

Schriftenreihe

Blickwechsel – Band 13



Thoralf Buller

# Die Mauer im Kopf einreißen

Das Verfahren INTRINCC für die individuelle  
Transformation unternehmensinterner Konflikte

Zentrum Technik und Gesellschaft der TU Berlin  
nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung

 Franz Steiner Verlag

 oekom



Selbstverpflichtung für Nachhaltiges Publizieren:

Nicht nur publizistisch, sondern auch als Unternehmen setzt sich der oekom verlag konsequent für Nachhaltigkeit ein.

Bei Ausstattung und Produktion der Publikationen orientieren wir uns an höchsten ökologischen Kriterien.

Dieses Buch wurde auf 100 % Recyclingpapier, zertifiziert mit dem FSC®-Siegel und dem Blauen Engel (RAL-UZ 14) gedruckt. Auch für den Karton des Umschlags wurde ein Papier aus 100 % Recyclingmaterial, das FSC® ausgezeichnet ist, gewählt. Alle durch diese Publikation verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen wurden durch Investitionen in ein Gold-Standard-Projekt kompensiert. Die Mehrkosten hierfür trägt der Verlag.

Mehr Informationen finden Sie unter:

<http://www.oekom.de/allgemeine-verlagsinformationen/nachhaltiger-verlag.html>



**ClimatePartner**<sup>o</sup>  
**klimateutral**

Verlag | ID: 128-50040-1010-1082

Zugl.: Berlin, Techn. Univ. Diss., 2017

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2017 oekom, München

oekom verlag, Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH  
Waltherstrasse 29, 80337 München

Coverfoto: Thoralf Buller

Produktion und redaktionelle Betreuung: Volker Eidems

Korrekturat: der Autor

Druck: Bosch-Druck GmbH, Ergolding

Dieses Buch wurde auf 100%igem Recyclingpapier gedruckt. FSC® (Forest Stewardship Council)® ist eine nichtstaatliche, gemeinnützige Organisation, die sich für eine ökologische und sozialverantwortliche Nutzung der Wälder unserer Erde einsetzt.



Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-96006-006-2

ISBN 978-3-515-11705-0

E-ISBN: 978-3-96006-214-1

Thoralf Buller

# Die Mauer im Kopf einreißen

Das Verfahren INTRINCC für die individuelle  
Transformation unternehmensinterner Konflikte



---

## I. Geleitwort

Die überarbeitete Dissertation von THORALF BULLER hat ein doppeltes Ziel. Zum einen stellt sie ein neues, vom Autor selbst entwickeltes Verfahren der Transformation unternehmensinterner Konflikte vor – das Verfahren INTRINCC – und weist zum zweiten den im Sinne der Konflikttransformation erfolgreichen Einsatz empirisch nach.

Wie ein begnadeter Erfinderingenieur hat THORALF BULLER sehr eigenständig ein Verfahren für die Bewältigung unternehmensinterner Konflikte entwickelt, das komplementär zum Mainstream der dialogorientierten Konfliktlösungsverfahren steht. Die individuelle Bewältigung von Konflikten war bisher eher die Domäne der psychologischen Beratung und Therapie, während aus dem Bereich Moderation, Mediation und Partizipation dialogbasierte Verfahren stammen. BULLERS Verfahren steht quer zu dieser disziplinären Einordnung.

Die Evaluation unterstreicht nachdrücklich und überzeugend den im Sinne der Konflikttransformation erfolgreichen Einsatz des Verfahrens. Die emotionale Gefangenheit des „Principal“ in Ärger, Leiden und Schuldzuweisung geht über die drei bis fünf Gesprächsstufen der Konflikttransformation signifikant zurück. Die Konzeption und der eindeutige Nachweis der Wirksamkeit der individuellen Konflikttransformation zeigen viele neue Perspektiven für die Analyse, Erklärung und Therapie von Konflikten auf, die in der Arbeit angedeutet werden. Weitere Studien werden folgen, etwa zu einer Typologie der Einsatzgebiete.

Ich wünsche dem Verfahren INTRINCC und seinem Erfinder eine breite wissenschaftliche und praktische Rezeption und anregende Diskussionen zur Weiterentwicklung individueller Konflikttransformationen.

Berlin, 3. Februar 2017

PROF. DR. HANS-LIUDGER DIENEL

## II. Vorwort

Wir verbringen einen großen Teil unseres Lebens mit unserer Arbeit in Unternehmen. Während dieser Zeit treffen wir mit anderen Menschen zusammen, Menschen, die uns viele Stunden nah sind mit all ihren Eigenheiten und Kanten. Jedes Zusammentreffen birgt für uns das Risiko von Differenzen, Widersprüche, Konflikten. Wir tragen diese aus, ertragen sie, wir ärgern uns, wir leiden und suchen nach der geeigneten Antwort auf die Frage, wie wir als gefühlter Sieger vom Feld schreiten können. Dabei erscheint weniger problembehaftet, wie wir uns mit Anderen ins Benehm setzen, eher scheint es problembehaftet, welche Geschichte wir glauben möchten und uns soufflieren. Unternehmen werden durch diese Fragestellung besonders herausgefordert. Sie sind auf geringe Kosten und Gewinne ausgerichtet, folglich stellen sämtliche Parameter, die darauf wirken, eine Gefahr für den Erfolg des Unternehmens dar. Im Sinne einer guten Unternehmensführung, aber auch eines geeigneten Controllings besteht die große Aufgabe darin, den Mitarbeiter der erwarteten Effizienz zuzuführen.

