

Ein Ansatz strategischer Kommunikation in der Organisation

Als systemische Beraterin mit konstruktivistischem Ansatz gehe ich davon aus, dass jeder Mensch aus seiner Perspektive die Welt beobachtet und interpretiert. Auf diese Weise konstruieren wir alle fortlaufend unsere eigene Welt und erzählen einander davon...

Wenn in einer Organisation viele Menschen zusammenkommen, um mit definierten Interessen und Aufträgen an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, sind einander widersprechende Auffassungen und Bewertungen der Situation unvermeidlich.

Wenn widersprechende Sichtweisen einer Situation dazu führen, dass die Beteiligten sich trotz gemeinsamer Ziele und klarer Aufträge in ihrer Kooperation behindern, ablenken, bremsen oder sogar verhindern, entstehen Spannungen, die sich vermutlich am deutlichsten in der Kommunikation der Beteiligten zeigen. Wir erzählen einander nicht mehr von unserer jeweiligen Welt - sondern wir versuchen, andere von unserer richtigen Auffassung zu überzeugen! Wir kämpfen!

Solche Spannungen und Kämpfe werden um so bedrückender erlebt, je weniger es den Beteiligten gelingt, ihre Ziele mit den Mitteln ihrer Deutungs- und Handlungsmacht zu erreichen.

Kommunikation zur Erreichung definierter Ziele in der Organisation wird als Teil und als Mittel der Zusammenarbeit ebenso häufig Sinn stiftend wie Verwirrung stiftend erlebt.

Dennoch ist Kommunikation unverzichtbar und sogar im Falle des "Nicht mehr Miteinander-Sprechens" nicht zu vermeiden. Dann kommuniziert man das "Nicht mehr Miteinander-Sprechen" und drückt so einen schweigenden Konflikt aus. Wie Watzlawick sagt, kann man nicht nicht kommunizieren.

Es kommt nicht selten vor, daß in Organisationen die Widersprüchlichkeit, Konflikthaftigkeit und Vielfältigkeit der Kommunikation vermieden wird, wodurch sich diese Organisationen meines Erachtens selbst schwächen.

Denn mit dem Vermeiden von kommunikativer "Unordnung" schneiden sie sich von einer Energiequelle ab, die in der Organisation immer auch zu Lebendigkeit, Mitgefühl, Perspektivenvielfalt und auch zu Veränderungsprozessen beiträgt.

Deshalb konzentriere ich mich in meiner Arbeit auf sorgfältige Kommunikationsanalysen (die erzählte Wirklichkeit der Organisationsmitglieder), um darauf aufbauend zielführende, also strategische Kommunikation zu trainieren. Solche Kommunikation bremst nicht die Lebendigkeit der Kommunikation, sondern fördert die Lebendigkeit auch im Sinne von Auftragserfüllung und kann uns auch für organisationale Veränderungsoptionen die Augen öffnen.

Einige Hypothesen zu strategischer Kommunikation

Strategische Kommunikation beruht auf organisationalen (=funktional gebundenen) Beziehungsprozessen. Deshalb setzt strategische Kommunikation sorgsame Beobachtung von Kommunikationsprozessen voraus und erfordert ein reflektiertes und gezieltes Sprechen, um sich nützlich auszuwirken.

Strategische Kommunikation ist immer auch eine persönliche Kommunikation, die stattfindet:

- im Rahmen einer funktionalen Beziehung
- auf der klar definierten Basis eines Auftrags
- vor dem Hintergrund eines bestimmten Organisations-Kontextes
- aus einem bestimmten Grund
- in einem bestimmten Rahmen
- zu einem verabredeten Zeitpunkt.

Nicht immer läßt sich strategische Kommunikation im ersten Anlauf zur Zufriedenheit aller Beteiligten gestalten.

Wer sich mit Kommunikationsstrategien im Alltag seiner Organisation auseinandersetzt, wird bereits wissen oder bald zu spüren bekommen, daß auch andere Menschen ihre Strategien im Gespräch mit Ihnen verfolgen, die nicht mit Ihren übereinstimmen müssen.

Manche Kommunikationsabläufe werden erst im Nachhinein durchsichtig und verständlich, wenn wir ein Gespräch aus der Distanz Revue passieren lassen. Vielleicht wurde Wesentliches vergessen, ging unter, wurde falsch verstanden, nicht klar ausgedrückt?

Da strategische Kommunikation ein lebendiger Vorgang zwischen Menschen in einer Arbeitsbeziehung ist, können wir sie ebenso klar wie beweglich gestalten. Wir können also auch mal einen Schritt zurückgehen: z.B. eine Aussage oder Entscheidung revidieren, uns z.B. entschuldigen, uns mißverständlich ausgedrückt zu haben, den Sachverhalt korrekt darstellen, andere Konsequenzen ziehen... und so den mißverstandenen Gesprächspartner wieder ins Boot holen.

Strategische Kommunikation ist also keine kalte Kommunikation, sondern eine möglichst nüchterne, respektvolle und geduldige Kommunikation. Sie gewährleistet einen klaren Blick auf das, was Sache ist und auf die Menschen, die darüber miteinander sprechen.

So erweist sich strategische Kommunikation zugleich als friedlicher Ansatz zur Konfliktbewältigung.