

Teil A Grundlagen sozialer Kompetenz

1 Studium in der Wissensgesellschaft

Unsere Gesellschaft verändert sich in den zentralen Bereichen Wissenschaft, Technik, Wirtschaft und Medien mit hoher Geschwindigkeit. Das verfügbare Wissen verdoppelt sich in immer kürzeren Zeitabschnitten und entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Menschen in ihren Berufen. Wenn unser Bildungssystem diesen Anforderungen gerecht werden will, muss es nicht nur seine Inhalte der neuen Wissensgesellschaft anpassen, sondern auch seine Methoden der Wissensvermittlung hinterfragen. Es ist daher eine wichtige Frage, welche Veränderungen Bildungsexperten für die Zukunft erwarten.

1.1 Die »Delphi-Studie«: Lehr- und Lernformen der Zukunft

Eine vorläufige Antwort auf diese Frage kann die »Delphi-Studie« geben, die im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von einem Forschungsverbund (Infratest Burke Sozialforschung, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung und Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation), erarbeitet worden ist.

Die Delphi-Studie 1996/1998 ist eine Expertenbefragung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung über die durch die neuen Medien und das Internet entstehende Wissensgesellschaft und ihre Folgen für Bildung, Wissenschaft und Lehre, bei der Prognosen für die Zeit bis zu den Jahren 2005 und 2020 entwickelt worden sind. Diese Studie hat erheblichen Einfluss auf die künftige Entwicklung der Ausbildung an Schulen und Hochschulen.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung (Kuwan u. Waschbüch 1998, S. 14 f, 52 f, 58 ff) sind:

1. Der Erwerb von Kompetenzen zur Aneignung und Erschließung von Wissen hat vorrangige Bedeutung im Bildungssystem.
2. Problemlösungswissen ist wichtiger als reines Fachwissen, da die Halbwertszeiten erlernten Wissens immer kürzer werden.
3. Die »klassische« Rollenverteilung zwischen Lehrenden mit einem Wissensmonopol und den Lernenden weicht einem neuen Rollenverständnis mit den Lehrenden als Moderatoren von Lernteams.
4. Die fast universale Verfügbarkeit von Wissen als Folge medialer Vernetzung ergibt eine Vielfalt von Lernorten.
5. Eine zunehmende Eigenverantwortung des Lernenden führt zu mehr Selbstorganisation, Eigeninitiative und Selbststeuerung beim Lernen.
6. Das Prinzip des lebenslangen Lernens wird sich immer stärker durchsetzen.
7. Der Erwerb psycho-sozialer Kompetenzen gilt als Schlüssel, um sich in unterschiedlichen sozialen Strukturen und Aufgabenbereichen zurechtfinden zu können.
8. Mediengestützte Lernformen werden Präsenzveranstaltungen nicht ersetzen, aber immer mehr an Bedeutung gewinnen.
9. Fachübergreifende und projektbezogene Lernformen mit Praxisbezug werden die klassischen Lehr- und Lernmethoden, bei denen das Einzeltraining im Vordergrund steht, ablösen.

10. Der Erwerb der meisten Kernkompetenzen für die Wissensgesellschaft erfolgt in Teamkonzepten.

1.2 Die Studienreform 2002 im Steuerstudium

Die Studienreform 2002 der Ausbildung der Steuerbeamten im gehobenen Dienst hat eine massive Aufwertung der sozialwissenschaftlichen Fächer zu Lasten der steuerrechtlichen Fächer gebracht. Während früher nur im Wahlpflichtbereich jeweils 34 Stunden Vorlesungen in den Fächern Sozialpsychologie bzw. Betriebssoziologie angeboten worden sind, sieht der neue Studienplan 200 Stunden im Pflichtbereich und weitere 60 Stunden im Wahlpflichtbereich vor. Die steuerrechtlichen Fächer und andere juristische Fächer wie Öffentliches Recht und Privatrecht wurden entsprechend gekürzt.

Die Studienreform 2002 setzt die Erkenntnisse der Studie »Bildungs-Delphi« nur teilweise um. Man beschränkte sich darauf, die sozialwissenschaftlichen Fächer, einschließlich der Thematik Lerntechniken, zu Lasten der anderen Fächer zu stärken, hielt dabei aber an der klassischen Lehrform durch Vorlesungen weitgehend fest, allenfalls etwas aufgelockert durch praktische Übungen. Dabei bieten gerade die sozialwissenschaftlichen Fächer in besonders hohem Maße die Möglichkeit, Frontalunterricht und die Vermittlung theoretischen Wissens zu ersetzen durch persönliche Erfahrungen im Bereich von Schlüsselkompetenzen wie Kommunikation, Verhandlungsführung, Rhetorik, Medienkompetenz, Projektarbeit, Teamfähigkeit, Kreativität, innovatives und vernetztes Denken, Konfliktkompetenzen und Selbsterfahrung.

