

**Titel:** Das Phantom „Kommunikation“ oder was Kommunikation (wert)voll macht!

**Autor(en):** Erwin Lintner

© Copyright: Die Skripten sind für Mitglieder der Österreichischen Gesellschaft für Orthopädie und orthopädische Chirurgie für Ausbildungszwecke zum download und Ausdruck freigegeben. Weitergabe an Dritte, das Vervielfältigen und das Verbreiten bedarf der Zustimmung des Autors bzw. der Autoren.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>DAS PHANTOM „KOMMUNIKATION“</b>	<b>2</b>
1.1	DIE TRIVIALE ÜBERTRAGUNGSMETAPHER	3
1.2	ERWEITERTE MODELLE	4
1.3	ALLES DREHT SICH IM KREIS	7
1.4	DAS EINE, DAS ANDERE, BEIDES, KEINES VON BEIDEN UND DAS AUCH NICHT	12
<b>2</b>	<b>VERWIRRTER KOMMUNIKATIONSALLTAG</b>	<b>15</b>
2.1	WARUM DIE BESSERE HÄLFTE IMMER LAUTER WIRD	16
2.2	AUSWEG AUS DEM INFERNO – WEGE ZU (WERT)VOLLER KOMMUNIKATION	17
2.3	KOMMUNIKATION MIT PATIENTEN	19
2.4	WAS HEUTE PASST, KANN MORGEN PASSÉ SEIN	24
2.5	KOMMUNIKATION MIT ÖFFENTLICHKEITEN	25
<b>3</b>	<b>EIN RESÜMEE</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>LITERATUR (AUSWAHL)</b>	<b>27</b>
	<b>ANHANG</b>	<b>28</b>
	CHECKLISTE FÜR GESPRÄCHSSITUATIONEN	28
	CHECKLISTEN FÜR KOMMINKATIONSKONZEPTE	29

## 1 Das Phantom „Kommunikation“

Kommunikation ist ein häufig verwendeter Begriff. Durch die Erfindung der Unternehmenskommunikation werden PR-Abteilungen aufgewertet. Die Anzahl der Mitarbeiter von Kommunikationsabteilungen verdoppelt sich beim Entstehen neuer Medien.

Kommunikationsberater lernen uns das, was wir immer schon geglaubt haben gut zu können, nämlich sprechen – „wording“ genannt. Und wenn Paul Watzlawick mit seinem ersten pragmatischen Axiom zur menschlichen Kommunikation – „Man kann nicht nicht kommunizieren“<sup>1</sup> – recht hat, so gehört Kommunikation unwiderruflich zu unserem Alltag.

Die Anzahl der Definitionen, was „Kommunikation“ sei, sind Heerschar. Beispielhaft für moderne Richtungen sei die von Gregory Bateson genannt: „Das Wesen und die raison d'être der Kommunikation ist die Erzeugung von Redundanz, Bedeutung, Muster, Vorhersagbarkeit, Information und/oder die Reduktion des Zufalls durch ‚Einschränkungen‘.“<sup>2</sup>

Diese Beschreibung macht klar, dass Kommunikation ein Prozess ist und die eigentliche Begründung für das Handeln in sozialen Systemen bildet. Kommunikation ist also notwendig für soziale Systeme, aber über den Ausgangspunkt des Prozesses wird keine bestimmte Aussage gemacht. Jede Form der Kommunikation verändert die Handlungsmöglichkeiten. Für jedes Gespräch aber auch die Öffentlichkeitsarbeit bedeutet dies, dass kommunikative Interventionen zwar Handlungen auslösen, aber Form, Richtung und Stärke unbestimmt bleiben. Hier sei auch gleich mit dem völlig unzutreffenden Gemeinplatz aufgeräumt, dass ein bloßes Erhöhen der „Dosis“ der Kommunikation auch die gewünschte Handlungsauslösung beschleunigt oder verstärkt.

Ebenso vielfältig wie die Verwendung des Begriffes und die Art der Definition sind die im Laufe der Zeit entstandenen Kommunikationsmodelle. Wie in den Wissenschaften der westlichen Welt üblich, ist auch hier ein Paradigmenwechsel von älteren mechanistischen zu kybernetisch, systemischen Modellen zu beobachten.

---

<sup>1</sup> Watzlawick Paul, Beavin Janet H., Jackson Don D., Menschliche Kommunikation; Huber, Bern 1990

<sup>2</sup> Bateson Gregory, Ökologie des Geistes, Surkamp, Frankfurt am Main, 1990, S. 186

## 1.1 Die triviale Übertragungsmetapher

Lange Zeit galt Kommunikation als so etwas Selbstverständliches, dass kaum darüber reflektiert wurde. Frühe Theorien zur Kommunikation verwendeten häufig „Absender – Botschaft – Empfänger-Modelle“, die aus der Telegraphie übernommen wurden.



Die Annahme einer „einfachen“ Botschaft verführte zu der irrigen Ansicht, dass diese für den Absender und Empfänger automatisch identisch sei. „Die Übertragungsmetapher ist unbrauchbar, ... Sie suggeriert, dass der Absender etwas übergibt, was der Empfänger erhält. Das trifft schon deshalb nicht zu, weil der Absender nichts weggibt in dem Sinne, dass er es selbst verliert.“<sup>3</sup> Erstaunlicherweise ist dieser grundlegende Irrtum auch heute noch alltäglich. Jedes „Ich hab Dir doch gesagt ...“ und jedes „Das habe ich nie gehört...“ sind Zeugnisse dafür.

Aus der Kommunikationsforschung kennen wir die Theorie der „selektiven Wahrnehmung“, die im Anschluss an die von Paul F. Lazarsfeld und anderen in den 1940er-Jahren formulierten Verstärker-Hypothese annimmt, dass Bedarf und Bedürfnisse maßgebend sind für das, was der Empfänger wahrnimmt. Aus dem inhaltlichen Angebot werden diejenigen Informationen „gehört“, die Überzeugungen bestätigen. Nach dem Satz „Auch das Gegenteil ist wahr“ trifft das auch auf solche Informationen zu, die der eigenen Überzeugung extrem widersprechen.

Etwas differenzierter, aber immer noch linear, war das Modell von Shannon und Weaver<sup>4</sup>, das beim Absender die Auswahl unter einer Menge von Botschaften mitberücksichtigte, bei der

---

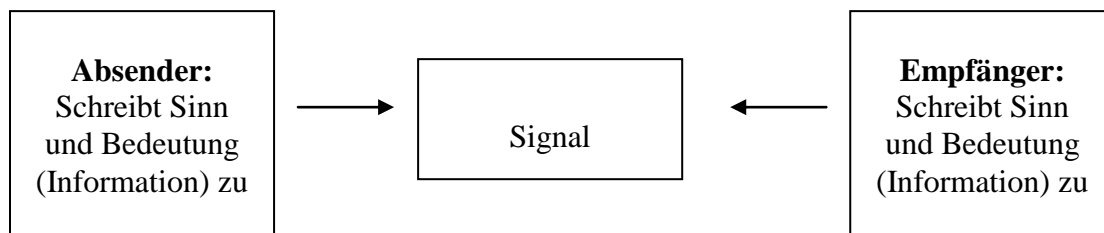
<sup>3</sup> Luhmann Niklas, Soziale Systeme, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1999, S. 193

<sup>4</sup> Shannon Claude; Weaver Warren, The Mathematical Theory of Communication, Unipress, Urbana 1949

Botschaft von verschlüsseln (encoding) und entschlüsseln (decoding) und von „Information“ spricht und bei der Übertragung ein mögliches Rauschen (noise) vorsieht.

## 1.2 Erweiterte Modelle

Ein erweitertes Kommunikationsmodell könnte, wenn man Information als unterscheidbare Signale ansieht, nach Fritz B. Simon<sup>5</sup> folgendes Aussehen haben:



Dies ist bereits ein völlig anderes Verständnis von Information und damit von Kommunikation. Der Empfänger ist in Wahrnehmung und Verhalten nicht passiv durch den Absender bestimmt und nimmt nicht bloß die Botschaften des Absenders wahr. Der Empfänger erschafft Botschaft durch Bedeutungsgebung in seiner Wahrnehmung. Wenn man wie Bateson<sup>6</sup> Informationsaufnahme als Wahrnehmung eines Unterschiedes definiert, die durch Schwellen begrenzt sind, dann ist Information der „Unterschied, der einen Unterschied macht“.

