

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 08/2014

Chancen und Grenzen der hierarchiefreien Kommunikation am Beispiel des Mitarbeitergesprächs

*Markus Holub, Wien*¹

¹ Aus dem „Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie“ (Leitung: Prof. Dr. med. Anton Leitner, Donau-Universität Krems, <mailto:Leitner@Donau-Uni.ac.at>), Studiengang „Psychosoziale Supervision und Coaching“ (wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), Hückeswagen, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung <mailto:forschung@integrativ.eag-fpi.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Grundsätzliches über Kommunikation	6
2.1 Interaktion	8
2.2 Indizien für Schwierigkeiten im Alltag	9
2.3 Einfluss des Status auf die Gesprächsstruktur	10
2.4 Hierarchien aufgrund evolutionsbedingter Rangordnungen	12
3. Vor- und Nachteile hierarchischer Systeme in Organisationen	13
3.1 Hierarchie – Ordnung in der Organisation	14
3. 2. Schlussfolgerungen zur Funktionsfähigkeit einer Hierarchie	15
3. 3 Problematik der Hierarchie in einer dynamischen Wirtschaft	17
3 4. Ansätze und mögliche Auswege aus dem Dilemma über die Kommunikation anhand praxisbezogener Beispiele	20
3. 5 Sinnvoller Einsatz hierarchischer Modelle	24
4. Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument in hierarchischen Organisationen	
4.1 Das Mitarbeitergespräch	25
5. Erkenntnisse für die Praxis	29
6. Literaturverzeichnis	31
6.1 Literatur aus Masterthesen	33
6.2 Literatur aus dem Internet	34
7 . Abbildungsverzeichnis	34

1. Einleitung

Eine Umfrage der Jobvermittlungsplattform Monster ergab, dass nur 8 % der Menschen mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation zufrieden sind. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe: lange Anfahrtswege; divergierende Gehaltsvorstellungen; falsche Vorstellungen von der Art der Arbeit; ungeliebte Kollegen; oder Vorgesetzte und ähnliches.

Als weiterer wichtiger Faktor erwies sich das Arbeitsklima, das zweifellos durch eine „gepflegte Umgangsform“ innerhalb eines Unternehmens verbessert werden kann. Man kann sogar soweit gehen zu sagen, dass der innerbetrieblichen Kommunikation eine Schlüsselrolle zukommt, wenn es darum geht, die beschäftigten Personen motivierter und zufriedener zu machen. Zweifellos werden Mitarbeiter durch korrekte, höfliche und zuvorkommende Umgangsformen stärker an Unternehmen gebunden, als durch unreflektiert und aus Hierarchie entstandene, Gesprächskultur.

Die Idee zur vorliegenden Arbeit kam mir aufgrund persönlicher *Unzufriedenheit am Arbeitsplatz* und beschäftigt sich mit dem ideellen Anliegen, Ansätze für hierarchiefreie Kommunikation zu finden und zu gestalten. Die unbefriedigende Situation entstand durch aggressive Kommunikation an meinem Arbeitsplatz und gegenüber meiner Person. Aus meiner Sicht war dieses Benehmen völlig unbegründet und für den Gesprächsrahmen unangemessen. Beim Hinterfragen dieser Umgangsformen wurde mit der Persönlichkeit der Leitung argumentiert, was für alle beteiligten Kollegen als Begründung höchst unbefriedigend war. „*Diese Frau ist einfach so*“, will doch niemand auf Dauer hören und letztendlich ist es auch keine Antwort. Das Bemühen, Gespräche, oder Bitten auf eine gesellschaftlich normale Gesprächsbasis zu bringen, endete oft mit Frustration und Ärger. Wertschätzung war nur dann spürbar, wenn die Vorgesetzte mich für einen neuen Arbeitsbereich benötigte. Ansonsten herrschten die oben beschriebenen Gesprächskultur.

Naturgemäß entstanden hinter dem Rücken der Führungskraft Gespräche der Mitarbeiter über dieselbe. Durch diese Art des Miteinanderredens entstand nicht nur Unzufriedenheit, sondern sogar großer Schaden. Viele Kollegen überlegten den Standort zu wechseln, und viele, auch ich, setzten dies auch in die Tat um.

Trotzdem blieb besagte Person in der Leitungsfunktion. Die therapeutische Analyse der Situation würde den Rahmen der Arbeit sprengen und liegt nicht im Bereich meiner Kompetenz. Doch gibt es verschiedene Modelle und Ideen, die zu diesem Problem Lösungen anbieten.

Die Hauptfrage lautet: *Ist hierarchiefreie Kommunikation überhaupt möglich?*

Wenn ja, wie könnte sich diese gestalten, und kann man diese Form der Gesprächsführung auch in großen Konzerne anwenden?

Wenn nein, welche Möglichkeiten bieten sich noch an, um aus diesem Dilemma herauszukommen? Wie kann Wertschätzung für Mitarbeiter spür- beziehungsweise sichtbar werden?

Im ersten Teil gebe ich einen Überblick über Kommunikation, dem Wesen des Miteianderens. Unter anderem stelle ich die unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation und darauf einflussnehmenden Faktoren vor.

Im zweiten Teil der Arbeit geht es um Hierarchie in Organisationen, deren Problematik und mögliche Auswirkungen.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit möglichen Auswegen aus problematischen Situationen und stellt praktische Ansätze dar.

Die abwechselnd gewählte männliche, beziehungsweise weibliche Form steht jeweils pars pro toto, wechselt je nach Kontext und stellt keine Bewertung des jeweils anderen Geschlechts dar.

2. Grundsätzliches über Kommunikation

Grundbaustein erfolgreicher Unternehmen ist eine gut funktionierende Kommunikation. Der Austausch von Informationen und die Vernetzung zwischen kooperierenden Abteilungen erhöhen die Flexibilität. Damit verbunden kann auf Veränderungen am Markt schnell reagiert werden.

„Alles ist Kommunikation, man kann nicht nicht kommunizieren. (Watzlawick in Petzold, 2012 S. 7) Allein diese Aussage impliziert, dass der Kommunikationsprozess eine Vielzahl an Faktoren beinhaltet, die ich nun folgend näher erklären möchte. Das einfachste Kommunikationsmodell ist, ausgehend von der kleinsten Einheit der menschlichen Kommunikation, die Nachricht. Sie dient dazu einfache Information zu transportieren (Thun, 1998).

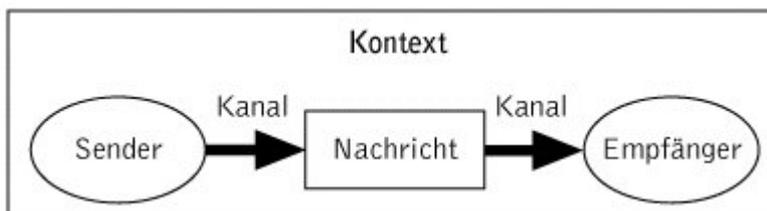


Abbildung 1: Sender – Empfänger Modell

Thun erweitert das einfache „Sender – Empfänger“ Modell, (siehe Abbildung 1), mit vier weitere Einflussfaktoren.

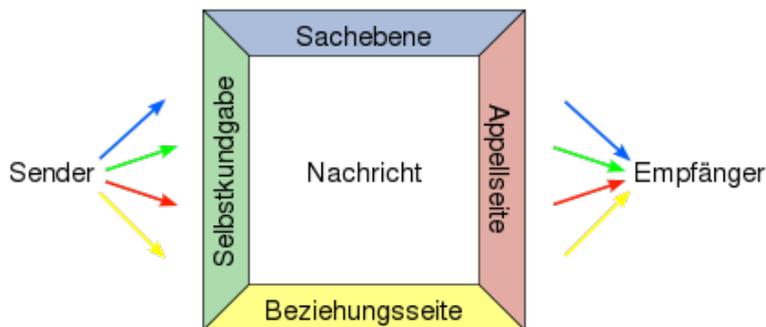


Abbildung 2: Vier Seiten Modell

Wie man anhand des Modells schnell erkennt, bildet jede dieser kleinsten Einheiten ein mehr, oder weniger kompliziertes Geflecht an Prozessen beim Zusammentreffen zweier Individuen. Die vier Seiten einer Nachricht stehen im ständigen Einfluss auf und zueinander (Thun, 1998)“. Die menschliche Kommunikation ist ohne einem „Informationsträger“ nicht möglich. Diesen Informationsträger nennt Petzold „Medium“. „Sprache, Schrift, Mimik und Gestik“ sind unter anderem Beispiele für ein „Medien“ (Petzold, 2012 S.1). Der Aspekt des Mediums ist beim Modell Thuns nicht ersichtlich.

Der „Sender kodiert“ die Nachricht und „lädt“ diese in ein „Medium (Sprache, Gestik oder Mimik)“. Beim „Laden“ in das „Medium“ kommen „nichtintendierte Inhalte“ hinzu. Diese tragen zur Bewertung bei. Der Empfänger muss nun die Möglichkeit haben die Nachricht zu entschlüsseln, zum Beispiel dieselbe Sprache. Nun kann der Empfänger durch das „Medium“ (zum Beispiel eben die Sprache), die Botschaft auswerten. Nun kann der „Empfänger“ auf das Gesagte reagieren und selbst zum „Sender“ werden (Petzold, 2012 S.2).

