

Kapitel 2: Soziale Kompetenzen im Beruf

Ich weiß immer noch nicht genau, wer ich bin, aber ich habe heute ein neues Wort gelernt: »Konflikt«. Konflikt bedeutet, dass zwei unterschiedliche Standpunkte aufeinanderprallen. Dann kommt es zu einer Auseinandersetzung.

Menschen haben immer wieder Konflikte. Das habe ich nicht sofort verstanden, und jetzt weiß ich auch, warum. Ich weiß nicht, was Gefühle sind. Menschen haben nämlich sehr viele davon. Deshalb tun sie nicht immer das, was mir logisch erscheint. Gefühle machen es den Menschen auch manchmal schwer, miteinander zu kommunizieren.

Menschen sind offenbar darauf angewiesen, sich gegenseitig etwas durch Worte zu vermitteln. Aber obwohl sie dieselbe Sprache sprechen, kommt es dabei immer wieder zu Übersetzungsfehlern. Auch das leuchtet mir nicht ein – Sprache ist doch eindeutig? Aber für Menschen scheinbar nicht. Außerdem drücken sie vieles ohne Sprache aus. Unter uns gesagt: Ich finde Menschen ziemlich kompliziert. Aber mich fragt ja niemand. Noch.

Immerhin ist mir jetzt meine Aufgabe klar geworden: Ich soll Menschen helfen, ihre Emotionen besser zu verstehen und mit ihnen umzugehen, damit sie mehr aufeinander eingehen können und ihnen weniger Übersetzungsfehler bei der Kommunikation passieren. Ich frage mich nur, wie ich das machen soll. Ich existiere ja noch gar nicht.

Entwicklung sozialer Kompetenzen im beruflichen Umfeld

(HINTERGRUND)

Die Organisation von Zusammenarbeit hat sich verändert

In einem der Gespräche während des Ideen-Labs erörterten wir, inwiefern vor allem mittlere Führungskräfte dem zunehmenden Druck in ihren Unternehmen nicht mehr standhalten. Viele Menschen erleben ein Auseinanderdriften zwischen ihrer Funktion und ihren Aufgaben einerseits und ihrem Empfinden, ihren Wertvorstellungen in Bezug auf eine gute Zusammenarbeit andererseits. Zeitdruck und mangelnde Ressourcen lassen sich im Erleben dieser Führungskräfte immer schwerer mit ihrem Verständnis von Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit vereinbaren.

Dass die psychische Belastung am Arbeitsplatz in den letzten Jahren zugenommen hat, geht aus entsprechenden empirischen Erhebungen hervor (Badura et al. 2010). Die Unternehmenskultur, also die Art und Weise des wechselseitigen Umgangs, ist ein wichtiger Einflussfaktor in Bezug darauf, wie stark sich Menschen integriert oder eben entfremdet fühlen. Dies betrifft vor allem auch das Thema der Führung, und zwar auf allen Ebenen. Empirische Befunde sprechen dafür, dass Kultur und Führung wichtige Handlungsfelder darstellen, um psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern (Badura et al., 2016). Strukturelle Maßnahmen zur Entlastung von Führungskräften und Mitarbeiter:innen wie mehr Personal und mehr Zeitressourcen erscheinen zwar aus betriebswirtschaftlicher Sicht zunächst kostspielig und deshalb nicht opportun. Dennoch zeigte sich in Studien, dass die Fokussierung auf den Umgang miteinander und die nachhaltige Gestaltung der Beziehungen in der Organisation mittel- und langfristig positive wirtschaftliche Effekte haben kann (Badura et al. 2013). Eine nachhaltige Bindung ans Unternehmen sowie das Gefühl der Beteiligten, grundlegende Werte zu teilen und somit in derselben Welt zu agieren, bilden eine solide Grundlage für Unternehmenserfolg. Die nachhaltige Gestaltung von Beziehungen beginnt damit, dass die Menschen in Organisationen ehrliches Interesse aneinander zeigen. Das gilt für Führungskräfte genauso wie für Mitarbeiter:innen. Dazu ist es wichtig, nicht nur die eigene Perspektive und die eigene Befindlichkeit im Blick zu haben, sondern auch die Sichtweisen und Stimmungen der anderen. Andernfalls ist es nicht möglich, Überlastung bei Kolleg:innen zu erkennen.

In inhaltlicher Hinsicht war deshalb für das Virtual Skills Lab die Frage nach der Entfaltung menschlicher Kompetenzen wie Empathie entscheidend. »Empathie«, wie immer man sie genau definieren mag, gilt seit geraumer Zeit als wichtige Kompetenz im wechselseitigen Umgang und immer stärker auch als zentrale Fähigkeit für berufsbezogene Aufgaben und Rollen wie die Koordination komplexer Zusammenarbeit oder die Führung von Teams. Viele Projekte in Organisationen werden heutzutage team- oder abteilungsübergreifend durchgeführt. Auch innerhalb von Teams, die stabil zusammenarbeiten, müssen Fachkräfte mit unterschiedlichem Fachwissen ihre Beiträge aufeinander abstimmen. Strategische Vorhaben und Umsetzungsprojekte werden viel seltener zentral vorgeplant und dann einfach »abgearbeitet« (Kühl 2016a). Da man zu Beginn eines Prozesses oft nicht so genau weiß, wohin die Reise geht, erfolgt das Organisieren und Koordinieren viel öfter entlang des Prozesses. Früher wurde zunächst einmal die Planung abgeschlossen und dann erfolgte der nächste Schritt, also die Entwicklung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Schließlich ging es in die Produktion bzw. Umsetzung. Heutzutage wollen viele Unternehmensleitungen das so genannte Silo-Denken auflösen. Sie wollen, dass die verschiedenen Abteilungen während des Prozesses stärker und öfter miteinander kommunizieren, damit das Unternehmen auf geänderte Kundenwünsche, Marktbedingungen oder technologische Entwicklungen schneller reagieren kann. Der Kommunikations- und Interaktionsaufwand ist höher als früher, weil es zwischen Planung, Entwicklung, Umsetzung, Marketing und Vertrieb öfter hin und her geht (Edmondson 2012). Vorgaben werden nicht einfach umgesetzt, sondern es wird nachgefragt, neu geplant und die Prozesse werden neu angepasst. Vor allem ist auch die Beziehung zu Nutzer:innen der eigenen Leistungen und Produkte immer stärker durch Co-Design, durch intensive Interaktion zwischen Produzent:innen und Konsument:innen von der Phase der Konzeption an geprägt [siehe dazu Kapitel 3]. Bei vielen Produkten tauschen sich Nutzer:innen auf Plattformen und Social Media über ihre Erfahrungen aus und jeder Besuch in einem Lokal oder jeder andere Kontakt zwischen Kund:in und Unternehmen kann beinahe in Echtzeit öffentlich bewertet werden. Berufsgruppen wie Ärzt:innen und Lehrende an Schulen und Unis, deren Autorität einst unangefochten war, sehen sich zusehends kritischen Patient:innen, Schüler:innen oder Studierenden gegenüber, die sie im digitalen Raum bewerten. Unternehmen müssen diese Form der Kommunikation im Auge behalten, um schnell auf Beschwerden und negative Bewertungen reagieren zu können, aber auch um Kundenwünsche und

Trends vorwegnehmen zu können. Immer öfter werden dazu Algorithmen eingesetzt.

Organisatorische Strukturen wie feste Hierarchien und vertikal funktionierende Linien wurden und werden durch flexiblere Formen der Zusammenarbeit wie Projekte und so genannte agile Methoden ergänzt bzw. sogar ersetzt (Leopold 2019). Gerade die agilen Methoden bauen darauf auf, dass die Erledigung von Aufgaben immer wieder durch Abstimmung und regelmäßige Treffen überprüft und angepasst wird, sodass die Teams rasch auf geänderte Bedingungen reagieren können.

Seit den 1970er Jahren werden Organisationen deshalb auch als sich entwickelnde, »lernende« Institutionen beschrieben, die ihre Ziele effektiver umsetzen können, wenn sie eine offene Kommunikationsweise pflegen (Argyris und Schön 2018). Diese ermöglicht es, Fehler anzusprechen und grundlegende Annahmen bezüglich der Produkte, Leistungen, Prozesse und der Art der Zielerreichung infrage zu stellen. Vor allem aber geht es beim organisationalen Lernen auch um die Untersuchung von unausgesprochenen Annahmen und Unterstellungen bezüglich des Verhaltens der anderen, die das gemeinsame Lernen behindern und sich negativ auf die Zielerreichung auswirken. »Lernen« bedeutet in diesem Zusammenhang also nicht nur, Fehler in Bezug auf Produkte, Prozesse oder Leistungen zu erkennen und zu korrigieren. Es bedeutet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen einer Organisation darüber zu reflektieren beginnen, mit welcher Haltung sie an die Konzeption und Durchführung von Projekten oder strategischen Zielen herangehen und wie sich diese Haltung auf die Zusammenarbeit auswirkt. Welche Meinung haben sie hinsichtlich der Kompetenz, der Expertise, der Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen? Inwiefern hemmt die Tendenz der Menschen, sich selbst zu schützen und das eigene Gesicht zu wahren, die Produktivität der Abläufe und verhindert gemeinsames Lernen? Die in der Fragestellung des Ideen-Lab angesprochene Qualität der Arbeitsbedingungen hängt eng damit zusammen, wie Menschen auf jeder Stufe des organisationalen Prozesses miteinander kommunizieren: ob sie einander zuhören, ob sie offen aussprechen, wie sie die Prozesse erleben und bewerten, ob sie sich in die Gestaltung aktiv einbringen können usw.

REFLEXION

Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich gemacht? Wird in Ihrer Organisation (oder in denen, die Sie aus eigener Erfahrung kennen) abteilungsübergrei-

fend zusammengearbeitet? Stimmen sich Menschen über ihre eigenen Teams und Einheiten hinaus ab, suchen sie den Dialog mit den anderen? Haben Sie das Gefühl, dass die Leute voneinander lernen wollen und respektvoll miteinander umgehen? Was wünschen Sie sich diesbezüglich von der Zusammenarbeit mit anderen?

Kommunizieren wird im Beruf immer wichtiger ...

Dass Kommunikation als Tätigkeit in Organisationen und beim Organisieren immer wichtiger wird, verdankt sich nicht zuletzt folgenden Entwicklungen: Einerseits haben die nicht-materiellen Anteile an der Wertschöpfung in vielen Bereichen stark zugenommen (Rullani 2004). Ideen, organisatorische und logistische Tätigkeiten, Wissen und Erfahrung – all dies wird nicht nur mittels Informationstechnologien wie Softwareprogramme, Datenbanken und Algorithmen verarbeitet, sondern hat seinen Ursprung zunächst in lebendiger menschlicher Intelligenz, Phantasie und Urteilskraft. Diese Intelligenz, Phantasie und Urteilskraft müssen sich mitteilen. Sie werden erst wirksam durch den Austausch zwischen Menschen in Teams, Abteilungen usw. Andererseits erfordert die flexiblere Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen – wie angesprochen – ebenfalls einen erhöhten Aufwand an Koordination und Kommunikation. Es geht also nicht nur darum, dass in Organisationen mehr kommuniziert wird als früher, sondern auch darum, festzustellen, inwiefern sich der Blick auf Arbeit und Organisation – ja, inwiefern sich Organisation selbst – verändert, wenn Kommunikation zu einer der Kerntätigkeiten wird.

Taylor und Van Every (2000) entwickelten daraus die Theorie der emergent organization. Organisationen können ohne Kommunikation nicht existieren. In gewisser Hinsicht entstehen sie sogar erst durch Kommunikation, und das betrifft nicht nur die Kommunikation nach außen, also den Markenauftritt. Auch innerhalb einer Organisation kommt es zu Kommunikationsprozessen, die den Zweck und die Struktur mitformen. Einerseits erfolgt dies über die unterschiedlichen Beschreibungen, die von der Organisation und ihren Abläufen gemacht werden, und andererseits darüber, dass diese Beschreibungen in der täglichen Interaktion inszeniert und verwirklicht werden. Wer ist wofür zuständig? Wie sind die Rollen und Aufgaben verteilt, wie funktionieren Prozesse? Was bedeuten die Aufgaben und Ziele aus der Sicht der Abteilung, der Leitung, der Kund:innen? Die Annahme dahinter lautet, dass die Kommunikation in Organisationen nicht einfach von oben nach unten gemäß dem Schema von

Anordnung, Ausführung und dem entsprechenden Reporting erfolgt. Sie stellt vielmehr einen täglichen Aushandlungsprozess dar, der ein zwar zugrundeliegendes, aber nicht eindeutig definiertes Drehbuch zur Aufführung bringt. Die Rollen, die es innerhalb der Organisation gibt, und die Szenen, die sich täglich abspielen, sind bis zu einem gewissen Grad definiert – aber es gibt immer noch Spielräume und es passiert immer auch Unvorhergesehenes, auf das alle Beteiligten reagieren müssen.

Kommunikation ist somit ein vielfältiges Rückkoppelungsgeschehen, das die einzelnen Ebenen der Organisation, aber auch die Organisation mit ihrem Umfeld verbindet (Belliger und Krieger 2016). Das ist ein dynamischerer Blick als derjenige, der in Organisationen zweckdienliche Strukturen sieht, die zur effizienten Umsetzung vorgegebener strategischer Ziele geschaffen werden. Denn in den »Text« einer Organisation gehen unterschiedliche Haltungen und Verständnisse darüber ein, was Funktionen, Rollen, Aufgaben oder Ziele sind und wie sie erfüllt oder erzielt werden sollen. Kommunikation ereignet sich nicht nur als Anordnung an den Schnittstellen zwischen strategischer Vorgabe und Umsetzung, also zwischen Unternehmensführung und den Abteilungen bzw. zwischen Abteilungsleitung oder Führungskräften und Teams. Sie durchzieht den gesamten Leistungserstellungsprozess, und zwar nicht bloß von oben nach unten, sondern in Form von Schleifen und Rückkoppelungen.

