

Manuel Stöbel

# Der kokreative Dialog in Unternehmen

Was salutogene Kommunikation  
bewirken kann

SCHÄFFER  
POESCHEL

Manuel Stöbel

# Der kokreative Dialog in Unternehmen

Was salutogene Kommunikation bewirken kann

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4723-2 Bestell-Nr. 10386-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4724-9 Bestell-Nr. 10386-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4725-6 Bestell-Nr. 10386-0150

Manuel Stöbel

**Der kokreative Dialog in Unternehmen**

1. Auflage, März 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

---

## Geleitwort von Rudolf Wimmer

Gelingende Kommunikation ist für heutige Organisationen zweifelsohne eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Das war nicht immer so. Im klassischen Organisationsverständnis war es über Jahrzehnte ein zentrales Ziel, die Aufgabenverteilung sowie die Arbeitsprozesse so zu organisieren, dass organisationsintern der alltägliche Kommunikationsaufwand möglichst gering gehalten werden konnte. Eine stark ausgeprägte Hierarchie sorgte mit bürokratisch formalisierten Regelwerken dafür, dass zur Steuerung des Ganzen mit der Kommunikation in der Berichtslinie von oben nach unten das Auslangen gefunden wurde. Die Aufgaben waren so auf jeden einzelnen Funktionsträger zugeschnitten, dass eine Abstimmung auf horizontaler Ebene zwischen den Beschäftigten normalerweise nicht erforderlich war: So konnten diese ihre gesamte Energie auf die Erledigung der zugewiesenen Arbeitsaufgaben konzentrieren.

In der Zwischenzeit haben sich jedoch die Verhältnisse in unseren Organisationen ganz grundlegend geändert. Angestoßen wurden diese Veränderungen in erster Linie von außen. In den jeweils relevanten Umwelten unterliegen die Erfolgsbedingungen für das Agieren von Organisationen schon seit Längerem einem zunehmend sich beschleunigenden Wandel. Aktuell zeigt sich das vor allem an den Herausforderungen, denen sich Organisationen jetzt im Zuge der digitalen Transformation sowie in der Bewältigung der Klimakrise gegenübersehen. Viele Organisationen in der Wirtschaft, in der öffentlichen Verwaltung sowie in anderen gesellschaftlichen Bereichen kämpfen zurzeit damit, ihre gewohnte Leistungsfähigkeit und damit ihre Existenzberechtigung auch weiterhin unter Beweis stellen zu können. Eine deutlich höhere Flexibilität, Agilität und Innovationsbereitschaft in der Leistungserbringung sind erforderlich geworden. Insgesamt haben diese gesellschaftlichen Entwicklungen unübersehbar einen grundlegenden Paradigmenwechsel in der Gestaltung der organisationsinternen Strukturen und Prozesse und damit auch in der Führung und Steuerung des Organisationsgeschehens in Gang gesetzt.

Man legt inzwischen deutlich mehr Wert auf dezentrale Eigenverantwortung, d. h. in relevante Entscheidungsprozesse werden Betroffene auf breiter Basis miteinbezogen; die Hierarchie selbst unterliegt einem weitreichenden Strukturwandel; wo immer möglich und sinnvoll, setzt man heute auf teamförmiges Arbeiten und vertraut der Selbststeuerungskompetenz der daran Beteiligten. In Summe explodiert mit all diesen Veränderungen, die die organisationsinterne Komplexität spürbar erhöhen, der alltägliche Kommunikationsaufwand in einem noch nie gekannten Ausmaß. Wir haben es heute mit sehr viel höheren Anforderungen an eine bereichsübergreifende Abstimmung zu tun, an effiziente horizontale Kooperationsbeziehungen, die vielfach unter Bedingungen sich verschärfender Zielkonflikte für tragfähige Lösungen Sorge tragen müssen.

Angesichts solcher Rahmenbedingungen ist gelingende Kommunikation organisationsintern zur alles entscheidenden Ressource geworden. Mit Blick auf eine lange Geschichte, in der es darum ging, wo immer möglich Kommunikation vermeidbar zu machen, ist es nicht verwunderlich, dass der so dramatisch veränderte Stellenwert gelingender Kommunikation in der Gestaltung des organisationsinternen Geschehens noch nicht jene Aufmerksamkeit besitzt, die diese erfolgskritische Dimension eigentlich bräuchte. Dies gilt insbesondere für die alltägliche Führungspraxis, die selbst zuallererst auf gelingende Verständigungs- und Aushandlungsprozesse angewiesen ist, um die intendierten Wirkungen auch erwartbar zu machen.