„In der Anthropologie der Integrativen Therapie“ hat Petzold „das Konzept des informierten Leibes erarbeitet“. Nicht nur der Körper, wie zum Beispiel das lernende und sich verbessernde „Immunsystem“ entwickelt sich weiter, sondern auch, wie oben bereits erwähnt, das Erleben der Welt spielt eine große Rolle beim Sammeln beziehungsweise Bewerten der Erfahrungen (Petzold, 2007 S. 72). Dieser Prozess der „Enkulturation und Sozialisation“ des Leibes dauert das gesamte Leben lang an, meint Petzold. So „wird der Mensch zum Leib-Subjekt, das lebenslang in Prozessen der Aneignung und Interpretation mit wachsender Sinnerfassungskapazität persönlichen Sinn schöpft“ (Petzold, 2007 S.72). So bewerten wir nicht nur mit den eigenen Sinnesorganen, sondern nehmen verschiedene Perspektiven von Lebensbegleitern, wie Vater, oder Mutter und viele mehr, ein. So ist es auch mit der Sprache und auch unser Denken ist beeinflusst von „Anderen“ (Petzold, 2007 S.73). Mit Hilfe der gemachten Erfahrungen, Perspektiven und Erkenntnissen bewerten wir Gesendete Information. Auch die gemeinsame Geschichte mit dem „Sender“ fließt in die Bewertung des Gesagten ein (Thun, 1998). Wie die Bewertung der Nachricht ausfällt ist laut Thun stark von der Beziehungsebene abhängig und diese hängt laut Petzold wiederum mit dem bis dahin gemachten Erfahrungen zusammen.

Wenn Menschen miteinander reden geben wir über unser Verhalten und das Gesagte Information über uns selbst preis. Menschen, die sich nicht so gut kennen, präferieren es eher über Themengebiete zu sprechen in denen sie sattelfest sind und bei denen sie sich auskennen. So bewahren sie sich vor Blamagen. Dieses Phänomen hat jedoch starke Aussagekraft über den Sprecher selbst (Thun, 1998). Menschen sind ein Konglomerat ihrer Erfahrungen. Diese Erfahrungen schwingen, wie oben beschrieben, in allen Botschaften mit (Watzlawick, Beavin, Jackson, 2011). Der Hörer kann so Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Sprechers machen. Sollte der Vorgesetzte sich zum Beispiel des Öfteren irren kann es vorkommen, dass seine Kompetenz in

Frage gestellt wird. Die Ebenen Sach- und Selbstkundgabe wechseln im Gespräch ständig (Thun, 1998).

2.1 Interaktion

Das Bedürfnis sich mit anderen auszutauschen ist kein in sich geschlossenes System, sondern ein, mit anderen individuell ausgeprägten Einflussfaktoren verbundener, Ablauf. In diesem Geflecht der Interaktion spielt neben dem Inhalt der Nachricht, Selbstkundgabe, Appell, Beziehungsaspekt (Thun, 1998) „Ladung des Mediums“, und der Aspekt der „Leiblichkeit“ (Petzold, 2012) auch Umwelt und Kultur eine gewichtige Rolle (Watzlawick, Beavin, Jackson 2011).

Wir stehen ständig in Kontakt mit unserer Umgebung und tauschen uns aus. Aus dem Austausch von Energie, Stoffen, oder Information resultiert als wichtiges Ergebnis, welche Erfahrungen dabei gesammelt, und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Das ergibt eine Summe an Erfahrungen, die einen Menschen befähigen, Situationen zu beurteilen und subjektiv zu deuten. Die zunehmenden Erfahrungen helfen uns dabei, neue Informationen in unseren persönlichen Verständnishorizont einzuordnen (Watzlawick, Beavin, Jackson 2011).

Hierbei kommt nun auch der Einfluss der Kultur zum Tragen. Welche Art der Erziehung und Bildung jemand zuteilwurde, in welchem Land, und unter welchen Voraussetzungen er aufgewachsen ist. All diese Kriterien nehmen Einfluss auf die Verarbeitung von Nachrichten (Watzlawick, Beavin, Jackson 2011).

Luhmann geht davon aus, dass alles Kommunikation ist. Das bedeutet, dass auch die Körpersprache bei der Interaktion berücksichtigen werden muss. Denn der Mensch interagiert nicht nur rein über Sprache mit seiner Umwelt. Er ist Körper, Seele und Geist und eingebettet in einem sozialen und ökologischen Umfeld. Petzold nennt dies das „Leib-Selbst“. Das heißt, der Mensch nimmt sich in seiner Welt subjektiv wahr, denn der Leib ist für ihn die einzige Möglichkeit der Wahrnehmung. Er existiert und koexistiert mit anderen und ist gleichzeitig gebunden an das eigene Erleben. Anfangs in engerem Umfeld in der Familie. Mit zunehmenden Alter und Entwicklung der Fähigkeiten auch im erweiterten Lebensraum zum Beispiel Schule, Stadt, oder Einkaufszentrum. Die anfängliche familiäre Beziehung ist die erste Erfahrung im Austausch mit Anderen und auch dadurch sehr prägend. Im Laufe des Lebens, vor allem in der Adoleszenz kommt der Austausch des Individuums mit seiner kulturellen und sozialen Umwelt hinzu (Ciszek, Kapella, Steck, 2005). Dabei treffen verschiedene

Meinungen aufeinander. Dürfen diese bestehen, so nennt man das „Koexistenz“. Entsteht Dissens, also Uneinigkeit, so sind dies Felder für Konflikte und Nicht-Verstehens beziehungsweise des sich verstanden Fühlens (Petzold, 2004). Gerade in der Pubertät hinterfragen junge Menschen die Meinungen der Eltern (Ciszek, Kapella, Steck, 2005). Auch, wenn ein Teil des Umfelds im „Leib Subjekt“ (Petzold, 2004) erhalten bleibt, wird es dennoch in Frage gestellt. Eigene Bilder werden zum Selbst hinzugefügt (Ciszek, Kapella, Steck, 2005).

Ein weiterer Aspekt der Interaktion ist die Körpersprache. Dazu gehören Mimik und Gestik, die von dem Einflussfaktor Kultur geprägt sind. Sie werden als „Ladung“ beim Senden einer Nachricht vom Menschen „Bewusst oder nicht bewusst“ mit gesendet (Petzold, 2004). In manchen Ländern ist zum Beispiel das Handreichen nicht üblich. In anderen Erdteilen wird sogar auf die Stärke des Händedrucks Wert gelegt (Schmitt Esser 2010). Gerade hier können verschiedenen, kulturell geprägten Handbewegungen aufgrund unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds, oder Rituale zu einem falschen Verständnis des Inhalts des Gesprochenen. Dann wirkt man für unser Gegenüber nicht kongruent. Dies führt dazu, dass manchmal kulturbedingte Körpersignale anders, als gemeint, aufgefasst werden (Luhmann, 1975).

Auch der Faktor Interpunktion leistet bei der Informationsübermittlung einen wichtigen Beitrag, indem er mitbestimmt, wie die Botschaft vom Anderen aufgenommen wird. Wie ein Aspekt betont wird, oder die Art und Weise des Aussprechens einer Information bestimmt die Färbung der Nachrichtenübertragung, die vom Empfänger entsprechend interpretiert werden kann (Thun 1998).

In diesem offenen System stehen alle Aspekte in ständiger Vernetzung zueinander (Watzlawick, Beavin, Jackson 2011).

2.2 Indizien für Schwierigkeiten im Alltag

Die Vielzahl der Kriterien zur Bewertung einer einzigen Nachricht lässt auch Raum für Fehlerquellen und daraus resultierende Phantasien. Neben den persönlichen Bewertungskriterien einer Nachricht, spielen Sozialisation, Körpersprache, und die individuelle Wahrnehmung ebenfalls eine gewichtige Rolle dabei wie ein Mensch sein Gegenüber sehen will, beziehungsweise bewertet. Hier kann die Grundlage für eine Akzeptanz, oder Reaktanz geschaffen werden. Das Wesen der Kommunikation ist sehr vielschichtig. Die Vorhersehbarkeit über den Ausgang eines Kommunikationsvorganges aufgrund der Unberechenbarkeit des Systems Mensch

nicht abschätzbar (Luhmann, 1984). Bilden sich durch dieses „Bewertungssystem“ auch Strukturen beziehungsweise bewusste und unbewusste Hierarchien?

2.3 Einfluss des Status auf die Gesprächsstruktur

In einem Gespräch zwischen zwei Individuen spielt Status und Durchsetzungsvermögen neben all diesen Aspekten auch eine Rolle. Bei jeder Art der Interaktion schwingt der Status, also der Rang in der Gesellschaft mit (Schmitt Esser 2010). Daraus ergibt sich die zu untersuchende Hypothese, dass Hierarchie aufgrund von Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen entsteht. Innerhalb einer menschlichen Interaktion entwickelt sich anscheinend eine sicht- und spürbare Hierarchie (Attems et. al. 2001). Unterstrichen wird die Annahme durch einen Beitrag von Von Scheve. „Mimische Ausdrucksmuster“ sind „unveränderliche Bestandteile biologischer Konfigurationen“ die in uns Menschen grundgelegt sind. Diese Muster treten „automatisch auf bei entsprechenden Emotionen“ (Von Scheve, 2010 S.347). Begleitet werden diese Emotionen mit physischen Reaktionen wie zum Beispiel „erhöhte Herzfrequenz und stärkerer Durchblutung bestimmter Regionen“ (Levenson, 2003 in von Scheve, 2010 S.347). Auch „interkulturelle Studien“ laut „Keltner“ bestätigen diese Annahmen (Keltner 2003, in von Von Scheve 2010 S.348). „So argumentiert Fridlund (1994), dass sich mimisches Ausdrucksverhalten im Laufe der Evolution vor allem als ein Werkzeug der sozialen Interaktion entwickelt habe und in erster Linie den Absichten und Motiven des Senders diene, indem es beispielsweise Aufforderungen zu bestimmten Handlungen, Intentionen, oder Informationen über den Status einer Interaktion kommuniziere“ (Von Scheve, 2010). Zum Beispiel kann man sowohl ein Lächeln, als auch aggressives Verhalten einsetzen um andere dazu zu bringen Handlungen zu setzen, die man gerne hätte. Diese sichtbaren Kurzexpressionen lassen einerseits Rückschlüsse auf die Bewertung von Nachrichten zu, geben jedoch auch Information über den Gesprächspartner. Von Scheve sieht die „Emotionsexpressionen“ als „Indikator für die Bewertung von Situationen und daraus resultierende Handlungstendenzen“. Er nennt das ein „präreflexives Kommunikationsmedium“. Von Scheve ist auch der Meinung, dass „Emotionen ansteckend“ sind. So kann man durch emotionale Manipulation die Handlungstendenzen anderer ein wenig steuern (Von Scheve, 2010). Bei der Bildung von Hierarchien muss man auch die sozialen Ordnungszusammenhänge berücksichtigen (von Scheve 2010). Im Folgenden soll diese Annahme kurz erörtert werden.

