, ist extrem einfach: Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie gehen wollen, werden Sie niemals ankommen! Dieser Sachverhalt lässt sich auch mit einem alten, indianischen Sprichwort ausdrücken:

²Siehe dazu auch: MAGER, F. Robert; „Lernziele und Programmierter Unterricht“; Beltz Verlag, Weinheim 1972

³KLEINBECK, Uwe: „Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung“ in „Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung - Beiträge zur Organisationspsychologie“ 4, 1991.

³KLEINBECK, Uwe: „Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung“ in „Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung - Beiträge zur Organisationspsychologie“ 4, 1991.

⁴GROVE, Andrew S., „Die Kunst des Managements“; Markt und Technik Verlag; Haar bei München, 1985.
GROVE war zu diesem Zeitpunkt Präsident der Intel Corporation und schreibt in leichtfaßlicher Sprache für den Newcomer.

«Wenn Du nicht weißt, wohin du gehst, wird dich jeder Weg ans Ziel führen!»

Um das MBO-Prinzip zu einem erfolgreichen System zu machen, genügt es, die richtigen Antworten auf die zwei folgenden Fragen zu finden:

1. Wohin will ich gehen? (Die Antwort darauf ist das Ziel.)

2. Wie erkenne ich, dass ich mich auf dem richtigen Weg befinde? (Die Antwort darauf gibt uns bestimmte Meilensteine bzw. wesentliche Zwischenergebnisse an.)“

In der letzten Zeit ist eine Tendenz dahin zu beobachten, dass in Unternehmen die klassischen „Mitarbeiterbeurteilungen“ durch Zielvereinbarungen ersetzt oder zumindest ergänzt werden. Das Ausmaß der Erreichung von übereinstimmend festgelegten Zielen wird dann zum Qualitätsmaßstab und somit zum Kriterium für eine leistungsgerechte Bezahlung und Karriere im Unternehmen.

4.1.1 Zielarten

Real sind nur wenige Ziele im Unternehmensumfeld zugleich förderlich für Kooperation der Mitarbeiter untereinander. Die nachstehende Tabelle schlüsselt diese Ziele auf und zeigt, welche in der Regel eher öffentlich bzw. eher verborgen sind. Außerdem wird darauf hingewiesen, welche Ziele die stärksten *Personbindungen* erwarten lassen.

Ziel-Ebene	Ziel-Art	Öffentlich	verborgen
Betriebliche Ziele	Firmenziele	X	
	Bereichs-Interessen	X	X (PB)
Persönliche Ziele	Globale Interessen	X (PB)	X (PB)
	Situative Interessen		X (PB)
	Unbewußte Motive		X (PB)

X: Inhaltlich
(PB): Personbindung ist wahrscheinlich

Betriebliche Ziele	
<input type="checkbox"/> Firmenziele	Die öffentlich erklärten Ziele des Unternehmens wie Gewinn, Produktivität, Qualität, Wachstum usw.
<input type="checkbox"/> Bereichsinteressen	Die spezifischen Interessen eines Unternehmensbereiches (oder Abteilung, Gruppe usw.) wie Ansehen bei der Geschäftsleitung,, Einfluss auf andere Bereiche, Leistung im Vergleich zu anderen Bereichen, Personalumfang, Etatmittel usw.
Persönliche Ziele:	
<input type="checkbox"/> Globale Interessen	Allgemeine Interessenlage eines Mitarbeiters wie Freiheit genießen, Karriere wünsche, gute Bezahlung, interessante Aufgaben, Ansehen usw.
<input type="checkbox"/> Situative Interessen	Interessen, die sich in einem konkreten Gespräch entwickeln oder in den Vordergrund schieben wie dominieren, siegen, überlegen sein, angstfrei sein, natürlich sein, beliebt sein, Ärger und Freude ausdrücken.
<input type="checkbox"/> Unbewusste Motive	Motive, die jeden Menschen individuell antreiben, ohne dass er sich dessen bewusst ist. Auf diese Motivschicht zielt z.B. die Werbung. Dazu gehören sexuelle Wünsche, Allmachts-Sehnsüchte, Geborgenheitsbedürfnisse u.v.a.m. wie sie in den klassischen Motivationstheorien beschrieben werden.

4.1.2 Kooperation in Abhängigkeit vom Nutzen der Zielerreichung

Entscheidende Voraussetzung für das Zustandekommen einer helfenden Grundhaltung im Team ist: Das Ziel muss von allen Beteiligten gemeinsam gewollt werden. Nur

wenn sich alle Kooperationspartner etwas davon versprechen, das gemeinsame Ziel zu erreichen, kann erwartet werden, dass der eine dem anderen hilft. Eine derartige Hilfe wäre keine großzügige Selbstlosigkeit sondern vernünftiger Ego-

ismus, der außerdem zugleich im Einklang mit dem moralischen Wert: «Helfe Deinem Nächsten» steht.

Die Anspruch-Nutzen-Tabelle gibt darüber Auskunft, unter welchen Bedingungen welche Arbeitsbeziehung überhaupt entstehen kann. Die gestaltenden Dimensionen der Tabelle sind:

- Die Art des Nutzens, der mit der Zielerreichung verbunden ist.
- Die Art der Ansprüche, welche die zusammenarbeitenden Menschen an den Nutzen ihrer Arbeit stellen.

Aus einer korrekten Einschätzung dieser beiden Dimensionen folgt bereits eine Vorabentscheidung, ob die beteiligten Mitarbeiter überhaupt eine Chance haben, echte Kooperation zu praktizieren. Sollten Sie ein Vorgesetzter sein, der Aufgaben zu verteilen hat

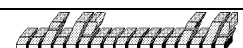
Der Arbeits-Profit ist:	Ansprüche auf den Profit der Arbeit sind:	
	Starr: Alles	Flexibel: Etwas
unteilbar (Nur einer kann profitieren)	Konkurrenz <i>Ich oder Du: Alles!</i>	Kompensationsgeschäft-Partnerschaft <i>Du: Alles, ich dafür etwas anderes zum Ausgleich!</i>
aufteilbar (Der Gewinn kann geteilt werden)	Konkurrenz <i>Ich oder Du: Alles!</i>	Handels-Partnerschaft <i>Ich etwas und Du etwas</i>
gemeinsam (Der Gewinn ist in vollem Umfang von allen zu nutzen)	Kooperation <i>Ich und Du: Alles!</i>	Kooperation <i>Ich und Du: Alles oder etwas</i>

Anspruch-Nutzen-Tabelle

und sich eventuell wundert, weshalb die damit beauftragten Mitarbeiter wenig kooperativ miteinander umgehen: Prüfen Sie erst einmal anhand dieser Tabelle nach, ob die Arbeitsstruktur überhaupt für Kooperation taugt. Im Anschluss an die Tabelle folgen Beispiele zur Handhabung.

4.1.2.1 BEISPIEL: FORTBILDUNG EINES REDAKTIONSTEAMS

An einer selbst erlebten Panne im Rahmen meiner Beraterarbeit möchte ich die Handhabung der Tabelle erläutern.



Ich wurde von der Fortbildungsstelle einer öffentlich rechtlichen Rundfunkanstalt vor Jahren gebeten, ein Fernseh-Redaktions-Team durch ein gruppenspezifisch-orientiertes Training dabei zu unterstützen, die angeblich zahlreichen ungeklärten Probleme in diesem Team offen zu diskutieren. Auf diese Weise sollte die Kooperation im Team und natürlich dadurch die Qualität der Produktionen verbessert werden (was immer das letztere auch heißen mag). Einer meiner Hauptfehler zu dieser Zeit war, dass ich mich nicht gründlich genug um die strukturelle Situation dieser Gruppe gekümmert hatte: Wie ist die Geschichte dieses Teams, wie ist ihr Platz und Ansehen in der Hierarchie der Rundfunkanstalt usw. Ich begann das Training mit einigen Übungen zum Kennen lernen, die auch freundlich aufgenommen wurden. Jedoch änderte sich das Bild, als ich eine Übung anbot, bei der anschließend das Interaktionsverhalten der Gruppe besprochen werden sollte. Zu diesem Zwecke war eine Videoanlage aufgebaut - wie das so in diesen Seminaren üblich ist. Nach ausgedehntem Widerstand der Teilnehmer gegen die Übung mit dem Tenor: Wie sollte uns gerade eine solche Aufgabe weiterhelfen, beschloss der teilnehmende Redaktionsleiter der Gruppe, die Übung durchzuführen. Es war für mich ein "Spießrutenlaufen" Jede szenische Vorgabe, jedes Detail der Aufgabenformulierung unterlag kritischer Erörterung der Teilnehmer, die stets mit journalistischem Fachverstand darauf bedacht waren, mir klar zu machen, wie unsinnig genau diese Übung sei. Es kam auch zu keiner tieferen Auswertung, weil jeder Versuch, zu den einzelnen Teilnehmern etwas an Feedback zu erfahren, kläglich scheiterte. Ich war halt der Psychospinner, der mit seinen psychologischen Interpretationen den Menschen auf die Nerven geht. Das war auch die Haltung mir gegenüber bei den weiteren angebotenen Übungen. Sie können sich vielleicht vorstellen, wie sauer und unsicher ich bei diesem Prozess wurde (was einer guten Seminaratmosphäre auch nicht gerade dienete). Erst am letzten halben Semintag löste dann ein Teilnehmer das Geheimnis dieses makaberen Theaters: Er erläuterte den mir bis dahin unbekannt gebliebenen Sachverhalt, dem zufolge innerhalb der nächsten Wochen einer der Teilnehmer als künftiger Nachfolger des Leiters "ausgeguckt" werden sollte, natürlich von jenem anwesenden Redaktionsleiter höchstpersönlich. Und freilich, es waren alle

daran interessiert, diesen Schritt auf der Karriereleiter zu tun, obgleich man sich äußerlich gelassen und geradezu desinteressiert gab.

Dem Erfahrenen wäre bereits in dem Moment klar, wo er vor dem Seminar herausgefunden hätte, dass die Teilnehmer in einer Konkurrenzsituation ersten Ranges waren, dass zu diesem Zeitpunkt eine Veranstaltung wahrscheinlich scheitern würde, da sie nur durch gegenseitige Kooperation und persönliche Offenheit zum Ziel hätte kommen können.

Das Verhalten der Seminarteilnehmer war von einem Schwerpunktziel bestimmt: Jeder wollte aufsteigen. Dieses Ziel ist zu jenem Zeitpunkt nur für einen einzigen erreichbar gewesen. Alle mussten damit rechnen, dass der Redaktionsleiter sich vor seiner Entscheidung die Bewerber noch einmal genau ansah, und das mit (ahnungsloser) psychologischer Fachunterstützung. Folglich wäre ein möglicher Nutzen der gemeinsamen Arbeit in diesem Seminar unteilbar. Da aber alle darauf bestanden, genau diesen Nutzen und nichts anderes zu erreichen, kommt laut Tabelle nur das Feld unteilbar-starr, also Konkurrenz in Betracht.

Andererseits haben die Teilnehmer auch kooperiert, aber nicht im erwarteten Sinne: Ein gemeinsames Ziel bestand für alle darin, kein Risiko eingehen, durch erkennbar gemachte Schwächen in den Augen des Vorgesetzten disqualifiziert zu werden. Damit halfen sie sich insoweit untereinander, als sie ein offenes Arbeiten mit dem Trainer blockierten. Diese Kooperation entsprang ihrer tatsächlichen Interessenlage und war daher effektiv.

4.1.2.2 BEISPIEL: EIN TEAMAUFTRAG

Einmal wurde ich darauf angesprochen, eine Fortbildungsveranstaltung zu leiten, die wegen der Vielzahl der Teilnehmer in mehreren Gruppen parallel veranstaltet werden müsse. Ich sollte selbst bestimmen, mit welchen Kollegen ich zusammen den Auftrag abwickeln wolle. Denn nur wenn das Gesamtprojekt erfolgreich sei, könne für uns alle mit Folgeaufträgen gerechnet werden. Wenn nicht, dann würde diese Art der Veranstaltung künftig ganz gestrichen werden.

Unter diesen Umständen konnte ich einige Kollegen gewinnen, zu denen ich allerdings in dem einen oder anderen Fall gemischte Gefühle hatte. Fachlich schätzte ich sie zwar alle als kompetent ein, jedoch war mir bei einigen nicht ganz recht, dass sie mit meinem Auftraggeber bekannt wurden. Ich traute ihnen

nicht über den Weg, will sagen, hatte Sorge, mir Konkurrenten zu schaffen.

Aber, werfen wir einen Blick in die Tabelle! Das Ziel, das alle Trainer beherrschte, war, gute Arbeit zu leisten und dadurch neue Aufträge zu erhalten. Neue Aufträge aber sollten bei diesem Typ der Veranstaltung grundsätzlich nur für alle gemeinsam möglich sein. Der Nutzen der gemeinsamen Arbeit wäre vollständig gemeinsam gewesen. In unserer Tabelle heißt das: Gemeinsam - starr, also Kooperation.

Tatsächlich gab es während der Veranstaltung leichtere Missverständnisse und Reibereien zwischen mir und einem, zweien der Kollegen. Dennoch gab ich jede denkbare Hilfe und kümmerte mich um ein Gelingen für jede Gruppe durch - wie ich meine - kooperatives Verhalten. Die Seminarteilnehmer urteilten am Ende des Seminars sehr positiv über die Veranstaltung, wengleich nicht im selben Maße positiv über unsere Auftraggeber.

Doch wird hier wieder einmal deutlich, dass die Dinge oft nicht so einfach liegen, wie sie auf den ersten Blick scheinen. Im weiteren Verlauf wurde ich von unseren Auftraggebern zu einem Bericht über die Veranstaltung gebeten, gegen den ich mich aus grundsätzlichen Erwägungen wehrte.

In einer gemeinsamen Besprechung stützten die Trainer meine Haltung teilweise nicht. Um die gesamte Arbeit für alle nicht durch einen Eklat zu gefährden, lenkte ich auf einen verantwortbaren Kompromiss ein (abstrakte Schilderung der wissenschaftlichen Grundlage unserer Arbeit), den letztlich auch die Auftraggeber (mit zwar ärgerlichen Reaktionen auf mich) akzeptierten. Außer dem Ärger meiner Auftraggeber hatte ich also ein ziemliches Mehr an Arbeit auf mich genommen. Ein Kollege, der sich aus diesem Konflikt weitgehend herausgehalten und pikanterweise seinen Beitrag am Gesamtbericht nicht erstellt hatte, wurde im nächsten Jahr als einziger von uns mit einem Nachfolgeauftrag für eine kleinere Teilnehmergruppe betraut. Ja, wie das Leben manchmal so spielt

Ich hoffe, dass beide Beispiele dazu beitragen, der Tabelle Nutzen abzugewinnen.

4.1.3 Konflikte zwischen Zielen verschiedener Ebenen

Unter dem Aspekt der Gemeinsamkeit von Zielen bzw. des Nutzens der gemeinsamen Arbeit gewinnt die Tatsache an Bedeutung, dass in einer Arbeitsgruppe so gut wie nie nur

ein Ziel existiert. Ziele können unterschiedlichen Zielebenen angehören und zueinander im Widerspruch stehen.

Vor allem solche Ziele, für die ein starkes persönliches Engagement besteht (*Personbindung*) und die zugleich verdeckt sind (s.a. Kapitel "Zielarten" dort Seite: 16), werden häufig mittels *Scheinargumentationen* verfolgt.

