

**Zeitschrift:** Das Schweizerische Rote Kreuz  
**Herausgeber:** Schweizerisches Rotes Kreuz  
**Band:** 74 (1965)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Kommunikation oder Konflikt  
**Autor:** Kelber, Magda  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-974862>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Französisch, Spanisch — eingestellt werden konnten, war es jeder Kongressteilnehmerin möglich, den Verhandlungen mühelos zu folgen. Den Organisatorinnen, den gewandten Dolmetschern und Technikern ist es gelungen, das Kongress-Leitwort «Kommunikation» auch in dieser Hinsicht aufs schönste zu verwirklichen!

Der Wunsch nach Kommunikation, nach besserem Sichkennenlernen und nach Erfahrungsaustausch kam je länger desto spürbarer zum Ausdruck. Bei jeder Plenarsitzung konnte die Generalsekretärin zahlreiche «improvisierte» Zusammenkünfte anzeigen. So trafen sich während der Mittagspause oder am Schluss der Sitzungen die verschiedensten Interessengruppen, die Schulschwestern, die Gesundheitsschwestern, die Anästhesieschwestern, die Redaktorinnen der Fachzeitschriften, ehemalige Schülerinnen von bekannten Schwesternschulen und die Krankenpfleger.

Am Feierabend beherrschten die Kongressteilnehmer das Stadtbild von Frankfurt am Main! Der Palmengarten, der berühmte Frankfurter Zoo, die Kaiserstrasse, das Mainufer oder das drehbare Restaurant des Henniger Turms erfreuten sich besonderer Beliebtheit. Aber auch sonst begegnete man ihnen auf Schritt und Tritt. Sie waren unfehlbar zu erkennen an den hübschen grünen Kongressmappen, einem Geschenk der Hoechst-Werke, die sie gleich einem «Wahrzeichen» unter dem Arm trugen.

Den Höhepunkt der gesellschaftlichen Veranstaltungen bildete zweifellos die sonntägliche Dampferfahrt auf dem Rhein und der Empfang durch die Deutsche Schwesterngesellschaft an Bord von neun prächtigen Rheinschiffen. Wieder einmal hatten wir

allen Grund, das Organisationstalent unserer deutschen Kolleginnen zu bewundern. In mehreren Extrazügen wurde die muntere Reisegesellschaft am Sonntag früh nach Bingen befördert, wo man die festlich beflagten Rheindampfer bestieg. Dann glitt die majestätische Flotte rheinabwärts, vorbei an sagenumwobenen Burgen und Schlössern, an romantisch gelegenen Dörfern und an sanft ansteigenden Weinbergen. Für musikalische Unterhaltung sorgten die Bordkapellen und die Passagiere selbst; denn jeder hatte ein eigens für diesen Zweck zusammengestelltes Liederbuch erhalten. Als das Schiff dem berühmten Loreleifelsen zusteuerte, wurde kräftig in das bekannte Volkslied «Ich weiss nicht, was soll es bedeuten, ...» eingestimmt. Die Deutsche Schwesterngemeinschaft als Gastgeberin lud zum Mittagessen und Nachmittagskaffee an Bord ein. Wie geschmackvoll und künstlerisch war die Menükarte gestaltet, und wie gut eignete sie sich für Autogramme! Immer fröhlicher wurde die Stimmung; wer es indessen vorzog, die Fahrt in beschaulicher Ruhe zu geniessen, fand auf dem ausgedehnten Deck noch genügend stille Winkel. Koblenz an der Mündung der Mosel, mit dem Deutschen Eck, bildete den Wendepunkt der Rheinfahrt, die bei herrlichem Abendsonnenschein wiederum in Bingen ihr Ende fand. Noch lange werden sich alle dankbar an diesen glanzvollen Tag erinnern, der so reichlich Gelegenheit bot zu freundschaftlicher Kontaktnahme und zu frohem, ungezwungenem Beisammensein! Das Banner mit dem Kongressemble, der Weltkugel mit dem Frankfurter Römer, das so munter an den Masten der stolzen Rheindampfer flatterte, war ein sichtbares Zeichen dieser weltweiten Verbundenheit.