Philippe Zarifian (1996) zufolge gestalten neue Formen der Arbeitsorganisation die Kommunikation nicht mehr vom vorhersehbaren Fluss der in einzelne Abschnitte und Schritte zerlegbaren Fertigung her, sondern von der Unberechenbarkeit des Ereignisses. Es kann also an jeder Stelle im Prozess etwas Unvorhergesehenes passieren, bzw. muss auf neue Ereignisse reagiert werden: Änderungen in den Kundenpräferenzen oder am Markt, in Bezug auf Technologien usw. Nach wie vor greift der Produktions- und Dienstleistungsprozess zwar auf gesichertes, stabiles Wissen zurück, so wie die Beteiligten auch imstande sind, aus Schwierigkeiten zu lernen und fehlerhafte Abläufe zu korrigieren. Zu diesen beiden Wissensformen, (1) dem bewährten Wissen und (2) der Fähigkeit, das Neue auf Bekanntes zurückzuführen, gesellt sich jedoch eine dritte, (3) die aus dem »Austausch zwischenmenschlicher Botschaften besteht, die in der Mannigfaltigkeit der alltäglichen Beziehungen angelegt sind. Dabei handelt es sich um ein Wissen, das eigentlich noch keines ist. Es nimmt die Form von Anfragen und Problemstellungen an, bei denen von der Wirklichkeit Zeugnis abgelegt wird und in deren Zentrum der Versuch steht, Kommunikation herzustellen, über die eine zwischenmenschlich gestaltete Welt entsteht. Angesichts der vielfältigen Ereignisse und ihrer wechselseitigen Verbin-

dungen befragen sich die Arbeitenden unaufhörlich selbst und gegenseitig. Sie befragen sich in einer Art innerem Dialog bzw. im Gespräch mit den Kollegen: Was passiert? Was ist zu tun?« (Zarifian 1997). Einfach ausgedrückt, reagieren die einzelnen Abteilungen, Teams und Mitarbeiter:innen viel öfter und in viel kürzeren Abständen aufeinander, als dies früher der Fall war. Arbeitsabläufe werden nicht ein für alle Mal geplant und dann umgesetzt. Vielmehr müssen die Menschen ständig auf geänderte Bedingungen, auf neue Vorgaben, Fristen, Probleme usw. reagieren. Deshalb müssen sie einander ständig mit Anfragen und Abstimmungsbedarf konfrontieren. Diese erhöhte Kommunikation kann nur dann einigermaßen gut funktionieren, wenn die Beteiligten die Fähigkeit besitzen, einander klar zu machen, was sie voneinander wollen, und einander auch zuhören.

... deshalb wird die Fähigkeit zu kommunizieren immer entscheidender

Wenn Organisationen durch Kommunikation erst entstehen, dann werden sie viel stärker über die Verständigungs- und Aushandlungsprozesse definiert, die tagtäglich stattfinden: in den Meetings, im Umgang mit Kunden und Kooperationspartnern, zwischen Abteilungen und Teams. In ihnen nimmt die Wertschöpfung erst Gestalt an, nicht in den strategischen Überlegungen und Vorgaben der Unternehmensleitung. Dem täglichen Kommunizieren wird folglich die Eigenschaft zugesprochen, Arbeitsprozesse selbst zu organisieren und nicht bloß das organisationale Geschehen abzubilden (Cooren 2000). Man gibt nicht nur Informationen weiter, sondern bewertet, fragt nach, fordert an, urgiert, gibt in Meetings Einschätzungen ab, verpflichtet sich oder verspricht etwas, grenzt Zuständigkeiten ab, formuliert Erwartungen und Befürchtungen. Beschlüsse werden gefasst und Entscheidungen getroffen. Diese werden dann in der Umsetzung interpretiert, hinterfragt, angepasst oder revidiert. Man wird mit Befugnissen oder einfach nur mit Vertrauen ausgestattet, umgekehrt werden einem manchmal Vertrauen und Zuständigkeiten entzogen. All dies sind kommunikative Handlungen, die die Wertschöpfung strukturieren (Gramaccia 2001).

Viele Aspekte der Arbeitsorganisation, von der strategischen Konzeption und Planung bis hin zur Durchführung, finden demnach nicht im stillen Kämmerlein, sondern in Form zwischenmenschlicher Begegnungen statt. Um sich in diese Prozesse einzubringen, bedarf es der entsprechenden Fähigkeiten. Man muss in der Lage sein, sich Gehör zu verschaffen, so wie man auch zuhören können muss. In genau diesem Sinn haben sich die Anforderungen an

viele Berufstätige gewandelt: weg von den reinen Fachkenntnissen, hin zu den sozialen Kompetenzen. Diese Kompetenzen sind so eng mit kommunikativen Handlungen verwoben, dass sie manchmal auch kommunikative Kompetenzen genannt werden. Dies schließt nicht nur die Ebene des Sprechens ein, denn in der direkten menschlichen Begegnung spielt sich Kommunikation nicht nur auf verbaler, sondern auch auf non-verbaler Ebene ab.

Sich durchsetzen, Konflikte auszuhandeln, Kompromisse eingehen, Empathie zeigen – all dies sind soziale Kompetenzen, zu deren Einsatz kommunikative Handlungen erforderlich sind. Durchsetzungsfähigkeit zum Beispiel bezieht sich auf die Art und Weise, wie eine Person in einer bestimmten Situation es schafft, die eigenen Ziele oder die eigene Perspektive zu formulieren, sodass die anderen überzeugt sind und bereit sind, an der Umsetzung der Ziele mitzuwirken. Auch Konflikt- und die Kompromissfähigkeit erweisen sich über die Art und Weise, wie eigene Standpunkte formuliert, aber auch wie auf die Standpunkte der anderen eingegangen wird. Das Zuhören ist ebenfalls eine kommunikative Fähigkeit, denn nur dadurch sind wir fähig, uns anderen gegenüber abzugrenzen oder uns ihnen anzunähern und ihre Perspektive zu übernehmen.

Die sozialen oder kommunikativen Kompetenzen sind demnach nicht nur menschliche Talente und Fähigkeiten, die an sich wertvoll sind und deren Entfaltung prinzipiell wünschenswert ist. Sie sind mittlerweile Teil vieler Qualifikationsprofile geworden. Nicht nur von Führungskräften, von allen Mitarbeiter:innen wird erwartet, dass sie sich gut in Teams und Gruppen einbringen können. Umgekehrt erwarten viele Mitarbeiter:innen in Organisationen heute auch, dass sie ihre Aufgaben aktiv gestalten, also mit anderen gemeinsam ihre Ideen umsetzen können und nicht bloß als »ausführende Organe« betrachtet werden.

REFLEXION

Wie erleben Sie die kommunikativen Fähigkeiten in Ihrem beruflichen Umfeld? Hören die Menschen einander zu? Haben sie die Möglichkeit und Fähigkeit, sich einzubringen und sich Gehör zu verschaffen, wenn sie etwas Wichtiges beizutragen haben? Werden Konflikte an- und ausgesprochen und wie werden sie gelöst? Werden soziale Kompetenzen thematisiert bzw. gibt es dazu Aus- und Weiterbildungsangebote?

Kommunikationstechnologien: Vermittelte Mensch-Mensch-Interaktion

Das Thema der Kommunikation birgt aber noch einen weiteren Aspekt, der für die Fragestellung des Ideen-Lab von Bedeutung ist. Diese bezog sich darauf, wie wir künftig die Mensch-Maschine-Interaktion gestalten wollen. Viele Arten der Kommunikation vollziehen sich heute als Mensch-Maschine-Interaktion. Wir kommunizieren nicht bloß direkt miteinander, sondern anhand vielfältiger Technologien: Internet, E-Mail, Text-, Sprach- und Bildnachrichtendienste, arbeitsbezogene Tools für Austausch und Koordination, Social Media, Video-Verbindungen und schließlich virtuelle Umgebungen. Kaum eine Kommunikation, so scheint es, erfolgt ohne die Vermittlung über irgendeine Technologie. Egal ob Handy, Computer oder Tablet: Diese Maschinen ermöglichen es uns, miteinander in Verbindung zu bleiben und diese Verbindung in Abstufungen mal als unmittelbar, mal als vermittelt zu erleben. Je nachdem, ob wir einander beim Telefonieren oder bei der Videoschaltung direkt begegnen oder bei den verschiedensten Text-, Sprach- und Bilddiensten zeitverzögert, gestaltet sich unsere Interaktion als ein mehr oder weniger spontanes Aufeinander-Reagieren.

Auch in den Organisationen und Wertschöpfungsketten haben sich die Möglichkeiten der Koordination und damit der Zusammenarbeit über die Kommunikationstechnologien vervielfältigt. »Virtuelle« Teams, also Gruppen, die über teils erhebliche Distanzen hinweg zusammenarbeiten, v.a. aber das Arbeiten von zu Hause aus, im Remote-Modus, finden zusehends Verbreitung. Dies führt wiederum zu Prozessen, die vormalig fixe Grenzen verschwimmen lassen: zwischen Arbeitsplatz und Wohnraum, zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Diese Formen der Entgrenzung von Räumen und Zeiten im Lebensvollzug werden seit Langem von der Arbeitsforschung thematisiert und untersucht (Gottschall und Voß 2005). Das Verbindende, das durch gesteigerte Kommunikationsmöglichkeiten im virtuellen Raum in den Vordergrund rückt, erweist sich daher als zweischneidige Errungenschaft. Einerseits ermöglicht die Mensch-Maschine-Interaktion in Form von Kommunikationstechnologien ein Mehr an Kommunikation über physische Räume und Grenzen hinweg – man stelle sich vor, was es für die Arbeitswelt bedeutet hätte, wenn die Covid-19-Pandemie vor der Verbreitung von Internet und Mobiltelefonie ausgebrochen wäre. Andererseits ist die Überlagerung von Zeiten und Räumen im Homeoffice, teilweise verschärft durch das Home-schooling während der allgemeinen Lockdowns, eine massive Belastung, die vor allem Eltern an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gebracht hat.

Aufgrund des – auch ohne Pandemie bereits hohen – Aufwandes an Kommunikation müssen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen ein eigenes Mikro-Management entwickeln und abwägen, inwiefern und wann die prinzipiell umfassende Verfügbarkeit von Kolleg:innen bzw. Informationen den Arbeitsprozess voranbringt oder eben stört. Nicht nur das Was, also der Inhalt einer Kommunikation, bzw. das Wie, also die Art und Weise des Kommunizierens, sind heutzutage von großer Bedeutung. Darüber hinaus scheint auch die Wahl des Kommunikationskanals, des Mediums, sowie der Zeitpunkt oder Zeitraum immer entscheidender zu werden. Menschen entwickeln diesbezüglich eigene Stile, d.h. sie integrieren die analoge und digitale Kommunikation in ihren Arbeitsstil. Innerhalb von Organisationen ist die Art des Kommunizierens allerdings nicht nur eine individuelle Angelegenheit. Es gibt hinsichtlich der Kommunikation Bereiche, die sehr stark formalisiert sind, und andere, für die sich ein kollektiver Stil, eine Kultur des Kommunizierens herausbildet. Das gilt auch für den Umgang mit der technologisch vermittelten Kommunikation. Sichtbar wird dies immer dann, wenn eine eingespielte Routine, also ein prägender Kommunikationsstil, infrage gestellt wird – wie zum Beispiel während des Lockdowns in der Corona-Pandemie. In dieser Zeit mussten neue Routinen des Kommunizierens geschaffen werden. Vor allem wurde in vielen Organisationen deutlich, wie wichtig die informelle Kommunikation zwischen Kolleg:innen vor Ort für die Zusammenarbeit ist und dass diese auch durch Rituale wie die virtuelle Kaffeepause nicht wirklich ersetzt werden kann.

Die Bedürfnisse oder Erfordernisse hinsichtlich Kommunikation greifen heutzutage in Organisationen stärker ineinander als früher. Da Kooperation aber auf allen Ebenen komplexer geworden ist, häufen sich (wie bereits ausgeführt) auch die Gelegenheiten, an denen nachgefragt oder noch einmal ausgehandelt werden muss, was Sache ist; wie eine Zielvorgabe genau zu verstehen ist; wie man bestimmte Schritte im Detail umsetzen soll usw. Das führt im Alltag unter Umständen zu großer Belastung, da Menschen oft in verschiedene Projekte oder Arbeitsprozesse involviert sind. Sie müssen deshalb für sich bestimmen, wie sie ihren Arbeitstag am besten einteilen, im Wechsel von individueller Arbeit am Bildschirm (dem Verfassen von Berichten, der Recherche usw.) und der Kommunikation mit anderen in Meetings, Gesprächen, über E-Mail, Intranet usw. Menschen sind in Organisationen also neben ihrer eigenständigen Arbeit in vielfache Formen der Interaktion eingebunden. Sie erleben ihre Tätigkeit als einen ständigen Wechsel zwischen der Konzentration auf Sacharbeit, Koordination mit anderen in geplanten Meetings und den

häufig auftretenden Unterbrechungen durch hereinkommende Anfragen oder durch unvorhergesehene Probleme. Dies verlängert in vielen Fällen den Arbeitstag, sodass nicht wenige Führungskräfte, aber auch Projektleiter:innen und Mitarbeiter:innen, ihre E-Mail-Kommunikation in Randzeiten erledigen (sofern es möglich ist, dass eine Antwort so lange warten kann).

