

Vertrackte Beziehungen

**Erklärung gelingender Interaktion mit dem Modell
von Martin/Drees und Implikationen für die Praxis der
Gesprächsführung**

von

Henrik Bütow und Bastian Hebbeln

Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Vertrackte Beziehungen – so lautet der Titel einer Publikation von Albert Martin und Volker Drees, die sich mit den Tücken sozialer Interaktion beschäftigt. Martin und Drees skizzieren anhand von Beispielen eine Vielzahl sozialer Defekte und untersuchen die Handlungslogik, die sich hinter ihnen verbirgt. Aufbauend auf den Grundproblemen sozialen Handelns entwickeln sie ein Modell zur Erklärung des Gelingens von Interaktionen.

Im Rahmen dieser Arbeit setzen wir uns mit dem Interaktionsmodell von Martin und Drees auseinander. Nach einer Einführung in die Thematik in Abschnitt 1 stellen wir in Abschnitt 2 das Modell in seinen Grundzügen vor. Anschließend diskutieren wir Implikationen, die sich aus dem Modell für die Praxis der Gesprächsführung ergeben (Abschnitt 3), und veranschaulichen unsere Überlegungen anhand eines Anwendungsbeispiels, dem Einstellungsinterview (Abschnitt 4). Eine kritische Würdigung des Modells hinsichtlich logischer Konsistenz, Informationsgehalt und empirischer Bewährung erfolgt in Abschnitt 5, bevor wir in Abschnitt 6 ein abschließendes Fazit ziehen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	1
1.1. Interaktion als Management von Widersprüchen.....	1
1.2. Soziale Defekte.....	1
2. Das Interaktionsmodell von Martin/Drees	3
2.1. Die Modellvariablen.....	3
2.2. Die Verknüpfung der Variablen.....	4
2.3. Grundvoraussetzungen gelingender Interaktion und soziale Fähigkeiten.....	5
3. Implikationen für die Gesprächsführung.....	7
3.1. Erwerb sozialer Kompetenz	7
3.2. Soziale Fähigkeiten in der Gesprächspraxis.....	8
4. Anwendungsbeispiel: Einstellungsinterview.....	12
4.1. Das scheiternde Einstellungsinterview.....	12
4.4. Das gelingende Einstellungsinterview	13
5. Kritische Würdigung des Interaktionsmodells von Martin/Drees.....	16
5.1. Beurteilungskriterien.....	16
5.2. Logische Konsistenz.....	16
5.3. Informationsgehalt.....	19
5.4. Empirische Bewährung	20
6. Fazit.....	22
Literaturverzeichnis.....	23

1. Einführung

1.1. Interaktion als Management von Widersprüchen

Martin und Drees verstehen Interaktion als „Management von Widersprüchen“.¹ Sie konstatieren, dass das menschliche Leben voller Widersprüche sei. Diese Widersprüche entstünden – begünstigt durch unvollkommene Information und eingeschränkte Denkfähigkeit – aus dem eigenen widersprüchlichen Verhalten des Menschen. Da Widersprüche ein existenzieller Grundtatbestand menschlichen Verhaltens seien, könne man Handeln als Umgang mit Widersprüchen verstehen.²

Martin und Drees weisen ferner darauf hin, dass Sozialverhalten – aufgrund größerer Komplexität – noch anfälliger für Widersprüche sei als Individualverhalten. Soziales Verhalten provoziere Reaktionen, die, da sie von einem eigenständigen Willen getragen würden, prinzipiell unberechenbar seien. Interaktionsprobleme entstünden häufig gerade dann, wenn sich die beteiligten Individuen - aus ihrer eigenen Sicht betrachtet – völlig rational verhielten. Und auch soziale Regeln seien nicht frei von Widersprüchen, weil sie, wenn die Interaktion nicht misslingen soll, sowohl beachtet als auch missachtet werden müssten.³

Die Herausforderung bestehe nun darin, den unvermeidlichen Widersprüchen angemessen zu begegnen, um so die Schwierigkeiten der Interaktion zu meistern. Hilfestellung und Orientierung erhalte der Mensch zwar durch das im Laufe der Sozialisation stattfindende Erlernen sozialer Verhaltenserwartungen und sozialer Verhaltensmuster; je komplexer jedoch das Interaktionsproblem sei, desto größer seien sowohl die Gestaltungsmöglichkeiten als auch die Gestaltungserfordernisse einer Interaktionsbeziehung.⁴

1.2. Soziale Defekte

Ein „sozialer Defekt“ liegt nach Martin und Drees dann vor, wenn eine Interaktion nicht gelingt.⁵ Dies ist der Fall, „wenn die Interaktion (insbesondere wenn die Interaktionsbeziehung von Dauer ist) zu einer massiven Beeinträchtigung der Bedürfnisbefriedigung der Interaktionspartner führt.“⁶ Worin die jeweilige Bedürfnisbefriedigung durch die Interaktion besteht, kann nur von den Interaktionspartnern selbst erfahren werden; Au-

¹ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 70 ff.

² Vgl. Martin/Drees (1999), S. 1.

³ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 1 ff.

⁴ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 70 f.

⁵ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 4.

⁶ Martin/Drees (1999), S. 4 f.

Benstehenden bleibt letztlich verschlossen, warum eine aus ihrer Perspektive unbefriedigende Beziehung aufrechterhalten wird.⁷

Martin und Drees unterscheiden vier Typen sozialer Defekte: Paradoxa, Dilemmata, Fallen und Zirkel. Unter einem *sozialen Paradox* verstehen sie eine „Situation, in der die Interaktionspartner durch den Versuch, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, genau dieses Ziel verfehlen“, ein *soziales Dilemma* definieren sie als eine Situation, „in der die Interaktionspartner nur eines von zwei gleichermaßen wünschenswerten Ergebnissen erreichen können“, eine *soziale Falle* liegt vor, „wenn sich die beteiligten Parteien aus einer unerwünschten Beziehung bzw. Interaktion nicht durch eigene Kraft befreien können“, und ein *Zirkel* „ist eine Verhaltenssequenz, die sich selbst (positiv) verstärkt“.⁸ Da die Merkmale der vier Typen sozialer Defekte voneinander unabhängig sind, ist es beispielsweise möglich, dass ein bestimmtes Phänomen sowohl eine Falle als auch ein Dilemma ist. Dies muss aber nicht der Fall sein.⁹

Anhand einer Vielzahl von Beispielen veranschaulichen Martin und Drees das Auftreten sozialer Defekte in Alltagssituationen. Auf diese Weise verdeutlichen sie die Schwierigkeiten der alltäglichen Interaktion und zeigen auf, aus welchen Gründen Interaktionen scheitern können. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werfen sie die Frage auf, ob es nicht auch Erfolgsfaktoren für Interaktionen gibt, und entwickeln ein Modell gelingender Interaktion, das wir im folgenden Abschnitt darstellen möchten.

⁷ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 5.

⁸ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 8.

⁹ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 9.