*Nina Vischer*

## KOMMUNIKATION ODER KONFLIKT

*Von Magda Kelber*

Das Wort «Kommunikation» ist heute nicht mehr nur Eigentum des Technikers, der damit Telefon und Telegraphen bezeichnet, oder des Sprachforschers, der den Sprachvorgang untersucht, oder des Sozialwissenschaftlers, der damit die wechselseitige Verständigung der Menschen beschreibt. Es ist zu einem uns allen vertrauten sprachlichen Werkzeug geworden, das ein neues und offenbar dringliches Problem andeutet.

*Kommunikation als natürliche Voraussetzung menschlichen Lebens*

Nicht, dass die Sache an sich erst neueren Datums wäre: Kommunikation ist so alt wie die Menschheit selbst. Sie ist für uns Menschen eine Lebensnotwendigkeit. Helen Keller spricht beredt für alle, die ihrer nicht fähig sind, wenn sie das Gefühl ohnmächtiger



Wut schildert, das sie erfüllte, weil sie sich nicht verständlich machen konnte, und die plötzliche Erleuchtung, die ihr Dunkel erhellte, als sie zum erstenmal die Existenz und Bedeutung des Wortes «Wasser» erlebte. Unser Organismus ist in ständiger Kommunikation mit sich selbst und mit seiner Umgebung. Menschliches Wachstum besteht unter anderem in der Entfaltung der Kommunikationsfähigkeit. Das bedeutet, dass wir lernen, die Welt und die Menschen um uns zu beobachten, auf sie zu reagieren und ihre Aufmerksamkeit auf uns zu lenken; dass wir die auf uns einstürmenden Eindrücke deuten, beurteilen und die für uns wichtigen aus der Fülle auswählen, dass wir andererseits auf unsere Umwelt einwirken und uns unseren Lebensraum und den uns gemässen Lebensstil schaffen. In diesem unaufhörlichen Entwicklungsprozess verändern wir uns und bleiben doch dieselben. Durch ständigen Austausch mit Eltern, Familie, mit Gleichaltrigen und Menschen der älteren und jüngeren Generation lernen wir, mit unseren Mitmenschen in einer kulturellen Umwelt zu leben, die wir zunächst für die allgemein gültige halten. Wir lernen, uns in eine soziale Ordnung einzugliedern, die durch das Aufeinanderwirken vieler Partner entsteht, so wie in einer Fussballmannschaft jeder Spieler dazu beiträgt, das Ganze zu schaffen, durch das er wiederum bestimmt wird und in dem jeder auf jeden einwirkt.

#### *Aufbauende Auseinandersetzung*

Ueberprüfen wir unser Thema noch einmal: Kommunikation oder Konflikt. Will es besagen, dass durch Kommunikation Konflikte automatisch beseitigt werden und dass sie auch beseitigt werden sollen?

Jenes widerspricht ganz offensichtlich all unserer Erfahrung. Wie oft hat nicht Kommunikation den Zorn verstärkt, Furcht und Angst gesteigert, Feindschaft vertieft und Hass verschärft. Unsere Zeit ist

voll von bitteren und bedrohlichen Konflikten, Konflikten zwischen Einzelnen in Familien und am Arbeitsplatz, zwischen Religionen und Ideologien. Wir haben noch wenig Erfahrung in der gewaltlosen Bewältigung von Konflikten. Angriff wird mit Gegenangriff beantwortet, Drohung mit Drohung und Gewalt mit Gewalt, und der Teufelskreis droht sich ins Unendliche fortzusetzen. Wir werden Konflikte auch nicht dadurch aus der Welt schaffen, dass wir versuchen, den Menschen die Aggressivität abzugewöhnen. Es scheint, dass sie ebenso lebensnotwendig ist wie die Freundschaft, ja, dass — wie Konrad Lorenz \* zeigt — ohne Aggressivität auch keine persönlichen Bindungen entstehen können. Es lebt im Konflikt eben auch eine schöpferische Kraft, auf die wir nicht verzichten können. Damit sie aber aufbauend wirken kann, muss sie von ichbezogenen Antriebskräften befreit werden, die jede Auseinandersetzung als Machtkampf verstehen und stets gute Gründe finden, um Unnachgiebigkeiten und Fanatismus vor sich und anderen zu rechtfertigen.