Vor diesem Hintergrund drängte sich mir bereits in Beratungen, aber auch in der Vorbereitung von Vorlesungen die Frage auf, welchen Einfluss ein Jeder in seiner Eigenverantwortung nehmen kann, um Konflikte in ihrer Wirkung zu nivellieren oder besser zu beseitigen. In Verfahren, die den Dialog der Parteien bevorzugen, sind die Mauern in den Köpfen hoch und fest gebaut. Drittbeteiligte zeigen zwar gute Routen um die Mauern herum, doch werden die Mauern, die doch in hohem Maße aus emotionalen Steinen bestehen, nicht eingerissen. Das Verfahren *intrincc* könnte dies ändern.

Diese Arbeit ist, durch PROF. DR. HANS-LIUDGER DIENEL herausragend betreut, am Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre der Fakultät I der Technischen Universität Berlin entstanden. Die vielen gemeinsamen Stunden, welche mir den Genuss des Diskures an sich brachten, doch ebenso vielfältige, gedankliche Anstöße, dürfen und sollen hier nicht ohne Erwähnung bleiben. Folglich danke ich für den Spiritus DR. WOLFGANG MERTEN, das wachsame Auge TRAUDL KUPFER, das Licht DR. SUSANNE FRIESE, die guten Fragen PROF. DR. MANUELA SPINDLER, die guten Werte PROF. DR. UDO STEINBACH und die Sicherheit ARWID BILK. Mein ganz besonderer Dank gilt PROF. DR. THOMAS MOHRS.

Gewidmet meiner Tochter UNDINE.

Berlin, im Februar 2017  
THORALF BULLER

### III. Inhaltsverzeichnis

<b>I. Geleitwort .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Vorwort .....</b>	<b>2</b>
<b>III. Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Einführung in das Vorhaben.....</b>	<b>6</b>
1.1. Thema und Ziel .....	7
1.2. Aufbau .....	8
1.3. Rahmenbedingungen der Evaluation .....	10
<b>2. Perspektiven der Kommunikation .....</b>	<b>11</b>
2.1. Kommunikation als soziales Tun .....	11
2.2. Kommunikationsperspektiven und -modelle .....	13
2.3. Ebenen der Kommunikation .....	16
2.4. Verbale und nonverbale Kommunikation.....	17
2.5. Meta-Kommunikation, Blackbox und Interpunktion.....	21
2.6. Symmetrie in der Kommunikation.....	22
2.7. Kommunikation und ihre Funktionen .....	23
<b>3. Diskurs zu Perspektiven des Konflikts .....</b>	<b>25</b>
<b>4. Der Konflikt-Begriff.....</b>	<b>49</b>
<b>5. Profiling von Konflikten .....</b>	<b>53</b>
5.1. Klassifikation von Konflikten.....	53
5.2. Eigenschaften und Anlass von Konflikten.....	54
5.3. Erscheinungsformen von Konflikten .....	56
5.4. Beteiligtenstruktur in Konflikten .....	57
5.5. Funktion von Konflikten .....	58
<b>6. Konflikt als Prozess.....</b>	<b>60</b>
<b>7. Konflikteskalation.....</b>	<b>63</b>
<b>8. Abgrenzung des unternehmensinternen Konflikts .....</b>	<b>65</b>
<b>9. Konflikttransformation .....</b>	<b>67</b>
9.1. Begriff und Abgrenzung .....	67

---

9.2.	Hauptgruppen der Transformation .....	72
9.3.	Vorläufige Definition.....	75
9.4.	Konflikttransformation als bevorzugter Ansatz .....	76
9.5.	Grenzen und Hinleitung zum Verfahren .....	77
<b>10.</b>	<b>Das Verfahren <i>intrincc</i> .....</b>	<b>82</b>
10.1.	Einführung in das Verfahren .....	82
10.2.	Bezeichnung des Verfahrens .....	86
10.3.	Prinzip des Verfahrens.....	87
10.4.	Die Rollen des <i>Principal</i> und des <i>Agent</i> .....	88
10.5.	Die Funktion der Konflikthanlaufstelle .....	89
10.6.	Die Phasen des Verfahrens <i>intrincc</i> .....	89
10.6.1.	Die erste Phase: <i>Recall</i> .....	90
10.6.2.	Die zweite Phase: <i>Volution</i> .....	91
10.6.3.	Die dritte Phase: <i>Re-Volution</i> .....	93
10.6.4.	Therapeutischer Effekt .....	94
10.7.	Drei Verfahrensansätze .....	95
10.7.1.	<i>Stand-alone intrincc</i> .....	95
10.7.2.	<i>Stand-in pairs intrincc</i> .....	95
10.7.3.	<i>Included intrincc</i> .....	96
10.8.	Grenzen des Verfahrens <i>intrincc</i> .....	96
<b>11.</b>	<b>Evaluation .....</b>	<b>98</b>
11.1.	Hinführung .....	98
11.2.	Forschungsethik und Datenschutz .....	99
11.3.	Erwartungshaltung an die Evaluation.....	100
11.4.	Die Methode der <i>Grounded Theory</i> .....	101
11.5.	Einsatz von computergestützten Hilfsmitteln .....	103
11.6.	Einführung in die Untersuchung und Vorauswahl.....	104
11.7.	Teilnehmer.....	105
11.8.	Erfassung der Konzepte und Kategorienbildung .....	105
11.9.	Kodieren: Merkmale, Dimensionen und Kategorien .....	110