2 Lebenslanges Lernen

2.1 Fachkompetenz

Die meisten Menschen akzeptieren die Forderung nach lebenslangem Lernen für den Bereich der fachlichen Kompetenz. Das Steuerrecht ist ein Musterbeispiel für die schnellen Verfallzeiten eines erlernten Faktenwissens. Jährliche Veränderungen erheblicher Teile der gesetzlichen Vorschriften, eine Flut von Gerichtsentscheidungen auf vielen Ebenen bis hin zum Europäischen Gerichtshof, ausufernde Fachliteratur und immer raffiniertere Vertragsgestaltungen erfordern von Steuerbeamten und Steuerberatern die Fähigkeit, ständig neuen Problemstellungen gerecht zu werden. Die Betriebsprüfer müssen immer komplexere Sachverhalte aufklären und steuerrechtlich würdigen. Ziel eines guten Studienangebots muss daher immer auch eine hohe fachliche Qualifikation sein. Diese hängt aber nicht nur vom Umfang des erworbenen Faktenwissens, sondern in höherem Maße von der erworbenen Kompetenz ab, die gesetzlichen Regelungen und das erworbene Wissen auch auf neuartige Sachverhalte richtig anzuwenden.

2.2 Medienkompetenz

Bei der Anwendung neuer Medien zeigt sich sowohl bei vielen älteren Menschen als auch bei einem Teil der jungen Studenten eine erschreckende Scheu und Zurückhaltung gegenüber dem Einstieg in neue Technologien und andere Arbeitsformen. Dabei haben viele Menschen eine sachlich nicht gerechtfertigte Schwellenangst vor neuen Medien, nach deren Überwindung schnelle Fortschritte möglich sind. Ein guter Studienerfolg und überdurch-

schnittliche berufliche Qualifikation sind aber künftig ohne umfassende Medienkompetenz kaum noch erreichbar, da der Fortschritt auf diesen Gebieten sehr groß ist und immer mehr Berufsfelder erfasst. Die schnell fortschreitende Entwicklung virtueller Lernangebote wird dazu führen, dass Studenten künftig immer mehr Studienzeit für die Arbeit an Lern- und Kommunikationsplattformen verwenden. Dies gilt nicht nur für das E-Learning (hierunter versteht man alle Formen des Lernens mit Hilfe von elektronischen Medien), sondern auch für Projektmanagement und Teamwork auf entsprechenden Arbeits- und Lernplattformen. Allerdings werden diese Lernformen aus heutiger Sicht die Präsenzveranstaltungen niemals ganz ersetzen können, sondern in vielen Gebieten nur eine unterstützende und ergänzende Funktion übernehmen, weil persönliche Vermittlung des Lehrstoffes immer noch die effektivste Lehrform zu sein scheint.

2.3 Soziale Kompetenzen

2.3.1 Die Notwendigkeit der Verbesserung sozialer Kompetenzen

Vielen Menschen ist nicht wirklich bewusst, dass auch im Bereich sozialer Kompetenzen lebenslanges Lernen erforderlich ist, um den vielfältigen Anforderungen einer sich schnell verändernden Welt gerecht zu werden.

Die meisten Menschen sind nicht die klug handelnden rationalen Wesen, die sie nach ihrem Selbstverständnis gerne wären; ihr soziales Handeln ist vielmehr in hohem Maße vom Unterbewusstsein beeinflusst und oft auch dann gefühlsgesteuert, wenn rationale Entscheidungen erfolgreicher wären. Intuitives und gefühlsgesteuertes Handeln kann im Einzelfall durchaus erfolgreich sein, es bedarf aber einer kritischen Kontrolle, die in Teamkonzepten besser zu leisten ist, als in der Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit. Im Bereich der persönlichen Schwächen und Ängste besteht zudem das Risiko starrer Verhaltensmuster mit der Folge, dass erfolgreichere Handlungsalternativen vermieden werden und somit ein erhebliches Leistungspotenzial verschenkt wird.

Dies liegt sicher zum Teil auch daran, dass in unserem staatlichen Schulsystem jahrzehntelang die Vermittlung sozialer Kompetenzen vernachlässigt worden ist. Stattdessen wurde in vielen Fächern Fachwissen eingepackt, das im Internet und in der Fachliteratur jederzeit verfügbar ist, ohne zu hinterfragen, ob dieses Wissen für das künftige Studium oder den künftigen Beruf der Schüler von Bedeutung ist. Es bleibt zu hoffen und ist zu erwarten, dass die Pisa-Studie hier zu einem Umdenken führt.

Ein anderer wichtiger Grund für das Übergewicht emotionaler Handlungen und Entscheidungen ergibt sich daraus, dass Menschen im Verlauf ihrer Sozialisation solche Verhaltensmuster bevorzugt übernehmen und verinnerlichen, die mit ihrem Charakter und ihrer Gefühlsstruktur am besten übereinstimmen. Es fällt ihnen dann schwer, in schwierigen Situationen, in denen die normalerweise positiven Verhaltensmuster ungünstig sind, abweichend zu handeln.

