

Brauche ich nicht... oder doch?

Kommunikation am Lehrstuhl

| CONNY ANTONI | Eine effektive Kommunikation ist für die reibungslose und erfolgreiche Arbeit eines Lehrstuhls entscheidend. Aber wieviel und wie wenig Kommunikation ist nötig? Was sind Kommunikationsbarrieren und wie können Missverständnisse vermieden werden? Wie gestaltet man ein offenes und produktives Klima des gegenseitigen Austauschs und gewährleistet einen guten internen Informationsfluss?

Diese Situationen möchte man vermeiden: Studierende stehen verärgert im Sekretariat. Es wurde vergessen ihnen mitzuteilen, dass die Sprechstunde verschoben wurde. Die Daten einer Studie können nicht verwendet werden, weil wegen eines Missverständnisses eine wichtige Untersuchungsbedingung nicht richtig umgesetzt wurde. Die Frist für die Einreichung eines Projektantrags wird verpasst, weil Unklarheiten in der Aufgabenverteilung die Fertigstellung verzögerten. Es kommt zu Streit in der Abteilung, weil sich einige Personen nicht rechtzeitig oder ausreichend informiert fühlen. Solche Probleme entstehen, wenn die Kommunikation an einem Lehrstuhl bzw. einer Abteilung nicht rund läuft.

Eine effiziente Kommunikation ist für die erfolgreiche Gestaltung sowohl der primären Aufgaben eines Lehrstuhls in Forschung und Lehre wichtig als auch der sekundären Aufgaben im Bereich der Selbstverwaltung auf der Ebe-

ne des Lehrstuhls, des Instituts, der Fakultät und der Universität oder im Bereich von Unterstützungs- und Dienstleistungen, die von universitätsinternen oder -externen Interessengruppen angefragt werden. Der Fokus liegt im Folgenden auf ersterem, der lehrstuhl internen Kommunikation. Deren Anforderungen werden durch die Art der Aufgaben (z.B. Lehre und Forschung), der organi-

»Das bekannte Spiel ›Stille Post‹ veranschaulicht, wie sich Informationen im Kommunikationsprozess verändern können.«

sationalen Strukturen (z.B. Einzelarbeit oder Projektteamarbeit) und der Kommunikationsmedien (z.B. face-to-face oder E-Mail) sowie durch Merkmale der beteiligten Personen (z.B. Wissen, Erfahrung) Gruppen (z.B. befristet oder unbefristet Beschäftigte) geprägt. Doch was ist Kommunikation und worin genau besteht ihre Funktion – insbesondere am Lehrstuhl?

Was ist Kommunikation?

Kommunikation ist der Austausch von Information zwischen einer Person oder Gruppe mit einer anderen Person oder Gruppe, also z.B. zwischen dem Lehrstuhlinhaber bzw. der Lehrstuhlinhaberin und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen den Mitgliedern eines Forschungsprojekts am Lehrstuhl. Der Kommunikationsprozess lässt sich mit dem Sender-

Empfänger Modell beschreiben: Der Sender encodiert die Information, die er mitteilen möchte, übermittelt diese über einen Kommunikationskanal mit oder ohne Hilfe eines technischen Mediums an den Empfänger, der diese Information decodiert und – so die Empfehlung – dem Sender Feedback gibt, ob und welche Information er empfangen hat. Kommunikationsprobleme, wie auch die oben beschriebenen, können bei jedem Schritt dieses Regelkreises auftreten. Informationen können unvollständig encodiert werden, bei der Übertragung kann es zu Störungen kommen, die zu einem Informationsverlust oder zu einer Veränderung der Information führen, der Empfänger kann die erhaltene Information unvollständig decodieren und sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene anders interpretieren, als es

der Sender intendiert hat. Das bekannte Spiel „Stille Post“ veranschaulicht, wie sich Informationen im Kommunikationsprozess verändern können. Welche Bedeutung einer Nachricht zugeschrieben wird, ist abhängig vom Wissen und den Interessen der Personen und Merkmalen der Situation. Ähnliches gilt für das Feedback, das jedoch die Möglichkeit eröffnet, in einem Regelkreis ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Kommunikation kann verbal, paraverbal und nonverbal auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen, face-to-face oder technisch vermittelt per Telefon, E-Mail, Chat, Video erfolgen. Durch Kommunikation können Aufträge erteilt, Aufgaben und Beziehungen geklärt werden. Sie ermöglicht, wenn sie erfolgreich abläuft, die zielgerichtete Kooperation, die Motivation und Bindung der Lehrstuhlmitglieder.

AUTOR



Professor **Conny Antoni** ist Leiter der Abteilung Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Universität Trier.

Wieviel und wie wenig Kommunikation ist nötig?

Man kann nicht nicht kommunizieren, so Paul Watzlawick. Aber wieviel Kommunikation mit Hilfe welcher Strukturen und Medien erforderlich ist, hängt wesentlich von der Art der Aufgaben, der organisationalen Strukturen und der Kommunikationsmedien sowie den Merkmalen der beteiligten Personen und Gruppen ab.