Bis zu einem gewissen Grad hat jetzt die aktuelle Pandemie erzwungenermaßen einen stärkeren Fokus auf die bewusste Gestaltung des internen Kommunikationsgeschehens gelegt. Denn phasenweise musste Kommunikation unter physisch Anwesenden fast zur Gänze zurückgefahren werden. Homeoffice wurde dort, wo dies die Arbeitsbedingungen erlaubten, zur Regel. Die Austauschprozesse verlagerten sich weitestgehend ins Netz. Unter solchen Gegebenheiten sammeln Organisationen nun einschneidende Erfahrungen, was unter Onlinebedingungen kommunikativ möglich ist und was dabei aber auch auf der Strecke bleibt. In der Postcoronaphase wird sich für die Führungsverantwortlichen unausweichlich die Frage stellen, wie die Kommunikationsprozesse künftig im Detail zu gestalten sind. Dann gilt es bewusst zu entscheiden: Für welche Anlässe braucht es unabdingbar Face-to-Face-Begegnungen, welche Abstimmungserfordernisse können weiterhin auf Onlinebasis gut bewältigt werden, welche digitalen Instrumente braucht es für ein erfolgreiches Miteinander? Wie können wir gelingende Kommunikation unter physisch Anwesenden nachhaltig sicherstellen? Was braucht es dafür?

Wie immer dieser neue Mix an Kommunikationsroutinen künftig aussehen wird, jede Organisation wird hier ihren ganz eigenen Weg finden müssen. Man kann jedoch davon ausgehen, dass der Stellenwert von Kommunikation unter physisch Anwesenden auch in Zukunft sehr hoch bleiben wird. Denn alle etwas heikleren Klärungsbedarfe benötigen jenes hochkomplexe Beobachtungs- und Handlungsfeld, das Begegnungen unter persönlich Anwesenden in der Kommunikation eröffnen. Hier entsteht ein ganz spezifischer Raum, der im Miteinander unvermeidlicher Weise hochdynamische Prozesse bereithält, die für das Zustandekommen von tragfähigen Lösungen unverzichtbar sind. Alle Anwesenden bringen sich unter den Augen aller mit ihren persönlichen Potenzialen, Verhaltensmustern und Rollenvorstellungen ein, ohne es dabei im Griff zu haben, was mit diesem Einbringen im Zusammenwirken mit den anderen letztlich passiert. Niemand hat das gemeinsame Geschehen einseitig unter seiner Kontrolle. Diese Ko-kreation des Gelingens wie des Misslingens von Kommunikation unter gleichzeitig stark reduzierten Kontrollchancen eines jeden Einzelnen stellt heute angesichts der deutlich anspruchsvoller gewordenen organisationsinternen Abstimmungs- und Kooperations-

notwendigkeiten eine jener zentralen Herausforderungen dar, die es in der Führung des Miteinanders alltäglich zu managen gilt.

Der Autor des vorliegenden Buches stellt für die erfolgreiche Bewältigung dieser keineswegs trivialen Anforderungen einen eindrucksvollen, ausgesprochen praxisbezogenen Leitfaden zur Verfügung. Er stützt sich dabei auf bewährte Theorieüberlegungen und Modelle, die der Leserin, dem Leser eine plausible und verständliche Orientierung geben, um sich selbst und andere im jeweiligen Kommunikationsgeschehen realitätsgerecht zu verorten. Prozessbegleitende Selbstreflexion ist zweifelsohne eine Schlüsselkompetenz, wenn es darum geht, gezielt Einfluss zu nehmen, ohne dabei der Illusion zu erliegen, all das, was im kommunikativen Miteinander gerade geschieht, einseitig beherrschen zu können. Für die Entwicklung dieser heute unverzichtbaren Kompetenz wird man bei der Lektüre dieses hilfreichen Buches sorgfältig an der Hand genommen und Schritt für Schritt durch die entscheidenden Themenfelder geführt. Möge die Übung gelingen!

Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Witten, im Dezember 2021

---

# Vorwort

Seit vielen Jahren arbeite ich als Coach im privaten und beruflichen Kontext. Ich unterstütze Menschen bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung, wobei es mir um die sinnorientierte Koordination von Kopf, Hand und Herz für Leben und Arbeit und damit um ein grundlegendes Lebensgefühl und eine basale Sichtweise auf die Welt geht. Das berufliche Eingebundensein und der Erfolg im Job sollten nach meinem Verständnis dem Leben nicht im Wege stehen, sondern es insgesamt einfacher und schlichtweg besser werden lassen.

Ich spreche dabei von ganzheitlichem Erfolg, da für diese Entwicklung alle Talente und Ressourcen genutzt werden. Es werden nicht nur einzelne Skills aktiviert, sondern der Mensch in seiner Individualität kann seine Werte auf eine Weise leben, die ein stimmiges Gesamtkonzept seines Lebens ermöglicht.