BEISPIEL

Hilfsbereitschaft und Großzügigkeit sind sicher sehr positive menschliche Eigenschaften. Wenn diese Charaktermerkmale aber bei einem Beamten, dessen Aufgabengebiet die Vollstreckung und Einziehung von Steuerrückständen ist, das Verhalten zu stark beeinflussen, werden seine beruflichen Erfolgserlebnisse nicht allzu groß sein.

Beobachtungen bei vielen Verhandlungen in der Praxis der Steuerverwaltung sowie bei Rollenspielen im Studium zeigen ganz deutlich, dass viele Menschen große Schwierigkeiten haben, den Bürgern negative Entscheidungen ins Gesicht zu sagen und konsequente Verhandlungsergebnisse zu erzielen. Dies kommt bei Studentinnen und Studenten zum Teil daher, dass sie in ihrem Leben noch nie Gelegenheit hatten, in vergleichbaren Situationen Erfahrungen zu sammeln. Bei vielen Aufstiegsbeamtinnen und Aufstiegsbeamten kann man dagegen in diesem Bereich schon deutlich bessere soziale Kompetenzen beobachten, was zeigt, dass die praktische Erfahrung ein sehr guter Lehrmeister sein kann, wenn Menschen bereit sind, sich zu verändern und aus Fehlern zu lernen.

Trotz allem werden aber auch von erfahrenen Beamtinnen und Beamten in der Steuerverwaltung in mündlichen Verhandlungen mit Steuerpflichtigen und ihren Beratern, insbesondere bei Schlussbesprechungen im Anschluss an eine Betriebsprüfung, in erschreckend hohem Maße Zugeständnisse gemacht, die nach dem Erkenntnisstand über den Sachverhalt und nach der Rechtslage nicht angebracht wären. Dadurch wird nach den Erfahrungen vieler Praktiker in den Verwaltungen weitaus mehr Geld verschwendet als durch unrichtige Rechtsanwendungen. Es genügt eben nicht, die richtige Entscheidung zu kennen, man muss auch in der Lage sein, sie in Verhandlungen durchzusetzen.

Bei großen Wirtschaftsunternehmen ergeben sich auf allen Ebenen vergleichbare Probleme, sodass die Verbesserung sozialer Kompetenzen auch dort ein Fortbildungsschwerpunkt ist.

Die Notwendigkeit des lebenslangen sozialen Lernens besteht aber auch bei Lehrkräften. Viele lehren in den Formen, die sie selbst als Schüler und Studenten erlebt haben und die ihren emotionalen Empfindungen am besten entsprechen. Dabei könnte schon durch den Einsatz moderner Medien die Struktur und die Anschaulichkeit vieler Vorlesungen deutlich verbessert werden.

2.3.2 Möglichkeiten der Verbesserung sozialer Kompetenzen

Die wichtigsten Ursachen für das rigide (starre) Festhalten der meisten Menschen an nicht optimierten Verhaltensmustern müssen in der Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Personen gesucht werden. Diese wiederum ist bei erwachsenen Menschen das Ergebnis ererbter Anlagen verbunden mit einer komplexen individuellen Lerngeschichte. Unter diesen Voraussetzungen stellt sich die Frage, ob und wie weit derart verfestigte Verhaltensstrukturen überhaupt veränderbar sind. Dabei geht es überhaupt nicht um eine Veränderung der Persönlichkeit als solcher, sondern um den Erwerb verbesserter und zusätzlicher Handlungskompetenzen, um die individuellen Möglichkeiten zu erweitern.

Es ist ein weit verbreitetes Vorurteil, dass viele soziale Kompetenzen wie Rhetorik, Kommunikation, Führungsverhalten, Organisationsfähigkeit usw. fast ausschließlich von der Begabung abhängig und kaum erlernbar seien. Dabei muss man beachten, dass in unserer Gesellschaft sowohl an Schulen auch als an Hochschulen die Vermittlung sozialer Kompetenzen, abgesehen von einigen pädagogischen und sozialen Studiengängen, traditionell gering ausgeprägt ist und somit auch nur begrenzte praktische Erfahrungen über die Erlernbarkeit vorliegen. Wissenschaftliche Untersuchungen über den Erfolg von Veranstaltungen mit dem Ziel der Verhaltensänderung ergeben widersprüchliche Aussagen, besonders dann, wenn es um Langzeitwirkungen geht. Grundsätzlich kann man aber feststellen, dass die individuelle Begabung einen Entwicklungsbereich bestimmt, in dem man sich durch theoretisches Wissen und durch praktische Übungen fortentwickeln und verbessern kann. Selbstvertrauen, Selbst-

bild, Motivation und die Bereitschaft zur Veränderung sind dabei wichtige Faktoren von denen es abhängt, ob und wie weit der Einzelne sein Leistungspotenzial ausschöpft.

Vieles hängt davon ab, mit welcher Einstellung ein Mensch durchs Leben geht. Wer als Student glaubt, die Persönlichkeitsentwicklung sei weitgehend abgeschlossen und es genüge, die noch fehlenden fachlichen Kompetenzen zu erwerben, wird sein großes Entwicklungspotenzial verschenken.