Mit dieser scheinbar kleinen „Modelländerung“ haben nach Heinz von Förster<sup>7</sup> wir das Gebiet der „trivialen Systemen“ verlassen, die Grundlagen des wissenschaftlichen Paradigmas des mechanistischen Weltbildes mit seinem Objektivitätsideal und nur einer Realität waren. „Nichttriviale Systeme“, von denen systemische Theorien ausgehen, unterscheiden sich vor allem durch ihrer Abhängigkeit von vergangenen Ereignissen und der analytischen Unbestimmbarkeit. Mit der Unterscheidung zwischen „trivialen“ und „nichttrivialen Maschinen“ erklärt von Förster eindrucksvoll die unterschiedlichen Sichtweisen von kausalem mechanistischem Weltbild und systemischem Denken. Während wir im Ursachen-Wirkungs-Denken das berühmte Henne-Ei-Problem - was war zuerst? - haben, gilt in der

<sup>5</sup> Simon Fritz B., Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Carl-Auer, Heidelberg, 2008

<sup>6</sup> Bateson Gregory, Ökologie des Geistes, Surkamp, Frankfurt am Main, 1990, S. 582

<sup>7</sup> Von Förster Heinz, Abbau und Aufbau, in Simon Fritz B. et al., Lebende Systeme, Surkamp, Frankfurt, 1998, S.32ff

Systemtheorie, da die beiden Elemente vernetzt sind und in Wechselbeziehung stehen, das Problem als nicht objektiv entscheidbar. Die Henne-Ei-Problematik wird durch einen „Beobachter“ gelöst, indem dieser den Anfangspunkt seiner Beobachtung festlegt. Beginnt er bei der Henne, so kann er in ihr die Ursache für die Entstehung des Eies zu schreiben. „Das Erkenntnisinteresse des kybernetisch-systemischen Ansatzes verschiebt sich dementsprechend von den Dingen oder Objekten und ihren Eigenschaften hin zu den Mustern ihrer funktionalen Koppelung.... Wenn Kybernetik und Systemtheorie es auch nicht erlauben, Ursachen-Wirkungs-Beziehungen im herkömmlichen Sinn festzustellen, so ermöglichen sie doch logische Verknüpfungen und Gesetzmäßigkeiten zu beschreiben. ... Es wird eine Ganzheit betrachtet, deren Elemente in einem Netzwerk von Wechselbeziehungen miteinander verbunden sind, ... Untersuchungsgegenstand sind.... die Beziehungen und Positionen von Elementen zueinander innerhalb eines Gesamtgefüges, die Regeln ihrer Interaktion und Kommunikation sowie die Gesetzmäßigkeiten der Stabilisierung und Veränderungen von Systemzuständen und –strukturen.“<sup>8</sup>

Eine Erweiterung des Kommunikationsmodells „Sender-Nachricht-Empfänger“ ist auch die Differenzierung im „Nachrichtenbereich“ nach Schulz von Thun<sup>9</sup> in Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell:

- Sachinhalt oder: Worüber ich informiere
- Selbstoffenbarung oder: Was ich von mir selbst kundgebe
- Beziehung oder: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen
- Appell oder: Wozu ich dich veranlassen möchte

Der Empfänger einer Nachricht hat prinzipiell die freie Auswahl, auf welche „Seite der Nachricht“ er reagieren will. Analog zu den 4 Aspekten der Nachricht definiert Schulz von Thun 4 mögliche „Ohren des Empfängers“:

- Sachohr: Der Sachinhalt einer Nachricht steht im Vordergrund. Das Sachohr „verstehen dann nicht wirklich gut“, wenn das eigentliche Problem nicht in der Sache, sondern in der zwischenmenschlichen Beziehung liegt.

---

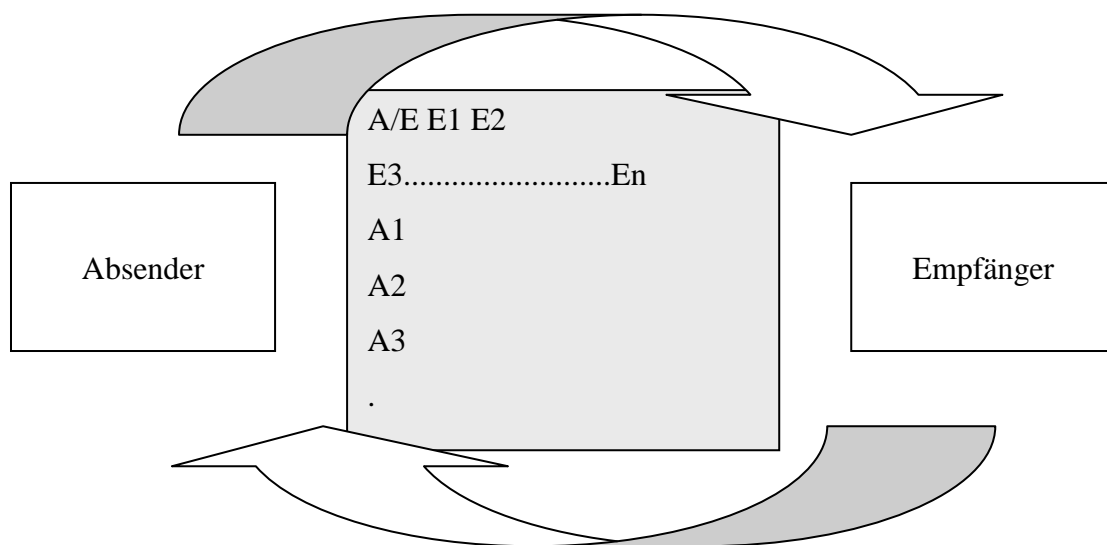
<sup>8</sup> Simon Fritz B., Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Carl-Auer, Heidelberg, 2008, S. 16

<sup>9</sup> Schulz von Thun Friedemann, Miteinander reden 1, Rohwolt, Hamburg 1995

- Beziehungsohr: Manche Empfänger reagieren bei beziehungsneutralen Nachrichten überempfindlich mit dem Beziehungsohr, sodass sie eine Stellungnahme zu ihrer eigenen Person hineinlegen und überbewerten. Sie liegen ständig auf „Beziehungslauer“.
- Selbstoffenbarungs-Ohr: Eine Nachricht wird unter folgendem Aspekt aufgenommen: „Was sagt sie (die Nachricht) mir über dich?“ Verglichen mit dem Beziehungs-Ohr kann es seelisch gesünder sein ein gut gewachsenes Selbstoffenbarungs-Ohr zu haben.
- Appell-Ohr: Der Empfänger ist ständig bemüht dem „versteckten“ Appell gerecht zu werden. Er hört auf der Appellseite nahezu das „Gras wachsen“, ist dauernd auf dem „Appell-Sprung“. Noch so kleine Signale werden auf den möglichen Appell hin untersucht. Der Empfänger unterliegt dem Wunsch es allen recht zu machen.

### 1.3 Alles dreht sich im Kreis

Systemische Theorien sehen in der Kommunikation einen Regelkreis-Prozess. Statt von Botschaften, die in ihrem überwiegenden Teil sprachliche Aspekte beachten, wird von wechselseitigen Interaktionen – besser noch von einer Interaktions-Matrix – gesprochen und darunter eine Annäherung zu einer für Absender und Empfänger gleich gedeuteten Botschaft oder Deutung verstanden.



Die Interaktions-Matrix ist nicht nur sprachlich zu verstehen. Gesten und ihre Deutungen gehören ebenso dazu wie Lautstärke und Klangbild. Aber auch Beziehungen zwischen den Kommunikationsteilnehmern haben wesentlichen Anteil.

Bereits 1967 zeigten Albert Mehrabian und Susan R. Ferris<sup>10</sup>, dass bei Präsentationen vor Gruppen 55 Prozent der Wirkung durch Ihre Körpersprache bestimmt wird, d.h. Körperhaltung, Gestik und Augenkontakt. 38 Prozent des Effekts erzielen Sie durch Ihre Stimmlage und nur 7 Prozent durch den Inhalt Ihres Vortrags.

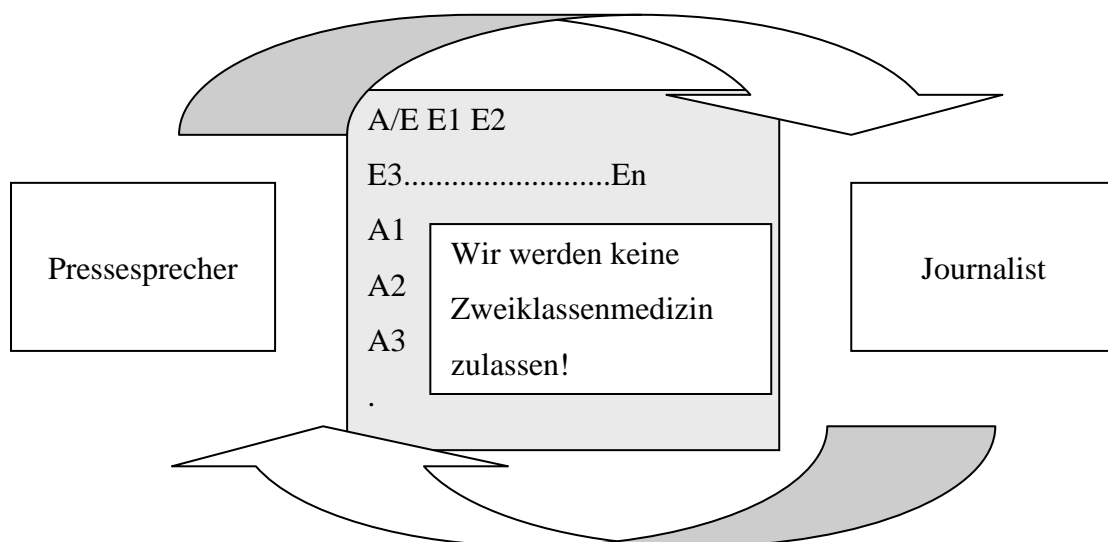
Ganz allgemein kann man sagen: Kommunikative Interaktionen bestehen aus Sequenzen von Impulsen, Reaktionen und Verstärkern, wobei jede abgelaufenen Sequenz ihrerseits Impuls