Es gab und wird immer einander widersprechende Ansichten geben. Es kann nicht das Ziel der Kommunikation sein, die Unterschiede zu vertuschen. Damit würde jeder schöpferische Prozess gefährdet. Es ist jedoch ein himmelweiter Unterschied zwischen zersetzendem Streit und fruchtbare Auseinandersetzung. Das Gespräch sollte dazu dienen, unsere Gegensätze zu klären, ihre Ursachen zu prüfen, echte von unechten Meinungsverschiedenheiten zu trennen und unsere verborgenen und oft unbewussten Beweggründe zu erkennen. Es sollte Feinde zu Gegnern, Gegner zu Konkurrenten, Konkurrenten zu Partnern in einer gemeinsamen Sache machen, in deren Dienst sie die Vielfalt als einen heilsamen Ansporn zu immer neuer Anstrengung bejahen können. Polare Gegen-

\* Konrad Lorenz: Das sogenannte Böse; zur Naturgeschichte der Aggression, Wien 1963.

sätze können zu Synthesen führen, die reicher sind als die Summe der ursprünglichen Elemente.

Wir können nun also unser Thema genauer fassen. Es lautet dann: Wie können wir uns so miteinander verständigen, dass zersetzender Konflikt zu aufbauender Auseinandersetzung wird?

Zunächst gilt es zu fragen, was die Kommunikation unter uns Menschen in der heutigen Zeit so besonders schwierig macht.

### *Kommunikationsprobleme*

Da ist einmal das *Problem der grossen Zahl*. Die Zeiten sind vorbei, da Menschen in einer festgegründeten Welt inmitten weniger, dauerhafter menschlicher Beziehungen lebten. Wir Heutigen wandern von einer Stellung zur anderen, und in jeder neuen Lebenslage knüpfen wir neue Kontakte, ohne die alten notwendigerweise aufzugeben. In unserem Beruf müssen wir mit einer Vielzahl von Menschen Fühlung nehmen. Die Gruppen, denen wir angehören, fordern und bieten vielfältigen Austausch: Familie, Freunde, Berufsverband, Freizeitgruppen, politische Parteien, sozial aktive Vereinigungen und andere mehr stellen ihre Ansprüche an uns. Wie leicht kommen wir da an einen Punkt der Uebersättigung, an dem die Kommunikation abreisst.

Ein zweites grosses Problem ergibt sich aus der grundlegenden *Verschiedenheit unserer kulturellen Wurzeln und unserer Sprachen*. Die Sprachverwirrung allein ist schon hinderlich genug. Die Schwierigkeiten liegen aber noch viel tiefer. Unsere Sprache ist Ergebnis und Ausdruck unserer Kultur im engeren und weiteren Sinne. Auch da, wo wir eine gemeinsame Sprache besitzen, ist die Verständigung oft nicht einfach. Engländer und Amerikaner sind, wie Bernard Shaw bekanntlich bemerkt hat, durch eine gemeinsame Sprache getrennt. Innerhalb eines Volkes entwickeln bestimmte Gegenden, Berufe, soziale Schichten und Generationen

ihre besondere Sprache, die als eine Art Kurzschrift dient und die Nichteingeweihten von der Verständigung ausschliesst. Der Aussenstehende aber wird allzuleicht zum Fremden und schliesslich zum Feind. In den ideologischen Konflikten unserer Zeit machen viele von uns die schmerzliche Erfahrung, dass wir unsere gemeinsame Muttersprache gebrauchen und doch wie mit fremden Zungen miteinander sprechen.