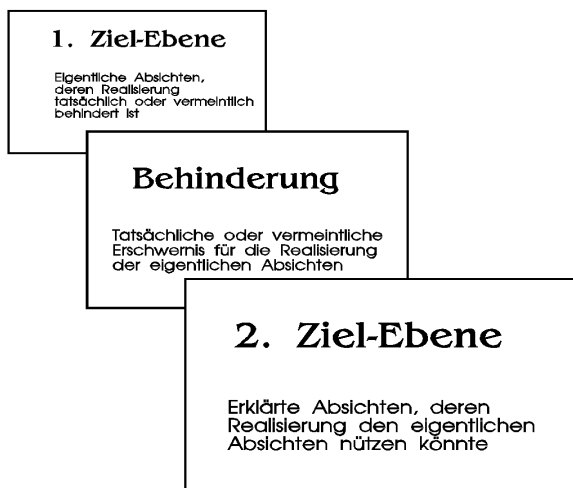
4.1.3.1 VERDECKTE UND OFFENE ABSICHTEN



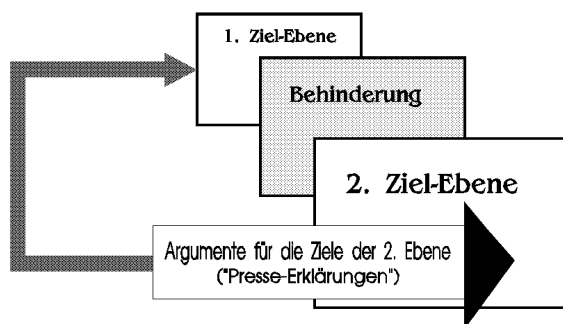
Offenheit und Vertrauen sind rare Güter im betrieblichen Alltag. Beides muss erworben und gepflegt werden. Vertrauen entsteht eher in kleinen Arbeitsgruppen, in denen sich gleichrangige Mitarbeiter lange kennen. Schon bei abteilungsübergreifenden Meetings werden die Besprechungsteilnehmer vorsichtiger: Es wird taktiert.

Manche Äußerungen scheinen die Absichten des Sprechenden deutlich zu machen. Jedoch sollen sie oft nur verdeckte Absichten leichter erreichbar machen, ohne diese offen bekennen zu müssen.

Das entspricht der eingeschränkten Offenheit in der Orientierungsphase einer Arbeitsgruppe, die sich entweder noch nicht gut genug kennt oder in der sich die Gruppenmitglieder untereinander nicht trauen. Man könnte sagen, etliche Beiträge haben den Wert von Presseerklärungen: Wie jene sind sie nicht unbedingt falsch, jedoch mit Vorsicht zu nehmen; man muss sie richtig interpretieren können.



Gewöhnlich stehen den eigentlichen Absichten der Menschen vermeintliche oder tatsächliche Behinderungen entgegen. Daher verfolgen viele ihre ursprünglichen Interessen nur indirekt. Sie argumentieren so, dass man meinen könnte, sie hätten eine andere Interessenlage. Das geschieht (bewusst oder unbewusst) deswegen, weil die mitgeteilte Absicht leichter erreichbar scheint und zugleich (vermeintlich oder tatsächlich) das Erreichen der verdeckten Absichten erleichtert. Die erkennbaren Interessen werden so zum Hebel für die verdeckten Interessen. Anders gesagt: *Die Ziele der 2. Ebene* (d.h. die vorgeschobenen Absichten) *sollen unter Umgehung der Hindernisse zum eigentlichen Ziel der 1. Ebene* (d.h. die „wahre Absicht“) *führen*.



Dieses Phänomen ist alltäglich und gehört zu den gewöhnlichen Alltagstaktiken. Wir finden Sie "kultiviert" im Geschäftsleben (z.B. im klassischen Handel beim Feilschen um den Preis einer Ware)¹ sowie im Privatleben (z.B. in

1 Zahlreiche "Verkaufstrainer" bemühen sich darum, erfolgreiche Taktik für Verhandlungen zu lehren. Da sie meist beiden Verhandlungspartnern die gleichen Kniffe beibringen, ist das Ergebnis mitunter fragwürdig, zumal das Vertrauen in den Geschäftspartner rasch schwindet, wenn man bei diesem windige Tricks bemerkt.

Form des mehr oder weniger großen Selbstbetrugs).

Im privaten Bereich stehen dem offenen Eingeständnis persönlicher Interessen und Neigungen Erziehungsnormen entgegen. Aus der Befürchtung, gegen die "guten Sitten" zu verstoßen (und damit negative Meinungen auf sich zu ziehen) werden öffentlich weniger anstößige Anliegen vorgeschützt. Ein Vater, der auf den Freund seiner heranwachsenden Tochter heimlich eifersüchtig ist, kann seine Aggression z.B. durch vorgeblich erzieherische Strafen ausleben, wenn er sein Kind für jedes abendliche Zuspätkommen bestraft. Dieser Prozess kann durchaus ohne Bewusstheit ablaufen, d.h. der Betreffende glaubt dann selbst an die erklärten Absichten².

Im geschäftlichen Bereich ist dieser Prozess oft durchaus Absicht und sorgfältig geplant. Wenn in einer schwierigen Verhandlung Forderungen der anderen Seite vorgebracht werden, die schwer zu erfüllen sind, so mag es taktisch erforderlich werden, Zeit zu gewinnen. Dies wird so oftmals nicht zugegeben. Stattdessen wird damit argumentiert, dass man sich zunächst bei einem Verantwortlichen rückversichern müsse, was natürlich Zeit koste. Die Rückversicherung findet freilich in diesem Fall gar nicht statt, sie ist nur ein Alibi dafür, dass man erst nach Ablauf einer gewissen Zeit zu den Forderungen Stellung nehmen möchte.

Ein weiteres Beispiel sind taktisch vorgeschobene Argumente zur Begründung von zusätzlichen Etatmitteln, die den Entscheidungsgremien angeboten werden. Wenn hier die „wahren Motive“ keinen Bestand haben (z.B. vor dem Rechnungshof oder anderen Institutionen), dann „müssen“ Sachzwänge überzeugend dargestellt werden, welche die benötigten Gelder als sachlich unumgänglich erscheinen lassen.

4.1.3.2 PROBLEM DER IDENTIFIKATION MIT DEM KOOPERATIONSZIEL

Betriebliche Kooperation wie in Projektgruppen oder Problemlösungsgruppen kommt üblicherweise per Auftrag zustande.

Stellvertretend für viele dazu ein - aus meiner Sicht fragwürdiges, wenn auch amüsanter - Werk:

BONGARDT, H.: Verhandlungspsychologie, Kunst und Taktik des erfolgreichen Verhandels"; Verlag Ing. H. Bongardt 5872 Deilingen, Bängser Weg 50 1971.

2 Eric Berne bezeichnet solche Verhaltensmuster als "Spiele" und beschreibt ein ganzes System solcher kleinen und großen Selbstbetrügereien:

BERNE, Eric "Spiele der Erwachsenen"; Rowohlt 1967.

Die zu leistende Arbeit richtet sich nach den Erfordernissen, wie sie in den Leitungsebenen definiert wurden. Damit sind die Kooperationsziele einer Arbeitsgruppe in erster Linie öffentlich erklärte Firmenziele. Zwischen diesen öffentlichen Kooperationszielen und allen anderen möglicherweise vorhandenen Zielen der Arbeitskollegen besteht mit großer Wahrscheinlichkeit das oben skizzierte Verhältnis: Wirkliche Identifikation (Personbindung) liegt hier selten bei den Firmenzielen. Daher kommt es trotz als gemeinsam deklariertes Projektziele häufig zu unterschwelligen Konkurrenzen zwischen verdeckten Bereichszielen oder persönlichen Zielen der Gruppenmitglieder.

Die Motivation, zu einem Ziel zu gelangen, steigt laut Ergebnissen der Motivationsforschung in dem Maße, wie eine Identifikation mit ihm vorliegt. Bei der Auswahl der Kooperationspartner sollte deswegen darauf geachtet werden, dass nicht verdeckte Ziele und Interessen miteinander konkurrieren. Es ist höchst problematisch, die Anhänger zweier gegensätzlicher Arbeitsphilosophien hinsichtlich eines Projektes in eine Problemlösungsgruppe zu bringen. Denn dann muss damit gerechnet werden, dass jene die gemeinsame Aufgabe dazu benutzen, die vermeintliche Überlegenheit der eigenen Auffassung zu beweisen. Mit einem solchen persönlich gefärbten Ziel (eventuell Bereichsziel) können sich die Beteiligten viel mehr identifizieren. Also fließt da die meiste Energie hin.

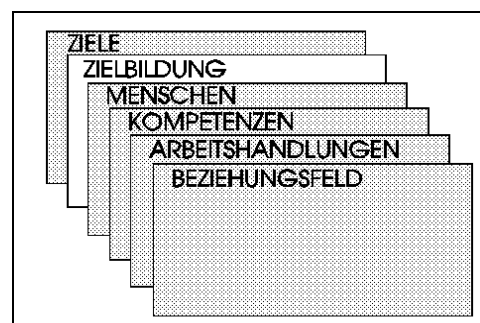
4.1.4 Routinearbeiten sind meist nichts für interaktive Kooperation

Kooperation ist vor allem bei komplexeren Aufgaben sinnvoll: Projektabwicklungen, bei denen Verkäufer, Techniker, Vertragskaufleute, Kontroller u.a. mitwirken müssen, sind ein typisches Beispiel für Kooperation. Weiter erfordern Problemlösungen in so genannten Kreativ-Gruppen interaktive Kooperation. Hier werden neue Verfahren erdacht, Unternehmensstrategien entwickelt, Werbeideen ausgebrütet oder Krisensituationen bewältigt. Typisch für diese Gruppen sind die Diskussion, der Diskurs, das laute Denken und verschiedenartige *Visualisierungstechniken*³ in der Gruppe.

³ Zum Beispiel auf großen Papierbogen ("Flipcharts") Stichworte notieren, die jedes Gruppenmitglied lesen kann. Eine ausgefeilte Technik mit kleinen Kärtchen, die auf dafür speziell vertriebene "Pinwände" geheftet werden können, ist unter dem Namen METAPLAN-Technik bekannt geworden.

Routineaufgaben erfordern eine solche Kooperation normalerweise nicht. Zweifellos helfen vier Hände oft mehr als zwei, jedoch können sie auch zum Hindernis werden. Je monotoner und festgelegter eine Arbeit ist, desto weniger Spielraum bietet sie für Kooperation. Wenn ein vorgegebener Text in den Computer eingegeben werden muss, wenn Kalkulationen erstellt werden, bei denen das Rechenschema festliegt und bei vielen anderen typischen Einzelarbeiten ist keine Diskussion zu neuen Problemlösungen erforderlich. Hier ist ein eingearbeiteter Mitarbeiter wahrscheinlich effektiver als eine Gruppe; es sei denn, man könnte die Arbeit "parallelisieren"⁴. Ob die Zusammenarbeit bei solcher Arbeitsteilung funktioniert, ist häufig eine Frage der guten Organisation der Arbeitsabläufe sowie der Schnittstellen und damit Thema eines sozial kompetenten Systemanalytikers. Ob sich Menschen in solcher - effektiv geleisteten - Einzelarbeit wohl fühlen, sich selbst verwirklichen können, das ist eine ganz andere Frage. Sie berührt die Frage nach den Arbeitsbedingungen als Motivationsfaktor. Ganz grob lässt sich hier kurz streifen, dass kooperatives Arbeiten fast immer mehr Arbeitszufriedenheit für viele herstellt, wohingegen sich in Konkurrenzkämpfen gewöhnlich nur der Gewinner freut.

4.2 ZIELBILDUNG



Ob eine Gruppe kooperativ zusammenarbeitet, hängt nicht nur von der Aufgabe - dem Kooperationsziel - ab, sondern auch von der Art, wie dieses Ziel zustande gekommen ist. Hier gibt es einen großen Variantenspielraum von klarer Verfügung ("Order de Muffti") bis hin zum *laisser-faire* ("Machen Sie mal, Ihnen wird schon etwas einfallen!"). Alltäglich vorgefundene Strukturen erscheinen

⁴ Dies ist typisch für das Schreiben von Computerprogrammen. Das Gesamtprogramm wird in kleine Module aufgeteilt die von verschiedenen Programmierern getrennt geschrieben werden. Die eigentliche Interaktion findet in den Phasen der Koordinierung statt.

selbstverständlich, und man macht sich keine Gedanken mehr zu ihnen.

Für die Zusammensetzung einer gut kooperierenden Gruppe sollte die Struktur der Arbeit möglichst analytisch betrachtet werden. Das heißt, als Vorgesetzter sollten Sie klar erkennen, welche Freiräume eine solche Gruppe haben kann, wie weit sie an der Formulierung der Ziele mitbeteiligt werden kann und soll. Dies klar zu sehen, würde Ihnen helfen, den Mitgliedern der Arbeitsgruppe gegenüber klar aufzutreten. Diese Transparenz fehlt häufig in der Praxis, was Vermutungen, falsche Erwartungen oder Hoffnungen wecken kann. Derlei aber führt früher oder später zu Enttäuschungen und damit zu einer Reduktion von Kooperationsbereitschaft. *Auf einen nicht vorhandenen Entscheidungsspielraum deutlich hinzuweisen, muss also kein autoritäres Führungsverhalten sein.*

Im Berlin der 70er Jahre hatte ich eine Senatsplanungsgruppe zu beraten. Da zu dieser Zeit auf der Auftraggeberseite kaum ein Beamter bereit war, öffentlich so aufzutreten dass er als autoritär gelten könnte, waren den Mitgliedern der Gruppe die Einschränkungen ihres Entscheidungsfreiraum nicht klar genug gemacht worden. So entwickelte die Gruppe große Kooperationsenergien und zugleich Hoffnungen, dass die gemeinsamen Ideen bald Realität werden würden. Das scheiterte an den politischen Kräfteverhältnissen in jener Zeit. Selbstverständlich konnte die Gruppe nicht allein über die Realisierung der Planungsideen entscheiden, weil dies nur durch die demokratischen Gremien der Stadt zu befinden war. Als ich zu der Gruppe stieß, war bereits eine lähmende Resignation ausgebrochen, die mit bitterer Ironie gegenüber den Auftraggebern verbunden war.

4.2.1 Den Zielfindungsprozess realistisch einschätzen

Die beistehende Tabelle gibt eine Orientierungshilfe, um sich über Entscheidungsfreiraum einer Gruppe und deren Beteiligung am Zielfindungsprozess klar zu werden. Bitte bedenken Sie, dass sich in einer gut kooperierenden Gruppe gruppenspezifische Prozesse entwickeln, in deren Verlauf ein irrationales, selbstherrliches Gruppen-Hochgefühl entstehen kann. Hat die Gruppe nicht von Anfang an klare Grenzen ihrer Handlungsfreiheit vor Augen, dann kann die verspätete Klarstellung zur Folge haben, dass Sie als Vertreter der

nächst höheren Hierarchie als Negativfigur angesehen und behandelt werden.

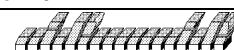
4.2.2 Beteiligung schafft Identifikation

Wenn man sichergehen will, dass eine Gruppe sich für die Erledigung ihrer Aufgaben wirklich einsetzen wird, dann beteiligt man sie an der Aufgabenformulierung bzw. Zielbildung. Dieser Gedanke steht als Grundidee hinter dem *Management by objectives*⁵ und entspricht vielen Forschungsergebnissen der Kleingruppenforschung. Bei diesem Phänomen spielt die Erfahrung eines Handlungsfreiraumes eine entscheidende Rolle: Freiheit wirkt besonders dann motivierend, wenn man Unfreiheit erlebt. Sie kennen sicher auch Beispiele dafür, dass Menschen, die mit großen Freiheiten leben, sich dieser oft gar nicht mehr bewusst sind. Erst wenn die "selbstverständliche" Freiheit Einschränkungen erfährt, entsteht eine innere Gegenkraft gegen die Beschränkungen.

In der betrieblichen Wirklichkeit ist der Handlungsfreiraum jeder Position limitiert. Je nach menschlicher Qualifikation der Vorgesetzten kann diese Einschränkung entweder als Unfreiheit oder aber nur als unvermeidliche Funktions- und Kompetenzenteilung erlebt werden. Teamarbeit bietet demgegenüber ungewohnte Freiheitserlebnisse. War vorher die Arbeit durch Regelungen und/oder autokratische Führungspersonen mit wenig Freiheitsspielraum versehen, kann die plötzliche Einbindung in ein Team einen "Kooperationsschock", also Verunsicherung und vorübergehende Initiativenlähmung, auslösen.