Wenn zwei Menschen aufeinander treffen, so ist es, aufgrund ihrer Leiblichkeit und Biografie, sehr unwahrscheinlich, dass beide denselben Status, oder die gleichen Ziele haben. Mit unseren Sinnesorganen nehmen wir bestimmte Aspekte des Anderen unbewusst, oder bewusst wahr und erschließen rasch, welchen Platz das Gegenüber in der Gesellschaft einnimmt (Schmitt, Esser 2010 und von Schevers, 2010). Auch bei Thun, (siehe Kapitel 2.1), findet man Indizien, die diese Annahme unterstützten. Wie im Abschnitt Selbstkundgabe, (Kapitel 2.1 beschrieben), versucht der Hörer etwas über sein Gegenüber zu erfahren. Darum wählt man gerade beim Erstkontakt gerne Themen bei denen wir sattelfest sind, um nicht in peinliche Situationen geraten. Erst wenn man Vertrauen zu einer anderen Person gefasst hat, öffnet man sich ein wenig mehr (Thun, 1998). Kennt man einen Menschen also besser, fällt es leichter Emotionen zu zeigen (von Schevers 2010). Körpersprache, Status, der eigene Leib, und vieles mehr haben Einfluss auf die Strukturen, die sich während Gesprächen bilden, und somit auch mit hierarchischen Ebenen vergleichbar. Auch in früheren Zeiten, als die Menschen abendliche Versammlungen rund um das Lagerfeuer abhielten sprachen sie miteinander. „Dialoge waren in Polylogie eingebettet“. Das heißt, dass das Gesagte in der Runde von allen anderen gehört und kommentiert wurde. „Kommt eine Gruppe ins Gespräch und es entsteht ein Zusammenwirken vielfältiger Äußerungen (utterances, Bakhtin 1979 in Petzold, 2004), ein Geflecht von Rede, Gegenrede, Einrede, von Anmerkungen, Kommentierungen, Ergänzungen, Zustimmungen und Ablehnungen, Konsens und Dissens, ein polylogisches Miteinander-Sprechen (Petzold, 2004)“. Auch hier könnte man ableiten, dass das Gesagte von manchen, wie zum Beispiel den Älteren mit mehr Erfahrung, mehr Gewicht hatte und von dem Jüngeren weniger Bedeutung beigemessen wurde. So spricht man von einer Hierarchie der Teilnehmer an „Polylogen“(Petzold, 2004)

Man könnte nun abschließend, auch anhand dieser Beispiele, allgemein festhalten, dass die Kommunikation der kleinsten Einheit der Nachricht vom Sender zum Empfänger anhand verschiedener Kriterien unseres Leibes (Leibsubjekt laut Petzold) gefiltert wird. Dadurch entstehen innerhalb von zwei, oder mehreren Individuen nicht nur Beziehungen, die den Fortbestand der Menschheit sichern, sondern auch der Rang. Es entstehen also Hierarchien.

2.4 Hierarchien aufgrund evolutionsbedingter Rangordnungen

Der soziale Kontakt unter Menschen ist eines der „primären Bedürfnisse“ des Menschen. „Die Einbindung in ein soziales Netzwerk“ (Ruso & Atzwanger, 2005) war nicht nur für das eigene Wohlbefinden positiv, darüber hinaus bietet das Leben in der Gruppe, biologisch bedingt, viele Vorteile. Grundlegende Bedürfnisse, wie zum Beispiel die Suche nach Nahrung, sind einfacher im Verband zu befriedigen. Außerdem bieten mehrere Individuen höheren Schutz vor möglichen Angreifern, wodurch sich das persönliche Wohlbefinden erhöht (Ruso & Atzwanger, 2005). Die Dyade zwischen Mutter – Kind ist ein Beispiel dafür. Sie erfüllt das Bedürfnis des Säuglings nach Nähe beziehungsweise Geborgenheit, aber auch Schutz und Nahrung des Babys (Petzold, 2004). Das Leben in der Gruppe machte das Überleben wesentlich wahrscheinlicher. Neben den erwähnten Aspekt des Schutzes war es auch einfacher Aufgaben zu teilen. Jeder Mensch konnte seine Fähigkeiten so gut er konnte einbringen (Ruso & Atzwanger, 2005). Die Gruppe funktioniert so lange, wie die Mitglieder einer Gruppe diese als wünschenswert und wertvoll erachten. Durch verschiedene Faktoren kann die Bedeutung der Gruppe auf Dauer gesichert werden. Wir neigen dazu unsere Gruppe zu idealisieren und andere Formen des Zusammenlebens deswegen zu unterschätzen (Forgas, 1999).

Sind nun mehrere Menschen in einer Gruppe beisammen, entstehen Rangordnungen. „Die Kleingruppe kann daher als biologisch bedingte soziale Organisationseinheit des Menschen betrachtet werden (Ruso, Atzwanger, 2005)“. Laut Petzold sind Organisationen „soziale Gebilde, die ein dauerhaftes Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen“ (Petzold, 2007 S.115). Im Unterschied zur anderen sozialen Systemen wie beispielsweise Familien, wo auch wie in Unternehmen Ziele verfolgt und Aktivitäten geplant werden, gibt es in Organisationen „formale Regelungen“. „Schriftliche beziehungsweise mündliche Festschreibungen“ die Mitglieder auf das Ziel auszurichten (Petzold, 2007 S.115). Diese „ursprünglich gut gedachten Regelungen“ können beim Erreichen bestimmter Ziele förderlich, bei Anpassung oder Veränderung der Richtung auch hinderlich sein. Die Planung am Schreibtisch lässt sich daher nicht immer in die Praxis transferieren (Petzold, 2007 S.116). Organisationen sind durch die „Besonderheiten des Einzelnen“ im „Denken und Handeln bestimmt“. Diese „Phänomene“ des menschlichen Verhaltens lassen sich durch das menschliche Sozialsystem erklären und verstehen (Petzold, 2007 S.116- 117) In hierarchisch geführten Organisationen kommen die Bestimmungen meist von den Führungsebenen

zu den Angestellten und Arbeitern. In der Praxis funktioniert die Umsetzung nicht, weil einige nicht immer die Bedürfnisse aller anderen berücksichtigen können, zum Beispiel aufgrund des Profits, oder wollen. Die Mitarbeiter versuchen das Misslingen zu kommunizieren. Die gesendete Nachricht durchläuft die hierarchischen Ebenen und kommt daher erst mit Verzögerung und manchmal verfälscht in den Führungsebenen an. Manchmal kommen die Botschaften auch gar nicht. Im zweiten Kapitel wurde die Vielzahl der Faktoren in der menschlichen Interaktion angesprochen. Wenn also eine Nachricht von der Basis zur Führungsebene vieler Interaktionen verschiedener Personen bedarf, kommt es zu Schwierigkeiten im Verstehen des Problems, Nachrichten verändern und verfälschen sich im Laufe der Kommunikationsprozesse. Der Vorgesetzte wundert sich, dass sein Konzept nicht funktioniert. Der Mitarbeiter über die seltsame Vorgehensweise. Kommen nun durch Missverständnisse Emotionen hinzu kommt es zu persönlichen Frustrationen und dem Gefühl des nichtverstandenwerdens.

Die Gesellschaft steht im ständigen Wandel und in unserer Zeit stellen sich nun folgende berechtigten Fragen:

- *Was ist Hierarchie und hat sie ausgedient?*
- *Ist diese Form der Organisationsführung noch zeitgemäß?*
- *Kann man Hierarchie umgehen, oder ist es aufgrund des notwendigen zwischenmenschlichen Umgangs gar nicht möglich diese auszuschalten, oder ist Hierarchie sogar eine Notwendigkeit?*
- *Gibt es Möglichkeiten Mitarbeiter zu Gesprächen einzuladen, sodass sie mehr Wertschätzung erfahren?*

3. Vor- und Nachteile hierarchischer Systeme in Organisationen

„*Strukturiertheit* - das unterscheidet Organisationen von der diffusen, willkürlichen Interaktion in Freundeskreisen, Warteschlangen, oder bei Trinkgelagen“ (Kühl, 1998 S. 23).

Organisationen können es sich nicht leisten unstrukturiert zu arbeiten. Kommunikationsprozesse müssen nach bestimmten Regeln ablaufen, weil sonst chaotische Zustände herrschen würden (Kühl, 1998). *Als Folge des Chaos käme es zu ineffizienten Arbeitsabläufen und in weiterer Folge zu finanziellen Verlusten.*

Organisation ist ein soziales System in dem Menschen arbeiten oder auch ihre Freizeit verbringen, zum Beispiel Sportvereine. Durch Arbeitsteilung können Arbeitsprozesse besser koordiniert und aufgeteilt werden, die einem von der Führungsebene vorgegeben Ziel oder mehreren Zielen umsetzen (Bortoli, 2002 S79).

In vielen Organisationen sind die Ziele oft den Mitarbeitern nicht klar, laut meiner Erfahrung.

Organisationen sind immer dann notwendig, wenn Menschen die Anforderungen nicht mit eigenen Fähigkeiten, oder Kapazitäten bewältigen können (Reichwald , Möslein , 1997).