Die meisten Verhaltensmuster, die in der Zeit bis zum Beginn des Studiums erworben worden sind, waren gut für die Rolle als Kind in der Familie und in der Schule. Studium und insbesondere der Beruf, aber auch Partnerbeziehungen und eigene Familie, erfordern in noch stärkerem Maße Fähigkeiten, wie Selbstständigkeit, Verantwortung, Eigeninitiative, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Kommunikation.

Junge Menschen werfen ihren Eltern oder anderen erwachsenen Menschen häufig vor, sie seien starr geworden und könnten sich nicht an neue und veränderte Bedingungen anpassen. Das Risiko eines Tages selbst ein vorsichtiger und pedantischer Beamter zu werden, ist für viele Studenten größer als sie jetzt wahr haben wollen, weil auch der Beruf die Menschen prägt. Nur wer immer wieder selbstkritisch das eigene Verhalten hinterfragt und verändert, wird solchen Fehlentwicklungen besser widerstehen können.

MERKSATZ

■ Wer aufhört sich zu verbessern, hört auf gut zu sein.

2.3.3 Eigenes Verhalten kritisch überprüfen und ändern

Viele Menschen wären durchaus bereit, ihr Verhalten zu verändern, wenn sie überhaupt wüssten, wo die Schwachstellen sind und wie sie sich günstiger verhalten könnten. Nun ist es ein eigenartiges Phänomen, dass die meisten Personen erstaunlich gute Menschenkenntnis bei der Beurteilung anderer Menschen zeigen; in Bezug auf die eigene Persönlichkeit sind sie dagegen ausgesprochen unkritisch, nehmen Fehler nicht bewusst wahr und übersehen z. B. in Partnerbeziehungen selbst starke Warnsignale, aus denen sie Kritik an ihrem Verhalten erkennen könnten. So sind auch die meisten Vorgesetzten von ihrem Führungsstil überzeugt und sie würden sich sehr wundern, wenn sie das genaue Urteil ihrer Mitarbeiter kennen würden. Die in der Steuerverwaltung inzwischen eingeführten Mitarbeitergespräche sind hier ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, aber es wird noch lange dauern, bis die erforderliche Offenheit in solchen Gesprächen entsteht.

Die Ursachen für den unkritischen Umgang mit der eigenen Persönlichkeit sind vielschichtig. Teilweise werden die eigenen Fehler überhaupt nicht als solche wahrgenommen, teilweise werden sie zwar erkannt, aber sofort verdrängt und schließlich werden gute Rechtfertigungen entwickelt, warum das eigene Verhalten gut ist oder warum man gar nicht anders handeln könnte. Insgesamt ist dies ein wirkungsvolles System, notwendige Veränderungen und damit Verbesserungen zu verhindern.

Man spricht bei der fehlenden Rückmeldung von einem »blinden Fleck« in Bezug auf die eigene Außenwirkung. Es wird daher in der Sozialpsychologie versucht, durch Feedback-Prozesse (Feedback bedeutet Rückkopplung, hier über die eigene Außenwirkung) bei diesem Problem gegenzusteuern. Einzelheiten zum »blinden Fleck« und zur Bedeutung von Feedback finden sich im Teil über Feedback-Modelle (B. 1.4.2).

Die meisten sozialen Kompetenzen können nur in begrenztem Umfang durch das Lesen von Büchern oder durch theoretische Instruktionen verbessert werden. Neben der Erfahrung

bei der beruflichen Tätigkeit sind praktische Übungen in der Ausbildung und im Studium wie Rollenspiele zur Verhandlungsführung, freie Reden, Projektarbeit und Selbsterfahrungsübungen wichtig. Diese werden umso wirkungsvoller sein, je besser die Gruppen gelernt haben, kritisches und konstruktives Feedback zu geben.

2.3.4 Die einzelnen sozialen Kompetenzen

Die sozialen Kompetenzen, die für eine erfolgreiche berufliche Tätigkeit, insbesondere in Führungspositionen, notwendig sind, werden häufig auch als Schlüsselqualifikationen bezeichnet. Im Folgenden werden die wichtigsten Schlüsselqualifikationen für Steuerbeamte und Steuerberater aufgeführt.

a) Kommunikation

Kommunikation ist nicht nur ein Oberbegriff für Verhandlungsführung und Rhetorik, sondern auch Oberbegriff für alle anderen Formen des Informationsaustausches, einschließlich der Körpersprache, als wichtige nonverbale Form der Kommunikation. Das Wissen über grundlegende sozialpsychologische Kommunikationsmodelle gewinnt, besonders bei Kommunikationsstörungen, an Bedeutung und ist auch ein wichtiger Schlüssel für die Analyse und die Behandlung von Konflikten.

