

14. Rollenverhalten in der Kommunikation und Grounding-Prozesse

Karin S. Moser



Zunächst möchte ich etwas zu meiner Auswahl der Filmsequenz sagen. Ich habe die Sequenz 6 ausgewählt, weil sie am ehesten etwas mit meiner Perspektive auf Kooperation und Kooperationsprozesse zu tun hat. Zur Kooperationsanalyse habe ich zwar einen Fragebogen entwickelt, in dem ich organisationale, kollektive und individuelle Voraussetzungen der Kooperation, kulturelle Aspekte der Organisation und Einstellungen zur Kooperation erfrage; die dafür entwickelten Fragen und Kategorien zur Kooperation lassen sich aber bei dem vorliegenden Material methodisch nicht anwenden. Daneben interessieren mich kommunikationspsychologische Aspekte. Diese umfassen Fragen nach geteiltem Wissen bzw. mentalen Modellen, die beispielsweise über Metaphern erfasst und analysiert werden können. Bei der Analyse zu mentalen Modellen interessiert mich, inwiefern verschiedene Wissensbestände auf der metaphorischen Ebene aufeinander abgestimmt sind. Aufgrund des vorliegenden Filmmaterials lässt sich das kaum sagen. Dafür ist das Material zu wenig mikroanalytisch. Meine Perspektive auf Kooperation geht entsprechend zum einen direkt von den Akteuren und ihren Einstellungen und Wahrnehmungen aus und befragt sie dazu, zum anderen geht mein Ansatz stärker in die Tiefe, als das in den vorliegenden Filmsequenzen der Fall ist, und ver-

sucht die dahinter liegenden Konzepte und mentalen Modelle zu erfassen, die Wissen strukturieren.

Da es zur Filmsequenz mit der Entwurfsszene zur Konstruktion des Mikroskops Transkripte gibt, ist es mir möglich auf kommunikationspsychologische Aspekte aufmerksam zu machen. Eine vollständige Analyse wäre nur dann möglich, wenn mehr Datenmaterial dazu vorliegen würde. Ich kann beispielsweise keine Metaphernanalyse mit dem Material vornehmen. Dazu müsste ich mehr Material mit Sprache haben. Ich müsste auch mehr über den technischen Hintergrund wissen, um entscheiden zu können, ob beispielsweise die Rede über anzusetzende Hebel metaphorisch gemeint ist oder nicht.

Interpretation der Filmsequenz 6



Für die Bestimmung der Rollen der Interaktionspartner – wie in Sequenz 6 zwischen dem Techniker und dem Abteilungsleiter – und der Art ihrer Kooperation fehlen mir der Anfang und der Anlass. Ich weiß nicht, wie und wer die Interaktion begonnen hat, wer das Ganze inszeniert hat.

Es ist eine sehr detaillierte Diskussion zu sehen. Mit Blick auf das Transkript lassen sich in dieser Diskussion viele Grounding-Prozesse in der Kommunikation feststellen. Das Konzept der Grounding-Prozesse beleuchtet die gegenseitige Versicherung derselben Ausgangslage, desselben Verständnisses einer Situation und desselben Wissensstandes und ermöglicht Korrekturen und Absicherungen im Kommunikationsprozess (Clark, Brennan 1991). Das zeigt sich in der Sequenz beispielsweise darin, dass die Gesprächspartner häufig wiederholen, was der andere gesagt hat. Der eine Interaktionspartner nimmt immer wieder die Ausdrucke des anderen auf. Der andere Interaktionspartner benutzt Rückversicherungen und bestätigt damit, am selben Punkt zu sein und dasselbe Verständnis zu teilen. Dabei handelt es sich um kommunikative Abstimmungsprozesse und noch nicht um geteilte mentale Modelle. Wie auf der Kommunikationsebene die Rollen der Gesprächspartner inszeniert und kommuniziert werden, was dabei abläuft, ist ein anderer wichtiger Punkt. Ich erhielt bei der Betrachtung der ersten Phase der Sequenz 6 den Eindruck, eine klassische hierarchische Gesprächssituation zwischen einem Unterebenen und einem Vorgesetzten zu sehen. Der eine Interaktionspartner stellt viele Fragen. Er spricht häufig im Konjunktiv: „Könnte man, sollte man“ ... Diese konjunktivischen Aussagen nehmen im Verlauf des kurzen Abschnitts kontinuierlich ab. Der Mitarbeiter scheint fast eine gleichwertige Position zu erlangen und erlaubt sich immer mehr Feststellungen und Aussagen im Indikativ. Ich würde das

von Seiten des Unterebenen als ein vorsichtiges Abtasten interpretieren, ob die eigene Meinung und Position akzeptiert wird und wie deutlich sie in dieser speziellen sozialen Situation artikuliert werden darf. Da ich zu wenig über die Vorgeschichte weiß, würde ich das aus der Art schließen, wie sie miteinander kommunizieren.