<sup>10</sup> Mehrabian, Albert & Susan R. Ferris (1967): Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. Journal of consulting psychology 31 (3): 248-252.

für eine nachfolgende Sequenz ist. Die „verstärkende“ Wirkung in diesen Prozessen ist dabei „neutral“ anzusehen: sie kann sowohl zum gegenseitigen Verstehen als auch zu dessen Gegenteil beitragen. „Diskrepanzen .... sind faktisch die Wurzeln vieler Konflikte.... und führt fast unvermeidlich zu gegenseitigen Vorwürfen der Bösartigkeit.“<sup>11</sup> Eines der dafür geläufigsten Beispiele ist eine Nation, die aufrüstet, um sich gegen eine vermeintliche Bedrohung einer anderen Nation zu schützen. Diese sieht sich durch die Aufrüstung der anderen Nation ihrerseits bedroht und rüstet ebenfalls auf, was die erste als Beweis für die Aggressivität der anderen betrachtet, sich in der Handlungsweise bestätigt fühlt und weiter aufrüstet. Eine ähnliche Spirale – bekannt unter dem Namen „atomare Abschreckung“ – hat im 20. Jahrhundert zu weltweiten Atomwaffenarsenalen geführt, die die Erde hätten tausendfach vernichten können.

In Zusammenhang mit kommunikativen Prozessen, die zum gegenseitigen Verstehen führen, sprechen wir oft von einem „Landkarten vergleichen“, was ein gutes Bild für die Interaktionen im Kommunikationsprozess ist.

Als Beispiel einer Interaktions-Matrix wollen wir die Botschaft eines „Pressesprecher“ an einen „Journalisten“ betrachten: „Wir werden keine Zweiklassenmedizin zulassen“!



<sup>11</sup> Watzlawick Paul, Beavin Janet, Einige formale Aspekte der Kommunikation, in Watzlawick Paul et.al, Interaktion, Piper München 1997; S. 107



Wahrscheinlich wird mehr als die Hälfte der Leser – sie sind unwillkürlich in die Rolle des Journalisten geschlüpft – meinen, dass es die Zweiklassenmedizin ohnehin schon gibt, was etwa der Meinung jedes zweiten Österreichers entspricht. Der Journalist wird sich sicher fragen müssen „Für wen spricht er? Ist es eine persönliche Meinung oder eine fundierte Aussage der Partei?“ Und beim Gedanken an eine Partei werden Ihnen, so wie dem Journalisten, sofort ein paar Mandatäre einfallen, denen man diese Überzeugung zutraut und wiederum andere, die dafür keineswegs stehen können. Nach ihrer/seiner Meinung.

Auch der Pressesprecher begnügt sich nicht damit, den Satz gesagt zu haben. Er fragt sich wahrscheinlich: „Bin ich mit meiner Botschaft durchgekommen? Wie stehen die Chancen für ein entsprechendes Echo im Medium des Journalisten?“ Er überlegt wahrscheinlich – und beobachtet den Journalisten – ob er noch ein paar verstärkende Beispiele nachschießen soll. Herkömmlicherweise beschränkt sich ein Gespräch mit einem Journalisten nicht auf einen Satz, aber die Vorhersagbarkeit über „gebracht werden“, Inhalt, Länge, Headline würde durch zusätzliche Information auch nicht größer werden. Auch Änderungen im Inhalt der Botschaft – „Wir werden keine unsoziale Pensionsreform zulassen!“, „Wir sind für die Gesamtschule!“ – machen uns nicht sicherer. Kommunikation funktioniert eben nicht wie eine „triviale Maschine“ und manches bleibt nicht vorhersagbar.

Besonders gut eignen sich die Metaloge<sup>12</sup> von Gregory Bateson, um zu zeigen, dass in jedem Gespräch nicht nur ein Problem diskutiert wird, sondern dass auch die Möglichkeit gegeben wird, über die Struktur des Gesprächs mehr vom Problem selbst, aber natürlich auch über den Gesprächspartnern zu erfahren:

- T: Aber Pappi, du hast doch gesagt, dass alle Gespräche nur darin bestehen, anderen Leuten mitzuteilen, dass man ihnen nicht böse ist ...
- V: Habe ich? Nein – nicht alle Gespräche, sondern viele. Manchmal, wenn beide Partner bereit sind, aufmerksam zuzuhören, ist es möglich, mehr zu erreichen, als nur Grüße und gute Wünsche auszutauschen; selbst mehr, als nur Informationen auszutauschen. Die beiden Gesprächsteilnehmer können sogar etwas herausfinden, was keiner von ihnen vorher wusste.
- Allerdings drehen sich die meisten Gespräche nur darum, ob Leute böse sind oder so waren. Sie mühen sich ab, einander mitzuteilen, dass sie es gut meinen – was manchmal eine Lüge ist. Aber was passiert, wenn ihnen nichts zu sagen einfällt? Dann fühlen sie sich alle unwohl.
- T: Aber wäre das nicht eine Information, Pappi? Ich meine – in dem Sinne, dass sie ausdrücken, nicht böse zu sein.
- V: Sicher, ja. Aber es ist eine andere Information als „Katze liegt auf der Matte.“
- T: Pappi, warum können die Leute nicht einfach sagen „Ich bin nicht böse auf dich“ und sich den Rest schenken?
- V: Ah, jetzt kommen wir der Sache schon näher. Es geht nämlich darum, dass die Mitteilungen, die wir in Gesten austauschen, gar nicht dasselbe sind wie irgendeine Übersetzung dieser Gesten in Worte.
- T: Ich verstehe nicht.
- V: Ich meine – dass der Effekt, jemandem mit bloßen Worten zu sagen, dass man böse ist oder nicht, jedenfalls nicht derselbe sein kann, als wenn man es mit Gesten oder mit dem Tonfall ausdrückt.
- T: Aber Pappi, es gibt doch keine Worte ohne irgendeinen Tonfall, oder? Selbst wenn jemand so leise wie nur möglich spricht, hören die anderen, dass er sich zurückhält – und das wird auch ein besonderer Ton sein, nicht wahr?

---

<sup>12</sup> Bateson Gregory, Ökologie des Geistes, Surkamp, Frankfurt am Main, 1990, S. 42f

V: Ja, ich glaube. Aber genau das habe ich gerade eben über Gesten gesagt – dass die Franzosen etwas Besonderes ausdrücken können, indem sie ihre Gesten unterlassen.

.....

V: Aber was meine ich dann, wenn ich sage, dass „bloße Worte“ niemals dasselbe vermitteln können wie Gesten – wo es doch keine „bloßen Worte“ gibt?

T: Na ja, dass Worte eben auch geschrieben sein können.

V: Nein, das hilft mit nicht aus der Schwierigkeit. Denn auch geschriebene Worte haben eine Art Rhythmus, und sie haben Obertöne. Es geht darum, dass es überhaupt keine bloßen Worte gibt. Es gibt nur Worte entweder mit Gesten oder mit einem Tonfall, oder mit sonst irgendwas in dieser Art. Aber natürlich kommen Gesten ohne Worte dauernd vor.

Die Metaloge von Gregory Bateson sind selbstredend, daher erfolgt hier keine Interpretation.