Zu der Verschiedenartigkeit der Menschen, mit denen wir uns verständigen müssen, kommt die Unmenge und Kompliziertheit der Inhalte, die mitgeteilt und aufgenommen werden sollen. Nachrichten erreichen uns aus aller Welt und berühren alle Lebensbereiche. Die Korrespondenz ist nicht mehr zu bewältigen, und das Telefon kann uns Tag und Nacht verfolgen. Fachliteratur in allen Sparten wächst mit solcher Geschwindigkeit, dass niemand ausser einem Elektronengehirn auf dem laufenden bleiben kann. Die Spezialisierung führt gleichzeitig zu immer grösseren Schwierigkeiten der Verständigung verschiedener Fachrichtungen untereinander, da Fachausdrücke neu geschaffen werden müssen, um neue Begriffe und Phänomene auszudrücken. Anderseits aber müssen die Bürger über die Entwicklung der Naturwissenschaften, Volkswirtschaft, Politik und internationalen Probleme unterrichtet werden, wenn sie vernünftige Urteile und verantwortliche Entscheidungen fällen sollen. Die Fachsprache der verschiedensten Disziplinen muss so übersetzt werden, dass sie der zur Mitverantwortung aufgerufene Staatsbürger verstehen kann.

Zu viele Menschen müssen sich über zu viel mit zu vielen verständigen — das ist, kurz gesagt, unser heutiges Kommunikationsproblem. Damit ist die Schwierigkeit aber noch längst nicht erschöpft.

### *Der Kommunikationszyklus*

Der Kommunikationsvorgang als solcher enthält eine Reihe von Fehlerquellen, die zu allen Zeiten wirksam



waren. Auf verschiedene Nahtstellen innerhalb des Kommunikationszyklus gilt es zu achten, da die Verständigung an jeder von ihnen scheitern kann.

Da ist zunächst einmal der Initiator, der sogenannte *Kommunikator*. Hinter den Sprachproblemen, die wir schon berührt haben, stehen unsere individuellen Besonderheiten und Hemmnisse. Die zunächst unbekannte Umgebung und Situation stimmt uns ein wenig ängstlich und befangen. Und Angst macht bekanntlich dumm! Allmählich allerdings weicht die vorsichtige Höflichkeit der ersten Phase einer grösseren Unbefangenheit. Aber dann können sich andere Schranken in den Weg stellen. Manchmal haben wir dieselben Dinge schon so oft gesagt, dass wir müde werden und dabei vergessen, dass es immer neu Hinzugekommene gibt, für die gerade diese Dinge frisch, erregend und von grosser Bedeutung sind. Manchmal wollen wir auch unser Wissen für uns behalten, damit es nicht gegen uns benutzt werden oder uns überflüssig machen kann. Wenn wir mit einem anderen reden, so sprechen wir oft nicht so sehr den wirklichen Menschen an als unser vorgeformtes Bild von «dem» Amerikaner, «der» jungen Schwesternschülerin, «dem» Arzt. Wir erreichen den anderen nicht, weil wir eine Vorstellung auf ihn projizieren, die viel mehr unserer eigenen Gefühlslage entspringt als dass sie der Wirklichkeit Rechnung trägt.

Ohne vorgeformte Urteile könnten wir gar nicht existieren. Wir leben in einer Welt von Bildern, von Deutungen der Wirklichkeit und haben uns auf sprachliche Symbole geeinigt, um uns verständigen zu können. Wie kann ich wissen, was andere sich unter dem Wort «Malaria» vorstellen? Sicher wird es dem Patienten etwas anderes bedeuten als dem Arzt, dem Familienangehörigen etwas anderes als dem Forscher, dem Fabrikanten von DDT etwas anderes als dem Biologen, der das Problem der giftigen Vernichtungsmittel zu lösen versucht, dem Gesundheitsminister eines Landes, das noch mit der Krankheit zu kämpfen hat, etwas anderes als uns Mitteleuropäern, die wir Malaria fast nur vom Hörensagen kennen. Wie leicht kann es da zu Missverständnissen kommen, die uns gar nicht erst bewusst werden, da wir als selbstverständlich annehmen, dass der andere dasselbe meint wie wir. Wir können aber nicht alle unsere Vorstellungen und Begriffe auf ihre Richtigkeit prüfen, und den grössten Teil unserer Urteile müssen wir im Vertrauen auf ihre Glaubwürdigkeit von anderen übernehmen. In einer pluralistischen Gesellschaft bewerben sich viele Gruppen um unsere Unterstützung und machen sich dabei unsere Neigung zu Vorurteilen zunutze. Die Verständigung wird gefährdet, wenn wir uns in Gruppen abkapseln und die «anderen» durch die Brille von Gruppenvorurteilen zu sehen beginnen.