Was hat dies nun mit dem dialogischen Beziehungsprozess mit der Umwelt zu tun? Unabhängig von der starken Betonung der Individualität und persönlichen Freiheit des Einzelnen in der modernen Lebenswelt leben und arbeiten wir tatsächlich immer in Beziehungen, die zum beidseitigen Besten kreativ und kooperativ gestaltet sein wollen.

Dieses Buch kann insgesamt in diese Richtung verstanden werden: als kreativ-beispielhaftes Ideen- und Übungsfeld für stimmige, gesunde oder auch gesundende Beziehungen in Unternehmen, Teams und zwischen Teammitgliedern. Und letztlich darf auch jede Leserin und jeder Leser eine kleine Reise zu sich selbst erwarten.

Eine Bitte dazu: Lassen Sie Ihre Gedanken und Ideen gerne schweifen und entwickeln Sie auf der inhaltlichen Basis dieses Buches Ihre eigenen kreativen Ideen für Ihr Leben und Ihre Arbeit, für Ihr Unternehmen und Ihre Teams, für Ihr Denken, Tun und Fühlen – dann haben wir wirklich kokreativ geschrieben und gelesen!

Manuel Stöbel

Mandelbachtal im November 2021

---

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Rudolf Wimmer .....	5
Vorwort .....	9
<b>1 Einleitung: Kokreative Prozesse in Teams .....</b>	<b>13</b>
<b>Teil 1: Salutogene Kommunikation .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Salutogenese – Was hält uns gesund? .....</b>	<b>17</b>
2.1 Kohärenz – Womit gehen wir in Resonanz? .....	17
2.1.1 Verstehbarkeit .....	19
2.1.2 Handhabbarkeit .....	19
2.1.3 Bedeutsamkeit .....	20
2.2 Kokreativ durch Kohärenz? .....	21
<b>3 Was ist Kommunikation? .....</b>	<b>25</b>
3.1 Wer spricht mit wem? .....	27
3.1.1 Darf ich vorstellen: Lion, Kim, Adiam und Dana .....	28
3.1.2 Was bisher geschah .....	29
3.2 Die drei Felder der Kommunikation .....	30
3.2.1 Die nonverbale Kommunikation .....	31
3.2.1.1 Nonverbale Kommunikation und wie wir sie interpretieren .....	34
3.2.1.2 Bewusste Körpersprache .....	36
3.2.2 Die paraverbale Kommunikation .....	39
3.2.3 Die verbale Kommunikation .....	42
3.2.3.1 Resonanzen .....	44
3.2.3.2 Kommunikative Konsequenzen .....	46
3.3 Exkurs: Verantwortlich kommunizieren .....	50
3.4 Sprechen wir noch miteinander – oder aneinander vorbei? .....	55
3.5 Das Kommunikationsquadrat nach Schultz von Thun .....	57
3.6 Zwischenfazit .....	60
<b>4 Temperament – die individuelle Form der Kommunikation .....</b>	<b>63</b>
4.1 Überblick über die vier Temperamente .....	63
4.1.1 Der Choleriker .....	63
4.1.2 Der Phlegmatiker .....	65

4.1.3	Der Sanguiniker .....	67
4.1.4	Der Melancholiker .....	68
4.2	Auswirkungen der vier Temperamente .....	71
4.2.1	Exkurs: Wodurch werden wir, wer wir sind? .....	73
4.2.2	Unsere kommunikative Realität .....	76
4.3	Zusammenfassung .....	78
<b>Teil 2: Kokreative Dialoge .....</b>		<b>81</b>
<b>5 Salutogene Kommunikation .....</b>		<b>83</b>
5.1	Wahrnehmen – Handeln – Reflektieren .....	85
5.1.1	Wahrnehmende Kommunikation .....	86
5.1.2	Dialoge typgerecht und kreativ .....	89
5.2	Das Wahrnehmungsfeld .....	93
5.2.1	Sich selbst wahrnehmen .....	97
5.2.2	Wahrnehmungsprozesse .....	99
5.2.3	Wahrnehmungskanäle nach dem VAKOG-Modell .....	100
5.2.4	Kreativität und Motivation .....	107
5.3	Das Handlungsfeld .....	112
5.4	Das Reflexionsfeld .....	118
<b>6 Schlussbetrachtungen .....</b>		<b>121</b>
6.1	Erkenntnisse gehen an die Substanz .....	121
6.2	Wir können nicht in zwei Richtungen gehen .....	122
6.3	Konsequentes Prozessbewusstsein .....	123
6.4	Kreatives Abgleichen .....	123
Literaturverzeichnis .....		127
Stichwortverzeichnis .....		129
Der Autor .....		131