

IRRITATION ODER INNOVATION?

*Neuere Erkenntnisse der Psychologie
und ihr Potenzial für das Kommunikationsmanagement*

TEXT: Michael Bürker*

1 Einleitung

Warum sollten Kommunikationsprofis psychologische Erkenntnisse nutzen? Weil wir die Gründe meist nicht kennen, warum Menschen Dinge tun oder nicht tun. Weil wir häufig nicht wissen, was unser Verhalten bei anderen auslöst. Weil wir wissen, dass Emotionen eine wichtige Rolle spielen, aber wir verstehen sie selten. Weil Menschen größtenteils unbewusst agieren. Wie viel einfacher ist es, sich vorzustellen, Menschen handelten rational, hätten alle relevanten Informationen und würden nach ihren gut abgewogenen Urteilen handeln. Allein – so ist es nicht. Das kann zu Fehlentscheidungen und Fehlinvestitionen führen und verhindern, dass Ziele erreicht werden.

* **Michael Bürker** ist Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut. Er ist Senior Advisor der Script Consult GmbH in München und Landesvorsitzender der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) in Bayern.

Psychologie hilft Kommunikationsmanagerinnen und -managern, das Erleben und Verhalten ihrer Gesprächspartner beziehungsweise Ziel- und Anspruchsgruppen besser zu verstehen. Immer mehr Manager:innen erkennen, dass Unternehmen nicht nur ökonomische Gebilde sind, sondern auch soziale. Der Homo oeconomicus hat ausgedient – der Mensch mit seinen irrationalen, sozialen, altruistischen Seiten ist wiederentdeckt. Auf dieser Basis können Manager:innen bessere Entscheidungen treffen, aussagekräftigere Analysen erstellen, zielgenauere Strategien und Konzepte entwickeln und die Ergebnisse von Kommunikationsaktivitäten belastbarer messen und bewerten.

2 Psychologie in PR-Wissenschaft und -Praxis

Ein besseres Verständnis menschlichen Handelns, sozialer Dynamiken und medialer Eigengesetzlichkeit in der öffentlichen Kommunikation durch Erkenntnisse der Psychologie ist der PR-Wissenschaft und -Praxis immer wieder in Aussicht gestellt worden (vgl. Hoffmann/Ein-

willer 2020; Femers 2015; Bentele/Nothhaft 2008). Die Psychologie untersucht das Erleben und Verhalten von Menschen. Teildisziplinen mit hoher Relevanz für das Kommunikationsmanagement sind die Sozial- und Organisationspsychologie. Sie interessieren sich vor allem für menschliches Erleben und Verhalten in sozialen Beziehungen, Gruppen und Organisationen.

In der psychologisch inspirierten Medien- und Kommunikationswissenschaft ist das Arbeiten mit Einstellungskonzepten, Balance- und Dissonanztheorien sowie Attributionstheorien geläufig. Die Axiome von Watzlawick, das Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun und die Konversationsmaximen von Grice bis hin zu systemtheoretischen und konstruktivistischen Modellen haben die Komplexität von Kommunikation vor Augen geführt (vgl. Röhner/Schütz 2020; Frindte/Geschke 2019). Für die Beschreibung und Erklärung von Medienwirkungen wurden mit Agenda-Setting, dem Meinungsführerkonzept, der Theorie der Schweigespirale, Priming und Framing sowie der Wissenskluft-Hypothese eigene Ansätze entwickelt (vgl. Jäckel/Fröhlich/Röder 2020; Batinic/Appel 2008).

Dennoch gibt es „großes ungenutztes Potenzial“ für PR-Forschung und -Praxis (Femers 2015). Insbesondere bekannte sozialpsychologische Ansätze wie die Persuasionsforschung, die Theorie der kognitiven Dissonanz und die Rollen-Theorie bieten praktischen Nutzen für das Erklären und Verstehen von Problemen in der PR-Praxis. Darüber hinaus würden psychologische Ansätze wie der Us-and-Gratifications-Approach, das Involvement-Konzept und das Elaborations-Likelihood-Modell in der Kommunikationsplanung helfen, die Erreichbarkeit von Zielen realistisch einzuschätzen (vgl. Hoffmann/Einwiller 2020).

Vier Aspekte sind aus psychologischer Perspektive für die Unternehmenskommunikation besonders bedeutsam (vgl. ebd.):

1) die Rolle der Kommunikation in der strategischen Führung einer Organisation,

2) die Zielsetzungen und die mit ihnen verbundenen Herausforderungen,

3) Ansätze für die Beziehungspflege mit den Stakeholdern,

4) die Evaluation des strategischen Erfolgsbeitrags der Unternehmenskommunikation.

Alle genannten Ansätze und Theorien gehören zum Kernbestand der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Obwohl sie bis Ende der 1990er Jahre entwickelt wurden, spielen sie in PR-Wissenschaft wie -Praxis – anders als in der betriebswirtschaftlichen Marketingforschung – kaum eine Rolle. Zahlreiche Ansätze der psychologischen Forschung der letzten 25 Jahre sind weitgehend unberücksichtigt geblieben oder konnten sich nicht durchsetzen.

Dazu zählen die Persönlichkeitsfaktoren der Big Five, kognitive Heuristiken und Wahrnehmungsverzerrungen (Cognitive Bias) bei Entscheidungen, das Kon-

