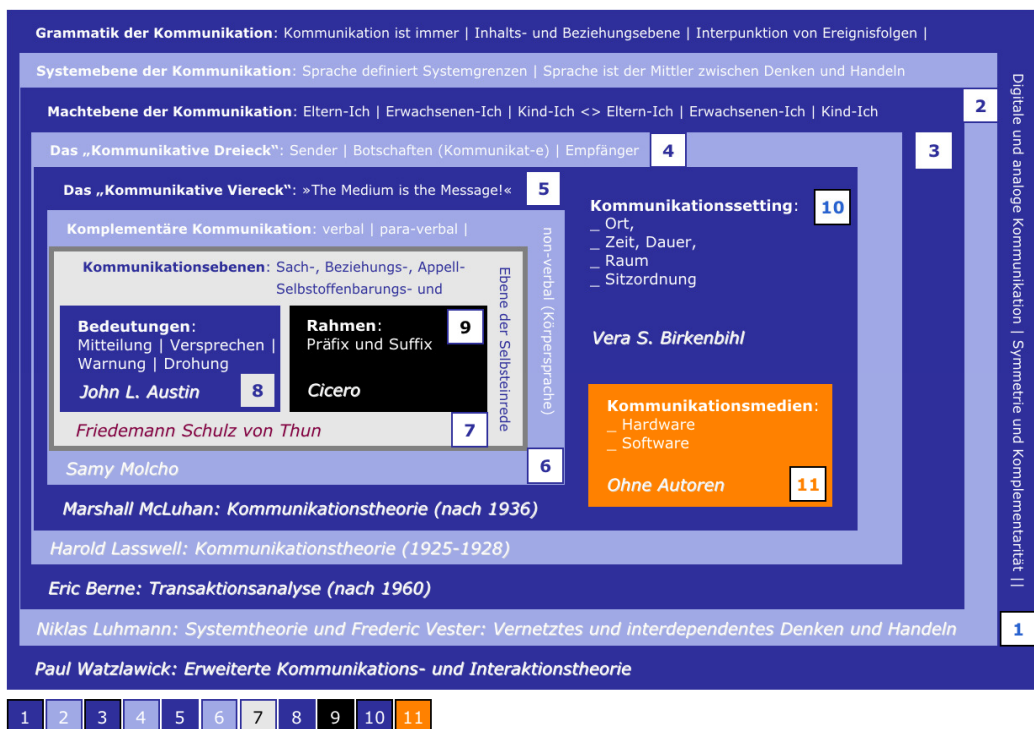


Führen und Leiten als Herausforderung - Eine Hilfestellung in Form kurzer Briefings -

Merkblatt 1.1¹

Das „Integrierte Kommunikationsmodell“

Graphik: Das integrierte Kommunikationsmodell



1: (A) **Kommunikation ist immer:** Sie können einfach nicht nicht kommunizieren, auch wenn Sie schweigen, wegsehen etc. Der in der Regel unzureichende Versuch, nicht zu kommunizieren, wirkt oft auf das oder die Gegenüber viel irritierender (und löst Ärger aus!), weil Ihr Verhalten verstärkt missgedeutet werden kann. (B) **Jede Kommunikation** hat neben dem **Inhalts-** auch einen **Beziehungsaspekt** (vgl. auch Punkt 7); der Beziehungsaspekt überlagert so gut wie immer den Inhaltsaspekt. Heißt: Klären Sie zuerst die Beziehung – und die Sache wird Ihnen gelingen. (C) **Wo ist Anfang, wo Ende?** Gerade bei lange zurückliegenden Konflikten erscheint es mehr als müßig, den „Auslöser“ finden zu wollen. Das Eine bedingt immer auch das Andere (sog. negative und positive Rückkoppelungseffekte). Stecken Sie also Ihre Energie in die Zukunft und ändern Sie IHR Verhalten ... Folgerichtig wird auch Ihr Gegenüber sein Verhalten ändern (müssen). (D) **Zahlen sind überwiegend eindeutig** definiert und kaum zu interpretieren (**digitale Information**), menschliches Verhalten ist hingegen sehr vielschichtig (**analoge Kommunikation**) und gerade auch kulturell sehr unterschiedlich. Entsprechend weit ist das Feld der Deutung, Hüten Sie sich also vor vorschnellen Bewertungen und fragen Sie lieber zwei Mal nach. (E) **Spielt der Eine Koch, macht er den Anderen zum Kellner**, verhält sich also der Eine so, verhält sich der Andere entsprechend **komplementär** dazu. Das kann durchaus sinnvoll sein, muss es aber nicht, weil häufig eine eher **symmetrische**, also eine „selbst-bewusste“ Form der Kommunikation (vgl. Punkt 3.) angemessener, zielführender und letztlich „gesünder“ ist. Prüfen Sie also das Interaktionsmuster auf seine Nützlichkeit und Wirksamkeit.

