

## Inhaltsübersicht

<b>1.</b>	<b>Kommunikation als Bedingung für Vertrauen . . . . .</b>	<b>1</b>	
<b>2.</b>	<b>Verständigung durch die Sinne . . . . .</b>	<b>15</b>	
2.1.	Kinesik: Grammatik der Körpersprache . . . . .	18	
2.2	Semiotik: Symbole und Rituale im betrieblichen Alltag . . .	67	
<b>3.</b>	<b>Verständigung durch die Sprache . . . . .</b>	<b>125</b>	
3.1	Das Gespräch als zentraler Ort betrieblicher Kommunikation . . . . .	126	
3.2	Aussageanalyse: Was ich sage, wenn ich spreche . . . . .	137	✗
3.3	Empfangsanalyse (Feedback) . . . . .	158	✗
3.4	Kommunikative Defizite des autoritären Führungsstils . . .	205	
<b>4.</b>	<b>Wege zur verantwortlichen Mitarbeiterführung . . . . .</b>	<b>219</b>	
4.1	Dilemma zwischen Kommunikationsbedürfnis und Unfähigkeit zu Kommunizieren . . . . .	219	
4.2	Supervision in der Balintgruppe: Hilfe zur erfolgreichen Erfüllung sozioemotionaler Führungsaufgaben . . . . .	220	
4.3	Übertragung und Gegenübertragung – grundlegende Beziehungsstörungen in zirkulärer Interaktion . . . . .	222	
4.4	Kommunikative Störungen der Führungsfähigkeit . . . . .	224	
4.5	Empathie – Einfühlsames Verstehen als Hilfe zur besseren Verständigung . . . . .	230	
<b>5.</b>	<b>Suggestion und Hypnose als Spezialfälle der Kommunikation . . . . .</b>	<b>235</b>	
5.1	Suggestion: Verwandlung von Appell in Selbstoffenbarung . . . . .	235	✗
5.2	Hypnose . . . . .	236	
5.3	Das Autogene Training als Methode zur Steigerung der Führungsfähigkeit . . . . .	241	
	Anmerkungen . . . . .	259	
	Literaturverzeichnis . . . . .	271	
	Personenverzeichnis . . . . .	277	
	Sachverzeichnis . . . . .	281	

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Inhaltsübersicht . . . . .	IX
Verzeichnis der Fallbeispiele . . . . .	XIII
 <b>1. Kommunikation als Bedingung für Vertrauen . . . . .</b>	 <b>1</b>
 <b>2. Verständigung durch die Sinne . . . . .</b>	 <b>15</b>
2.1 Kinesik: Grammatik der Körpersprache . . . . .	18
2.1.1 Körperkontakt . . . . .	19
2.1.2 Von der intimen zur öffentlichen Distanz . . . . .	21
<i>Fallbeispiel 1: Herr Adolf – Distanz im</i> <i>autoritären Führungsstil . . . . .</i>	 25
2.1.3 Haltung . . . . .	28
2.1.4 Äußere Erscheinung . . . . .	28
<i>Fallbeispiel 2: Die äußere Erscheinung</i> <i>der Hierarchie . . . . .</i>	 32
2.1.5 Mimik, Gestik und Pantomimik . . . . .	42
<i>Fallbeispiel 3: Stimmigkeit der Kommunikation . .</i>	<i>44</i>
Exkurs: Suggestion . . . . .	51
2.1.6 Blick . . . . .	54
<i>Fallbeispiel 4: Blickkontrolle im autoritären</i> <i>Führungsstil . . . . .</i>	 56
2.1.7 Nonverbale Aspekte der Sprache . . . . .	59
<i>Fallbeispiel 5: Der „Net wahr“ – Nonverbaler</i> <i>Sprachgebrauch in autoritär</i> <i>behauptender Weise . . . . .</i>	  62
2.2 Semiotik: Symbole und Rituale im betrieblichen Alltag . .	67
2.2.1 Symbole . . . . .	67
Exkurs: Graphologie . . . . .	71
2.2.2 Rituale . . . . .	84
Exkurs: Drogenkultur vs. Alkoholismus . . . . .	86
<i>Fallbeispiel 6: Co-Alkoholismus als</i> <i>Karriereplanung . . . . .</i>	 89
<i>Fallbeispiel 7: Essen – das Wichtigste an Bord . . .</i>	<i>95</i>
Exkurs: Motiviert sein vs. Motiviert werden . . . . .	100
<i>Fallbeispiel 8: Das Gefühl, „überflüssig“</i> <i>zu sein . . . . .</i>	 100