Was wir aufgrund des in der Interaktion gezeigten Verhaltens beispielsweise hinsichtlich der Rollen Vorgesetzter/Unterebene erfassen können, möchte ich mit Erfahrungen aus unseren Forschungen ergänzen. Wir haben sowohl informelle als auch formelle Rolleninszenierungen in realen Teamsitzungen in Unternehmen beobachtet und analysiert. Die Leute entwickeln in Abhängigkeit von ihren Erwartungen und ihrer Motivation zur Teilnahme an der Sitzung ein spezifisches Verhalten. So haben wir in Sitzungen Leute erlebt, die formal keine Vorgesetztenrolle inne hatten, aber stark auf die Planung und Steuerung der Sitzung Einfluss nahmen. Das waren in der Regel diejenigen, die auf Beförderungen und Positionen im Management aspirierten und diese Position bereits über ihre informelle Rolleninszenierung vorwegnahmen.

Um die gesehene Interaktionssequenz kontextuell deuten zu können, müsste man wissen, um was für eine Art von Sitzung es sich handelt. Ist es eine reguläre Sitzung oder eine ad-hoc-Sitzung? Will der Mitarbeiter nur ein o.k. zu seinen eigenen Ideen oder einen inhaltlichen Input von

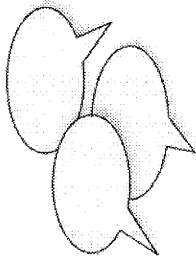
seinem Vorgesetzten bei der Problemlösung? Muss der Mitarbeiter sich in seiner Kompetenz beweisen? Testet ihn der Vorgesetzte? Die verschiedenen Erwartungen beeinflussen die Kommunikationssituation massiv. Mich interessiert in Analysen zum Rollenverhalten in der Kommunikation auch die Frage, ob die beteiligten Personen fähig und willens sind, ihre Perspektive einzubringen und die Perspektive anderer zu übernehmen. Diese Fähigkeit zur Perspektivenübernahme ist bei interdisziplinären Kooperations- und Kommunikationssituationen besonders wichtig. Nur wenn Perspektivenübernahmen stattfinden, kommt es zu Grounding-Prozessen und entsteht als Konsequenz daraus geteiltes Wissen.

Wir schauen uns das in einem aktuellen Projekt zu interdisziplinären Entscheidungsfindungen in medizinischen Teams an, die ein ethisches Dilemma lösen müssen (Moser 2004a). In ethischen Dilemma-Situationen ist es essenziell, dass alle Beteiligten verschiedener Disziplinen in kürzester Zeit ihr Wissen einbringen können, damit schnell eine möglichst fundierte Entscheidung getroffen werden kann. In der Medizin hängt oft das Leben der Patienten von der Qualität dieser Entscheidungen ab und davon, ob es gelungen ist, eine gute Kommunikationssituation herzustellen und das relevante Wissen zu teilen. Die Untersuchungen zeigen,

dass dies in unterschiedlichem Ausmaß möglich ist. Für Personen in hierarchisch untergeordneten Positionen wie Assistenzärzte oder Pflegepersonal ist es aufgrund ihrer formalen Rolle gegenüber leitenden Ärzten und Oberärzten oft nicht möglich, ihr Wissen vollständig einzubringen und die eigene Perspektive angemessen zu vertreten.

Zurück zur Filmsequenz: Auch hier stellt sich für mich die Frage, ob jeder sein Wissen und seine Meinung vollständig einbringen kann. Es geht hier um die optimale Konstruktionslösung für ein Mikroskop. Haben sie gemeinsam die optimale Lösung gefunden? Wurde vielleicht an irgend etwas nicht gedacht? Wie fehleranfällig ist die Situation? Hierbei spielt auch das Thema Konkurrenz in Kooperationsituationen eine Rolle, das ich allerdings nicht vertieft analysiert habe.

Sprache und Bild passen aufgrund der Gestik und des Grades der Involviertheit zur Rollenszenierung. Der Vorgesetzte macht einmal eine Handbewegung, sonst sitzt er eher passiv da und bewegt sich kaum. Die Konstruktionsarbeit macht hauptsächlich der Mitarbeiter, der oft an der Tafel steht und Anweisungen ausführt. Das erschien mir auffällig kongruent.