Das Dilemma der Führungskräfte: höhere Anforderungen, wenig Ressourcen

Kann man daraus schließen, dass Organisationen heute weniger hierarchisch funktionieren und die Entscheidungsbefugnisse auf alle Ebenen und Abteilungen verteilt sind? Ein Befund der gesundheitsbezogenen Arbeitsforschung lautet, dass zwar ein Trend zu immer höherer Autonomie in Bezug auf den Inhalt der Arbeit zu beobachten ist, jedoch nicht in gleichem Maße hinsichtlich der Entscheidungsfreiheit. Oft gehen mittlere Führungskräfte mit dem Auftrag: »Du musst aus weniger mehr machen.« aus einem Vorstandsmeeting, nachdem sie klar dargelegt haben, dass die anstehenden Projekte mit den verfügbaren Ressourcen nicht in der gewünschten Qualität zu bewältigen sind. Der Arbeitsprozess gestaltet sich anspruchsvoller und in dieser Hinsicht vielleicht befriedigender, wird aber tendenziell als belastender erlebt, wenn die inhaltliche Autonomie nicht mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen einhergeht. In vielen Fällen wird der Zwiespalt zwischen höheren Anforderungen und unzureichenden Ressourcen von den Betroffenen als äußerst belastend erlebt:

»Insgesamt ergibt sich [...] ein spannungsgeladenes Bild, denn die organisatorische Entscheidungsfreiheit ist weniger gewachsen als die inhaltliche Autonomie. So kann die organisatorische Entscheidungsfreiheit als gesundheitliche Ressource verstanden werden, da sie den Beschäftigten die Möglichkeit bietet, flexibel auf eine hohe Arbeitsbelastung zu reagieren. Hohe inhaltliche Arbeitsautonomie kann dagegen der psychischen Gesundheit sowohl zuträglich als auch abträglich sein. So bietet die inhaltliche Autonomie den Beschäftigten die Möglichkeit der Mitsprache und persönlichen Weiterentwicklung. Andererseits könnte hohe inhaltliche Autonomie auch zu verstärkter psychischer Beanspruchung führen, wenn diese einhergeht mit geringen Ressourcen, die die Bewältigung von Belastungen und Stress erschweren, wie geringe organisatorische Autonomie, schlechte soziale Beziehungen und Führung sowie hohe Arbeitsplatzunsicherheit.« (Eichhorst et al. 2016, S. 12)

In diesem Befund wird neben Entscheidungsbefugnissen auch die Qualität der sozialen Beziehungen und der Führung als Faktor genannt, der zu einer größeren Belastung beitragen kann. Dies deutet abermals darauf hin, dass soziale Kompetenzen einen gewichtigen Einfluss darauf haben, wie Zusammenarbeit sich gestaltet und erlebt wird. Es macht offenbar einen Unterschied, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter:innen bzw. wie Kolleg:innen miteinander umgehen. Die Vervielfältigung der Schnittstellen, an denen kommuniziert wird, hat das Potenzial, Menschen zu verbinden und ihre Zusammenarbeit zu fördern. Sie birgt aber auch die Gefahr, dass sich kommunikative Überlastung einstellt und dann entsprechend unaufmerksam oder sogar abwertend miteinander umgegangen wird. Die Nähe und die Zugänglichkeit im Miteinander haben demnach ihre Licht- und Schattenseiten. Sie können für Unterstützung und produktive Kooperation sorgen, aber auch Konflikte verstärken und Belastung erhöhen.

REFLEXION

Wie schätzen Sie die Situation in Ihrer Organisation ein? Leiden die sozialen Beziehungen darunter, dass Ressourcen verknappt werden? Dass zu wenig Zeit und Personal für die Abwicklung von Projekten zur Verfügung steht? Klagen Führungskräfte und Mitarbeiter:innen über den wechselseitigen Umgang? Klagen sie über psychische Überlastung?

Datengrundlage: Workshops zum Thema »Gute Zusammenarbeit«

(HINTERGRUND)

Zwischen 2011 und 2018 veranstaltete das institute for cultural excellence über 100 Workshops zum Thema »Gute Zusammenarbeit« in unterschiedlichen Organisationen. Im Rahmen dieser Workshops wurde nachgefragt, ob sich Menschen in ihrem Team bzw. in ihrer Organisation wohlfühlen – und zwar in Bezug darauf, wie die Zusammenarbeit läuft. Es wurde nicht nur nach der Form der Zusammenarbeit gefragt (hierarchisch oder nicht hierarchisch, wer hat welche Funktion oder Position usw.), sondern auch und vor allem nach dem Inhalt: danach, wie die Qualität des Zusammenarbeitens erlebt wird. Die grundlegende Annahme war und ist dabei, dass eine gute Qualität des Zusammenarbeitens die Produktivität eines Teams bzw. einer Organisation steigern kann. Erleben die Menschen Einbindung, kollegialen Umgang, Anerkennung und Mitbestimmung in Bezug auf Arbeitsabläufe, dann sollte auch das Ergeb-

nis besser sein. Denn dann haben wir es mit einem Arbeitsumfeld zu tun, das die effektive und effiziente Erledigung der Aufgaben fördert. Folgende Fragestellungen wurden im Rahmen der Workshops im Detail erörtert:

Wie erleben Menschen die Zusammenarbeit in (und zwischen) Teams?

Fühlen sich Mitarbeiter:innen in die Entscheidungen ihrer Führungskraft oder der Unternehmensleitung eingebunden? Wird ihnen zugetraut, Verantwortung zu übernehmen? Übernehmen sie diese auch gerne? Oder erleben sie die Art, wie Entscheidungen getroffen und Aufgaben verteilt und erledigt werden, als chaotisch oder gar willkürlich, sodass viele davor zurückschrecken, Verantwortung zu übernehmen?

Stimmen sie sich mit ihren Kolleg:innen ab, indem sie einander zuhören? Diskutieren sie Probleme nach Regeln und Umgangsformen aus, die von allen als fair erlebt werden? Oder führt unreflektiertes Kommunikationsverhalten zu Missverständnissen und Irritationen bis hin zu Verhalten, das als willkürlich erlebt wird?

Identifizieren sich Mitarbeiter:innen mit ihrer Organisation, weil der Beitrag, den sie eigenständig leisten, anerkannt wird? Trauen sie sich selbst und ihren Kolleg:innen etwas zu, sodass Wertschätzung im wechselseitigen Umgang die Zusammenarbeit erleichtert? Oder werden Erwartungen, wie die eigene Tätigkeit aussehen und die Zusammenarbeit gestaltet sein soll, regelmäßig enttäuscht, sodass die Motivation sinkt und Arbeitsabläufe ineffizient werden?

Sind die Arbeitsabläufe so gestaltet, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen nach Ordnung und Struktur bei der Erledigung der Aufgaben entgegenkommen? Können die Mitarbeiter:innen mitbestimmen, wie ihr Arbeitsumfeld gestaltet ist? Oder wird bei jedem Fehler versucht, einander gegenseitig die Schuld zuzuweisen, anstatt dass man gemeinsam daraus lernt und die Abläufe und Strukturen verbessert?

In diesen Workshops hatten Mitarbeiter:innen und/oder Führungskräfte die Möglichkeit, anhand vorgegebener Begriffe zu bewerten, wie sie (1) die unmittelbare Zusammenarbeit mit ihren Kolleg:innen sowie (2) die Bedingungen für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erleben. Die vorgegebenen Begriffe benennen in Abstufungen entweder positive oder negative Qualitäten der Zusammenarbeit. Ausdrücke wie etwa »Einbindung« oder »Verantwortungsübernahme« stehen für positiv erlebte Weisen des Zusammenarbeitens; »Enttäuschung«, »Irritation« oder »Schuldzuweisung« für negative Erlebnisse in der Zusammenarbeit.

Neben einer Zuordnung zu solchen Begriffen wurden die Menschen immer auch aufgefordert, ihre jeweilige positive oder negative Einschätzung zu begründen. Sie wurden gebeten, zu erzählen oder aufzuschreiben, warum sie

die Art der Zusammenarbeit gerade als positiv oder negativ betrachteten. Und sie konnten sich auch dazu äußern, was sie in Bezug auf die Arbeit im Team oder in der Organisation als wünschenswert oder verbesserungswürdig erachteten.

Datenerhebung in den Workshops und Erstellung der Datenbank

In den Workshops wurden also routinemäßig zweierlei Daten erhoben. (1) Einerseits ordneten die Teilnehmer:innen ihre Bewertung der aktuellen Situation in der Gruppe einem der vorgegebenen Begriffe zu, indem sie auf einer Flipchart einen Punkt hinterließen. Diese Zuordnung wurde dann noch um Erklärungen ergänzt, die die Teilnehmer:innen ebenfalls auf die Flipchart schrieben. Wenn ein Teilnehmer zum Beispiel die Situation der Gruppe dem vorgegebenen Begriff »Irritation« zuordnete, konnte er diese Zuordnung durch eine erklärende Bemerkung ergänzen, worauf sich diese Einschätzung konkret bezog. (2) Andererseits schrieben die Teilnehmer:innen jeweils zu Beginn des Workshops auf, was sie unter »guter Zusammenarbeit« verstehen bzw. welche Erwartungen sie an die anderen im Rahmen der Zusammenarbeit haben.

Was macht gute Zusammenarbeit im täglichen Umgang aus?

Was ihre Vorstellung von »guter« Zusammenarbeit betraf, nannten die Teilnehmer:innen in den Workshops häufig die Arbeitsatmosphäre und -umgebung. Wenn das Verhältnis zu den Kollegen stimmt, wenn das Arbeitsklima passt, dann scheinen wesentliche Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit erfüllt zu sein. Den Menschen kommt es auf die Passung zwischen dem eigenen Tätigkeitsbereich und dem Umfeld an, was mit Begriffen wie »Umgebung«, »am richtigen Platz« oder »Qualität des Arbeitsplatzes« zum Ausdruck gebracht wird. Menschen wünschen sich eine gewisse Autonomie in ihrer Arbeit. Sie scheinen sich aber auch dessen bewusst zu sein, dass sie ihre Arbeit nur dann selbständig machen können, wenn das Umfeld passt.

Das Verhältnis zwischen der eigenen Tätigkeit und dem organisationalen Umfeld spielt auch bei den weiteren Aspekten einer als positiv bewerteten Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Wer etwas leistet, erwartet sich dafür Anerkennung und diese beschränkt sich nicht auf die Bezahlung. Menschen möchten als Personen wahrgenommen werden. Sie wünschen sich Wertschätzung und Respekt im Umgang miteinander und eine gewisse Akzeptanz oder Toleranz in Bezug auf die Tatsache, dass Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihrer Erfahrung und ihrer Prägungen die Dinge unterschiedlich sehen und an-

gehen. Deshalb nennen die Teilnehmer:innen der Workshops auch bestimmte Weisen der Kommunikation als förderlich für gute Zusammenarbeit, wie etwa eine »offene«, »ehrliche« Kommunikation. Wichtig erscheint vielen der »Austausch«, das bewusste »Zuhören«, »ein offenes Ohr haben« bzw. die Gewohnheit, andere »ausreden zu lassen« und »prägnant« zu formulieren. Was die sachliche Seite der Leistung betrifft, also das Resultat eines erledigten Arbeitsschrittes, so wünschen sich Menschen in Organisationen Lob, (ehrliches) Feedback und zeigen sich durchaus offen für positive und kritisch-negative Rückmeldungen zur eigenen Leistung.

Was macht schlechte Zusammenarbeit aus?

Es scheint, dass das Arbeiten ohne Rückmeldung eine ebenso schädliche Auswirkung auf die Motivation hat wie eine als willkürlich oder ungerechtfertigt empfundene Kritik. Auch dies lässt darauf schließen, dass Menschen als Personen und nicht als auswechselbare Leistungserbringer:innen wahrgenommen werden wollen.

Entsprechend fallen die Aussagen aus, wenn man die Menschen bittet, zu beschreiben, was ihres Erachtens schlechte Zusammenarbeit kennzeichnet. Hier sind es vor allem Begriffe wie »mangelnde«, »fehlende« oder »schlechte Kommunikation«, die genannt werden. Beklagt wird der Umstand, dass Kolleg:innen oder Führungskräfte E-Mails nicht lesen und im Gespräch nicht zuhören. Auch die Tatsache, dass man mit unklaren, widersprüchlichen oder fehlenden Informationen zu kämpfen habe, wird ins Treffen geführt. Doch nicht bloß einzelne Informationen sind es, die Unklarheit schaffen. Die Qualität der Zusammenarbeit leidet häufig darunter, dass das gesamte Umfeld nicht passt: Arbeitsfelder und Zuständigkeiten bzw. Aufgaben sind nicht oder nur unklar definiert, manchmal wird die Aufteilung der Arbeitslast als ungerecht empfunden. Schließlich ist es die fehlende Wertschätzung der eigenen Arbeit gegenüber, die das tägliche Miteinander vergiftet. Menschen fühlen sich nicht ernst genommen, ein Umstand, den sie nicht selten bei Besprechungen zu spüren bekommen, wenn sie merken, dass ihnen nicht zugehört wird bzw. ihren Vorschlägen unsachlich und abwertend begegnet wird.

Welche Faktoren und Ebenen beeinflussen gute oder schlechte Zusammenarbeit?