¹ (Auch) dieses „Merkblatt“ ist Teil einer Serie von 40 Merkblättern, die größtenteils die Themen „Kommunikation“ und „Führung“ zum Inhalt haben. Sinn und Zweck dieser Merkblätter ist es, zum Teil komplexe Zusammenhänge auf zwei, maximal drei Seiten verdichtet so zusammenzufassen und zu erläutern, dass deren Kern deutlich wird und auch später noch abrufbar ist. Dabei sind naturgemäß Überzeichnungen und Vereinfachungen nicht zu vermeiden. Sie sollen gleichwohl zu Diskussionen anregen!

2: (A) und (B) „Woher soll ich wissen, was ich denke, wenn ich noch nicht gehört habe, was ich sage?“ So hieß es einmal in einer Einlage des Kabarettisten MATHIAS RICHLING. „Denken ist Sprache. Deswegen nehmen wir das nicht wahr, was wir nicht bezeichnen können“, formuliert auf einer ganz anderen Ebene einer der „Väter“ der Systemtheorie GREGORY BATESON diesen Gedanken. Sprache ist also letztlich der Mittler zwischen Beobachten, Denken und Handeln und so begrenzen begrenzte Möglichkeiten in unserer Sprache auch die Möglichkeiten unseres Handelns, weil wir uns z.B. anderen nicht erklären können – und die anderen sich uns nicht. So grenzt Sprache an sich schon aus, verstärkt natürlich noch durch besondere Effekte wie „Akzent“, „Dialekt“ oder „Soziolekt“, sprachliche Besonderheiten also, die deutlich machen, ob jemand „dazu gehört“ oder eben nicht. Versuchen Sie entsprechend den Perspektivenwechsel, das empathische Hineindenken in den Anderen und versuchen Sie, soviel Übersetzungen wie möglich zu bekommen, indem Sie nachfragen, wo immer ihnen etwas suspekt oder „fraglich“ (im Wortsinn) erscheint.

3: Wer sich, z.B. als Vorgesetzter, als strafender Vater geriert, darf sich nicht wundern, wenn seine Mitarbeiter sich wie pubertierende Kinder verhalten – und umgekehrt. Auch hier bedingt das eine Verhalten das andere (vgl. Punkt 1C). Besser ist es, wenn sich Erwachsene um Umgang miteinander auch wie Erwachsene verhalten.

4: Das grundlegende Kommunikationsmodell von HAROLD LASWELL ist im Kern sehr schlicht: Sender – Botschaft – Empfänger. Schwieriger ist die Frage zu beantworten, welche Ecke dieses „Dreiecks der Kommunikation“ im Zweifel zu bevorzugen bzw. besonders zu betonen ist. Das ist sowohl von der Situation als auch von der Profession abhängig: Künstler werden (und sollen auch) eher den „Sender“ betonen, Naturwissenschaftler die „Botschaft“, Lehrende, Seelsorger und Therapeuten, Verkäufer zumal sollten eher die Ecke des „Empfängers“ im Blick haben.