b) Rhetorik

Die rhetorischen Fähigkeiten bestimmen die Außenwirkung eines Menschen sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich in hohem Maße. Gute rhetorische Fähigkeiten suggerieren für viele Beobachter fachliche Kompetenz selbst dann, wenn die Qualität der Argumentation und der Informationsgehalt relativ gering sind. Viele Menschen schöpfen aus Schüchternheit und wegen fehlender Übung ihr rhetorisches Potenzial nicht aus und »verkaufen« sich daher in Gruppensituationen weit unter Wert. Es ist eine erschreckende Erfahrung, dass viele Abiturienten Schwierigkeiten und Angst haben, vor einer kleinen Gruppe zehn Minuten lang wirkungsvoll über ein selbst gewähltes Thema zu sprechen: Eine Mindestanforderung an ein funktionierendes Schulsystem. Ein gutes Wissen über die theoretischen Grundlagen der Rhetorik und viele Übungen mit gutem Feedback können hier weiterhelfen.

c) Verhandlungsführung

Es wurde oben schon ausgeführt, welche großen Schwierigkeiten bei der Verhandlungsführung bestehen und welche erheblichen finanziellen Nachteile auch auf schlechte Verhandlungsergebnisse zurückzuführen sind. Sowohl bei Steuerberatern als auch bei Steuerbeamten hängt der berufliche Erfolg stark von den Fähigkeiten auf diesem Gebiet ab. Fachliche Kompetenz, Rhetorik, Willensstärke und Persönlichkeit sind die wichtigsten Faktoren, die hier zu guten Ergebnissen führen.

d) Kooperation und Teamarbeit

In unserer schnelllebigen Zeit werden die Anforderungen im beruflichen Bereich immer komplexer und schwieriger. Je komplexer die beruflichen Probleme werden, umso wichtiger werden Kooperation und Teamarbeit, da diese Arbeitsformen bei schwierigen Aufgaben dem Leistungspotenzial einer einzelnen Person deutlich überlegen sind. Erstaunlich viele Studenten haben Schwierigkeiten mit selbst organisierter Teamarbeit, sofern sie nicht durch Jugendarbeit, Mitarbeit in den Vorständen von Vereinen oder anderen Gremien entsprechende Vorerfahrungen gewonnen haben. In allen gesellschaftlichen Bereichen wie Wirtschaft,

Wissenschaft und Forschung, Verwaltung und Organisationen ergeben sich die größten Leistungsreserven aus dem Übergang zu echter Teamarbeit.

e) Kreativität und innovatives Denken

Entsprechend den gängigen gesellschaftlichen Vorurteilen sind Kreativität und innovatives Denken keine Eigenschaften, die die Bürger mit dem Bild von Beamten oder gar Finanzbeamten verbinden. Es erstaunt daher schon, dass der neue Studienplan die Förderung solcher Kompetenzen vorsieht. Wenn man aber die Tätigkeit eines Betriebsprüfers näher betrachtet, kann man leicht erkennen, dass er nur wenig erfolgreich sein wird, wenn er immer nur die ausgetretenen Pfade weitergeht. Da der Erfindungsreichtum vieler Bürger in Sachen Steuerhinterziehung recht groß ist und sie dafür auch viel Zeit aufwenden, muss ein guter Prüfer die eigene Kreativität entgegensetzen können. Kreativität und innovatives Denken sind Kompetenzbereiche, die in Schulen und Hochschulen lange Zeit viel zu wenig berücksichtigt worden sind, vielleicht auch mangels eigener Kreativität. Es ist eben leichter Wissen abzufragen, als Kreativitätsprozesse zu entwickeln und zu bewerten.

f) Konfliktlösungskompetenzen

Zu den stark vernachlässigten Bereichen in unserem Bildungssystem gehören auch Kompetenzen für den Umgang mit Konflikten. Dabei sind es weniger die rationalen Formen von Konflikten, wie Interessengegensätze, als vielmehr die emotionalen Konflikte mit ihren oft irrationalen Handlungen und Folgen, die Schwierigkeiten bereiten. Die Schule und eine intakte Familie sind oft noch ein Stück heile Welt im Vergleich zur Realität im Berufsleben. Junge Beamte in der Steuerverwaltung müssen sich erst daran gewöhnen und darauf einstellen, dass sie von vielen Bürgern systematisch belogen werden. Bei schlechtem Betriebsklima sind auch Intrigen, Rivalitäten, Mobbing und andere emotionale Störungen in den Verwaltungen und Betrieben nicht zu unterschätzen. Schlussendlich gehören Kompetenzen im Umgang mit Konflikten im privaten Bereich zu den wichtigsten und entscheidenden Fähigkeiten für die erfolgreiche Gestaltung von Partnerbeziehungen.

g) Organisation und Führungsverhalten

Wer sich nicht mit einer Tätigkeit auf der Ebene eines Sachbearbeiters zufrieden geben will, wird früher oder später Führungspositionen anstreben. Dabei vollzieht sich inhaltlich ein Wechsel in der Tätigkeit, sodass Probleme der Fachkompetenz immer stärker hinter Organisations- und Führungsaufgaben zurücktreten. Auch beim Führungsstil zeigen sich Probleme dergestalt, dass das Handeln der meisten Menschen stark emotional getönt ist und das eigene Verhalten nicht hinterfragt wird oder viele Vorgesetzte Feedback-Gespräche mit ihren Mitarbeitern aus Angst vor Kritik scheuen und so die Chance auf Verbesserungen verpassen. Dabei wurde in vielen Untersuchungen nachgewiesen, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten einen großen Einfluss auf die Motivation und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter hat.