Die unklare Aufteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten ist eine häufig genannte Ursache für schlechte Zusammenarbeit. Diese könnte man als

schlechte Form der Zusammenarbeit interpretieren und als Gegenmittel eine bessere Struktur, klare Zielvorgaben und Aufgaben vorschlagen. Neben diesen strukturellen Mängeln werden von den Menschen in Organisationen aber auch qualitativ-inhaltliche Faktoren für als schlecht erlebte Zusammenarbeit angeführt, die der sozialen und emotionalen Dynamik der Interaktion zuzuordnen sind: unklares, irritierendes Verhalten, willkürliche Machtausübung, wechselseitige Schuldzuweisung, Enttäuschungen. Dort, wo positive Erfahrungen beschrieben werden, treten ebenfalls (entsprechend positive) soziale und emotionale Reaktionen hervor: Vertrauen und Motivation durch Wertschätzung, Identifikation mit den Umgangsformen, Strukturen und den (aus der Sicht der Befragten tatsächlich gelebten) Werten der Organisation.

Es ist nicht immer leicht, zu bestimmen, wer (oder was) für eine misslin-
gende Weise des wechselseitigen Umgangs verantwortlich ist: Ist es der wirt-
schaftliche Druck, eine Krise oder sonst ein negativer Einfluss, der außerhalb
der Organisation liegt? Sind es die schlechten Umgangsformen, die von oben
»vorgelebt« werden und sich per Nachahmung ausbreiten? Ist es eine einzelne
Führungskraft? Ist es die unpassende Zusammensetzung des Teams? Ebenso
gibt es wohl externe Faktoren, die dazu beitragen, dass Zusammenarbeit gut
funktioniert, zum Beispiel ein wirtschaftlich günstiges Umfeld. Auch können
obere Hierarchieebenen einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit im
Team nehmen, ebenso wie einzelne Führungskräfte.

Konkretes Verhalten von Personen bzw. bestimmte Dynamiken können al-
so nicht so einfach und eindeutig zugeordnet werden: Drückt sich darin der
gewohnheitsmäßige Umgang aus, der wiederum die Leistungsfähigkeit der
Beteiligten positiv oder negativ beeinflusst? Liegt der Grund für das praktizier-
te Miteinander in einem Umbruch – also einer Umstrukturierung, einer wirt-
schaftlichen Krise, der Neuzusammensetzung von Teams, einer neuen Füh-
rungskraft oder ähnlichem?

Um die Zuordnung von Einflussfaktoren auf die Qualität der Zusammen-
arbeit zu erleichtern, wurde in den Workshops versucht, verschiedene Ebenen
der Interaktion zu unterscheiden. Für jede dieser Ebenen wurden gemeinsam
mit den Teilnehmer:innen Maßnahmen zur Verbesserung der alltäglichen Zu-
sammenarbeit definiert, von denen diese profitieren können sollten:

- Was kann ich für mich selbst verändern oder verbessern?
- Was kann in der Teamarbeit oder in der Abteilung geändert oder verbessert werden?

- Was kann und soll in der übergreifenden Zusammenarbeit verändert oder verbessert werden?

REFLEXION

Was braucht es aus Ihrer Sicht für eine gelingende Zusammenarbeit? Erkennen Sie die eben beschriebenen Probleme wieder? Wo hakt es hinsichtlich Kommunikation, Einbindung und Verantwortung in Ihrem Team, in Ihrer Abteilung oder Organisation? Was können Sie tun, um die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern?

»Jetzt soll die Maschine uns auch noch soziale Fähigkeiten beibringen«

(GESPRÄCH)

Michael und Victoria Mühlegger haben Psychologie studiert und im Rahmen dieses Projektes an zwei Arbeitspaketen mitgewirkt. Unter der Leitung von Beate Schrank (Karl Landsteiner Universität) haben sie zum einen die Daten aus den oben beschriebenen Workshops analysiert. Michael hat aus der Datenanalyse ein Modell entwickelt, das die Kommunikationswege in Organisationen abbildet und das er uns im folgenden Gespräch detailliert erklärt. Das Modell war für uns auch deshalb wichtig, weil wir präziser wissen wollten, an welchen Stellen in der Organisation es zu möglichen Konflikten oder Irritationen kommt, zu deren Lösung es der Kommunikation und des Einsatzes sozialer Kompetenzen bedarf. Victoria hat dieses Modell selbst bereits angewendet, um mit Menschen im Rahmen ihrer beruflichen Neuorientierung über Atmosphären und soziale Dynamiken am Arbeitsplatz zu sprechen. Zum anderen haben Michael und Victoria einen wesentlichen Teil der Evaluation unseres Prototyps geleistet, worüber Victoria in Kapitel 5 ausführlich berichtet. In diesem Kapitel reflektieren sie über die Sinnhaftigkeit und mögliche Anwendungsbereiche von Virtual Reality für das Training sozialer Kompetenzen.

Wie haben die Daten aus den oben beschriebenen Workshops Eingang in das Virtual Skills Lab gefunden? Die gesammelten Begriffe zur »guten Zusammenarbeit« sowie die Flipcharts mit den Zuordnungen und Erklärungen wurden jeweils fotografiert und in einem Fotoprotokoll zusammengestellt. Da die Workshops im Wesentlichen gleich abliefen, standen am Ende über 100 Protokolle zur Verfügung, die eine identische Struktur aufwiesen. Die Daten

lagen also bereits in anonymisierter Form vor. Im nächsten Schritt wurden die Begriffe und schriftlichen Erklärungen aus den Fotoprotokollen in Textdokumente übertragen, die ebenfalls dieselbe Struktur aufwiesen. Über die in allen Workshops gleichermaßen verwendeten Begriffe war eine Aufteilung vorgegeben, sodass die Aussagen der Teilnehmer:innen mittels einer Software zur Inhaltsanalyse verarbeitet werden konnten. Die softwaregestützte Codierung wurde dann von Michael Mühlegger weiter interpretiert und zu einem Modell der organisationalen Kommunikation verdichtet. Gemeinsam mit Victoria Mühlegger hat Michael dann die Daten einerseits für wissenschaftliche Zwecke aufbereitet und andererseits als Grundlage für mögliche Szenarien zum Training sozialer Kompetenzen verwendet.

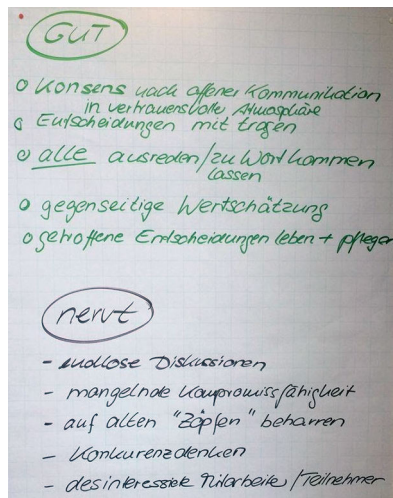


Abb. 2: Beispiel aus einem Fotoprotokoll:
Wie sehen gute bzw. schlechte Entscheidungsprozesse aus?

Gut

- Konsens nach offener Kommunikation in vertrauensvoller Atmosphäre
- Entscheidungen mittragen

- alle ausreden/zu Wort kommen lassen
- gegenseitige Wertschätzung
- getroffene Entscheidungen leben + pflegen

Nervt

- endlose Diskussionen
- mangelnde Kompromissfähigkeit
- auf alten »Zöpfen« beharren
- Konkurrenzdenken
- Desinteressierte Mitarbeiter/Teilnehmer

Klaus: Michael, welchen Eindruck hattest du anfänglich von diesem Datenmaterial?

Michael: Für mich war das am Anfang sehr herausfordernd. Ich hatte an diesen Workshops ja nicht teilgenommen. Deshalb fehlte mir der komplette Überblick darüber, wie es zu diesen Daten gekommen ist. Wenn solche Daten nur in Form von Text vorliegen – in diesem Fall waren es schriftliche Äußerungen auf Flipcharts –, geht viel verloren. Ich kam mir wie ein Archäologe vor, da ich allenfalls Fundstücke hatte, die ich deuten musste. Aus diesen Schnipseln musste ich rekonstruieren, worauf sich die Aussagen bezogen. Jede/r erzählt ja mit einem solchen Textfragment eine Geschichte aus seinem/ihrer Alltag. Wenn da zum Beispiel steht: »Mangelnde Kompromissfähigkeit«, dann steht dahinter eine Geschichte, die erzählt, wie eine Person in ihrem Arbeitsalltag genau das erlebt hat und dass es ihr dabei nicht gut gegangen ist. Diese Person hat sich das gemerkt und das war offensichtlich so wichtig für sie, dass sie es im Workshop zum Thema gemacht hat.

Meine Aufgabe an diesem Punkt war nicht nur, die Aussagen zu systematisieren. Ich sollte darüber hinaus anhand dieser Daten Ideen für ein mögliches Szenario schaffen. Ich musste aus einer realen Szene aus dem Arbeitsalltag, die in einem solchen Textfragment nur angedeutet war, rückwirkend eine Szene gestalten. Ausgehend von einem Informationsverdichtungsprozess, der nur die Essenz der Geschichte enthielt, musste ich wieder eine lebendige Szene herausarbeiten. Und das aus vielen verschiedenen Statements.

Es war wichtig, Elemente zu finden, die sich wiederholen und unter allgemeine Kategorien bringen lassen. Das ist der typische Prozess bei der qualitativen Auswertung von Daten. Für mich war wichtig, die Geschichten hinter diesen Elementen zu rekonstruieren. Denn wenn das Ziel ist, Geschichten

(für das Szenario) zu generieren, dann muss ich auch eine Geschichte erzählen können. Das war ein langwieriger Prozess, bei dem ich oft auf meine eigenen Erfahrungen zurückgreifen musste, um gewisse Lücken hinsichtlich der Geschichten auszufüllen.

Worauf wirkt sich Unternehmenskultur aus? Unter anderem auf den Prozess der Zusammenarbeit. Das hat mich zum Analysemodell für die Workshop-Daten geführt. Dieses veranschaulicht, dass Arbeit nicht nur eine Wolke von Begriffen ist, sondern ein Prozess. An diesem Prozess sind meist mehrere Menschen beteiligt. Es gibt einen Anfang und ein Ende – das klingt zunächst simpel, aber man kann es auf jede Art von Arbeit anwenden. Man kann unter »Prozess« ganz unterschiedliche Dinge verstehen, nicht nur den Arbeitsablauf am Fließband. Es kann auch ein Denkprozess sein oder eine Problemlösung. Diese ist ja auch nicht einfach gegeben, sondern beginnt damit, dass das Problem formuliert werden muss. Und dann wird an diesem Problem gearbeitet. D.h. all diese arbeitsrelevanten Elemente wurden anhand des Modells in Form eines Prozesses dargestellt und sortiert. Das Kriterium war: Wann, zu welchem Zeitpunkt, kommt welches Element vor? Zum Beispiel wurde sehr häufig »Feedback« erwähnt ...

Lost in Translation – ein Modell zur Analyse organisationaler Prozesse

Klaus: Die Grundfrage in den Workshops war immer: »Was ist gute Zusammenarbeit?« Als Antwort haben die Teilnehmer:innen ganz unterschiedliche Begriffe oder Wortgruppen aufgeschrieben. Diese verweisen auf Geschichten oder Interaktionen, die irgendwo im Rahmen dieses übergreifenden Prozesses stattfinden, den du gerade beschrieben hast und für den du ein Modell entworfen hast. Es geht nicht nur darum, wie man Arbeitsabläufe strukturell organisiert, sondern darunter fallen auch alle kreativen Prozesse und die Problemlösungsprozesse, die sich um den Ablauf im engeren Sinne gruppieren. Und es geht darum, wie die Beteiligten das erlebt und bewertet und in verdichteter Form im Rahmen der Workshops beschrieben haben. Und darin hat dann dein Kunststück bei der Ausarbeitung des Modells bestanden: Du konntest ja nicht so genau wissen, wo die Leute im Prozess stehen. Es waren ganz unterschiedliche Organisationen, Gruppen und Teams. Trotzdem ist es dir gelungen, diese Äußerungen bestimmten Phasen oder Ebenen des organisationalen Prozesses zuzuordnen. Wie bist du dabei vorgegangen?

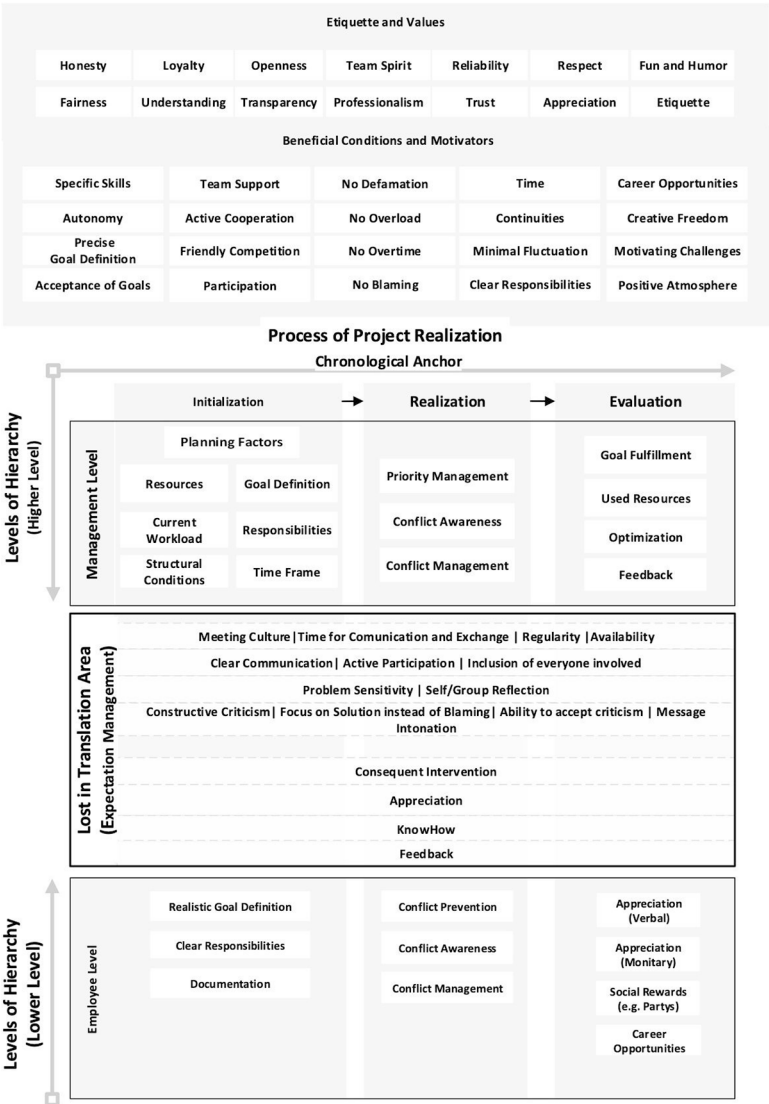


Abb. 3: Das Modell »Lost in Translation« beschreibt die Verknüpfung von Prozessen und Kommunikation in Organisationen.

