

## **Das Wesen der Kommunikation und sein Einfluss auf die heutige Marketing-Kommunikation.**

**Die Wirkung von Werbemaßnahmen sinkt mehr und mehr. Fachleute führen dies zumeist auf die stetig ansteigende Werbeflut zurück. Zu kurz gegriffen, meint Dr. Klaus M. Bernsau, Kommunikationswissenschaftler und Inhaber von KMB | Konzept Management Beratung für Unternehmenskommunikation.**

**Seine These: Die menschliche Kommunikation gründet auf der Fähigkeit zum gegenseitigen Austausch – zum Gespräch. Diese Tatsache wirkt sich auf alle Formen professioneller wie mediengestützter Kommunikation aus. Was das für die Unternehmenskommunikation bedeutet, lesen Sie hier.**

Seit Menschen die Fähigkeit zu sprechen entwickelt haben, hat sich Kommunikation praktisch nicht verändert. Ob Clan-Mitglieder am Feuer, Jäger auf der Pirsch, Handwerker bei der Arbeit, Liebespaare in inniger Zweisamkeit, Nachbarn am Gartenzaun, Kumpels in der Kneipe, Verkäufer im Laden oder Top-Manager am Handy, alle nutzen ein und die selbe uralte Verhaltensweise. Das Wesen und die Ausprägung von Kommunikation haben ihren Ursprung in unserer 100.000-jährigen Menschheitsgeschichte.

Die Medienwissenschaft der letzten 40 bis 50 Jahre lenkte uns von dieser Tatsache ab: Im Zentrum des Interesses stand Massenkommunikation, eine einseitige Kommunikationsform vom so genannten Sender zum so genannten Empfänger. Zusammen mit dem populären Stimulus-Response-Modell aus der Verhaltenswissenschaft hat dieser Ansatz bis heute unübersehbare Folgen für die Beurteilung von Kommunikationswirkung und Wirtschaftlichkeit von Kommunikation.

Inzwischen beobachten wir die immer geringere Wirkung von Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen. Die vorherrschenden Erklärungsansätze für die Wirkung von Kommunikation genügen offensichtlich nicht. Ob der Leidensdruck der Kommunikations-Profis bereits heute für einen Paradigmenwechsel genügt, bleibt unklar. Jedoch ist abzusehen, dass die allgegenwärtige Individualisierung sowohl in den Lebensentwürfen als auch in den Kommunikationsformen und -techniken dem Wesen der Kommunikation über kurz oder lang wieder zu ihrem Recht verhelfen wird.

### **Kommunikation bedeutet, eine gemeinsame Sprache zu finden**

Ein sehr einfacher Weg, das Wesen der Kommunikation zu begreifen, ist das so genannte Tangramexperiment – das Unternehmens-Logo von KMB leitet sich übrigens von diesem Experiment ab. Beim Tangram werden aus sieben geometrischen Steinen Figuren gelegt.

Unser Experiment ist ein gutes Stück einfacher: Der erste Teilnehmer kennt bereits die Lösung. Er hat eine Lösungsskizze oder die fertige Figur vor sich liegen und versucht nun, dem zweiten Teilnehmer zu beschreiben, wie dieser die Steine anordnen muss. Nummer eins kann allerdings nicht sehen, was Nummer zwei gerade macht. Wer je im technischen Telefonsupport gearbeitet hat, dem kommt die Situation bekannt vor. Natürlich kann man das Experiment in abgewandelter Form auch mit Bauklötzen oder Legosteinen spielen.

Aber was erfährt man aus dem Experiment? Nun, probieren Sie es doch mal aus. Mit 100-prozentiger Garantie erleben Sie, dass derjenige, der die Steine legen soll, mit zunehmender Zeit und mit zunehmenden Misserfolg eine wichtige Rolle im Gespräch übernehmen wird, obwohl er eigentlich doch nur zuhören und die Anweisungen ausführen soll. Oft übernimmt er durch ständiges Rückfragen und Rückversichern sogar die Gesprächsführung. Auch werden Sie erleben, dass beide Gesprächsteilnehmer beginnen, die Begriffe für die geometrischen Formen neu zu definieren und abzusichern, obwohl wir doch vermuten sollten, dass 'Dreieck', 'Quadrat', 'rechter Winkel', 'waagrecht', 'senkrecht' und ähnliche Begriffe zu unserem Grundwissen seit der Grundschule gehören.

### **Die Gesprächspartner bilden ein lernendes System**

Das Experiment gelingt immer, unabhängig davon, ob die Teilnehmer wissen, was sie erwartet oder nicht. In seltenen Fällen gerät der Test zu einem Krisenexperiment und einer der beiden Teilnehmer bricht das Experiment ab. Aber auch dies tut der Aussage zum Wesen der Kommunikation keinen Abbruch, eher im Gegenteil: Gelungene Kommunikation entsteht in einem wechselseitigen Prozess. Wenn man ein Paar wiederholt unterschiedliche Figuren lösen lässt, entstehen so Lerneffekte und Routinen, die die Gesprächsteile stärker zum Lösungsinhaber verlagern.

Den Extremfall der quasi-militärischen Kommunikation praktisch ohne Rückfragen wird man nur bei größter Routine und fast nie durchgängig erreichen.

### **Der direkteste Weg von Mensch zu Mensch führt über einen Umweg**

Welche Konsequenzen ergeben sich nun daraus für die Unternehmenskommunikation, beispielsweise für eine klassische Kampagne, die Pressearbeit oder die Gestaltung von Produktprospekten?

