



AK Arbeitshilfe

Inhalt:

Macht und Wirkung von Kommunikation

„Wer verstanden werden will, muss zuhören“

Kommunikationswissenschaftler
Prof. Dr. H.-W. Schmitz

Mit Werten führen:

Tendenzbetrieb als Chance

Günter Eilers

Gesprächsleitfaden für die religiöse Dimension im Vorstellungsgespräch

Thorsten Arens

Wie sichern wir den Informationsfluss in komplexen Organisationen?

Prof. Dr. H.-W. Schmitz

Zielgerichtet kommunizieren in Besprechungen und Konferenzen

Christian Polz

Den „Mehrwert“ der kirchlichen Trägerschaft offensiv kommunizieren

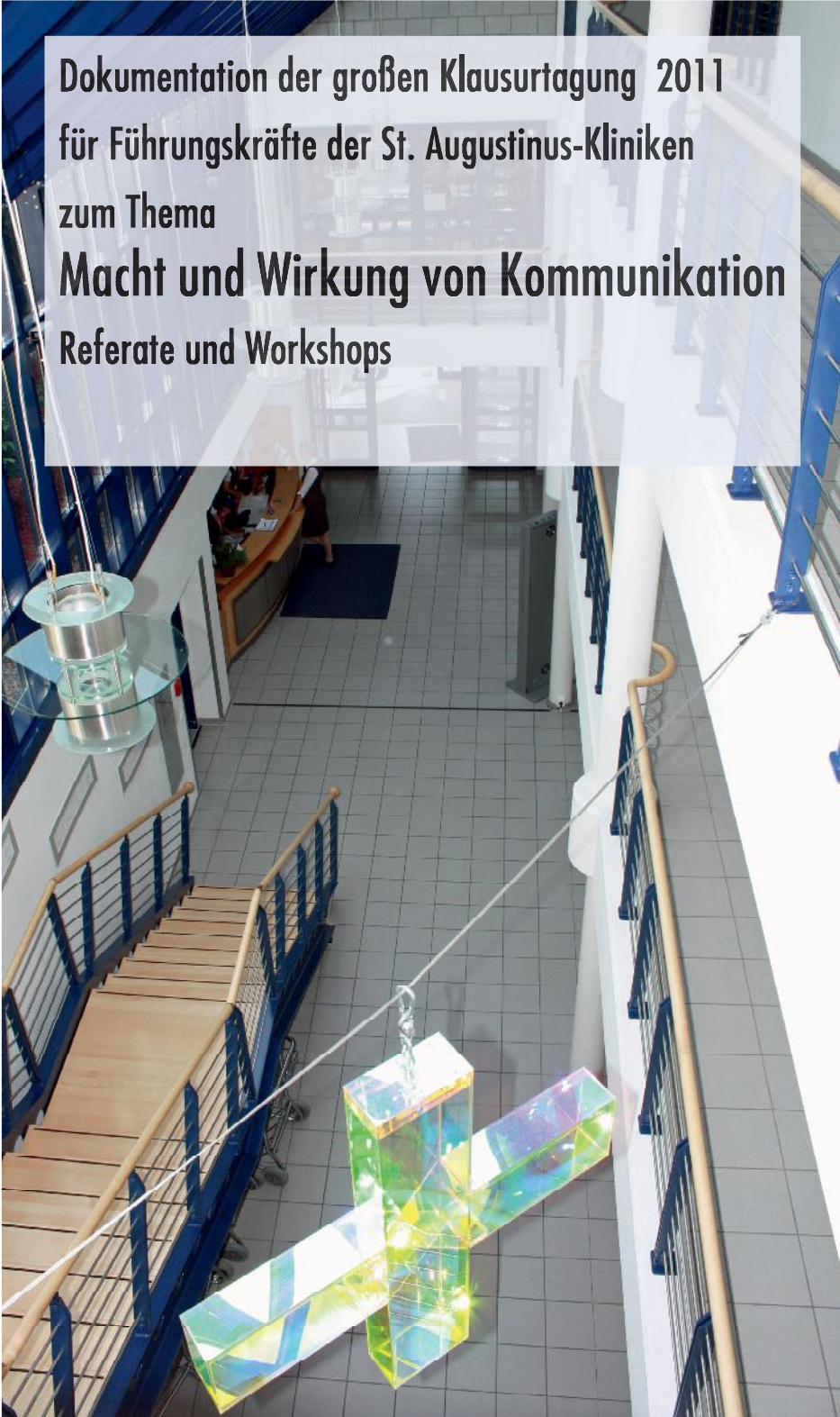
Paul Hüster

Möglichkeiten und Grenzen des Internets für Sozial- und Gesundheitsunternehmen

Christian Reimann

Referentenliste:

Namen und Kontakte



**Dokumentation der großen Klausurtagung 2011
für Führungskräfte der St. Augustinus-Kliniken
zum Thema
Macht und Wirkung von Kommunikation
Referate und Workshops**

Vorwort:

Die jährliche große Klausurtagung für Führungskräfte der St. Augustinus-Kliniken haben wir 2011 unter das Thema „Macht und Wirkung von Kommunikation“ gestellt. Gute Kommunikation ist eine Kunst: Wir wollen Konsens bilden und überzeugen. Wir möchten Mitarbeiter anleiten und mitnehmen. Wir wollen Ziele erreichen und gleichzeitig offen sein für menschliche Begegnung. Die Klausurtagung bot einen Rahmen, Kommunikationsstile und Kommunikationswege zu überprüfen.