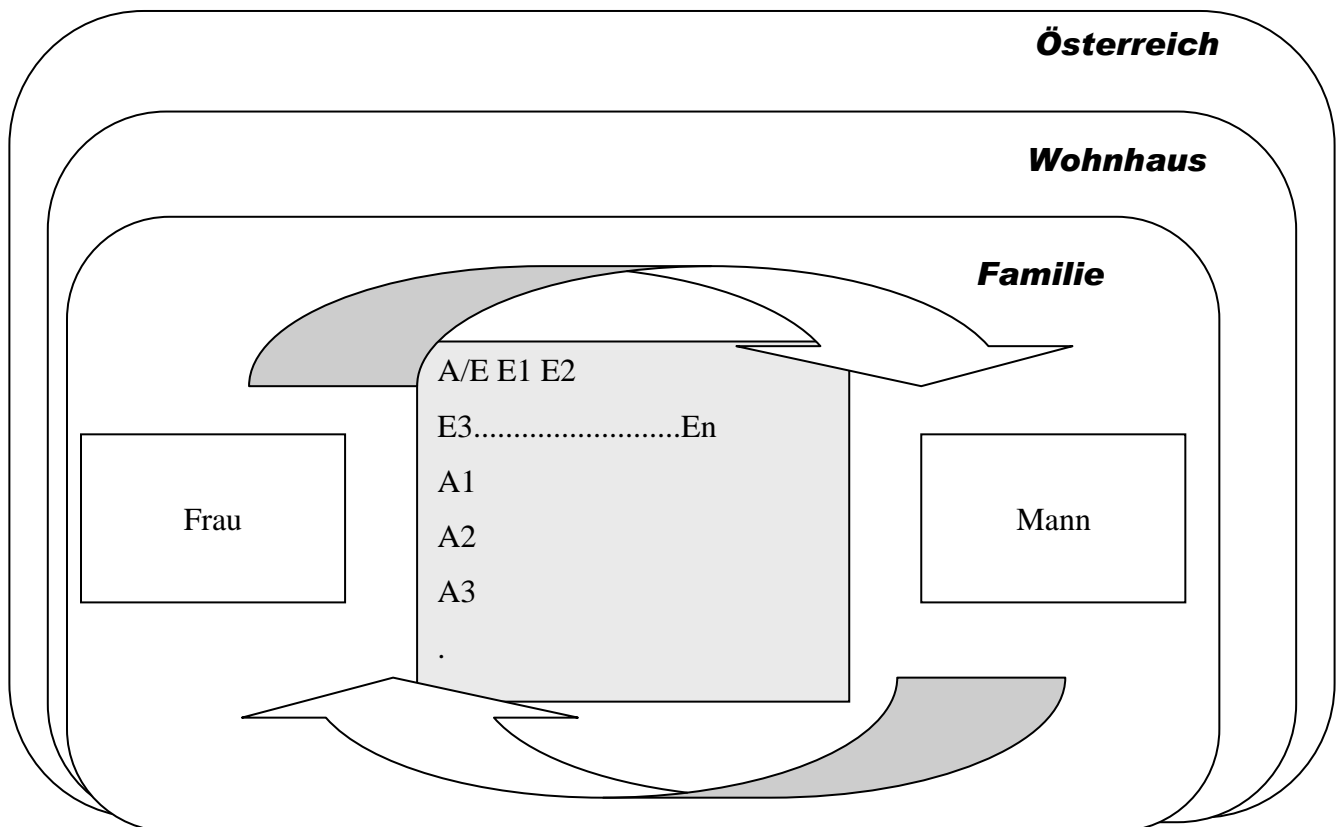
In der „Ökologie des Geistes“ findet noch weitere Beispiele wie „Warum fuchteln die Franzosen?“, „Was ist ein Instinkt?“ und „Warum kommen die Sachen durcheinander?“.

Kinderfragen oder die Sichtweise „mit den Augen der Kinder“ sind bei der Suche nach wirksamen Kommunikationsformen, Botschaften und Argumentationen ein perfektes Werkzeug, um über „den Rand hinausschauen“ zu lernen. Dabei folgt man dem Prinzip, nichts vorweg auszuschließen und erweitert dadurch die Chance auf Lösungen.

**1.4 Das Eine, das andere, beides, keines von beiden und das auch nicht**

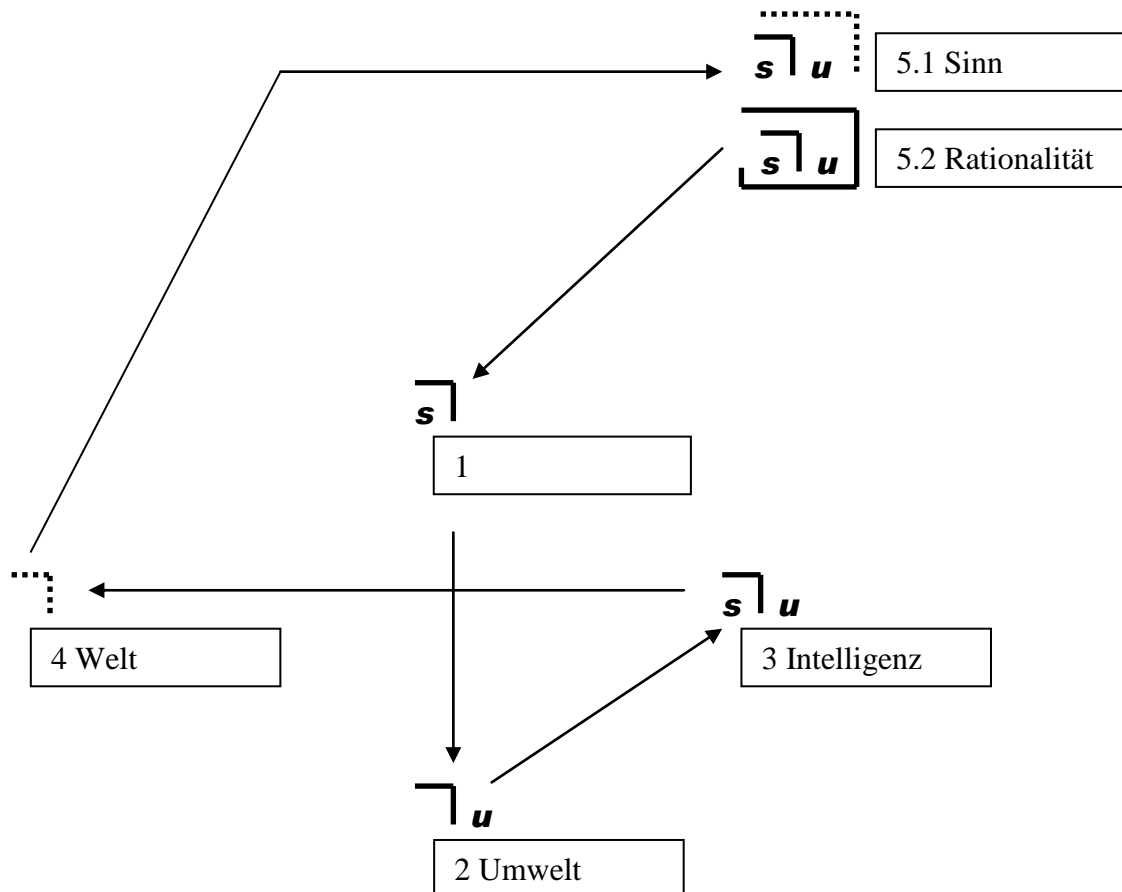
Soziale Systeme sind ohne Kommunikation nicht denkbar. Was zum System gehört, wird aber durch die Festlegung der Umwelt bestimmt. Die Umwelt grenzt das System ab.

Kommunikation zwischen Eheleuten passieren im System „Familie“. Die Umwelt bilden all jene, die nicht zur Familie gehören. Das heißt aber keinesfalls, dass die Umwelt keinen Einfluss auf die Kommunikation im System hat.



Durch jede Abgrenzung von Teilen der Umwelt werden diese in das System integriert und damit ein neues System definiert, das seinerseits durch eine (neue) Umwelt abgegrenzt wird. Damit wird klar, dass systemische Modelle lediglich die Struktur der Betrachtung festlegen, aber keinen Anspruch auf „Einzigartigkeit“ erheben.

Bei den bisherigen Modellen haben wir den Weg von der „trivialen Maschine“ zum selbstreferenziellen System beschritten. Mit der Figur des Tetralemmas lässt sich Kommunikation in sozialen Systemen darstellen<sup>13</sup>.



Durch Kommunikation (Position 1) wird das Problem der doppelten Kontingenz – niemand fängt an, weil jeder wartet, dass der andere anfängt – gelöst. Die Umwelt (Position 2) als das andere bestimmt das System (Position 1). „Die Umwelt kann das System stören, aber ob und wie das System mit der Störung umgeht, ist von der Struktur des Systems und nicht von der Art der Störung abhängig.“<sup>14</sup> Als Intelligenz (Position 3) wird bezeichnet, wenn System und Umwelt als zwei Seiten einer Unterscheidung erkannt werden. Dies kann durch einen Beobachter oder durch Meta-Kommunikation (= Kommunikation über die Kommunikation) erreicht werden. In Position 4 stößt man auf die Welt, kann aber keine Grenzziehung vornehmen, weil sonst die Welt zum System würde. In Position 5 werden das System und die

<sup>13</sup> Baecker Dirk, Wozu Systeme, Kadmos Berlin, 2002, S10ff

<sup>14</sup> Baecker Dirk, Wozu Systeme, Kadmos Berlin, 2002, S12

Umwelt „im Kontext mit der ihnen gemeinsamen, ....Welt“<sup>15</sup> gesehen. Durch die Ressource Sinn wird die Kommunikation hinterfragt. Durch Rationalität werden Entscheidungen vielfältiger Art getroffen – richtig und falsch, vernünftig und unvernünftig – und die Unterscheidungen auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft. Die Position führt zurück zur Position 1, die „den Durchgang durch alle anderen Positionen hinter sich (vor sich) hat.“<sup>16</sup>

Für die Unterscheidung von System und Umwelt und in den Positionen Sinn und Rationalität findet man auch das, was man „Werte“ nennt. Die Tetralemma-Darstellung macht klar, dass diese sich aus dem jeweiligen sozialen System konstituieren und damit nicht unveränderlich, aber eher langlebig sind. Für die Kommunikation im Allgemeinen und damit für die Kommunikation mit Patienten und mit Öffentlichkeiten lässt sich zeigen, wie wertvoll ihre Berücksichtigung ist.