---

11.10.	Überprüfung der Kategorien und ihrer Beziehungen.....	112
11.10.1.	Kategorie <i>Ärger</i> .....	112
11.10.2.	Kategorie <i>Bestätigung von außen</i> .....	118
11.10.3.	Kategorie <i>Gutes Handeln</i> .....	124
11.10.4.	Kategorie <i>Konfliktraum</i> .....	130
11.10.5.	Kategorie <i>Leiden</i> .....	133
11.10.6.	Kategorie <i>Machtstreben</i> .....	139
11.11.	Schlüsselkategorie, Beziehungen, Kodierparadigma.....	145
11.12.	Zusammenfassung.....	151
11.13.	Diskussion.....	152
<b>12.</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>154</b>
<b>13.</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>164</b>
<b>14.</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>183</b>

## 1. Einführung in das Vorhaben

„Disagreement is produced by its own suspicion, hatred, mistrust. The greatest problem today is mistrust.“

SIMON PERES<sup>1</sup>

Bei der Arbeit mit Betroffenen in Seminaren des Konfliktmanagements entstehen immer wieder Situationen, die dem Betreuenden – sei es Mediator, Coach, Prozessbegleiter oder Moderator – unbekannt sind oder eine Fragestellung beinhalten, auf die die einschlägige Literatur keine Antwort geben kann. Eine ganz besondere Alltagswirklichkeit repräsentieren dabei Berufstätige und deren Konflikte in Unternehmen mit anderen Mitarbeitern. Immer wieder fällt dabei das Zitat „Da nervt mich etwas!“, oft stark bezogen direkt auf Menschen, mit denen man Aufgaben umzusetzen hat, auf die man angewiesen ist, von denen man Leitung erwartet und vor allen Dingen, dass sie das Richtige tun. Und immer wieder fällt auf, dass die Darstellungen der Betroffenen stark emotional gefärbt sind, dass anderen Mitarbeitern und deren Ratschlägen misstraut wird, dass der Betroffene einen ganz bestimmten Blick auf seine eigene Situation hat, die andere wahrscheinlich anders wahrnehmen. Einige dieser Konflikte erledigen sich von selbst, andere eskalieren bis hin zur massiven Störung der Arbeitsatmosphäre und der Effizienz des Unternehmens, wieder andere werden rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen durch andere Mitarbeiter oder das Unternehmen selbst behandelt. Zumeist stehen dabei die Konzepte zur Lösung und Verhandlung im Fokus, zwei Konzepte, die eine effektive und effiziente Handhabung gewährleisten, doch das Problem in sich tragen, nicht immer den wahren Grund erforschen zu wollen. Dies ist durch die Konstruktion der beiden Ansätze begründet, die gerne verschüttet statt offenzulegen und einen Frieden arrangiert, der zwar dem Unternehmen kurzfristig nützt, doch im Sinne einer Nachhaltigkeit Zündstoff für das Wiederaufflammen des Konfliktes in sich trägt.

Gerade Mediationsansätze versprechen nachhaltige Heilung, unterliegen jedoch – was selten hinreichend beachtet wird – dem ökonomischen Prinzip als Zwang der Unternehmung und investieren folglich nicht ausreichend Zeit in eine vollständige Betrachtung der zum Konflikt gehörenden Schauplätze.

Was ließe sich also unternehmen, einen ökonomisch akzeptablen Ansatz zu gestalten, der verspricht, einerseits mit schmalen zeitlichen Kontingenten verantwortlich umzugehen und andererseits das Wesentliche des Konflikts und seinen angestrebten wahren Grund in den Individuen zu verstehen?

---

<sup>1</sup> PERES 2016, 48

## 1.1. Thema und Ziel

Den Ansatz zur Beantwortung dieser Frage liefert das Thema dieses Buches. Es besteht aus zwei wesentlichen Bestandteilen: dem Verfahren und seiner Begründung sowie der empirischen Evaluation und deren Schlüssen. Dabei stellt das Verfahren durch seine deduktiv-schlüssige Herleitung aus akzeptierten Perspektiven einen Ansatz dar, der durch die in dieser Arbeit erfolgte empirische Evaluation einerseits in seiner Wirkungsweise überprüft werden konnte, andererseits wurden anhand der generierten Resultate Erkenntnisse gewonnen, die wiederum auf die eingesetzten, akzeptierten Perspektiven wirkten.

In der empirischen Evaluation wurde qualitativ untersucht, wie sich die Rolle von Arbeitnehmern in Konflikten beobachten, beschreiben und erklären lässt. Insbesondere soll der Frage nachgegangen werden, ob sich Konflikte durch individuelle Selbstanalyse eines Beteiligten beilegen lassen bzw. inwiefern es von Arbeitnehmern in Deutschland gewollt, von Interesse ist oder gar als Ziel formuliert werden kann, die Wahrnehmung der Wirklichkeit und das Verhalten zu ändern. Die Arbeit beschäftigt sich folglich mit der Veränderung von Konfliktparametern bei einer Konfliktpartei, nicht zwischen den Konfliktparteien.