Sechs verschiedene Workshops gaben Anstöße und Trainingsmöglichkeiten für eine wirkungsvolle Kommunikation.

Die Referenten haben uns ihre Vorträge und Präsentationen zur Verfügung gestellt. Daraus ist die vorliegende Arbeitshilfe entstanden. Sie gibt Einblick in alle Workshopthemen und ermöglicht, an das Gehörte anzuknüpfen und gegebenenfalls auch mit den Referenten noch einmal Kontakt aufzunehmen.

Alle Beiträge können Sie in der Stabsabteilung zentrale Aufgaben auch als offene Dateien anfordern.

Ihre Geschäftsführung der St. Augustinus-Kliniken
Paul Neuhäuser (Vorsitzender), Markus Richter, Thilo Spychalski

Inhalt:

	Seite
Macht und Wirkung von Kommunikation „Wer verstanden werden will, muss zuhören“ Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. H.-W. Schmitz, Essen	4
Mit Werten führen: Tendenzbetrieb als Chance Günter Eilers	10
Gesprächsleitfaden für die religiöse Dimension im Vorstellungsgespräch/ Einstellungsgespräch Thorsten Arens	13
Wie sichern wir den Informationsfluss in komplexen Organisationen? Prof. Dr. H.-W. Schmitz	15
Zielgerichtet kommunizieren in Besprechungen und Konferenzen Christian Polz	17
Den „Mehrwert“ der kirchlichen Trägerschaft offensiv kommunizieren Paul Hüster	19
Möglichkeiten und Grenzen des Internets für Sozial- und Gesundheitsunternehmen Christian Reimann	21
Referentenliste: Namen und Kontakte	23
(Die umfangreichen Seminarunterlagen von Gerhard Bartsch-Backes zum Thema Kommunikationsstrategien in Veränderungsprozessen wurden nicht dokumentiert. Sie können gerne angefordert werden.)	

Macht und Wirkung von Kommunikation

„Wer verstanden werden will, muss zuhören.“*

Prof. H.-W. Schmitz,
Kommunikationswissenschaftler Uni Essen/Duisburg



Zuhören als Voraussetzung gelingender Kommunikation

Im Jahr 2006 kam ein bemerkenswerter Film auf den internationalen Markt: „Babel“ von Alejandro González Iñárritu – mit Brad Pitt, Cate Blanchett, Gael García Bernal und anderen. Im Mai 2006 erhielt er in Cannes den Preis für die beste Regie, anschließend neben vielen anderen Auszeichnungen auch einen Golden Globe und den Ökumenischen Jury Preis jeweils für den besten Film. In Deutschland ist „Babel“ am 21.12.2006 angelaufen; wer ihn nicht gesehen hat, der kann ihn auf DVD erhalten und dies nachholen.

Das Babel des Films ist das heutige Babel, dem das biblische schwerlich nahekommt:

Als zwei junge marokkanische Ziegenhirten mit der Waffe ihres Vaters herumspielen und leichtfertig ein paar Kugeln abfeuern, verändert sich das Leben von vier völlig unabhängigen Parteien in weit entfernten Weltgegenden und Kulturen. Neben einem amerikanischen Ehepaar, das durch Marokko reist, der marokkanischen Familie der Ziegenhirten und einem japanischen Vater mit seiner rebellischen, gehörlosen Tochter gerät auch ein mexikanisches Kindermädchen, das mit zwei amerikanischen Kindern über die Grenze zurück in die USA reisen will, in ein unbegreifliches Chaos ... Obwohl es in dieser modernen Parabel in Anlehnung an die babylonische Sprachenverwirrung natürlich auch um die

Verschiedenheit der Sprachen geht – Arabisch und Englisch in Marokko, Englisch und Spanisch in Kalifornien und Mexiko, Japanisch und die japanische Gebärdensprache in Tokyo – geht es dem Film im Kern doch um die Gemeinsamkeiten, die Ähnlichkeiten zwischen den Menschen:

„Für mich“, so der Regisseur, „stellen die Vorstellungen und Vorurteile, die wir haben und die uns wirklich voneinander getrennt halten, das Problem dar. Davon handelt der Film.“

