

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