⁵ Siehe dazu:

DEMME, K.H. u.a.: "Die neuen Managementtechniken, was jeder Unternehmer und Manager von den neuen Techniken wissen sollte"; Verlag Moderne Industrie; München 1972.



Mitarbeiter fragen dann nach mehr Regeln, vermissen straffere Führung im Team und tun so, als seien sie ohne den großen "Zampano" nicht in der Lage, selbständig zu arbeiten. Ein Projekt- oder Teamleiter, der solchen Forderungen allzu bereitwillig nachkommt (weil er vielleicht selbst denkt, dass der große Lenker, in diesem Fall er selbst, unbedingt die Zügel immer straff halten muss), wird wahrscheinlich zu einem späteren Zeitpunkt vom Widerstand der Gruppe gegen ihn überrascht werden. Dies jedenfalls zeigen Erfahrungen in sog. *Organisations-Laboratorien*, gruppendynamischen Selbsterfahrungsgruppen. Jeder Leiter oder Moderator von Teams sollte ein

Minimum gruppendynamischer Selbsterfahrung sammeln, um mit den irrationalen Prozessen in Gruppen besser vertraut zu sein. Je weniger ein Team gegängelt wird, desto größer wird mit der Zeit die Identifikation mit der Teamarbeit. Dieser Motivationsgewinn kommt selten zustande, wenn sich ein Teamleiter stets für alles verantwortlich zeigt und die Gruppe dadurch bewusst oder unbewusst in Abhängigkeit von sich hält. Ein Teamleiter sollte während der Gruppenarbeit vor allem Koordinator sein, der unauffällig hilft, den Arbeitsfortgang in der Gruppe immer wieder auf das Ziel hin zu orientieren.

Freiraum <small>für die Entscheidung hinsichtlich der Gruppenziele</small>	Zielbildungs-Prozeß	Beteiligung <small>der Gruppe an der Formulierung der Gruppenziele</small>
maximal	Gemeinsame Planung der Betroffenen mit Beschlußfassung durch die Betroffenen selbst.	maximal
maximal	Gemeinsame Diskussion vorgefundener Sachzwänge mit Beschlußfassung durch die Betroffenen selbst.	eingeschränkt
maximal	Vorgabe eines Spielraumes der Zielmitbestimmung durch übergeordnete Instanzen. Beschlußfassung durch die Betroffenen selbst.	eingeschränkt
eingeschränkt	Vorgabe eines Spielraumes der Zielmitbestimmung durch übergeordnete Instanzen mit der Möglichkeit, beratende Vorschläge seitens der Betroffenen zu unterbreiten.	eingeschränkt
minimal	Einladung zur Erörterung von Zielen, welche von höheren Instanzen bereits definiert wurden.	minimal
fehlt	Vorgabe von Zielen durch höhere Instanzen ohne Anhörung oder Diskussion mit den Betroffenen.	fehlt

4.2.3 Scheinbeteiligungen kosten Vertrauen

In den vergangenen Jahrzehnten stand auf dem Fortbildungsprogramm von Führungskräften regelmäßig der Tagesordnungspunkt: Wie motiviert der Vorgesetzte seine Mitarbeiter? Als eine Empfehlung konnte der Nachwuchsmanager mit nach Hause nehmen, dass er den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln sollte, sie hätten an Entscheidungen mitgewirkt. Der korrekteste Weg, dieses Gefühl zu vermitteln ist, sie an Entscheidungen zu beteiligen. Das war aber in vielen Fällen formal nicht möglich oder persönlich gar nicht gewollt. Wie vermittelt man dann das Gefühl....? Als Antwort auf diese Frage haben sich viele Führungskräfte Taktiken und Tricks ausgedacht.

Die größte "Glanzleistung" habe ich bei einem Manager erlebt, der seine Mitarbeiter zu

Brainstorming-Sitzungen¹ einlud und deren Ideen visualisierte. Da er selbst am Flipchart stand, gelang es ihm unauffällig, die geäußerten Beiträge so zu filtern, dass im Endeffekt diejenigen auf dem Papier standen, die er in seinem Arbeitsblock bereits vor der Sitzung notiert hatte. Eine gewisse Zeit waren seine Mitarbeiter hoch motiviert, bis eines Tages herauskam, dass er auf diesem Wege schon beschlossene Wege mit den Leuten "nachempfunden" hat. Da war das Vertrauen seiner Leute zu ihm hinüber.

Das gilt auch für die Beteiligung an Zielfindungsprozessen. Wenn sie nur kosmetisch, also scheinbar ist, wenn Mitarbeiter merken,

¹ In einer kleiner Gruppe soll jeder assoziativ Ideen und Lösungsvorschläge zu einem klar definierten Problem äußern; diese werden schriftlich auf Flipcharts festgehalten und erst später ausgewertet. Hierbei wird durch die Spielregel: Während der Ideenfindung keine Kritik ein vorzeitiges Versanden des Ideenflusses unterbunden. Siehe z.B.: CLARK, Charles H.: "Brainstorming, Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung"; Verlag Moderne Industrie, München 1970.



dass ihre eigenen Vorschläge nicht aufgegriffen werden und sie keinen Einfluss haben, dann sinkt deren Motivation rasch. Manche Vorgesetzten wissen genau, wann Weisungen von "oben" nicht mehr diskussionsfähig sind, dass z.B. gesetzliche Regelungen keinen Entscheidungsspielraum mehr lassen. Oder, dass echte Sachzwänge vorliegen, die keinen Definitionsspielraum ermöglichen. Um dennoch die anstehenden Entscheidungen den Mitarbeitern gut zu "verkaufen", werden diese scheinbar beteiligt, können dazu gehört werden usw. Sollte sich herausstellen, dass die zu formulierenden Ziele schon vorher festgelegt waren, so bewirkt diese Erkenntnis zornige bis resignative Abwendung von derlei "Beteiligung". Das Vertrauen zu einem Leiter, der zu Scheinbeteiligungen neigt, nimmt fast immer nachhaltig Schaden. Ich meine, hier ist Klarheit, selbst wenn sie Unzufriedenheit hervorruft, langfristig besser für die Vertrauensentwicklung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als eine scheinoperative Unklarheit.

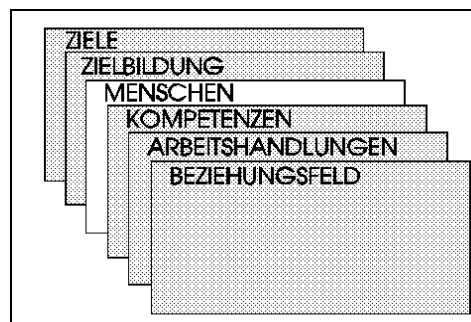
Aus diesem Grunde muss in hierarchischen Institutionen, in denen auf eine größtmögliche Beteiligung der Mitarbeiter bei Planungen und Aufgabendefinitionen Wert gelegt wird, zumindest in der Anfangsphase mit einem erheblichen Misstrauen der Mitarbeiter gerechnet werden. Da echte Beteiligung nicht zur Alltagserfahrung gehören, rechnen langjährige Mitarbeiter wohl erst einmal mit einer "Motivierungsmasche", bis sich die Ernsthaftigkeit jener Beteiligungsangebote erwiesen hat.

4.2.4 Corporate Identity

In einigen Unternehmen hört man immer wieder den Begriff "corporate identity". Es geht um die Bildung des Gesamterlebnisses einer großen Gemeinsamkeit im Unternehmen nach dem Motto: Wir sitzen doch alle in einem Boot. Man erwartet von einem "Heimatgefühl der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens" ein stärkeres Engagement, mehr Kooperation und eine größere Bindung an das Unternehmen sowie an die Unternehmensziele. Ob diese Rechnung aufgeht, dürfte vom jeweiligen Fall abhängen. Positive Beispiele schildern Vorgesetzte "der ersten Stunden" aus der Pionierphase von Unternehmen: "Da kannte noch jeder jeden und alle packten mit an. Es wurde weder nach pünktlichem Feierabend noch nach Sondervergünstigungen gefragt..."

Soziologische Studien halten diesen Zustand bei großen und bürokratisierten Unternehmen für eine Ausnahme. Weit häufiger ist, dass auf "das Haus", "die Firma" usw. grundsätzlich geschimpft wird, selbst dann, wenn niemand der "Meckerer" ernsthaft daran denkt, die Firma zu wechseln. Gegensätzliche Verhältnisse werden aus Japan berichtet, allerdings auf dem Hintergrund einer von unserer sehr verschiedenen Tradition und Mentalität. Dort kann der Ausschluss aus einem Unternehmen eine Schande für die gesamte Familie des Betroffenen bedeuten, die im dortigen Wertverständnis mitunter nur durch Selbstmord zu beenden war. Die enorme Anstrengungsbereitschaft, die umgekehrt aus der Ehre erwächst, einem bestimmten Unternehmen anzugehören, kann deutsche Manager nur (vor Neid) erblassen lassen.

4.3 MENSCHEN



Eigentlich sollte man meinen, es sei selbstverständlich, dass es sich um Menschen handelt, welche die Arbeit verrichten. Leider wird von manchem Unternehmensplaner, aber auch von sozial mangelhaft ausgebildeten Vorgesetzten, übersehen, dass bei einem Zusammenwirken von Menschen viele andere als rein technische Probleme zu bewältigen sind. Das zeigen nicht nur Untersuchungen zum Mensch-Maschine-Problem, wo es darum geht, die zu bedienende Maschine menschengerecht zu gestalten. In unserer sozial und technisch hoch entwickelten Zeit sollte man meinen, dass dies Thema antiquiert sein müsste. Menschen in Unternehmen sollen Gewinne produzieren. Menschen kosten Geld, sind also ein Kostenfaktor. Wenn man Kosten für menschengerechte Arbeitsbedingungen reduziert, dann steigt bei gleichem Umsatz logischerweise der Gewinn. Darin liegt eine starke Verführung zu ausschließlich materiellem Denken und Handeln. Ein Beispiel:

4.3.1 Der Mensch als Kostenfaktor

In der chemischen Industrie ist ein Betrieb bekannt geworden, in dem Arbeitsplätze mit technisch bedingt starker Verschmutzung durch hochgiftige Cadmiumsalze existieren. Da dies zu einer Gesundheitsgefährdung der Mitarbeiter führen würde, hätten eigentlich mit erheblichen Mitteln bessere Schutzvorrichtungen geschaffen werden müssen, um die Verunreinigung zu vermeiden.



Auf der Suche nach Erbinformationen: Am Europäischen Molekularbiologischen Laboratorium in Heidelberg entschlüsseln Wissenschaftler DNA- und Protein-Sequenzen am Bildschirm

Quelle: "Datenbank des Lebens"; Chip Nr. 2, 1991; Seite 16-20

Aber nach neuesten Erkenntnissen der Genforschung ist es schon gelungen, große Teile der "Genlandkarte" menschlicher Chromosomen zu enträtseln. So kann am Gen auch entdeckt werden, ob Menschen von ihrer erblichen Konstitution her besonders empfindlich auf Cadmium reagieren oder nicht. Was also tut das Unternehmen? Es lässt Bewerber gentechnisch untersuchen ("...dient ja nur Ihrer Gesundheit!"), was insgesamt billiger kommt, als bessere Schutzanlagen zu bauen (Stand dieses Beispiels: 1989²).

Weitere Beispiele aus der Gegenwart (und nicht etwa der Epoche des Frühkapitalismus) ließen sich leicht erbringen (Quecksilber in Franken!), die einen zweifeln lassen, ob hier wirklich der Mensch als Mensch ernst genommen, oder nur als minimierbarer Kostenfaktor betrachtet wird.

4.3.2 Der Mensch als erlebendes Wesen

dass trotz vieler sozialer Fortschritte in den Betrieben Menschen noch lange nicht umfassend nach ihrer Natur leben, zeigt ein einfacher Gedanke. Was würde wohl geschehen, wenn ein Verkäufer in einer Verhandlung, in der er nicht erfolgreich abschließen konnte, seine Enttäuschung durch unverhohlenen Weinen ausdrücken würde? Man würde höchstwahrscheinlich sagen: "Armer Kerl, total überarbeitet oder privat in Schwierigkeiten. Hat einen Nervenzusammenbruch. Sollte mal in Therapie gehen! Jedenfalls können wir den

2 Nach neueren Informationen (1992) und vielleicht auch als Folge kritischer Veröffentlichungen zu diesem Thema, betont das Unternehmen, daß diese Untersuchungen nur noch auf freiwilliger Basis erfolgen ...

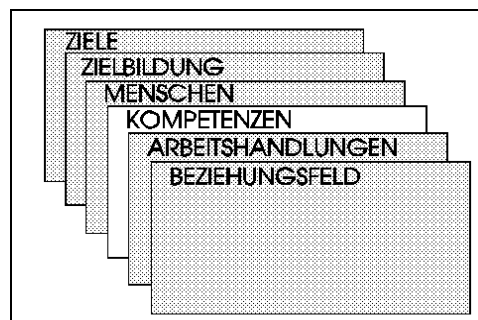
Mann im gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zu schwierigen Kunden schicken. Schade, war eigentlich ein guter Mann gewesen...." Ja, fühlen darf man die Enttäuschung schon noch, aber sie spontan ausdrücken?

Vielleicht wurde an diesem Gedankenbeispiel deutlich, dass viele unmittelbar menschliche Verhaltensweisen am Arbeitsplatz tabuiert sind. Diese alltäglichen, verinnerlichten Tabus, werden der menschlichen Natur im Grunde genommen nicht gerecht³. Wir Menschen müssen uns den Anforderungen der Arbeit, der Organisation anpassen, oftmals leider nicht umgekehrt. Warum eigentlich nicht? Es gibt durchaus Beispiele dafür, dass Arbeitsgruppen mit einer liberaleren Haltung gegenüber manchen dieser Tabus sehr effektiv arbeiten, da mit der Lockerung auch Vertrauen und Verständnis untereinander - und damit kooperative Handlungen zunehmen.

Halten wir fest: Kooperation kommt am ehesten zustande, wenn

- Arbeitsbedingungen menschenwürdig sind,
- das Ausdrücken menschliche Gefühle und Stimmungen ent-tabuiert ist
- Arbeitsumstände berücksichtigen, dass Menschen keine Roboter sind.

4.4 KOMPETENZEN



3 In der Psychotherapie ist das Phänomen des psychogenen Asthmas bekannt, das sich neben anderem durch chronisches Zurückhalten von Weinen erklären läßt. Patienten mit diesem Symptom können im Gegensatz zu jahrelanger erfolgloser medikamentöser Behandlung nach kurzer Zeit geheilt werden, wenn die Tränen durch geeignete therapeutische Arbeit zur Lösung gebracht werden. Erst solche kaum glaubhaften Beispiele machen bewußt, wie sehr wir uns an die alltägliche Zurückdrängung vieler spontaner Gefühle gewöhnt haben, so daß wir es "verrückter" finden, sie auszudrücken als zu beherrschen.

Zu diesem Thema der "psychosomatischen Erkrankungen", das inzwischen auch in die Ausbildung der "Schulmediziner" integriert ist:

DETHLEFSEN, Th. und DAHLKE, R.: "Krankheit als Weg, Deutung und Bedeutung der Krankheitsbilder"; München 1983



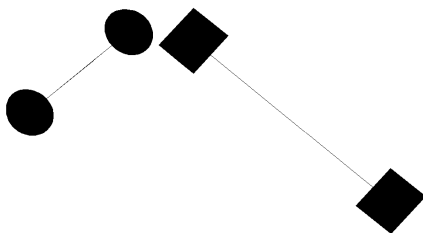
Bei funktionaler Betrachtungsweise wird die Frage nach den fachlichen Voraussetzungen der Kooperationspartner wichtig. Mit anderen Menschen zusammen sein zu können, bedeutet menschlichen Kontakt und erfüllt ein humanes Grundbedürfnis, ist daher motivierend. Es zeichnet die Philosophie eines Unternehmens aus, diesem Faktor Wert beizumessen und deswegen möglichst viele Formen der Zusammenarbeit zu schaffen. Das Problem ist nur, dass Unternehmen in ihrer Existenz davon abhängig sind, konkurrenzfähig zu bleiben und daher eine Finanzierung humaner Formen der Arbeit nur solange praktizieren werden, wie dadurch in Relation zu anderen Unternehmen keine Wettbewerbsbeeinträchtigung entsteht. Immer wieder wird von *Institutionsberatern* versucht, den verständlicherweise in kurzen Zeitspannen denkenden Unternehmensleitungen zu zeigen, dass sich Humanität und Gewinn nicht gegenseitig ausschließen müssen. Dies gilt insbesondere für die Kooperation in Projekt- und sonstigen Arbeitsgruppen.