- Egon Endres
 Welche Bedeutung haben die von Dir genannten Grounding-Prozesse für die Rolleninszenierung? Wie korrespondiert Grounding mit der Rolleninszenierung? Sind Grounding-Prozesse Teil der Rolleninszenierung? Oder sind die auf einer anderen Ebene wahrzunehmen, jenseits von Rollen-, Selbst- und Fremdbildern? Sind sie am Aufbau solcher Bilder beteiligt?
- Karin S. Moser
 Das muss man analytisch trennen. Das Grounding bezieht sich zunächst mal auf die Verständigung, auf die Abstimmungsprozesse: Wieviel weiß der andere? Kennt der diesen Begriff? Reden wir von demselben? Das sind natürlich Interaktionen, die auf unterschiedliche Art und Weise geschehen. Die Art und Weise dieser Grounding-Prozesse kann zur Inszenierung von Rollen benutzt werden.
- Egon Endres
 Diese Rolleninszenierungen können die Grounding-Prozesse grundlegend verhindern oder deformieren.
- Karin S. Moser
 Absolut!
- Egon Endres
 Insofern wirken Rolleninszenierungen doch auf die Grounding-Prozesse ein. Ich kann sogar mitten in einem Grounding-Prozess einfach aufhören, wenn mir ein falsches Signal dazwischen kommt. Deshalb meine Frage, ob das wirklich so getrennt werden kann.
- Karin S. Moser
 Ich würde es analytisch immer trennen, da es sich um unterschiedliche kognitive Prozesse handelt. Aber es geht natürlich um Interaktionen. Ich würde es unter dem Aspekt anschauen: Die Rolleninszenierung ist einerseits etwas Normatives und andererseits etwas Motivationales. Auch die Grounding-Prozesse sind einerseits etwas Kognitives und andererseits etwas Motivationales. Wenn ich ein Grounding in der Kommunikation versuche und die Reaktion entspricht nicht dem, was ich erwartet habe, dann kommt es auf meine Motivationslage an, ob ich weitermache oder nicht. Möglicherweise bin ich nicht motiviert das zu tun, weil ich beispielsweise finde, das ist mir nicht wichtig genug, ich habe keine Zeit usw. Das wäre dann genau die Art von Interaktion, von der Du redest. Es passieren natürlich auch Fehler, absichtlich oder unabsichtlich. Das können Situationen sein, in denen versucht wird, die bestehenden Rollen zu unterlaufen, oder eben auch Fehleinschätzungen der Lage, weil man die Interaktionspartner und ihr Wissen falsch einschätzt. Der Partner oder die Partnerin können dann irritiert und nicht mehr bereit sein, die Kommunikation fortzusetzen. Natürlich kann man Kommunikation verweigern. Grounding ist eigentlich nichts anderes



als die kognitive und motivationale, empathische Fähigkeit zur Perspektivenübernahme. Es können motivationale Kosten entstehen, wenn die Gegenseite nicht bereit ist, auf etwas einzugehen. Der simpelste Fall für einen Grounding-Prozess ist, wenn ich jemandem erklären muss, wie er oder sie von A nach B kommt, und ich höre an der Sprache, dass die Person fremd ist. Dann ist es aufwändiger zu erklären, wo ein bestimmter Platz in der Stadt ist, den die Person sucht. Je nachdem, wie wertvoll die Information ist, die es weiterzugeben gilt, wird mehr oder weniger in eine fehlerfreie Verständigung investiert. Viele Informationen sind nicht so neutral wie eine einfache Orts- und Wegangabe. Daneben kann ich natürlich in der Detailliertheit der Informationen auch ganz bewusst die falsche Ebene wählen. Das nennt man strategisches Störungs- oder Desinformationsverhalten. Das wäre eine mögliche Rolleninszenierung, wenn es darum geht, sich durchzusetzen. Ich kann etwas oder jemanden auch absichtlich missverstehen und die Leute ins Leere laufen lassen. Wenn die erkennen, dass ich so tue, als ob ich nicht wüsste, worum es geht, es aber eigentlich sehr wohl weiß und bloß keine Lust habe, darauf einzugehen, kann das Unsicherheiten erzeugen. Das wird gerade in Sitzungen als Teil eines strategischen Informationsverhaltens viel gemacht. Ich sehe mir bei den konversationsanalytischen Analysen beispielsweise auch an, wann jemand unterbrochen wird und von wem solche Unterbrechungen kommen oder ob die Leute einfach mitten im Satz von sich aus abbrechen. Das konnte ich aufgrund dieses konkreten Transkripts nicht entscheiden. Dazu bräuchte ich auch entsprechend aufwändige Transkriptionen. Wenn Leute unterbrochen werden oder der Anschluss nicht funktioniert, liegen immer Irritationen vor. Das sind eigentlich sehr gute Merkmalspunkte für die Kommunikationsebene, anhand derer man Störungen analytisch nachvollziehen kann.