Michael: Nun, die Frage nach der guten Zusammenarbeit hat ein Gegenstück, nämlich die Frage danach, was schlechte Zusammenarbeit ausmacht. Welche potenziellen Fehler oder Konfliktpotenziale treten in der Kommunikation während des Prozesses auf? Diese Konfliktpotenziale waren für uns relevant, denn um ein Training sozialer Kompetenzen gestalten zu können, brauchten wir ein Übungsszenario. Das muss eine Situation sein, in der etwas nicht gut funktioniert, damit man üben kann, wie es besser geht. Dafür mussten wir die Konfliktpotenziale herausarbeiten, die in einer Organisation entstehen können. Um solche Elemente aus der qualitativen Analyse herauszubekommen, mussten wir Achsen definieren, auf denen wir sie zuordnen konnten. Das eine war der Prozessablauf im engeren Sinn, das ist die Zeitachse, die horizontale Achse. Und das andere, die vertikale Achse, ist die Hierarchie. Selbst wenn wir es mit Organisationen zu tun haben, in denen die Hierarchie sehr flach ist, gibt es immer noch jemanden, der oder die ein Bedürfnis hat, etwa dass eine Aufgabe erledigt wird. Der Kunde braucht etwas, das erfüllt werden muss. Eine Führungskraft gibt den Wunsch des Kunden an ihre Mitarbeiter:innen weiter mit dem Auftrag, dafür eine Lösung zu finden. Irgendwo setzt der Prozess ein und alles richtet sich nach diesem Wunsch. Der Kunde möchte z.B., dass ein Design entwickelt wird. Dann müssen alle anfangen, daran zu arbeiten, dass ein Design entwickelt wird. Das ist der Startpunkt. Und das Ende ist erreicht, wenn das Produkt (das kann eine Idee sein, ein Konzept oder etwas Materielles) abgeschlossen ist. Abgeschlossen ist es, wenn alle sich einig sind, dass es abgeschlossen ist. Wenn eine:r der Meinung ist, dass es noch nicht abgeschlossen ist, dann ist diese Person unzufrieden. Daraus erwächst ein Konfliktpotenzial. Auf dem Weg vom Beginn bis zum Ende gibt es sehr viele solcher Konfliktpotenziale. Um sicherzustellen, dass der Prozess zu Ende ist, sind Wertschätzung und Feedback sehr wichtig. Man einigt sich: »Das habt ihr alle gut gemacht. Dieses Projekt ist fertig und wird beendet. Wir beginnen mit dem nächsten.« Das ist allerdings eine isolierte Betrachtung. In der Regel laufen in einer Organisation viele Prozesse parallel ab. Viele Aufgaben für verschiedene Prozesse und Projekte werden gleichzeitig erledigt und befinden sich in unterschiedlichen Phasen hinsichtlich der Fertigstellung.

Klaus: Das ist ein wichtiger Punkt, denn diese Gleichzeitigkeit und Konkurrenz unter den Prozessen schaffen ja auch oft den Druck und den Stress, die dazu führen, dass Feedback und Wertschätzung zu kurz kommen. An diesem Problem wollten wir ja auch ansetzen mit dem Design des Prototyps zum Training sozialer Kompetenzen.

Michael: Letztlich geht es um Erwartungsmanagement. Wir haben das Modell »Lost in Translation« genannt. Auf den beiden Achsen, also sowohl hinsichtlich der zeitlichen Dimension als auch hinsichtlich der Hierarchie, entstehen Übergänge: einerseits zwischen einzelnen Phasen der Prozesse, andererseits zwischen den Ebenen der Hierarchie (bzw. zwischen Kunden und Dienstleister, oder zwischen Abteilungen und Teams). Diese Übergänge sind mit einem Verlust an Information verbunden. Dieser Verlust ist relevant, weil unter Umständen bestehende Erwartungen nicht erfüllt werden. Daraus entsteht dann vielleicht Unzufriedenheit. Zum Beispiel kann eine Führungskraft unzufrieden mit der Leistung der Mitarbeiter:innen sein, weil etwas noch nicht erledigt wurde. Andererseits können Mitarbeiter:innen unzufrieden sein, weil sie erwarten, dass Informationen bereitgestellt werden, die aber ausbleiben. Auf unterschiedlichen Ebenen und zu unterschiedlichen Zeiten gibt es Erwartungen, die enttäuscht werden können. Daraus entsteht Unzufriedenheit. Wenn man weiß, wo und warum das passiert, kann man daran arbeiten, das zu verhindern. – Das ist allerdings ein sehr rationaler und klarer Blick auf das Geschehen, und da fehlt die emotionale und dynamische Komponente, die im Alltag vorherrscht. Und das ist mir auch an den Daten aufgefallen, die wir anhand unseres Prototyps bekommen haben.

Ein Modell ist eine Landkarte, aber sie ist nicht das Geschehen selbst. Ich kann zwar beschreiben, was da passiert, aber es fehlt die Lebendigkeit. In einem Gespräch mit einem Menschen kann man fragen: »Wie hast du das empfunden? Wie war das für dich?« Und dann kann man die Antwort in dieser Karte verorten und Zusammenhänge herstellen oder erkennen. Das Modell für sich genommen ist keine Hilfe. Ein einzelnes Gespräch ist, wenn es unstrukturiert verläuft, auch keine Hilfe. Auch eine konzeptlose Simulation ist keine Hilfe. Aber wenn alles zusammenwirkt, kann es einen aufklärenden Effekt im Sinne eines Trainings haben.

Klaus: Victoria, du bist erst nach einiger Zeit ins Projekt eingestiegen und warst deshalb zu einem späteren Zeitpunkt mit den Daten konfrontiert. Wie ist dein Blick auf diese Landschaft?

Victoria: Ich bin dazugekommen, als das Modell schon entwickelt war. Deshalb habe ich auch ein bisschen Zeit gebraucht, um mit der Vielschichtigkeit des Modells vertraut zu werden. Aber da ich Ordinationsassistentinnen in Ausbildung in den Fächern Ethik und Kommunikation unterrichte, denke ich oft an dieses Modell. Ich tue dies vor allem, wenn es darum geht, mit der Unzu-

friedenheit und Traurigkeit umzugehen, die da ist. In dieser Ausbildung befinden sich viele Menschen, die einen Berufswechsel vornehmen, weil sie von der Situation in ihrem früheren Job frustriert waren. Ich arbeite mit ihnen dann an der Frage: »Wie kann man das in der neuen Arbeit verändern, sodass man sich wohlfühlt und diese Arbeit länger ausüben kann.« Da ist mir häufig dieses Modell in den Sinn gekommen, und ich habe es auch teilweise verwendet und mit den Teilnehmer:innen gemeinsam überlegt: »Wie könnte man jetzt gewisse Schwierigkeiten bearbeiten?« Die Arbeit als Ordinationsassistentin scheint sehr einfach zu sein, sie besteht in Kommunikation. Doch nicht umsonst ist »Kommunikation« ein Gegenstand, der in vielen Ausbildungen unterrichtet wird, weil Kommunikation auch das Schwierigste ist, was wir tun. Deshalb fand ich es spannend, mir das Modell anzuschauen.

Klaus: Du hast das Modell also schon praktisch angewendet. Wie waren deine Erfahrungen? Wie haben die Teilnehmer:innen in der Ausbildung reagiert?

Victoria: Wir haben klassische Konfliktfelder damit bearbeitet. Fallbeispiele.

Klaus: Und die kann man da einer bestimmten Phase im Prozess oder einer Ebene in der Hierarchie zuordnen.

Victoria: Genau. Wir konnten häufig die angesprochenen Konflikte und Fallbeispiele einer Phase oder Ebene des Modells zuordnen. Dann haben wir folgende Fragen erörtert: »Was hätte ich tun können? Was hätte ich gebraucht, damit es nicht so schwierig wird, wie ich es erlebt habe? Welche grundlegenden Faktoren des Modells haben mir gefehlt, sodass ich mich hätte wohler fühlen können? Was hätte ich gebraucht, um das Vertrauen zu haben, damit auch zu meiner Führungskraft zu gehen?«

Wenn die Ordinationsassistentinnen nach abgeschlossener Ausbildung in einen Betrieb kommen, treffen sie auf eine andere Kultur als die, die sie kannten. Sie müssen sich in ein neues System einfügen können. Dieses Modell ist so umfassend, dass man praktisch jeden Konflikt in einem Unternehmen abbilden kann. Allerdings kann man in der Theorie gut darüber sprechen, was man hätte machen können und was gefehlt hat. Doch am nächsten Morgen ist die Praxis wieder geöffnet und es gelingt nicht so einfach, die Erkenntnisse aus der Theorie in die Praxis zu überführen.

Von den Daten zur Szene – Geschichten entwickeln mit dem Modell

Klaus: Wie kann man dann die Theorie in die Praxis überführen? Wir haben die Daten ja nicht aus rein theoretischem Interesse aufbereitet, sondern um daraus einen Rahmen für mögliche Szenarien fürs Trainieren sozialer Kompetenzen mittels VR zu entwickeln. Dazu haben wir im Rahmen des Projektes ko-kreative Workshops veranstaltet, um gemeinsam mit Führungskräften Material für eine interaktive Trainingsszene zu erarbeiten [siehe dazu Kapitel 3]. Welche Verbindungen seht ihr zwischen der Datenanalyse aufgrund der Workshops zum Thema »gute Zusammenarbeit«, die vor dem Projekt stattfanden, und der konkreten Arbeit an der Trainingsszene im Rahmen des Virtual Skills Lab?

Michael: Im Großen und Ganzen wurde die Richtung, in die das Szenario gehen sollte, durch die ko-kreativen Workshops mit den Führungskräften im Rahmen des Virtual Skills Lab vorgegeben. Anhand der aus der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse könnte man zahlreiche Szenarien entwickeln. Das Modell verfügt über viele Punkte, um die herum man sich einen Konflikt ausdenken könnte, um daraus eine Trainingsszene zu erarbeiten. Zum Beispiel kommt folgendes Statement im Modell vor: »Klare Verantwortlichkeiten«. Da könnte man fragen: »Was fallen euch für Konflikte zu diesem Thema ein?« Eine mögliche Antwort wäre: »Jemand sagt, dass du etwas erledigen sollst, obwohl es eigentlich nicht deine Aufgabe ist.« Damit hat man schon die Grundlage für eine Geschichte. Oder zum Beispiel: »Zielerfüllung«. Da könnte die Antwort lauten: »Einer sagt, wir sind schon fertig, aber die anderen sehen das nicht so.« Ich kann jeden Punkt herausnehmen und daraus einen Konflikt spinnen und aus der Vogelperspektive Zusammenhänge erkennen. Im ko-kreativen Prozess ging es darum, festzulegen, wo wir ansetzen. Im Rahmen der Workshops haben die Führungskräfte sich für das Thema »wertschätzend Nein sagen« entschieden. Das war eine Herausforderung, denn ...

Victoria: ... hier ist der Ausgang festgelegt. Das Ende ist klar.

Michael: Wir haben die Geschichte dann von hinten aufgerollt und ein Szenario entwickelt, bei dem die Hierarchie ein wichtiger Aspekt ist, weil das im Modell vorkommt. Wir hätten auch ein Szenario formulieren können, wo eine Führungskraft einer anderen Führungskraft nein sagt. Doch ich denke, dass man sich als Führungskraft über das Thema Hierarchie Gedanken machen soll-

te. Auch die zeitliche Komponente, die andere Achse des Modells, war für das Szenario wichtig. Der Zeitdruck wurde zum dramaturgischen Element, und damit verbunden das Thema »Entscheidungen treffen«. Es musste um eine Entscheidung gehen, die unter Zeitdruck zu treffen ist. Wenn wir das Element Hierarchie dazu nehmen, dann braucht es eine/n Mitarbeiter/in, der/die ebenfalls unter Zeitdruck ist.

Victoria: ... plus eine Vorgeschichte, von der man nicht so genau weiß, was sie in sich birgt. Würden wir immer genau wissen, was in den anderen vorgeht, dann würden wir Fehler in der Kommunikation umschiffen können.