Die interaktive Zusammenarbeit von Mitarbeitern bedeutet Zeit, Geld und organisatorischen Aufwand zu investieren. Wenn sich dies rechnen soll, empfiehlt es sich zu wissen, wie eine solche Gruppe sinnvoll zusammensetzen ist und welche Qualifikation bei den Kooperationspartnern vorausgesetzt werden muss

4.4.1 Die Fähigkeiten sollten unterschiedlich sein

Entgegen gelegentlich anzutreffenden Meinungen ist es *nicht wünschenswert*, dass alle Partner von zwar großer, aber im wesentlichen *gleichartiger* Kompetenz (im Sinne von Fähigkeit) sind. Der Grund lässt sich mit einem kleinen Experiment demonstrieren.

4.4.1.1 VERSUCH 1



Bitte sehen Sie sich ohne Lineal oder andere Hilfsmittel die obige Figur an und schätzen Sie einmal die Längendifferenz der Striche (ohne die Figuren, welche die Strich-Enden

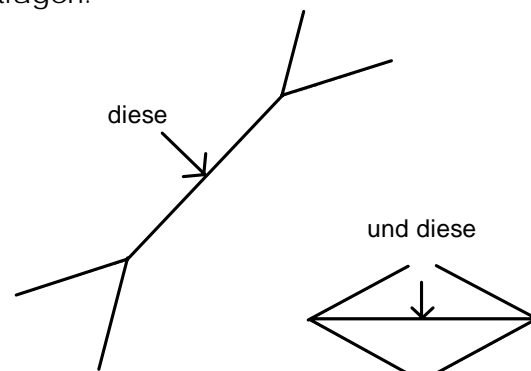
begrenzen)! Beteiligen Sie Bekannte oder Kollegen an dem Experiment und notieren Sie die einzelnen Schätzwerte. Wichtig ist, dass Sie nicht mit Lineal oder Millimeterpapier an das Bild herangehen, es kommt auf den Augenschein und die Schätzung an. Berechnen Sie dann den Mittelwert aller Schätzungen in Millimeter (d.h. Sie müssen alle Werte addieren und durch die Anzahl teilen).

Nachfolgend finden Sie eine Tabelle, wo sie die Schätzwerte eintragen können. Außerdem folgt noch ein zweites Schätzexperiment.

	1. Versuch		2. Versuch	
	Anzahl:	Mittel-	Anzahl:	Mittel-
Ergebnisse:				
Schätzung		1.		1.
Schätzung		2.		2.
Schätzung		3.		3.
Schätzung		4.		4.
Schätzung		5.		5.
Summe:				

4.4.1.2 VERSUCH 2

Bitte sehen Sie sich jetzt genauso ohne Lineal oder andere Hilfsmittel die nachfolgende Figur an. Bitte vergleichen Sie noch einmal nach dem Augenschein die Länge der beiden Linien (ebenfalls ohne die Striche, welche die Linien begrenzen)! Schätzen Sie die Längendifferenz ohne Hilfsmittel! Sie können die Ergebnisse ebenfalls in die obige Tabelle eintragen.



Wenn Sie diese Figuren schon kennen, können Sie das Experiment mit Bekannten machen, denen dieses Beispiel aus der Wahrnehmungspsychologie noch unbekannt ist. Messen Sie einmal nach und vergleichen Sie die geschätzten mit den gemessenen, tatsächlichen Längenunterschieden! Was finden Sie heraus?



4.4.1.3 FAZIT: VIER AUGEN SEHEN MEHR ALS ZWEI!

Wenn Sie dieses kleine Experiment einmal wirklich durchführen, dann werden Sie herausfinden, dass die Einzelschätzungen um einen Mittelwert herum "streuen". Das ist ein bekanntes Phänomen, welches in der mathematischen Statistik beschrieben wird.

4.4.1.3.1 Das Prinzip des Fehlerausgleiches

Wenn alle den Mittelwert statt der Einzelschätzungen verwenden, dann liegt man in vielen Fällen näher beim wirklichen Wert. Man spricht vom *Prinzip des Fehlerausgleiches*⁴. Darin liegt zweifellos ein Vorteil der Beteiligung mehrerer Personen an einer Problemlösung. Wenn mehrere Personen ihre Einschätzung mitteilen, besteht die Chance des Ausgleiches von individuellen Fehlleistungen. Allerdings wäre dazu keineswegs eine interaktive Gruppe nötig, d.h. man müsste deswegen nicht miteinander diskutieren. Im 1. Bild dürften die Schätzungen um den (korrekten) Mittelwert von 19 mm streuen.

Der eigentliche Vorteil der Gruppe besteht dann, wenn durch das *unterschiedliche Wissen* einzelner Personen *systematische Fehler* aufgeklärt werden. Das sind Irrtümer, die mehrere Menschen gemeinsam begehen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Es kann sich z.B. um gemeinsame Vorurteile oder, wie in unserem Experiment, um eine gemeinsame optische Täuschung handeln.

4.4.1.3.2 Das Prinzip des "Aha-Erlebnisses"

Von den Personen, welche die Figuren beim 2. Versuch nicht kannten, werden Sie Schätzung von ca. 5 - 15 Millimeter Längendifferenz erhalten haben. Der Mittelwert liegt dabei wahrscheinlich knapp unter 10 Millimeter. Natürlich haben Sie nachgemessen und festgestellt, dass die beiden waagerechten Linien exakt gleich lang waren. Sie scheinen aufgrund einer optischen Täuschung verschieden lang. Diese Täuschung ist nur durch Messen oder Wissen aufhebbar. Wenn Sie also nicht messen könnten, dann würde der Mittelwert trotz des Fehlerausgleichs eine schlechte Schätzung sein. Wenn man nun in einer Gruppe darüber sprechen würde und zumindest ein Mitglied wüsste Bescheid und könnte das Phänomen erklären, so hätte es

4 Näheres dazu mit anderen Beispielen, besonders S. 27 ff.: HOFSTÄTTER, P.R.: "Gruppendynamik, Kritik der Massenpsychologie"; Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH; Hamburg 1970.

die Chance, die anderen entgegen dem Augenschein vom richtigen Ergebnis zu überzeugen. Diese durch Kooperation angestrebte plötzliche Einsicht in einen neuen Zusammenhang wird in der Psychologie "Aha-Erlebnis" genannt und ist oft der Anfang kreativer Problemlösungen. Ohne Diskussion wäre die Abweichung des Wissenden von der Mehrheitsmeinung in der Menge der unterschiedlichen Schätzungen untergegangen. Erst durch die *Interaktion* wirkt sich das abweichende Wissen aus⁵. Dieses Beispiel macht sicherlich deutlich, weshalb man verschiedenartige Kompetenz, *verteilt*es Wissen, in der Arbeitsgruppe haben sollte.

4.4.1.3.3 Viele Köche verderben den Brei

Das gleiche Phänomen kann leider auch umgekehrt wirken. Wenn die Gruppe nicht genügend Erfahrung mit Gruppenprozessen hat, dann kann ein einziges, selbstbewusst auftretendes Mitglied die Qualität der Gruppenergebnisse nachteilig beeinflussen. Wenn es, bewusst oder unabsichtlich, einem Mitglied gelingt, die anderen zu einer plausiblen, aber falschen Meinung zu gewinnen, dann könnten alle anderen gegen ihre bessere bisherige Überzeugung falsch entscheiden. Es gibt noch eine Reihe anderer Faktoren, wie z.B. die *Gefahr der Selbstüberschätzung* einer Gruppe oder das gruppenspezifische Phänomen der *Harmonisierung*, wenn sich niemand kritisch gegen die "Gruppen-Meinung" zu wenden getraut. Dieses auch als *Gruppendruck* oder *Konformismus* bekannte Phänomen verweist auf die Gefahr einer Urteilsverzerrung in einer Gruppe. Die so genannten *Massenphänomene* sind zwar ebenfalls ein Gruppenproblem, jedoch treten sie unter anderen Umständen in sehr viel größeren Gruppierungen auf und stören gewöhnlich nicht in der problemorientierten Arbeit einer Kleingruppe.

4.4.2 Die Fähigkeiten sollten ergänzend sein

Wenn die Fähigkeiten also verschieden und verteilt sein sollen, bleibt immer noch zu fragen, welche der verschiedensten Fähigkeiten dann zusammenzubringen sind. Es leuchtet sicherlich ein, dass eine bunte Mischung allein noch keinen Erfolg ausmacht. Wenn Sie z.B. ein Angebot an einen Kunden ausarbei-

5 Ein eindrucksvolles Beispiel schildert der Film "Die 12 Geschworenen".

ten wollen, und der Kunde möchte von Ihnen, nehmen wir an, ein Rechenzentrum eingerichtet haben, dann werden Sie vor allem diejenigen zusammen in eine Arbeitsgruppe bringen, die an Planung und Realisierung dieser Arbeit beteiligt sind. So können Probleme und spätere Reibereien rechtzeitig vermieden werden. Notgedrungen sind sehr unterschiedliche Fachleute bei der Abwicklung eines solchen Auftrags beteiligt, die zumal den gleichen Vorgang aus unterschiedlicher Perspektive sehen. Der Verkäufer möchte natürlich den Abschluss machen und ist prinzipiell geneigt, auf Kundenwünsche positiv zu reagieren. Vielleicht macht er dabei Zeitzusagen, die später die Techniker, die Lieferanten der Einzelteile der Anlage, der Service, die Berater des Systems usw. aufgrund anderer Planungen gar nicht ohne weiteres einhalten können. Gibt es hierbei keine Absprachen, ist der Ärger mit allen programmiert: Der Techniker schimpft auf das Lager, das keine Teile rechtzeitig liefern kann, im Lager schimpft man auf den Verkäufer, weil er Zusagen gemacht hat, ohne sich zu vergewissern, dass diese auch einzuhalten sind und auf alle schimpft der Kunde, weil er sich getäuscht fühlt und in eigene Schwierigkeiten mit dem Zeitverzug gerät.

Als Grundregel lässt sich sagen: Wenn bei einem Projekt eine Reihe von Spezialisten mit ihren Tätigkeiten wie ein Rad in das andere greifen (eine gute Projektplanung ermittelt diesen Umstand genau), dann gehören bei der Planung, im "Kick-Off-Meeting", bei der Fehlermeldungsanalyse usw. genau diese Spezialisten an einen Tisch. Sie ergänzen sich vom Arbeitsgeschehen allein durch das, was sie tun sollen. Sie vertreten deswegen sich ergänzende Kompetenzen. Einer greift mit seinem Wissen (z.B. der Termsituation, des Auftragsstandes insgesamt usw.) in die Wissenslücke des anderen ein und kann dadurch Fehlplanungen, unnötige Doppelarbeit und damit verbundene Kosten vermeiden.

Eine ganz wesentliche Haltung von Kooperationspartnern ist daher die Bereitschaft, sich ergänzen zu lassen ("*... und es kränkt mich nicht, wenn der andere mir etwas sagt, was ich nicht wusste!*") und Hilfe zu geben ("*... ich brauche keine Geheimwissenschaft, denn was ich heute an Hilfen gebe, kommt mir morgen wieder zugute.*") Diese Haltung ist mit einer großen Portion Selbständigkeit und Verantwortlichkeit verbunden. Ich kümmere mich darum, was der andere brauchen könnte und

warte nicht erst ab, bis mich jemand darum bittet. Es ist das Bewusstsein, dass mein Verhalten "Wellen schlägt", die sich weit weg von mir ausbreiten und Stellen erreichen können, an die ich nie gedacht hätte. Bereit zu sein, darauf zu achten, welche "Wellen", also Folgen meines Handelns, der Partner benötigen könnte, kennzeichnet die kooperative Einstellung. Das alles entspricht dem Handeln in einem Netzwerk, wo *keiner allein für sich* Geniales vollbringt, sondern jeder mit vielen anderen *systemisch* verbunden ist.

4.4.3 Die Partner sollten zuständig sein

Der Begriff Kompetenz ist mehrdeutig. Er umfasst auf der einen Seite "Fachwissen", "Fähigkeiten" und auf der anderen "Zuständigkeit". War bisher von Wissen und Fähigkeiten die Rede, so muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass Kooperation mitunter deswegen nicht klappt, weil die unzuständigen Leute zusammensitzen. Angenommen, Sie sind Abteilungsleiter. Wenn nun Ihr Vorgesetzter für die Neuorganisation Ihrer Abteilung Sie und Kollegen einer ganz anderen Abteilung gemeinsam beauftragt, weil diese in deren eigenem Bereich erfolgreich waren, dann führt er zweifellos Leute mit Erfahrungen zu gemeinsamer Arbeit zusammen. Nur, welche Probleme schafft er damit? Die abteilungsfremden Kollegen müssen mit den Folgen der Umorganisation nicht unbedingt leben, Sie aber sehr wohl. Außerdem besteht die Gefahr, dass die abteilungsfremden Kollegen nicht sonderlich viel Motivation mitbringen, sich mit *Ihren* Problemen herumzuschlagen. Ja, wenn die anderen Organisationsberater wären, dann wäre es deren Aufgabe, Dienstleistungen zu erbringen, dann wären sie auch zuständig. Aber so würden Sie sich fragen, warum denn eigentlich jemand aus der Firma, ohne dafür zuständig zu sein, in Ihrer Abteilung herumlaborieren soll.

Ähnliches geschieht, wenn man Leute der falschen Entscheidungsebene zur Lösung von Problemen zusammenbringt. Wenn niemand die Kompetenz hat, Entscheidungen zu treffen, bleibt fraglich, was denn mit den Ergebnissen der gemeinsamen Beratungen in den "oberen Etagen" passieren wird. Und das kann lähmen. Wenn zum Beispiel der Fortbildungsbeauftragte eines Unternehmens eine längerfristige Planung der Fortbildungsmaßnahmen im Betrieb vornehmen soll, jedoch kein zuständiger Chef dabei ist (der Personalchef, weil er die Personalpolitik mi-

tentscheidet, der Finanzchef, weil Fortbildung teuer ist, der Vertriebschef, weil seine Leute möglicherweise mit besonders betroffen sein könnten und dazu freigestellt werden müssten usw.), dann führt das alles nur wieder zur bürokratischen Vorlagen-Arbeit: Eine Kommission arbeitet Vorschläge aus, die dann an die kompetenten Leute gehen, die wiederum sagen: "Nein, nein, so geht das nicht, machen sie das mal anders". Das ist sehr frustrierend und langwierig. Kurz: Je nach Aufgabe sollten nicht nur fähige sondern auch zuständige Leute zusammenarbeiten, wobei sich sogar eine kooperative Geschäftsleitung nichts vergibt, wenn Sie sich bei den Problemen, für die auch sie zuständig ist, in die gemeinsamen Gespräche partnerschaftlich einbezieht.