2. Das Interaktionsmodell von Martin/Drees

2.1. Die Modellvariablen

Martin und Drees konstatieren die Existenz einiger Grundvoraussetzungen für das Gelingen von Interaktionen. Die abhängige Variable „Gelingende Interaktion“ wird ihrer Ansicht nach erklärt durch die Variablen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsames Ziel“ und „Gemeinsamer Weg“. Als *gelingende Interaktion*, werden die Situationen bezeichnet, in denen die Interaktion nicht scheitert, in denen es also nicht zu einer massiven Beeinträchtigung der Bedürfnisbefriedigung der Interaktionspartner kommt. Oder anders ausgedrückt: Situationen, in denen die Bedürfnisse der Interaktionspartner weitgehend befriedigt werden.¹⁰

Damit eine Interaktion zustande kommt, müssen beide Interaktionspartner aus ihr einen Nutzen ziehen können; sie muss für beide Partner attraktiv sein. Die *Attraktivität* liefert die motivationale Grundlage der Interaktion. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, so wird sich der betroffene Interaktionspartner zurückziehen. Zu beachten ist hierbei, dass Attraktivität sowohl einen Hol- als auch einen Bringcharakter hat. Zieht einer der Interaktionspartner einen Nutzen aus der Interaktion (Holcharakter), so muss er im Interesse der Aufrechterhaltung dieser für ihn ertragreichen Interaktion dafür sorgen, dass sie auch seinem Gegenüber etwas bringt (Bringcharakter).¹¹

Eine zweite Voraussetzung für eine stabile Interaktion ist das gegenseitige *Verstehen*. Auch diese Voraussetzung hat zwei Seiten. Die Interaktionspartner müssen sich zum einen verständlich machen können (und wollen), zum anderen müssen sie aber auch ihr Gegenüber verstehen können (und wollen). Entscheidend für das Gelingen einer Interaktion ist folglich, dass die Kommunikation zwischen den Partnern funktioniert.¹²

Die dritte Voraussetzung gelingender Interaktion bezeichnen Martin und Drees als *gemeinsames Ziel*. Es muss den Interaktionspartnern gelingen, gemeinsame Perspektiven und einen gemeinsamen Handlungsraum zu entwickeln. Die Handlungsergebnisse müssen für beide Partner einen Gewinn darstellen. Gute Beziehungen haben „Transzendenz“. Die Partner lassen sich nicht von aktuellen Interaktionsproblemen beherrschen und sind an der Weiterentwicklung ihrer Beziehung interessiert.¹³ Es gelingt ihnen,

¹⁰ Vgl. Abschnitt 1.2.

¹¹ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 78.

¹² Vgl. Martin/Drees (1999), S. 78.

¹³ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 78 f.

„sich aus der unmittelbar gegebenen Interaktionsbeziehung herauszulösen und sie in einen allgemeineren – gemeinsamen – Bezugsrahmen zu stellen.“¹⁴

Da Interaktionen jedoch nicht nur vom Ergebnis her leben, müssen sich die Interaktionspartner – als vierte Voraussetzung gelingender Interaktion – auch auf einen *gemeinsamen Weg* verständigen. Die Verabredung und Abstimmung der Handlungen, die zur Zielerreichung beitragen sollen, stellt nach Martin und Drees eine zentrale Herausforderung für jede Interaktion dar. Es muss den Interaktionspartnern gelingen, die konkreten Aufgaben in – für beide Seiten – befriedigender Weise aufzuteilen, wenn die Interaktion nicht scheitern soll.¹⁵

2.2 Die Verknüpfung der Variablen

Die Grundvoraussetzungen „Attraktivität“ (A), „Verstehen“ (V), „Gemeinsames Ziel“ (Z) und „Gemeinsamer Weg“ (W) müssen nach Martin und Drees gegeben sein, damit Interaktionen überhaupt gelingen können. Sie bilden zudem die Basis für besonders erfolgreiche Interaktionen¹⁶, denn „je besser diese Voraussetzungen erfüllt sind, um so ertragreicher ist eine Interaktion.“¹⁷ Bezeichnet man den Ertrag einer Interaktion mit I_E , so ergibt sich folgender Zusammenhang:

$$I_E = I_E (A; V; W; Z)$$

$$\text{mit } \partial I_E / \partial A > 0,$$

$$\partial I_E / \partial V > 0,$$

$$\partial I_E / \partial W > 0,$$

$$\partial I_E / \partial Z > 0.$$

Geht man weiter davon aus, dass es sich bei den vier Grundvoraussetzungen um notwendige Bedingungen für das Gelingen von Interaktionen handelt¹⁸ – führt das Fehlen einer oder mehrerer Voraussetzungen also zwingend zum Scheitern der Interaktion –, so liegt eine multiplikative Verknüpfung der Variablen nahe. Bei dieser Art der Verknüpfung kann, wenn eine der Grundvoraussetzungen nur gering ausgeprägt ist, in gewissem

¹⁴ Martin/Drees, S. 201.

¹⁵ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 79.

¹⁶ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 78.

¹⁷ Martin/Drees (1999), S. 78.

¹⁸ Hiervon scheinen Martin und Drees auszugehen. So bezeichnen sie beispielsweise eine hinreichende Kommunikation als „weitere unverzichtbare Voraussetzung gelingender Interaktion“; vgl. Martin/Drees, (1999), S. 78.

Maße ein Ausgleich durch die anderen Voraussetzungen erfolgen; das völlige Fehlen einer der Voraussetzungen kann jedoch nicht kompensiert werden.¹⁹

2.3. Grundvoraussetzungen gelingender Interaktion und soziale Fähigkeiten

Soziale Fähigkeiten dienen dazu, Interaktionen zum Erfolg zu führen. Daher müssen sie an den Voraussetzungen gelingender Interaktion anknüpfen. Aus diesem Grunde ordnen Martin und Drees den von ihnen ausgemachten Grundvoraussetzungen für das Gelingen von Interaktionen grundlegende soziale Fähigkeiten zu. Hierbei handelt es sich um Visionsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Empathie.²⁰

Unter dem Begriff „*Visionsfähigkeit*“, welcher der Grundvoraussetzung „Gemeinsames Ziel“ zugeordnet ist, verstehen sie „die Fähigkeit, gemeinsame Interessen zu erkunden und die Fähigkeit nicht nur gemeinsame Ziele zu verfolgen, sondern sie im Bedarfsfalle auch zu finden.“²¹ Die Interaktionspartner müssen in der Lage sein, das Bezugssystem der eigenen Interessenverwirklichung zu verlassen, wenn die Interaktion gelingen und dauerhaft Bestand haben soll.

Der Grundvoraussetzung „Gemeinsamer Weg“ ordnen Martin und Drees die „*Koordinationsfähigkeit*“ zu. Hierunter verstehen sie die „Fähigkeit, sich auf den Weg zum Ziel zu verständigen“.²² Die Interaktionspartner müssen fähig sein, die zur Zielerreichung erforderlichen Aufgaben in für beide Seiten befriedigender Weise aufzuteilen.

Kommunikationsfähigkeit und Empathie sind der Grundvoraussetzung „Verstehen“ zugeordnet. *Kommunikationsfähigkeiten* dienen dazu, sich verständlich zu machen. Martin und Drees fassen unter diesem Begriff u.a. Fähigkeiten im sprachlichen Ausdruck, die Beherrschung von Kommunikationstaktiken und die Fähigkeit, Gespräche in Gang zu halten, zusammen.²³ Als komplementäre Fähigkeit dient die *Empathie* dazu, den Interaktionspartner zu verstehen. „Empathie ist die Fähigkeit, sich auf den Interaktionspartner einstellen, die Welt gewissermaßen mit dessen Augen betrachten zu können.“²⁴

Der Grundvoraussetzung „Attraktivität“ ordnen Martin und Drees keine Fähigkeit zu. Sie verweisen darauf, dass man hinsichtlich dieser Voraussetzung eher von Ressourcen

¹⁹ Dies wäre bei additiver Verknüpfung der Fall.

²⁰ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 79 ff.

²¹ Martin/Drees (1999), S. 79.

²² Martin/Drees (1999), S. 79.

²³ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 79.