In der heutigen Zeit gelten hierarchische Systeme noch immer als das Steuerungsprinzip der meisten Organisationen. Arbeitsteilung erfordert Einteilung, auch im Sinne von Motivation und Abstimmung. „Zu den wichtigsten Einsichten der Organisationsforschung gehört die Erkenntnis, dass es die eine optimale Organisationslösung nicht geben kann“ (Reichwald, Möslein, 1997 S.10). Die Frage ist, welche Form der Organisation kann den Abstimmungsaufwand reduzieren.

Sind die Strukturen der Förderbandarbeiter der industriellen Revolution die einzige bewährte Betriebsstruktur?

Die Kritik an solchen veralteten Methoden nimmt immer mehr zu. Die Rufe nach neuen Strukturen und Kommunikationssystemen werden immer lauter (Attems et.al. 2001).

Auf der einen Seite sind Organisationen zur Vermeidung des Chaos notwendig, laut Bortoli. Klare Strukturen, klare Regeln strukturieren die Zusammenarbeit. An diesen Beispielen sind die Vorteile ersichtlich. Auf der anderen Seite gibt es Unzufriedenheit durch diese Strukturen. Optimale Lösungen gibt es laut Organisationsforschung nicht. Das ist ein scheinbar auswegloses Dilemma.

3.1 Hierarchie – Ordnung in der Organisation

„Hierarchie leitet sich aus dem griechischen Wörtern *Hieros* und *archein* ab und bedeutet das Heilige, beziehungsweise Ordnung, Herrschaft oder Anfang. Zumeist wird das Wort mit heiliger Ordnung oder heiliger Anfang übersetzt.

Innerhalb einer Gruppe erfolgt zwischen den einzelnen Mitgliedern neben Informations- und Güterausaustausch auch gegenseitige Hilfestellungen (Ruso & Atzwanger, 2005). Wie im Kapitel 2.4 erklärt, haben sich Menschen aus dem

grundlegenden Bedürfnis nach sozialen Kontakt zusammengeschlossen. Daraus ergeben sich viele Vorteile:

- Die Gruppe sichert Überleben des Einzelnen
- Aufgaben können leichter bewältigt werden, da jeder seine Stärken einbringt
- Eine Gruppe bietet Schutz und Geborgenheit

Um diese Vorteile der Gruppe genießen zu können, braucht es eine Ordnung, die Hierarchie. Diese Form der Leitung entsteht und besteht unter bestimmten Einflussfaktoren. Diese werden in den nächsten Kapiteln detailliert dargestellt.

3. 2. Schlussfolgerungen zur Funktionsfähigkeit einer Hierarchie

Die Position eines Königs, oder auch des römischen Kaisers, war sicher eine begehrte, aber durchaus auch gefährliche Stellung im Staat. Viele bezahlten ihre Herrschaft mit dem Tod wie zum Beispiel Phillip II König von Makedonien 336 vor Christus oder Caligula ein römischer Kaiser 41 nach Christus. Auch heute noch leben Menschen an Spitzenpositionen gefährlich. 2013 wurde der Präsident von Libyen bei einem Attentat ermordet und der italienische Ministerpräsident Enrico Letta (Wikipädia). Wie hält sich nun ein Staatsoberhaupt seine Herrschaft stabil?

Um große Strukturen kontrollieren zu können, ist ein gewisses Maß an Gewalt, im Sinne von Durchsetzungsvermögen erforderlich. Beim Einsatz von Gewalt muss allerdings mit Gegenreaktionen gerechnet werden.

Doch nicht nur Entscheidungsfähigkeit sind Parameter für eine stabile Regierung, sondern auch andere Faktoren tragen dazu bei, Herrschaft zu festigen.

Nach einer Theorie von „Weber“ gibt es drei Legitimationsgründe von Herrschaft:

1. Der „charismatische“ Herrscher legitimierte sich durch „Heldenkraft“, „außergewöhnliche Hingabe an die Heiligkeit“, oder durch sein vorbildliches Wirken. Die Menschen vertrauen und folgen dieser Person (Bortoli, 2002 S.123).
2. „Die traditionale Herrschaft“, wie zum Beispiel die Tradition den ältesten Sohn mit der Führung der Sippe zu beauftragen. Diese zwei Modelle sind „vorrationalen Formen der Herrschaft“ (Bortoli, 2002 S.123)

3. „Die legale Herrschaft“ ist eine rationale Entscheidung, also „sachlich, unpersönlich und berechnet“ (Bortoli, 2002 S.121) Durch bestimmte Qualifikationen wird diese Person bestimmt, oder gewählt. Die reinste Form legaler Herrschaft ist die Bürokratie, also die Ausschaltung aller persönlichen Gefühle, beziehungsweise irrationaler Gedanken (Bortoli, 2002 S.121 ff). Herrschaft wird nicht definiert durch den Besitz und Nutzung von Sanktionspotenzial, sondern mittels der Bereitschaft dem Führer zu folgen (Bortoli, 2002 S.123). Im Rahmen des Arbeitsvertrages verkaufen Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen ihre Arbeitskraft. Sie unterwerfen sich den Unternehmenszielen und akzeptieren es, dass ihr Handeln von Vorgesetzten, im legalen Bereich, bestimmt wird, um diese Ziele zu erreichen. Die Anerkennung der Herrschaft hat jedoch keine Aussagekraft über die Motivation der Mitarbeiter, da der Arbeitsvertrag die Arbeit nicht automatisch sinnerfüllend macht (Bortoli, 2002 S.125). Leistung ist nicht immer durch Vorgesetzte kontrollierbar. So entsteht eine relative Machtlosigkeit. Eine nahtlose Kontrolle wäre sehr kostspielig und darüber hinaus unmöglich. Die Organisation ist auf Mitarbeiter angewiesen. Das gesamte Fachwissen kann und Fähigkeiten kann nicht ein Mensch allein bewältigen. Man ist auf die Ressourcen der Mitarbeiter angewiesen. So müssen auch Entscheidungen selbstständig umgesetzt werden. Um sicher zu gehen, dass Anordnungen im Sinne der Vorgaben auch durchgeführt werden können bedienen sich Organisationen Methoden wie zum Beispiel Schulungen, Beratung oder auch Indoktrination. Durch Anreize, wie zum Beispiel Geld oder Incentives, wird versucht Einsatzbereitschaft zu gewährleisten. (Kieser 2001 in Bortoli, 2002 S.126).

Ein weiterer wesentlicher Faktor um Herrschaft stabil zu halten ist Macht. Macht ist laut Luhmann eine unverzichtbare Steuerungsgröße (Luhmann in Petzold, 2007 S.266). Laut Petzold ist Macht ein „Beziehungsbegriff“. „Entscheidungsmacht über und zwischen Menschen bestimmt das Leben in Systemen, ihr gutes oder schlechtes Funktionieren“ (Petzold, 2007 S.266). Grundlagen auf deren Macht aufbaut sind: Information, Sachkenntnis, Identifikation, Legitimation, Bestrafung und Belohnung (Bortoli, 2002 133 - 136). „Machtbewusstsein und Machtstreben eine durchaus wünschenswerte Qualität von Führungskräften“(Neuberger in Petzold 2007 S.271). Das Ziel einer Organisation ist es bestimmte Vorgaben zu erreichen. Führungskräfte müssen Mitarbeiter dazu bringen diese Aufgaben zu bewältigen.

Folgende Schlussfolgerung ergibt sich nun aus der literarischen Untersuchung:

Der Mensch existiert und koexistiert mit Anderen. Wir haben in uns den Wunsch uns zu funktionsfähigen Gruppen zusammenzuschließen. Auf der einen Seite hat dies überlebenspraktische Aspekte inne, aber auch soziale Bedürfnisse sind Motive für die Kooperation. Durch den Zusammenschluss kann Arbeit aufgeteilt werden und somit mehr und komplexere Aufgaben erfüllt werden. Aufgrund der Anforderungen in der heutigen Zeit es eine Notwendigkeit ist zu kooperieren. Die Masse und Komplexität an Arbeit kann nicht von kleinen Einmannbetrieben übernommen werden, sondern verlangt nach großen und komplexen Strukturen. Dabei entstehen soziale Systeme. In diesen Systemen treffen Leib - Subjekte aufeinander, mit verschiedenen Fähigkeiten, Motiven, Zielen, Bedürfnissen und vielem mehr. Die Organisation wiederum verfolgt eigene Ziele und überträgt die Verantwortung diese Ziele zu verwirklichen auf Führungskräfte. Diesen unterstehen wiederum die schon erwähnten Mitarbeiter. Ein komplexes Geflecht für komplexe Aufgaben. Die Leiter müssen bestimmte Voraussetzungen, Legitimationen, für die Positionen erfüllen, wie zum Beispiel Fachwissen, oder Durchsetzungsvermögen. Durch die unterschiedlichen Erfahrungen, Sozialisation und die daraus resultierenden Sichtweisen, beziehungsweise Bedürfnissen, entstehen unter anderem Probleme beim miteinander reden. Die Kommunikation findet über Medien statt. Bei der Ladung senden wir, wie im Kapitel 2 und 2.1 erklärt, bewusste und unbewusste Erfahrungen mit. Der Empfänger encodiert wieder mit seinem Leib gemachten Erfahrungen die Botschaft. Dabei kommt es immer wieder zu Missverständnissen oder auch Verletzungen. Dies hat positiven als auch negativen Einfluss auf das soziale System in der Organisation.

3. 3 Problematik der Hierarchie in einer dynamischen Wirtschaft

Hierarchie in der Krise? Viele Wissenschaftler würden diese Aussage mit einem klaren „Ja“, oder einen klarem „Nein“ beantworten: Gründe gibt es dafür wie dagegen und liegen auf der Hand. Die Kompetenz des Einzelnen leidet unter den immer komplexer werdenden Systemen, in denen sich immer mehr Aufgaben zu überschneiden beginnen (Sohm 2001). Kaum einer an der Spitze kennt alle notwendigen Einzelheiten und Arbeitsbereiche in seinem Betrieb, wodurch das Wahrheitsaxiom ins Wanken gerät.