---

<sup>15</sup> Baecker Dirk, Wozu Systeme, Kadmos Berlin, 2002, S15

<sup>16</sup> Baecker Dirk, Wozu Systeme, Kadmos Berlin, 2002, S18

## 2 Verwirrter Kommunikationsalltag

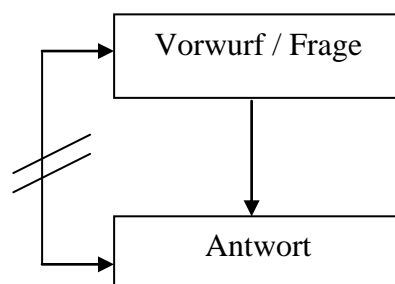
Nach der Theorie nun ein paar „alltägliche“ Beispiele: Jeder kennt Anrufe, die scheinbar unweigerlich in einer verfahrenen Situationen enden müssen. Die neue Audio-Anlage brummt, das Auto, frisch vom Service, gibt seinen Geist auf, der Diskutant im ORF verzapft unsagbaren Blödsinn, die Versicherung reguliert den Schaden nicht wie vermeintlich vereinbart. Alles Gründe, um am Telefon Dampf abzulassen. „Geben Sie mir sofort Herrn ....“ beginnen die eher disziplinierteren „Reklamierer“ ihre Telefonate, aber zumindest mit angehobener Stimme. In den meisten Fällen ist dem erregten Anrufer sogar egal, wen er ans Telefon bekommt. Je nach Kinderstube wird sein Vorwurf ausfallen und unabhängig von der Kinderstube wird er nicht in der Lage sein, auf ein noch so vernünftiges Argument einzugehen.

Schlimmer noch, jedes weitere vernünftige Argument wird verpuffen und mit steigender Anzahl vernünftiger Argumente entsteht beim „erregten Beschwerdeführer“ – auch wenn er aus Erregung gar nicht zugehört hat – der Eindruck, dass Argumente Ausreden sind. Die Kommunikation ist weit weg von einer „win-win“-Situation.

## 2.1 Warum die bessere Hälfte immer lauter wird

Er denkt: „Sie hört mir nicht zu, ich muss lauter werden!“ Sie denkt: „Wenn er so schreit, schalte ich ab!“ Die perfekte Situation für einen kommunikativen Teufelskreis.

Diese gibt es öfters als wir meinen. Reklamationen aller Art beginnen so.



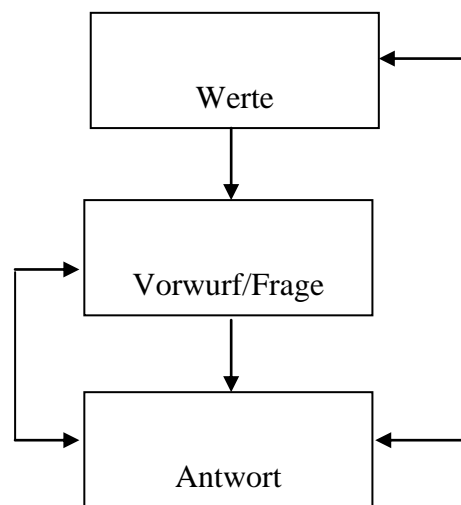
Die Kommunikation funktioniert nicht, weil auf Grund der emotionalen Lage Ehepartner oder Anrufer gar nicht in der Lage ist zuzuhören. Dasselbe leisten Vorurteile in vornehm geführten Diskussionsrunden. Aber auch bei viele Fernsehkonsumenten sind solche Mechanismen zu beobachten: Mitglieder dieser Partei können einfach nichts Gescheites oder Richtiges sagen, lautet die These. Die Aussage eines Politikers im Fernsehen wird erst nach Erscheinen des Inserts – dort steht meist die Parteizugehörigkeit – beurteilt.

In allen Fällen gilt: Die Beziehungsebene – sie gibt es selbstverständlich auch bei Menschen, die sich nicht persönlich kennen – ist derart gestört, dass auf der Sachebene keine Kommunikation stattfinden kann. Konfliktreiche Beziehungen sind durch wechselseitiges Ringen um die eigene Position gekennzeichnet, wo Zugeständnis, ja oft nicht einmal Verständnis möglich ist. Alleine die „Reparatur der Beziehung“ ermöglicht die Chance auf (wert)volle Kommunikation.



## 2.2 Ausweg aus dem Inferno – Wege zu (wert)voller Kommunikation

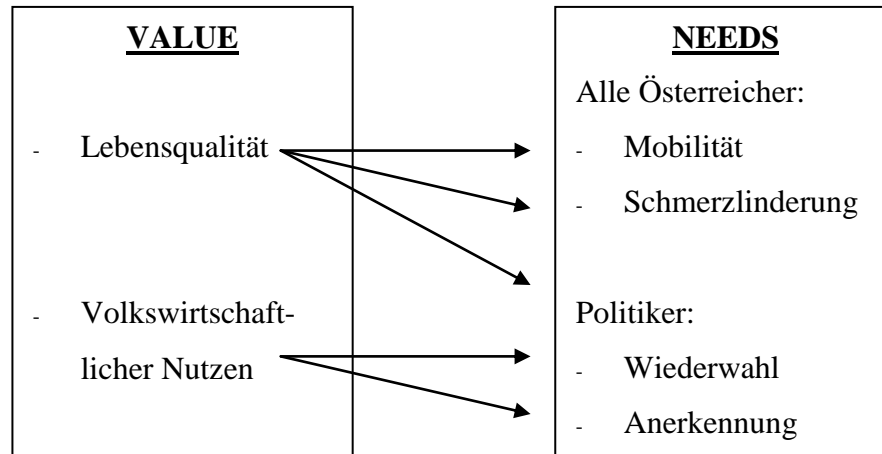
Argumentieren und Diskutieren in verfahrenen Kommunikationssituationen machen keinen Sinn, solange sie im Teufelskreis „Angriff-Verteidigung“ verharren. Erst wenn es gelingt, mit dem Kommunikationspartner irgendeine Gemeinsamkeit zu finden, gibt es Chancen zu Verständigung. Dabei leisten gemeinsame Werte oder Haltungen gute Dienste. Sie sind zwischen politischen Gegnern ebenso vorhanden wie zwischen verfeindeten Nachbarn.



Kommunikation braucht eine tragfähige Basis. Attribute wie „erstklassig“, „überlegen“ und ganz allgemein nicht mehr differenzierende Auslobungen erklären weder Produkte noch Meinungen ausreichend. Anerkannte gesellschaftliche Werte können, mit dem Produkt, der Dienstleistung oder der Meinung in Verbindung gebracht, eine Basis für nachhaltige Kommunikationserfolge bilden. Werte und allgemein anerkannte Prinzipien haben den kommunikativen Vorteil, dass sie nicht kompliziert bewiesen werden müssen. Sie passen ganz einfach.

Wer über Pensionen oder Zusatzpensionen kommunizieren will, sollte den Wert „Lebensqualität im Alter“ oder besser noch den „Erhalt der Lebensqualität im Alter“ in der Meinungsbildung bedenken. Für die positive öffentliche Meinungsbildung zu künstlichen Knie- und Hüft-Gelenke, also „mehr Orthopädie für Österreich“ wird der Wert „Mobilität“ und der Unwert „Schmerz“ unverzichtbar sein. Und beim Thema „Abfangjäger“, die in einer verkürzten Diskussion nur zu einer Mehrheit der Ablehner führen wird, kann die Einbindung von Werten wie „Solidarität“ und „Sicherheit“ nützlich sein, um nicht in einen kommunikativen Teufelskreis zu geraten.

Jedem Wert stehen mehrere Bedürfnisse gegenüber, die er befriedigt. Bedürfnisse wiederum sind zielgruppenspezifisch und ermöglichen daher für die Erstellung schlüssiger Argumentationen wertvolle Hilfen. Ein Ausschnitt einer Analyse von fundamentalen Werten (value) und Bedürfnissen (needs) zum Thema „Orthopädie“ könnte exemplarisch folgendermaßen aussehen:



In der Meinungsbildung wird also der Wert „Lebensqualität“ für die Kommunikation mit dem Großteil der Menschen mehr Bedeutung haben, weil er deren Bedürfnissen nach Mobilität und Schmerzlinderung besser entspricht als der Wert „volkswirtschaftlicher Nutzen“ oder „Effektivität“. Diese wiederum haben für politische Entscheidungsträger mehr Relevanz, weil hier andere Bedürfnisse – nämlich Wiederwahl und Anerkennung der politischen Arbeit – im Vordergrund stehen.