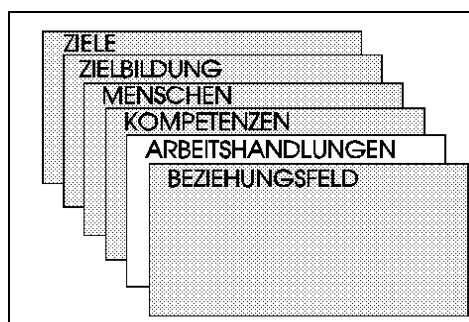
4.4.4 Die Partner sollten kooperationsfähig sein

Die Anforderungen an kooperierende Mitarbeiter sind je nach Gruppenzusammensetzung sehr hoch. Geduld, Aufmerksamkeit, Verständnis für die gruppendynamischen Prozesse und menschlichen Schwächen in dem Arbeitskreis sind keine Selbstverständlichkeit unter Kollegen. Wenn aber schon Ehepaare in Streit kommen, weil der Partner die Zahnpasta nicht so ausquetscht, wie es angeblich sein sollte, was kann da nicht alles in Kollegenbeziehungen passieren?

Im Kapitel "Arbeitshandlungen" dort Seite: 29 sowie Kapitel "Beziehungsfeld" dort Seite: 31 wird genauer beschrieben, was alles zu bewältigen ist. In den mir bekannten Beispielen, wo Kooperation erfolgreich praktiziert wurde, waren die Beteiligten nicht nur gewillt, sondern auch trainiert. Wer einmal dabei ist und die Zusammenhänge zwischen den handelnden Personen besser versteht, wer Konflikte in ihrer Struktur durchschaut und nicht nur wütend oder trickreich darauf reagiert, der lernt immer weiter dazu und kann irgendwann kaum noch verstehen, wieso andere nicht so arbeiten. In einem gut geführten Unternehmen sollten alle neuen Mitarbeiter, von deren Kooperation viel abhängen wird, mindestens ein Basistraining erlebt haben. Dann sollte dieses nur sehr eingeschränkte Wissen und Erleben, das in der Kürze einer Fortbildungsveranstaltung vermittelbar ist, durch jährlich mindestens eine Veranstaltung weiterentwickelt werden und in der Praxis sofort umgesetzt werden können. Dazu müssen ein entsprechendes Arbeitsfeld und geeignete Aufgaben vorliegen: Die Teilnahme an Projekt-

gruppen oder anderen interaktiven Arbeiten. Diese Praxis ist der eigentliche Lehrmeister. In Fortbildungsveranstaltungen wird strukturiert, gebündelt, und Sie bekommen Verständnis-kategorien angeboten, damit der weitere Praxis-Lernprozess effektiver werden kann. Wirklich geübt wird "on the job".

4.5 ARBEITSHANDLUNGEN



Welche typisch kooperativen Rollen und Funktionen kann man zur Klärung von Kooperation benennen? Hier seien nur die grundsätzlichen Funktionen benannt. Die Ausübung kooperativer Verhaltensweisen ist ohnehin nicht aus Büchern zu lernen, vielleicht hilft die Aufstellung aber, die eigenen Lernziele für die Zukunft genauer zu bestimmen.

In jeder kooperierenden Gruppe müssen die folgenden Funktionen ausgeübt werden. Es ist weniger wichtig, wer dafür formal zuständig ist, Hauptsache ist, dass sie realisiert werden:

4.5.1 Klärung von Angebot und Nachfrage von Ressourcen

- Welche Hilfen brauche ich, damit ich zur Aufgabenlösung beitragen kann?
- Welche Hilfen brauchen die anderen?
- Was kann ich an Beiträgen in der Gruppe zum gemeinsamen Ziel grundsätzlich leisten?
- Wo sind meine Grenzen: Was will ich nicht leisten oder was würde mich überfordern?

4.5.2 Integration der Kompetenz

- Sich beteiligen an Gesprächen, damit Kenntnisse und Fähigkeiten für alle zur Verfügung stehen. Die anderen müssen sehen, was ich zu bieten habe, damit sie auf meine Ressourcen zurückgreifen können.

- ❑ Beiträge anderer aufgreifen: "Aktives Zuhören" praktizieren. Es kommt nicht darauf an, dass ich viele Punkte für mich mache, sondern darauf, dass ich von den anderen lerne und diese von mir lernen. Das bedeutet auch, dass ich nicht nur "sende", sondern auch "auf Empfang" gehe und die Gedanken der anderen weiterverfolge.

4.5.3 Auswertung der gemeinsamen Kompetenz

- ❑ Die Gedanken der anderen werten und sortieren mit der Frage, wie kann dieser Gedanke zur Lösung beitragen?
- ❑ Grundsätzlich Gedanken anderer miteinander verbinden und Schlüsse ziehen. Dabei kritisch prüfen, ob die bisherigen Gedanken eine Entscheidung schon zulassen.
- ❑ Eine "Suchhaltung" einnehmen. Was kann von den Gruppenmitgliedern allein geklärt werden, wer weiß was? Welche Informationen muss sich die Gruppe von außen verschaffen? Auch unsicheren Aussagen Gehör verschaffen, um dann zu prüfen, ob und wie dieser Beitrag nutzbar gemacht werden könnte.
- ❑ Selbstkritisch mit der eigenen Eitelkeit umgehen, damit man nicht nur die eigenen Ideen für gut hält und diese der Gruppe unbedingt "verkaufen" will. Ich muss meine Ideen auch verwerfen können, ohne als Verlierer oder Dummkopf dazustehen. Das kann ich einerseits dank meiner Einsicht und andererseits dank meiner Akzeptanz durch die Gruppe.
- ❑ Keine Scheu vor Widersprüchen! Lieber eine lebhaft Diskussion mit gegensätzlichen Auffassungen, bei der ich auf neue Gedanken komme als eine lammfromme aber unproduktive Gruppe.

4.5.4 Koordinierung und Moderation von Gruppengesprächen

- ❑ Steuerung durch einen Team- oder Gesprächsleiter, der in der Lage ist zu *moderieren*.
- ❑ Selbststeuerung durch die Gruppe, damit sich jeder für die Qualität des Gruppenprozesses mit verantwortlich fühlt (z.B. ach-

ten die Gesprächspartner selbst darauf, wer sich zu Wort meldet).

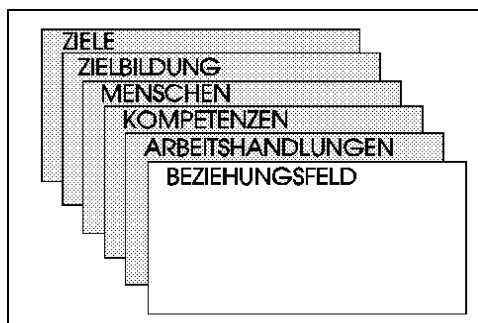
- ❑ Steuerung durch die Identifikation mit einem klaren Konzept: Jeder weiß worum es geht und was zu tun ist.
- ❑ Zielorientierung: Überprüfen, ob man von den eigentlichen Zielen abgekommen ist und ob jeder genau weiß, wo die Diskussion gerade steht. Ziele immer wieder klären.
- ❑ Gemeinsamkeiten herausarbeiten. Prüfen, ob die Arbeit noch gemeinsame Ziele verfolgt, oder ob getrennt verdeckte Ziele verfolgt werden (s.a. Kapitel "Verdeckte und offene Absichten" dort Seite: 19).
- ❑ Individuelle Interessen berücksichtigen und prüfen, wieweit sie im Gegensatz zum gemeinsamen Ziel stehen. Notfalls die Gruppe neu zusammensetzen.
- ❑ Auseinanderstrebende Diskussionen wieder zusammenführen. Zusammenfassen, was Stand der Diskussion ist. Divergenzen klären, nicht unterdrücken.

4.5.5 Feldsteuerung, Beziehungspflege

- ❑ Wahrnehmen und Bewusstheit für den gruppenspezifischen Prozess entwickeln.
- ❑ Stimmungen in der Gruppe als Feldqualität begreifen und Gefühle der Mitglieder akzeptierend aufgreifen.
- ❑ Gestaltung eines motivierenden Feldes durch Gewährung von Vertrauensvorschuss, Offenheit und Ehrlichkeit.
- ❑ Druck auf Gruppenmitglieder zurückweisen. Der Dialog, nicht die Angst vor Blamage oder nachteiligen Folgen soll das Verhalten der Teammitglieder bestimmen.
- ❑ Verständnissvolle Hilfe bei Konflikten anderer geben, sowie bereit sein, gelegentliche Aggressionen und heftige Reaktionen von streitenden Gruppenmitgliedern als menschliche Reaktionen zu tolerieren.
- ❑ Praktizieren von Feedback, damit sich niemand dessen unsicher sein muss, was die anderen erwarten und ob die Erwartungen erfüllt sind.

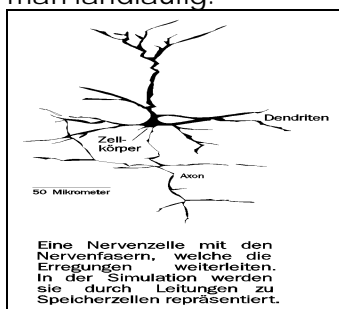
In dieser Aufzählung taucht ein Begriff auf, der sonst mehr den Physikern vertraut ist: Das (soziale) Feld in der Gruppe. Hier handelt es sich um ein soziales Phänomen, das analog zum physikalischen Feld (z.B. Gravitationsfeld) weiter unter behandelt wird (Siehe dazu Kapitel "Analogie zum physikalischen Feldbegriff" dort Seite: 34 sowie Kapitel "Rückkoppelungen auf der Ausdrucks-Ebene" dort Seite: 32.

4.6 BEZIEHUNGSFELD



Eine der hervorstechenden Charakteristiken lebender Organismen ist deren Fähigkeit zu kommunizieren. Wir machen uns im Alltag kaum noch Gedanken darüber, weil wir Kommunikation gewohnt sind.

In der Tat gibt es aber sogar schon zwischen Zellverbänden eines Organismus eine interne Kommunikation, die physikalische und chemische Mittel verwendet. dass in den Nervenbahnen elektrische Impulse nachweisbar sind, weiß man landläufig.



Die dabei ablaufenden chemischen Reaktionen sind in der Forschung teilweise bekannt. Begriffe wie "Kaliumpumpe", "Hormonausschüttung", "Botschaftersubstanzen" seien nur angedeutet. Seit der Krebsforschung und neuerdings im Zusammenhang mit dem Versuch, ein Gegenmittel gegen AIDS zu finden, sind Ergebnisse der Zellforschung durch Illustrierten- und Fernsehbeiträge in der Öffentlichkeit bekannter gemacht geworden.

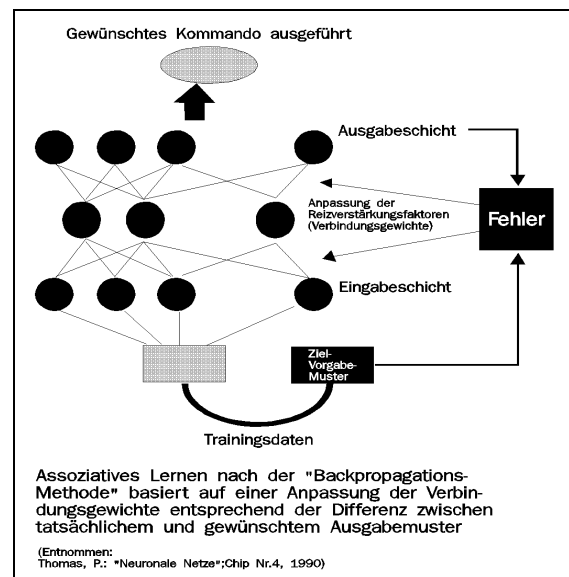
4.6.1 Neuronale Netze

Im informationstheoretischen Forschungsfeld der "künstlichen Intelligenz (KI)" weisen

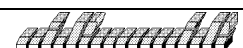
neuere Ansätze auf die Konstruktion und Nutzung sog. *neuronaler Netze*.

Nachdem die *Expertensysteme* nicht voll den Erwartungen gerecht geworden sind, durch eine Simulation von Denkfunktionen mehr über das menschliche Gehirn zu lernen, hat sich das Interesse der Forscher stärker auf die Simulation der *Struktur des Gehirns* und der *Verflechtung seiner Nervenzellen* gerichtet⁶.

Versuchte man mit den Expertensystemen die Regeln programmiertechnisch nachzuempfinden, nach denen Experten urteilen und bei der Lösung von Problemen vorgehen, so betrachtet man bei den neuronalen Netzen das Phänomen des assoziativen Lernens der komplexen, netzförmigen Nervenstruktur unseres Gehirns. Durch sie sind wir z.B. in der Lage, die Koordination hoch komplizierter Handlungsabläufe so zu verinnerlichen (d.h. durch wiederholtes Trainieren zu lernen), dass der Ablauf nach einer gewissen Übungszeit automatisiert ist. Beispiel: Die Bedienung der Kupplung beim Autofahren. Der Fahrschüler hat am Anfang noch seine Probleme beim Anfahren. Der geübte Autofahrer weiß gar nicht mehr, dass er kuppelt. Sein "Gehirn" hat alle mit dem Kuppeln zu koordinierenden Bewegungen assoziativ gelernt und ist darüber hinaus in der Lage, flexibel mit unerwarteten Änderungen der äußeren Bedingungen umzugehen: Etwa bei einem Autowechsel, nach einem Austausch der Kupplung usw.



⁶ Siehe auch "Lernen, wie Geist funktioniert"; SPIEGEL 11/1992 S.238ff.



Ein praktisches Beispiel aus der Computertechnik: Bei der Spracherkennung muss die Maschine bestimmte Frequenzmuster nach typischen Strukturen analysieren, um durch Ähnlichkeitsvergleiche das gesprochene Wort zu identifizieren. Das ist auch bei schnellen Computern ein zeitaufwendiges und noch immer nicht perfektes Verfahren. Durch die Verwendung einer bestimmten *Hardware*, einem neuronalen Netz auf der Ebene elektronischer Bauteile, kann der Computer trainiert werden, die Stimmen und Worte zu erkennen, ohne dass es dazu eines starren Computers bedürfte. Diese neuronalen Netze sind durch interne Kommunikationsprozesse gekennzeichnet, bei denen Impulse je nach Situation auf *vielfältig miteinander verkoppelten Wegen* ein Eingangssignal (Sprachsignal) in ein Ausgangssignal (Ausführung eines Kommandos) überführen. Durch diese Impulse werden Zustände einzelner Speicherzellen verändert, wodurch wiederum die Impulsweiterleitung beeinflusst wird. Ein trainiertes System ist dabei in der Lage, fehlertolerant zu arbeiten. Also durch individuell unterschiedlich ausgesprochene gleiche Worte wird dennoch das richtige Kommando ausgelöst.

Ich erwähne diese Beispiel deshalb, weil hier in technisch bereits umsetzbarer Form zum Ausdruck kommt, was innerhalb und auch *zwischen Organismen* alltäglich geschieht: Die Entwicklung von Zuständen durch wechselseitige Beeinflussung. Wenn sich dergleichen zwischen Personen abspielt, spricht man von der Ausbildung eines *sozialen Beziehungsfeld*.

4.6.2 Rückkoppelungen auf der Ausdrucks-Ebene

Was anbei schematisch dargestellt ist, entspricht dem lebendigen Prozess der nonverbalen Kommunikation. Dabei empfangen wir Signale, deren Verständnis ohne bewusstes Nachdenken erfolgt. Je nach innerem Stimmungszustand und persönlicher Veranlagung reagieren wir auf die empfangenen Signale mehr oder weniger heftig. Sofern diese Reaktion nach außen dringt, beeinflusst sie den Gesprächspartner nach dem gleichen Prinzip. Diese Wechselseitigkeit bewirkt einen Zustand zwischen den Personen, der alltagssprachlich als *Atmosphäre, Klima, "Chemie"* u.ä. bezeichnet wird. Interessant ist dabei, dass auch hier unbewusste Lernprozesse stattfinden, die zu einer Stabilisierung der Reaktionsweisen

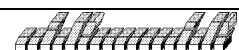
aufeinander führen. Es bildet sich mit der Zeit ein Gleichgewichtszustand heraus, dessen Existenz fühlbar und doch nicht physikalisch messbar ist. Dieser, anfänglich noch stark in Entwicklung begriffene, Gleichgewichtszustand ist das *Beziehungsfeld*. Das besondere an diesem Feld ist nun, dass es von den Verhaltensmöglichkeiten der Beteiligten einige fördert und andere hemmt.