²⁴ Martin/Drees (1999), S. 79.

als von Fähigkeiten spreche. Gleichwohl lasse sich – beispielsweise durch Höflichkeit, angemessenes Auftreten oder Hilfsbereitschaft – auch die Attraktivität aktiv beeinflussen. Zu dem Begriff „*Attraktivitätsfähigkeiten*“ können sich die Autoren jedoch nicht durchringen.²⁵

Durch den Einsatz von Empathie, Kommunikations-, Koordinations- und Visionsfähigkeiten ist es den Akteuren möglich, Interaktionsprobleme zu überwinden und soziale Defekte zu vermeiden. Konkrete Handlungsempfehlungen liefert das Modell jedoch nicht; es ist kein normatives Modell. Es sagt nichts darüber aus, wann und wie die einzelnen Fähigkeiten einzusetzen oder wie sie zu erwerben sind. Im Folgenden möchten wir – anknüpfend an diese Überlegungen – aufzeigen, welche Implikationen sich für die Praxis der Gesprächsführung hinsichtlich des Erwerbs und des Einsatzes der relevanten sozialen Fähigkeiten ergeben.

²⁵ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 79.

3. Implikationen für die Gesprächsführung

3.1. Erwerb sozialer Kompetenz

Soziale Fähigkeiten als Basis für gelingende Interaktion sind Ressourcen, die von den Interaktionspartnern einzusetzen sind. Aber warum sind sie gerade heutzutage so wichtig? Das rein fachbezogene Wissen als Basisqualifikation ist zwar weiterhin unumgänglich, nur reicht dieses Wissen heute alleine nicht mehr aus, um den komplexen Anforderungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Gefragt sind zusätzlich Kompetenzen, die im Umgang mit anderen Menschen benötigt werden, um effektiv miteinander arbeiten zu können: *Soziale Kompetenzen*. Diese Fähigkeiten sind nicht neu. Sie waren schon immer von Bedeutung, wenn es galt, in Abstimmung mit anderen Menschen ein Ziel zu erreichen. Die zunehmende Bedeutung dieser Fähigkeiten insbesondere für Führungskräfte hat ihre Ursache zum einen in den gewandelten Arbeitsformen, zum anderen in den veränderten Ansprüchen an ein kooperatives Miteinander im Betrieb. Die reine Durchsetzung von Macht kostet unnötig viel Zeit und Energie. Demgegenüber fördert kooperatives Problemlösen kreative Entscheidungen, die zu einer stärkeren Identifikation aller Beteiligten mit der Aufgabe und dem Betrieb beitragen.²⁶

Soziale Fähigkeiten sind aber nicht bei jedem im gleichen Maße vorhanden. Die Entwicklung einzelner sozialer Fähigkeiten hin zu einer *sozialen Kompetenz* vollzieht sich praktisch von Geburt an. Definitionsgemäß ist ein Mensch sozial kompetent, wenn seine individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammentreffen mit den Anforderungen einer zwischenmenschlichen Situation.²⁷ Soziale Kompetenz entwickelt sich im Laufe eines Lebens aber sehr individuell in Abhängigkeit unzähliger Einflussgrößen im persönlichen Umfeld. Dieser Prozess ist mit dem Ende von Kindheit und Erziehung nicht abgeschlossen, vielmehr verändern bzw. verschieben sich die Einflussfaktoren. Dabei ist leicht nachvollziehbar, dass durch das jeweilige soziale Umfeld des Einzelnen, eine Vergleichbarkeit untereinander praktisch unmöglich ist. Insofern wird man in der beruflichen Praxis der Gesprächsführung – und dieses Feld wollen wir im Folgenden betrachten - immer davon ausgehen müssen, auf Interaktionspartner mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen und Voraussetzungen in Bezug auf das Vorhandensein und die Anwendbarkeit sozialer Fähigkeiten zu treffen.

²⁶ Vgl. Interdisziplinäres Zentrum für soziale Kompetenz (o.J.)

²⁷ Vgl. Socioweb (o.J.)

Die moderne Wissenschaft ist sich mittlerweile weitgehend darüber einig, dass soziale Fähigkeiten erlernbar sind. Dies bedeutet, dass die skizzierten Unterschiede überwunden werden können, um so eine bessere Basis für gelingende Interaktionen zu schaffen. Die theoretische Wissensvermittlung scheidet als Lerninstrument hierbei allerdings aus. Vielmehr steht die Selbsterfahrung durch praktische Tätigkeit, die Selbstreflexion und die Rückmeldung durch Interaktionspartner im Vordergrund.²⁸ Um den Erwerb bzw. die Verbesserung sozialer Fähigkeiten aktiv zu beeinflussen, bieten sich vielfältige Instrumente der Personalentwicklung an, wie Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings oder die betriebliche Weiterbildung. Wir wollen darauf nicht näher eingehen, aber konstatieren, dass es eben solche Maßnahmen gibt, welche geeignet sind, soziale Fähigkeiten zu erlernen bzw. ihre Ausprägung zu verbessern. Damit leisten sie eine Annäherung an das Modell von Martin und Dress, das ja das Vorhandensein sozialer Fähigkeiten voraussetzt.

3.2. Soziale Fähigkeiten in der Gesprächspraxis

Auf der Grundlage der bisherigen Überlegungen wollen wir nun betrachten, wie in der Praxis der Gesprächsführung ein Bezug zum Interaktionsmodell von Martin und Dress herzustellen ist. Es geht also darum, zu untersuchen, wie Interaktionspartner geschaffen sein müssen bzw. was sie in der konkreten Gesprächssituation unternehmen können, um Interaktion zum Erfolg zu führen.

Attraktivität als erste Voraussetzung des Modells schafft die gegenseitige Grundlage für ein Interesse an der Interaktion. Die Rahmenbedingungen unter denen z.B. Gespräche stattfinden spielen hierbei häufig eine zentrale Rolle. Es ist nicht gleichgültig wo und wann ein Gespräch stattfindet, auch wenn dies nicht immer von den Interaktionspartnern gleichermaßen beeinflusst werden kann.²⁹ Dort aber, wo es beeinflussbar ist, sollten die Beteiligten sich fragen: „Wo und wann würde ich das Gespräch am liebsten führen? Und wo und wann bestehen die größten Chancen für ein positives Gesprächsergebnis? Wie erlebt mein Partner diesen Ort und diesen Zeitpunkt?“³⁰ Grundsätzlich wichtig ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, die dem Anlass angemessen ist. Ist der Ort unpassend, beispielsweise bei einem Kritikgespräch ein für jedermann zugänglicher Ort, oder der Zeitrahmen falsch gewählt, z.B. weil zuwenig Zeit zur Verfügung steht und deshalb wichtige Gesprächsinhalte unberücksichtigt bleiben, wird die Interaktion kaum

²⁸ Vgl. Interdisziplinäres Zentrum für soziale Kompetenz (o.J.)

²⁹ Vgl. Pawlowski/Riebensahm (1998), S. 42.

³⁰ Vgl. Pawlowski/Riebensahm (1998), S. 43.

gelingen können. Daneben kann es auch eine erhebliche Rolle spielen, bei welcher Gelegenheit und in welcher Form die Abstimmung bzw. die Information über das Gespräch erfolgt, denn hieraus wird häufig schon deutlich, ob ein tatsächliches Interesse an der Interaktion vorhanden ist.

Neben diesen äußeren Faktoren bestimmt sich die Attraktivität eines Gesprächs auch durch das Verhalten und Auftreten der Interaktionspartner im Gespräch selbst. Bestimmte Verhaltensweisen verbinden sich mit grundlegenden Deutungsmustern. Freundlichkeit, Höflichkeit und Aufmerksamkeit werden in jeder Gesprächssituation ein positives Echo beim Gegenüber hervorrufen. Hierin zeigt sich auch der Bringcharakter von Attraktivität. Es erscheint allerdings zweifelhaft, ob diese Verhaltensweisen jeder Gesprächssituation, z.B. in der investigativen Gesprächsführung, auch angemessen sind, da Konflikte mit den anderen Voraussetzungen auftreten könnten. Der Attraktivität schaden sie zumindest aber nicht. Daneben spielt auch die Körpersprache (nonverbale Kommunikation) eine zentrale Rolle. Körperhaltung, Mimik und Gestik sagen manches deutlicher aus, als Worte es können.³¹ Die Körpersprache muss mit dem Gesagten harmonieren, d.h. sie muss so eingesetzt werden, dass sie das Verbale glaubhaft und authentisch unterstützt oder sogar verstärkt, damit der Gegenüber diese beiden Ausdrucksformen nicht in unterschiedliche Richtungen interpretiert. Letzteres würde Zweifel und Unsicherheit hervorrufen und dadurch den Interaktionserfolg bedrohen.