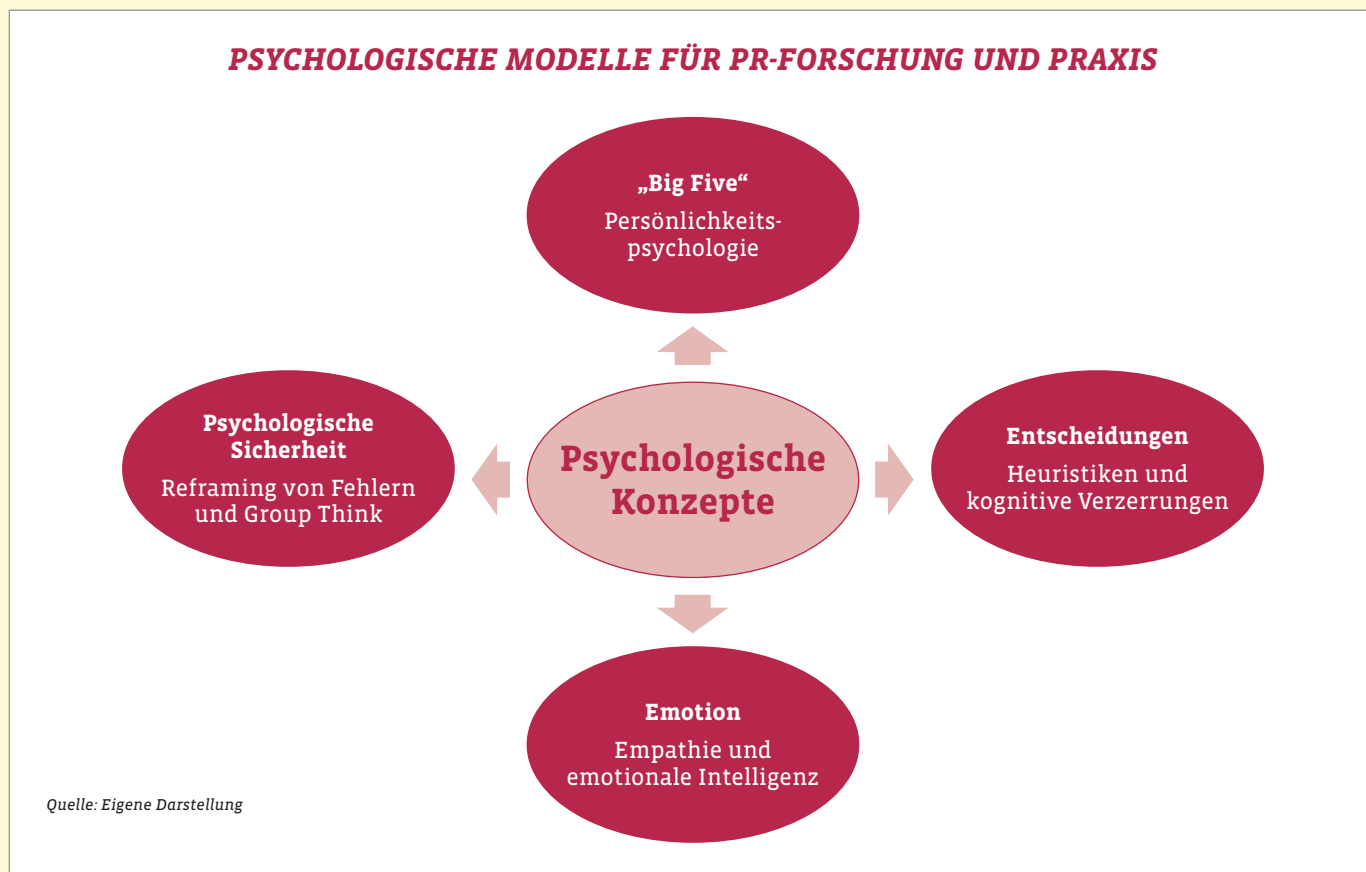
zept der emotionalen Intelligenz und die Theorie der psychologischen Sicherheit (👉 **Abbildung 1**).

Es herrscht ein Spannungsverhältnis zwischen der Nützlichkeit psychologischer Erkenntnisse für die Public Relations und der „auffällige(n) Zurückhaltung“ bei der wissenschaftlichen Rezeption bestehenden Wissens (Femers 2015).

3 „Big Five“ der Persönlichkeitsfaktoren

Die Trump-Kampagne im US-Wahlkampf 2016 hat gezeigt, dass ein Mann mithilfe eines psychologischen Modells zum amerikanischen Präsidenten gewählt werden kann. Das Beratungsunternehmen Cambridge Analytica entwickelte eine Microtargeting-Kampagne, die gezielt unentschiedene US-Wähler und -Wählerinnen vor allem in den Swing States ange- ➤

Abbildung 1



sprochen hat (vgl. Voigt 2018). Dies geschah mithilfe von Persönlichkeitsprofilen auf der Basis des Ocean-Modells (Big Five), einem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitsforschung (vgl. Frindte/Geschke 2019).

Die Daten dafür stammten aus öffentlich zugänglichen Quellen und einem Datenleck bei Facebook. Am Ende hat Trump die US-Wahl mit 70.000 Wählerstimmen in drei Bundesstaaten gewonnen. Ungeachtet der Rechtmäßigkeit und ethischen Fragwürdigkeit des Verfahrens zeigt es das Wirkungspotenzial psychologischer Ansätze in Kommunikation und Marketing.

Das psychologische Modell der Big Five beansprucht für sich, menschliche Persönlichkeit mithilfe von fünf Faktoren zu beschreiben und zu messen: Neu-

rotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, soziale Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (vgl. Frindte/Geschke 2019; 📌 **Abbildung 2**). Es ist das am weitesten verbreitete wissenschaftliche Modell der Persönlichkeitspsychologie.

Entstanden ist der Ansatz in den 1930er Jahren mittels Auswertung von Einträgen in Wörterbüchern mit Bezug zu Persönlichkeitseigenschaften. Auf dieser Basis wurde in den 1950er Jahren mit statistischen Verfahren der Datenreduktion und -strukturierung ein Persönlichkeitstest entwickelt.