Menschliches Reifen ist ein unaufhörliches Streben, sich von Illusionen über die Welt, die Mitmenschen und sich selbst zu befreien. Erst wenn wir unseren Partner zu sehen beginnen, wie er ist, können wir ihn in einer ihm gemässen Weise ansprechen. Damit bejahen wir zugleich das Recht auf unser eigenes Sein. Indem wir die andere Seite sehen, erkennen wir

auch, dass es die *andere* Seite ist. Sicher aber sollten unsere Vorurteile zu vorläufigen und vorsichtigen Urteilen werden, die wir bereit sind, auf Grund besserer Einsicht zu ändern.

Aber auch unter solch günstigen Voraussetzungen treffen wir auf unüberwindliche Schranken der Verständigung. Unsere tiefsten Erlebnisse und Erfahrungen scheuen das Wort. Sie liegen oft unterhalb der Schwelle des verbalen Ausdrucks, ja selbst des deutlichen Bewusstseins. Dichtung, Malerei, Musik, Tanz und Mimik kommen ihnen manchmal nahe. Wir haben zur inneren Welt eines anderen auch in sehr nahen menschlichen Beziehungen keinen unmittelbaren Zugang. Wir können nur raten, ahnen und intuitiv erfassen. So bleiben Worte, ja auch Blicke und Gesten unvollkommene Werkzeuge der Verständigung.

Die Mittel der Kommunikation, die sogenannten Medien, beeinflussen den Prozess ebenfalls von sich aus. Das persönliche Gespräch von Mensch zu Mensch erlaubt unmittelbare Antwort, Gegenseitigkeit, Klärung, gemeinsames Denken und einen beiderseitigen Lernvorgang. Es schützt uns davor, zu früh einen endgültigen Standpunkt einzunehmen, von dem wir dann nur schwer abgehen können. Das gesprochene Wort sollte allerdings nicht von unserer Körpersprache Lügen gestraft werden. Liebenswürdige Wendungen werden entwertet durch einen kühl prüfenden oder ausweichen den Blick, eine abweisende oder unkonzentrierte Haltung; der Ton macht die Musik. Gefühle sprechen eine stärkere Sprache als Worte allein. «Was du bist, spricht so laut, dass ich nicht hören kann, was du sagst.»

Das geschriebene Wort gibt uns andererseits die Möglichkeit systematischer Darstellung, sorgfältiger Formulierung und abgewogener Urteile, die alle möglichen Gegenargumente bereits entkräften. Es ist bei lebenswichtigen Anweisungen oft die einzige wirksame Sicherung. Es birgt aber auch die Gefahr der Missdeutung und der Festlegung auf einen starren Standpunkt, den zu ändern schwer ist, ohne sein Gesicht zu verlieren. Auseinandersetzungen, die brieflich oder in gedruckten Veröffentlichungen ausgetragen werden, sind die hohe Strasse zu persönlicher Feindschaft. Dieselben Menschen entdecken im persönlichen Gespräch häufig, dass ihre Gegensätze auf verschiedenen Ausgangsdaten oder unausgesprochenen Grundvoraussetzungen beruhen und dass eine Klärung dieser Ursache beiden Teilen zu vertieften Einsichten hilft.