Herrmann Kocyba

Ich habe das Konzept von geteiltem Wissen und mentalen Modellen so verstanden, dass diese ausgehandelt werden, damit eine explizite gemeinsame Beschreibung oder Modellierung der Realität vorliegt. Ich übertrage das mal auf die Schicht-und-Gegenschicht-Situation. Die müssen erst mal eine gemeinsame Beschreibung aushandeln, was da eigentlich ist, was bei dieser Schichtübergabe anliegt. Andererseits können die sich verständigen, weil sie wissen, worum es in dieser Linie geht. Es gibt also eine Art von implizitem geteiltem Wissen, sozusagen Wissensunterstellungen, mit denen man arbeitet. Wenn man Wissenskooperationsprozesse beschreibt, müssen diese Voraussetzungen berücksichtigt werden. In dem Konzept von Dir ist geteiltes Wissen aber explizit gemachtes und durchbuchstabiertes Wissen. Das Voraussetzungswissen ist aber auch eine Form von Wissen. Wie würdest Du dieses einsortieren?



Karin S. Moser

Das ist natürlich richtig. Wir haben immer geteiltes Wissen. Wir haben alle ein gewisses Weltwissen, d.h. kulturell und sozial geteiltes Wissen. Wir gehen immer davon aus, dass wir gewisse gemeinsame Voraussetzungen haben. Bei der Anwendung des Konzepts der mentalen Modelle auf Team- oder Gruppenprozesse ist nicht entscheidend, alles Wissen zu teilen. Entscheidend ist vielmehr, dass das zur Problemlösung kritische Wissen von den Akteuren in ausreichendem Maße geteilt wird, damit sie keine Fehler machen. Dazu gibt es beispielsweise das Konzept des *Transactive Memory*. Damit wird der Austauschprozess beschrieben: dass alle ein geteiltes Wissen davon haben, wer im Team was kann, wer welche Rolle übernimmt, was die zu lösende Aufgabe ist und wie dieses Ziel erreicht werden kann. Wenn sich ein Team schon lange kennt, die Akteure bekannt sind und die Aufgaben nahezu routinemäßig verteilt sind, wird weniger konkrete Abstimmung notwendig sein. In einer Situation wie der Störung bei der Schichtübergabe ist eine ausreichende Explikation allerdings essenziell. Es muss nochmals rückversichert werden, wer welche Rolle übernehmen kann, wer welche Verantwortung hat etc., damit keine Lücken im Ablauf entstehen. Wenn Du jetzt beispielsweise an eine Task Force denkst, eine Crew, die neu zusammenkommt, dann haben die natürlich auch ein geteiltes Weltwissen, aber sie müssen ihre Rolle dennoch erst finden. Das ist ein längerer Prozess. Es muss viel mehr investiert werden, sie müssen über Begriffe reden, so wie wir das jetzt tun. Unsere Diskussionen zum Kooperationsbegriff, die wir im Augenblick führen, sind ebenfalls Grounding-Prozesse. Wir versuchen nichts anderes zu tun, als ein gemeinsames, geteiltes mentales Modell von Kooperation zu entwickeln. Wir haben unterschiedliche disziplinäre Perspektiven, wir haben alle die Annahme, dass jeder ein gewisses geteiltes Wissen über Kooperation mitbringt, aber wir versichern uns mit Grounding-Prozessen darüber, was hier abläuft. Und wir müssen das natürlich in viel größerem und differenzierterem Ausmaß tun als ein Team bei der Schichtübergabe.