Körpersprache als ein Element, Gespräche aktiv zu gestalten, hat auch einen Bezug zur zweiten Voraussetzung des Interaktionsmodells, dem *Verstehen*. Hierzu zählen zwei komplementäre Fähigkeiten: Verständigung, die durch den Einsatz von Kommunikationsfähigkeiten beherrscht wird, und Empathie. Erfolgreiche Kommunikation basiert darauf, dass die Gesprächspartner sich so verständlich ausdrücken, dass für den jeweils anderen unmissverständlich klar wird, was damit zum Ausdruck gebracht werden soll. Grundlegend sind hier Fähigkeiten im sprachlichen Ausdruck. Hierbei sind u.a. vier Kriterien zu berücksichtigen. Sie stammen von Langer, Schulz von Thun und Tausch und sind im sogenannten Verständlichkeitsfenster thematisiert. Als erstes Kriterium sichert die Einfachheit der Sprache durch ein hohes Maß an Eindeutigkeit das Verstehen des Gegenübers. Kurze Sätze, geläufige Wörter, eine anschauliche Sprache und die Benutzung von Fachwörtern – wenn nötig erklärt – sind dabei geeignete Mittel. Des Weiteren hilft eine sinnvolle, logisch konsistente Gliederung, die in einer folgerichtigen Reihenfolge vom Allgemeinen zum Besonderen kommt und Wesentliches von Unwe-

³¹ Vgl. Pawlowski/ Riebensahm (1998), S. 12.

sentlichem unterscheidet. Als drittes sollten die Interaktionspartner auf kurze und prägnante Formulierungen achten. Sie sollten sich auf das Wesentliche beschränken und nicht abschweifen. Als letztes Kriterium für Verständlichkeit gelten die sogenannten „zusätzlichen Anregungen“.³² Hierbei handelt es sich um stimulierende Zusätze der Sprache. Es wird unterstellt, dass ein Gesprächsteilnehmer auch immer gefühlsmäßig angesprochen werden will. Erreicht werden kann dies durch die Verwendung von wörtlicher Rede, Bildern, Metaphern, Vergleichen, einer direkten Ansprache oder der Personifizierung abstrakter Begriffe. Im Ergebnis bewirken diese Mittel eine anregende, persönlich motivierende, interessante und abwechslungsreiche Kommunikation.³³ Ein weiteres wichtiges Merkmal ist der Sprechausdruck. Nicht zu unrecht sagt man häufig, dass erst der Ton die Musik macht. Man sagt etwas langsam oder schnell, laut oder leise, betont bestimmte Wörter, macht Pausen, formuliert etwas als Frage, spricht sachlich oder gefühlsbetont, freundlich oder wütend. All dieses, was Atmung, Stimme und Artikulation produzieren, bezeichnet man als Sprechausdruck. Erst dadurch bekommen die Äußerungen für den Gesprächspartner einen bestimmten Sinn und gestalten die Atmosphäre eines Gesprächs.³⁴ Des Weiteren trägt der „richtige“ Einsatz von Kommunikationstaktiken zur Verständigung bei, so z.B. die Fähigkeit Gespräche in Gang zu halten. Dies sichert den reibungslosen Ablauf.³⁵

Allein die Verständigung sichert aber noch keine gelingende Interaktion. Sie ist nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Genauso ist es erforderlich, den Gesprächspartner verstehen zu können und auch zu wollen, d.h. empathisch zu sein. Empathie ist die Fähigkeit, sich auf den Interaktionspartner einstellen zu können, die Welt gewissermaßen mit dessen Augen sehen zu können.³⁶ Dadurch wird sichergestellt, dass über den eigenen Bezugsrahmen hinaus auch die Perspektiven anderer eingenommen werden können. Empathische Personen sind befähigt, unbefangen die Position des Gegenübers zu erfassen. Wichtige Fähigkeiten, die dahinter stehen, sind u.a. Einfühlungsvermögen, Reflexion und Vorurteilsfreiheit.

Der tatsächliche Erfolg eines Gesprächs wird sich immer daran bemessen, inwieweit die Interaktionsteilnehmer ihre Ziele erreicht haben. Das Modell von Martin und Drees verlangt ein *gemeinsames Ziel*, einen gemeinsamen Gewinn der Beteiligten als dritte Vor-

³² Vgl. Pawlowski/Riebensahm (1998), S. 111 - 112.

³³ Vgl. teachSam (o.J.)

³⁴ Vgl. Pawlowski/Riebensahm (1998), S. 114

³⁵ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 80.

³⁶ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 80.

aussetzung. Es ist leicht nachvollziehbar, dass eine einseitige Zielerreichung zur Unzufriedenheit und Kooperationsunwilligkeit des oder der Benachteiligten führt. Es ist aber gerade der Wille zur Kooperation, der hier von entscheidender Bedeutung ist. Es muss den Interaktionspartnern gelingen, dass Spektrum der eigenen Interessenverwirklichung zu verlassen, sie müssen eine gemeinsame Vision entwickeln. Grundlegend ist hierbei dass Ziele als solche klar bestimmt und formuliert werden. Denn so können Gespräche entsprechend geplant und Missverständnisse mit dem Interaktionspartner vermieden werden.³⁷ Im Gespräch selbst kann es häufig nötig werden, eigene Zielvorstellungen zu modifizieren oder gänzlich neu zu definieren. Dies ist natürlich situationsabhängig, bedarf aber in jedem Fall der Fähigkeit zur Kompromissfindung.

Die Frage, wie Gesprächsziele erreicht werden, ist die Frage nach dem Weg der Verständigung. Hierbei handelt es sich um die vierte Voraussetzung des Interaktionsmodells, den *gemeinsamen Weg*. Die Gesprächspartner müssen koordinieren können, welche Schritte in welcher Reihenfolge von wem wie zu bewältigen sind, um das vereinbarte Ziel zu erreichen. Dabei muss gewährleistet sein, dass die Aufteilung der beschlossenen Maßnahmen in einem als gerecht empfundenen Verhältnis steht. Dies bedarf einer erfolgreichen Gesprächsorganisation. Gespräche bestehen immer aus unterschiedlichen Phasen, z.B. Gesprächseröffnung, Informationsphase etc. Diese gliedern das Gespräch formal. Ankündigungen darüber können helfen, Verständlichkeit und Klarheit zu schaffen.³⁸ Die Interaktionspartner wissen jederzeit, wo sie sind, was gerade thematisiert wird oder schon abgehandelt wurde. Dies fokussiert die Aufmerksamkeit der Beteiligten. Die gemeinsame Abstimmung von Maßnahmen im Rahmen des Gesprächs ist ein sehr dynamischer Prozess. Er erfordert ein hohes Maß an Toleranz, Belastbarkeit und Flexibilität als notwendige Fähigkeiten der Beteiligten.

Wir können konstatieren: Der richtige Einsatz sozialer Fähigkeiten in Gesprächssituationen vor dem Hintergrund der Sicherstellung der vier Modellvoraussetzungen leistet einen weitreichenden Beitrag zur Stabilisierung und zum Erfolg dieser Gespräche.