5: MARSHALL McLuhan war seiner Zeit weit voraus, indem er bereits kurz nach Erfindung des Fernsehens erkannte, dass neue Medien die Welt verändern können. Von ihm stammt der berühmte Satz: „*The Medium is the Message.*“ Das Medium der Botschaft ist die eigentliche Botschaft. Das Phänomen wurde auf besondere Art und Weise bekannt, nachdem ein Hörspiel von ORSON WELLES über die angebliche Invasion der Marsianer 1938 die (amerikanische) Landbevölkerung in Scharen aus ihren Dörfern getrieben hatte und im Osten der USA eine Massenpanik ausbrach. So sehr hatte man dem angeblich hochseriösen neuen Medium „Radio“ Glauben geschenkt. Gut 70 Jahre später hat sich das Fernsehen tief in unser Bewusstsein eingegraben und ersetzt nicht selten die Realität. GOTTLIEB GUNTERN, ein deutscher Philosoph, stellt denn auch lakonisch fest, dass es heutzutage nur noch um gute Bilder und weniger um gute Worte und schon längst nicht mehr um gute Taten gehe. Diese neue „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ (GEORG FRANCKH) zeigt sich z.B. in der Politik als der ewige Kampf um eine möglichst breite Aufmerksamkeit in den Medien. In diesem Zusammenhang lässt sich nicht viel raten – aber doch zumindest so viel, die hier beschriebenen Phänomene im Auge zu behalten.

6: Körpersprachliche Kommunikation ist immer analog (vgl. Punkt 1D) und deswegen immer mehrdeutig. Deswegen ist Vorsicht bei der Interpretation geboten, umso mehr, weil unsere Kommunikation zu rund 80 Prozent non-verbal (und para-verbal: „Akzent“, „Dialekt“, „Soziolekt“, sprachliche Eigenheiten wie Lispeln, Stottern etc.), also körpersprachlich bestimmt wird. Eine gewisse Orientierung immerhin bieten die Bücher von SAMY MOLCHO.

7: Eine Botschaft umfasst immer mehrere Ebenen (vgl. Punkt 1B): Die Sachebene steckt ebenso „drin“, wie die Beziehungsebene, die Ebene des Appells oder die Ebene der Selbstoffenbarung. Entscheidend ist, zu wissen, auf welcher Ebene man selbst eher spricht oder hört und wie der Andere „gestrickt“ ist. Und wichtig ist zu unterscheiden, welche der von FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN sehr ausführlich beschriebenen Ebenen zu welchem kommunikativen Inhalt am besten passt.

8: Der Satz „Ich komme morgen!“, digital z.B. vier Mal auf ein Blatt Papier aufgeschrieben, hat immer dieselbe Bedeutung, ohne jede Wertung. Der Satz, vier Mal völlig unterschiedlich betont, also analog kommuniziert (s. Punkt 1D), kann völlig unterschiedlich aufgefasst werden: Als Mitteilung/ Ankündigung, als Versprechen, als Warnung oder sogar als Drohung. Achten Sie also auf Ihren Ton, denn „der Ton macht die Musik“.

9: Es kann nicht schaden, wenn Sie den Kern Ihrer Botschaft ein wenig einkleiden und „nicht gleich mit der Tür ins Haus fallen“. CICERO galt als Meister einer Rhetorik, die über den (Um-) Weg einer kunstvollen Vorrede erst sehr spät zur eigentlichen Aussage gelangt ist, nachdem also die Zuhörer von der Schönheit der Sprache und der logischen Stringenz seiner Argumentation mehr als eingefangen waren. Das war Absicht und ließe sich sehr profan auch als „Einlullen“ bezeichnen. Darum geht es aber nicht; es geht um mitteleuropäisch eingeübte Formen der Höflichkeit – von der Begrüßung bis zur Verabschiedung.

10: Ort, Raum, Zeitpunkt, Zeitdauer, Sitzordnung ... sind wichtige Parameter, die über das Gelingen oder Misslingen der Kommunikation durchaus entscheiden können. Insofern gilt ihnen ein wichtiges Augenmerk.

11: Inwieweit sich die verstärkte Verbreitung neuer kommunikativer Medien auf die Kommunikation auswirken wird, ist noch nicht richtig untersucht. Wer aber jeden Tag zwischen 50 und 150 Mails zu beantworten hat, ahnt, dass sich sein Kommunikationsverhalten schon verändert hat und weiter verändern wird. Deswegen raten Kommunikationsfachleute immer wieder zu mehr persönlicher Kommunikation. Suchen Sie, wo immer es geht, diesen altbewährten und keineswegs altbackenen Weg zu Ihren Mitmenschen! Denn: Kommunikation ist der Kontakt von Mensch zu Mensch.