Lehrstühle unterscheiden sich erheblich in der Zahl ihrer Mitglieder. Bei zwei oder drei Personen stellen sich andere Anforderungen, als wenn ein Lehrstuhl 20, 30 oder mehr Personen umfasst, die in verschiedenen Arbeitsbereichen und Projekten arbeiten. Damit geht oft eine zunehmende Diversität der Beschäftigten einher, sei es in Bezug auf Alter, Geschlecht, Interessen, Kompetenzen und Beschäftigungsverhältnis. Über diese individuellen Unterschiede hinaus gibt es studentische, wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Mitarbeitende mit befristeten oder unbefristeten Arbeitsverhältnissen, mit und ohne Qualifizierungsvorhaben. Eine Person, die auf einer zeitlich befristeten Lehrstuhlstelle arbeitet, zwei Semesterwochenstunden lehrt und innerhalb von drei Jahren promovieren möchte, kann dies bspw. weitgehend unabhängig von anderen Beschäftigten am Lehrstuhl tun. Die Kommunikation kann sich auf die Absprache der Lehre, von Prüfungen, administrativen Aufgaben am Lehrstuhl oder Institut beschränken. Im Gegensatz dazu müssen Personen die in einem Projekt zusammenarbeiten, bei inhaltlichen, methodischen und organisatorischen Forschungsfragen aufgabenbedingt miteinander kommunizieren, um die Projektziele zu erreichen. Je größer das Team, desto eher bedarf es formeller Kommunikationsstrukturen und -prozesse.

Was sind Kommunikationsbarrieren?

Kommunikationsbarrieren entstehen, wenn Informationen gefiltert oder bewusst verändert werden, etwa weil man das Informationsbedürfnis falsch einschätzt, eigene Interessen verfolgt, negative Folgen befürchtet oder dem Gegenüber misstraut. Grundsätzlich gilt: Leitungspersonen sollten im Zweifel mehr und nicht weniger kommunizieren, da meist unterschätzt wird, was Lehrstuhlmitglieder interessiert. Insbe-

sondere sollten sie nicht nur kommunizieren was, sondern auch *warum* etwas getan werden muss. Für Sinnvermittlung und Zusammenhalt des Lehrstuhlteams gilt es, angesichts der Diversität der Mitarbeitenden zu beachten, dass diese Diversität als Chance und Ressource wahrgenommen und genutzt wird. Fühlt sich eine Person oder eine Gruppe durch andere nicht wertgeschätzt oder in ihrem Selbstwert bedroht, können Abgrenzungsprozesse entstehen, die den gegenseitigen Informationsaustausch be- oder sogar ver-

»Meist wird unterschätzt, was Lehrstuhlmitglieder interessiert.«

hindern. Dies kann sich noch verstärken, wenn Personen innerhalb des Lehrstuhls eher konkurrieren als kooperieren, um etwa eine begehrte Aufgabe oder Stelle zu erhalten.

Im Zuge der Weiterentwicklung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten nimmt auch der Anteil virtueller Zusammenarbeit zu, dies gilt auch für die Arbeit am Lehrstuhl. Für den Aufbau von Vertrauen ist aber ein intensiver persönlicher Kontakt hilfreich, vor allem wenn eine Arbeitsgruppe neu gebildet wird oder Personen neu hinzukommen. Im persönlichen Gespräch vor Ort ist es am besten möglich, aktives Zuhören verbal und nonverbal zu signalisieren. Der Zuhörer kann klärende Fragen stellen und paraphrasieren, was er verstanden hat. Persönliche Kommunikation und Kooperation fördert die Entstehung eines gemeinsamen Verständnisses der Aufgaben und Rollen am Lehrstuhl, der wechselseitigen Expertise und der Identifikation und Bindung mit den Aufgaben und dem Lehrstuhl.

Wie gestaltet man einen guten internen Informationsfluss?

Die Forschung zeigt, dass die Leitungsperson durch das eigene Informationsverhalten und die Art des sozialen Umgangs die Kultur und das Klima am Lehrstuhl prägt. Gelingt es ihr, eine gute Beziehung zu den Mitgliedern des Lehrstuhls herzustellen, entwickelt sich auch ein offenes und produktives Klima. Hierzu trägt bei, wenn häufig informell interagiert und kommuniziert wird – was durch eine gemeinsame Kaffeepause oder ein gemeinsames Mittagessen beeinflusst werden kann. Gerade für Forschungsteams ist ein Klima förderlich, das sich einerseits durch einen hohen Leistungsanspruch auszeichnet, jedes Mitglied aber weiß, dass seine Beiträge von den anderen Mitgliedern und vor allem von der Leitungsperson wertgeschätzt und konstruktiv aufgenommen, unterstützt und weiterentwickelt werden. Kommunikationsnetzwerke, die es erlauben, dass jedes Teammitglied mit jedem kommuniziert, sind insbesondere bei komplexen Forschungsfragen hierarchisch strukturierten und zentralisierten Kommunikationsstrukturen (weit) überlegen. Damit kann auch ein guter interner Informationsfluss gewährleistet werden. Gelingen kann dies dann, wenn die Leitungsperson dafür sorgt (bspw. durch gemeinsame Besprechungen, Visualisierung und ggfs. Dokumentation der Ergebnisse), dass Ziele, Aufgaben und Rollen am Lehrstuhl allen Beteiligten klar sind und Eingang in die tägliche Arbeit finden. Werden diese, häufig im Kleinen und Alltäglichen verorteten Verhaltensweisen, gelebt und zur Routine, wird die Kommunikation am Lehrstuhl zu einer wertvollen Ressource des gesamten Teams.

Forschung & Lehre als ePaper

Das ePaper ist die vollständige digitale Ausgabe von Forschung & Lehre für PC, Tablet und Smartphone. Es bietet eine praktische Navigation, Suchfunktionen und Vergrößerungsmöglichkeiten. Die jeweilige Ausgabe ist online und offline (als PDF) lesbar und steht bereits vor der Postauslieferung zur Verfügung.

Die Vorteile auf einen Blick:

- Weltweiter 24-Stunden-Zugriff
- Noch vor der Zustellung der Print-Ausgabe verfügbar
- Mit PDF-Download
- Auf mobilen Empfangsgeräten nutzbar

Weitere Informationen mit Login-Hinweis unter <http://forschung-und-lehre.epaper-archiv.de>