Herrmann Kocyba

Ich denke, zwischen einem expliziten mentalen Modell und dem allgemeinen Weltwissen, über das wir als sprach- und handlungsfähige Akteure immer schon verfügen, gibt es regional-spezifische Formen von implizitem Wissen. Die funktionieren, weil man eben eine Linie fährt oder weil man die Dinge kennt. Wenn man also Wissensformen beschreibt, kann man nicht einfach nach allgemeinen Voraussetzungen und expliziten Modellen sortieren. Man muss versuchen herauszukriegen, was wechselseitig schon implizit unterstellt wird. Das ist eine Ressource, auf die wir aufbauen müssen, wenn wir explizite



mentale Modelle machen. Wenn wir von unserem allgemeinen Weltwissen und der schrittweisen Entwicklung zum mentalen Modell ausgehen müssten, wäre das Mikroskop immer noch nicht fertig.

Jörg Potthast Ich habe mich gefragt, ob es in Entwurfsprozessen nicht oft darauf ankommt, Grounding aussetzen zu können.

Karin S. Moser Aussetzen?

Jörg Potthast Ich meine damit, dass man eine Weile herumspinnst und dann guckt, wie weit es der andere etwas mitbekommen hat und ob er damit etwas weiteres anfangen kann. Ich suche sozusagen nach einem Gegenbegriff: Take-off. Grounding ist nicht die einzige Grundlage für die Entwicklung gemeinsamer Ergebnisse.

Christel Kumbruck Bei den Ingenieuren ist das „Machen“, das gemeinsame Bearbeiten des Gegenstands das Grounding. Sie sprechen oft erst dann explizit über das Problem, wenn sie sich nicht einig sind. Das habe ich in Kooperationsituationen oft mitbekommen.

Karin S. Moser Das wäre nicht Grounding, da spielen andere Prozesse eine Rolle. Das hat auch mit Zeitdruck beim Lösen einer Aufgabe zu tun. Wie gut kennen sich die Leute, ist Vertrauen da? Wenn Vertrauen da ist, dann braucht es weniger Grounding-Prozesse. Dann ist den Interaktionspartnern bereits klar, dass die Kollegen schon wissen, was sie tun. Dann probiert man mal herum und irgendwann setzt man sich wieder zusammen oder einer hakt nach. Diese Abstimmung ist dann wieder Grounding, auch wenn die Rückversicherung, das Gleiche zu meinen, nur in einem Nicken besteht.

Christel Kumbruck Grounding muss doch nicht nur im Reden stattfinden. Wenn der eine eine Zeichnung hat, kann der andere einen Strich hinzufügen oder was wegwischen. Das wäre doch eine ähnliche Variante ohne Sprache.

Karin S. Moser Meine Erfahrung ist aber, dass irgendwann die Sprache zur Verdeutlichung, zur Explikation mit hinzu kommt. Und wenn es nur das ist: „Ja, das ist es. Das ist die Lösung.“ Das versteht man unter Grounding.



Brigitte Nagler

Was ist das mentale Modell konkret?

Karin S. Moser

Das ist eine kognitive Strukturfolie – wenn sich jemand beispielsweise das Funktionieren von Elektrizität als Wasserlauf vorstellt. Das ist bei Physikern oder Ingenieuren sehr verbreitet. Je nachdem, was da für ein metaphorisches Vorstellungsbild verwendet wird, werden die Probleme anders gelöst. Das ist aber in der Regel kein bewusster Prozess. Die Vorstellungen, die zur Strukturierung von Erfahrung verwendet werden, können grundlegend verschieden sein. Dadurch können Missverständnisse entstehen, aber auch unterschiedliche und kreative Lösungen gefunden werden.

Fritz Böhle

In diesem Zusammenhang interessieren mich noch die Rollen im Kommunikationsprozess. Wir haben beispielsweise Ingenieure, die dazu neigen, Dinge am Objekt auszuhandeln und auszuprobieren. Der Kommunikationsprozess verläuft am Objekt und wird nicht diskursiv ausgehandelt. Es wird etwas ausprobiert und man sieht das Ergebnis. Der andere verlangt, dass er sich auf die verbale Sprachebene einlässt. Wenn einer also lieber empirisch und der andere diskursiv abstimmen will, liegt eine kritische Situation vor.