„Mit Babel wollte ich den Widerspruch erforschen zwischen dem Eindruck, dass die Welt durch all die Kommunikationswerkzeuge, über die wir verfügen, kleiner geworden ist, und dem Gefühl, dass die Menschen dennoch unfähig seien, sich selbst auf einem grundlegenden Niveau auszudrücken und untereinander zu kommunizieren.“

„Ich versuchte zu zeigen, was mit uns momentan passiert. Wir sehen den ‚anderen‘ immer als abstrakt, so dass Anderssein heißt, gefährlich und nicht fähig sein, den anderen zu verstehen. Dies geschieht nicht nur von Land zu Land, sondern gegenüber Vätern, Söhnen, Ehemännern [...] Wir sind nicht mehr in der Lage zuzuhören.“

Von daher also lautet verständlicherweise der Untertitel der englischen Originalversion des Films: „Listen“ (Höre zu/Hört zu).¹

Der Untertitel der deutschen Version aber lautet: „Wer verstanden werden will, muss zuhören.“ Ohne Ausrufungszeichen, einfach als Feststellung. „Wer verstanden werden will, muss zuhören.“ – Für viele von uns ist dieser Satz verwirrend, wir verstehen ihn gar nicht auf Anhieb. Er ist eine Kränkung unseres Alltagsdenkens, denn er widerspricht unserem gewohnten Bild und Verständnis von Kommunikation. Wir alle haben nämlich eine Vorstellung, eine Alltagstheorie von Kommunikation und ihrem Funktionieren. Sie ist uns mit unserer Sprache und unserer Kultur im Zuge unserer Sozialisation als selbstverständliche Sichtweise vermittelt worden. Bei manchen ist diese Alltagstheorie auch angereichert worden durch die Lektüre von (populärer und popularisierender) Fachliteratur; so kennen sicher einige Schulz von Thun („Miteinander reden“) oder Watzlawick et al. („Menschliche Kommunikation“)² oder auch Ratgeberliteratur zum Thema „Kommunikation“.

Alltagstheorien

Beherrschend im Alltagsdenken ist das Transportmodell der Kommunikation. Nach dem Transportmodell der Kommunikation werden Gedanken und Gefühle in Worte gefasst, zu Inhalten von Worten. Mit Worten werden sie ausgedrückt, aus dem Inneren des Sprechers nach außen gebracht, geäußert. Dort draußen sind Gedanken und Gefühle wie Dinge, sie existieren im äußeren Raum unabhängig von denkenden

*Zum kommunikationstheoretischen Hintergrund der hier vorgetragenen Überlegungen vgl. etwa H. Walter Schmitz: *Über Hörer, Hören und Sich-sagen-Hören. Anmerkungen zur vernachlässigten anderen Seite des Kommunikationsprozesses*; in: (Hrsg.) H. Walter Schmitz: *Vom Sprecher zum Hörer. Kommunikationswissenschaftliche Beiträge zur Gesprächsanalyse*. Münster: Nodus Publikationen 1998, 55-84.

und fühlenden Individuen. In ihrer verdinglichten Form gelangen sie in andere Köpfe, indem die Worte empfangen, entgegengenommen und ihnen dann die Gedanken und Gefühle des Sprechers entnommen werden. – Das impliziert natürlich auch: Ein Wort - eine Bedeutung, und zwar immer dieselbe Bedeutung.

Auf Grund dieses Transportmodells gilt im Alltag: Kommunikation ist einfach; wer sprechen kann, kann sich auch verständigen; Äußerungen und Sprecher zu verstehen ist keine Kunst usw. Ja, unser gesamtes Vokabular für das Sprechen über Kommunikation entstammt diesem Modell und verfestigt es in unseren Köpfen: Sender – Empfänger – Mitteilung – Botschaft – und viele andere mehr. So wundert es nicht, dass dieses Modell auch lange das Verständnis dessen geprägt hat und noch prägt, was heute „interne / externe / integrierte Unternehmenskommunikation“ genannt wird: Da ist von „Kommunikationswegen“, „Kommunikationsinfrastruktur“ oder „Kommunikationskanälen“ die Rede³; da wird als Ziel der Unternehmenskommunikation „der optimale Informationsfluss zwischen allen Unternehmensbereichen“ genannt⁴, und demselben Jargon folgend steht ein Workshop dieser Großen Klausurtagung unter dem Titel „Wie sichern wir den Informationsfluss in komplexen Organisationen?“

Letztlich präsentiert uns das Transportmodell eine reine Sprecherwelt. In dieser Weltsicht und nach diesem Modell wird Kommunikation als immer schon gelingend und selbstverständlich erfolgreich unterstellt. Treten Probleme auf, bietet das Modell sogleich Erklärungen dafür. Erst wenn ein gravierendes oder gar dauerhaftes Problem unabweisbar wird, wenn das Ehepaar sich schon lange nicht mehr versteht, wenn die Kooperation zwischen zwei Abteilungen zu wünschen übrig lässt oder wenn sich Patienten über mangelnde Aufklärung beklagen – dann beginnt ernsthafteres, gründlicheres Nachdenken über Grundlagen und Funktionieren von Kommunikation; und dann schlägt in vielen Organisationen, die sich nicht frühzeitig um effiziente und effektive Kommunikation gekümmert haben, die Stunde der Unternehmensberater und Kommunikationsgurus.