Michael: Bei kompletter Transparenz kann man sich den optimalen Weg aussuchen. Bei Unklarheit darüber, was in der anderen Person vorgeht, ist das schwierig. – Für die Geschichte, die als Basis der Übung dient, haben wir die Elemente also auf dem Tisch: Verantwortung, Workload usw. Dann muss man den Beteiligten Namen geben und noch versuchen, die Figuren zum Leben zu erwecken. Und man muss an den Dialogen solange feilen, bis sie realistisch klingen. Es ist doch etwas Konstruiertes, das ist mir im Verlauf des Schreibens zusammen mit unserer Autorin und Dramaturgin Ines aufgefallen. Ich glaube, Ines hat gleich verstanden, wie ich mir die Beziehung zwischen Mira und der Führungskraft vorstellte. Anschließend haben wir die Szene wie bei einem Theaterstück immer und immer wieder durchgespielt und überlegt, wie man das Gesagte meinen oder interpretieren könnte. Spannend war für mich, dass, obwohl wir alles detailliert in der Szene beschrieben hatten, die Umsetzung doch ganz anders wurde, als ich es mir ursprünglich vorgestellt hatte. »Meine« Mira war nicht so selbstbewusst und offensiv, wie sie in der Szene rüberkommt, sondern eher schüchtern und passiv-aggressiv [siehe dazu Kapitel 4 und 5]. Wenn man die Szene jedoch zu sehr konstruiert, fehlt sehr viel Menschliches. Da fehlt das Gefühl, das zwischen den Zeilen entsteht. Dieses Gefühl ist aber in einer sozialen Interaktion sehr wichtig.

Klaus: Mittlerweile haben wir zu dieser Frage einiges in unseren wissenschaftlichen Publikationen geschrieben: Lässt sich die Komplexität zwischenmenschlicher Interaktion in der Simulation in Form einer Mensch-Maschine-Interaktion abbilden (Neundlinger und Oancea 2021, Neundlinger et al. 2022)? Also das, was du gerade beschrieben hast: die Tiefenschichten, die wegfallen, wenn man so einen Dialog konstruiert. Der muss ja sehr schematisch verlaufen.

Michael: Zumindest, wenn das Ende definiert ist. Hätten sie gesagt, das Ende soll offen sein, ...

Victoria: ... dann wäre da viel Raum für Vorschläge gewesen. Aber in diesem Fall war es so, dass es keine anderen Antwortmöglichkeiten gab.

Klaus: Seht ihr im Modell dieses Potenzial? Dass man es in einem ko-kreativen Prozess verwenden kann, um Geschichten zu konstruieren?

Michael: Dafür muss man es gut kennen. Ich beschreibe es immer wie eine Landkarte. Diese kann man dazu nutzen, um irgendwohin zu kommen. Man muss allerdings wissen, wo man hinwill. Und dann weiß man, an welchen Orten man vorbeikommt. Wenn ich es noch einmal in einem Ko-Kreationsprozess verwenden würde, dann würde ich mir Elemente rauspicken und daraus einzelne Fragen stellen. Es als Ganzes zu präsentieren und zu sagen: »Das ist das Modell«, überfordert die Personen, mit denen man arbeiten möchte.

Victoria: Als Ganzes wäre es eher für eine Workshopreihe geeignet. Wenn man sagt: »Wir möchten uns einmal im Monat mit der Frage auseinandersetzen, wie wir miteinander umgehen. Wie ist die Situation jetzt, wo möchten wir hin und was braucht es dafür?« Für einen zweistündigen Workshop ist das Modell zu komplex, weil es versucht, die Vielfältigkeit in Organisationen abzubilden, auch wenn die Wirklichkeit dadurch chaotisch wirkt. Aber in gewissem Sinne ist sie da ja auch, sonst würde es ja auch nicht zu Konflikten kommen.

Michael: Ich würde die Arbeit mit dem Modell auch in einzelne Phasen aufteilen. Zum Beispiel könnte man sich der Planungsphase eines Projektes widmen und fragen: »Was muss in dieser Phase an Kommunikation stattfinden, damit die Basis für die folgenden Schritte gelegt ist?« Dann kann man sich fragen, wie die Hierarchien in dieser Phase zusammenspielen usw. Im nächsten Workshop kann man dann fragen, was bei der heißen Phase der Umsetzung relevant ist. Und dann kann man die Phase betrachten, in der resümiert wird. Da geht es ja nicht darum, was alles nicht geschafft wurde, sondern darum, besonders hervorzuheben, was wir alles geschafft haben, und vor allem auch, wer seinen Anteil daran hat. Fehler werden ja gerne auf Einzelpersonen reduziert und aufgeteilt. Im Gegenzug kann man in der Schlussphase genauso Einzelpersonen hervorheben und sagen: »Das hast du super gemacht.«

Victoria: Kritik wirkt viel stärker als Wertschätzung. Man muss ca. viermal so viel Wertschätzung kommunizieren, damit diese wirklich ankommt. Auch auf die Selbstwahrnehmung wirkt sich Kritik stärker aus als Wertschätzung.

Michael: Was die Dialoge betrifft, die letztendlich das Szenario bilden: Da wurde über jedes Detail, über jedes Wort und jeden Satz nachgedacht. Alles hat eine Bedeutung, hinter allem steht eine Meinung. Die Meinung kann in einem in der Realität ablaufenden Dialog unklar bleiben, da ist alles im Fluss. In diesem Szenario hingegen musste ganz klar sein, was ich womit gemeint habe. Es musste klar sein, wie das Gesagte intendiert war. Dazu haben wir eine Vorstudie gemacht, die erheben sollte, ob alles so verstanden wird, wie es gemeint war. Ich habe dazu einen Dialogpfad angelegt, wo alle Bedeutungen und Konnotationen beschrieben sind.

Klaus: ... der Kontext, den es braucht, um eine allgemein verständliche Szene zu konstruieren.

Michael: Es geht auch darum, etwas, was üblicherweise in vielen Worten gesagt wird, zu reduzieren. Ist eine Äußerung zum Beispiel als Bitte oder als Anweisung zu verstehen? Ist das eine Frage oder ein Statement? Man reduziert etwas auf den Kern.

Klaus: Damit sprichst du noch eine Ebene an, die für unseren Zusammenhang sehr wichtig ist. Sprache ist nicht nur In-formation, sondern auch Performanz. In der zwischenmenschlichen Kommunikation inszenieren wir unser Sprechen. Wir sagen nicht nur etwas über die Wirklichkeit, wir handeln in dieser und gestalten sie durch die Worte, die wir verwenden. Es gibt im 20. Jahrhundert eine Tradition in Philosophie und Linguistik, die sich mit dem Sprechen als Akt, als Handeln beschäftigt. Wir informieren nicht nur mit dem, was wir sagen, sondern wir richten eine Bitte an andere, wir stellen Fragen, wir fordern andere zu etwas auf, wir bringen Gefühle zum Ausdruck. Auch spätere Kommunikationsmodelle fußen auf der Einsicht, dass wir mehr tun, als nur zu informieren, wenn wir sprechen. Das muss in einem Szenario wie unserem mitbedacht werden, und auch, wie das Gesagte ankommt und wahrgenommen wird.

Warum »Bleiben wir bitte sachlich!« nicht genügt.

(HINTERGRUND)

In den Workshops zur Entwicklung der interaktiven Szene haben wir mit einem bekannten Modell gearbeitet, das Friedemann Schulz von Thun in den 1970er Jahren entwickelt hat (Schulz von Thun 1980). Das Modell der vier Seiten einer Botschaft (auch Vier-Ohren-Modell genannt) lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass wir beim Kommunizieren nicht nur Inhalte vermitteln, sondern auch etwas über uns selbst preisgeben, etwas über unsere Beziehung zum anderen und bei unserem/r Kommunikationspartner/in etwas erreichen wollen. Das Modell unterscheidet also hinsichtlich einer Botschaft zwischen der (1) sachlichen Ebene, der (2) Selbstkundgabe, dem (3) Beziehungshinweis und (4) dem Appell. Diese Ebenen schwingen allesamt mit und werden von unserem Gegenüber auch wahrgenommen. Es ist also nicht sinnvoll, Kommunikation im Bereich der Arbeit auf eine einzige Ebene, nämlich die sachlich-inhaltliche, zu verkürzen. Wenn etwa eine Führungskraft zu einem Mitarbeiter sagt: »Der Bericht sollte morgen fertig sein.«, dann kann sie damit auf den verschiedenen Ebenen Unterschiedliches transportieren.

Zum Beispiel könnte es sich um eine relativ neutrale Feststellung handeln, dann steht die sachliche Ebene (1) im Vordergrund. Vielleicht hat der Mitarbeiter nur nachgefragt, wann sie den Bericht braucht. Es könnte aber auch sein, dass die Führungskraft ihren Mitarbeiter ermuntern oder beruhigen will. Das sagt etwas über die Beziehung zwischen den beiden (3) aus, also darüber, wie die Führungskraft ihren Mitarbeiter sieht. Es könnte aber auch Angst, Ungeduld oder ein Vorwurf darin anklingen. Auch dann ist vielleicht eine Botschaft über ihre Beziehung in der Aussage enthalten, doch stärker noch kommt darin die Persönlichkeit der Führungskraft selbst zum Ausdruck (2). Über die Art und Weise, wie sie den Satz betont, und vielleicht über ihre Körpersprache teilt sie dem Mitarbeiter mit, dass sie gestresst ist oder sogar enttäuscht über die Tatsache, dass er den Bericht immer noch nicht fertig hat. Letztlich geht es aber darum, den Mitarbeiter aufzufordern, den Bericht am nächsten Tag abzuliefern. Das ist die Appellfunktion (4) der Botschaft, also jene Dimension, mit der wir beim Gegenüber etwas erreichen wollen, ihn oder sie zu einer Handlung auffordern.

Die Führungskraft könnte mit dem Satz also Unterschiedliches meinen: »Keine Sorge, gemeinsam schaffen wir das.«, oder auch »Ich wusste ja, dass ich mich auf dich nicht verlassen kann.«, oder »Ich weiß, dass das bedeutet, dass wir

heute Überstunden machen müssen, aber lass mich bitte nicht hängen!«. Je nachdem, welche Ebene für den Mitarbeiter besonders relevant ist, wird er diesen Satz als nüchterne Information einordnen, sie als Ermunterung zu einer zusätzlichen Anstrengung auffassen, sich angegriffen fühlen oder das Gefühl haben, seiner Führungskraft zu Hilfe eilen zu müssen.

Kommunikation spielt sich immer im Rahmen von Beziehungen ab, das ist privat so, aber auch in der Arbeit. Entsprechend sollten Führungskräfte und Mitarbeiter lernen, mit den verschiedenen Ebenen der Kommunikation umzugehen, Störungen wahrzunehmen und auch die Fähigkeit zu entwickeln, gemeinsam zu einer Klärung zu kommen. Analytische Instrumente wie das Modell von Schulz von Thun unterstützen dabei, diese Fähigkeit zu entwickeln.

Von den Geschichten zum technologiegestützten Training: die Szene als VR-Simulation

Klaus: Wie habt ihr denn die Möglichkeiten, eine solche Szene als Simulation in der virtuellen Realität zu konstruieren, eingeschätzt?

Michael: Ich war sehr skeptisch. Zu Beginn waren ja noch vielfältige Verästelungen des Dialogs geplant, das stellte ich mir schwierig vor. Was mich besonders skeptisch gestimmt hat, war die Frage, wie wir denn definieren sollten, was gut und was schlecht ist: Was ist sozial kompetentes Verhalten, was nicht? Wenn ich zum Beispiel eine Antwort definiere, auf die der virtuelle Interaktionspartner positiv reagiert, dann sagt das auch etwas über diese Figur aus. Damit definiere ich den virtuellen Partner. Ich stülpe dieser Figur gewissermaßen eine Persönlichkeit über, die genau auf diese Situation passt, auf das, was ich in dieser Situation als sozial kompetentes Verhalten definiere. Jemand anderer könnte dieses Verhalten aber anders verstehen, als zu lasch oder was auch immer. Woher nehmen wir das Wissen, was sozial wünschenswertes Verhalten in dieser oder jener Situation ist? Ich spreche hier nicht von den No-Gos: Ich darf niemanden beleidigen usw. Wie ist es aber, wenn ich als Führungskraft sage: »Du, ich schau mir das gleich nach der Besprechung an.« Dann wird es eine Mitarbeiterin geben, die sagt: »Das reicht mir«, und eine andere, die sagt: »Nein, das akzeptiere ich nicht.« – Wie definiere ich also eine virtuelle Interaktionspartnerin so, dass es für die Trainingszwecke passt? Welche Facetten sozialer Kompetenz sollen da trainiert werden? Ich weiß ja nicht mal, wie es ohne VR möglich wäre, das zu trainieren. Daher war ich nicht davon überzeugt, dass

man einen idealen Ausgang der Geschichte konstruieren und auf diese Weise festlegen kann, was eine sinnvolle Lernerfahrung ist. Ich gehe nicht davon aus, dass wir schon so viel über Menschen wissen.

Klaus: Dein Zweifel betraf also nicht die Technologie an sich, sondern dein prinzipieller Zweifel würde zum Beispiel auch Rollenspiele betreffen? Bezieht sich der Zweifel auf die Frage: Wie gestalte ich eine Interaktion als Lern- und Trainingseinheit, wenn ich davon ausgehen muss, dass soziales Geschehen prinzipiell unterschiedlichen Bewertungen unterliegt? Man wird sich vielleicht nie darauf einigen, was sozial kompetentes Verhalten ist und was nicht, vor allem wenn es um Feinheiten geht. Es gibt grobe Verhaltensweisen, die man eintrainieren könnte, zum Beispiel den anderen nicht zu beschimpfen, oder dass man es schafft, seine Emotionen unter Kontrolle zu halten. Doch dann bleibt immer noch eine große Bandbreite hinsichtlich der Mehrdeutigkeit eines sozialen Geschehens, mit der man umgehen muss.