³⁷ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 34.

³⁸ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 50 – 51.

4. Anwendungsbeispiel: Einstellungsinterview

Nach diesen sehr allgemeinen Überlegungen wollen wir nun eine konkrete Gesprächssituation betrachten, die einerseits geeignet ist, aufzuzeigen, wie ein bestimmter sozialer Defekt ein Scheitern herbeiführen kann und andererseits durch Berücksichtigung und Ausrichtung auf das „Modell gelingender Interaktion“ den Gesprächserfolg sicherstellen kann. Geeignet erscheint das Einstellungsinterview bzw. Bewerberauswahlgespräch als ein klassisches Instrument der Gesprächsführung, das für den gewählten sozialen Defekt besonders anfällig erscheint.

4.1. Das scheiternde Einstellungsinterview

In einem Einstellungsinterview ist das vordergründige Ziel aus Sicht des Interviewers, also z.B. des Personalchefs, den geeignetsten Bewerber herauszufinden, also denjenigen, der die beste Qualifikation für die vakante Stelle mitbringt. Alle relevanten Aspekte sind dabei zu berücksichtigen, d.h. dass Spektrum der Fragen kann sehr weitreichend und tiefgehend sein.³⁹ Der Interviewer wird dabei im Regelfall auch Fragen stellen, die für den Bewerber unangenehm sind, z.B. hinsichtlich etwaiger Ungereimtheiten im Lebenslauf oder nach den Gründen für die Beendigung vorheriger Arbeitsverhältnisse. Unangenehm deswegen, weil der Bewerber fürchten muss, dass seine Antwort ein schlechtes Bild auf ihn wirft. Für den Interviewer geht es letztlich darum, jeglichen Zweifel auszuräumen, denn eine Einstellung ist nicht in beliebiger Weise wieder rückgängig zu machen. Insofern handelt es sich meist um eine Entscheidung, die weitreichende Konsequenzen nach sich zieht und mit einem hohen Maß an Verantwortung gefällt werden muss. Diese Konstellation schafft beste Voraussetzungen für die Entstehung eines Rechtfertigungszirkels und damit für ein Scheitern der Interaktion. Es ist leicht nachvollziehbar, dass Fragen, wie die oben genannten, Druck auf den Bewerber ausüben. Er befindet sich in einer Art Prüfungssituation, die er mit Erfolg bestehen will. Diese Umstände sind prädestiniert dafür, anstatt der erhoffen Klarheit Widersprüche, wenn häufig auch nur scheinbare, zu produzieren. Führt der Interviewer das Gespräch in Form eines investigativen Gesprächs, so wird er die Widersprüche nicht akzeptieren. Er wird den Bewerber einer bewussten falschen oder verzerrten Darstellung verdächtigen. So eine Interpretation wird unweigerlich dazu führen, dass der Interviewer die vermeintlichen Widersprüche aufklären will. Er wird ständig nachhaken, um eine für ihn zufrie-

³⁹ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 47.

denstellende Aufklärung zu erreichen. Dies wiederum verunsichert den Gesprächspartner und treibt ihn in die Enge. Es entsteht ein immer größer werdender Druck, sich rechtfertigen zu müssen. Der Bewerber sieht seine Felle davonschwimmen und versucht durch ständiges Rechtfertigen gegenzusteuern. Das birgt allerdings die große Gefahr neuer Widersprüche.⁴⁰ Damit ist man wieder am Ausgangspunkt angelangt, denn diese neuen Widersprüche lösen den beschriebenen Mechanismus erneut aus. Interviewer und Bewerber befinden sich in einem Zirkel, aus dem es ohne eine Verhaltensänderung beider Beteiligten kein Entrinnen gibt. Es liegt nämlich nicht allein am Interviewer und seiner Voreingenommenheit, auch das Rechtfertigungsbedürfnis des Bewerbers kann zur Entstehung eines Rechtfertigungszirkels beitragen. Denn ständiges Rechtfertigen ohne erkennbaren Grund wird den Gesprächspartner über kurz oder lang skeptisch machen und ein Nachhaken provozieren, wodurch der Zirkel wieder ausgelöst wird.⁴¹

4.2. Das gelingende Einstellungsinterview

Ein Rechtfertigungszirkel ist – wie alle anderen Phänomene sozialer Defekte - vermeidbar. Es liegt letztlich an den Interaktionspartnern selbst, ob es zu einem Scheitern oder zu einem Erfolg kommt. Nachfolgend soll untersucht werden, wie in Anlehnung an das Modell von Martin und Drees, ein Einstellungsinterview erfolgreich gestaltet werden kann. Die Kernaussage des Modells ist, dass bei Fehlen einer der vier Grundvoraussetzungen jede Interaktion scheitern muss. Um die Entstehung eines Rechtfertigungszirkels vermeiden zu können, müssen die Beteiligten also die vier Modellvoraussetzungen im Gespräch sicherstellen.

Attraktivität, als erste der Voraussetzungen, kann im Einstellungsinterview in gewisser Weise als gegeben unterstellt werden. Denn gäbe es kein Interesse an einer Interaktion, würden sich Interviewer und Bewerber gar nicht zum Gespräch zusammenfinden, sie tun es schließlich freiwillig. Dennoch ist das Maß der Attraktivität für beide Seiten beeinflussbar. Es wirken auch hier natürlich die schon im Abschnitt 3.2. beschriebenen Mechanismen, die geeignet sind, die Gesprächsatmosphäre positiv zu beeinflussen. Daneben spielt im Vorfeld eines Bewerbungsgesprächs aber noch ein ganz spezieller Aspekt eine Rolle. Durch Form und Inhalt von Stellenanzeige auf der einen und Bewerbungsunterlagen auf der anderen Seite können die Beteiligten die Attraktivität verstärken. Je authentischer, informativer, und qualitativ besser diese sind, desto mehr werden

⁴⁰ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 47 - 48.

⁴¹ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 49.

sie das Interesse der jeweiligen Seite wecken. Beide Parteien können möglichen Widersprüchen, dem Auslöser eines Rechtfertigungszirkels, so auch schon vorab begegnen, weil offene Fragen minimiert werden.

Verstehen ist im Einstellungsinterview von ganz besonders hoher Bedeutung. Die Bewertung vermeintlicher Widersprüche hängt maßgeblich von der Offenheit des Interviewers ab, also der Fähigkeit, unvoreingenommen das zu verstehen, was der andere sagen will. Ist diese Offenheit vorhanden, wird er in der Lage sein, die Aussagen des Kandidaten richtig einzuschätzen. Der Interviewer wird Widersprüche nicht als Beweise für die Tücke oder das Unvermögen des Bewerbers auffassen.⁴² Daneben spielt die glaubhafte Vermittlung von Authentizität eine große Rolle. Gerade für den Bewerber ist es von enormer Bedeutung, ein Bild von sich zu vermitteln, das der Realität entspricht. Einerseits leistet er damit einen Beitrag zur Vermeidung von Widersprüchen, andererseits wird so sichergestellt, dass die Einstellungsentscheidung auf einer fundierten Grundlage gefällt werden kann. Ein Bewerber, der ein falsches Bild vermittelt, schafft eine Erwartungshaltung, die er später in seiner Tätigkeit wohlmöglich gar nicht erfüllen kann. Wenn nach der Einstellung offenkundig wird, dass er sich im Gespräch als jemand anderes „verkauft“ hat, ist zu erwarten, dass das Vertrauensverhältnis nachdrücklich belastet wird.

