

## Inhaltsübersicht

<b>1. Kommunikation als Bedingung für Vertrauen</b>	1
<b>2. Verständigung durch die Sinne</b>	15
2.1. Kinesik: Grammatik der Körpersprache	18
2.2. Semiotik: Symbole und Rituale im betrieblichen Alltag	67
<b>3. Verständigung durch die Sprache</b>	125
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. Wege zur verantwortlichen Mitarbeiterführung</b>	219
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. Suggestion und Hypnose als Spezialfälle der Kommunikation</b>	235
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:</i> Herr Adolf – Distanz im autoritären Führungsstil . . . . .	25
2.1.3 Haltung . . . . .	28
2.1.4 Äußere Erscheinung . . . . .	28
<i>Fallbeispiel 2:</i> Die äußere Erscheinung der Hierarchie . . . . .	32
2.1.5 Mimik, Gestik und Pantomimik . . . . .	42
<i>Fallbeispiel 3:</i> Stimmigkeit der Kommunikation . .	44
Exkurs: Suggestion . . . . .	51
2.1.6 Blick . . . . .	54
<i>Fallbeispiel 4:</i> Blickkontrolle im autoritären Führungsstil . . . . .	56
2.1.7 Nonverbale Aspekte der Sprache . . . . .	59
<i>Fallbeispiel 5:</i> Der „Net wahr“ – Nonverbaler Sprachgebrauch in autoritär behauptender Weise . . . . .	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:</i> Co-Alkoholismus als Karriereplanung . . . . .	89
<i>Fallbeispiel 7:</i> Essen – das Wichtigste an Bord . . .	95
Exkurs: Motiviert sein vs. Motiviert werden . . . . .	100
<i>Fallbeispiel 8:</i> Das Gefühl, „überflüssig“ zu sein . . . . .	100

<b>Fallbeispiel 9: Ein „sehr ruhiger Typ“ – Vorrang des Impression- Management . . . . .</b>	107
<b>Exkurs: „Geschäftszeiten“ oder der „normale“ Arbeitstag . . . . .</b>	113
<b>3. Verständigung durch die Sprache . . . . .</b>	125
<b>3.1 Das Gespräch als zentraler Ort betrieblicher Kommunikation . . . . .</b>	126
<b>3.1.1 Der therapeutische Effekt des Gespräches . . . . .</b>	126
<b>Fallbeispiel 10: Zeit für ein Gespräch ist produktive Zeit . . . . .</b>	126
<b>3.1.2 Das Mitarbeitergespräch (BVG § 82) . . . . .</b>	127
<b>3.1.3 Mitarbeiterinformation und Arbeitszufriedenheit . . . . .</b>	127
<b>Fallbeispiel 11: Gerüchteküche in der Brauerei . . . . .</b>	129
<b>Exkurs: Krisenmanagement . . . . .</b>	130
<b>3.1.4 Information und Einstellungsänderung . . . . .</b>	135
<b>3.1.5 Stellenwert des Gespräches bei der Personalauswahl . . . . .</b>	135
<b>3.2 Aussageanalyse: Was ich sage, wenn ich spreche . . . . .</b>	137
<b>3.2.1 Sachlichkeit und Verständlichkeit . . . . .</b>	138
<b>✗ 3.2.2 Wirkung von Einflußnahme (Appell) . . . . .</b>	141
<b>Fallbeispiel 12: „Mobbing“ . . . . .</b>	144
<b>✗ 3.2.3 Die Anstrengung der Selbstaussage . . . . .</b>	145
<b>✗ 3.2.4 Konkurrenz vs. Kooperation im Beziehungsgeschehen . . . . .</b>	146
<b>✗ Exkurs: Streß und Streßbewältigung . . . . .</b>	147
<b>Fallbeispiel 13: Konkurrenz um Direktionsposten . . . . .</b>	150
<b>✗ 3.3 Empfangsanalyse (Feedback) . . . . .</b>	158
<b>✗ 3.3.1 Der Empfänger definiert, „was Sache ist“ . . . . .</b>	158
<b>Exkurs: Die Sicht des Kunden – Beschwerdemanagement . . . . .</b>	158
<b>Fallbeispiel 14: „Der dumme Kunde“ – ein Störenfried? . . . . .</b>	160
<b>✗ 3.3.2 Akzeptanzbedingungen für Appelle . . . . .</b>	164
<b>Fallbeispiel 15: „Azubi und Hausfrau“: Selbstbild und Fremdbild beeinflussen das Appellverständnis . . . . .</b>	168
<b>3.3.3 Die Situation des Empfängers . . . . .</b>	169
<b>Exkurs: Frauenförderung . . . . .</b>	169
<b>Fallbeispiel 16: Unzufriedene Bankkauffrau – mangelhafte Integration weiblicher Mitarbeiter in die betriebliche Hierarchie . . . . .</b>	182

3.3.4 Beziehungsprobleme . . . . .	184
<i>Fallbeispiel 17: „Fred und der Ingenieur“ – Beziehungsprobleme in der betrieblichen Hierarchie . . . . .</i>	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 durch Einweg-Kommunikation . . . . .</i>	209
<i>Fallbeispiel 20: Aufgezwungene Vertraulichkeit – „Tyrannie der Intimität“ (Sennett) . . . . .</i>	211
3.4.2 Einweg-Kommunikation in der Mensch-Maschinen-Interaktion . . . . .	214
3.4.3 Tabus – explizite Metakommunikation . . . . .	215
<b>4. Wege zur verantwortlichen Mitarbeiterführung . . . . .</b>	<b>219</b>
4.1 Dilemma zwischen Kommunikationsbedürfnis und Unfähigkeit zu Kommunizieren . . . . .	219
4.2 Supervivion 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 – Einfühlsmes Verstehen als Hilfe zur besseren Verständigung . . . . .	230
<i>Fallbeispiel 21: „... nur Hauptschulabschluß“ – Aktives Zuhören . . . . .</i>	231
<b>5. 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 – „Tyrannie der Intimität“ (Sennett) . . . . .	211
21: „... nur Hauptschulabschluß“ – Aktives Zuhören . . . . .	231