Weit verbreitet, aber absolut irrig ist der Glaube, der Initiator der Kommunikation, der so genannte Sender, könne aktiv zum Gehirn oder zum Bewusstsein eines Empfängers durchdringen. Das Reden über Widerstände und deren Durchbrechen oder Überlisten, die vermeintlich direkte Wirksamkeit der Ausgestaltung von Kommunikationsbotschaften oder

Kommunikationsträgern, all dies sind Modelle, die den gesicherten anthropologischen Konstanten von uns Menschen widersprechen oder zumindest nicht entsprechen. Es gibt keinen direkten Weg von einem Gehirn ins andere und auch keinen direkten Weg einer Botschaft oder einer Bedeutung ins Bewusstsein eines Menschen. Der Weg ist immer indirekt, so wie man ihn beim Tangramexperiment erleben kann, es bedarf immer der aktiven Mitarbeit der Person, die erreicht werden soll.

Und man muss energisch darauf hinweisen, dass es tatsächlich nur eine Form der Kommunikation gibt: das Gespräch. Diese Fähigkeit haben wir ausgebildet, um als Gemeinschaft erfolgreicher zu sein, sei es bei der Jagd, der Erziehung unserer Nachkommen oder der Vermittlung von Zielen über den Tag hinaus. Menschen haben auch heute nicht zwei, drei oder vier verschiedene 'Programme' zur Kommunikation zur Verfügung. Sie variieren nicht wie Computer-User zwischen Word, Excel oder PowerPoint je nach dem, welche Aufgabe zu lösen ist. Es gibt keine extra Kommunikationsfähigkeit fürs Fernsehen, Zeitung lesen oder SMS schreiben. Auch mit Ulrich Wickert setzen wir uns um 22.15 quasi ans Lagerfeuer und lauschen ihm wie früher unserem Stammesältesten.

### **Kommunikationsführung heißt, den Gesprächsprozess zu steuern**

Für Kommunikations-Profis vor allem in Unternehmen hat dies grundsätzliche Folgen. Sie werden sich zukünftig mit ihren Planungen und Aktionen viel stärker an den Erkenntnissen der Konversationstheorie, Gesprächsanalyse, Ethnomethodologie oder Semiotik orientieren müssen, als an Modellen und Theorien der Massenkommunikationsforschung, Reiz-Reaktion-Psychologie oder einer quantitativen Konsumentenforschung. Im Zentrum wird viel mehr die qualitative Prozessgestaltung und Prozesskontrolle stehen als bisher. Demgegenüber rückt die oft geschmäckerliche Bewertung der Gestaltung von Kommunikationsmitteln in den Hintergrund.

Aber noch lebt die professionelle Unternehmens- und Marketing-Kommunikation ganz gut mit dem Dilemma, dass sie sich regelmäßig auf einwegige, statische Maßnahmen fokussiert, während Kommunikation im Wesen dialogisch und prozesshaft ist.

Die Fachöffentlichkeit ist zurzeit noch eher der quantitativen Marktforschung verhaftet, der einer mechanistischen Imagery-Technik, einem AIDA-Prinzip, das letztlich nur ein Viel-hilft-viel-Denken in einer pseudo-wissenschaftlichen Formel verbrämt. Auch die immer populärere Neuropsychologie verpackt viel zu oft nur alten ‚Stimulus-Response-Wein‘ in neue ‚bildgebende Schläuche‘.

Aber die Warnzeichen einer abnehmenden Wirksamkeit oder besser eines stärkeren Bewusstseins für eine immer schon schwache Wirkung von Einweg-Kommunikation steigen

und der Rechtfertigungsdruck auf die Kommunikatoren wächst massiv.

Neue individualistische Medien wie das Internet und das Handy tun ihr Übriges. So werden der Einfluss qualitativer Methoden, konstruktivistischer Strategien, lernender Systeme und einer kommunikativen Öffnung von Unternehmen für das Verständnis der Anderen – seien es Kunden, Vertriebspartner oder Mitarbeiter – stetig wachsen. Im Mittelpunkt steht dann wieder das Wesen der Kommunikation.

KMB | Dr. Klaus M. Bernsau | Konzept Management Beratung für Unternehmenskommunikation ist eine Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Effizienz- und Wirkungssteigerung für Kommunikation. Eines der zentralen Momente ist dabei die Rücksicht auf das hier skizzierte Wesen der Kommunikation.

An diesem Weg soll in unregelmäßigen Abständen zukünftig dieser Ansatz weiter vertieft werden, zum Beispiel mit Texten und Beispielen zu:

- Aspekten menschlicher Kommunikation: Kooperation, Konstruktion, Intention
- Fehler und Folgen eines Reiz-Reaktions-Modells von Kommunikation
- Methoden und Techniken zur Integration des Wesens der Kommunikation in die Unternehmenskommunikation
- der Frage, ob echte Kommunikation über Massenmedien überhaupt möglich ist
- Verknüpfung von Interpretation und Kommunikation im Marketing
- Marken, Marktforschung oder CRM als Lösungen für das Dialog-Dilemma
- Handlungsbezug und Paraphrase als kommunikative Grundtechnik – auch für die Unternehmenskommunikation

Lassen Sie sich überraschen und bereichern.

### **Kontakt:**

KMB | Dr. Klaus M. Bernsau  
Konzept | Management | Beratung  
für Unternehmenskommunikation  
Hessenring 8 | 65205 Wiesbaden  
Tel. 06122/704 324  
[www.kommunikation-kmb.de](http://www.kommunikation-kmb.de)