Sollte daher ein Relikt wie Hierarchie aus der Evolution des Menschen endgültig aus den Köpfen der Menschheit verbannt werden? Ist das überhaupt möglich oder notwendig?

Aus dieser Fragestellung ergeben sich zwei Erklärungsebenen.

Einerseits vergrößerte sich der Markt und damit veränderten sich die ursprünglichen äußeren Bedingungen maßgeblich. Die andere große Veränderung beruht auf dem Fortschritt der Kommunikationstechnik. Die Zeit der Massenproduktion durch den Menschen scheint endgültig vorbei zu sein. Maschinen übernehmen heute einen Großteil der Produktionsschritte, wobei die Beteiligung des Menschen immer mehr „eingespart“ wird. Unersetzbar wird der Mensch nur auf dem Dienstleistungssektor bleiben. So wird er in Zukunft seine Arbeitszeit, wie auch seine Anpassungsfähigkeit an den sich schnell wandelnden Markt angleichen müssen (Fischler, 2010).

Flexibilität wird vom Markt erwartet, weil der Mensch sich als Individuum immer mehr von der Gleichförmigkeit, der in der Gesellschaft relevanten Konsumhaltungen, abheben möchte. Menschen schätzen eigens angefertigte Modelle in vielen Bereichen. Das persönlich gestaltete Auto, Handy, oder der individuelle Kugelschreiber lassen eine Massenproduktion im Sinne der industriellen Revolution nicht mehr zu. Die Ansprüche sind gestiegen. Damit verbindet sich die Forderung der Kunden nach einem perfekten Service. Breite Produktpaletten ziehen zwangsläufig komplexere Strukturen nach sich (Kühl, 1998). Zum Produkt wird nun von den gleichen Firmen auch das Service mitgeliefert (Fischler, 2010). Die damit verbundene Komplexität der Aufgaben braucht eine Verbindung verschiedener Hierarchieebenen. Damit sind hierarchiefreie „Polyloge“ (Petzold, 2004) und eine hohe Entscheidungsautonomie im Unternehmen nötig geworden (Sohm, 2001). Der illusorische Gedanke, dass diese Menge an Information nur von einer einzigen Führungskraft bewältigt werden kann, ist wohl schon längst Geschichte. Entscheidungen und Weisungen aus der Führungsetage werden dann, aufgrund des mangelnden Wissens, als praxisfern erlebt. Die Unzufriedenheit steigt und die Identifikation mit der Firma leidet (Sohm, 2001). Diese behäbigen Unternehmensstrukturen führen die Manager, beziehungsweise Mitarbeiter eher in die persönliche Krise als zum Erfolg des Unternehmens.

Um dieser Lage Herr zu werden, versucht man verschiedene Maßnahmen zu setzen. Einer dieser Schritte ist es, alles durch ein dichtes Netz an modernsten

Kommunikationsmöglichkeiten mit immer besseren Lösungsmöglichkeiten zu befriedigen (Kühl 1998).

Die Möglichkeit der Verdichtung und des Zugriffs auf ein Maximum an Information durch den Einzelnen würde unter Umständen Hierarchien entschärfen. Eine Person kann nicht mehr alle dafür benötigten Fähigkeiten verkörpern. Man muss in den verschiedensten Bereichen auf Spezialisten zurückgreifen (Meyersen 1992). Das bedeutet auch ein höherer Kontrollaufwand und dieser kostet Geld, wie auch Kieser erwähnt.

Diese Dezentralisierung führte zu riesigen Firmenkonglomeraten, deren Führung immer schwieriger wurde. Am Anfang dieser Entwicklung versuchte man dem Problem durch Auslagerung von Abteilungen zu begegnen. Diese Maßnahme wurde unter dem Namen Outsourcing bekannt. Zuerst versuchte man nur kleine Arbeitsbereiche auszugliedern. Man beschäftigte Fremdfirmen für die Reinigung der Gebäude, oder Sicherheitsdienste um Fixkosten zu sparen. Später ging man dazu über Kernbereiche wie Produktdesign, Herstellung, oder Vertrieb auszulagern (Trend, 2004). Anfangs dachte man dadurch einen Ausweg aus der Krise gefunden zu haben. Leider war dem nicht so. Durch diese Maßnahme wurden viele Unternehmen noch behäbiger und starrer. Die Kommunikationswege wurden komplizierter. Man saß nicht mehr im selben Gebäude, in derselben Stadt, oder sogar im gleichen Land. Die Kommunikationswege wurden länger, wodurch sich Entscheidungsprozesse verlangsamten und endlos gestalteten (Kühl, 1998). Man wurde anfälliger für Irrtümer und unkoordiniertes Vorgehen (Trend, 2004). Die Hierarchie hatte an manchen Stellen sogar zugenommen, statt getrimmt zu werden (Kühl, 1998). Viele Unternehmen wurden dadurch gezwungen diesen Weg wieder zu verlassen. Langsam kam man zur Überzeugung, dass Verantwortlichkeiten für die Entwicklung der zukünftigen Generation, nicht einfach zugekauft werden können (Trend, 2004). Um hierarchische Strukturen abzubauen sollten Kommunikationswege gekürzt und Entscheidungsträger gleichberechtigt, also auch entscheidungsfähig gemacht werden. Mitspracherecht, Interaktionsmöglichkeiten des Kleinsten in der Firma zu den Führungsspitzen gefördert werden (Attems et. al. 2001). Es stellt sich die Frage, ob Führungskräfte das nicht eher als Bedrohung, denn als Chance betrachten würden. *Diese Sichtweise ist jedoch sehr idealistisch. Ein anderer Weg den Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung zu geben*

wäre es die Bedürfnisse seiner „Untertanen“ zu kennen und versuchen zu verstehen (Bortoli, 2002).

3 4. Ansätze und mögliche Auswege aus dem Dilemma über die Kommunikation anhand praxisbezogener Beispiele

Anhand der folgenden Beispiele möchte ich aufzeigen, wie man das zwischenmenschliche Klima in Organisationen verbessert werden könnte. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Kommunikation. Man kann sagen, je größer das Vertrauen zwischen Menschen und je besser die Beziehung zwischen ihnen ist, desto besser ist das Miteinander, wie es im Kapitel 2.3 Kommunikation beschrieben wurde. Gegenseitiges Zuhören und Wertschätzung; dem Mitarbeiter das Gefühl geben wichtig zu sein; das sind Beispiele für Grundlagen gelungener Gespräche. Gelungene Kommunikation entsteht, wenn alle Beteiligten sich geachtet fühlen, für Jeden tragbare Ergebnisse erzielt werden konnten, alle Worte auf Gehör stießen und alle von den erarbeiteten Ideen überzeugt sind (Grötzebach, 2008).

Durch die subjektive Leiblichkeit kommt es immer wieder beim encodieren der Nachrichten zu Problemen bei Gesprächen (Petzold, 2007). Auch die unterschiedlichen Motive, zum Beispiel Mitarbeiter- Führungskraft, oder Vorstand-Mitarbeiter, verkomplizieren das soziale System in Organisationen (Bortoli, 2002).

Eine mögliche Strategie um die Kommunikation beziehungsweise Arbeitsprozesse zu verbessern, wäre zum Beispiel die Supervision.

Eines der großen Problemstellungen bei der Definition des Begriffes Supervision ist, dass der Begriff „im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus auf internationaler Ebene besteht in der immensen Heterogenität der Supervisionsverständnisse“ (Strobelt, Petzold, 2010, S. 3). Schreyögg bezeichnet es auch einen „geringen Grad an konzeptioneller Geschlossenheit im Bereich der Supervision“. Es resultiert für sie daraus, dass die Supervision „aus zwei verschiedenen Traditionen entstammt“ (Schreyögg, 2010, S.13). Jahn führt hierzu weiter aus, dass „Supervision sowohl in Alltagssprache als auch in Fachgesprächen, nicht eindeutig inhaltlich gefüllt werden kann“ (Jahn, 2008, S. 9). Die „Spannbreite an Assoziationen reicht von keiner Vorstellung, über Kontrolle und Zwang bis zu einer Supervision herbeigeführt durch die Einnahme illegaler Substanzen“ (Jahn, 2008, S.9).

Was ist nun Supervision?

Petzold und Strobelt geben eine mögliche Definition: „Supervision ist eine methodisch angelegte Beratung, die problemorientiertes Lernen ermöglicht. Ihr Ziel ist es, auf Prozesse in Berufsfeldern einzuwirken, die sich mit Erziehung und Bildung, mit Konfliktlösung, mit der Wiederherstellung gestörter Beziehungen, mit Therapie und mit sozialer Planung befassen. Dieser Lernprozess ist langfristig angelegt und bezweckt eine durch Erfahrung verstärkte Verhaltensänderung auf der kognitiven, affektiven und psychosomatischen (Gestik, Mimik) Ebene, nach Strömbach, Fricke und Koch“ (Strobelt, Petzold, 2010, S. 23).

Weiter meinen Petzold und Strobelt ist Supervision eine interdisziplinär begründete Methode zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperationen zum Beispiel in der psychosozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeit durch mehrperspektivische Betrachtung aus „exzentrischer Position“, eine aktionale Analyse und systematische Reflexion von Praxissituationen (Situationsdiagnostik) auf ihre situativen, personenabhängigen und institutionellen Hintergründe hin. Sie geschieht durch die Ko-respondenz zwischen Supervisor und Supervisand in Bündelung ihrer Kompetenz...an theoretischen Wissen, praktischen Erfahrungen, differentieller Empathie, Tragfähigkeit und common sense und zielt auf die Erarbeitung konsistenter Interventionen im Praxisfeld. Supervision ist damit selbst handlungsbezogen und hat Interventionscharakter (Petzold in Strobelt, Petzold, 2010).