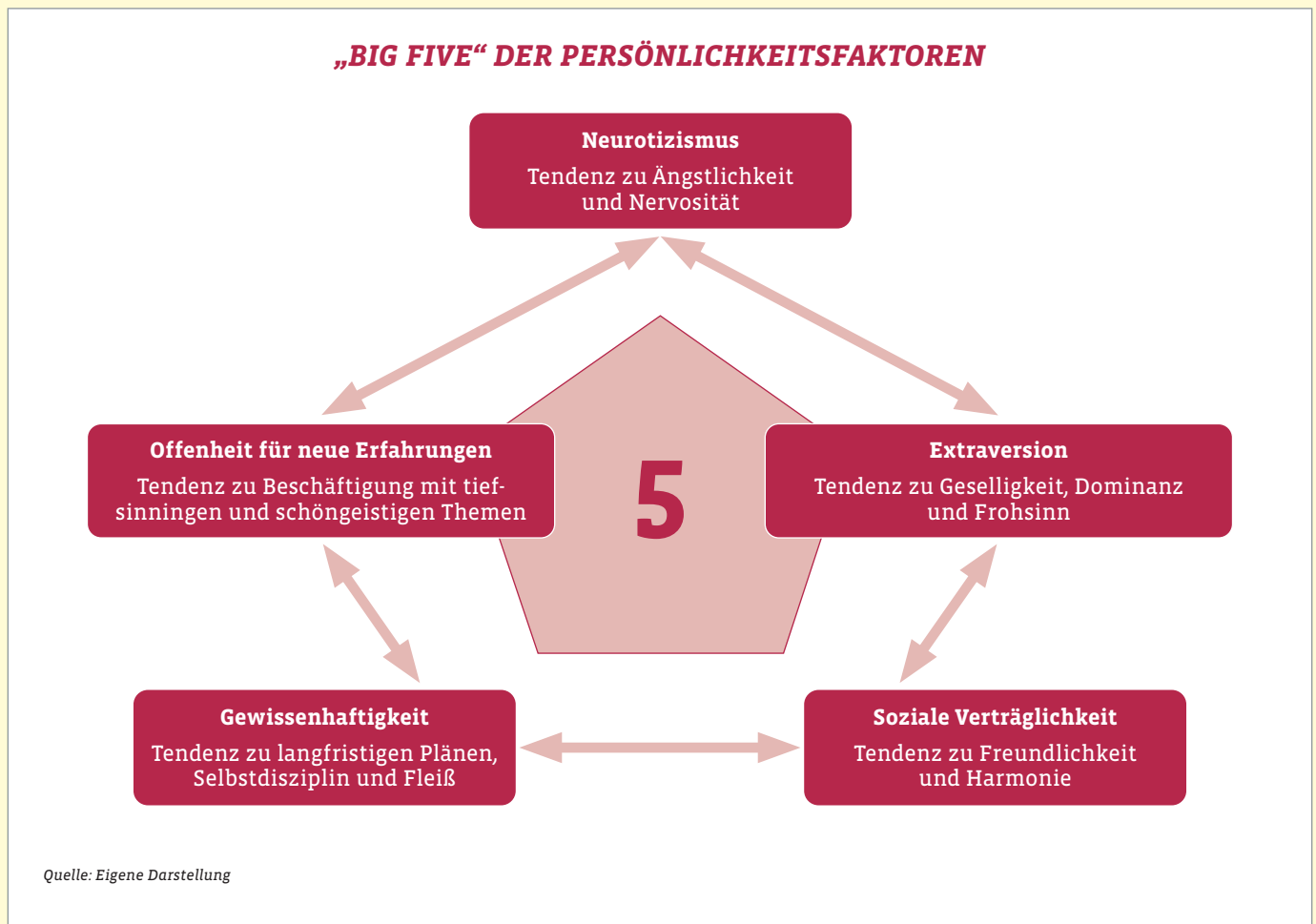
Daraus entstanden Ende der 1980er Jahre empirisch bewährte Messinstrumente für das Big-Five-Modell. Als empirisch gut abgesichert gilt vor allem der Einfluss der Faktoren Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion

auf die soziale Kompetenz (vgl. Frindte/Geschke 2019).

In den 2000er Jahren wurde mit Ehrlichkeit und Bescheidenheit ein sechster Faktor hinzugefügt (Hexaco-Modell). Besondere Aufmerksamkeit erzielten Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie als sogenannte „dunkle Triade der Persönlichkeit“ (Frindte/Geschke 2019). Sie korrelieren in hohem Maß und zeigen sich zum Beispiel in Ichbezogenheit, Egoismus, Selbstüberschätzung, Überempfindlichkeit gegenüber Kritik, Gefühllosigkeit, Mangel an Einfühlungsvermögen und antisozialem Verhalten.

Potenziale und Perspektiven: Für das Kommunikationsmanagement ist das Big-Five-Modell in mehrfacher Hinsicht nützlich. Da Kommunikator:innen in besonderer Weise über soziale Kompetenz

Abbildung 2



UNTERSCHIEDE ZWISCHEN SYSTEM 1 UND 2 NACH KAHNEMAN

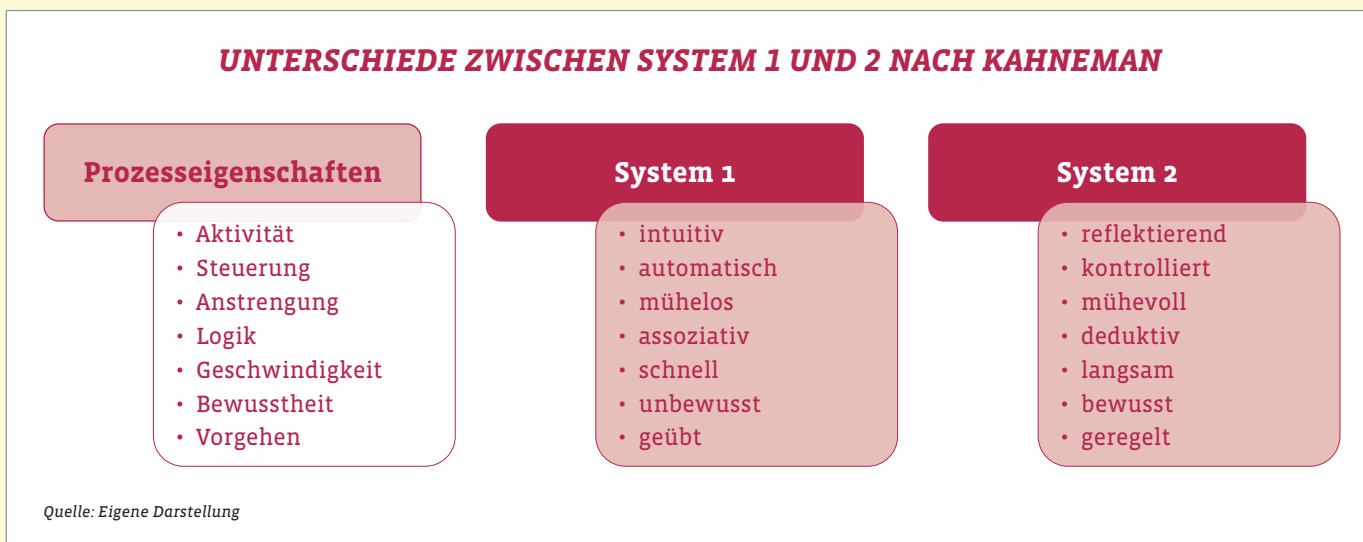


Abbildung 3

verfügen müssen, eignet es sich für die Personalauswahl im Kommunikationsmanagement.

In der CEO-Kommunikation kann es genutzt werden als Kontrastfolie für die Analyse und Positionierung der Unternehmer- oder Managementpersönlichkeit. Bei Image- und Reputationsanalysen sind die Big Five ein heuristisches Modell für die Beschreibung und Messung der Stärke der Unternehmenspersönlichkeit jenseits herkömmlicher Corporate-Identity-Analysen. Die Übertragung von Personen auf Organisationen ist begründet, da es stets Personen sind, die als Repräsentanten sprechen und deren Kommunikationsverhalten der Organisation zugerechnet wird.