Beispiel: Von der Trauerstimmung einer Familie bei der Beisetzung eines geliebten Angehörigen wird auch ein zufällig anwesender Außenstehender berührt, so dass dieser sich gedämpft verhält. Dabei denkt er wahrscheinlich nicht einmal darüber nach, wie man sich bei Beerdigungen verhalten sollte.

Oder: Der unwiderstehliche Hustenreiz, der viele Besucher eines Konzertes beim Warten auf den Einsatz befällt. Man möchte nicht stören, also "putzt" man sich durch Räuspern noch einmal den Hals. Das gerade stimuliert die anderen usw.

Oder: Schulklassen-Erlebnisse. Einer kichert, alle kichern. Warum? Niemand kann eine



vernünftige Antwort darauf geben, es ist eben so. Gerade in Gruppen gibt es viele Beispiele, für die „Ansteckung“ von Gruppenstimmungen

Beispiel: Zwischen zwei Personen gibt es im Verlaufe einer Gruppendiskussion Spannungen. Beide reagieren aggressiv aufeinander. Schlagartig kann jetzt atembeklemmende Stille bei den anderen entstehen oder, je nach Mitgliedern, eine übertrieben heitere Stimmung aufkommen (unbewusstes Ziel: Neutralisierung der aggressiven Energie durch Kanalisierung in Albernheit). Wenn ein aggressives Beziehungsfeld herrscht, dann mag sich manch ängstlichere Person nicht mehr aus eigenem Antrieb äußern. In einem Feld der Albernheit ruft jede Bemerkung Heiterkeit hervor, ernsthafte Einwände würden dieses Feld "stören" und unterbleiben für einige Zeit. All dieses spielt sich oft ohne Bewusstheit der Anwesenden ab, es sei denn, sie hätten gruppendynamische Erfahrung. *Mit dem Wissen um diese Phänomene ist es sehr wohl möglich, den Kräften eines solchen Feldes zu widerstehen, ja ihm sogar eine eigene Richtung oder gar Prägung zu geben.*

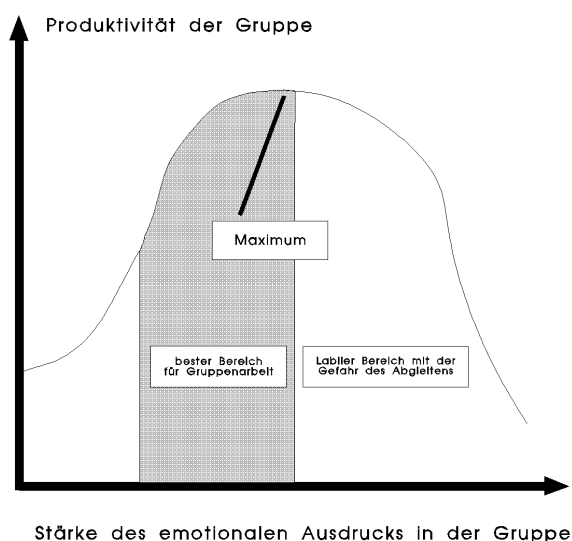
4.6.3 Beziehungsfeld und Sachergebnis

Emotionale „Ansteckung“

Warum sollte man sich diese Phänomene genauer ansehen? Sind sie nicht typisch menschlich, Ausdruck von Spontaneität und entziehen sich einer Steuerung und Nutzbarmachung? Sicher, sie sollen auch nicht entmenschlicht und maschinenmäßig gesteuert werden. Dennoch wird sich kaum ein Teamleiter, der die Bedeutung des sozialen Beziehungsfeldes für das Sachergebnis einer kooperierenden Gruppe kennen gelernt hat, über seine Einflussmöglichkeiten hinwegsetzen, das Beziehungsfeld so zu beeinflussen, dass es für die Ergebnisse förderlich ist. Freilich kann er es nicht allein, denn das "Klima" in der Gruppe entsteht eben beim Zusammenwirken aller Beteiligten. Im Grunde genommen ist das Feld der Schlüssel zur Kooperation: Ob ich meine Ressourcen bereitstelle, also anderen helfe, mir für sie Mühe mache, das hängt trotz aller Vernunft in hohem Maße von meiner gefühlsmäßigen Haltung zu den anderen ab. Und diese Haltung wird vom Feld beeinflusst. Existiert in einer Gruppe eine ablehnendes, destruktives Feld, wo jeder animiert ist, dem anderen "eins auszuwischen", dann wird kaum

kooperative Kraft frei. In einem solchen Feld schützt man sich vor Angriffen, und gegenüber den anderen ist man eher negativ-abwehrend eingestellt. Daher kommen nur die unvermeidlichen Beiträge. Man spürt in einer solchen Runde, wie hölzern die Personen auftreten: Kühl-sachlich und zugleich lauernd-gespannt. Hier „läuft“ wenig! Dementsprechend sind die Sachergebnisse mager.

Ich habe in vielen Seminargruppen das "NASA-Spiel" eingesetzt, vielleicht kennen Sie es auch. Da man grob die Verbesserung der Gruppenergebnisse gegenüber den Individualleistungen der Teammitglieder berechnen kann, habe ich im Laufe der Jahre viele anschauliche Beispiele für den Zusammenhang von Stimmung = Beziehungsfeld-Qualität (s.a. Kapitel "Feldqualitäten lassen sich beschreiben" dort Seite: 34) und Sachergebnis bekommen. Nach meinen eigenen Einschätzungen, wenngleich nicht statistisch gesichert, besteht zwischen der Emotionalität und der Produktivität der Gruppe ungefähr folgender Zusammenhang: Sehr sachlich-kühle Gruppen, wo zwischen den Mitgliedern wenig emotionale Rückkoppelungen vorkommen, arbeiteten weniger kreativ. Gruppen, in denen es lebhaft herging, wo bei Kontroversen die Stimmungen mal aggressiv, mal heiter, die ganze Gruppe ansteckten, brachten die besten Ergebnisse und vor allem viele originelle Ideen zustande. Wenn allerdings das Ausmaß an Lebendigkeit ein bestimmtes Maß überschritt, sei es, weil alle so heiter waren, dass keine ernsthafte Auseinandersetzung mehr mit den Ideen stattfand, oder sei es, dass Wut und Ärger die Gruppe beherrschten, so dass kein ernsthafter Erfolgswille mehr zu spüren war, dann waren die Gruppenergebnisse mitunter deprimierend.



Diese Erfahrungen stehen im Gegensatz zur verbreiteten Meinung, dass die sachlich emotionslose Arbeit am produktivsten sei. Deswegen steuern Teamleiter bei Diskussionen häufig gegen die aufkeimende Emotionalität. Sätze wie "Wir wollen mal sachlich bleiben!" sind täglich zu hören. Ein gutwilliges Team folgt diesen Hinweisen und unterdrückt seine Emotionen. Solche Selbstunterdrückung der Teammitglieder kostet jedoch psychische Energie, die der problemorientierten Arbeit verloren geht. Die eigenen Gefühle niederhalten bedeutet, Antriebe in sich zu bremsen, folglich kommt kein Schwung in solchen Gruppen auf. Wer hat nicht mindestens schon einmal an zähen, langweiligen Sitzungen teilgenommen, wo hinterher eigentlich nur eines deutlich war, nämlich, wie einem der "Hintern" vom langen Sitzen wehtat? Was in diesen Gruppen fehlt, ist der Elan, der mit dem Ausdrücken von Emotionen aufkommt.

Untersuchungen erbrachten, dass sehr kontrollierte Personen einen hohen Muskeltonus haben, sie verspannen sich unbewusst. Durch Muskelanspannung wird die ungelöste emotionale Energie verbraucht. Wer andauernd in einem solchen Feld arbeiten muss, braucht sich über psychosomatische Beschwerden nicht zu wundern. Die jeweils schwächste Region des Körpers reagiert irgendwann auf die Dauerbelastung. Typische Folgebeschwerden: Kopfschmerzen, Herzbeklemmungen, Magenbeschwerden, Rückenschmerzen. Deswegen spricht es für die Qualität der erfahrenen Teammitglieder, wenn sie aus der Vergangenheit ihrer Arbeit wissen, wann der kritische Punkt naht. Sie lassen viel Lebendigkeit zu und kommen durch

diese in einem beflügelnden Beziehungsfeld voran. Und, sie leben gesünder!

4.6.4 Feldqualitäten

4.6.4.1 ANALOGIE ZUM PHYSIKALISCHEN FELDBEGRIFF

In jeder Gruppe findet die Entwicklung von dynamischen Gleichgewichtsstrukturen statt. Die Grundtendenz von Gruppen geht (ähnlich wie in der Molekularchemie bei chemischen Verbindungen) dahin, einen stabilen Gleichgewichtszustand zu erreichen. Deswegen neigen viele Menschen in Gruppen dazu, offener und vertrauensvoller zu sein als man das sonst von ihnen gewohnt ist, weil sie sich in dem dadurch geförderten Klima positiver Stimmungen und allgemeiner Aufgeschlossenheit besser fühlen und es sich somit besser arbeiten und leben lässt. Daher ist es ein sinnvoller Beitrag, sich den Gruppenmitgliedern zugewandt zu verhalten. Die beflügelnde, oder je nach dem auch hemmende, Wirkung des sozialen Beziehungsfeldes als Analogie zu physikalischen Feldern ist es, was zur Namensgebung innerhalb der Sozialwissenschaft geführt hat. Hier wie dort erfahren Objekte/Subjekte Kraftwirkungen (Beschleunigungen oder Bremsungen): Massen im Gravitationsfeld, Elektronen in einem Magnetfeld, Ladungen in einem elektrischen Feld, Menschen in einem sozialen Feld⁷. Hier wie dort ist das Feld nicht direkt wahrnehmbar, es wird an seinen Wirkungen erfahren bzw. gemessen.

Im Arbeitsalltag kommt die positive Tendenz von Feldern dann seltener zum Tragen, wenn die Gruppe falsch zusammengesetzt ist oder keine erfahrenen Mitglieder hat. Oft ist auch der Leiter nicht wirklich fähig, die Gruppe gut zu moderieren. Wenn in einer Gruppe sogar Konkurrenten oder gar persönliche Feinde zusammenarbeiten müssen, dann entwickeln sich hemmende, und keine beschwingenden Felder.

4.6.4.2 FELDQUALITÄTEN LASSEN SICH BESCHREIBEN

Das jeweils herrschende Gleichgewicht lässt sich mit gleichen Begriffen beschreiben wie Stimmungen bzw. Eigenschaften einer einzelnen Person. Man kann sagen, ein Beziehungsfeld sei aggressiv, müde, gespannt,

⁷ Grundlegende Ausführungen zum Feldbegriff finden sich in: LEWIN, Kurt, "Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, ausgewählte theoretische Schriften"; Verlag Hans Huber Bern und Stuttgart 1963.

langweilig, freudig, heftig, berauschend, fantasieanregend, erotisch, banal, tot, autoritär, lähmend usw. Solche Qualitäten können andauernd sein oder schlagartig eintreten und wieder verschwinden. Das Besondere an diesen Feldern ist, dass man schwer dagegen ankämpfen kann, wenn man sich ihrer Wirkung nicht bewusst ist. In einer Gruppe, in der Müdigkeit und Resignation ausgebrochen sind, muss erst eine Veränderung des Feldes erfolgen, ehe Beiträge und zündende Ideen zu erwarten sind. Wenn sich z.B. eine *Sündenbock*-Situation ergeben hat, in der die Mehrzahl der Gruppenmitglieder offen oder verdeckt immer wieder ein Mitglied beschuldigt und angreift, hat dieses Mitglied selbst bei sachlich besten Argumenten kaum Gelegenheit, angemessen gehört und aufgegriffen zu werden. Erst, wenn jemand diese Struktur erkennt und beim Namen nennt, kann eine Änderung herbeigeführt werden. Möglicherweise wird der "Sündenbock" nun besonders beachtet, weil sich Schuldgefühle und Wiedergutmachungswünsche bei den anderen Gruppenmitgliedern einstellen.

4.6.4.3 FELDBEINFLUSSUNG DURCH EMOTIONEN

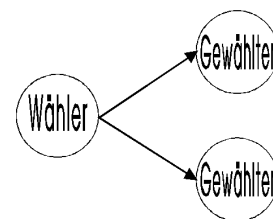
Für den Moderator einer Gruppe ist daher die Wahrnehmung der Feldqualität besonders wichtig. Eine Beeinflussung des Feldes ist vor allem durch neue Signale auf der Ausdrucksebene möglich. Diese kommen aber nicht durch schauspielerische Glanzleistungen zustande, sondern sind mit inneren Bewegungen, Gefühlen der Mitglieder verbunden. Folglich muss der Moderator etwas unternehmen, was die Emotionalität der Personen anstößt. Wenn der Anstoß von geschätzten und glaubwürdigen Personen ausgeht, hat er die stärkste Wirkung. Oft kommen diese Initiativen von spontanen, emotionalen Persönlichkeiten.

Der demagogisch erfolgreiche Verführer GOEBBELS hat sich angeblich selbst in Gefühle hineingesteigert, die er dann während seiner Reden ausdrückte. Wahrscheinlich konnte er auch wegen dieser *Selbstsuggestion* so viele Menschen in seinen Bann schlagen. Nach einigen solcher Reden darauf angesprochen, gab er unumwunden zu, dass er die Menge angelogen habe. Er war selbst fasziniert von seinem Einfluss auf die Stimmung

einer großen Menge⁸. Beruhigenderweise gelingt das nur wenigen, wenn wir unsere kritische Wachheit fördern. Wenn ein Politiker heute seine emotionale Reaktion lange geübt hat, so kommt in seinem Ausdruck vor allem das Moment der Unechtheit "rüber". Feldqualitäten lassen sich nicht so leicht imitieren! Wer ein Feld beeinflussen will, muss sich selbst als Person „einbringen“!

4.6.5 Soziographische Beziehungsfeld-Analyse

Persönliche Beziehungsstrukturen sind vor allem durch die Dimension Zuneigung-Abneigung gekennzeichnet. Diese Dualität ist fundamental, wir wollen wissen, wer ist Freund, wer Feind, wer ist sympathisch, wer unsympathisch. Diese Tatsache erlaubt, Beziehungsfelder erfassbar zu machen. Ein verbreitetes Verfahren besteht darin, dass die Mitglieder einer Gruppe zu einer gefühlsbetonten Auswahl anderer Gruppenmitglieder veranlasst werden. Man könnte also jedes Gruppenmitglied fragen: "Mit welchen beiden anderen Personen würden Sie am liebsten in einer Dreiergruppe zusammenarbeiten?" Da bei einer Beantwortung dieser Frage der größte Teil der Gruppe ausgeschlossen werden muss (was in Seminaren regelmäßig Unbehagen auslöst), dürfte die vorhandene Attraktion zu den anderen Personen von Einfluss auf das Ergebnis sein. Man kann dann die Wahlen graphisch darstellen, indem man von jedem Wähler zwei Pfeile auf die Gewählten zeigen lässt.



Da von jedem Gewählten auch wieder Pfeile ausgehen, kommt man zu einer Vektor-Darstellung. Sie wird *Soziogramm* genannt und geht auf MORENO⁹ zurück.

Zur Ausarbeitung eines Soziogramms trägt man zunächst alle Wahlen in eine Matrix ein, um sie anschließend leichter in eine Zeichnung umzusetzen.

⁸ Siehe dazu auch LAY, R.: "Manipulation durch die Sprache"; Reinbeck 1979; Rowohltsrororo 7341.