Das Ziel der Arbeit ist es aufzudecken, wie sich Mitarbeiter in Unternehmen in Konfliktsituationen verhalten bzw. wie sie ihr Verhalten schildern und bewerten, ob sich Muster im Verhalten erkennen lassen und ob soziale Prozesse identifizierbar sind, insbesondere für die Beteiligten selbst, und dies zu einer Transformation führen kann. Anhand der untersuchten Daten sollten Erklärungsansätze zum Verhalten entwickelt und die Wirkungsweise des Verfahrens überprüft sowie der transformatorische Effekt bestätigt werden.

Das Vorhaben sollte der Entwicklung eines realitätsnahen Ansatzes hinsichtlich des Verhaltens und der unternehmensinternen Prozesse von Arbeitnehmern dienen. Dabei lag der Fokus auf der Beobachtung des Umgangs mit Differenzen und Konflikten sowie der Auswirkungen auf die begleitenden Prozesse und die Beteiligten. Überprüft werden sollte dabei, ob und inwiefern ein individuelles konflikttransformatorisches Verfahren als Anwendung in der Praxis möglich ist, bestenfalls sollte das Verfahren als Selbsthilfemodell bestätigt werden und zu einem veränderten Handeln führen.

Das vorrangige Erkenntnisinteresse lag in der empirisch belegbaren und gleichzeitig gehaltvoll konsequenzenreichen Herausfilterung subjektiver Verwendungsansätze für das Verhalten im direkten Umgang von und mit Arbeitnehmern in Unternehmen. Hierbei galt es, die konkreten, relevanten unternehmensinternen Phänomene sichtbar zu machen. Aus den gesammelten Daten sollten subjektive Verwendungsansätze für die Konfliktforschung herausgefiltert werden, die zur Entwicklung eines erklärenden Ansatzes für Verhaltensmuster hinsichtlich bestehender Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie der unternehmensinternen Prozesse in Konflikten in Unternehmen als typisch beitragen.

Ferner sollte erkannt werden, ob die bereits bestehenden Perspektiven, mit der

sich diese Arbeit beschäftigt, ergänzt, bestätigt oder eingeschränkt werden können. Ein wichtiges Augenmerk lag zudem auf der Untersuchung der Interaktionsvarianten und der Rückwirkung auf das Sozialverhalten der Mitarbeiter in Unternehmen. Hier interessierte insbesondere die Möglichkeit der Anwendung der individuellen Konflikttransformation zur Verbesserung von Leistungen in Organisationen.

## 1.2. Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt strukturiert:

- **Kapitel 1: Einführung in das Vorhaben**  
Dieser Abschnitt führt den geneigten Leser zunächst über den Impuls des Wanderns aufgrund einer bestimmten Beobachtung in die behandelte Thematik ein. Hiernach werden das eigentliche Thema und das Ziel des Dissertationsvorhabens umrissen, um fortfolgend die Leitfragen des Themas vorzustellen, im Anschluss werden die für die Evaluation und deren Design relevanten Rahmenbedingungen vorgestellt.
- **Kapitel 2: Perspektiven der Kommunikation**  
Dieser Abschnitt setzt sich mit den grundsätzlichen Fragestellungen der Kommunikation auseinander, die im Rahmen dieser Arbeit relevant für die Deutung der Alltagskommunikation sind. So werden verschiedene Perspektiven erörtert, um die Auseinandersetzung mit dem Thema Konflikt vorzubereiten.
- **Kapitel 3: Diskurs zu Perspektiven des Konflikts**  
Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit unterschiedlichen Annäherungen an das Thema Konflikt und befasst sich mit deren Interpretationen und Auswirkungen auf begriffliche Deutungen.
- **Kapitel 4: Der Konflikt-Begriff**  
Dieser Abschnitt beschreibt und erklärt verschiedene Annäherungen und Auslegungen des Begriffs und liefert darauf aufbauend eine eigene Definition.
- **Kapitel 5: Profiling von Konflikten**  
Dieser Abschnitt befasst sich mit dem Versuch einer Einordnung anhand einer grundsätzlichen Klassifikation von Konflikten, der Einschätzung von Eigenschaften und Anlässen dieser, der Vorstellung möglicher Erscheinungsformen sowie der Beteiligtenstruktur und abschließend einer Beschreibungserklärung der Funktion von Konflikten.
- **Kapitel 6: Konflikt als Prozess**  
Dieser Abschnitt zeigt den typischen Prozess beim Entstehen und der

Entwicklung eines Konflikts. Hier wird darauf hingewiesen, wie bestimmte Aspekte zur Eskalation eines Konflikts beitragen können.