---

## 2.3 Kommunikation mit Patienten

Kommunikation mit den Patienten ist zum einen eine gesetzliche Auflage – Informationspflicht wird nach neuerer Rechtsprechung<sup>17</sup> als Nebenpflicht aus dem Behandlungsvertrag verstanden – zum anderen können Heilungsprozesse nicht mehr ausschließlich auf physiologischer Ebene gesehen werden. Gesundheit des Menschen ist laut Weltgesundheitsorganisation „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“.<sup>18</sup>

Zur Wirkung von Patienteninformation zeigt eine Studie<sup>19</sup>, die an der Chirurgischen Abteilung der Rudolfstiftung gemacht wurde, dass Informationen zur Indikation deutlich besser gemerkt wurden als Informationen zum Operationsrisiko. Dieses Ergebnis ist keinesfalls verwunderlich. Durch die schon erwähnte „selektive Wahrnehmung“ werden persönlich unangenehm eingestufte Inhalte weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Vom Arzt ist daher Sensibilität und Wissen über Kommunikationsprozesse zu fordern. Durch das Wissen, dass Kommunikation erst im Kopf des Empfängers entsteht, könnte er zum Beispiel durch Rückfragen – schlechtes Beispiel: „Haben Sie mich verstanden?“; gutes Beispiel „Ich habe Ihnen die beiden Behandlungsmöglichkeiten vorgestellt. Welche entspricht Ihnen mehr?“ – sicherstellen, dass der Patient Sinn und Bedeutung der Information zuschreiben konnte. Sensibilität ist erforderlich, denn „Risikobotschaften“ können so formuliert werden, dass der Patient nicht anders kann, als die Behandlung abzulehnen.

Kommunikation mit Patienten soll aus „Beobachten“, „Beschreiben“ und „Verstehen“ bestehen, wobei der Arzt der „Kommunikationsexperte“ sein soll. „Das besondere Geschick von Kommunikationsexperten besteht wohl zu einem guten Teil darin, ihre Diagnosen tatsächlich als vorläufige Konstruktionen zu behandeln und auf bestimmte Anzeichen hin zu revidieren – und dies so lange, bis sich jene besondere Qualität einer wechselseitig akzeptablen und brauchbaren Systembeschreibung herauskristallisiert, welche die operative und degenerative Dynamik dieses Systems bezeichnet.“<sup>20</sup>

---

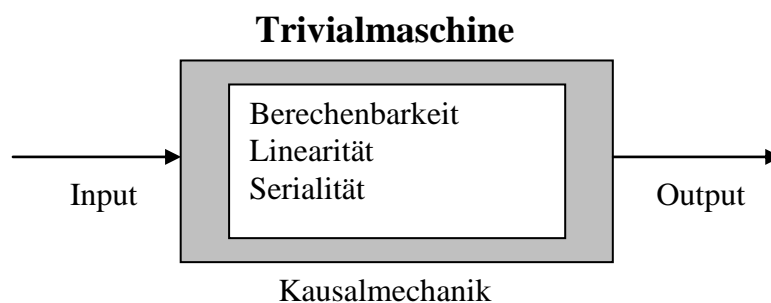
<sup>17</sup> Eckbard Pitzl / Gerhord W. Huber, Behandlungsaufklärung - Risikoaufklärung – Aufklärungsbögen, Recht der Medizin 1996

<sup>18</sup> WHO, Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, unterzeichnet in New York am 22. Juli 1946

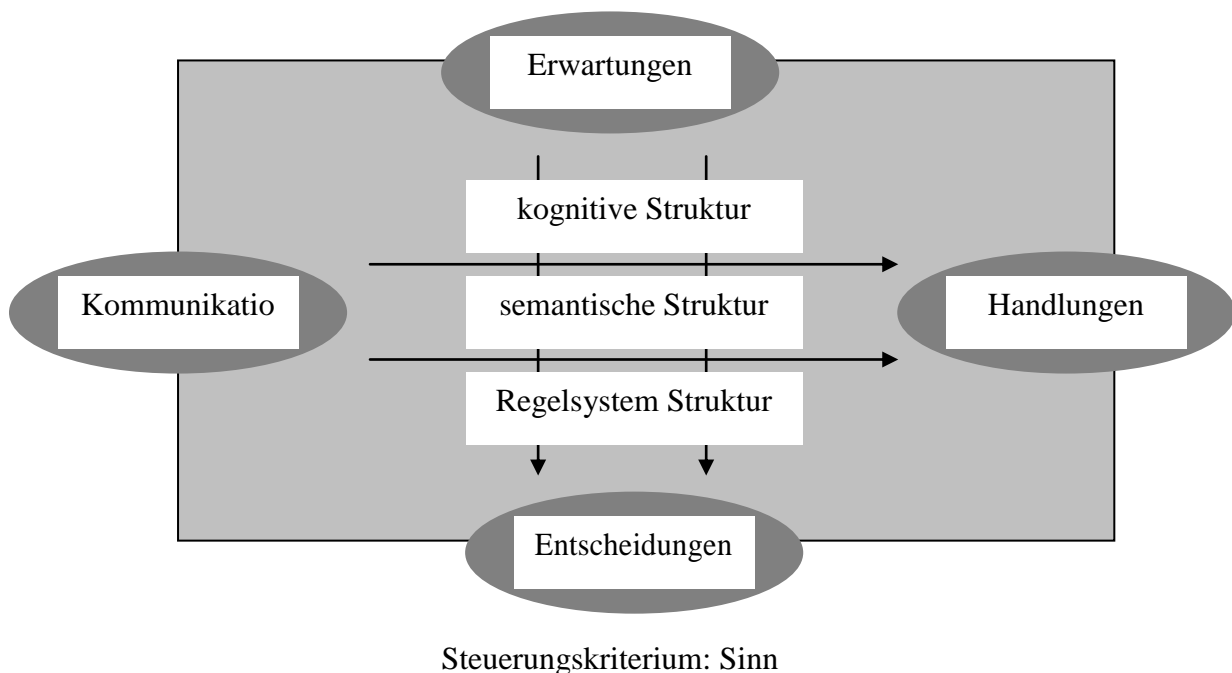
<sup>19</sup> Kriwanek Stephan et al., Patients Assessment and Recall of Surgical Information after Laparoscopic Cholecystectomy, Karger, Basel, 1998

<sup>20</sup> Willke Helmut, Systemtheorie I: Grundlagen, Lucius&Lucius, Stuttgart, 1996, S. 173

Wesentlich ist die Einsicht, dass sowohl der Arzt als auch der Patient ein selbstreferentielles, selbstbeschreibendes und selbstbestimmtes „System“ sind. Die Kommunikation ist als Austausch von meist sprachlichen Selbstbeschreibungen zu sehen. Die Intervention durch den Arzt hat daher in der Sprache und dem Selbstbild des „intervenierten“ Systems erfolgen. Der gute Kommunikator bringt daher nicht nur sein ärztliches Wissen und die Erfahrung mit ein, sondern berücksichtigt die zu erwartende Unterschiede im „System Patient“. Für das Scheitern von Kommunikation macht Wilke das „tappen in die Falle der Trivialisierung“ verantwortlich und findet den Grund darin, dass es schwierig ist, „in ein komplexes System hineinzusehen.“<sup>21</sup>



**Nicht-triviales, komplexes Systemmodell**



<sup>21</sup> Willke Helmut, Systemtheorie II: Interventionstheorie, Lucius&Lucius, Stuttgart, 2005, S. 32ff

Ein Beispiel: Ein Arzt bemerkt, dass sein Patient seine Probleme nicht mit den Begriffen gesund/krank beschreibt sondern mit der Möglichkeit und Nichtmöglichkeit seine Enkelkinder zu betreuen. Es wäre völlig falsch den Patienten „mit der Nase auf seine ‚falschen‘ Differenz zu stoßen.“ Die eigentliche Aufgabe besteht darin, dem Patienten „in einem durchdachten Lernprozess deutlich zu machen, dass es unterschiedliche Maßstäbe gibt und es selbst sich dazu bringen muss, eine für seine Ziele geeigneten Maßstab zu wählen.“ Berater, ebenso Ärzte „müssen zur Kenntnis nehmen, dass es sich bei Personen um nichttriviale Systeme handelt, die nicht einfach ‚von außen‘ umgepolt, verändert oder umstrukturiert werden können.“<sup>22</sup>

Noch deutlicher Worte findet Wilke für die Intervention: „Überlegenes Wissen, Erfahrungen und Intuition des Beraters(= Arzt – Anmerkung des Verfassers)müssen sich mithin auf diese Operationsmodi der behandelnden Systeme beziehen, nicht etwa auf eigene Vorstellungen vom Richtigen und Angemessenen, nicht auf systemexterne Maßstäbe, schon gar nicht auf etwas >Objektives<.“