Das unser Alltagsdenken beherrschende Transportmodell der Kommunikation ist jedoch unhaltbar. Denn kein Gedanke verlässt unseren Kopf, wenn wir sprechen. Es findet also kein Transport von Inhalten (Vorstellungen, Gedanken, Gefühlen) statt. Und die Bedeutung einer Äußerung ändert sich in Abhängigkeit von Situation, Sprecher, Adressat. Worte haben also keine festen, unveränderlichen Bedeutungen! Und vor allem gilt: Ein Wort, einen Satz verstehen ist keineswegs dasselbe wie einen Sprecher verstehen.

Ein Experiment mit den Zuhörern

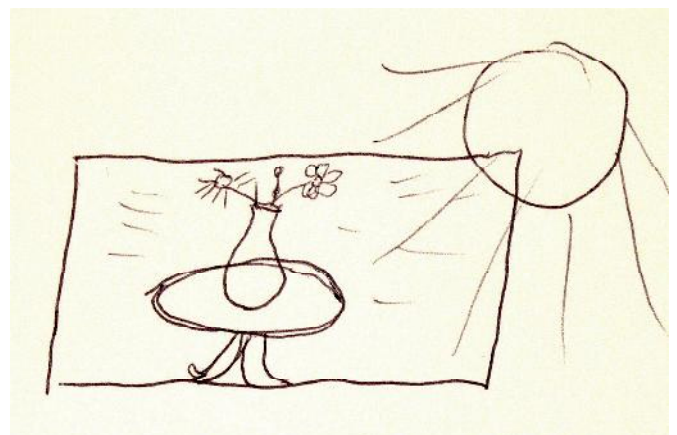
Machen wir ein kleines Experiment, das überall in Gedanken wie mit Bleistift und Papier wiederholbar ist: Lesen oder sprechen Sie nacheinander die folgenden Stücke einer Be-

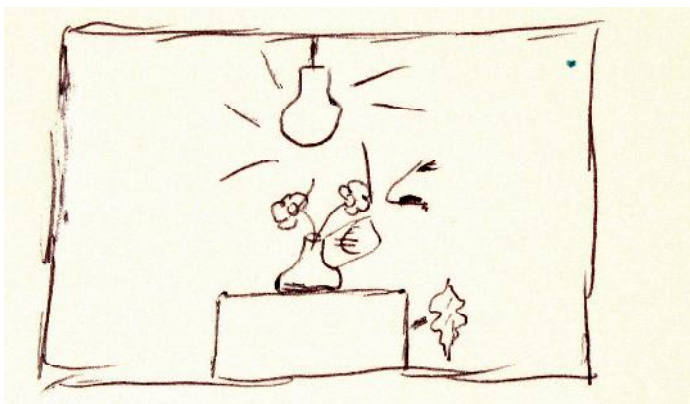
schreibung einer Szene. Machen Sie nach jedem Passus der Beschreibung eine Pause und versuchen Sie sich den so beschriebenen Teil der Szene vorzustellen oder lassen Sie ihn von anderen zeichnen. Fahren Sie dann mit dem nächsten Stück der Beschreibung fort, machen Sie wieder eine Pause und so weiter bis zum Ende. Hier nun die vier Beschreibungsstücke, denen Sie Schritt für Schritt wie vorge-schrieben folgen sollen:

Es war ein großer heller Raum –
In seiner Mitte stand ein alter Eichentisch –
Darauf eine wertvolle Vase –
Die Schnittblumen dufteten stark.

Wenn Sie dieses Experiment für sich alleine machen, so werden Sie sehr wahrscheinlich feststellen, dass Sie in Ihrer Vorstellung oder in Ihrer Zeichnung die Schnittblumen in die Vase gestellt haben – obwohl der Beschreibungstext selbst dies so nicht explizit enthält. Das heißt, dass wir als Leser oder Hörer konstruktiv tätig sind und hier z.B. unter Nutzung unseres Wissens um Schnittblumen, Wasser und Vasen eine eigenständige Ergänzung vornehmen, eine sachliche Verbindung herstellen, die weit über das Verstehen von Worten und Sätzen hinausgeht. Da dies so ist, kann der Sprecher die Eigenleistungen des Hörers voraussetzen und nutzen, sich also auf Hinweise und Andeutungen beschränken. Wir können also als wichtiges Ergebnis unseres Experiments festhalten: Der Hörer/Leser ist aktiv, er schafft sich sein Verständnis mit seinen Mitteln, vor seinem Hintergrund – lediglich angeleitet, geführt vom Sprecher/Autor.