- **Kapitel 7: Konflikteskalation**  
In diesem Abschnitt wird vorrangig anhand eines etablierten Eskalationsmodells das Voranschreiten eines Konflikts an seiner dort typischen Manifestation gezeigt.
- **Kapitel 8: Abgrenzung des unternehmensinternen Konflikts**  
Dieser Abschnitt nimmt eine weitere Eingrenzung des Konfliktbegriffs unter Berücksichtigung des Unternehmensbegriffs vor und liefert abschließend eine weitere Überarbeitung des bereits gelieferten, eigenen Konfliktbegriffs.
- **Kapitel 9: Konflikttransformation**  
Dieser Abschnitt befasst sich mit einer Vorstellung und Abgrenzung des Begriffs der Konflikttransformation von verwandten Begriffen, stellt im Folgenden die Gruppen der Transformation vor und liefert wiederum auf Basis der in dieser Arbeit weiterentwickelten Definition des Konfliktbegriffs eine vorläufige Definition für die individuelle Konflikttransformation. Es wird ferner ein Bezug zur transformatorischen *Mediation* und deren Grenzen als bevorzugter Ansatz zur Hinleitung und Begründung für die Entwicklung des Verfahrens aufgebaut. Der Abschnitt liefert abschließend eine erneute Anpassung der Begriffsdefinition.
- **Kapitel 10: Das Verfahren *intrincc***  
Dieser Abschnitt über das Verfahren begründet und stellt das Prinzip vor. Die Rollen der Beteiligten werden erläutert. Es werden die Phasen des Verfahrens sowie unterschiedliche Verfahrensansätze vorgestellt. Ferner wird auf Grenzen des Verfahrens hingewiesen.
- **Kapitel 11: Evaluation**  
Dieser Abschnitt befasst sich mit der empirischen Evaluation der untersuchten Fälle. Nach Ausführungen zur Datenbasis, Forschungsethik und über die verwendete Methode der *Grounded Theory* sowie verwendeter Hilfsmittel wird das zitatabasierte Entwickeln von Konzepten hin zu Kategorien beschrieben und erklärt. Die Verbindungen der Kategorien werden aufgezeigt, die Kernkategorien herausgearbeitet und eine entsprechende Perspektive paradigmatisch entwickelt.
- **Kapitel 12: Schlussbetrachtung und Weiterentwicklung**  
Dieser Abschnitt zieht aus den gewonnenen Resultaten entsprechende Schlüsse, liefert aus der bereits gewonnenen materialen Perspektive eine formale und verknüpft mit Ansätzen, die zur Entwicklung des Verfahrens führten.

### 1.3. Rahmenbedingungen der Evaluation

Die Erhebung der Datenbasis wurde im Rahmen von Konfliktmanagementseminaren mit Berufstätigen in Berlin zwischen 2011 und 2016 durchgeführt. Der Verfasser dieser Arbeit nahm gleichzeitig die Rolle des Forschenden ein; die Erhebung der Daten erfolgte durch diesen. Zur Wahrung der erforderlichen skeptischen Haltung des Forschenden wurde einerseits mit der weiterentwickelten Methode des *Narrativen Interviews* als *Narrativer Selbstbericht* und andererseits mit einer strikten Anwendung von Anonymisierung sowie Pseudonymisierung der vorliegenden Texte gearbeitet.

Zur Anwendung kam der wissenschaftliche Ansatz der *Grounded Theory*, einer Methode, die durch eine offene Vorgehensweise ohne a priori festgelegte Analysekriterien untersucht. Segmentierungen zu Alter, Geschlecht etc. sowie zur Größe des Unternehmens und zur Position des jeweiligen Beteiligten wurden nicht vorgenommen, da die *Grounded Theory* von unbekanntem Merkmalen der Grundgesamtheit ausgeht und diese im theoretischen Sampling identifiziert; es wurde einzig das Wesen des Konflikts und der Transformation an sich untersucht. Die Analyse wurde durch den Vergleich der unterschiedlichen, einzelnen *Narrativen Selbstberichte* zu fallübergreifenden Typisierungen fortlaufend betrieben und führte zu der Bildung von Kategorien sowie entsprechender Erkenntnisse und Ansätze. Die einzelnen *Narrativen Selbstberichte* wurden durch den Vorgang des theoretischen Samplings so ausgesucht, dass sie neue Erkenntnisse vermuten ließen; dies wurde im Analyseverfahren bis zur theoretischen Sättigung fortgesetzt.

Für das erforderliche Daten- und Kategorienmanagement im Rahmen einer Qualitative Data Analysis wurde die QDA-Software *ATLAS.ti* verwendet.

## 2. Perspektiven der Kommunikation

### 2.1. Kommunikation als soziales Tun

„Idiot – kannst du deine Augen nicht aufmachen, du Trottel?“  
KARL VALENTIN<sup>2</sup>

Wie kann man sich der Kommunikation nähern, aus welchem Blickwinkel oder gar welchen Blickwinkeln muss sie betrachtet werden, um hinreichend zu beschreiben, zu erklären, zu bewerten, zu verstehen, welche Bedeutung sie für den Menschen besitzt? Zunächst einmal sollte der eigene, persönliche Erfahrungshorizont eines Individuums wertvolle Hinweise geben, dass Kommunikation etwas mit dem Austausch von Informationen zwischen Lebewesen zu tun, ergo etwas mit sozialen Gefügen zu schaffen hat. Die Herkunft des Terminus aus der lateinischen Sprache begreift *communicatio* als die *Mitteilung*. Bereits jetzt erschließt sich, dass es durch das *Mit* um etwas Gemeinsames geht und ebenso um das *Teilen* von etwas Bestimmtem. Doch wie stellt sich das Wesen des Mitteilens dar? Wer seinen Hund verbal ausschimpft und dies mit freundlicher Stimme und freundlichen Gesten tut, erntet das Entgegenkommen des Tiers. Der Versuch, dies auf gleiche Weise mit einem Menschen umzusetzen, könnte zum Scheitern verurteilt sein – warum?