4

Entscheidungen, Heuristiken und kognitive Verzerrungen

In Unternehmen und Organisationen werden täglich Entscheidungen getroffen, vom einfachen Handgriff bis zur großen Strategie. Handlungsdruck führt zum Abwägen von Alternativen, und am Ende wird die beste Lösung gewählt. So sieht es das rationale Entscheidungsmodell in vereinfachter Form vor. Doch die Erfahrung in Unternehmen und Organisatio-

nen ist häufig eine andere: Einzel- oder Gruppeninteressen, Machtpositionen und Allianzen, die Unternehmenskultur und nicht zu hinterfragende Grundannahmen führen dazu, dass nicht die vermeintlich oder tatsächlich beste Lösung gewählt wird, sondern die politisch gewollte und einfacher durchzusetzende.

Hinzu kommt, dass die meisten Entscheidungen im Organisationsalltag schnell und häufig unbewusst getroffen werden. Sie basieren meist auf einfachen Daumenregeln (Heuristiken), die nicht selten zu kognitiven Verzerrungen und in der Folge zu fehlerhaften Resultaten führen. Für diese Erkenntnis hat 1992 ein Psychologe den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhalten: Daniel Kahneman. Er hat – meist gemeinsam mit Amos Tversky – experimentell untersucht, wie Menschen ihre Entscheidungen treffen und wie sie Urteile fällen – vor allem wenn sie schnell und unter Unsicherheit entscheiden müssen. Das Ergebnis: Menschliche Entscheidungen weichen systematisch von den Prognosen der traditionellen Ökonomie ab.

Die herkömmliche Erwartungsnutzentheorie ist davon ausgegangen, dass Entscheider rational agieren, egoistisch den größten erwarteten Nutzen suchen und ihre Präferenzen kaum ändern (vgl. Kahneman 2012). Die psychologisch in-

spirierte Neue Erwartungstheorie (Prospect-Theory) geht stattdessen davon aus, „dass Menschen weder vollkommen rational noch völlig egoistisch sind und dass ihre Präferenzen alles andere als stabil sind“ (ebd.). In diesem Modell hängt das individuelle Risikoverhalten von der eingeschätzten Sicherheit eines auftretenden Ereignisses und dem Gewinn oder Verlust im Vergleich mit einem Referenzwert ab.

Kern des Modells ist, dass neben die rationale Vorgehensweise – Kahneman nennt sie „System 2“ – eine zweite tritt: „System 1“ (vgl. Kahneman 2012). Es agiert intuitiv, automatisch und schnell. System 2 arbeitet dagegen langsam, kontrolliert und mühevoll (vgl. ebd.; Frindte/Geschke 2019; 📌 **Abbildung 3**).

Während sich System 2 für das einflussreichere System hält, ist System 1 der „geheime Urheber“ vieler Urteile und Entscheidungen – auch und gerade in Notlagen, wenn wenig Zeit bleibt (Kahneman 2012). Aufgrund seiner energieschonenden und effizienten Arbeitsweise ist System 1 der Regelbetrieb. Erst wenn unauflösbare Schwierigkeiten auftreten, wird System 2 aktiviert.

Kennzeichen der Arbeitsweise von System 1 sind Entscheidungen auf der Basis von kognitiven Schemata (vgl. Frindte/Geschke 2019). Dabei handelt es sich >

um relativ stabile und regelmäßig wiederkehrende Formen der Informationsverarbeitung. Dazu zählen: Stereotypen (Personenschema), Skripte (Ereignisschema) und Heuristiken. Bei Letzteren handelt es sich um einfache Daumenregeln, die den kognitiven Aufwand bei komplexen Entscheidungsproblemen reduzieren und die häufig zu kognitiven Verzerrungen führen (vgl. Frindte/Geschke 2019; Fischer/Jander/Krüger 2018):

- **Verfügbarkeit:** Verfügbare oder einfach zugängliche Informationen werden stärker berücksichtigt.
- **Anker-Effekt:** Entscheidungen orientieren sich an zuvor wahrgenommenen oder mitgeteilten Zahlenwerten.
- **Primacy-Effekt:** Die ersten Informationen in einer Reihe von Mitteilungen haben den größten Einfluss auf Entscheidungen (First-Impression-Bias).
- **Recency-Effekt:** Die letzten Informationen oder Mitteilungen haben den stärksten Einfluss auf Entscheidungen.
- **Repräsentativität:** Die wahrgenommene Ähnlichkeit einer Person, eines Sachverhalts oder eines Ereignisses mit einer bestimmten Kategorie hat den größten Einfluss auf ein Urteil.
- **Halo-Effekt:** Eine positive Eigenschaft einer Person führt dazu, ihr weitere positive Merkmale zuzuschreiben (Attraktivitäts-Bias).
- **Extremitätseffekt:** Extreme Informationen erhalten mehr Gewicht bei der Urteils- oder Entscheidungsfindung.

Weitere psychische Mechanismen, die bei System 1 zu Fehleinschätzungen führen, sind Priming und Framing (vgl. Kahneman 2012). Im ersten Fall legt eine vorhergehende Information eine bestimmte Interpretation späterer Informationen nahe. Im zweiten Fall führen unterschiedliche Darbietungsweisen zu unterschiedlichen emotionalen Bewertungen.

Gründe für Fehleinschätzungen liegen in dem Wunsch, den eigenen Selbstwert zu schützen, die eigenen Fähigkeiten und Kontrollmöglichkeiten zu überschätzen und Verluste zu vermeiden (vgl. Fischer/Jander/Krüger 2018).

Eine aktuelle, neurobiologische Erklärung für System 1 und 2 liefert das sogenannte Predictive Coding. Danach stellt das Gehirn auf der Basis von Vorwissen und Erfahrungen fortlaufend Vorhersagen auf, was in bestimmten Situationen geschehen wird. Diese Prognosen werden fortlaufend geprüft und gegebenenfalls verbessert. Demnach findet keine 1:1-Wahrnehmung statt, vielmehr konstruiert das Gehirn „aus bruchstückhaften sensorischen Daten“ eine Wirklichkeit (Stangl 2022).

Je stärker eine Sinnesreizung davon abweicht, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer intensiveren Auseinandersetzung. Das wäre der Moment, in dem System 2 die Steuerung übernimmt, allerdings keineswegs so rational wie es scheint, sondern ebenfalls durch stabilisierte Erwartungen vorprogrammiert.