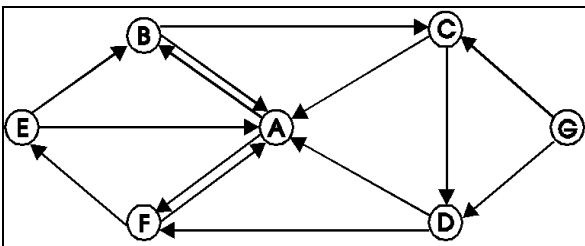
⁹ MORENO, J.L.: "Sociogram and Sociomatrix"; Sociometry 6, S. 299-344.

Eine gute Darstellung der Problematik findet sich in: "Handbuch der Psychologie, Band 7 1. Halbband Sozialpsychologie"; Verlag für Psychologie Dr. C.J. Hogrefe, Göttingen 1969.

		Gewählte Teilnehmer						
		A	B	C	D	E	F	G
Wählende Teilnehmer	A		X				X	
	B	X		X				
	C	X			X			
	D	X				X		
	E	X	X				X	
	F	X				X		X
	G			X	X			

Aus der Matrix wird dann versucht, alle Pfeile so zu zeichnen, dass sich ein prägnantes Bild ergibt. Das bedeutet, dass alle Pfeile möglichst ohne Überkreuzungen darzustellen sind, dass häufig gewählte Teilnehmer in die Bildmitte gerückt und Unterstrukturen, soweit welche erkennbar sind, deutlich herausgestellt werden. Die entstehende Graphik ist durchaus in Grenzen willkürlich, spiegelt aber die Wahlen und damit die Beziehungsstruktur der Gruppe wider:

An diesem Beispiel lassen sich einige Merkmale des Beziehungsfeldes aufweisen:



- ❑ Es gibt einen *Star* (A). Diese Person hat für die übrigen Gruppenmitglieder offenbar zurzeit eine enorme Attraktivität. Man kann davon ausgehen, dass jeder Beitrag dieser Person auf größere Geneigtheit treffen wird als die der anderen. Wahrscheinlich handelt es sich bei A um einen informellen Gruppenführer.
- ❑ Es gibt ein *Mauerblümchen* (G). Niemand hat diese Person an 1. oder 2. Stelle genannt. Daraus ist allerdings nicht zu schließen, dass diese Person von allen anderen abgelehnt wird. Das kann sein, muss aber nicht. Vielleicht ist sie bisher im Prozess "blass" geblieben.
- ❑ Es gibt *gegenseitige Wahlen* (B-A;A-F). Hier existieren starke wechselseitige Zuneigungen, so dass diese drei Personen sich in einer Dreiergruppe gegenwärtig wohl fühlen dürften.

- ❑ Das Feld ist zentral ausgerichtet. Die Beziehungen der Mitglieder untereinander sind nicht sehr entwickelt, sie orientieren sich überwiegend an der Zentralfigur (A), wobei gut möglich ist, dass (A) das selbst noch nicht bemerkt hat.

- ❑ Es gibt viele mögliche Strukturen, die obige ist nur ein Beispiel. Halten wir fest:

- ❑ Feldstrukturen ändern sich mit der Zeit.

- ❑ Aus einzelnen Positionen lassen sich keine Charaktereigenschaften der Personen ableiten, wenngleich persönliche Eigenarten, die der Gruppe nützlich oder angenehm sind, durchaus ihren Ausdruck in den Wahlen finden.

- ❑ Die Kenntnis der Feldstruktur ermöglicht es, durch klärende Feedback-Gespräche Störungen im Beziehungsfeld auszuräumen.

- ❑ Die Aufdeckung solcher Feldstrukturen setzt einerseits ein gewisses Grundvertrauen zwischen den Personen voraus und kann bei ernsthafter Aufarbeitung starke Vertrauensvertiefung bewirken.

- ❑ Gruppen, die nicht bereit sind, über die hinter den Wahlen stehenden Einstellungen offen zu sprechen, sollten diese Technik nicht verwenden, da es sonst eher zu Verkrampfungen und Spannungen kommen könnte.

Es gibt noch andere Formen soziographischer Analysen, die jedoch nur mit erheblichem fachlichem Aufwand durchgeführt werden können. So kann man z.B. jeder Person eine Attraktivitäts-Zahl ("Zensur") etwa von 1 (sehr wenig) bis 7 (sehr viel) zuordnen. Die so gewonnene Datenmatrix lässt sich (mittels Rechner) zu einer Distanzordnung in einem mehrdimensionalen Koordinatensystem verrechnen. Jedoch liegt der Sinn der Methode weniger im komplizierten mathematischen Aufwand als mehr in den daran anknüpfenden Gesprächen, und für diese reicht die einfache soziographische Analyse gewöhnlich aus.

4.6.6 Beziehungsfeld und formelle Beziehungen

Die Qualität von Beziehungsfeldern hängt nicht nur von den spontan entstandenen Ge-

fühlsregungen und deren Ausdruck, sondern auch von so genannten "konditionierten" Reaktionen ab, welche durch das Vorhandensein einer offiziellen Beziehungsstruktur ausgelöst werden. Der Begriff der Konditionierung kommt aus der Reiz-Reaktions-Forschung im Rahmen der psychologischen Lerntheorie und meint, dass raumzeitlich parallele gefühlshafte Reaktionen durch stetige Vorerfahrung miteinander verkoppelt, also gelernt werden und sich später wie ein Reflex auslösen lassen. Wenn ich in meiner Schulzeit viele schlechter Erfahrungen gemacht habe, etwa dass ich im Unterricht vor dem Lehrer oder den Schülern Angst gehabt habe, die sich als Bauchschmerzen darstellte, dann können noch nach vielen Jahren später der Anblick der Schule (selbst eines anderen, aber ähnlichen Schulgebäudes) oder eine Lerngruppe wiederum Bauchschmerzen in mir auslösen.

In hierarchischen Institutionen ist deren organisiertes Gefüge prägend für eine Vielzahl von *Rollenverhaltensweisen* der Mitarbeiter. Da Rollenverhalten mit bestimmten Positionen verknüpft ist, lösen ganz normale Menschen in dem Moment, wo sie als Vertreter der Institution auftreten, reflexartig Haltungen, Gefühle und Erwartungen in den anderen Gesprächspartnern aus. Eine eben noch in der Mittagspause fröhlich plaudernde Runde von Sachbearbeitern am Kantineisch wird vielleicht steifer und förmlicher, wenn ein Vertreter der Geschäftsführung sich dazusetzen möchte. Auch wenn dieser Mensch sich ganz natürlich verhält, wird ihm gegenüber aufgrund von verinnerlichten Erwartungen, wie man sich gegenüber Vorgesetzten verhalten sollte, rollenbezogen reagiert¹⁰. Die hierarchische Position induziert Gefühle von Beklemmung, Vorsicht und vielleicht auch Angst. Abhilfe schafft angeblich die bekannte alte Empfehlung: Stellen Sie sich den Menschen in Unterhosen oder bei der ersten Fahrtstunde vor.

4.6.6.1 EIN BEISPIEL: DIE WIRKUNG DES PAUSENTISCHES

dass tatsächlich das Feld auch durch die formelle Rolle und nicht nur durch die Persönlichkeit der Rollenträger beeinflusst wird, habe

¹⁰ "Rolle;" bzw. *Rollenenerwartungen* meint im soziologischen Sinn *das Gesamt der Erwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet sind* und wird vom tatsächlichen *Rollenverhalten* unterschieden (KÖNIG, R.: Fischer Lexikon "Soziologie"; Fischer Bücherei GmbH, Frankfurt am Main und Hamburg 1968. Darin befindet sich eine umfangreiche Bibliographie).

ich sehr deutlich während eines Teamtrainings von Geschäftsführern einer kirchlichen Institution erlebt. Wir tagten in einem kleinen gemütlichen ehemaligen Fischerhaus an der Nordsee, in welchem der Hauptraum so aufgeteilt war, dass die vier Geschäftsführer zur Arbeit um ein Flipchart saßen und zur Pause etwa 2m entfernt an einen Esstisch gehen konnten, um den herum Stühle standen. An diesem Tisch wurden auch die Speisen während der Tagung eingenommen.

Einmal war die Gruppe mit ihren Gesprächen an einem schwierigen Punkt angekommen, wo jeder unsicher in der Handhabung der gelernten Moderationsmethoden war und daher trotz hohen Ranges, den er bekleidete, gehemmt wie ein Schulbus zögerte, das Gelernte aus eigener Initiative anzuwenden. Ich hatte in diesem Moment für alle die Bedeutung eines Lehrers, war im Rahmen des Trainings in ihrem Bewusstsein der Inhaber der formalen Vorgesetzten-Position, der über richtig und falsch, Erfolg und Misserfolg der Übung entscheiden konnte. Da die Gefahr bestand, durch eigene Fehler zu offenbaren, was sie noch nicht gelernt hatten, entstand dieses Feld der Beklemmung und Lähmung. Also unternahm ich etwas, was das Feld ändern sollte: Ich lud zu einer Pause am Tisch ein. Wir saßen dann um diesen Tisch, und sofort begann eine ungehemmte, fröhliche entspannte Diskussion zu genau den Fragen, die in der Arbeitssituation nicht aufkommen wollte. Ich, der nun als Privatperson erlebt wurde, erfuhr ganz offen von allen das, was sie vorher verstecken wollten: Was für Unsicherheiten sie hätten, wie es ihnen schwer fiel, vor den anderen Geschäftsführerkollegen als Schüler dazustehen usw. Nach einem solchen Gespräch ändert sich nach meinen Erfahrungen das Feld gewöhnlich nachhaltig. Nicht so in diesem Kreis: Kaum saßen wir wieder in der Arbeitsecke, traten die alten, irrationalen, Beklemmungen wieder auf. Erst eine *Analyse der Situation* und die Erläuterung des Feldbegriffes änderte dies in einer späteren Phase des Trainings.

5 INDEX

A

Absichten • 19, 20
 Absprachen • 27
 Abstimmung • 11
 Aggression • 20
 Aggressionen • 29
 aggressives Beziehungsfeld • 32
Aha-Erlebnis • 26
 Ähnlichkeitsvergleich • 31
 AIDS • 30
 Aktennotizen • 8
 Aktennotizen-Syndrom • 8
 Aktives Zuhören • 29
 Akzeptanz • 7, 29
 Alibi • 20
 Alltagserfahrung • 23
 Amerika • 11
Analyse der Situation • 36
 Anfangsphase • 15, 23
 Angst vor Blamage • 29
 Ansprüche • 17
 Antriebe • 32
 Antriebssystem • 15
 APO • 11
 Arbeitsbedingungen • 25
 Arbeitsbedingungen als Motivationsfaktor • 21
 Arbeitsbeziehungen • 7
 Arbeitsergebnis • 12
 Arbeitsfeld • 28
 Arbeitsgestaltung • 15
 Arbeitsgruppe • 19
 Arbeitshandlung • 13
 ARBEITSHANDLUNGEN • 15
 Arbeitsphilosophien • 20
 Arbeitsteilung • 21
 Arbeitsziele • 15
 Ärger • 17, 19, 27
 Ärger • 32
 Aristokraten • 8
 Aristoteles • 8
 assoziatives Lernen • 30
 Atmosphäre • 31
 Attraktion • 34
 Attraktivität • 34
 Attraktivität-Zahl • 35
 Ausdrucksebene • 33
Augenschein • 26
Augenschein • 25
 Ausbeutung • 11
 Ausbildung • 7, 31
 Auseinandersetzung • 32
 Ausgangssignal • 31
 autokratische Führungsmethoden • 6
 autokratische Führungspersonen • 22
 autoritär • 12, 21, 33
 autoritär • 6
autoritäres Führungsverhalten • 21
 Autoritäten • 12
 Axel Gloger • 8

B

Basistraining • 28
 Baumstamm • 9
 Bedingungen • 7, 15, 17, 30
 Bedürfnisbefriedigung • 15
 Begriffsbestimmung • 7
Behinderungen • 19
 Beklemmung • 35
 Beklemmung • 36
 Belohnung • 15
 Beraterarbeit • 17
 Besprechung • 11, 19
 Beteiligung • 21, 23, 26
 Beteiligung der Mitarbeiter • 23
 Bewerber • 24
 Bewerber • 18
 Bewußtheit • 32
 Bewußtheit • 20, 29
Beziehungsfeld • 31, 32, 33
 BEZIEHUNGSFELD • 15
 Beziehungsfeld-Qualität • 32
 Beziehungsstrukturen • 34
 Bibel • 12
 Botschaftersubstanzen • 30
Brainstorming • 23
 Buch der Rhetorik • 8
 bürokratisch • 28
 bürokratisiert • 24

C

Cadmium • 24

Charaktereigenschaften • 35
 Chefbüro • 8
 Chromosomen • 24
 Computer • 31
 Computer • 21
corporate identity • 24

D

Datenmatrix • 35
 Definition • 7
 Definitionsspielraum • 23
 Demokratie • 6
 demokratisch • 12, 21
 Denkfunktionen • 30
 destruktives Feld • 32
 Dialog • 11, 29
 Diskurs • 21
 Diskussion • 20, 21, 26, 29, 31, 36
 Distanzanordnung • 35
 Divergenzen • 29
 Druck • 29

E

Ebene • 21, 31
 egoistische Handlungsweisen • 12
 ehrlich • 15
 Ehrlichkeit • 29
 eifersüchtig • 20
 Eigeninteresse • 12
 Einbahn-Verkehr • 8
 Einfluß • 17, 33, 34
 Einfluß • 23
 Einflußmöglichkeiten • 32
 Eingangssignal • 31
Einsicht • 26
 Einsicht • 29
 Einstellung • 7
 Einverständnis • 9
 Eitelkeit • 29
 Elan • 32
 emotionale Rückkoppelungen • 32
 Emotionalität • 32
 emotionslose Arbeit • 32
 Engagement • 24
 Entscheidungsebene • 28
 Entscheidungsfreieraum • 21
 Entscheidungsgremien • 20
 Entscheidungsspielraum • 23
Entscheidungsspielraum • 21
 Entscheidungsunfähigkeit • 11
 enttabuiert • 25
 Enttäuschungen • 21
 Erfahrungsaustausch • 11
 ergänzen • 27
 ergänzen • 27
 ergänzende Fähigkeiten • 15
 Erleben und Verhalten • 15
 Erwartungen • 21, 30, 35
 Erwartungen • 12
 Erwartungen • 30
 Erziehungsnormen • 20
 Experiment • 25, 26
 Experiment • 25
 Experte • 11
Expertensysteme • 30
 Expertenteam • 11

F

Fachleute • 27
 Fachleute • 11
 Fachwissen • 27
 Fähigkeiten • 15, 27, 29
 Feedback • 18, 30
 Feedback • 8
 Feedback-Gespräche • 35
 Fehlerausgleichs • 26
 Fehlermeldungsanalyse • 27
 fehlertolerant • 31
 Fehlanforderungen • 27
 Feld • 18, 31, 32, 33, 34, 35, 36
 Feld • 30
 Feldqualität • 33
 Feldqualität • 29
 Feldqualitäten • 34
 Feldstrukturen • 35
 Feldstrukturen • 35
 Finanzchef • 28
 Firmenziele • 20
 Flexibilität • 9
 Fort- und Weiterbildung • 7
 Fortbildung • 28
 Fortbildungsbeauftragte • 28

Fortbildungsmaßnahmen • 28
 Fortbildungsprogramm • 23
 Fortbildungsstelle • 17
 Fortbildungsveranstaltung • 18
 Fortbildungsveranstaltung • 28
 Fortschritt • 11
 Freiheit • 17, 22
 Freiheit • 6
 Freiheit • 22
 Freiheitserlebnisse • 22
 Frequenzmuster • 31
 Frühkapitalismus • 24
 Führung • 5, 11, 22
 Führung • 11
 Führungsgrundsätze • 6
 Führungskraft • 9
 Führungskraft • 8, 9
 Führungskräfte • 5, 7, 8, 23
 Führungskräfte • 8
 Führungskräfte • 8
 Führungskräfte • 9
 Führungsnachwuchs • 6
Führungs-Stil • 5
 Funktion • 28