Dass Hörer oder Leser aufgrund ihres unterschiedlichen Wissens und verschiedener Erfahrungen auch zu im Detail sehr verschiedenen Konstruktionen und Verständnissen gelangen, lässt sich leicht feststellen, wenn man dieses Experiment mit mehreren Personen gleichzeitig macht und dann ihre Zeichnungen miteinander vergleicht: Wie ein alter Eichentisch und eine wertvolle Vase aussehen, darin divergieren die Auffassungen der Hörer/Leser zum Teil recht erheblich – und einige, wenn auch wenige Testpersonen legen die Schnittblumen auf den Tisch oder den Boden ...





Kommunikation als Verständigung

Alles dies zwingt uns zu einer veränderten Sicht auf Kommunikation, wobei hier unter „Kommunikation“ zunächst ganz allgemein ein Prozess zwischenmenschlicher Verständigung verstanden werden soll. Als wesentliche Elemente einer solchen veränderten und angemesseneren Sicht auf Kommunikation seien die folgenden angeführt:

Die wenigstens zwei Kommunikatoren verfügen als theoriebildende Wesen über je individuelle Welttheorien, d.h. mehr oder weniger systematisch aufgeordnete Erfahrungs- und Wissensbestände, zu denen auch eine je individuelle Kommunikationstheorie gehört, an der das eigene Kommunikationsverhalten ausgerichtet ist. Dafür, dass diese im Detail stets individuellen Theorien der Gruppen- oder Gesellschaftsmitglieder einander ähnlich, zumindest miteinander kompatibel werden und bleiben, sorgen gesellschaftliche Sozialisations-, Kontroll- und Korrekturinstanzen.

Die Kommunikatoren verwenden als Kommunikationsmittel Zeichen, also z.B. Worte, Gesten, Schrift, deren materieller Seite (Laut, Schriftbild) qua gesellschaftlicher Konvention eine Bedeutung zugeordnet ist.

Kommunikation ist nun zu begreifen als eine Gemeinschaftshandlung von Sprecher und Hörer, Autor und Leser mit dem Ziel des Verstehens (im Hörer!); darin führt oder leitet der Sprecher den Hörer unter Verwendung von Zeichen gemäß seiner Mitteilungsabsicht, und der Hörer lässt sich leiten,

folgt dem Sprecher in seinen Verstehensbemühungen. Nach jedem Sprecherwechsel kehren sich die Rollen und Aufgaben um.

Kommunikation zielt auf eine Handlung

Über das Ziel des Verstehens hinaus verfolgen wir in Kommunikation immer noch einen Zweck: der andere soll etwas akzeptieren, für wahr halten, glauben, zu etwas überredet oder überzeugt werden (also etwas Inneres tun); oder er soll etwas tun, unterlassen, erdulden (eine äußere Handlung ausführen).

Der Kommunikationserfolg (B hat A verstanden) kann zum einen über Nachfragen gezielt überprüft werden oder auch aus Folgeäußerungen von B erschlossen werden, also auf erneutem kommunikativem Wege. Da aber auch der Erfolg der Überprüfungskommunikation nicht gesichert ist, bleibt eine prinzipielle Ungewissheit, ob man sich verstanden hat oder nicht!

Der Kommunikationserfolg kann zum anderen anhand des verfolgten Kommunikationszwecks überprüft werden. Ist der verfolgte Zweck ein innerer (akzeptieren, für wahr halten, glauben), so ist auch hierzu wiederum Kommunikation nötig: Man lässt B z.B. das Glaubensbekenntnis aussagen oder einen Text unterschreiben, in dem er sich dazu verpflichtet, „über die ihm im Rahmen seiner Dozententätigkeit bekannt gewordenen Interna [...] Stillschweigen zu bewahren [...]“. Auch hier bleibt also eine prinzipielle Ungewissheit hinsichtlich des Erreichens des Kommunikationserfolgs! – Ist der verfolgte Kommunikationszweck ein äußerer, eine Handlung, ein Tun, das wir dann auch tatsächlich am anderen beobachten, so nehmen wir an, dass zuvor verstanden worden ist; aber selbst hier können wir uns täuschen oder getäuscht werden.

Wir sprechen, weil wir gehört werden

Die bisher vorgetragenen Änderungen unserer Sicht auf Kommunikation sind allerdings noch nicht ausreichend. Darüber hinaus müssen wir auch die uns durch Erziehung und Alltagsdenken zur zweiten Natur gewordene sprecherzentrierte Betrachtung und Praxis der Kommunikation aufgeben und statt dessen aus der Perspektive des Hörers oder Lesers auf den Kommunikationsprozess blicken. Für eine solche Umorientierung unseres Denkens über Kommunikation und in der jeweiligen Kommunikation seien im Folgenden die wichtigsten Argumente kurz angeführt:

Wir sprechen nicht, um gehört zu werden, sondern weil wir gehört werden. Denn alles Sprechen oder Mitteilen ist sinnvoll nur unter der Voraussetzung, dass der Sprecher schon einen Hörer hat, der ihm zuhört, und dass der Autor berechtigterweise erwartet, dass es einen Leser geben wird.