Das *gemeinsame Ziel* eines Einstellungsinterviews könnte man mit der Formel Qualifikationsprofil = Anforderungsprofil ausdrücken. Dahinter verbirgt sich, dass die Beteiligten versuchen, zu erkunden, ob Bewerber und Arbeitsplatz wirklich zueinander passen. Um dies zu erreichen, muss auch der Bewerber bereit sein als Interviewer zu agieren. Er muss erkunden, ob der potentielle Arbeitsplatz seinen Vorstellungen entspricht und tatsächlich der richtige für ihn ist. Dies setzt natürlich voraus, dass der Bewerber sein eigenes Qualifikationsprofil realistisch einschätzen und mit den Anforderungen abgleichen kann.

Auf dem *gemeinsamen Weg* dorthin ist es also notwendig, dass die Beteiligten unterschiedliche Rollen annehmen, dass sie wegkommen vom klassischen Rollenverständnis eines Einstellungsgesprächs. Die Gesprächspartner müssen bereit sein, sowohl die Perspektive des Interviewers, als auch die des Befragten einzunehmen. Diese Rollenvielfalt sichert für beide Seiten ihre Entscheidungsgrundlage ab. Daneben sollte eine gerechte Aufteilung der Gesprächsanteile garantiert sein. Denn dies schafft erst die Basis, um

⁴² Vgl. Martin/Drees (1999), S. 47.

beide Rollen ausfüllen zu können, also alles, was als klärungsbedürftig erachtet wird, auch besprechen zu können.

Wir können zusammenfassen: Eine Orientierung an den Grundvoraussetzungen des „Modells gelingender Interaktion“ ist eine erfolgversprechende Vorgehensweise zur Vermeidung eines Rechtfertigungszirkels. Es muss aber auch festgestellt werden, dass es Umstände gibt, die solch eine Orientierung in Frage stellen. Denn häufig stehen beide Seiten beim Einstellungsinterview unter besonderen sachlichen oder persönlichen Zwängen, z.B. möglichst schnell einen neuen Mitarbeiter bzw. einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Dies lässt die Verwirklichung gerade eines *gemeinsamen Ziels* kaum zu, weil das individuelle Ziel im Vordergrund steht.

5. Kritische Würdigung des Interaktionsmodells von Martin/Drees

5.1. Beurteilungskriterien

Im Folgenden möchten wir das Modell von Martin und Drees kritisch betrachten. Im Rahmen unserer Kritik analysieren wir dessen logische Konsistenz (Abschnitt 5.2.) und Informationsgehalt (Abschnitt 5.3.). Da eine empirische Überprüfung der Hypothesen des Modells noch aussteht, beschränken sich unsere Ausführungen hinsichtlich der empirischen Bewährung (Abschnitt 5.3.) auf Fragen der Operationalisierung und Messung der Variablen.

5.2. Logische Konsistenz

Das Interaktionsmodell von Martin und Drees besteht in erster Linie durch seine Einfachheit. Die abhängige Variable „Gelingende Interaktion“ wird erklärt durch die vier Variablen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsamer Weg“ und „Gemeinsames Ziel“. Martin und Drees bezeichnen diese Variablen als „Grundvoraussetzungen einer gelingenden Interaktion“. Je besser diese Voraussetzungen erfüllt sind – so die These von Martin und Drees –, desto ertragreicher ist eine Interaktion für die Beteiligten.⁴³

Martin und Drees halten diese Voraussetzungen für unverzichtbar. Schon aus der von ihnen gewählten Bezeichnung „Grundvoraussetzungen“ lässt sich schließen, dass sie, die vier Variablen als notwendige Bedingungen für das Gelingen von Interaktionen ansehen. Insofern müsste, wenn auch nur eine der Voraussetzungen fehlt, die Interaktion scheitern. Das völlige Fehlen einer oder mehrerer Variablen könnte nicht durch die vorhandenen Variablen kompensiert werden.

Fraglich ist, ob es sich bei den vier Variablen tatsächlich um unverzichtbare Voraussetzungen für das Gelingen von Interaktionen handelt. Besonders einleuchtend erscheint ein solcher Zusammenhang für die Variable „Verstehen“. Wenn es den Beteiligten nicht gelingt, sich – in welcher Form auch immer⁴⁴ – gegenseitig verständlich zu machen, so wird es, wie Martin und Drees zutreffend ausführen⁴⁵, zu keiner stabilen Interaktion kommen.

Auch die *Attraktivität* scheint eine notwendige Voraussetzung gelingender Interaktionen zu sein. Warum sollte ein Interaktionspartner eine Beziehung aufrechterhalten, die ihm

⁴³ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 78 ff.

⁴⁴ Denkbar sind hier auch Extremfälle wie Zeichensprache, Morse-Codes oder konkludentes Handeln.

⁴⁵ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 78.

nichts einbringt? Es gibt allerdings auch Beziehungen, bei denen der Betrachter auf den ersten Blick nicht erkennt, welchen Nutzen die Interaktionspartner aus ihr ziehen. So scheint es Menschen zu geben, die sich völlig uneigennützig für andere aufopfern. Die Existenz von Altruismus⁴⁶ widerspräche aber dem Modell von Martin und Drees. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings in der Regel deutlich, dass auch „altruistisch“ handelnde Personen einen Nutzen aus der Interaktion ziehen. Häufig handelt es sich um psychologische externe Effekte. In einem solchen Fall geht das Nutzenniveau des Interaktionspartners in die eigene Nutzenfunktion mit ein.⁴⁷ Der eine Partner zieht beispielsweise allein daraus einen Nutzen, dass es einem anderen – z.B. einem Armen oder Kranken – besser geht. Persönlicher Nutzen kann aber auch darin bestehen, anderen eine Freude zu machen, oder darin, die Erfahrung zu machen, gebraucht zu werden. Nach der Auffassung von Sprenger (2002) gilt Folgendes: „*Sie haben noch nie etwas für einen anderen getan. Dem anderen mag Ihr Handeln nutzen. Es mag ihn fördern und stärken. Aber im Grunde handeln Sie, weil Sie es für richtig und wichtig halten, so zu handeln. ... Handeln erfüllt immer ein Bedürfnis. Es ist immer eigennützig.*“⁴⁸ Welche Bedürfnisse im Einzelfalle durch eine Interaktion befriedigt werden, bleibt Außenstehenden letztlich jedoch verschlossen.

Der Begriff „Gemeinsames Ziel“ ist unglücklich gewählt, denn Martin und Drees verstehen hierunter nicht ausschließlich Zielidentität⁴⁹ bzw. Zielkongruenz. Ihre Definition des gemeinsamen Ziels schließt auch Zielkomplementarität, Zielneutralität und sogar Zielkonkurrenz ein.⁵⁰ Erforderlich für das Gelingen von Interaktionen ist lediglich „die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven und eines gemeinsamen Handlungsraumes“.⁵¹ Nach der Auffassung von Weick (1995) „kommen [Individuen] zusammen, weil jedes irgendeine Handlung ausführen will und darauf angewiesen ist, daß die andere Person bestimmte Dinge tut, um die Durchführung möglich zu machen. Um kollektiv zu handeln, müssen sich die Leute nicht einig sein über die Ziele. Sie können recht verschiedene Zwecke aus recht unterschiedlichen Gründen verfolgen.“⁵² Damit eine Interaktion gelingen kann, muss lediglich das Interaktionsergebnis für beide Partner, die prinzipiell

⁴⁶ Altruismus definiert als der Vollzug einer Handlung mit dem ausschließlichen Zweck, einen anderen besser zu stellen, ohne sich selbst Nutzen zuzufügen; vgl. Blankart (2001), S. 10.

⁴⁷ Vgl. Fritsch et al. (1999), S. 108 ff.

⁴⁸ Sprenger (2002), S. 75.

⁴⁹ Vgl. zu den Begriffen „Zielidentität“, „Zielkomplementarität“, „Zielneutralität“, „Zielkonkurrenz“ und „Zielantinomie“ Kahle (1998), S. 29 ff.