Potenziale und Perspektiven: Die wichtigste Konsequenz aus der Neuen Erwartungstheorie ist, Irrationalität zu akzeptieren und bei den eigenen Aktivitäten zu berücksichtigen. So ermöglicht das Wissen um Heuristiken und kognitive Verzerrungen dem Kommunikationsmanagement zunächst, eigene Fehleinschätzungen zu erkennen und zu vermeiden. Zugleich können Urteile und Entscheidungen anderer einfacher nachvollzogen, verstanden und eingeordnet werden. Hier kann das Kommunikationsmanagement bei der Beratung des Top-Managements einen wichtigen Beitrag zu besseren Entscheidungen leisten.

Eine weitere Konsequenz für das Kommunikationsmanagement ist, die vielfältigen Gewinn- und Verlustwartungen der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen, insbesondere deren Risikoaversität, zu reflektieren und bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien und -programmen stärker ins Kalkül zu ziehen.

Eine diabolische Variante wäre die Instrumentalisierung von Verzerrungstechniken im Rahmen persuasiver und manipulativer Kommunikationstaktiken. So etwa bei der Abfolge von Informationen und Botschaften in Audio- und Videocasts, Broschüren oder Websites (Primacy, Recency), beim gezielten Set-

zen von Referenzwerten bei Verhandlungen oder Kampagnen (Anker-Effekt) oder durch Übergewichtung positiver Eigenschaften (Halo-Effekt).

Nach dem Predictive Coding sind es vor allem besonders aufmerksamsstarke, irritierende Abweichungen von Erwartungen, die bei Kommunikationsmaßnahmen und Kampagnen den Zugang zu System 2 und damit zu einer intensiveren, reflektierten Auseinandersetzung ermöglichen.

5 Emotion, Spiegelneurone und emotionale Intelligenz

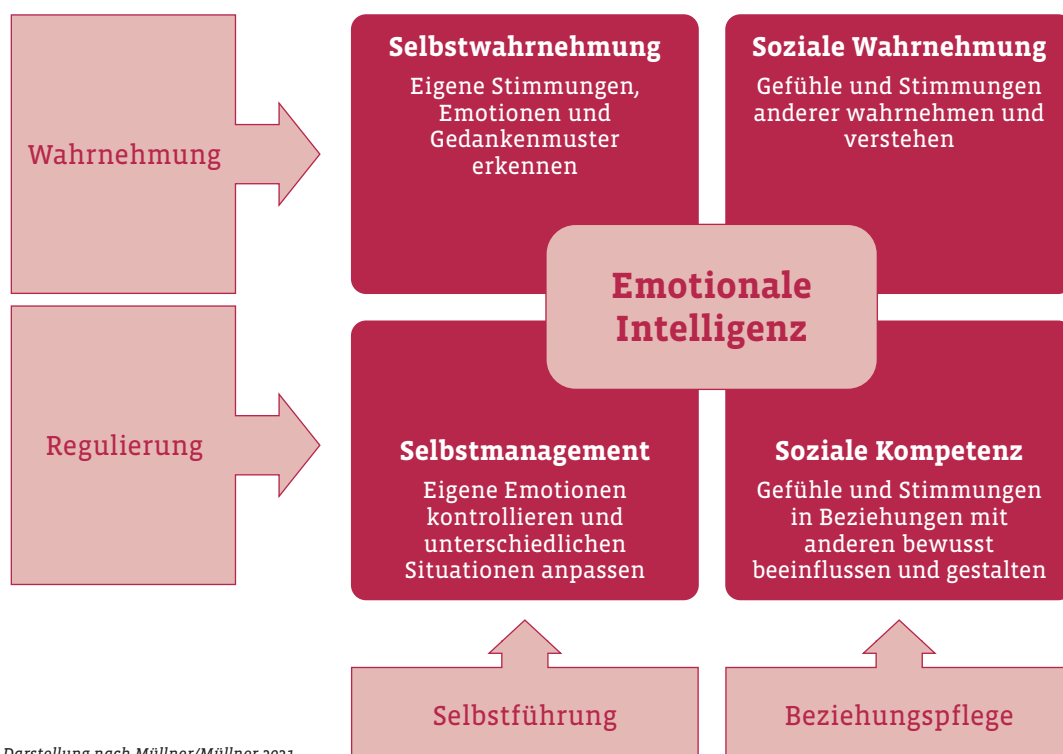
Eine wesentliche Kompetenz von erfolgreichen Kommunikatoren ist die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen und die Welt aus deren Perspektive wahrzunehmen. Je besser sie die Interessen, Bedürfnisse und Ziele ihrer Ziel- und Anspruchsgruppen antizipieren, desto erfolgreicher können sie sich darauf einstellen und ihre eigenen Ziele erreichen.

Zugleich wissen sie: Wer einseitig seine Ziele verfolgt, wird am Ende verlieren. Kommunikatoren sind Beziehungsarbeiter – ihr Erfolg ist wesentlich davon abhängig, wie gut es ihnen gelingt, gute und stabile Beziehungen aufzubauen. Dafür müssen beide Seiten profitieren, ansonsten steigt eine Seite über kurz oder lang aus.

Das heißt, Kommunikationsprofis müssen mit unterschiedlichen Stimmungen und Gefühlslagen umgehen können, sie müssen mögliche Konfliktlinien frühzeitig erkennen, Auseinandersetzungen moderieren und harte Konfrontationen vermeiden. Kurz: Sie müssen empathisch sein und emotionale Intelligenz besitzen.

Emotionen wurden in der PR-Forschung bislang selten untersucht. Wie in der Medien- und Kommunikationswissenschaft standen vor allem kognitive Effekte der Mediennutzung im Vordergrund. Dabei spielen Emotionen als auslösende, verursachende oder moderierende Einflussgröße oder Kommunikationswirkung eine wichtige Rolle. So beeinflussen emotionale Aspekte wie Stim-

EMOTIONALE INTELLIENZ



Quelle: Eigene Darstellung nach Müller/Müller 2021

Abbildung 4

mungen, Spannung, Spaß, Unterhaltung, Sensations- und Angstlust, ob Menschen sich mit bestimmten Themen und Meinungen auseinandersetzen (vgl. Schweizer/Klein 2008).

Außerdem neigen Menschen in positiver Stimmung dazu, sich weniger intensiv und kritisch mit Botschaften und Argumenten auseinanderzusetzen als Personen in negativer Stimmung. Letztere lassen sich entsprechend eher von starken als von schwachen Aussagen überzeugen (vgl. Frindte/Geschke 2019).