Zudem darf ja nicht vergessen werden, dass das Ziel der Gemeinschaftshandlung „Kommunikation“ (das Verstehen nämlich) im Hörer liegt. Alle Äußerungen oder Mitteilungen

sind daher auf seine, also des Hörers Absichten, Fähigkeiten, Voraussetzungen, sprachlichen und geistigen Mittel, seine individuelle Welttheorie hin zu berechnen und von dort her zu entwerfen. Dieser kommunikativen Orientierung des Sprechers am Hörer entspricht die seit den altgriechischen Sophisten bekannte Einsicht, dass dem Entwurf jeder Rede, ja jeder Mitteilung, eine Analyse des Adressaten, eine Analyse des Publikums, seiner Verfassung und seiner

ne Hörer, und die Kommunikation scheitert. Kommunikation kann eben nur in der Kooperation von Sprecher und Hörer gelingen.

Ein Leitsatz als Fazit

Die bis hierhin entfalteten Überlegungen führen uns schließlich zu dem eingangs als verwirrend und dem Alltagsdenken widersprechend gekennzeichneten Leitsatz meiner hier



Gestimmtheit vorausgehen muss.

Und es ist ja nicht nur der Sprecher, der Absichten in der Kommunikation verfolgt. Als Hörer haben wir ebenfalls Absichten und Ziele; wir hören zu, um zu lernen, um uns zu unterhalten, um eine Antwort auf eine Frage oder eine Lösung für ein Problem zu erhalten; oder um Strafe oder anderen Nachteilen zu entgehen, beugen wir uns einem Zwang. Daher ist die gängige Auffassung, nach der Sprecher ihre Hörer wählen, weit eher und häufiger umzukehren: Hörer wählen ihre Sprecher. Es wählt nämlich der Leser die Zeitung oder das Buch, der Rezipient schaltet den Radio- oder den Fernsehsender ein, und auch im Unterrichts-, Party- oder Tischgespräch hängt es vom Wollen, von der Absicht der getroffenen Wahl des anderen ab, ob er uns oder anderen oder gar nicht zuhört. In diesem Sinne gilt denn auch die Regel: Der Hörer eröffnet das Gespräch.

Die Absichten, Ziele und Bedürfnisse des Hörers muss der Sprecher also berücksichtigen. Verfehlt er sie, verliert er sei-

skizzierten kommunikationstheoretischen und kommunikationspraktischen Position: Wer verstanden werden will, muss zuhören.

Dieser Leitsatz kann in mehrfacher Hinsicht Gültigkeit beanspruchen:

Erstens und grundsätzlich: Da der Sprecher/Autor seine Rede vom Hörer/Reader her entwerfen muss, von dessen Absichten, Fähigkeiten, Sprache, allgemein: von dessen Welt her, damit der Hörer/Reader ihn versteht, muss der Sprecher/Autor zuerst und immer wieder neu seinem Hörer/Reader zuhören, um ihn und seine Welt kennen und verstehen zu lernen. Man denke nur an das Sprechen mit Kindern oder an den Entwurf einer erfolgreichen Werbekampagne.

Zweitens: Verstehen ist nur selten in einem Zug zu erreichen. Auf die erste Äußerung folgen häufig Rückfragen oder Erwiderungen, die auf unzureichendes Verstandenhaben schließen lassen und denen der ehemalige Sprecher nun aufmerksam und um Verstehen bemüht zuhören muss, damit

er dann die Fragen beantworten, das Missverständnis beheben oder allgemein die mitzuteilenden Inhalte in neue, andere, vielleicht besser verstehbare Worte (Umschreibungen, Paraphrasen) fassen kann. Aus dieser Perspektive ist denn auch ein Vortrag wie dieser hier, der charakteristischerweise monologischer Art ist, letztlich nur vertretbar in Verbindung mit der anschließenden Möglichkeit zum Dialog, also der Möglichkeit, Verständnisfragen zu stellen und später auch darüber zu diskutieren, was ja auch im weiteren Verlauf dieses Nachmittags vorgesehen ist.

Drittens: Der Kommunikationserfolg, das gegenseitige Verstehen, ist nie gewiss, vielmehr immer gefährdet. Daher sind immer auch Verständnisüberprüfungen nicht nur ange raten, sondern erforderlich. Prüfen kann der Sprecher das Verständnis des Hörers aber nur, indem er selbst zum Hörer und jener zum Sprecher wird.