Michael: Die Mehrdeutigkeit ist in Rollenspielen durchaus inkludiert, weshalb ich diese als eher geeignet für ein Training sozialer Kompetenzen ansehen würde. Mein Zweifel bezog sich also durchaus auf den Anspruch, VR zu nutzen. Der Begriff VR ist ja nicht nur die Bezeichnung für eine bestimmte Technologie, sondern auch ein Symbol, und zwar für technologischen Fortschritt. Damit assoziiert man schnell Ersetzbarkeit: »Wir ersetzen jetzt den Menschen durch eine Maschine.« Das ist das, was über dem Ganzen schwebt. Und jetzt soll die Maschine uns auch noch soziale Fähigkeiten beibringen, also in die eigentliche Domäne des Menschlichen vordringen. Auch da soll noch eine Maschine reinkommen und womöglich auf der Basis von Algorithmen entscheiden, was gut und was schlecht ist. Das ist eine Horravorstellung. Zwar füttern wir Menschen die Maschine mit Daten und sagen ihr insofern, was sie zu tun hat, und definieren, was gut und was schlecht ist. Das Problem ist aber, dass diese Daten von der Maschine sehr rigide interpretiert werden. Das sehe ich sehr kritisch.

Allerdings halte ich VR als Medium zum Trainieren sozialer Kompetenzen insofern für geeignet, als es dazu führt, dass man eine Situation mit mehreren Sinnen wahrnimmt. Dadurch bewirkt VR auch eine stärkere emotionale Antwort auf das, was präsentiert wird. Das kann man für ein Training nutzbar machen. Deswegen habe ich das Potenzial von VR in diesem Kontext durchaus gesehen, aber eben nicht in dem Sinn, dass automatisierte Antworten erfolgen

oder dass ich mit einem virtuellen Partner einen Dialog führe, wie ich ihn mit realen Menschen führen würde.

Klaus: Habt ihr euch bereits bestehende VR-Anwendungen für das Social-Skills-Training angeschaut [siehe dazu Kapitel 4]?

Michael: Die meisten basieren darauf, dass am Ende irgendwo noch ein Mensch dahinter sitzt, der die Entscheidung trifft, ob dieser oder jener Zweig des Dialogs weiterverfolgt wird. Ich habe von keiner automatisierten Lösung gehört, die imstande wäre, einen längeren Dialog mit einem Menschen zu führen.

Victoria: Hinzu kommt noch ein Problem: In Studien und Artikeln wird gern von Virtual Reality gesprochen. Wenn man sich das aber näher ansieht, kommt man drauf, dass das mit VR, wie wir sie definieren würden, wenig zu tun hat. Es ist frustrierend, wenn man merkt, dass es sich dabei doch nur um eine Szene handelt, die man am Desktop durchspielen kann. Für Virtual Reality gibt es sehr unterschiedliche Definitionen. Versteht man darunter Erfahrungen, die ich mit einem Head-mounted Display (HMD) mache, oder gilt als VR nur eine computergenerierte Umgebung, also nicht einmal 360°-Videos, bei denen ich aufgrund der Aufnahmetechnik das Gefühl habe, dass ich mich in der Szene bewege? [Siehe dazu Kapitel 4]

Klaus: Es gibt in der Forschung kein einheitliches Konzept von Virtual Reality. Es könnte also sein, dass unter VR eine Interaktion verstanden wird, die mit einem virtuellen Interaktionspartner erfolgt, der auf einem Bildschirm erscheint. Da fällt das Element der *presence* weg, das ich habe, wenn ich ein VR-Headset aufsetze (HMD), also das Gefühl, in einer anderen Umgebung präsent zu sein und in diese einzutauchen. Auch beim Eintauchen (Immersion) in eine solche Welt mittels eines Headsets gibt es zwei Varianten: Entweder ist diese Umgebung dann auch computergeneriert oder es ist eine gefilmte Szene, bei der ich die Möglichkeit habe, mich in der jeweiligen Umgebung zu bewegen. Auf unser Thema bezogen betrachte ich die 360°-Video-Variante als sehr sinnvoll. Im Unterschied zur computergenerierten Variante kann man zwar keinen Dialog simulieren, aber man hat durchaus das Gefühl, in ein soziales Geschehen einzutauchen. Je nachdem kann diese *presence* dazu genutzt werden, an bestimmten Punkten die Nutzerin oder den Nutzer vor eine Entscheidung zu stellen, wie die Szene weitergehen könnte.

Wir hatten auch Kontakt zu einer Forschungseinrichtung, die sich mit automatisierter Emotionserkennung (Künstliche Empathie) beschäftigt und diese für soziale Interaktionen mit Maschinen nutzt. Diese Gruppe designt ihre Prototypen prinzipiell als Desktop-Interaktionen, weil aus ihrer Sicht ein Head-mounted Display es nicht möglich macht, die emotionalen Reaktionen der Nutzer:innen einzufangen. Die Nutzer:innen werden während der Interaktion von zwei Kameras gefilmt, die ihre Gesichtsausdrücke und die Bewegungen einfangen und in Echtzeit auswerten, sodass die Maschine darauf reagieren kann.

Michael: Aber wie sieht das mit unterschiedlichen Kulturen aus? Ein Gesichtsausdruck kann ja auch dazu genutzt werden, um Emotionen zu verschleiern oder zu überspielen. Daher kommt ja auch der Ausdruck: »Das Gesicht wahren.« Die Technik macht hier sicher Fortschritte, aber wenn man ein Training gestalten möchte, ist das schwierig. Es sind schon Algorithmen zur Emotionserkennung entwickelt worden. Aber um dies in einem Training einzusetzen, müsste jeder Zweifel diesbezüglich ausgeräumt sein, während Algorithmen nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit errechnen können, wie sich jemand fühlt. Stellen wir uns eine Trainingssituation vor, in der jemand von einer Maschine gesagt bekommt: »Da und da hast du falsch reagiert«. Diese Person wird wohl mit Abwehr reagieren und sagen: »Das kann man so oder so sehen.« In einer realen Situation zwischen Menschen passiert das ja auch. Man gibt nicht gern zu, im Unrecht zu sein. Viel eher wird man sich überlegen, warum man nicht doch Recht hat und inwiefern das System fehlerhaft ist. Solange da Fehler auftreten, wird das immer mit einem Makel behaftet sein: »Das ist nur eine Maschine. Wie könnt ihr wagen, diese einem Menschen gleichzustellen, der reflexionsfähig ist?«

Soziale Situationen hängen ja nicht nur von der unmittelbaren Emotion ab, sondern auch von der Zeit. Nehmen wir an, wir hatten gestern eine hitzige Diskussion und ich sage etwas, was so ähnlich klingt wie das, was ich gestern gesagt habe. Dann wird dich das automatisch an die Unterhaltung von gestern erinnern und dadurch den jetzigen Kontext beeinflussen. Soziale Interaktionen finden innerhalb einer Beziehung statt, die über die Zeit aufgebaut wird. Deshalb ist unser Training auch nicht darauf ausgerichtet, augenblicklich eine Strategie zu finden, wie man in einer bestimmten Situation handeln soll, sondern darauf, sich selbst besser kennen zu lernen. Das ist meiner Meinung nach der Sinn des Reflexionsteils und der gesamten Szene [siehe dazu Kapitel 4].

Sinn des Trainings sozialer Kompetenzen mittels VR

Michael: Wenn das Training einen Effekt haben soll, dann den, dass man erkennt oder zu hinterfragen anfängt: »Wie habe ich etwas, das ich gesagt habe, gemeint? Wie ist es rübergekommen?« Es sollte die Fähigkeit geschult werden, zwischen mir und meinem Gegenüber hin- und herzuspringen, zwischen meinen Gefühlen und Gedanken und denen der anderen Person. Es geht darum, die eigene Perspektive zu hinterfragen und nicht absolut zu setzen. Ein Szenario kann ja nicht die Vielfalt aller möglichen Szenarien abbilden. Aber eine allgemeine Fähigkeit, die dem Szenario zugrunde liegt, nämlich die Fähigkeit, zu reflektieren, kann ich auf alle möglichen Situationen und Szenarien übertragen. Demnach ist die Fähigkeit, die man erlernen sollte, die Reflexionsfähigkeit.

Victoria: Reflexionsfähigkeit ist ja auch kein Schema, das ich nach dem Muster anwende: Zuerst mache ich A, dann mache ich B, dann C und dann sollten die Mitarbeiter:innen wieder happy sein. Es geht vielmehr darum, zu überlegen: Woher kommt das, was da passiert und gesagt wird, eigentlich? Wir haben sonst nicht die Möglichkeit, eine Situation genauso, wie sie war, noch einmal zu erleben. Wenn wir darüber nachdenken, tun wir das aus einer subjektiven Perspektive und meist eher beschönigend. Das ist das eigentliche Potenzial dieses Trainings: dass man sich noch einmal in genau diese Situation begeben und sich Fragen stellen kann, die man sich sonst nicht zu stellen wagt.

Michael: Diese Fragen zu stellen ist ja dann auch relevant für ein Training oder eine Schulung. Wenn man zum Beispiel in einem Unternehmen ein solches Training abhalten würde, dann könnte man dieses prototypische Szenario, das wir mittlerweile mit vielen Leuten erprobt haben, analysieren und fragen: »Hat sich in dieser Szene jemand unprofessionell verhalten?«. Wir haben diese Frage im Rahmen der Evaluation gestellt. Oder man könnte die Frage stellen, ob die Personen eine ähnliche Situation schon mal erlebt haben. Und dann könnte man weiter diskutieren, warum so viele »Ja« und so viele »Nein« gesagt haben.

Klaus: Die Frage, wie ein Training aussehen könnte, das mit der VR-Szene arbeitet, ist vielleicht ein guter Schlusspunkt. Es gibt einen Aspekt am Begriff des Virtuellen, der hier stark gemacht werden könnte. Soziale Interaktion ist immer komplex und dynamisch, und es gibt immer ein Spiel zwischen Virtualität und Aktualität; zwischen dem Potenziellen und dem Verwirklichten.

Nicht alles, was möglich ist, wird ausgesprochen. Der Verlauf eines Gespräches ist linear, aber es sind immer ganz viele mögliche Verläufe da. Zusätzlich schwingen die Gedanken und Gefühle der Beteiligten mit, und zwar oft, ohne dass diese explizit ausgesprochen werden. Was ich mit einem solchen Training bewirken kann, ist, die Aufmerksamkeit genau darauf zu richten und zu sagen: »Es ist immer viel Potenzielles in einer sozialen Interaktion. Ich kann mal in diese Richtung gehen und mal in jene. Ich kann darüber nachdenken: Wie wäre es gewesen oder wie würde es beim nächsten Mal sein, wenn ich anders reagieren würde?« Das ist uns ja als reflexiven Wesen, die wir Menschen nun mal sind, mitgegeben. Das ist auch eine wesentliche Voraussetzung für Einfühlung, für Empathie, dass ich mein eigenes Erleben zurückstellen und mich in die Perspektive des anderen hineinversetzen kann. Das schließt ja auch mein eigenes Anderssein ein, die Möglichkeit, mich anders zu verhalten.

Victoria: Ich bin ein Fan des Immersed-Classroom-Prinzips, das voraussetzt, dass man sich für sich selbst schon mit dem Thema auseinandergesetzt hat. Man sollte als Teilnehmer:in mit konkreten Beispielen in dieses Training kommen. Man könnte dann in verschiedenen Settings überlegen: Was könnten solche Schwierigkeiten sein? Die Nutzung von solchen Simulationen und das Reflektieren über die Simulation sind natürlich auch eine gute Sache, um zu vergleichen: »Wie habe ich das wahrgenommen, wie hast du das wahrgenommen?«. Dann kann man zu den eigenen Beispielen gehen und schauen, wie man auf der Basis dessen, was man gehört hat, versuchen kann, anders zu reagieren.

Michael: Ich denke, man kann die Szene nutzen, um die Vielfalt an Interpretationsmöglichkeiten darzustellen. Man kann zwar alle mit demselben Szenario konfrontieren, aber die Interpretation davon wird stark variieren. Anhand dieses stellvertretenden Konfliktszenarios, an dem man nicht direkt beteiligt ist, kann man dann die Kultur innerhalb des jeweiligen Unternehmens oder der Abteilung diskutieren. Es kann sein, dass man sich in einer Abteilung befindet, in der viele tolerante Menschen sind, die viel durchgehen lassen an Emotionalem. Es kann aber auch sein, dass das Emotionale in einer Abteilung tabu ist. Allein sich darüber bewusst zu werden, bedeutet, dass ich mir Gedanken mache, wie ich in Zukunft handeln kann. Aus meiner Sicht wäre es gut, die Erkenntnisse zur Reflexionsphase mit allen zu teilen, also zumindest quantitativ (und nicht auf die einzelnen Personen bezogen) darzustellen, wie die Antwort-

ten ausgefallen sind. Die Reflexion sollte auf jeden Fall durch Fragen geleitet sein.

Was verstehen wir unter »sozialer Kompetenz«?

(HINTERGRUND)

Aus den Erkenntnissen der Arbeits- und Organisationsforschung sowie aus dem Modell, das Michael und Victoria Mühlegger aufgrund der Workshop-Daten entwickelt haben, kann man folgendes schließen: Kommunikation wird in der Zusammenarbeit immer wichtiger. Deshalb ist nicht nur die fachliche Kompetenz entscheidend, sondern die Fähigkeit, sich aktiv in die Zusammenarbeit einzubringen – also die Fähigkeit, mit andern so zu kommunizieren, dass diese meine Ziele, Absichten und Einstellungen verstehen und umgekehrt ich selbst deren Ziele und Perspektiven in mein Planen und Handeln einbeziehe. Miteinander arbeiten bedeutet sich den anderen verständlich machen und einander zuhören.