h) Multikulturelle Kompetenz

Durch den Abbau der Grenzen, die Erweiterung der Wirtschaftsräume, die Internationalisierung des Warenverkehrs und die erhöhte Mobilität der Menschen werden auch für die Beamten der Steuerverwaltung multikulturelle Kompetenzen immer wichtiger. Die Kontakte mit ausländischen Bürgern gewinnen immer stärker an Bedeutung. Auch wenn sich viele Einwanderer relativ schnell an unsere Kultur gewöhnen und anpassen, könnten doch viele Missverständnisse und Aggressionen vermieden werden, wenn die unterschiedlichen kulturellen Werte und Gepflogenheiten angemessen berücksichtigt würden.

Teil B Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Verwaltungshandelns

1 Kommunikation

1.1 Kommunikationsmodelle und der zwischenmenschliche Kommunikationsprozess

1.1.1 Begriff der Kommunikation

Kommunikation kann wohl am besten als Prozess des Informationsaustausches mit Hilfe eines Zeichensystems beschrieben werden. Dabei bezieht sich nur die Humankommunikation auf einen Informationsaustausch zwischen Menschen. Kommunikation kann auch mit und zwischen Tieren oder technischen Systemen stattfinden. In der einfachsten Form besteht ein Kommunikationsprozess aus einem Sender, einem Empfänger, einem gemeinsamen Zeichensystem und der übermittelten Nachricht.

Im zwischenmenschlichen Bereich sind einseitige Formen der Kommunikation selten und wohl nur denkbar, wenn der Sender keinen Kontakt zum Empfänger aufnehmen kann und von diesem beobachtet wird. In allen anderen Fällen zwischenmenschlicher Kommunikation ist jede beteiligte Person zugleich Sender und Empfänger und es findet eine wechselseitige Beeinflussung mit starken Rückkopplungen statt. Selbst die Zuhörer eines Vortrages kommunizieren über ihre Körpersprache mit dem Redner. **Massenkommunikation** ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Sender eine Vielzahl von Empfängern erreicht.

Kommunikation ist nicht auf den sprachlichen Informationsaustausch (verbale Kommunikation) beschränkt. Auch nonverbale Signale wie die Körpersprache haben eine große Bedeutung für den Kommunikationsprozess, zumal sie oft in erheblichem Umfang unterbewusst gesendet werden.

Für jeden Kommunikationsprozess sind folgende sechs Bestandteile erforderlich, vgl. Wenninger G. u. a. (2001):

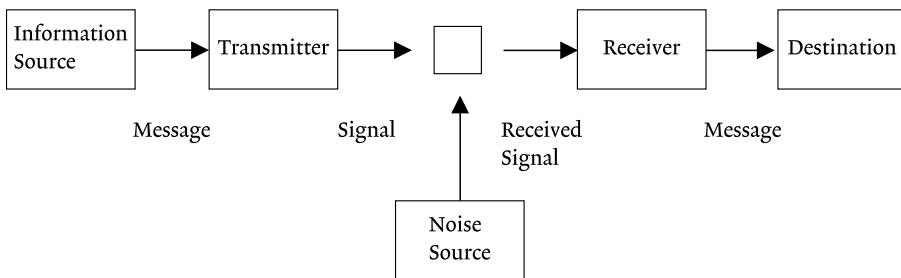
1. Je ein Sender und Empfänger, wobei nicht nur Menschen, sondern auch Tiere und Maschinen, insbesondere Computer, in Betracht kommen.
2. Nachrichten (Informationen)
3. Ein gemeinsames Zeichensystem (meistens Sprache, Schrift, Gebärden usw.), das Sender und Empfänger verstehen.
4. Die Fähigkeit zur Kodierung (»Verschlüsselung«) beim Sender und zur Dekodierung (»Entschlüsselung«) beim Empfänger. Gedanken werden beim Sender in Sprache transformiert und vom Empfänger wird im Prozess der Wahrnehmung die Bedeutung dieser Signale entschlüsselt. Im technischen Bereich und bei Computern erfolgen Kodierung und Dekodierung mit Hilfe von Programmen und Geräten.
5. Einen »Kanal«, auf dem die Nachricht weitergegeben (gesendet) werden kann. Medium hierfür sind Lichtwellen beim Lesen und visuellen Beobachten, akustische Wellen beim Hören, aber auch Bücher, Zeitschriften, Fernseher und Computer. Kommunikationsprozesse verlaufen besonders günstig, wenn mehrere Kanäle (z. B. optische und akustische) benutzt werden.

6. Einen Kontext, d.h. ein soziales Umfeld in dem die Kommunikation stattfindet. Es macht einen großen Unterschied, ob Beleidigungen im Rahmen eines Streites oder einer Büttenrede an Fasching ausgesprochen werden.