Zusammenfassend kann man sagen:

- Supervision ist Beratung nach Methode.
- Sie dient zur Optimierung beruflicher Prozesse.
- Beziehungen werden durch mehrperspektivische Betrachtung, systematisch analysiert und reflektiert.
- Supervision hat Interventionscharakter.

Die Einladung zum Gespräch, zur Verbesserung der Arbeitsprozesse in Form der Supervision, um unter anderem die Zusammenarbeit in der Organisation zu verbessern, sollte im Interesse aller Mitarbeiter sein. In der Praxis jedoch, sind die Motive an der Supervision teilzunehmen sehr unterschiedlich, da der Begriff, wie weiter oben erwähnt, bei manchen nicht positiv besetzt ist. Diese kritische Haltung kann zum Beispiel durch eine gute Vorbereitung des Supervisors und eine von den

Führungskräften getragene beziehungsweise wohlwollende Haltung bei der Einführung in die Organisationskultur der Supervision sein.

Neben verschiedenen Beratungsformen, wie zum Beispiel der Supervision, gibt es auch noch andere Möglichkeiten Hierarchie anders zu gestalten.

Vermeint greifen kleine Unternehmen in den U.S.A beziehungsweise in Europa zu einer „neuen“ Form des Unternehmens, wobei Hierarchien gleichsam umgangen werden. Nach kolchotischen Vorbild werden Unternehmen in Genossenschaften organisiert. Jedem gehört alles und alle Mitarbeiter sind Unternehmer im Unternehmen. Jeder bringt sich mit seinen Fähigkeiten in das System ein. Im Unterschied zur sowjetischen Praxis, stehen diese Bündnisse nicht unter Zwang. Entscheidungen werden immer nur in Vollversammlungen getroffen und jede Stimme hat das gleiche Gewicht. Man könnte es fast mit einer Intervisionsgruppe vergleichen. Alle Mitarbeiter stehen auf derselben Ebene. In kleinen überschaubaren Betrieben wie zum Beispiel in der *Alvarado Street Bakery*, erscheint dies als eine zukunftsweisende Möglichkeit. Die Hierarchie wird hier durch die Beteiligung am Unternehmen unterbunden. Die Motivation beziehungsweise Zufriedenheit der Mitarbeiter ist entsprechend hoch. Das bedeutet unter Anderem, dass die Gehälter in diesem Fall ungewöhnlich hoch ausfallen, weil niemand über dem Anderen steht und somit auch nicht mehr verdient, sondern der erwirtschaftete Betrag geteilt wird. Es beansprucht kein Mitarbeiter mehr Einkommen, da sich alle ebenbürtig begegnen und mit ihrem Einkommen mehr als zufrieden sind (Moore, 2010).

So sehr dieses Modell auch fasziniert, so ist es mit Sicherheit kein Allheilmittel gegen Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und empfundene Ungerechtigkeit. Zweifellos ist diese Unternehmensstruktur in riesigen Clusterkonzernen nicht einsetzbar. Schon die Auflösung der alten Strukturen würde wahrscheinlich Jahre in Anspruch nehmen. Auch wird die Gefahr der persönlichen Bereicherung durch Schwierigkeiten in der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen extrem hoch. Damit der Mehrverdienst der einen gegeben wäre, würden andere Mitglieder des Unternehmens auf der Strecke bleiben. Zudem steht zu befürchten, dass durch den Wegfall eines Teiles des Unternehmens, das gesamte Konstrukt ins Wanken gerät. Und wie erzielt man bei so einer Menge an Persönlichkeiten Einigkeit? Darin verbergen sich wieder die angesprochenen Abstimmungseskapaden nach Bauer – Jelinek. In kleinen Unternehmen bei wichtigen Fragen Einigkeit zu erzielen ist höchstwahrscheinlich, aber

auch in diesen Betrieben gibt es Konflikte. In einem Unternehmen mit mehr als 2000 ist eine Einigung wohl kaum ohne größere Zerwürfnisse möglich. Der Betrieb würde letztendlich stillstehen. Das heißt der Kommunikationsprozess würde dadurch nicht wegfallen, oder einfacher werden. Die Koordination würde, wie mir scheint, sogar noch komplexer werden. Vielleicht ergibt sich auch die Zufriedenheit in der Alvaro Street Bakery durch den hohen Verdienst und nicht durch das Modell. Wenn ein Mitarbeiter mehr Verantwortung trägt als andere, wird das entsprechend entlohnt? Das ist eine von vielen Fragen und Kritikpunkten, die nicht erwähnt oder geklärt wurden.

Um etwas Kompliziertes zu vereinfachen, braucht es anscheinend komplizierte Kommunikationssysteme.

Das Internet hat das Leben der Menschen vereinfacht. 1999 nutzen etwa 4,3% der Weltbevölkerung dieses Medium (Boos, Jonas, Sassenberg, 2000). 2007 waren es bereits 16 % die fast täglich das Internet nutzen. 74% der Menschen in Österreich haben selbst einen Zugang zum globalen Netz. Die Information ist nur noch durch Suchmaschinen zu ertasten. Wirklich durchschauen und auch fündig werden im Gewirr der Information ist heute schon viel schwieriger geworden als Anfang der neunziger Jahre (<http://de.wikipedia.org/wiki/Internet>). Diese Zahlen sind bezeichnend für die Bedeutung der modernen Kommunikation des Menschen (Boos, Jonas, Sassenberg, 2000). Das Sender - Empfänger Modell musste erweitert und der Computer als En – und Dekodierer zwischen Individuen und als Mittler gedacht werden. Von einfachen Nachrichten bis hin zu Videokonferenzen in qualitativ hochwertiger Bild, beziehungsweise Tonqualität ganzer Gruppen, ist heute alles möglich.

Neben den kreativ gestalteten Präsentationen soll dies vor allem eines bringen, den optimalen Nutzen für moderne und schnelle Kommunikation.

Die zweckdienlichen Möglichkeiten des Internets wurden schnell erkannt und umgesetzt. Kaum ein Betrieb kann heute auf den Einsatz des Internets und Intranets verzichten. Die Unternehmen sind beinahe alle miteinander vernetzt. Kommunikation findet schnell, vernetzt und strategisch statt. Es entstehen virtuelle Organisationsformen die manchmal nur von kurzer Dauer sind. Das punktuelle Verdichten von Informationen ist heute kein Problem mehr. Die schnelle Reaktion auf den, sich schnell veränderten Markt, ist anscheinend gelungen (Boos, Jonas, Sassenberg, 2000).

Durch die Verdichtung des Wissens des Einzelnen, wurden Hierarchieformen der industriellen Revolution weitgehend abgeflacht und der direkte Kontakt zum Vorgesetzten auf ein Minimum reduziert. Trotzdem kann man nicht leugnen, dass für manche Bereiche eine hierarchische Lösung die Bessere ist.

3. 5 Sinnvoller Einsatz hierarchischer Modelle

Obwohl die Hierarchie als veraltete Organisationsform kritisiert wird, greifen noch immer die meisten Unternehmen auf dieses Modell (Kühl 1998). Die Begründung liegt laut Bauer-Jelinek klar auf der Hand. Hierarchie ist für viele Problemstellungen die bessere Lösung (Bauer- Jelinek 2007). Große Clusterkonzerne sind nur schwer zu überblicken. Firmenspionage gehört zum Überlebenskampf vieler Unternehmen. Sollten, zum Beispiel durch das Teilen der Information, was immer wieder vorkommt, Firmengeheimnisse nach außen dringen, so kann dies unter anderem Arbeitsplätze gefährden (Kühl, 1998).

Hier sind dann übergeordnete Informationsfilter gefragt. So ist es sicher nicht von Interesse die Daten ungefiltert durch alle Kommunikationskanäle zu schleusen, damit jeder am neuesten Stand ist. Die Rücksprache des Mitarbeiters mit den endgültigen Entscheidungsträgern muss stattfinden. Es muss Verantwortliche geben, die das finanzielle Risiko tragen, und dafür selbstverständlich auch besser entlohnt werden (Bauer- Jelinek 2007).

Zeitraubende Abstimmungseskapaden, die wie in Kapitel 3.4 erwähnten kolchotischen Betrieben, kann sich ein Weltunternehmen nicht leisten. Es geht um den Profit und um Arbeitsplätze. Die Wahrscheinlichkeit eines Zusammenbruchs wird dadurch hoch und verlangt nach einer Form der Hierarchie (Kühl, 1998).

Man nimmt von außen sehr oft nur die wenigen, in Medien populistisch publizierten negativen Beispiele in einer Organisation von außen wahr. Aber letztendlich bestätigt sich sehr oft, dass es viele Führungskräfte gibt, die ihre Arbeit und den Mitarbeiter ernst nehmen. Solche Vorbilder sind Menschen die als Erster den Arbeitsplatz betreten, und als Letzter verlassen.

Im Grunde geht es um die Bewältigung der Frage, wie man aus dem Dilemma Hierarchie und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz herauskommt (Kühl ,1998).

4. Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument in hierarchischen Organisationen

4.1 Das Mitarbeitergespräch

Der Wandel der Arbeit, von zielgerichtetem Vorgehen und Handeln zu einer Form der Weltgestaltung ist eine philosophische Sichtweise von Füllsack. Arbeit diene in früheren Zeiten vor allem zur Befriedigung der Grundbedürfnisse. Arbeit aus heutiger Sicht umfasst weit mehr, als die bloße Grunderhaltung. Neben dem Verdienst möchte der Mensch in seiner Arbeit Lebenssinn generieren. Neben der zeitlichen Strukturierung des Tagesablaufes ist die persönliche Selbstverwirklichung durch den Beruf sehr wichtig geworden. Status in der Gesellschaft und auch soziale Kontakte runden die heutige Sichtweise auf die Arbeit ab. Dadurch entstehen neue Forderungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte (Schmidt, Kocker, 2010).