G

Gedankenbeispiel • 25
Gefühl • 23
 Gefühlsregungen • 35
 Gegeneinander • 9
 gegenseitige Hilfe • 15
gegenseitige Wahlen • 34
 Gehirn • 30
 Gehirn • 30
 Gemeinnützigkeit • 6
 Gemeinsam - star • 18
 Gemeinsamkeit von Zielen • 19
 Gemeinsamkeiten • 29
 Genforschung • 24
 Genlandkarte • 24
 gentechnisch • 24
 Gerüchteküche • 8
 Geschäftsleben • 20
 Geschäftsleitung • 17
 Geschäftsleitung • 11
 gesellschaftliche Entwicklung • 12
 gesellschaftlichen Wertvorstellungen • 6
 Gesundheitsgefährdung • 24
 Gewinn • 24, 25
 Glanzleistung • 23
 Glaube • 12
 Gleichberechtigung • 6
 Gleichgewichtsstrukturen • 33
Gleichgewichtszustand • 31, 33
 Gleichgewichtszustand • 31
 GOEBBELS • 33
 Graf-Bobby-Witze • 8
 Gravitationsfeld • 30, 33
 Gremien • 21
 Gremien • 15
 Grenzen • 29, 34
 Grenzen • 21
 Grundbedürfnis • 25
 Grundlagen für Kooperation • 7
 Grundvertrauen • 35
 Grundwerte • 6
 Gruppe • 5
Gruppendruck • 27
 gruppenspezifisch • 17
 gruppenspezifische Erfahrung • 32
 gruppenspezifische Prozesse • 21
 gruppenspezifischen Selbsterfahrungsgruppe • 22
 Gruppenergebnisse • 27, 32
 Gruppenergebnisse • 32
 Gruppenführer • 34
 Gruppen-Hochgefühl • 21
 Gruppenproblem • 27
 Gruppenzusammensetzung • 28

H

Haltung • 19, 25, 27, 32
 Haltung • 27
 Handel • 20
 Handlungsfreiheit • 21
Hardware • 31
Harmonisierung • 27
 Heimatgefühl • 24
 helfen • 12, 13, 21
 herrschaftsfrei • 11
 Herrschaftsfreiheit • 11
 Herrschaftsstrukturen • 11



- Herzbelegungen • 33
 Hierarchie • 18
 hierarchisch • 6, 11
 hierarchische Position • 35
 Hilfsbereitschaft • 12
 Hölle • 5
 Hormonausschüttung • 30
 Humanität • 25
 Hustenreiz • 31
- I**
 Ideenproduktion • 11
 Identifikation • 20, 22, 29
 Impulse • 30, 31
 Impulsweiterleitung • 31
 indirekt • 19
 Individualleistungen • 32
 Individuelle Interessen • 29
 Industrie • 24
 Informationsfluß • 8, 9
 Informationsstränge • 9
 Institution • 5, 11, 35
 Institutionsberater • 12, 25
 Interaktion • 8
Interaktion • 26
 Interaktionsverhalten • 18
interaktiv • 5
 interaktive Kooperation • 20
 interaktive Zusammenarbeit • 25
 Interessen • 11, 15, 17, 19, 20
 Interessen • 11
 Interessen • 19
 Interessenlage • 17, 19
 Interessenlage • 18
 irrational • 22
- J**
 Japan • 24
joint venture • 5
 journalistisch • 18
- K**
 Kaliumpumpe • 30
 Kalkulation • 21
 Kanalisierung • 32
 Karriereleiter • 18
 Kästchendenken • 6
 keine Zeit, miteinander zu sprechen • 8
kick-off-meeting • 27
 Kleingruppe • 27
 Klima • 31, 32, 33
 Kollegenbeziehungen • 28
 Kommission • 28
 Kommunikation • 30, 31
 Kommunikation • 8, 30
 Kommunikationskanäle • 9
 Kommunikationslinien • 9
 Kommunikationsproblem • 8
 Kommunikationsprobleme • 8
 Kommunikationsprozesse • 31
 Kommunikationspsychologie • 7
 Kommunikationsstraße • 8
 Kompaßnadel • 8
 Kompetenz • 25, 27, 28
 Kompetenz • 27
 Kompetenzen • 27
 KOMPETENZEN • 15
 Kompetenzenteilung • 22
 Kompromiß • 19
 Konditionierung • 35
 Konflikt • 8
 Konflikte • 28
 Konflikte • 7
Konformismus • 27
 Konkurrenz • 13, 18
 konkurrenzfähig • 25
 Konkurrenzkämpfe • 21
 Konkurrenzsituation • 18
 Konsens • 9
 Konsens • 6
 Kontakt • 25
 Kontroller • 20
 kontrollierte Personen • 33
 Kontroversen • 32
 Kooperation • 5, 6, 7, 11, 12, 13, 17, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 32
 Kooperation • 6
 Kooperations-Merkformel • 13
 Kooperationspartner • 13, 15, 17, 20, 25
 Kooperationstraining • 5
 Kooperationsziele • 20
 kooperativ • 5, 7, 11, 17, 21
 kooperativ • 5
 kooperative Einstellung • 27
 kooperative Geschäftsleitung • 28
- Koordinator • 22
 Koordinierung • 11
 Kopfschmerzen • 33
 kosmetisch • 23
 Kostenfaktor • 24
 Kräfteverhältnisse • 21
 Kreativ-Gruppen • 20
 Krebsforschung • 30
 Krise der Gesellschaft • 11
 Krisensituationen • 20
 Kundenbeschwerden • 8
 Kundenwünsche • 27
 Künstliche Intelligenz (KI) • 30
- L**
laisser-faire • 21
 Längendifferenz • 25
 Leitungsebene • 20
 Lerntheorie • 35
 Lernziele • 15
 Lernziele • 28
 Lösungsstrategie • 9
- M**
 Magenbeschwerden • 33
 Magnetfeld • 33
 Management by objectives • 22
 Manager • 8, 9
 Manipulation • 11
Massenphänomene • 27
 Matrix • 34
 Matrix • 34
Mauerblümchen • 34
 Meetings • 19
 Menschen • 7, 11, 12, 15, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 33, 35
 MENSCHEN • 15
 menschengerecht • 24
 menschengerechte Arbeitsbedingungen • 24
 menschenwürdig • 25
 menschliche Komponente • 8
 menschliche Regungen • 30
 Mensch-Maschine-Problem • 24
 Mental Research Institute in Palo Alto • 7
 Mißtrauen • 23
 Mitarbeiter • 5, 6, 7, 9, 11, 17, 21, 22, 23, 24, 28, 35
Mitarbeitergespräch • 8
 Mitbestimmung • 11, 12
 Mitbestimmungsrechte • 11
 Miteinander • 9
 Mittelwert • 25, 26
 Mittelwert • 26
 Moderationsmethoden • 35
 Moderator • 22, 33
 Molekularchemie • 33
 Mond • 11
 MORENO • 34
 Motivation • 20, 28
 Motivation • 23
 Motivationsforschung • 6
 Motivationsforschung • 20
 Motivationsgewinn • 22
 Motivationspsychologie • 15
 Motivierungsmasche • 23
 Müdigkeit • 33
 Multi-Knoten-Organisation • 9
 Mündigkeit • 6
 Muskelanspannung • 33
 Muskeltonus • 33
 Mythologie • 12
- N**
 Nachfolger des Leiters • 18
 Nächstenliebe • 11
 Nachwuchsmanager • 23
 NASA-Spiel • 32
 negative Nacheffekte • 15
 Negativfigur • 21
 negativistische Frage • 9
 Nervenbahnen • 30
 Nervenstruktur • 30
 Netz • 9
Netzwerk • 27
 Neuorganisation • 27
 Normen • 12
 Nutzen der gemeinsamen Arbeit • 18
 Nutzen der Kooperation • 15
- O**
 Oberbehörde • 11
 offene Kommunikationsstruktur • 9
 Offenheit • 19
 Offenheit • 9, 18, 19
 Offenheit • 29
 öffentlich erklärt • 20
- öffentlich rechtlich • 17
 optische Täuschung • 26
 Order de Muffti • 21
 Organisation • 6, 21, 25
 Organisation • 6
 Organisation • 9
 Organisationsaufbau • 9
 Organisationsberater • 28
Organisations-Laboratorien • 22
 Organisationslehre • 11
 Organisationsstruktur • 11
 Organismen • 31
 Organismen • 30
 Orientierungsphase • 19
- P**
 Panne • 17
parallelisieren • 21
 Partnerschaft • 6, 11
 Partnerschaft • 6
 Partnerschaft • 6
 Personalchef • 28
 Personalverantwortung • 7
Personbindung • 19
 persönliches Engagement • 19
 Pionierphase • 24
 Planung • 27, 28
 Planung • 27
 Planungsgruppe • 15
 politischer Führung • 11
 Positionen • 35
 Positionen • 35
 positive Effekte • 15
 Problemlösung • 26
 problemorientierter Arbeitsprozeß • 15
 Produktivität • 6, 32
Projektgruppe • 5
 Projektplanung • 27
 Projektziele • 20
 Protest • 11
 Prozesse • 22, 28
 psychische Energie • 32
 Psychologe • 8
 psychosomatische Beschwerden • 33
 Psychospinner • 18
- Q**
 Qualifikation • 25
 Qualifikation der Vorgesetzten • 22
 Qualität • 18, 27, 29, 33, 35
 Qualität • 6
 Quecksilber in Franken • 24
- R**
 Rabbi • 5
 Rakete • 11
 Rechenzentrum • 27
 Rechnungshof • 20
 Redaktionsleiter • 18
 Reduktion von Kooperationsbereitschaft • 21
 Reflex • 35
 Reibereien • 18, 27
 Reiz-Reaktions-Forschung • 35
 Resignation • 33
 Resignation • 21
 resignative Abwendung • 23
 Ressourcen • 29, 32
 Resultat • 11
 Roboter • 25
 Rolle • 15, 22, 35
 Rolle • 7
 Rollensituation • 8
 Rollenverhalten • 35
Rollenverhaltensweisen • 35
 Rückenschmerzen • 33
 Rundfunkanstalt • 17
Russisches Märchen • 5
- S**
 Sachergebnis • 32
 sachlich-kühle Gruppen • 32
 Sachzwänge • 15, 23
 Sachzwänge • 20
Scheinargumentationen • 19
 Scheinbeteiligung • 23
 Schlagwort • 11
Schnittstellen • 21
 Schuldgefühle • 33
 Schwäche • 18
 Schwerpunktziel • 18
 Selbstbetrug • 20
 Selbsterfahrung • 22
 Selbstlosigkeit • 13
 Selbstmord • 24
 Selbststeuerung • 29
Selbstsuggestion • 33



- Selbstüberschätzung* • 27
Selbstunterdrückung • 32
 Seminar • 6, 7, 18
 Seminaratmosphäre • 18
 Seminartag • 18
 Seminarteilnehmer • 7, 18
 Seminarteilnehmer • 18
 Senatsplanungsgruppe • 21
 Signale • 31, 33
 Sitten • 20
 Solidarität • 11
 Sowjetunion • 11
 sozial • 15, 21, 24
 Sozialwissenschaft • 33
 Soziogramm • 34
 soziographische Analyse • 35
 Soziologische Studien • 24
 Spezialisten • 27
 Spezialisten • 15
 Spielraum • 21
 Spießrutenlaufen • 18
 Spontaneität • 32
 Spracherkennung • 31
 Staat • 12
 Staat • 11
 Stanford University • 7
 Star • 34
 Steuerung • 29, 32
 Steuerung • 29
 Steuerungsmodell • 6
 Stil eines Vorgesetzten • 11
 Störungen im Beziehungsfeld • 35
 Strafandrohung • 12
 Strafen • 20
 Straßenverkehr • 9
Struktur • 6, 17, 21, 28, 30, 33
 Studenten • 11
 Studentenbewegung • 11
 Suchhaltung • 29
Sündenbock • 33
 Systemanalytiker • 21
systematische Fehler • 26
systemisch • 27
 Szenario-Planung • 9
- T**
- Tabelle • 16, 17, 18, 19, 21, 26
 Tabu • 25
 taktiert • 19
 Taktik • 23
 taktisch • 20
 taktisch • 11
task force • 5
 Täuschung • 26
 Täuschung • 26
 Team • 11, 17, 18, 22, 32
 Teamarbeit • 22
 Teamarbeit • 22
 Teamleiter • 22, 32
 Teamstrukturen • 12
 Teamtraining • 35
- Technik • 35
 Technik • 7
 Techniker • 20
 Teufelskreis • 16
 Träger • 11
 Trainer • 5, 18
 Trainer • 18
 trainiertes System • 31
 Transparenz • 21
 Trauerstimmung • 31
 Trick • 23
- U**
- Umorganisation • 27
 unbekanntem Situationen • 9
 unbewußte Lernprozesse • 31
 Unehchtheit • 34
 Unfreiheit • 22
 Unfreiheit • 22
 Unsicherheit • 7, 9
 unteilbar-starr • 18
 Unterdrückung • 11
Unternehmen • 33
Unternehmen • 5, 6, 11, 12, 24, 25, 28
 Unternehmen • 7
 Unternehmen • 8
 Unternehmen • 9
Unternehmensberater • 6
 Unternehmensführung • 11, 16
 Unternehmensgewinne • 16
 Unternehmensleitung • 5
 Unternehmensplaner • 24
 Unternehmensplanung • 16
 Unternehmensprofit • 6
 Unternehmensstrategien • 20
 Unternehmensziele • 16
 Urteilsverzerrung • 27
- V**
- Vektor-Darstellung • 34
 Veränderung des Feldes • 33
 verdeckte Absichten • 19
 verdeckte Ziele • 20, 29
Verflechtung • 30
 verhaltensorientiert • 7
 Verhaltens*technik* • 7
 Verkäufer • 20, 24, 27
 Verkehrsampeln • 9
 Verkehrsregeln • 9
 Verlierer • 29
 Vermutungen • 21
 Verschmutzung • 24
 Verständniskategorien • 28
 Versuch und Irrtum • 16
verteiltes Wissen • 27
 Vertragskaufleute • 20
 Vertrauen • 19
 Vertrauen • 19
 Vertrauensvertiefung • 35
 Vertrauensvorschuß • 29
 Vertriebschef • 28
- Verwaltung • 6
 Videoanlage • 18
 Vietnam-Krieg • 11
 Visualisierungstechniken • 21
 Vorgesetzte • 6, 9, 23, 24
 Vorsicht • 11, 19, 35
 Vorurteil • 11
 Vorurteile • 26
- W**
- wahre Motive • 20
 Wahrnehmungspsychologie • 26
 Wandlung • 12
 Watzlawick • 8, 9
 Watzlawick • 7, 8
 Watzlawick • 8
 Watzlawick • 8
 Watzlawick • 9
 Watzlawick • 9
 Watzlawick • 9
 Watzlawick • 9
 Watzlawick • 9
 wechselseitige Beeinflussung • 31
 wechselseitige Zuneigungen • 34
 Wechselseitigkeit • 31
 Weinen • 25
 Werbeideen • 20
 Werte • 26
 Werte • 12
 Wettbewerb • 16
 Wettbewerbsbeeinträchtigung • 25
wettbewerbsfähig • 6
 Widerspruch • 19
 Widersprüche • 29
 Widerstand • 22
 Widerstand • 18
 Wiedergutmachungswünsche • 33
 Wirkung • 33
 Wurzel • 9
 Wut • 32
- Z**
- Zampano • 22
 Zeitverzögerung • 27
 Zellforschung • 30
 Zellverbände • 30
 Zentralfigur • 34
 zentralistisch • 6
 Ziel • 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 28, 29, 32
ZIEL • 15
 Ziel der 1. Ebene • 19
 Zielbildung • 22
 ZIELBILDUNG • 15
Ziele der 2. Ebene • 19
 Zielebene • 19
 Zielfindungsprozeß • 21
 Zielsetzung • 6
 Zielsetzung • 15
Zuneigung-Abneigung • 34
 Zuständigkeit • 6, 11

