

# INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG.....	11
2. METHODISCHE ASPEKTE DER UNTERSUCHUNG.....	17
2.1 Führungskommunikation – ein Forschungsgegenstand für Linguisten?.....	18
2.2 Der besondere Beitrag der angewandten Diskursforschung.....	19
2.3 Diskursanalytischer Beitrag und interdisziplinäre Verknüpfung.....	22
2.4 Zur Untersuchung der populärwissenschaftlichen Ratgeberansätze.....	23
2.4.1 Das Textkorpus.....	23
2.4.2 Analysekrterien und Prüffragen.....	24
2.4.3 Qualitätsunterschiede innerhalb der Beratungsliteratur.....	25
2.4.4 Kriterien zur qualitativen Abgrenzung.....	26
3. KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ – ‚RICHTIGE‘ KOMMUNIKATION ALS ERFOLGSGARANT?.....	29
3.1 Aufwertungsargument ‚Praxisbezug‘: die Dichotomisierung Theorie vs. Praxis.....	29
3.2 <i>Der Wandel der Rahmenbedingungen und seine Auswirkungen auf die Führungskommunikation</i> .....	31
3.3 Verschärfung widersprüchlicher Anforderungen – das Problem der Führungsdilemmata.....	39
3.4 Der Stellenwert der Kommunikation im Rahmen der Führungstätigkeit.....	43
3.5 Kommunikationssteuerung zwischen Machbarkeitsmythos und Allmachtsphanta- sie – zum Anspruch restloser Auflösbarkeit von Führungskommunikationsproblemen.....	46
3.6 Der Begriff ‚Gesprächskompetenz‘ aus diskursanalytischer Sicht.....	53
3.7 Das Problem der Ziele in der Führungskommunikation.....	55
3.8 Zwischenfazit.....	57
4. ‚KONSENS ÜBER ALLES‘? – ZUR KONSENSFIXIERUNG DER FÜHRUNGSKOMMUNIKATION IN POPULÄREN RATGEBERN.....	59
4.1 Führungsmittel Zielvereinbarungsgespräch – ein problematisches Konzept.....	59
4.2 Der kooperative Führungsstil – ‚Patentlösung‘ der Zielverfolgung?.....	63
4.2.1 Mitarbeiterorientierung.....	69
4.2.2 Das Konzept vom Mitarbeiter als Partner.....	71
4.2.3 Die Annahme ‚Alle sind wie ich‘.....	72
4.2.4 Konsens als Kommunikationsmaxime.....	73
4.2.5 Grenzen und Dilemmata der kooperativen Führung.....	76
4.3 Typische konsensorientierte Gesprächsmittel und Empfehlungen.....	78
4.3.1 Aktives Zuhören.....	78
4.3.2 Ich-Botschaften.....	85
4.3.3 Wertschätzung.....	87
4.4 Emotionen: Störfaktoren bei der Konsenssuche? – Zum Umgang mit Emotionssignalen im Gespräch.....	89
4.4.1 Emotionen und Gefühle aus Ratgebersicht.....	89
4.4.2 Der körpersprachliche Ausdruck von Emotionen.....	94
4.4.3 Emotionen und ihr negatives Image in der Führungskommunikation.....	99
4.4.4 Die Dichotomisierung Rationalität vs. Emotionalität.....	100