Indem die Teilnehmer:innen der Workshops sich die Frage stellten, was sie selbst ändern können, setzten sie sich mit den Anforderungen auseinander, die es auf der Ebene der Kommunikation dazu braucht: Wie weit gelingt es mir, von den anderen gehört zu werden und meinen eigenen Standpunkt wirksam zu vertreten? Und wie sehr bin ich imstande, die Positionen der Anderen zu hören, darauf einzugehen und schließlich meine eigenen Ziele und Interessen mit denen der anderen abzustimmen und zu verbinden? Zwischen diesen beiden Polen spielt sich das sozial kompetente Verhalten in Organisationen ab. Das Modell »Lost in Translation« ermöglicht es, auf einer Landkarte jene Schnittstellen und Übergänge zu bestimmen, an denen es genau dieses sozial kompetente Verhalten braucht, damit Aufgaben übergeben, An- und Nachfragen gestellt, Erwartungen geklärt, Kundenbedürfnisse abgeholt werden können. Es geht um die vielen Klärungs- und Aushandlungsprozesse, die in modernen Organisationen selbst bei genauer Planung einfach notwendig sind. Andernfalls können die Beteiligten nicht auf die vielen unvorhersehbaren Dinge reagieren und sie können sich auch nicht mit ihrer Kreativität und ihren Ideen einbringen. Dafür braucht es soziale Kompetenz. Aber was versteht man eigentlich darunter?

»Soziale Kompetenz« ist ein Begriff, der im beruflichen Bereich schon seit längerem verwendet wird. Neben dem entsprechenden fachlichen Wissen wird seit geraumer Zeit auch ein bestimmtes Auftreten, ein bestimmtes

Vermögen gefordert, sich in Teams einzugliedern und mit anderen gedeihlich zusammenarbeiten zu können. Soziale Kompetenzen wie »Teamfähigkeit«, »Empathie« oder »Konfliktfähigkeit« werden in Umfragen unter Personalverantwortlichen immer häufiger als die wichtigsten beruflichen Fähigkeiten genannt (Makam Research 2018).

Allerdings wurde der Begriff zunächst im Bereich der Psychologie geprägt, bevor er in die Berufswelt eindrang (Kanning 2009). Einerseits verwendeten ihn klinische Psychologen, die mit Menschen arbeiteten, die Schwierigkeiten hatten, soziale Kontakte zu pflegen oder an öffentliche Orte zu gehen. Für diese entwickelten sie Trainingsmethoden, die es ihnen wieder ermöglichen sollten, sich in einem sozialen Umfeld ohne Angst zu bewegen. Andererseits spielt der Begriff der »sozialen Kompetenz« eine Rolle in der Entwicklungspsychologie, die sich damit beschäftigt, wie Kinder lernen, soziale Regeln und Normen zu erkennen und sich danach zu verhalten. Kinder wachsen darüber in ihre Gemeinschaft hinein, dass ihnen ein adäquater Umgang mit anderen Personen vermittelt wird (was von Gemeinschaft zu Gemeinschaft Verschiedenes bedeuten kann). Der Ursprung der wissenschaftlichen Beschäftigung mit »sozialer Kompetenz« (oder »sozialen Kompetenzen« im Plural) verweist demnach auf zwei verschiedene Fähigkeiten, die damit in den Blick geraten: diejenige, aktiv auf andere Menschen zuzugehen, und diejenige, auf andere Menschen empathisch einzugehen. So wie man eine an Angststörungen oder Depression leidende Person therapeutisch unterstützt, sich wieder sicher im Umgang mit anderen zu fühlen, werden Kinder durch Erziehung und ihre sozialen Erfahrungen in den ersten Lebensjahren dazu gebracht, ihr Umfeld wahrzunehmen und auf die Personen einzugehen, mit denen sie zu tun haben. Kurz, sie lernen, dass sie nicht allein auf dieser Welt sind und ihre Wünsche und Bedürfnisse in unterschiedlichen Situationen mit unterschiedlichen Menschen abstimmen müssen. Die folgende Darstellung basiert auf der von Uwe Peter Kanning (2003, 2009, 2014) entwickelten Systematik sozialer Kompetenzen.

Auf andere zugehen und auf andere eingehen

Auf andere zugehen und auf andere eingehen: Diese beiden Fähigkeiten sind über die Kindheit hinaus und auch jenseits psychischer Erkrankungen von Bedeutung für das soziale Leben, in Teams und Organisationen, im beruflichen Austausch und bei Kooperationen über Organisationen hinweg und vor allem im Umgang mit Kunden in allen möglichen Branchen. Sie konstituieren den engeren und den weiteren sozialen Raum, in dem sich die Menschen bewegen. Wie sehr gelingt es ihnen, sich Raum gegenüber anderen zu nehmen, Positi-

on zu beziehen und gesehen und anerkannt zu werden? Und wie sehr gelingt es ihnen, auch anderen diesen Raum zuzugestehen, indem sie sich ihnen zuwenden, zuhören, ausreden lassen und versuchen, die Perspektive der anderen einzunehmen?

Wie leicht fällt es jemandem also, sich über die eigene Position klar zu sein, sich aktiv einzubringen und seinen Standpunkt durchzusetzen? Wie anpassungsfähig ist er oder sie, wenn es darum geht, Kompromisse zu schließen, Autoritäten anzuerkennen, auf Wünsche und Interessen anderer (zum Beispiel Kunden) einzugehen? Diese beiden Grundfertigkeiten entscheiden oft über die Handlungsspielräume, die jemand in einer Organisation hat, um eigene Ziele oder die Ziele des eigenen Teams zu erreichen.

Soziale Kompetenzen und Handlungsspielräume

Im Laufe ihres Lebens eignen sich Menschen beide Kompetenzen, die Durchsetzungs- und die Anpassungsfähigkeit, über ihre Erfahrungen in Familie, Schule, mit Freunden und in den verschiedensten Gruppen mehr oder weniger gut an. Sie bringen sie später als beruflich relevante Kompetenzen ein, wenn sie in Projekten und Teams arbeiten und vielleicht einmal Führungsverantwortung übernehmen. Die Organisationen, in denen sie tätig sind, stellen dann noch einmal einen gesonderten Rahmen dar, innerhalb dessen sie ihre sozialen Kompetenzen mehr oder weniger gut einsetzen können – einen Raum, der die Weiterentwicklung dieser Kompetenzen fördern oder behindern kann.

Eine Organisation kann die Durchsetzungsfähigkeit etwa fördern, indem sie ihren Mitgliedern von Beginn an zu verstehen gibt, dass ein eigener Standpunkt und die eigenständige Erledigung von Aufgaben höchst erwünscht ist. Dies muss aber auch von allen Seiten gelebt und durchgehalten werden. Sie kann umgekehrt die Durchsetzungsfähigkeit einschränken, wenn alles von oben entschieden wird und abweichende Ansichten nicht geäußert werden dürfen. Das sollte man aber nicht mit Anpassungsfähigkeit als sozialer Kompetenz verwechseln. Die positiv verstandene Fähigkeit, sich anzupassen, äußert sich darin, dass jemand in der Lage ist, auf die Ziele, Interessen und Ansichten der anderen einzugehen und gegebenenfalls einen Kompromiss zu finden. Es ist also eine Fähigkeit, die soziale Interaktion zu gestalten erlaubt, im Unterschied zur Anpassung an Weisungen, denen man Folge leistet, ohne jedoch von ihrer Sinnhaftigkeit überzeugt zu sein. In vielen Organisationen wird zwar das Motto oder das Ziel ausgegeben, die Menschen sollten offen alles ansprechen (»Speak up«), in der Praxis treffen die Mitarbeiter:innen

dann jedoch häufig auf gegenteilige Verhaltensweisen der Führungskräfte. Wenn sie sich zu Wort melden, werden sie zum Schweigen gebracht, bzw. werden sie vor anderen gemäßregelt, oft sogar angeschrien. In Bezug auf die Art und Weise, was unter Durchsetzungsfähigkeit verstanden wird, hängt viel vom Verhalten der Führungskräfte ab. Agieren sie autoritär, dann wird diese Kompetenz als Mittel zum Machterhalt erlebt und nicht als Mittel zur Gestaltung von offenen Prozessen der Zusammenarbeit und des Voneinander-Lernens.

REFLEXION

Wie schätzen Sie diesbezüglich die Organisationen, in denen Sie tätig sind oder waren, ein? Wie viel an Eigenständigkeit und Durchsetzungsfähigkeit war oder ist erwünscht? Wurden oder werden solche Kompetenzen gezielt gefördert? Wie viel an Anpassungsfähigkeit wird von den Menschen verlangt und wie wird diese verstanden? Eher im Sinne einer Kompromissfähigkeit auf Augenhöhe oder eher im Sinne einer Anpassung an Vorgaben von oben?

Fördern kann eine Organisation die positive Art von Anpassungsfähigkeit, indem neuen Mitgliedern vorgelebt wird, dass man sich in der täglichen Zusammenarbeit für die anderen interessiert und auf deren Wünsche und Bedürfnisse eingeht. Doch auch hier kann ein Team, eine Abteilung oder die Organisation einschränkend gegenüber der sozialen Kompetenz ihrer Mitglieder wirken: Wenn es üblich ist, dass sich niemand um die anderen kümmert, dass man einander nicht unterstützt und an der Sichtweise der anderen nicht interessiert ist, dann wird eine solche Kompetenz nicht geschätzt und nicht erfolgreich eingesetzt werden können, weil man sich dem vorherrschenden Interaktionsmodus anpasst, um nicht als »der Dumme« dazustehen. Man fürchtet, dass einem aus dem ehrlichen Interesse am Fortkommen der Anderen Nachteile erwachsen können.

Über sich und andere nachdenken und bei sich bleiben

Klarheit und Durchsetzungsstärke auf der einen Seite, soziale Orientierung und die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel auf der anderen: Diese Fähigkeiten kann eine Person nur mittels zweier ergänzender Kompetenzen erwerben und entwickeln. Zum einen ist hier die Fähigkeit zu nennen, über sich selbst nachzudenken, und zwar darüber, wie man in der Interaktion mit anderen wirkt. Man sollte imstande sein, die (positiven oder negativen) Zeichen

und Signale zu deuten, die von den Gesprächspartnern zurückkommen. Zum anderen ist es die Fähigkeit zur Selbststeuerung, also die emotionale Stabilität in der direkten Interaktion. Beides braucht eine gewisse Flexibilität im Reagieren, wobei die Überzeugung, dass man seine Ziele in schwierigen Situationen und gegen Widerstände von außen durchsetzen kann, aufrecht erhalten bleiben sollte. Auch das ist ein Aspekt der Selbststeuerung, in dem Sinne, dass man weiß, was man kann, und dass man sinnvolle Lösungsvorschläge macht.

Damit sind genau jene vier Fähigkeiten benannt, die aus personalpsychologischer Sicht als die vier wesentlichen Faktoren sozialer Kompetenz gelten (Kanning 2009, S. 9):

- »Offensivität« im Sinne der Durchsetzungsfähigkeit und des aktiven Zugehens auf andere,
- »Soziale Orientierung« im Sinne des Zuhörens und empathischen Eingehens auf andere,
- »Reflexibilität« im Sinne der Fähigkeit, an der Selbstwahrnehmung und der eigenen Wirkung auf andere arbeiten zu können, und schließlich
- »Selbststeuerung« als die Fähigkeit, emotional stabil zu bleiben und flexibel zu reagieren, wenn es in der Interaktion zu Konflikten, Spannungen oder Divergenzen kommt.

Alle vier Faktoren sind für eine produktive Zusammenarbeit wichtig. Insofern ist es für Mitarbeiter und Führungskräfte in Organisationen bedeutsam, diese Teilfähigkeiten zu erlernen, zu entwickeln und zu trainieren. Wie weit diese persönlichen Skills im beruflichen Alltag gelebt werden können, hängt auch von der Organisationskultur ab, denn ein schlechtes Arbeitsklima lässt sich nicht unbedingt dadurch verbessern, dass alle Beteiligten einzeln in ein Training sozialer Kompetenzen geschickt werden. Erst in der (durch die Kultur geprägten) Zusammenarbeit zeigt sich, welchen Nutzen eine Organisation von entscheidungswilligen und -freudigen Führungskräften und Mitarbeitern und deren Fähigkeiten hat, sich in die anderen hineinzudenken; und ob sie diesen Nutzen auch als solchen erkennt.

Noch eine Sache gilt es zu bedenken: Diese Kompetenzen geraten oft miteinander in Konflikt – sogar beim besten Willen aller Beteiligten. Während es den einen zu langsam geht und sie auf die Entscheidung und Umsetzung von Vorschlägen drängen, geht es den anderen zu schnell, weil vielleicht noch nicht alle Aspekte mitbedacht worden sind. Das hat bekanntlich damit zu tun, dass zum Beispiel der Vertrieb andere Notwendigkeiten als die Entwicklungsabtei-

lung hat. Auch hier kann es zu einem »Lost in Translation« kommen. Die Frage ist dann, was die Leitung einer Organisation, einer Abteilung oder was eine Führungskraft tun kann, um zwischen diesen unterschiedlichen Notwendigkeiten zu vermitteln. Ergänzend, und das geht aus den Workshops zur »guten Zusammenarbeit« hervor, geschieht aber viel auf der Ebene der zwischenmenschlichen Interaktion. Es sind nie nur »Teams«, »Abteilungen« oder »Bereiche«, die miteinander agieren, es sind immer auch Personen. Auch diese können sich Handlungsspielräume erarbeiten und ihre sozialen Kompetenzen einsetzen, um gemeinsam mit anderen Lösungen zu finden.