„Ohne Kommunikation gibt es keine menschlichen Beziehungen, ja kein menschliches Leben.“ (LUHMANN 2009, 29). Dieses Axiom führt den geneigten Leser zur Grundidee der Kommunikation: Kommunikation bedeutet Beziehung bedeutet Leben. Gleichsam weist diese Erklärung darauf hin, dass existentes Leben reziprok existente Beziehung bewirkt und Kommunikation erzwingt, solange der Mensch lebt. Kommunikation lässt sich folglich nicht abstellen, sie steckt in jeder Beziehung und in jedem Leben (vgl. WATZLAWICK 2011, 60). Sie bestimmt ausschließlich die soziale Operation und das Wesen sozialer Systeme. Als eine essentielle Säule für die Sozialität in der Bedeutung der menschlichen Gemeinschaft stellt Kommunikation eine Abstraktion und Komplexitätsreduktion von Handlung dar, die aus vier Selektionen besteht: der Selektion von Information, von Mitteilung und Verstehen, ergänzt durch die Selektion der Annahme bzw. Ablehnung (vgl. LUHMANN 1987, 203). HABERMAS differenziert und unterscheidet – WEBERS soziale Handlungsperspektive des planvollen (ergo zukunftsgerichteten) Handelns im Austausch mit Anderen weiterführend (vgl. WEBER 1984, 41) – erfolgsorientierte Handlungen in Systemen in nichtsozialen Handlungssituationen als instrumentell sowie in sozialen Handlungssituationen als strategisch; beide sind auf das Einfluss nehmende Erreichen von Zielen ausgelegt, nicht auf Verständigung. Lediglich verständigungsorientiertes Handeln

---

<sup>2</sup> VALENTIN 1981, 62

kann so in sozialen Handlungssituationen zu kommunikativem Handeln führen (vgl. HABERMAS 1982, 384), ergo auch zur Verständigung in einer Gesellschaft (vgl. DERS. 1995, 603). In diesem Kontext weist HABERMAS auch auf die Bedeutung der Kommunikation – konkret verweist er auf die Sprache<sup>3</sup> – in der „Verständigung als Telos“ (HABERMAS 1982, 387) innewohnt. Kommunikation ist nicht *die* Kommunikation, der *eine* Schalter, welchen die Subjekte umlegen können. Kommunikation besteht aus unendlich vielen atomaren Elementen, die interaktional und komplex wirken müssen (vgl. LUHMANN 1987, 193). Doch wo entsteht Kommunikation? LUHMANNs systemorientierter Ansatz, welcher Kommunikation als Ergebnis von Systemen selbst begreift und nicht durch ein Individuum bestimmt, grenzt sich scharf durch sein Selbstverständnis von HABERMAS' handlungsorientiertem Ansatz ab, der die Rationalität der Interaktion zwischen Individuen betont (vgl. HABERMAS 1982, 383), auch wenn LUHMANN selbst zwar eine „Kontrastierung von Individuum und Kollektiv“ (LUHMANN 2009, 59) erkennt, doch beide Ansätze letztendlich als verknüpfungswert betrachtet (vgl. LUHMANN 2009, 60). Beide Ansätze sind kategoriengetrieben und erklären Kommunikation schematisch. Die Beziehung der alltäglichen sozialen Handlung zu einer sozialen Ordnung, ihrem Entstehen aus der sozialen Handlung und dem Entstehen des Handelns in der sozialen Ordnung sowie der übergeordneten Frage nach dem Sinn (vgl. SCHÜTZEICHEL 2004, 170), die zitatgetrieben direkt an der Datenbasis arbeitet als „primacy of ordinary conversation“ (vgl. HERITAGE 2009, 304), beschreiben und erklären sie nicht. Selbst Nichthandeln wird in der Wahrnehmung des Menschen zum Handeln, jeder Parameter zu einem Sub-Konzept der Mitteilung und der Interaktion, welche durch die Kausalbeziehung zwischen Ereignissubstrat des *Tuns* und *Herbeiführen* zu einer Veränderung der physischen Welt führt (vgl. KEIL 2015, 480-481). Eine der wichtigsten Inventionen in der Evolution des Menschen ist zweifelsohne seine Fähigkeit, sich über Mimik, Gestik und Körperhaltung mitzuteilen, zu sprechen, zu schreiben – eben zu kommunizieren. Gerade die Kombination von einzelnen Lauten zu neuen, vom dinglichen gelösten abstrakten Begriffen, erlaubt das Vermitteln komplexer Inhalte von Mensch zu Mensch – oder mit den Worten von MEAD:

„Wir lösen ständig, insbesondere durch vokale Gesten, in uns selbst jene Reaktionen aus, die wir auch in anderen Personen auslösen, und nehmen damit die Haltungen anderer Personen in unser eigenes Verhalten herein. Die kritische Bedeutung der Sprache für die Entwicklung der menschlichen Erfahrung liegt eben in der Tatsache, daß [sic] der Reiz so