Unter Emotionen versteht die Psychologie auf bestimmte Objekte ausgerichtete, affektive Reaktionen, die das Erleben und Verhalten zeitlich befristet verändern (vgl. Eder/Brosch 2017). Sie unterscheidet dabei fünf Dimensionen von Emotionen:

- a) subjektives Erleben,
- b) kognitive Einordnung und Bewertung,
- c) physiologische Erregung,

- d) Ausdruck/Körpersprache,
- e) Motivation und Handlungsbereitschaft.

Emotionen haben für Menschen vielfältige Funktionen (vgl. Frindte/Geschke 2019): Sie lenken die Aufmerksamkeit auf Chancen und Risiken in der Umwelt (Informationsfunktion), unterstützen positive Erfahrungen und vermeiden negative (Motivationsfunktion). Und schließlich helfen sie, Kontakte aufzubauen und Beziehungen zu vertiefen oder unangenehme Menschen zu meiden (Sozialfunktion). Sie können sowohl Auslöser, Einflussfaktor als auch Ergebnis von Kommunikation sein.

Eine besondere Rolle spielen die sogenannten Basisemotionen wie Freude, Überraschung, Ärger, Angst, Trauer und Abscheu (vgl. ebd.; Schweizer/Klein 2008). Sie lösen auf der Basis von Umweltreizen in automatisierter Form spezifische Verhaltensweisen aus.

Die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Emotionen ist die Fähigkeit des Menschen, das Denken, Fühlen und Handeln von anderen nachzuvollziehen und zu antizipieren – ohne deren Innenperspektive zu übernehmen. So ist strategisches und taktisches Verhalten möglich durch Integration in das eigene Denken, Fühlen und Handeln – eine zentrale Voraussetzung für die Koordination von Gruppen.

Die weit entwickelte Fähigkeit des Menschen zur Kooperation, auch in komplexen Situationen, erklärt seine zivilisatorischen Erfolge. Der evolutionäre Sprung wurde möglich durch die Fähigkeit zur Empathie („perspective taking“, Young 2008). Die Forschung unterscheidet kognitive und emotionale Empathie. Während es im ersten Fall um die Fähigkeit geht, die Absichten anderer zu erkennen, handelt es sich im zweiten Fall um deren Gefühle. >

Die Entdeckung der sogenannten Spiegelneurone hat dem Konzept der Empathie neuen Auftrieb gegeben (vgl. Young 2008). Sie bilden die neurobiologische Basis im menschlichen Gehirn (vgl. Zaboura 2009). Bereits die bloße Beobachtung der Handlungen von anderen aktiviert dieselben Hirnregionen, als hätte man sie selbst ausgeübt (vgl. ebd.; Young 2008). Spiegelneurone lassen Menschen spüren und empfinden, was andere denken und fühlen. Vor allem Veränderungen im Gesichtsausdruck können so Veränderungen in der Wahrnehmung von Gefühlen auslösen (Facial-Feedback-Hypothese; vgl. Frindte/Geschke 2019).

Wenn eine Emotion bei anderen Menschen wahrgenommen wird und automatisch dieselbe Emotion in der wahrnehmenden Person auslöst, kommt es zur emotionalen Ansteckung (vgl. Frindte/Geschke 2019). Sie kann in Gruppen und Organisationen auftreten und dient häufig der Verbesserung kooperativer Beziehungen.

Die Fähigkeit, eigene Emotionen und die Gefühle anderer wahrzunehmen, richtig einzuschätzen und entsprechend darauf zu reagieren, nennt die Psychologie emotionale Intelligenz (vgl. Frindte/Geschke 2019). Sie ist gekennzeichnet durch die Fähigkeiten zu Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, sozialer Wahrnehmung und Beziehungsmanagement (vgl. Müllner/Müllner 2021; 📌 **Abbildung 4**, S. E6). Im Management zeigt sich emotionale Intelligenz durch Empathie, Achtsamkeit, Authentizität, Überzeugungskraft und Resilienz.

Wenn eigene oder fremde Gefühle und Stimmungen verzerrt wahrgenommen werden, kommt es zum sogenannten Dunning-Kruger-Effekt (vgl. Dölz/Siems 2018). Er besagt, dass mit abnehmender Kompetenz die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Personen die eigenen Fähigkeiten überschätzen und überlegene Fähigkeiten anderer nicht erkennen.

Potenziale und Perspektiven: Empathische Fähigkeiten und emotionale Intelligenz ermöglichen Kommunikationsmanager:innen, Führungskräfte und Mitarbeitende sowie externe Stakeholder

besser wahrzunehmen, zu verstehen und auf dieser Basis Beziehungen mit ihnen aufzubauen, zu pflegen und zu erhalten. Das gilt insbesondere für direkte, persönliche Gespräche und Verhandlungen.

Im eigenen Team und in der Beratung des Managements ermöglichen Empathie und emotionale Intelligenz offenere Diskussionen und kreativere Lösungen. In der internen Kommunikation sowie der Veränderungskommunikation können sie wesentlich zu ausgleichenden, sozial nachhaltigeren Lösungen beitragen.

In Analyse- und Konzeptionsphasen helfen Empathie und emotionale Intelligenz, die eigenen Ziel- und Anspruchsgruppen realistisch einzuschätzen, ihre thematischen Interessen und Meinungen zu erkennen, und die eigene Themenplanung und Kommunikationsmaßnahmen daran auszurichten. Insbesondere sensibilisieren sie dafür, die eigenen Positionen nicht zu überschätzen und die emotionale Balance in Stakeholder-Beziehungen zu wahren.

In Sprache, Text- und Bildgestaltung sollten Gefühle und emotionale Darstellungen situationsadäquat und zielgruppengerecht berücksichtigt werden. Mit dem Elaboration-Likelihood-Modell und dem Involvement-Konzept liegen psychologische Ansätze vor, die zeigen, wann welche Kommunikationsstrategien höhere Erfolgchancen haben. Schließlich hilft die Berücksichtigung emotionaler Aspekte bei PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling, wichtige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Hier ist die klassische Werbung der stärker informationsorientierten PR deutlich voraus.

6

Psychologische Sicherheit, Reframing von Fehlern und Group Think

Eine Folge emotionaler Intelligenz von Führungskräften in Unternehmen und Organisationen ist die gesteigerte psychologische Sicherheit in Teams. Sie wird definiert als die von den Mitgliedern geteilte Überzeugung, dass im Team Sicherheit

besteht für die Übernahme zwischenmenschlicher Risiken (vgl. Edmondson 1999).