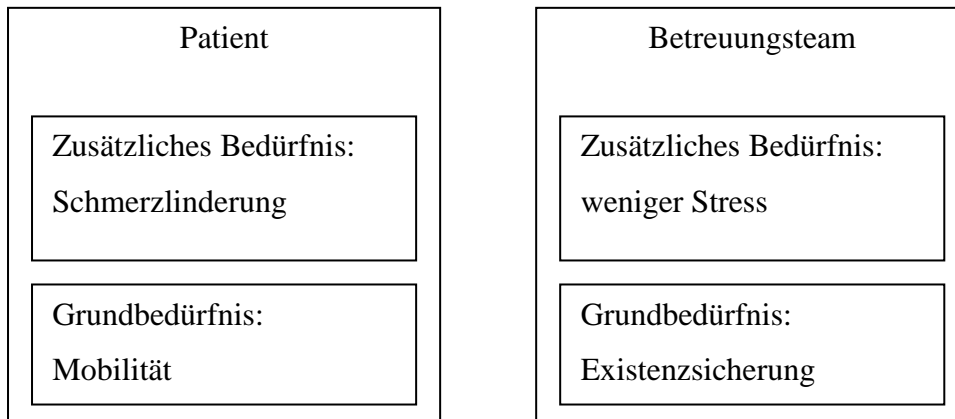
„Am ehesten kann man noch sagen, dass Intervention im Kontext instruktiver Kommunikation diejenige Irritationen erzeugt, die das verändernde System in Distanz zu seiner Selbstbeschreibung zwingt. Diese Distanz ist Grundlage für Verstehen, für die Möglichkeit, alternative Optionen zu kommunizieren, und mithin für Veränderung. Der Klient (Patient, Schüler, Entwicklungspartner etc.) wird an der Richtschnur seiner verfügbaren Optionen auf die Spur der Selbstbeobachtung seiner Operationen gesetzt. Das intervenierende System beobachtet diese Beobachtungen unter dem Blickwinkel seiner Theorie und in dem ungewöhnlichen Fall einer erfolgreichen Intervention gelingt es beiden Seiten der Interventionsbeziehung, diese in kongruente Beobachtungsperspektiven wechselseitig instruktiv zu verknüpfen.“<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Willke Helmut, Systemtheorie II: Interventionstheorie, Lucius&Lucius, Stuttgart,2005, S. 33f

<sup>23</sup> Willke Helmut, Systemtheorie II: Interventionstheorie, Lucius&Lucius, Stuttgart,2005, S. 84ff

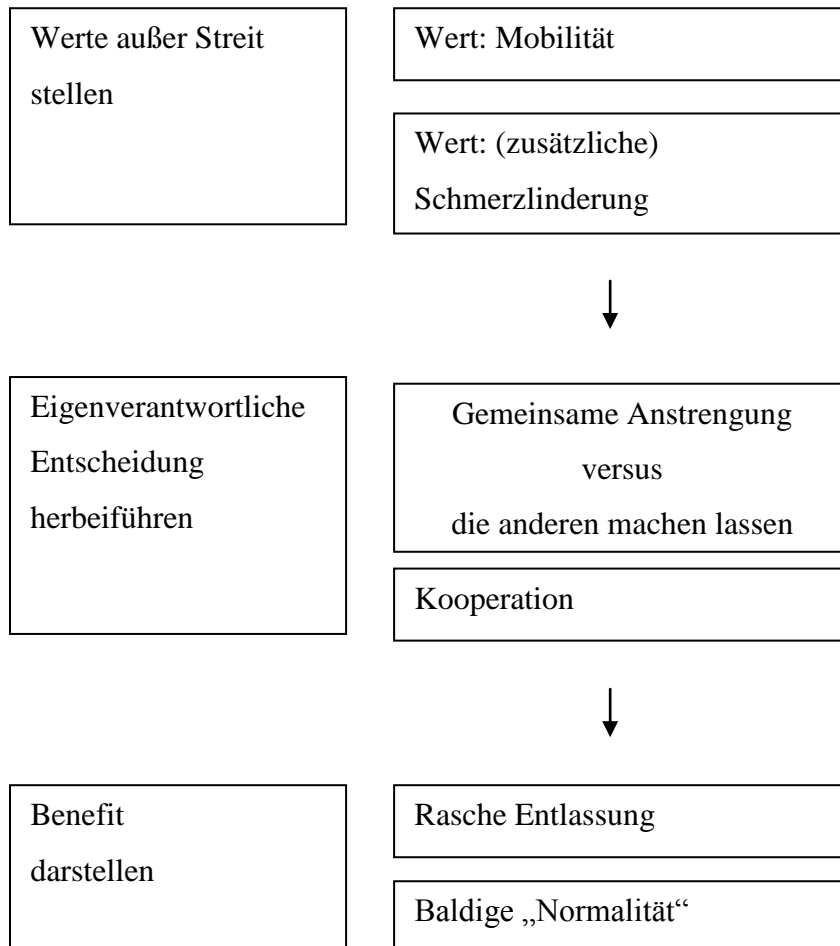
Eine gute Möglichkeit, die unterschiedlichen Sichtweisen von „Systemen“ zu erfassen, bietet die „value-need-Analyse. Wenn es z.B. um das Thema „Kooperation mit dem Patienten“ geht, sieht eine „value-need“- Analyse für die beiden betroffenen Gruppen – den Patienten und Betreuungsteam – völlig unterschiedlich aus.



In der Kommunikation ist dies zu berücksichtigen. Beim Betreuungsteam wird eine Konzeption besser wirken, die neben den Sachargumenten auch Imagedimensionen anspricht: „Gute Betreuungsteams, die Kooperation und damit Lebensqualität der Patienten ernst nehmen, haben weniger Stress und Zukunft“. Implizit wird dabei auch das Bedürfnis der Patienten – bestmögliche Lebensqualität – mitangesprochen und dient als Verstärker.

Beim Patienten wird wesentlich sein, der Sorge um Mobilität zu begegnen und zusätzliche Sicherheit für möglichst wenig Schmerzen aufbauen.

Eine Strategie könnte folgendes Aussehen haben:



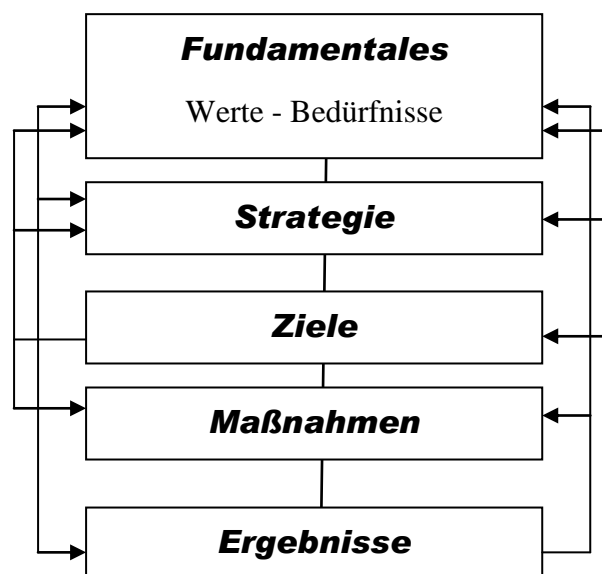
Wichtig ist, dass die Argumentation mit der Wertorientierung beginnt, dann einen Beitrag zur Entscheidung leistet und stets darauf achtet, dass die Kommunikation nicht auf ein Detail verkürzt wird. Eine solche Strategie ermöglicht auch bei Gegenargumenten – „Ich hab mehr Schmerzen“, „Das geht mir zu langsam“ – den Grundkonsens – „Mobilität zu erhalten“ – nicht zu verlieren und damit den Abbruch der Kommunikation zu verhindern.

## 2.4 Was heute passt, kann morgen passé sein

Werte sind zwar im wahrsten Sinne des Wortes wertbeständig, haben aber keinen Anspruch auf Ewigkeit.

Ihre Entstehung, Veränderung und Adaptierung kann heute auch als ein Prozess kommunikativer Rationalität<sup>24</sup> gesehen werden. Die Teilnahme immer größerer Teile der Bevölkerung an der Entstehung neuer Werte ist ein Indiz dafür.

Für die Kommunikation leitet sich daraus eine permanente Überprüfung der Wertekonzeption ab, um in Strategie, Maßnahmenplanung und Argumentation richtig zu liegen. Dabei ist ein ähnlicher, wenn auch erweiterter Regelkreis zu beachten, wie bereits unter 2.2. dargestellt:



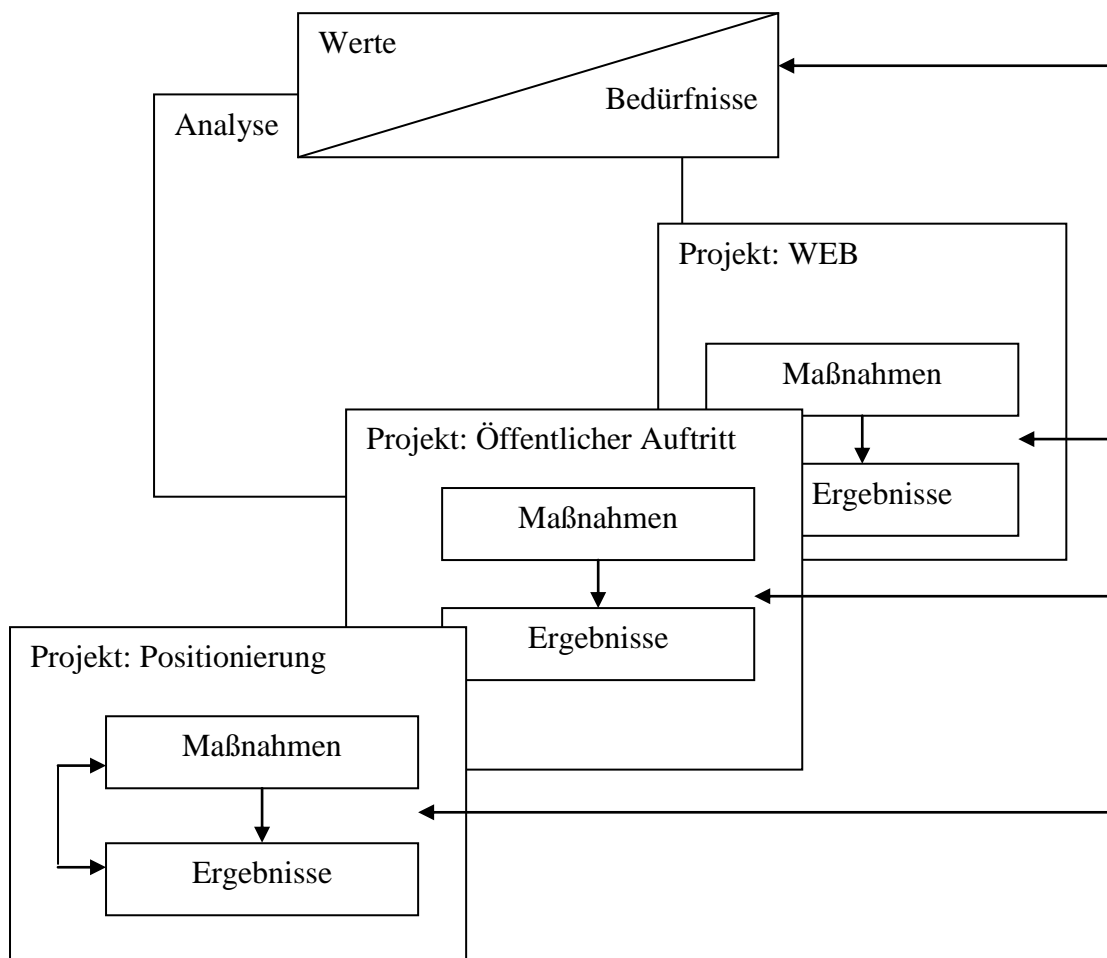
Um Einzelmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüfen zu können, ist es wichtig, Erfolgsgrößen und Checkpunkte festzulegen. Diese Maßnahme soll den Gesamtprozess steuern helfen, wobei hier ein wichtiger Input für die Planung der darauffolgenden Perioden gegeben wird. Es ist wichtig, die Kontrollgrößen bereits in der Konzeption festzulegen und ein Bewusstsein für diese Art der Steuerung bei allen Beteiligten zu schaffen.

<sup>24</sup> Habermas Jürgen, Theorie des kommunikativen Handelns, Surkamp, Frankfurt 1981



**2.5 Kommunikation mit Öffentlichkeiten**

Ein Netzwerk der Werte-Kommunikation bildet die Basis, um Analysen, Zielsetzungen und Maßnahmen sinnvoll zu koordinieren, wie es die folgende Abbildung beispielhaft illustriert.



Mit einer wertorientierten Kommunikation besteht die Chance, konsensuale Kommunikationsprozesse einzuleiten, mit „Gegnern“ im Gespräch zu bleiben und auch schwierigen Kommunikationsthemen „Gehör“ zu verschaffen.

## 3 Ein Resümee

Wenn Kommunikation nicht funktioniert entsteht Konfusion und zumeist schlechte Stimmung. Daran ändern vermeintlich genial starke Sprüche, plakative Vergleiche, kreative Visualisierungen nichts. (Wert)volle Kommunikation braucht eine Basis. Diese ist in den seltensten Fällen schon in der Kommunikationsaufgabe offensichtlich. Daher sollte in Vorbereitung zu einer Konzeption eine „value-need“-Analyse nie fehlen.

Wer der Sache „auf den Grund“ geht, kann jene Verstärker finden, die den Aussagen und Argumenten persönliche und gesellschaftliche Relevanz geben. Diese grundsätzliche Verankerung der Kommunikation enthebt natürlich nicht der Aufgabe, zielgruppenspezifische Besonderheiten zu beachten. Wie gezeigt, muss für jede Gruppe von Kommunikationspartnern nach spezifischen relevanten Werten und Bedürfnissen gesucht werden.

Für Kommunikation und gelingender Intervention ist es wichtig nicht in die „Trivialisierungsfälle“ zu tappen. Kommunikationspartner sind keine „trivialen Maschinen“ sondern nicht triviale, komplexe Systeme. Daher sind Botschaften oder Interventionen durch Beobachtungen, feedback und „Landkartenvergleiche“ zu begleiten und zu revidieren. Kommunikation ist keine Kausalkette sondern ein Prozess.

## 4 Literatur (Auswahl)

**Bateson Gregory**, Ökologie des Geistes, Surkamp, Frankfurt am Main, 1990

**Gordon, Thomas; Edwards, W. Sterling**, Patientenkonferenz. Ärzte und Kranke als Partner.  
München: Wilhem Heyne Verlag, 1999

**Luhmann Niklas**, Soziale Systeme, Surkamp, Frankfurt am Main, 1999

**Roter, Debra L.; Hall, Judith A.**, Doctors Talking with Patients- Patients Talking with Doctors. Improving Communication in Medical Visits. Westport, Praeger Frederick A. 2006

**Schulz von Thun Friedemann**, Miteinander reden Teil I, Rowohlt Verlag, 1995

**Schulz von Thun Friedemann**, Miteinander reden Teil II, Rowohlt Verlag, 1995

**Siegrist Johannes**, Medizinische Soziologie, Urban&Fischer, 2005

**Simon Fritz B. et al.**, Lebende Systeme, Surkamp, Frankfurt, 1998

**Simon Fritz B.**, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Carl-Auer,  
Heidelberg, 2008

**Watzlawick Paul, Beavin Janet H., Jackson Don D.**, Menschliche Kommunikation; Huber,  
Bern 1990

**Willke Helmut**, Systemtheorie I: Grundlagen, Lucius&Lucius, Stuttgart, 1996

**Willke Helmut**, Systemtheorie II: Interventionstheorie, Lucius&Lucius, Stuttgart, 2005

## Anhang

### **Checkliste für Gesprächssituationen**

- Alles was gesagt wird, wird von einem „Beobachter“ gesagt!  
Jede Aussage ist von subjektiven Perspektive, blinden Flecken, Interessen, Erfahrungen etc. abhängig. Sie ist nicht „objektiv“; auch nicht die eigene Aussage
- Die Landkarte ist nicht die Landschaft!  
Landkarten, Bezeichnungen und bildhafte Beschreibungen beschreiben einen Aspekt eines Phänomens, nie jedoch das ganze Phänomen.
- Beschreibung ist etwas anderes als Erklärung oder Bewertung!  
Aus einer Beschreibung ergibt sich noch keine Handlungskonsequenz. Erst die Bewertung z.B. „erwünscht“ – „nichterwünscht“ gibt eine Richtung vor, ob ein Verhalten beibehalten oder verändert werden soll.
- Informationen entstehen durch Unterscheidungen!  
Durch das Ziehen von Grenzen entsteht Information. Dabei entsteht eine Unterscheidung zwischen „innen“ und „außen“. Erst die definierten Merkmale der „Innenseite“ machen klar, welche Merkmale für die „Außenseite“ nicht gelten können.
- Paradoxien und Ambivalenzen sind normal und erwartbar!  
Die zweiwertige Logik, wonach Aussagen entweder „wahr“ oder „falsch“ zu sein haben, eignet sich nicht für komplexe nichttriviale System wie es Menschen sind. Die Welt und die Menschen sind voller Widersprüche. Die Ambivalenz ist daher für jeden Beobachter ein Normalzustand und macht immer neue Entscheidungen nötig, wohl wissend, dass eine keine endgültige „Richtigkeit“ gibt.

## **Checklisten für Kommunikationskonzepte**

- Was ist das Kommunikationsproblem?
- Was ist/sind die Zielgruppe(n)?
- Welche Werte und/oder Bedürfnisse sind für jede Zielgruppe wichtig?
- Welche Kommunikationsstrategie ist für jede Zielgruppe optimal?
- Welche Maßnahmen planen wir für jede Zielgruppe?
- Welche Dramaturgie setzen wir für jede Zielgruppe ein?
- Was ist die explizite Kernbotschaft für jede Zielgruppe, was soll rüberkommen?
- Was ist die „hidden message“, die zwischen den Zeilen für jede Zielgruppe transportiert werden soll?
- Was sind die 2-3 wichtigsten Sachargumente für jede Zielgruppe?
- In welcher Form (Bilder, Grafiken, Begriffe) bereiten wir die Argumente für jede Zielgruppe auf?
- Welche Fragen sind für jede Zielgruppe relevant, welche Antworten werden wir geben (FAQ) ?