---

<sup>3</sup> HABERMAS geht von vier grundsätzlichen Anforderungen an den die Sprache Nutzenden aus. Erstens ist der grammatikalisch korrekte Einsatz durch den Benutzer erforderlich, zweitens verhält sich der Handelnde konsistent, was er sagt, entspricht der Realität sowie drittens auch seiner Absicht und lässt sich viertens mit den gesellschaftlichen Werten und Normen übereinbringen (vgl. 1995, 356, 440).

beschaffen ist, daß [sic] er sich auf das sprechende Individuum ebenso auswirkt wie auf das andere.“ (1973, 109)

Doch erst die Entwicklung der Schriften, die weltweit unabhängig voneinander entstanden, verschaffte der Kommunikation durch atomare und komplexe Begriffe ein einheitliches Niveau, mit welchem wir heutzutage leben und arbeiten, anschaulich von WITTGENSTEIN in dessen Beispiel der *fünf roten Äpfel* (vgl. 2003, 12) beschrieben – unterschiedlich im Ansatz und doch einig in ihrem Bestreben, zu unifizieren, behaftet mit der Gefahr, durch eine

„ungenauere Rede- oder Schreibweise, die ursprünglich vielleicht nur aus Bequemlichkeit und der Kürze halber, aber mit vollem Bewußtsein [sic] ihrer Ungenauigkeit, gebraucht wurde, zuletzt das Denken verwirren kann, nachdem jenes Bewußtsein [sic] geschwunden ist.“ (FREGE 1893, 4).

Das Streben nach der Möglichkeit, unter- und miteinander Kopplungen zu installieren, zu pflegen und zu entwickeln – dies findet sich im sinnvollen Verhalten eines Lebewesens wieder, „wenn es die von ihm selbst ausgelöste Haltung für es selbst zu einem Reiz für eine andere Handlung werden kann“ (MEAD 1973, 112). MEAD stellt quasi als Gerüst einen Trias aus Geste und Organismus, Geste und zweiter Organismus, die die Beziehung zwischen den Individuen erst herstellen, und gesellschaftlicher Prozess, der die Kommunikation zwischen Individuen initiiert und durch diese getrieben wird, vor (vgl. EBD., 115-119). Kommunikation ist der semantische Zeichenschatz, den wir einsetzen, um die „soziale Sinnhaftigkeit des Gesellschaftssystems“ (LUHMANN 2012, 11) zu erkennen; sie ist das Schmiermittel der Gesellschaft, sie soll als

„Sprechhandlungen oder äquivalente nicht-verbale Äußerungen, die Funktion der Handlungskordinierung übernehmen und ihren *Beitrag zum Aufbau von Interaktion* [sic] leisten“ (HABERMAS 1982, 376).

HABERMAS spielt damit nicht nur auf die Sprechhandlungen selbst an, sondern auch auf die Bedeutung der entsprechenden Kommunikationsperspektiven.

## 2.2. Kommunikationsperspektiven und -modelle

Perspektivenansätze für die Funktionsweise der Kommunikation liefern BÜHLERS Sprachtheorie, welche er im Jahr 1934 veröffentlichte sowie das mathematische Modell von SHANNON aus dem Jahr 1948, welches die Wirkungsweise und Parameter einer funktionierenden Kommunikation beschreibt. Kommunikation bzw. Sprache besteht aus drei Parametern: dem Formalen und der

Frage nach dem, was eine Sprache ist, dem Gesagten und seiner Bedeutung in der Wirklichkeit und dem Gemeinten und seinem Zweck, die MORRIS als „Syntaktik“, „Semantik“, „Pragmatik“ terminierte (MORRIS 1988, 32). Wie lässt sich dies erklären?

BÜHLERS Sprachtheorie umfasst vier Axiome, von denen in dieser Arbeit lediglich auf das erste eingegangen wird, da die weiteren Axiome einen ausgeprägt sprachwissenschaftlichen Charakter besitzen. BÜHLER bedient sich des altgriechischen Begriffes ὄργανον (*Organon*) für *Mittel zur Herstellung* bzw. *Werkzeug*. In einem Dialog mit HERMOGENES ist für SOKRATES „auch das Benennen eine Handlung, wenn das Reden ein Handeln mit den Dingen“ (PLATON 1857, 4) sowie „der Name ein behrendes Werkzeug“ ist (EBD., 5). BÜHLER übernimmt diese Realdefinition und schließt sich ihrer in seinem „semiotischen Modell des Sprachzeichens“ (HABERMAS 1982, 372) an, weshalb er Sprache als Werkzeug in der sozialen Interaktion zwischen zwei Personen vorstellt, in welcher beide wechselseitig die Absicht hegen, sich über eine Sache zu verständigen. In seinem *Organonmodell* als erstem Axiom zeigt er ähnlich dem später beschriebenen Ansatz von SHANNON einen Trias aus dem Sender, dem Empfänger und den Umfeldern, welche bei BÜHLER jedoch sämtlich sprachlich zugeordnet sind. Vom Sender einer Botschaft wird neben den rein sachlichen Informationen, die den Inhalt einer Mitteilung bestimmen, auch ein Ausdruck, der zusätzliche emotionale Informationen vom Sender kundgibt, vermittelt – eine „Aufzählung *einer – dem anderen – über die Dinge* [sic]“ (BÜHLER 1999, 24). Dazu gehören neben den verbalen Aspekten der Sprache auch die nonverbalen mit Gestik, Mimik und Körperhaltung. Die empfangende Seite, der „Empfänger“ (BÜHLER 1999, 28), interpretiert diese ihn erreichende Mitteilung, welche ihn zu einer Handlung bewegen soll und einen „Appell“ (EBD.) darstellt. BÜHLER führt hierfür die Begriffe „Symbol, Symptom, Signal“ bzw. analog „Ausdruck, Appell, Darstellung“ (EBD.) ein, welche ergo den dargestellten Sachverhalt, den (emotionalen) Zustand des Senders und die erwünschte Wirkung auf den Empfänger zeigen. JAKOBSON erweitert BÜHLERS Ansatz und stellt ein Modell mit sechs Faktoren der verbalen Kommunikation vor, bestehend aus *Emotive* als Absender, *Conative* als Adressat, *Referential* als Kontext, *Poetic* als Botschaft, *Phatic* als physischen Kontakt und *Metalingual* als Code; zwischen dem meinenden Sender und gemeinten Empfänger wird auch in diesem Modell eine kodierte Botschaft durch einen physischen Träger mit Sinn- und Situationszusammenhang gesendet (vgl. JAKOBSON 1960, 351-357).