<i>Fallbeispiel 9: Ein „sehr ruhiger Typ“ – Vorrang des Impression- Management . . . . .</i>	107
Exkurs: „Geschäftszeiten“ oder der „normale“ Arbeitstag . . . . .	113

### 3. Verständigung durch die Sprache . . . . . 125

3.1 Das Gespräch als zentraler Ort betrieblicher Kommunikation . . . . .	126
3.1.1 Der therapeutische Effekt des Gespräches . . . . .	126
<i>Fallbeispiel 10: Zeit für ein Gespräch ist produktive Zeit . . . . .</i>	126
3.1.2 Das Mitarbeitergespräch (BVG § 82) . . . . .	127
3.1.3 Mitarbeiterinformation und Arbeitszufriedenheit . . . . .	127
<i>Fallbeispiel 11: Gerüchteküche in der Brauerei . . . . .</i>	129
Exkurs: Krisenmanagement . . . . .	130
3.1.4 Information und Einstellungsänderung . . . . .	135
3.1.5 Stellenwert des Gespräches bei der Personalauswahl . . . . .	135
3.2 Aussageanalyse: Was ich sage, wenn ich spreche . . . . .	137
3.2.1 Sachlichkeit und Verständlichkeit . . . . .	138
3.2.2 Wirkung von Einflußnahme (Appell) . . . . .	141
<i>Fallbeispiel 12: „Mobbing“ . . . . .</i>	144
3.2.3 Die Anstrengung der Selbstaussage . . . . .	145
3.2.4 Konkurrenz vs. Kooperation im Beziehungsgeschehen . . . . .	146
Exkurs: Streß und Streßbewältigung . . . . .	147
<i>Fallbeispiel 13: Konkurrenz um Direktionsposten . . . . .</i>	150
3.3 Empfangsanalyse (Feedback) . . . . .	158
3.3.1 Der Empfänger definiert, „was Sache ist“ . . . . .	158
Exkurs: Die Sicht des Kunden – Beschwerdemanagement . . . . .	158
<i>Fallbeispiel 14: „Der dumme Kunde“ – ein Störenfried? . . . . .</i>	160
3.3.2 Akzeptanzbedingungen für Appelle . . . . .	164
<i>Fallbeispiel 15: „Azubi und Hausfrau“: Selbstbild und Fremdbild beeinflussen das Appellverständnis . . . . .</i>	168
3.3.3 Die Situation des Empfängers . . . . .	169
Exkurs: Frauenförderung . . . . .	169
<i>Fallbeispiel 16: Unzufriedene Bankkauffrau – mangelhafte Integration weiblicher Mitarbeiter in die betriebliche Hierarchie . . . . .</i>	182