4.4.5 Das Rationalitätspostulat .....	101
4.4.6 ‚Informiere und überzeuge!‘ – Zum Umgang mit Dissens und Widerständen aus Ratgebersicht .....	103
4.5 Zwischenfazit .....	104
5. KONSENS UND DISSENS AUS WISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE .....	109
5.1 Die drei Konsensarten nach Giegel .....	109
5.2 Zwei Arten von Dissens .....	110
5.3 Grundkonsens als Voraussetzung von Dissens .....	112
5.4 Zur Wahrscheinlichkeit von Dissens in der Kommunikation .....	113
5.4.1 WahrnehmungsfILTER und die idiosynchratische Aktualisierung von Bedeutung .....	113
5.4.2 Das Negationspotential von Sprache .....	115
5.4.3 Verständlichkeitsoptimierung – ein Ausweg? .....	118
5.4.4 Zwischenfazit .....	121
5.5 Dissens als Voraussetzung für Weiterentwicklung .....	121
5.5.1 Die Bedeutung des Dissenses für die Führungskommunikation .....	123
5.5.2 Schwierigkeiten und Grenzen der Dissensintegration – Ansatzpunkte für Beratung .....	129
6. WIDERSTANDSSIGNALE ALS AUSDRUCK VON DISSENS ÜBER DIE VERFOLGUNG DER FÜHRUNGSZIELE .....	139
6.1 Widerstand in der Psychotherapie .....	139
6.2 Die Manifestation von Widerstand in der Führungskommunikation .....	142
6.3 Widerstandssignale und ihre emotionale Basis .....	145
6.4 Emotionsignale als kommunizierte Bewertungen .....	146
6.4.1 Exkurs: Widerstandssignale vor stressphysiologischem Hintergrund .....	147
6.4.2 Widerstand als somatische Reaktion auf ein stressauslösendes Ereignis .....	148
6.4.3 Zusammenfassung .....	149
6.5 Mögliche Kausalbeziehungen zwischen Widerstand, Ziel und Gesprächs beziehung in der Führungskommunikation .....	150
6.5.1 Widerstand gegen das Ziel in der Sache .....	151
6.5.2 Widerstand gegen das Ziel wegen der Art der Beziehungsgestaltung .....	152
6.5.3 Konstellationen von Widerstandsursachen .....	152
6.6 Manifestationsformen von emotionsbedingten Widerständen .....	156
6.7 Die Deutung von emotionsbedingten Widerstandssignalen .....	159
6.7.1 Attribuierungsprobleme .....	160
6.7.2 Zur Deutung von Mehrkanalbotschaften .....	162
6.7.3 Ansatzpunkt der Kommunikationsberatung .....	163
6.7.4 Widerstandssignale als Informationsquelle .....	163
6.7.4.1 Die besondere Wirkung der non- und paraverbalen Widerstandssignale ...	167
6.7.4.2 Der Faktor Zeit: zur Sequenzialität im Deutungsprozess .....	168
6.7.4.3 Weitere Unterscheidungsmerkmale .....	169
6.7.5 Ansatzpunkte der Kommunikationsberatung .....	174
6.7.6 Schwierigkeiten und Grenzen dieses Vorgehens .....	178
6.8 Die Prozessierung von emotionsbedingten Widerständen .....	182
6.8.1 ‚Akzeptierendes Eingehen‘ als Prozessierungsstrategie .....	187
6.8.2 Ansatzpunkte der Kommunikationsberatung .....	190

6.8.3 Die Gegenmanifestation .....	193
6.8.3.1 Die Infektionsgefahr des Stressmechanismus: Stresseinwirkung als wechselseitiger Prozess .....	194
6.8.3.2 Ansatzpunkte der Kommunikationsberatung .....	195
6.8.4 Präventives Prozessieren .....	200
6.8.5 Zusammenfassung .....	204
6.9 Zum Umgang mit systembedingten Kommunikationsproblemen – Ansatzpunkte der Kommunikationsberatung.....	205
7. „PLAN B“ – ANWEISEN ALS KOMMUNIKATIVE ZIELVERFOLGUNG MIT ANDEREN MITTELN .....	211
7.1 Die Anweisung – konfrontatives Element der Führungskommunikation .....	211
7.2 Folgen des Anweisens bei fortbestehendem Dissens: acht Thesen nach Tschauder .....	214
8. DISSENSINTEGRATION UND HAUSKULTUR.....	227
8.1 Umgang mit Konsens und Dissens als Bestandteil von Führungsleitlinien .....	227
8.2 Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte .....	230
8.3 Dissensintegration – ein störanfälliger Prozess .....	239
9. RESÜMEE UND AUSBLICK .....	241
10. LITERATURVERZEICHNIS .....	245