⁵⁰ Vgl. Martin/Drees (1999), S. 81.

⁵¹ Martin/Drees (1999), S. 78 f.

⁵² Weick (1995), S. 132.

ganz unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen können, einen Gewinn darstellen. Insofern handelt es sich bei der von Martin und Drees geforderten Voraussetzung nicht um das Vorhandensein eines echten *gemeinsamen* – also von beiden Partnern geteilten – Zieles (Zielidentität), sondern zum einen um die Abwesenheit von Zielantinomie, deren Existenz den Erfolg der Interaktion verhindern würde⁵³, und zum anderen um den gegebenenfalls erforderlichen konstruktiven Umgang mit einer scheinbaren oder tatsächlichen⁵⁴ Zielkonkurrenz. Es muss ihnen gelingen, ein „gemeinsames Interaktionsziel“ zu finden, das die Interessen beider Partner berücksichtigt. Eine solche Forderung als Voraussetzung für die Möglichkeit des Gelingens von Interaktionen ist dann durchaus plausibel.

Auch den Begriff des „Gemeinsamen Weges“ fassen Martin und Drees sehr weit. Unter der Verständigung auf einen gemeinsamen Weg verstehen sie die Abstimmung der Einzelhandlungen, die zur Zielerreichung beitragen sollen. Entscheidend ist hierbei nicht, dass die Interaktionspartner etwas *gemeinsam* tun, sondern dass es ihnen gelingt, die aus ihrer Sicht erforderlichen Aufgaben in für beide akzeptabler Weise aufzuteilen. Der gemeinsame Weg kann aber auch darin bestehen, dass beide Partner bestimmte Handlungen, die dazu geeignet sind, die Bedürfnisbefriedigung des anderen zu beeinträchtigen, unterlassen. Martin und Drees fordern somit lediglich eine – wie auch immer ausgestaltete – Abstimmung des konkreten Verhaltens der Interaktionspartner, welche die Erreichung des gemeinsamen Interaktionsergebnisses fördert. Das eine Interaktion zwischen Partnern, denen eine solche Verhaltensabstimmung nicht gelingt, zum Scheitern verurteilt ist, ist unmittelbar einsichtig.

Festzuhalten bleibt, dass es sich bei den von Martin und Drees als „Grundvoraussetzungen gelingender Interaktion“ bezeichneten Variablen offenbar tatsächlich um notwendige Bedingungen für das Gelingen von Interaktionen handelt. Fehlt auch nur eine der Voraussetzungen, so wird die Interaktion scheitern. Fraglich ist jedoch, ob diese vier Voraussetzungen allein den Erfolg einer Interaktion sicherstellen können. Handelt es sich um hinreichende Bedingungen oder gibt es Situationen, in denen Interaktionen auch dann scheitern, wenn alle vier Bedingungen erfüllt sind? Im folgenden Abschnitt der sich mit dem Informationsgehalt des Modells von Martin und Drees auseinandersetzt, werden wir auf diese Frage zurückkommen.

⁵³ Vgl. Kahle (1998), S. 30.

⁵⁴ Hier wäre beispielsweise ein von beiden Partnern getragener Kompromiss, eine sogenannte „Win-Win-Situation“, denkbar.

5.3. Informationsgehalt

Das Interaktionsmodell von Martin und Drees ist ein Erklärungsmodell.⁵⁵ Es erklärt, unter welchen Voraussetzungen Interaktionen gelingen (können). Es erhebt hierbei insofern Anspruch auf Allgemeingültigkeit, als keine Form der Interaktion explizit ausgeschlossen wird. Die Grundvoraussetzungen gelingender Interaktion gelten sowohl für persönliche als auch für geschäftsmäßige Beziehungen, sowohl auf der Individual- als auch auf der Kollektivebene. So ist es beispielsweise möglich, anhand des Modells sowohl die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung als auch Beziehungen zwischen Nationalstaaten zu untersuchen.

Das Modell gibt Auskunft darüber, über welche sozialen Fähigkeiten die Interaktionspartner verfügen müssen, damit die Interaktion gelingen kann. Durch den Einsatz von Empathie, Kommunikations-, Koordinations- und Visionsfähigkeiten ist es den Akteuren möglich, Interaktionsprobleme zu überwinden und soziale Defekte zu vermeiden. Konkrete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Art und Weise des Einsatzes der sozialen Fähigkeiten liefert das Modell allerdings nicht; es ist kein normatives Modell.

Zu beachten ist, dass der Besitz dieser Fähigkeiten allein noch nicht hinreichend für das Gelingen von Interaktionen ist. Dies ist nur dann der Fall, wenn die sozialen Fähigkeiten der Interaktionspartner auch verhaltenswirksam sind und nicht durch andere Kräfte dominiert werden. Ebenso ist es möglich, dass Interaktionen auch dann gelingen, wenn die sozialen Fähigkeiten der Interaktionspartner nur gering ausgeprägt sind. Springt beispielsweise der Kooperationsgewinn derart ins Auge, dass er nicht erkundet werden muss, und liegt die Verteilung der Aufgaben zu seiner Erzielung derart nahe, dass kein großer Abstimmungsbedarf erforderlich ist, so wird die Interaktion auch dann gelingen, wenn die Beteiligten nicht über besonders ausgeprägte Visions- und Koordinationsfähigkeiten verfügen.⁵⁶

Die zentrale These von Martin und Drees lautet, dass es sich bei den Variablen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsamer Weg“ und „Gemeinsames Ziel“ um unverzichtbare „Grundvoraussetzungen“ gelingender Interaktion handelt. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, so wird die Interaktion scheitern. Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden vier Hypothesen:

⁵⁵ Vgl. Martin (2001b), S. 81.

⁵⁶ Vgl. Martin/Purwin (1999), S. 19.

(H1) Zieht mindestens einer der Beteiligten keinen Nutzen aus der Interaktion, so wird sie scheitern.

(H2) Gelingt es den Beteiligten nicht, sich gegenseitig verständlich zu machen, so wird die Interaktion scheitern.

(H3) Gelingt es den Beteiligten nicht, ein gemeinsames Interaktionsziel zu finden, so wird die Interaktion scheitern.

(H3) Gelingt den Beteiligten die zur Erreichung des Interaktionszieles erforderliche Verhaltensabstimmung nicht, so wird die Interaktion scheitern.

Der Informationsgehalt⁵⁷ der Aussagen H1 – H4 ist sehr hoch. Sie schließen das Gelingen von Interaktionen unter den genannten Bedingungen kategorisch aus. Sind die Grundvoraussetzungen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsames Ziel“ und „Gemeinsamer Weg“ jedoch gegeben, so kann die Interaktion gelingen. Je besser sie erfüllt sind, desto ertragreicher ist eine Interaktion:

(H5) Je besser die Voraussetzungen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsamer Weg“ und „Gemeinsames Ziel“ erfüllt sind, desto ertragreicher ist die Interaktion.

Das die vier Bedingungen hinreichen, den Erfolg einer Interaktion sicherzustellen behaupten Martin und Drees nicht.⁵⁸ Eine Interaktion kann also auch dann misslingen, wenn alle vier Voraussetzungen erfüllt sind. Insofern bleibt das „Modell gelingender Interaktion“ unvollständig. Seine Variablen können das Gelingen bzw. Misslingen von Interaktionen nicht vollständig erklären.

5.4. Empirische Bewährung

Die empirische Überprüfung der Hypothesen des Interaktionsmodells von Martin und Drees steht noch aus. Wir beschränken unsere Ausführungen deshalb auf Überlegungen hinsichtlich der Konzeption eines solchen Tests.