Metakommunikation bedeutet die Kommunikation über Kommunikation. Bei Verhandlungen können durch Gespräche auf der Metaebene emotionale Störungen und Blockaden günstig beeinflusst werden, indem man über den Stil der Verhandlung, das gemeinsame Ziel (z. B. Vermeidung einer gerichtlichen Auseinandersetzung im beruflichen Bereich oder Verantwortung für die gemeinsamen Kinder im privaten Bereich) und dergleichen spricht.

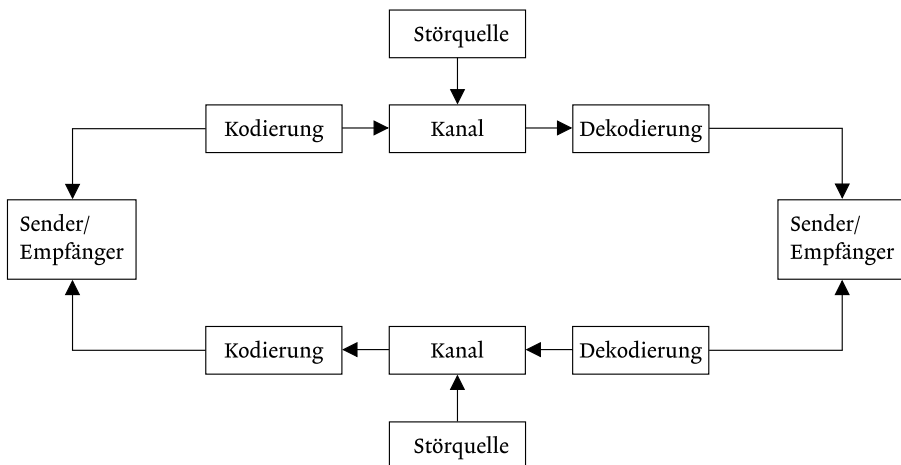
1.1.2 Das Modell von Shannon und Weaver mit Erweiterungen

Das grundlegende Modell der Kommunikation wurde von Shannon und Weaver (1949) entwickelt:



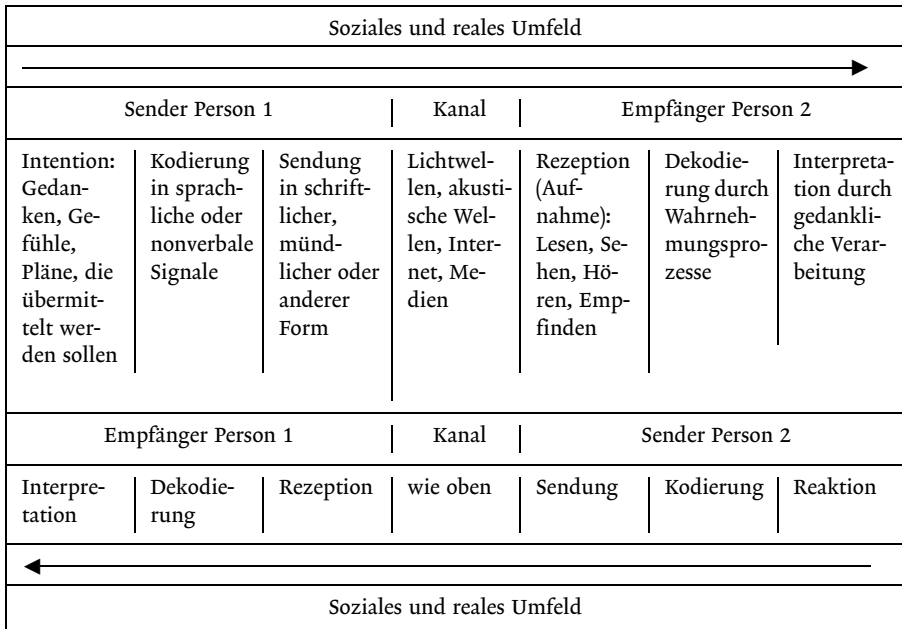
Das Gehirn ist im mündlichen Gespräch die Informationsquelle, wobei die Informationen aus einer großen Vielzahl von Möglichkeiten ausgewählt werden. Der Sprachapparat überträgt diese Signale, die beim Empfänger zunächst aufgenommen und dann entschlüsselt werden. Durch Störungen werden die Informationen angereichert und müssen beim Empfänger wieder reduziert werden, damit der Informationsgehalt erfasst werden kann.

Häufig findet sich die folgende Darstellung des Modells mit der die Doppelfunktion als Sender und Empfänger deutlich gemacht werden soll:



Shannon und Weaver haben durch ihr Modell gezeigt, dass Kommunikation einen Informationsfluss benötigt und dieser stark durch Prozesse der Kodierung und Dekodierung beeinflusst und beeinträchtigt wird. Gute Kommunikation ist nur dann möglich, wenn Sender und Empfänger die gleichen Codes gebrauchen und verstehen sowie Störquellen minimiert werden.