Kommunikation als Dialog

Aus allen drei genannten Punkten ergibt sich die Notwendigkeit des Dialogs bzw. die Notwendigkeit dialogförmiger oder gesprächsförmiger Kommunikation, wenn denn die Kommunikation gelingen soll. Das schließt nicht aus, dass es innerhalb eines längerfristigen Kommunikationsprozesses auch den einen oder anderen längeren Monolog (Vortrag, Rede, Rundschreiben, Newsletter etc.) gibt. Aber es schließt die dauerhaft einseitige Zuteilung der Sprecherrolle aus. Alle Institutionen neigen vor allem aus machtpolitischen Gründen zu einer Monopolisierung der Sprecherrolle für die leitenden Funktionsträger; immer ist Entfremdung zwischen Funktionsträgern und einfachen Mitgliedern, zwischen Regierenden und Regierten, zwischen Vorstand und Führungskräften auf der einen und Mitarbeitern auf der anderen Seite die Folge. Schlimmer noch: Auf Seiten der Funktionsträger geht im Laufe der Zeit die Fähigkeit zur dialogförmigen Kommunikation verloren, also die Fähigkeit zu der Kommunikationsform, die am ehesten die Chance auf ein Gelingen der Kommunikation birgt. Wenn z. B. von 83,5 % der im Rahmen der Akademie-Studie 2008 befragten Führungskräfte darüber Klage geführt wird, ihre Vorgesetzten könnten nicht gut zuhören, während gleichzeitig in derselben Studie „aktives Zuhören“ als die wichtigste Kommunikationskompetenz für Führungskräfte ermittelt wurde⁵, dann ist das ein kritisches Anzeichen für den Verlust der genannten Fähigkeit zu dialogischer Kommunikation.

Von diesen Grundüberlegungen her ist nun auch nachzudenken über Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Formen von Kommunikation in Unternehmen oder allgemein komplexen Organisationen:

Kommunikation, so hatten wir gesehen, verfolgt als Gemeinschaftshandlung das Ziel des Verstehens und darüber hinaus immer noch einen Zweck, nämlich die Koordination übergeordneter Gemeinschaftshandlungen, die ihrerseits wiederum in einer ganzen Hierarchie von Zwecken ihren Platz haben

können. Das heißt, Kommunikation ist notwendig, um die Tätigkeiten von Menschen, auch z.B. ihre kommunikativen Aktivitäten (Kommunikationsmanagement!), auf übergeordnete Zwecke hin vorzubereiten, in Gang zu setzen, aufeinander abzustimmen, ganz allgemein zu steuern. Und insofern ist jede Organisation, also auch jedes Unternehmen, eine kommunikativ hervorgebrachte und stabil gehaltene soziale Einheit, deren Mitglieder durch hierarchiegestützte kommunizierte Vorgaben in ihren Tätigkeiten auf die Organisationsziele hin gesteuert und koordiniert werden⁶. Ohne eine mit Unternehmensbezug geplante und realisierte Kommunikation, also ohne formelle interne Kommunikation, die auf Unternehmenszwecke ausgerichtet ist, können in einem Unternehmen weder Ziele gesetzt noch irgendwelche Ziele erreicht werden.

Von daher ist es vollkommen zutreffend, wenn man in Fachkreisen behauptet: Kommunikation ist Führungsaufgabe⁷, und führen – so können wir ergänzen – heißt im Wesentlichen kommunizieren. So behaupten denn auch nach der schon erwähnten Akademie-Studie 2008 40,2 % der befragten Manager, mehr als die Hälfte ihres gesamten Zeitbudgets für „Kommunikationsaufgaben“ zu benötigen, und 81,5 % glauben, wer nicht kommunizieren könne, könne auch nicht führen⁸.

Kommunikation im Unternehmen

Wie aber und unter welchen Bedingungen entfaltet sich nun die Wirkung von Kommunikation im Unternehmen, auf die wir über das Verstehen beim Kommunikationspartner hinaus abzielen? Allgemein lässt sich die Frage vielleicht so beantworten: Die bezweckte Wirkung tritt um so eher und vollständiger ein, je größer das Vertrauen in die Führungskraft ist und je besser die Führungskraft ihr Kommunikationsverhalten inhaltlich, formal, örtlich und zeitlich auf die Fähigkeiten, die Verfassung und die Erwartungen der Mitarbeiter abstimmt. Inhaltlich: Wem Gründe und Zusammenhänge eines Auftrages oder einer Entscheidung nahegebracht und erläutert werden, ist eher einsichtig und bereit, den Auftrag auszuführen oder die Entscheidung zu akzeptieren; formal: eine der Person, der Situation und der Sache angemessene, respektvolle und verständliche sprachliche Formulierung macht auch den Mitteilungsinhalt annehmbarer; örtlich: der Ort muss dem Thema und dem Zweck der Mitteilung angemessen sein, ebenso das Mitteilungsmedium (niemand möchte von wichtigen Änderungen in seinem Unternehmen aus der Zeitung erfahren); zeitlich: wer frühzeitig und bei Prozessen laufend informiert wird, wer nicht erst nachträglich oder gar nach Kollegen unterrichtet wird, lässt sich auch bereitwilliger auf z. B. Veränderungen ein; Fähigkeiten: nur wenn die Mitteilung den kommunikativen und den intellektuellen Fähigkeiten der Adressaten entgegenkommt trifft sie auf Bereitschaft zu verstehen und zu handeln und nicht gleich auf Ablehnung und Verweigerung; Verfassung:

wer die psychische Verfassung in Rechnung zu stellen und die Werte und Gefühle anderer anzusprechen vermag, kann weit mehr bewirken als er mit der nüchternsten, zwingendsten Argumentation erreichen könnte; Erwartungen: nur wer die Erwartungen des anderen kennt und sie bei der Gestaltung seiner Äußerung berücksichtigt, kann ihnen entsprechen oder sie überwinden, Erwartungen zu ignorieren ist folgenreicher als sie zu enttäuschen.

Die genannten Aspekte und Strategien begründen das, was man die Macht oder die Wirkmacht von Kommunikation zu nennen pflegt, die ja auch in Prozessen der Überredung oder der Überzeugung erfahrbar wird.

Davon streng zu unterscheiden ist soziale, ökonomische oder politische Macht, die in Kommunikation wirksam wird, eine Art Überredung mit vorgehaltener Pistole, durch die der Kommunikationszweck gegen die innere Überzeugung, Haltung, Absicht durchgesetzt und erreicht wird. Wer in Hierarchien

tätig ist, sollte sich stets des einschränkenden, verzerrenden Effektes von Machtverhältnissen auf Verlauf und Ergebnis der formellen wie der informellen Kommunikation bewusst sein⁹ und einen besonders respektvollen kommunikativen Umgang mit seinem Untergebenen dagegensetzen, in dem er ihm dieselben kommunikativen Möglichkeiten einräumt und dieselben kommunikativen Verpflichtungen auferlegt wie sich selbst.

Das schließt wiederum die Möglichkeit ein, dass jeder Beteiligte die Kommunikation selbst, Fehler, Missverständnisse, Regelverstöße etc. zum Gegenstand der weiteren Kommunikation machen können muss. Vor allem aber schließt dies die Möglichkeit ein, dass einmal der Mitarbeiter spricht und die Leitungsperson sich in bescheidenem Zuhören statt des verbreiteten überheblichen Sprechens um Verstehen bemüht.

Quellenangaben:

¹ Meine Übersetzung; im Original:

„For me, I think the problem is the ideas and preconceptions that we have that really keep us apart. That’s what the film’s about. And at the same time, I want this film to be basically about what separates us and what brings us together. I think that’s the key element: What makes us the same people living in the world and not what are our differences. Which ones are the similarities and I hope this film communicates that.“ – „With Babel,“ explains Alejandro González Iñárritu, „I wanted to explore the contradiction between the impression that the world has become quite small due to all the communication tools which we have, and the feeling that human beings are still incapable of expressing themselves and communicating amongst themselves on a fundamental level.“ – „I tried to show what is going on with us at the moment. We see the “other” as always abstract, so that to be different means to be dangerous and not able to understand the other. This is happening not only country between country, but against fathers, against sons, against husband... We are not able to listen anymore.“ (http://web.archive.org/web/20070320041423/http://www.festival-cannes.fr/films/fiche_film.php?langue=6002&id_film=4352770)

² Vgl. Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1981 (und neuere Auflagen); Paul Watzlawick/Janet H. Beavin/Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/Stuttgart/Wien: Hans Huber 1969 (und neuere Auflagen).

³ Vgl. z.B. Siegfried Schick: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2010, S. 50ff.

⁴ Vgl. commatext.com Kommunikationsberatung, Berlin.

⁵ Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager? Befragung von 405 Führungskräften der Wirtschaft. Akademie-Studie 2008. Überlingen: Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH 2008, S. 12f.

⁶ Vgl. dazu Guido Wolf: Der Business Discourse. Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation. Wiesbaden: Gabler 2010, S. 42.

⁷ Vgl. Siegfried Schick: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2010, S. 137ff.

⁸ Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager? Befragung von 405 Führungskräften der Wirtschaft. Akademie-Studie 2008. Überlingen: Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH 2008, S. 8.

⁹ Vgl. dazu Norman Franz: Die Erkundung organisationaler Umwelten. Eine qualitative Studie der Kommunikationswahrnehmungen von Leitungspersonen im Gesundheitssystem. Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme Verlag 2011, S. 155ff. „Hierarchiebewusste Kommunikationen“ nennt Franz einen von drei Ansätzen zur Gestaltung von Kommunikationen in Organisationen durch Leitungspersonen – neben „sinnstiftenden Kommunikationen“ und „respektvollen Kommunikationen“.