Prinzipiell ist ein Scheitern der Hypothesen an der Realität möglich. Für die Hypothesen H1 – H4 gilt, dass sie – jede für sich – widerlegt wären, wenn Interaktionen auch dann gelingen, wenn die jeweilige Bedingung nicht gegeben ist. In diesem Fall würde es sich bei dieser „Grundvoraussetzung“ nicht um eine notwendige Bedingung für das Gelingen von Interaktionen handeln. Die Hypothese H5 wäre widerlegt, wenn bei einer Ver-

⁵⁷ Vgl. zum Begriff „Informationsgehalt“ Prim/Tilmann (2000), S. 64 ff. und Martin (1994), S. 20 f.

⁵⁸ An anderer Stelle erklärt Martin, dass es auf die Frage, welches die Bedingungen einer gelingenden Interaktion sind, keine umfassende Antwort gebe; vgl. Martin (2001a), S. 7.

besserung einer der Voraussetzungen ceteris paribus der Ertrag der Interaktion nicht ansteigen würde.

Problematisch gestaltet sich jedoch die Operationalisierung der Variablen. Dies gilt insbesondere für die erklärenden Variablen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsames Ziel“ und „Gemeinsamer Weg“, deren Inhalte zum einen sehr weit gefasst sind und die zum anderen Außenstehenden nur schwer zugänglich sind. So kann beispielsweise die „Attraktivität“ einer Beziehung nur aus der Perspektive der Interaktionspartner beurteilt werden.

Relativ leicht fällt demgegenüber die Operationalisierung der abhängigen Variable der Hypothesen H1 – H4. Martin und Drees sehen eine Interaktion immer dann als gescheitert an, wenn es zu einer massiven Beeinträchtigung der Bedürfnisbefriedigung der Interaktionspartner gekommen ist. Im Umkehrschluss liegt eine „gelingende Interaktion“ immer dann vor, wenn eine solche massive Beeinträchtigung der Bedürfnisbefriedigung nicht auftritt, also in Situationen, in denen die Bedürfnisse der Interaktionspartner weitgehend befriedigt werden.⁵⁹ Durch Befragung der Beteiligten sollte es grundsätzlich möglich sein, zu ermitteln, inwieweit ihre Bedürfnisse durch die Interaktion befriedigt werden. Auch hinsichtlich der erklärenden Variablen ist nur zu bestimmen, ob die jeweiligen Voraussetzungen erfüllt bzw. nicht erfüllt sind.

Zur Überprüfung der Hypothese H5 müssen sowohl die abhängige als auch die erklärenden Variablen präziser gefasst werden. Erforderlich ist hier eine Messung mindestens auf ordinalem Skalenniveau.⁶⁰ Denn zum einen muss erfasst werden, *in welchem Ausmaß* die Grundvoraussetzungen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsames Ziel“ und „Gemeinsamer Weg“ erfüllt sind und zum anderen muss als abhängige Variable der *Ertrag der Interaktion* quantifiziert werden.

Werden die geschilderten Probleme der Operationalisierung überwunden, so sind geeignete Messinstrumente zu konzipieren. Da die Ausprägung der Variablen letztlich nur von den Interaktionspartnern erfasst werden kann, bietet sich als Erhebungsmethode die Befragung an.

⁵⁹ Vgl. Abschnitt 2.1.

⁶⁰ Vgl. zu den unterschiedlichen Skalenniveaus Bronner et al. (1999).

6. Fazit

Das Interaktionsmodell von Martin und Drees integriert fünf bedeutende theoretische Ansätze der Sozial- und Verhaltenswissenschaften. Es liefert wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich zentraler Faktoren, die den Erfolg bzw. Misserfolg von Interaktionen beeinflussen. Bei den von Martin und Drees als „Grundvoraussetzungen gelingender Interaktion“ bezeichneten Variablen „Attraktivität“, „Verstehen“, „Gemeinsames Ziel“ und „Gemeinsamer Weg“ scheint es sich um notwendige Bedingungen für das Gelingen von Interaktionen zu handeln. Sie gelten für jede Form der Interaktion. Durch den Einsatz spezifischer sozialer Fähigkeiten, die Martin und Drees den Voraussetzungen zuordnen, ist es den Interaktionspartnern prinzipiell möglich, diese Voraussetzungen zu schaffen und Interaktionsprobleme zu überwinden.

Am Beispiel des Einstellungsinterviews haben wir exemplarisch dargestellt, wie eine Gesprächssituation unter Berücksichtigung der im Modell genannten Voraussetzungen zum Erfolg geführt werden kann. Hierfür ist es erforderlich, dass die Interaktionspartner über die relevanten sozialen Fähigkeiten verfügen und diese einsetzen. Das Modell liefert jedoch keine Aussagen hinsichtlich des Erwerbs und der Art und Weise des Einsatzes von Empathie, Kommunikations-, Visions- und Koordinationsfähigkeiten. Entsprechende Überlegungen lassen sich allerdings ableiten. Soziale Fähigkeiten und deren Einsatz sind erlernbar. Maßnahmen zur Förderung dieser Fähigkeiten müssen an den von Martin und Drees ausgemachten Grundvoraussetzungen anknüpfen.

Ob es sich bei den vier Voraussetzungen tatsächlich um notwendige oder sogar um hinreichende Bedingungen für das Gelingen von Interaktionen handelt, ist letztlich eine empirische Frage. Da eine Überprüfung der Hypothesen des Modells noch aussteht, bleibt diese Frage – vorerst – unbeantwortet. Doch selbst wenn das vorliegende Modell das Gelingen bzw. Scheitern von Interaktionen nicht vollständig erklären kann, so leistet es hierzu doch einen großen Beitrag.

Literaturverzeichnis

- Blankart, Charles Beat: Öffentliche Finanzen in der Demokratie (2001), 4. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2001
- Bronner, Rolf/Appel, Wolfgang/Wiemann, Volker (1999): Empirische Personal- und Organisationsforschung, München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1999
- Fritsch, Michael/Wein, Thomas/Ewers, Hans-Jürgen: Marktversagen und Wirtschaftspolitik (1999), 3. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 1999
- Interdisziplinäres Zentrum für soziale Kompetenz (o.J.): Warum sind Soziale Kompetenzen wichtig?, URL: <http://www.sozialekompetenz.jku.at/sozial/start.htm> (24.03.03)
- Kahle, Egbert: Betriebliche Entscheidungen (1998), 5. Auflage, München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1998
- Martin, Albert (1994): Personalforschung, 2. Auflage, München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1994
- Martin, Albert (2001a): Die Rolle des Führers bei der Entwicklung von Teams, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 13, Lüneburg, 2001
- Martin, Albert (2001b): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 2001
- Martin, Albert und Jeanette Purwin (1999): Soziale Fähigkeiten in der Gruppenarbeit – Empirische Ergebnisse und Konzipierung eines Meßinstruments, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 8, Lüneburg, 1999
- Martin, Albert und Volker Drees (1999): Vertrackte Beziehungen – Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt: Primus Verlag, 1999
- Pawlowski, Klaus und Hans Riebensahm (1998): Konstruktiv Gespräche führen, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1998
- Prim, Rolf und Heribert Tilmann (2000): Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft, 8. Auflage, Wiebelsheim: Quelle & Meyer Verlag, 2000
- Socioweb (o.J.): Lexikon Sociologicus, URL: http://www.sociologicus.de/lexikon/lex_geb/begriffe/soziale4.htm (24.03.03)

-
- Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation, 11. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2002
 - teachSam (o.J.): Hamburger Verständlichkeitsansatz - Mit oder ohne zusätzliche Stimulanz, URL: http://www.teachsam.de/psy/psy_kom/psy_thun/psy_kom_thun_6_3_1_6.htm (24.03.03)
 - Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1995