Erweitert man das Modell von Shannon und Weaver um die Elemente, die beim Sender der sprachlichen Kodierung vorausgehen, und um die Reaktionen des Empfängers auf die erhaltenen Informationen, ergibt sich ein Modell, mit dessen Hilfe häufige Kommunikationsstörungen systematisch eingeordnet werden können. Dabei wird hier eine Darstellung bei Althoff und Thielepape (1995) übernommen und erweitert.



BEISPIEL

Ein Student, der stark übermüdet ist, fängt während der Vorlesung an, auffallend zu gähnen. Der Dozent fragt daraufhin, ob der Student das Thema als langweilig empfinde und empört sich über die offenkundige Missachtung seiner Ausführungen.

LÖSUNG Der Student hat durch sein Gähnen nonverbale Signale ausgesendet, die der Dozent als Anzeichen für Langeweile wahrgenommen und die er dann gedanklich dahingehend interpretiert hat, dass die Qualität seiner Ausführungen die Ursache für das Verhalten des Studenten sein müsste. Da der Student aber stark übermüdet war, lag seinem Verhalten eine ganz andere Intention, nämlich die unbewusste Reaktion auf die Übermüdung zu Grunde. Die Reaktion des Dozenten war daher unangemessen und wird der Situation nicht gerecht.

Das Beispiel zeigt deutlich, dass fehlerhafte Interpretationen eine Hauptursache für Kommunikationsschwierigkeiten sind. Dies liegt daran, dass sprachliche und besonders stark nonverbale Signale oft nicht eindeutig sind und so zu Missverständnissen führen. Solche Fehler können am besten vermieden werden, indem man die Intention des Kommunikationspartners erfragt.

Im Folgenden einige Beispiele für die verschiedenen Störquellen:

BEISPIELE

a) **Intention**

Bei klarer Gedankenführung werden in der Regel die gesendeten Signale mit der Intention des Senders übereinstimmen. Sobald aber die Gedanken wirr und unklar werden oder Gedanken-sprünge auftreten, entstehen Fehler, die zu falschen Nachrichten führen. Dies ist eine typische Situation in Klausuren, wenn ein Student bei schwierigen Problemen anfängt, keine klare Gedankenführung mehr zu entwickeln und sich später selbst wundert, was für eine wirre Argumentation er in der Stresssituation der Klausur ausgeführt hat. Gute Kommunikation und gute Rhetorik können also nur entstehen, wenn die Gedankenführung des Senders klar ist.

Soweit der Intention starke Gefühle wie Freude, Begeisterung, Enttäuschung, Ärger; Wut und Trauer oder unterbewusste Reaktionen zugrunde liegen, ergibt sich ein besonders großes Fehlerrisiko, weil die rationale Kontrolle bei der Informationsauswahl, der Gewichtung und der Richtigkeitsüberprüfung eingeschränkt ist.

b) **Kodierung**

Bei der Kodierung wirken sich besonders Formulierungsschwierigkeiten, falsche Schwerpunkte, eine unangemessene Sprache (Fachchinesisch, Beamtendeutsch), mehrdeutige Formulierungen, fehlende Strukturierung und Widersprüche zwischen Körpersprache und der verbalen Kommunikation negativ aus.

c) **Sendung**

Beim Senden der Nachrichten ergeben sich Schwierigkeiten z. B. durch undeutliche Aussprache oder Schrift, das Sprechtempo, geringe Lautstärke des Sprechenden oder gehemmte Körpersprache.

d) **Kanal**

Im Bereich der Kanäle sind Übertragungsfehler durch hohen Lärmpegel, geringe Lautstärke oder schlechte Qualität des Übertragungsmediums sowie Interferenzen mit anderen Informationsquellen (Lesen und Zuhören) typisch.

e) **Rezeption**

Lesefehler, Hörfehler, erschöpfte Aufnahmekapazität, Ablenkungen, fehlende Konzentration, fehlendes Interesse und emotionale Missstimmungen sind Ursachen für Störungen bei der Rezeption.

f) **Dekodierung**

Unterschiedliches Sprach- oder Intelligenzniveau, unterschiedliches Fachwissen, offene und verdeckte Missverständnisse und Konzentrationsschwächen sind die wichtigsten rationalen Gründe für fehlerhafte Dekodierungen. Besonders wichtig sind aber Fehler im Bereich der Wahrnehmung: Durch eine selektive Auswahl der Informationen und Verzerrungen entsteht ein abweichendes Bild der Informationen im Vergleich zu den gesendeten Nachrichten. Vorurteile führen zu entsprechenden Verzerrungen. Emotionalisierende Informationen erzielen eine erhöhte Aufmerksamkeit und werden deshalb bevorzugt aufgenommen. Es kommt zu Reduzierungen kognitiver Dissonanzen, d. h. Informationen werden dahingehend verändert, dass sie besser in die eigene Gedankenwelt passen.

g) **Interpretation**

Bei der Interpretation liegt die Hauptschwierigkeit darin, dass der Empfänger im Wege der Kommunikation immer nur ein beschränktes und verfälschtes Abbild der Intentionen des Senders erhält und er dann versucht, durch Techniken der Ergänzung und der Verallgemeine-