Das Konzept geht davon aus, psychologische Sicherheit eher als Team-beziehungsweise Gruppenklima zu behandeln und weniger als persönliche Eigenschaft einzelner Teammitglieder (vgl. Goller/Laufer 2018). Eine Untersuchung von mehr als 180 Teams bei Google hat gezeigt, dass nicht die Personalauswahl, sondern die psychologische Sicherheit im Team der bedeutendste Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit war.

Kern des Konzepts ist die Abwesenheit von Angst und ein Gefühl von gegenseitigem Respekt und Vertrauen im Team (vgl. Goller/Laufer 2018; Edmondson 1999). Alle können sich darauf verlassen, dass kein Mitglied bloßgestellt, zurückgewiesen oder bestraft wird, weil es offen seine Meinung äußert. Eigene Meinungen können offen geäußert werden, Fehler und Schwächen werden als Lernanreiz angesehen, Fähigkeiten im Team werden geschätzt und eingesetzt.

In diesem Klima sind die Teammitglieder offener für Veränderungen und eher bereit, neue Verhaltensweisen zu lernen und Widerstände zu überwinden (vgl. Goller/Laufer 2018; Edmondson 1999). Das darf nicht damit verwechselt werden, nett und höflich zu sein oder bedingungslose Unterstützung anzubieten. Es geht keineswegs darum, Leistungsstandards zu senken oder Menschen nicht für ihr Handeln oder Nichthandeln verantwortlich zu machen.

Zahlreiche Untersuchungen auf Mitglieder-, Team- und Organisationsebene haben gezeigt, dass psychologische Sicherheit zu einer Reihe positiver Effekte führt: Überwindung von Hindernissen, Verbesserungen im Kommunikationsverhalten, kontinuierliches Lernen und optimierte Arbeitsabläufe, Förderung von Innovationen, höhere Produktivität sowie Mitarbeiterengagement und -bindung bis hin zu besserer Unternehmensleistung mit Blick auf Zielerreichung und Gesamtkapitalrendite (vgl. Goller/Laufer/ 2018; Edmondson/Lei 2014; Newman/Donohue/Eva 2017).

Beim Aufbau psychologischer Sicherheit kommt Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Sie müssen Scheitern als Chance begreifen und vermitteln, dass Mitarbeiter und Teams nur Verbesserungen erzielen, wenn sie aus Fehlern lernen (vgl. Edmondson 2019). Führungskräfte müssen ein Klima schaffen, das zwischenmenschliche Risiken mindert und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöht (vgl. Edmondson/Lei 2014). Dafür ist es wichtig, eigenständige und abweichende Auffassungen und Einschätzungen zu goutieren, auch wenn sie den Status quo infrage stellen. Führungskräfte müssen Vorbild sein, Arbeit als Lernaufgabe begreifen und andere zur Zusammenarbeit inspirieren (vgl. Goller/Laufer 2018).

Das Konzept sieht drei Phasen vor, um psychologische Sicherheit in Teams aufzubauen: a) die Bühne bereiten, b) zur Teilnahme einladen und c) produktiv reagieren (vgl. Edmondson 2019; 📌 **Abbildung 5**).

Das Gegenstück zu psychologischer Sicherheit ist Group Think (Gruppendenken). Dieses Phänomen findet statt, wenn in Gruppen nur geringe oder keine psychologische Sicherheit herrscht, son-

dern der Druck zu Einmütigkeit oder die Dominanz einer Führungsperson eine Auseinandersetzung mit realistischen Alternativen außer Kraft setzt (vgl. Goller/Laufer 2018).

Typische Kommunikationsmuster, die zu Gruppendenken führen und abweichende Informationen und Einschätzungen nicht zulassen, können durch gezielte Gegenstrategien vor allem von Führungskräften aufgebrochen werden (vgl. Frindte/Geschke 2019; 📌 **Abbildung 6**, S. E9).

Potenziale und Perspektiven: Das größte Potenzial besitzt das Konzept der psychologischen Sicherheit für Kommunikationsteams. Gerade in Analyse- und Konzeptionsphasen sowie in Zeiten hohen Drucks oder bei Krisen sind offene, vorurteilsfreie und kritische Einschätzungen wichtig, um qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse und Entscheidungen zu erzielen.

Im Unternehmen kann psychologische Sicherheit dazu beitragen, das Kommunikationsverhalten zu verbessern sowie die Lern- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, deren Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produk-

tivität zu erhöhen und Innovationen zu fördern. In der Beratung des Top-Managements hilft der Ansatz, die negativen Folgen von Group Think zu erkennen und durch gezielte Interventionen aufzulösen.

In der Evaluation der internen Kommunikation sowie der Veränderungskommunikation liefert das Konzept der psychologischen Sicherheit zusätzliche aussagekräftige Ziel- und Messgrößen, die über herkömmliche kognitive und konative Kennzahlen und Metriken hinausgehen.