Genau an diesem Punkt wird ein weiteres Glied in der Kommunikationskette entscheidend wichtig: der *Vermittler*. Seine Rollen werden in verschiedener Weise beschrieben. Er kann nur der Bote sein, der von Büro zu Büro wandert. Er kann die schwierige Aufgabe haben, von einer Sprache in die andere zu übersetzen. Gute Uebersetzung erfordert neben viel Sachverstand das Wissen um die eigenen Neigungen und Vorurteile und die Charakterstärke, sie nicht die Sachlichkeit beeinträchtigen zu lassen. Und die beste Uebersetzungskunst stösst an Grenzen, wo Worte in ideologisch entgegengesetztem Sinn gebraucht werden.

Schliesslich kommen wir zum *Empfänger*. Der Kommunikationskreis wird ja erst dadurch vollständig,

dass auf die Anrede eine Antwort erfolgt, eine Reaktion irgendwelcher Art, sei es ein Nicken, eine Handbewegung, ein Lächeln, ein Blick. Die in Worten ausgedrückte Antwort ist aber von besonderer Bedeutung für den gesamten Kommunikationsvorgang, und dies in mehrfacher Weise:

Solche Antwort befähigt uns einmal dazu, Missverständnisse und Einstellungen aufzuklären. So ist es oft notwendig, mündliche Anweisungen wörtlich wiederholen zu lassen. Manchmal muss die Antwort in des Empfängers eigenen Worten wiedergegeben und erläutert werden, wenn wir uns wirklichen Verständnisses versichern wollen. Dies bedeutet, dass der Kommunikationskreis in solchem Falle erst dann geschlossen ist, wenn der Initiator die Antwort des Partners entgegennimmt und bestätigt. Das wird besonders wichtig, wenn wir eine Anweisung ausgeführt oder eine Aufgabe gelöst haben und wissen möchten, wie unsere Leistung zu bewerten ist. Aufsätze, die nicht gelesen und mit Kommentar zurückgegeben, Leistungen, die nicht beurteilt werden, verursachen Enttäuschung und nehmen uns die Möglichkeit, unseren Stand und Fortschritt abzuschätzen.

Die Rückäusserung bewirkt noch mehr: Sie schafft persönlichen Kontakt und hilft Beziehungen aufzubauen. Wenn unsere Antwort die rein verstandesmässige Ebene durchstösst und dem anderen das Gefühl vermittelt, dass er verstanden wird, können emotionale Hemmnisse abgebaut werden. Dann erst können im Gefühl verwurzelte Argumente wirksam angegangen werden, die ihn unzugänglich und abweisend erscheinen liessen. Auch hier gilt, dass die verbale Antwort dem wirklichen Gefühl Ausdruck geben muss, wenn sie Verständigung erzeugen soll, denn die Kommunikation auf der Ebene des Gefühls vollzieht sich weitgehend unkontrolliert und unbeeinflusst von unserem rationalen Wollen.

Die in Worte gefasste Antwort hat weiterhin ihren besonderen Wert darin, dass sie einen Lernvorgang er-

möglich. Erst dadurch, dass wir selbst aktiv werden, können wir uns die Gedanken, Erfahrungen, Einsichten und das Können anderer zu eigen machen. Passives Aufnehmen führt bestenfalls zur Aufbewahrung im Gedächtnis, nicht aber zur Besitzergriffigkeit des Neuen und zur Verknüpfung mit schon Vorhandenem.

Unsere Antwort entwickelt darüber hinaus gewisse Fertigkeiten in uns, zu denen wir uns vielleicht bisher nicht fähig hielten. Wir lernen, unsere Gedanken rasch zu ordnen und in Worte zu fassen, Ängstlichkeit und Hemmungen zu überwinden, die uns allen zu Zeiten zu schaffen machen.

Bisher haben wir uns mit den Fehlerquellen beschäftigt, die an verschiedenen Nahtstellen des Kommunikationskreislaufes wirksam werden können: beim Initiator, beim Vermittler und schliesslich beim Empfänger. Dabei ist zugleich angedeutet worden, wie wir versuchen können, ihnen zu begegnen.

### *Kommunikation im Beruf*

Es gilt nun, zu untersuchen, wie sich Kommunikation in verschiedenen beruflichen Situationen gestaltet.