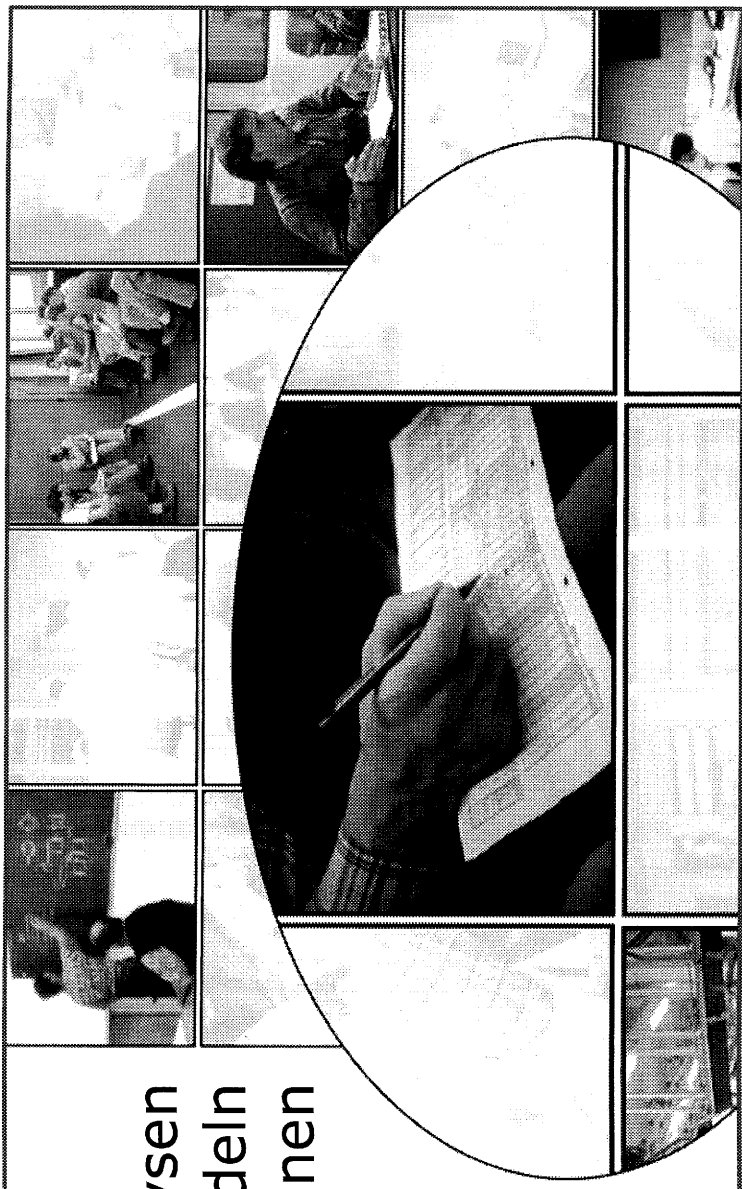
Karin S. Moser

Ich denke, es gibt beides und man kann beides beobachten. Aus meiner Perspektive würde ich Objekte immer als Gegenstände analysieren, die Aufforderungscharakter haben. Zur genaueren Klärung ist aber auch Kommunikation notwendig. Von meiner disziplinären Herkunft her schaue ich mehr auf die Sprache als auf die Arbeitsgegenstände. Es gibt immer beide Ebenen, man kann das analog in die Analyse einbringen. Auch in Bezug auf Grounding-Prozesse könnte man beispielsweise über gemeinsame Zeichnungen einsteigen. Wenn etwas nicht verstanden wird, wird es meist in der Sprache offensichtlich. Das können wir dann erkennen, wenn Leute sagen: Ich bin nicht einverstanden, ich verstehe das nicht usw. Wie erkennt man etwas Analoges bei einem handlungsbezogenen Abstimmungsprozess? Was ist beispielsweise das Nichts-Tun? Ist das dann Nicht-Verstehen oder Verstehen? Ist es Einverständnis oder Nicht-Einverständnis? Man muss relativ klare Indikatoren haben, um das zu wissen. Ich kann mich auch ausklinken und weder etwas tun noch sagen, weil ich der Meinung bin, dass alles super läuft.

ZUGÄNGE ZU KOOPERATIVER ARBEIT

Stephanie Porschen & Annegret Bolte (Hrsg.)

Analysen
zum Kooperationshandeln
in Arbeitssituationen



ISF München

Diese Veröffentlichung ist im Rahmen des Forschungsvorhabens "Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung" (Kopra) entstanden, das mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01HN0122 gefördert und vom Projektträger "DLR – Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen" im Rahmenkonzept "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit" betreut wird.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Copyright für Buch und CD: © 2005 ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Redaktion: Frank Seiß, ISF München

Gestaltung, Satz, Bildbearbeitung und Standfotos: Karla Kempgens, ISF München

Druck und Bindung: GB-Copy Shop Gesellschaft zur Herstellung von Fotokopien mbH, Amalienstraße 75, 80799 München
Erschienen 2005 im Eigenverlag des ISF München.

ISFMÜNCHEN

ISBN: 3-938468-02-5