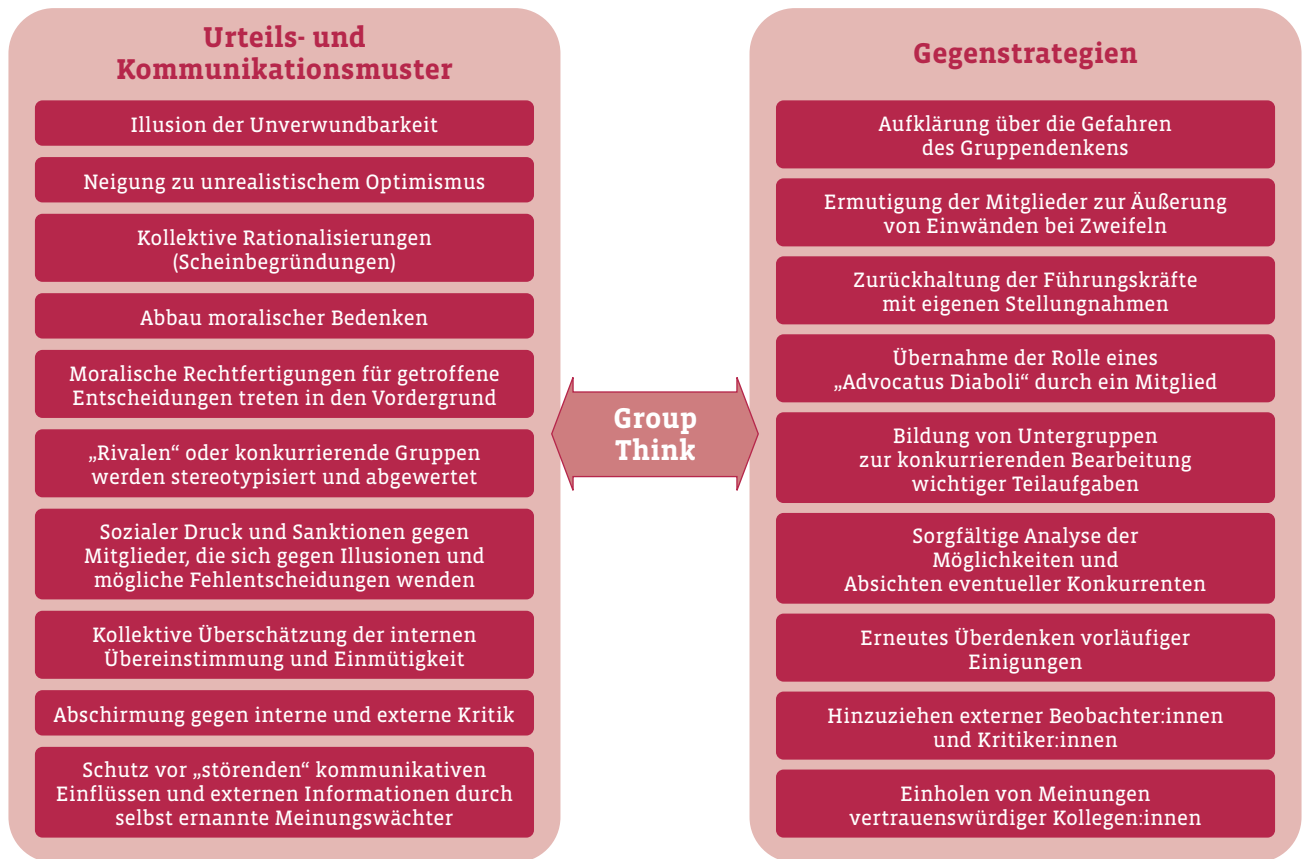
7 Fazit und Perspektiven für das Kommunikationsmanagement

Psychologische Konzepte wie die Big Five, kognitive Verzerrungen, Emotionen, Empathie, emotionale Intelligenz und psychologische Sicherheit können dem Kommunikationsmanagement helfen, interne und externe Gesprächspartner sowie Ziel- und Anspruchsgruppen besser zu verstehen und das eigene Team zu führen. ➤

Abbildung 5



URTEILS- UND KOMMUNIKATIONSMUSTER SOWIE GEGENSTRATEGIEN BEI GROUP THINK NACH FRINDTE/GESCHKE 2019



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6

Sie liefern vielfältige Ansatzpunkte für die Beratung des Top-Managements in Fragen der Kommunikation und ermöglichen aussagekräftigere Analysen und zielgenauere Planungen insbesondere bei der Formulierung von Zielen. Damit bieten sie auch eine erweiterte Basis für PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling.

Insgesamt geht es weniger um eine generelle Veränderung des Kommunikationsmanagements als vielmehr um ein weiterentwickeltes Verständnis von Kommunikation in den Beziehungen und Netzwerken zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern.

Literatur

- Bentle, Günter/Nothhaft, Howard (2008): Medienpsychologie und PR-Wissenschaft: Schnittmengen. In: Batinic, Bernad/Appel, Markus (Hrsg.): Medienpsychologie. Heidelberg: Springer Medizin, S. 353-358.
- Dölz, Josephine/Siems, Florian (2018): Eine Diskussion des Dunning-Kruger-Effekts für Kunden-Mitarbeitenden-Beziehungen. In: Gölzner, Herbert/Meyer, Petra (Hrsg.): Emotionale Intelligenz in

Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 333-351.

Eder, Andreas/Brosch, Tobias (2017): Emotion. In: Müsseler, Jochen/Rieger, Martina (Hrsg.): Allgemeine Psychologie. 3. Aufl. Berlin: Springer.

Edmondson, Amy (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, S. 350-383.

Edmondson, Amy (2019): The Role of Psychological Safety. Maximizing Employee Input and Commitment.

-
- In: Leader to Leader, Vol. 92, No. 1, S. 13-19.
- Edmondson, Amy/Lei, Zhike (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an interpersonal Construct. In: Annual Review of organizational Psychology and organizational Behavior, Vol. 1, No. 1, S. 23-43.
- Femers, Susanne (2015): Public Relations aus sozialpsychologischer Sicht. In: Szyszka, Peter/Fröhlich, Romy/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer VS, S. 63-84.
- Frindte, Wolfgang/Geschke, Daniel (2019): Lehrbuch Kommunikationspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Goller, Ina/Lauffer, Tanja (2018): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gollwitzer, Mario/Schmitt, Manfred (2019): Sozialpsychologie kompakt. Weinheim: Beltz.
- Hoffmann, Christian Pieter/Einwiller, Sabine (2020): Psychologische Dimensionen der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 447-465.
- Kahneman, Daniel (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler.
- Müllner, Markus/Müllner, Caroline (2021): Emotional intelligent führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Newman, Alexander/Donohue, Ross/Eva, Nathan (2017): Psychological Safety: A systematic Review of the Literature. In: Human Resource Management Review, Vol. 27, No. 2, S. 521-535.
- Schweizer, Karin/Klein, Klaus-Martin (2008): Medien und Emotionen. In: Batinic, Bernad/Appel, Markus (Hrsg.): Medienpsychologie. Heidelberg: Springer Medizin, S. 149-175.
- Stangl, Werner (2022): Predictive Coding-Theorie. In: Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. URL: <https://lexikon.stangl.eu/25321/predictive-coding-theorie> [zuletzt abgerufen am 09.12.2022].
- Voigt, Mario (2018): Digital Trump-Card? Digitale Transformation in der Wähleransprache. In: Gärtner, Christian/Heinrich, Christian (Hrsg.): Fallstudien zur Digitalen Transformation. Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 149-172.
- Young, Allan (2008): Kultur im Gehirn: Empathie, die menschliche Natur und Spiegelneuronen. In: Niewöhner, Jörg/Kehl, Christoph/Beck, Stefan: Wie geht Kultur unter die Haut? Emergente Praxen an der Schnittstelle von Medizin, Lebens- und Sozialwissenschaft. Bielefeld: transcript Verlag, S. 31-54.
- Zaboura, Nadia (2009): Das empathische Gehirn: Spiegelneurone als Grundlage menschlicher Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ◀
-