In einer Verwaltungshierarchie gibt es feststehende Instanzenwege, durch die die Kommunikationswege vorgeschrieben sind. Es gibt Vorschriften darüber, wer mit wem darüber zu sprechen hat und wer nicht. Häufig laufen diese Wege nur senkrecht von oben nach unten und lassen keine Rückantwort oder Initiative von unten nach oben oder gar nach links und rechts in horizontaler Richtung zu. Wir alle kennen die Schwierigkeiten der Verständigung und Zusammenarbeit, die daraus erwachsen. Aber auch in einem System, das Kontakte nach allen Seiten ermöglicht, muss es Spielregeln geben. Wer in einem solchen Kommunikationsgeflecht an zentraler Stelle sitzt, erfährt viel und erwirbt sich durch den Besitz wichtiger Informationen Einfluss und Anwartschaft auf Führung. Ziel eines solchen Betriebes ist die bestmögliche Leistung. Die



Befriedigung, die die Mitarbeiter in ihrer Arbeit finden, ist ein zweitrangiges Ziel, das dem der Leistung zugeordnet ist. Es ist dies einer der erfreulichen Fälle, wo die Forderung nach gegenseitiger Achtung und Rücksichtnahme nicht mit der betrieblichen Forderung nach Leistung in Widerspruch steht, sondern sie sogar unterstützt.

Die Kommunikation in einer helfenden Beziehung wie in der Sozialarbeit, in der Erziehung und in der Krankenpflege nimmt eine völlig andere Tönung an. Sie muss beruflicher und nicht privater Natur sein, wobei «berufliche» Kommunikation jedoch beileibe nicht mit unpersönlicher Kommunikation gleichzusetzen ist. Sie muss beispielsweise dem Patienten das Gefühl vermitteln, dass die Schwester bereit ist, zuzuhören, mit ihm zu fühlen, ohne jedoch zu fühlen *wie* er; ihm etwas von sich selbst zu geben, ohne etwas von ihm zu erwarten; eine persönliche Beziehung herzustellen, die aber zugleich übertragbar, befristet und von privaten Interessen gelöst ist.

Solche Kommunikation muss gelernt werden, denn sie erfordert ein hohes Mass an Selbstverleugnung und Objektivität, die Fähigkeit, den anderen zu akzeptieren und sich ihm in Wärme und menschlicher Achtung zuzuwenden, sein Selbstgefühl zu stärken und ihn soweit wie möglich zu eigenen Entscheidungen und zur Selbsthilfe zu befähigen. Sollen solche Forderungen erfüllt werden, so müssen wir andererseits eine eigene private Welt besitzen, in der unsere persönlichen Bedürfnisse nach Kommunikation auf der Ebene der Freundschaft und echter Gegenseitigkeit befriedigt werden. Bleiben sie unerfüllt, so besteht die grosse Gefahr, dass unsere berufliche Kommunikation durch unbewusste Antriebskräfte falsch gesteuert wird.

In der Berufsorganisation sind Aufbau und Kommunikationsrichtung derjenigen der Betriebshierarchie genau entgegengesetzt. Hier liegt die endgültige Entscheidung in Grundsatzfragen bei den Mitgliedern, und die Gruppen an der Spitze — der Vorstand, das Präsidium, die Ausschüsse — sind letzten Endes ausführende Organe, die von den Mitgliedern gewählt werden, von da Legitimation und Auftrag beziehen und wiederum Rechenschaft schuldig sind. Wir sind uns alle der Schwierigkeit bewusst, diese Struktur lebendig zu erhalten, wenn Verbände sehr gross und für grosse geographische Gebiete zuständig sind.

Die Welt, in der wir leben, und der Beruf, dem wir dienen, brauchen dringend Menschen, die gelernt haben, die Kunst der Verständigung zu üben, wenn die überall schwelenden Konflikte in konstruktiver Weise angegangen werden sollen. Dies muss bereits in der Berufsausbildung berücksichtigt werden, in der auf die verschiedenen Rollen des Berufslebens vorbereitet werden muss.