3.3.4	Beziehungsprobleme . . . . .	184
	<i>Fallbeispiel 17: „Fred und der Ingenieur“ –</i> Beziehungsprobleme in der betrieblichen Hierarchie . . . . .	199
	Exkurs: Qualitätsmanagement – Qualitätszirkel . . . . .	201
3.4	Kommunikative Defizite des autoritären Führungsstils . . . . .	205
3.4.1	Einweg-Kommunikation in der Vorgesetzten- Mitarbeiter-Interaktion . . . . .	206
	<i>Fallbeispiel 18: Telefon als Herrschaftsinstrument . . . . .</i>	207
	<i>Fallbeispiel 19: „Stille Post“ – Ineffizienz</i> durch Einweg-Kommunikation . . . . .	209
	<i>Fallbeispiel 20: Aufgezwungene Vertraulichkeit –</i> „Tyrannei der Intimität“ (Sennett) . . . . .	211
3.4.2	Einweg-Kommunikation in der Mensch- Maschinen-Interaktion . . . . .	214
3.4.3	Tabus – explizite Metakommunikation . . . . .	215
<b>4.</b>	<b>Wege zur verantwortlichen Mitarbeiterführung . . . . .</b>	<b>219</b>
4.1	Dilemma zwischen Kommunikationsbedürfnis und Unfähigkeit zu Kommunizieren . . . . .	219
4.2	Supervision in der Balintgruppe: Hilfe zur erfolgreichen Erfüllung sozioemotionaler Führungsaufgaben . . . . .	220
4.3	Übertragung und Gegenübertragung – grundlegende Beziehungsstörungen in zirkulärer Interaktion . . . . .	222
4.4	Kommunikative Störungen der Führungsfähigkeit . . . . .	224
	4.4.1 Fachliche Kompetenz . . . . .	224
	4.4.2 Soziale Kompetenz . . . . .	227
4.5	Empathie – Einfühlsames Verstehen als Hilfe zur besseren Verständigung . . . . .	230
	<i>Fallbeispiel 21: „... nur Hauptschulabschluß“ –</i> Aktives Zuhören . . . . .	231
<b>5.</b>	<b>Suggestion und Hypnose als Spezialfälle der Kommunikation . . . . .</b>	<b>235</b>
5.1	Suggestion: Verwandlung von Appell in Selbstoffenbarung . . . . .	235
5.2	Hypnose . . . . .	236
5.3	Das Autogene Training als Methode zur Steigerung der Führungsfähigkeit . . . . .	241
	5.3.1 Die Entspannungsreaktion . . . . .	242
	5.3.2 Die körperlichen Auswirkungen von Vorstellungen . . . . .	245

5.3.3 Entspannung als konditionierte Reaktion . . . . .	249
5.3.4 Verhaltensstörungen und deren Therapie . . . . .	251
5.3.5 Höchste geistige Konzentration zur Steigerung eigener Wahrnehmungs- und Ausdrucksfähigkeit . . .	254
5.3.6 Führung als Unter-Haltung . . . . .	257
 Anmerkungen . . . . .	 259
Literaturverzeichnis . . . . .	271
Personenverzeichnis . . . . .	277
Sachverzeichnis . . . . .	281

## **Verzeichnis der Fallbeispiele**

1: Herr Adolf – Distanz im autoritären Führungsstil . . . . .	25
2: Die äußere Erscheinung der Hierarchie . . . . .	32
3: Stimmigkeit der Kommunikation . . . . .	44
4: Blickkontrolle im autoritären Führungsstil . . . . .	56
5: Der „Net wahr“ – Nonverbaler Sprachgebrauch in autoritär behauptender Weise . . . . .	62
6: Co-Alkoholismus als Karriereplanung . . . . .	89
7: Essen – das Wichtigste an Bord . . . . .	95
8: Das Gefühl, „überflüssig“ zu sein . . . . .	100
9: Ein „sehr ruhiger Typ“ – Vorrang des Impression-Management . . . . .	107
10: Zeit für ein Gespräch ist produktive Zeit . . . . .	126
11: Gerüchteküche in der Brauerei . . . . .	129
12: „Mobbing“ . . . . .	144
13: Konkurrenz um Direktionsposten . . . . .	150
14: „Der dumme Kunde“ – ein Störenfried? . . . . .	160
15: „Azubi und Hausfrau“: Selbstbild und Fremdbild beeinflussen das Appellverständnis . . . . .	168
16: Unzufriedene Bankkauffrau – mangelhafte Integration weiblicher Mitarbeiter in die betriebliche Hierarchie . . . . .	182
17: „Fred und der Ingenieur“ – Beziehungsprobleme in der betrieblichen Hierarchie . . . . .	199
18: Telefon als Herrschaftsinstrument . . . . .	207
19: „Stille Post“ – Ineffizienz durch Einweg-Kommunikation . . . . .	209
20: Aufgezwungene Vertraulichkeit – „Tyrannei der Intimität“ (Sennett) . . . . .	211
21: „... nur Hauptschulabschluß“ – Aktives Zuhören . . . . .	231