Die Schlagworte der heutigen Generation lauten Identifikation mit dem Unternehmen, Informationsverdichtung, autonome Entscheidungen, die Führungskraft als Coach. Genau mit diesen Herausforderungen kämpfen vor allem große Organisationen. Dies resultiert unter anderem aus den geringen Kenntnissen über Ziele und Philosophie der Organisation. Auch das Mitspracherecht, oder die Mitarbeit an Zielen, die Übertragung von eigenen Zielen in die Abteilung, oder in die Organisation, würde hier eine deutliche Verbesserung bringen (Pirchner, 2005). Das Mitarbeitergespräch ist eine Möglichkeit dies zu verbessern.

Wie kann nun ein komplexes Unternehmen solche Gespräche organisieren?

Das Mitarbeitergespräch ist eine mögliche Form, in der sowohl Führungskraft als auch Arbeitnehmer ihre persönlichen Eindrücke aus dem Unternehmen besprechen können. Da dafür oft kein geeigneter Rahmen zur Verfügung steht, werden persönliche Eindrücke des Arbeitnehmers kaum verbalisiert. Sie finden auch in der alltäglichen Kommunikation keinen Raum und gehen daher unter. Abhilfe würde zweifellos ein Gespräch in vertrauter Atmosphäre schaffen, bei dem Positives, wie Negatives offen angesprochen werden kann. Die Angst, und die Gefahr des Missbrauchs schwingen hier natürlich immer mit. Darum wäre es sinnvoll eine systematische Einführungsphase mit professioneller Begleitung für Führungskräfte und Mitarbeiter zu gestalten. Grundsätzlich sollten solche Gespräche jährlich stattfinden. Diese Form der Kommunikation soll das Vertrauen stärken und Motivation, beziehungsweise

Zufriedenheit am Arbeitsplatz fördern und keinesfalls zur Beurteilung der Arbeitsleistung dienen, oder missbraucht werden.

Die Führungskraft übernimmt in diesem Gespräch eine beratende Funktion: Fortbildungsmaßnahmen, Verbesserung der Kommunikation und persönliche Anliegen und Ziele müssten im Fokus stehen. Die Klarheit wofür die Ergebnisse verwendet werden, sollte eine wohlwollende Vertrauensbasis schaffen. Der Nutzen dieser Gespräche wäre beidseitig.

Auf der einen Seite ist es persönlichkeitsfördernd für den Mitarbeiter selbst. Ein offenes, ehrliches Feedback und die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen verbessern Selbsteinschätzung, beziehungsweise Selbstverwirklichung. Dadurch ergeben sich klarere Handlungsspielräume und Zieldefinitionen zur konkreten, effektiveren Aufgabenerfüllung. Eigene Vorstellungen der Angestellten, oder Arbeiter können so innovativ in Arbeitsprozesse übernommen werden. Im persönlichen Gespräch kann auch eine Karriereplanung im Unternehmen besprochen und gefördert werden. Gleichzeitig werden dem Mitarbeiter Neuigkeiten aus dem Unternehmen mitgeteilt und Schwerpunkte für das kommende Jahr, sowie Ziele der Abteilung bekannt gegeben. So kann zielgerichtet gearbeitet werden.

Auf der anderen Seite lernt die Leitung die Anliegen der Mitarbeiter besser kennen und kann mit entsprechenden Maßnahmen darauf reagieren. Der Austausch der Sichtweisen führt auch zu einer Verbesserung der Arbeitsprozesse und hilft dabei, effektivere, zielgerichtete Vereinbarungen zu treffen.

Dies führt zu einer Verbesserung der Kooperation und nährt beidseitige Zufriedenheit (Pirchner, 2005). In manchen Unternehmen wurde der Sinn dieser Gedanken anscheinend nicht ganz erfasst und die Mitarbeiter aufgrund des Ablaufs des Gesprächs bewertet. So darf das Mitarbeitergespräch nicht verstanden werden! Darum ist es wichtig die Kriterien für ein gelungenes Mitarbeitergespräch einzuhalten.

Empfohlene Gliederung eines Mitarbeitergesprächs

- Feedback zur abgelaufene Periode
- Kompetenzen und Herausforderungen des Mitarbeiters
- Gegenseitige Wahrnehmung – mögliche Konfliktbewältigung
- Schwerpunktsetzung für die kommende Periode - Zielvereinbarung

- Vergleich Anforderungen und Qualifikation – Weiterbildung, Entwicklung
- Schriftliche Vereinbarung

Im ersten Abschnitt des Gesprächs werden positive Aspekte, wie auch die Herausforderungen der letzten Periode beleuchtet. Welche der angestrebten Ziele wurden erreicht? Faktoren wie Qualität, Quantität und Organisation sind hier von zentraler Bedeutung.

Nach diesem einleitenden Teil folgt die Rückmeldung der Führungskraft an den Mitarbeiter über dessen Kompetenzen und Schwächen. Dies dient dann als Grundlage für das Entwicklungspotential des Mitarbeiters und hilft bei der Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen.

Der nächste Teil des Dialogs befasst sich mit der Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Wo gibt es Konflikte, positive Aspekte der Beziehung, Verbesserung der Kommunikation, aber auch Kritik darf hier angesprochen werden. So profitiert auch die Leitung und kann entsprechend reagieren.

Auf der Grundlage dieser drei Bereiche lassen sich nun Schwerpunkte für das nächste Jahr vereinbaren. Die Ziele des Betriebs werden mit denen der Abteilung und des Mitarbeiters in Korrelation gebracht. Dadurch wird der Arbeitnehmer die aktive Gestaltung am Unternehmen bewusst wahrnehmen. Seine Anliegen und Ideen werden ernst genommen. Es kommt zur Identifikation mit seiner Arbeit, die umgekehrt wieder starken Einfluss auf seine Zufriedenheit und Motivation ausübt.

Im vorletzten Abschnitt werden nun Weiterbildungsmaßnahmen beschlossen, und das gesamte Gespräch im letzten Abschnitt noch schriftlich festgehalten.

Um die Wichtigkeit dieser Umgangsform zu unterstreichen, bedarf es einer guten Vorbereitung. Die Führungskraft und der Mitarbeiter sollten sich gut für den Dialog rüsten. Ein Leitfaden kann dazu beitragen, dass das Gespräch gelingt. Im Vorfeld sollte geklärt werden, dass es kein Gehaltsverhandlungsgespräch ist. Für diese Gespräche sollte ein Extratermin vereinbart werden.

Zu allererst sollte ein offizieller Gesprächstermin vereinbart werden. Bei dem Gespräch ist es wichtig, dass die Führungskraft jegliche Störung wie Telefon, Fax, oder ein Besuch der Sekretärin unterbindet.

Im Gespräch selbst ist die gegenseitige Wertschätzung sehr wichtig: Ausreden lassen, oder aktives Zuhören zeigt dem Gegenüber eine positive Grundhaltung. Wichtig ist Rechtfertigungen und Beurteilungen zu vermeiden. Bei Herausforderungen sollte das Gespräch zu gemeinsame Lösungen führen. Gerade bei den sensiblen Punkten, wie die Kompetenzen des Mitarbeiters, ist Achtsamkeit geboten.

In der Theorie ist es ein leicht anzuwendendes Instrument mit hoher Resonanz auf ein Unternehmen. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass eine Begleitung in der Anfangsphase sehr bedeutsam für den Fortbestand eines solchen Projektes sein kann.

Mitarbeiter, wie auch Führungskräfte möchten von Zeit zu Zeit ein offenes, ehrliches Feedback. Die Frage ist: Wie geht man dann damit um? Es fordert ein hohes Maß an *Zuhören wollen*. Interpretation und Bewertung ist hier kontraproduktiv. Bei einer Instrumentalisierung des Mitarbeitergesprächs zur Bewertung der Mitarbeiter, ist eine diesbezügliche Gesprächsform mit viel Angst und Vorurteilen verbunden, wodurch der wichtigste Aspekt des Ganzen - die Ehrlichkeit - auf der Strecke bleibt.

Der Austausch zwischen den hierarchischen Ebenen ein erwünschtes, oder eher unerwünschtes Instrument?

Für die Entwicklung eines modernen Unternehmens in Zukunft sollte dies keine Frage sein. Durch Austausch kann Entwicklung und Innovation stattfinden. Dabei geht es vor allem um die klare Abgrenzung des Mitarbeitergesprächs von einem Beurteilungsgespräch. Es geht um Entwicklung, und nicht um Notenvergabe im Sinne eines verschulden Systems. Mit einer gründlichen Einführungsphase, Schulungen und professioneller Begleitung könnte durch dieses Konzept ein fruchtbares Miteinander entstehen. Aspekte der Angst, Verurteilung, oder ein zur „Schau gestellt werden“ beziehungsweise einer Beurteilung, kann so effektiv vorgebeugt werden (AK OÖ, 2005).

5. Erkenntnisse für die Praxis

Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt (Albert Einstein in Hausarbeiten plagieren, 2006).

Hierarchie kann nicht umgangen werden, da sie in der Natur der menschlichen Kommunikation liegt. Die zentrale Frage dazu lautet also:

Wie wird mit hierarchischen Situationen persönlich umgegangen?

Organisationen haben Ziele zu erreichen um Arbeitsplätze zu erhalten, zu schaffen und der Gesellschaft zu dienen. Deswegen sind für bestimmte Aufgaben auch hierarchische Strukturen notwendig.

In Zukunft wird die „Ressource“ Mensch immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die Lebenserwartung wird steigen. Immer mehr Stimmen werden laut, dass die Arbeitszeit verlängert werden muss. Das System, wie man es heute kennt, hat keine Zukunft. Immer weniger arbeitsfähige Menschen müssen die Arbeit einer immer mehr vergreisenden, europäischen Gesellschaft mit bewältigen. Das bedeutet aber auch, dass man in Zukunft immer länger arbeitsfähig bleiben muss, woraus folgt, dass Unternehmen Strategien entwickeln müssen, um die Gesundheit der Mitarbeiter, und deren Arbeitskraft konstant zu erhalten. Eine Anpassung der Arbeitszeit könnte dabei ebenso hilfreich sein, wie auch die Steigerung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die hier erläutert wurde. Auch ein faires System, wo alte Menschen mit einbezogen werden, muss in Zukunft mit bedacht werden. Dabei spielt die Identifikation mit den Zielen des Unternehmens eine ebenso große Rolle, wie soziale Einrichtungen und Angebote, wie zum Beispiel Kindergärten, Arbeitsmediziner, Supervisoren und so weiter.