Bei aller Verschiedenheit gibt es aber zum Glück einige gemeinsame Grundelemente, die aller Kommunikation eigen sind, und die gelehrt und erworben werden können.

Da sind zunächst die einfachen und doch so wichtigen Fertigkeiten des Sprechens und Schreibens, sei es im persönlichen Gespräch, in einer Diskussion, im Un-

terricht, in Sitzungen, am Telefon und heutzutage auch in Funk und Fernsehen. Haben wir gelernt, unsere Stimme zu handhaben, mit oder ohne Manuskript frei zu sprechen, vor dem Mikrophon keine Angst zu haben? Sind wir wirklich ganz da, wenn wir uns anderen zuwenden? Vermögen wir klar und verständlich zu schreiben, eine einfache Sprache zu gebrauchen, die nicht herablassend wirkt? Können wir unsere Gedanken übersichtlich, logisch und überzeugend darstellen? Finden wir den richtigen Anknüpfungspunkt für den jeweiligen Empfänger? Nutzen wir das Bild, den visuellen Eindruck, um unsere Wirkung zu verstärken?

Zum zweiten: haben wir gelernt, zuzuhören, uns dem Sprechenden ganz zuzuwenden, um das aufzunehmen, was er uns vermitteln möchte? Beobachten wir aufmerksam, was uns seine Körpersprache und nicht-verbale Aeusserungen sagen — eine verkrampfte Haltung, ein unruhiger Blick, ein vielsagendes «Ah» und «Oh» und «So» — Dinge, in denen die gefühlsmässigen und oft unterschwülligen Regungen aufscheinen. Sind wir uns der Wichtigkeit unserer Antwort und Bestätigung bewusst, deren Ausbleiben den anderen verstummen lässt?

Zutiefst jedoch ist die Kommunikation nicht eine Sache guter Techniken und gekonnter Fertigkeiten, wenn diese auch notwendig sind, das wirksam werden zu lassen, was dahinter steht: eine Haltung: die den anderen akzeptiert und achtet, die auf Aufrichtigkeit, Einfühlung und Mut der eigenen Ueberzeugung beruht. Sicherlich können wir eigene Reaktionen der Ablehnung oder Sympathie nicht ausschalten. Erst wenn wir sie erkennen, um sie wissen und sie als natürlich anzunehmen, können wir beginnen, sie zu kontrollieren. Dann werden wir uns besser auf die Wellenlänge des anderen einstellen können, ohne dass uns die eigenen Reaktionen dabei ohne unser Wissen und Wollen in die Quere kommen. Alle, die mit Führungsaufgaben betraut sind, tragen dabei eine besondere Verantwortung, überträgt sich doch der von ihnen geübte Stil des Gespräches auf alle ihnen unterstellten Ebenen eines Betriebes.

Solche mitmenschlichen Haltungen können nicht vorgetäuscht werden. Letzten Endes erwachsen sie aus einer intakten Kommunikation des Menschen mit sich selbst. Wir alle brauchen Zeit zur Besinnung auf uns selbst und müssen echte Duldsamkeit uns und anderen gegenüber entwickeln. Wir müssen lernen, mit uns selbst zu leben und Schritt für Schritt in eine kritische selbständige Einstellung dem Leben und unseren Mitmenschen gegenüber hineinzuwachsen. Wir müssen lernen, unsere Affekte wahrzunehmen und in konstruktive Kräfte umzuwandeln. Wir müssen versuchen, zurückzufinden zu der Ungeteiltheit und Ganzheit, aus der heraus Kinder leben.

Solches Einstehen mit sich selbst aber ruht auf der Verbindung mit dem Grund unserer Existenz, wie immer wir ihn benennen mögen. Dies ist der Punkt, an dem Kommunikation zur Kommunion wird. Isaac Pennington sagt: «Das Endziel der Sprache ist es, die Menschen zum Wissen der Dinge zu führen, die jenseits dessen liegen, was Worte auszudrücken vermögen.»