SHANNON legt abgrenzend seinen Schwerpunkt auf die Kapazitätsgrenzen von Informationen sowie die Bedeutung von Störquellen im Austauschprozess. Mitteilungen besitzen immer eine Informationsquelle, dargestellt beispielsweise durch einen natursprachlichen Satz. Damit diese Informationsquelle eine Mitteilung senden kann, ist ein Sender erforderlich, welcher ein Signal sendet, welches aus einer durch den Sender kodierten Informationsquelle besteht. Auf der anderen Seite existiert ein Empfänger, der das Signal in einer reziproken Operation

aufnimmt, die Mitteilung rekonstruiert und diese im Anschluss an die Destination weiterleitet. Als Destination ist hierbei eine Person oder ein Gegenstand zu verstehen, an den die Übermittlung der Nachricht beabsichtigt war. Zwischen Sender und Empfänger existiert des Weiteren ein Kanal, sozusagen ein physischer Träger der Informationen, welche zwischen Sender und Empfänger hin und her geschickt werden (vgl. SHANNON 1948, 2). Was hier relativ technisch beschrieben ist, lässt sich anhand eines einfachen Beispiels auf Menschen und ihre Bedürfnisse übertragen. Man stelle sich vor, man unterbreitet in deutscher Sprache in einer Verhandlung einer lediglich des Chinesischen mächtigen Person ein Angebot. Das Angebot, welches wahrscheinlich mündlich übermittelt würde, entspräche der Informationsquelle, der Mund des Gebers entspräche dem Sender, die Luft, die beide umgibt (womit die Möglichkeit gegeben ist, den Schall zu übertragen – man stelle sich den gleichen Versuch im Weltall vor), entspricht dem Kanal. Auf der anderen Seite stellen die Ohren in Kombination mit dem entsprechenden Teil des Gehirns den Empfänger dar und übermittelt das Gesendete dahin, wo es inhaltlich verarbeitet wird. SHANNON erkannte sehr genau, dass an verschiedenen Stellen des Systems Störungen auftreten können und wie diese zu umgehen sein. Sie können einerseits im Kanal auftreten (z. B. durch laute Geräusche), andererseits aber auch zwischen Informationsquelle und Sender sowie weiterhin zwischen Empfänger und Destination. Das Angebot eines Deutschen an einen Chinesen müsste, um erfolgversprechend zu sein, an einen Beobachter (konkret wohl einen Übersetzer) übermittelt werden, welcher korrigierte Daten zwischen Empfänger und Destination einspeist und folglich für einen Abgleich sorgt (vgl. SHANNON 1948, 21). Dank des Korrektursystems könnte nun mit dem Angebot gearbeitet und weiterverhandelt werden.

Einen erweiterten Ansatz zu BÜHLERS Sprachtheorie stellt das Kommunikationsmodell von SCHULZ VON THUN dar<sup>4</sup>, das durch ihn so genannte „Vier-Schnäbel-und-vier-Ohren-Modell“ (2009, 34). Das Modell basiert auf der Annahme, dass jede Äußerung vier Nachrichtendimensionen besitzt, auf denen zwischen Sender und Empfänger gleichzeitig ausgetauscht wird (vgl. DERS. 2014, 28-33):

- der Sachinhalt, der über die Fakten informiert,
- die Selbstoffenbarung, die anzeigt, was der Akteur von sich selbst preisgibt, wie er sich fühlt, welche Absichten er besitzt, wie er sich selbst sieht, welche Gefühle und Motive er hat,
- die Beziehung, die darauf hinweist, wie der Beteiligte zu einer anderen Person steht, was er über sie denkt und
- der Appell, der die auf die Ziele gerichtete Handlung beeinflussen will und „empfindlich für den Druck, mit der sich eine Äußerung

---

<sup>4</sup> Es existieren ähnliche Modelle. So stellen STONE ET AL. zur Erklärung schwieriger Konversationen ein dreiteiliges Modell vor, in welchem sie in jeder Konversation drei Kategorien erkennen, die sich mit dem Inhalt, den Gefühlen und der Identität befassen (vgl. 2010, 8-9).