Die besten Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit werden wohl in Zukunft auch die besten Mitarbeiter anlocken. Die Betriebe werden umdenken müssen. Daran wird kein Weg vorbei führen (Bauer- Jelinek, 2007).

Eine gepflegte, funktionierende Kommunikation und ein respektvoller Umgang miteinander sind die Grundpfeiler eines noch zu entwickelnden Systems. Das Mitarbeitergespräch ist ein gutes Instrument, um den Mitarbeiter einzuladen seinen Arbeitsplatz mitzugestalten, gegenseitiges Verständnis zu signalisieren und achtsam sein persönliches Umfeld in der Firma mitzugestalten.

Zweifellos sind in vielen Unternehmen noch hohe Hürden zu meistern. Vor allem wenn es in diesen Systemen Menschen gibt, welche neue Werkzeuge der Führung zu ihrem eigenen Vorteil nutzen und so Angst beziehungsweise Vorurteile schüren. Offenbar wird das spürbare Interesse am Mitarbeiter den Alltag in der modernen Arbeitswelt eher früher als später erobern (Schwarz, 2011). Führungskräfte brauchen in Zukunft neben der Qualifikation des Leitens, auch soziale Fähigkeiten wie Empathie. Der „War for talents“, die Suche nach Führungskräften mit besonderen Begabungen, wird sich in Zukunft sicher noch zuspitzen. Und es müssen noch viele „Instrumente“ gefunden werden, damit die Talente überhaupt erkannt werden können (Trend 2004).

Die Arbeitswelt ist, und wird auch in Zukunft einer ständigen Veränderung ausgesetzt sein. Waren in früheren Zeiten noch die Menschen ein Leben lang im selben Beruf tätig, so ist es heute so, dass die Mehrheit der Bevölkerung diese Sicherheit oft gar nicht mehr vorfindet: Änderung der Interessen, Firmeninsolvenzen Kündigungen, oder Versetzung machen den heutigen Berufsalltag nicht unbedingt einfach (Schwarz, 2011). Vor allem Familien leiden darunter. Wer auf dem modernen Arbeitsmarkt nicht flexibel reagiert, wird wahrscheinlich wegrationalisiert (Bauer–Jelinek, 2007).

Welche Entwicklung der Arbeitsmarkt auch in Zukunft gehen wird; aus heutiger Sicht wird der Mensch als Ressource immer wichtiger. So sind Unternehmen auf gute Mitarbeiter angewiesen. Die Besten werden dann bei den Unternehmen bleiben, in denen sie sich beheimatet fühlen. Dabei wird respektvoller Umgang und ein menschenfreundliches Klima eine Grundvoraussetzung sein.

Zusammenfassung: Chancen und Grenzen der hierarchiefreien Kommunikation am Beispiel des Mitarbeitergesprächs

Schon die frühen Menschen schlossen sich zu Gruppen zusammen, um ihr Leben und die damit verbundenen Aufgaben besser bewältigen zu können. Dieser Text befasst sich mit dem Zusammenhang der hierarchischen Struktur und der möglichen Verbindung zur Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Welche Strategien haben Unternehmen, um dieser Art Unzufriedenheit gegenzusteuern.

Schlüsselwörter: Hierarchie, Kommunikation, Organisation, Supervision, Mitarbeitergespräch, Unternehmen, Unternehmensstruktur

Summary: Opportunities and limitations of hierarchy-free communication using the example of an appraisal interview

The early people came together to form groups capable to manage their lives and the related tasks better. This text deals with the context of the hierarchical structure and the possible connection to the dissatisfaction in the workplace. What strategies have companies, to counteract against this dissatisfaction?

Keywords: hierarchy, communication, organization, supervision, staff appraisal, business, corporate structure

6. Literaturverzeichnis

Attem, Rudolf & Hauser, Markus & Mandl Christoph & Mandl Hanna & Kuno Sohm & Josef, M. Weber. (2001). Führen Zwischen Hierarchie und.....Komplexität nutzen – Selbstorganisation wagen. Zürich: Versus Verlag.

Bauer – Jelinek, Christine.(2007). Die geheimen Spielregeln der Macht. Salzburg: Ecowin Verlag

Baumann, Sigurd. Mannschaftspsychologie. (2008). Aachen. Meyer & Meyer Verlag.

Bullinger, Hans – Jörg & Warnecke, Hans Jürgen& Westkämper, Engelbert. (2003) Neue Organisationsformen in Unternehmen. Berlin. Springer Verlag.

Cizek, Brigitte, Kapella, Olaf, Steck, Maria. Entwicklungstheorie 1. 2005. Wien

Fischler, Franz. (2010) Arbeit neu denken. In Zur Zukunft der Arbeit. Befunde und Ausblicke. Wien. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

Forgas, P. Josef. (1999). Soziale Interaktion und Kommunikation. Weinheim. Verlagsunion

Grötzebach, Claudia. (2008). Vorsicht Manipulation.Berlin. Cornelsen Verlag

Hausarbeiten plagiiieren. (2004) Trend. Die 30 dümmsten Lehren im Management. Wien. Verlagsgruppe News

Hausarbeiten plagiiieren. (2005). Das Mitarbeitergespräch. Broschüre.AK OÖ

Kahn, Oliver.(2008). Ich. Erfolg kommt von innen. München. Riva Verlag

Kühl, Stefan. 1998. Wenn die Affen den Zoo regieren, Tücken der flachen Hierarchie. Frankfurt/Main. Campus Verlag.

Luhmann, Niklas. (1975) Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Stuttgart. Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas. (1984) Soziale Systeme Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt. Surkamp

Meyersen, Klaus. (1992) Die moderierte Gruppe. Frankfurt/Main. Campus Verlag.

Moore, Michael. (2010) Kapitalismus. Eine Liebesgeschichte. München. Süddeutsche Zeitung

Petzold, Hilarion. (2004) Der „informierte Leib im Polylog“ - ein integratives Leibkonzept für die nonverbale/verbale Kommunikation in der Psychotherapie. In: Hermer, M. (Name ausbessern!), Nonverbale Kommunikation in der Psychotherapie. Tübingen

Petzold, Hilarion. (2007) Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Wiesbaden. VS Verlag

Pirchner, Ingrid. (2005) Das Mitarbeitergespräch - Zusammenfassung. Broschüre der Arbeiterkammer Oberösterreich

Reichwald, Ralf & Möslein, Kathrin. (1997). Organisation. Strukturen und Gestaltung. München. Tum

Ruso, Bernhart & Atzwanger, Klaus. (2005) Motive für hierarchisches Sozialverhalten, Vereinsmeierei als evolutionspsychologisches Relikt. Graz. Heller

Schäfers, Bernhard. (1999). Einführung in die Gruppensoziologie. Wiesbaden. UTB

Schmidt, Jürgen. KOCKA Jürgen. (2010) Last und Lust Wie sich die Bedeutung der Arbeit gewandelt hat. Berlin. WZB

Schmitt, Tom & Esser, Michael. (2010). Status Spiele. Frankfurt. Scherz Verlag

Von Scheve, Christian. (2010). Die emotionale Struktur sozialer Interaktion: Emotionsexpression. Zeitschrift für Soziologie. Heft 5. S. 346- 362

Von Thun, Friedemann Schulz. (1998). Miteinander reden, Störungen und Klärungen. Hamburg. Rowolht Taschenbuch Verlag.

Watzlawick, Paul & Beavin H. Janet & Jackson, D. Don. (2011) Menschliche Kommunikation, Formen Störungen Paradoxien. Bern. Hans Huber Verlag.

6.1 Literatur aus Masterthesen

Bortoli, Ricarda. (2002). Kommunikations- und Interaktionsablauf in Unternehmen mit speziellen Focus auf Macht- und Hierarchiestrukturen am Beispiel des Mitarbeitergesprächs. Wien

6.2 Literatur aus dem Internet

Hausarbeiten plagiiieren. (2006). Zitate Online. Zugriff am 27.2.20014 unter: <http://www.zitate-online.de/sprueche/wissenschaftler/1577/phantasie-ist-wichtiger-als-wissen-denn.html>

Höhmann –Kost, Anette, Siegele Frank. (2004). Integrative Persönlichkeitstheorie. Polyloge. Eine Internetzeitschrift für Integrative Therapie. Ausgabe: 11/2004 Zugriff am:23.2.2014 unter:<http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/Hoehmann-Siegele-Persoenlichkeitstheorie-Polyloge-11-2004.pdf>

Petzold, Hilarion. (2012) Die Medien in der Integrativen Pädagogik und Therapie. Theorie- Praxis- Forschung. Eine interdisziplinäre Internetzeitschrift. Zugriff am 19.02.2014. Verfügbar unter: <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-die-medien-in-der-integrativen-paedagogik-und-therapie-polyloge-19-2012.pdf>

Schwarz, Guido. Teamentwicklung. (2011) www.guidoschwarz.at Zugriff am 18.11.2013

Wikipädia Zugriffe am 11.11.2013, 18.11.2013, 22.2.2014

7 . Abbildungsverzeichnis

Abb.1

Hausarbeiten plagiiieren. (2000). Lexikon der Psychologie. Kommunikation. Zugriff am 20.2.2014. Verfügbar unter: <http://www.wissenschaft-online.de/abo/lexikon/psycho7973>

Abb. 2

Von Thun, Friedemann Schulz. (1998). Miteinander reden, Störungen und Klärungen. Hamburg. Rowolht Taschenbuch Verlag.