

38. Information und Exformation Sagen und Verstehen

Kennen Sie das Sprichwort: „Etwas in den falschen Hals kriegen?“ Es bedeutet: Sie haben etwas – aus Ihrer persönlichen Sicht Neutrales – gesagt, aber der Empfänger Ihrer Worte hat dem Gesagten einen Sinn zugeschrieben, den Sie niemals ausdrücken wollten, der ihm nicht gefiel, den er vielleicht sogar als Angriff auf seine Person gedeutet hat. Sie haben AB gesagt, er hat XU verstanden. Jeder Mensch lebt in der Welt seiner Vorerfahrungen. Personen mit derselben Biografie und politischen Meinung sowie dem gleichen Beruf und Wohnort werden sich ohne viele Worte verstehen. Einer sagt: „Schau“ und dem anderen ist sofort klar: „Genau, sag ich doch.“ Wenn Sie zu jemandem „Schwein“ sagen, kann er beleidigt sein, oder auch nicht. Das kommt immer auf den Kontext an. Sie sitzen zu sechst in einem bayerischen Wirtshaus. Der Kellner serviert, hat drei Teller in der Hand und ruft in die Runde: „Schwein“; Horst erwidert sofort freudestrahlend: „Ich“ und jedem ist klar: Der Kellner meinte: „Wer ist die Person, die Schweinebraten bestellt hat?“ Jeder hat nur Schwein gehört, hat aber alle anderen Worte ergänzt. [1] Das ist Exformation und sie bedeutet: Jeder zieht sich den Schuh an, der ihm passt. Jeder fühlt sich in einer Weise angesprochen durch Worte, die der Sender so, wie der Empfänger sie aufgefasst hat, aber nicht immer gemeint hat.

Information erreicht uns über verschiedene Medien. Sprache wirkt direkt, Sie erhalten sofort Rückmeldung von der anderen Person über die Mimik und die Reaktion. Sprache wirkt auch durchs Radio, hier aber einseitig. Der Moderator sieht die Reaktionen der Hörer nicht. Wenn Sie Zeitung lesen, fehlt Ihnen der Unterton des gesprochenen Wortes, bei E-Mails ist das auch so. Ironische Äußerungen sollten Sie besser *nicht schreiben*, weil Sie nie wissen, wie der Empfänger das auffasst.

Wenn man sich mit einer Sache auskennt, kann man der Information gut folgen. Schlage ich aber die Zeitung auf und der Artikel lautet: „Skandal bei EVW! Zum wiederholten Male hat die EVW... und wieder große Probleme, weil EVW...“ Sie lesen bereits in der zweiten Spalte und wissen noch nicht einmal, wer oder was zum Teufel EVW ist. Der Artikelschreiber kam noch nicht einmal auf die Idee, Sie könnten nicht wissen, was EVW ist.

Oder war es nur seine raffinierte Methode, uns zum Lesen seines Artikels zu bringen? Horoskope sind das genaue Gegenteil davon. Sie weis-sagen die Zukunft mit solcher Art Worten, dass jeder, aber auch wirklich jeder, diese für sich selbst interpretieren kann, und zwar genau in der Weise, die seine Vorerfahrungen zulassen. Ich werde nun ein Horoskop erstellen, das für alle Menschen, alle Sternzeichen und alle Monate gilt: „Ihnen wird etwas Überraschendes zustoßen, aber Sie werden in angemessener Weise darauf reagieren können.“ Die Information ist gleich null, die Exformation gleich hundert Prozent.

Stellen Sie sich vor, Ihre Aufgabe besteht darin, eine Anleitung zu schreiben, welche die Bediener einer Sache befähigt, damit gut umzu-gehen. Sie formulieren eine Anweisung zum Gerät XVU und, um sicher zu gehen, lassen Sie Ihren Kollegen, der auch Spezialist von XVU ist, gegenlesen. Dann wundern Sie sich, wieso die neuen Mitarbeiter nicht mit der Bedienung des Gerätes zurechtkommen. Sind die denn zu dumm, Ihre Anleitung zu verstehen? In diesem Fall sollten Sie besser über die Unzulänglichkeit Ihrer Anleitung nachdenken, als über die Dummheit der Leute zu schimpfen. Klar, der Gegenleser Ihrer Anleitung, Ihr Kollege (Spezialist) besitzt viele Informationen über XVU, die Sie auch haben. Außerdem versteht er als Fachmann das Geschäft. Sie hätten gar nichts zu schreiben brauchen, er hätte das Gerät wahrscheinlich auch ohne Beschreibung bedienen können.

Der Zen-Meister klatscht in die Hände. Er fragt die Schüler: „Hört ihr das Klatschen?“

Nun hebt er eine Hand und fragt wieder: „Was ist der Ton der einen Hand?“

Lehrer und Schüler und hier in unserem Beispiel, der Schreiber und die Leser der Anleitung, bilden ein gemeinsames System. Es liegt nie *nur* am Schüler, wenn dieser etwas nicht verstanden hat, auch der Lehrer trägt seinen Teil bei. Dasselbe gilt auch für Führung. Geben Sie bitte die Scheinsicherheit auf, die Sie hinter Zeugnissen, Assessmentgutachten oder dem „Mann des Jahres“ vermuten. Jeder weiß, dass gute Schüler bei schlechten Lehrern stark abfallen können und umgekehrt.

Wir lachen über amerikanische Bedienungsanleitungen, in denen zum Beispiel bei einem Staubsauger steht: „Nicht in der Nähe von Kleintieren saugen.“ Glauben Sie mir, das haben jene Verfasser hineingeschrieben, weil schon Hamster oder Wellensittiche eingesaugt wurden. Geben Sie bitte den Menschen Ihrer Umgebung eine Chance. Sie müssen nicht alles erklären wie eine moderne Bedienungsanleitung, aber Sie sollten sich genau überlegen, was der, dem Sie etwas erklären, schon weiß und vor allem, nicht weiß. Im Zweifel sagen Sie etwas mehr. Wenn Sie alltagspraktische Informationen senden wollen, die beim Empfänger ankommen, dann ordnen Sie die Botschaft wie folgt: Beginnen Sie global, im Großen, und werden Sie dann immer eine Stufe spezieller. Sonst geht es Ihrem Gegenüber wie oben bei EVW. Sie beschreiben Details, der andere versteht nichts, weil er noch nicht weiß, um was es geht.

Nehmen wir ein praktisches Beispiel: Sie kommen in die Autowerkstatt und verkünden: „Der rote Opel, der hier vorne links am dritten Parkplatz vor der Halle steht, ist mein Auto. Es hat 61 000 km Fahrleistung, der Kundendienst war vor einem Monat und seit einer Woche zieht er beim Bremsen nach links. Es kann sein, dass ich vor einer Woche etwas scharf auf einen Randstein gefahren bin.“ Nun kann der Kfz-Meister sich ein realistisches Bild der Situation machen. Eine Information wird erst dann wirksam, wenn der Empfänger die Botschaft in der gewünschten Weise entschlüsselt hat! Es könnte sein, dass Sie der Chef von Meier sind. Dann sagen Sie bitte nicht: „Meier, was war das denn mit dem Projekt XYZ?“, sondern: „Meier, das mit dem Projekt XYZ haben Sie gut angefangen. Wir waren sehr zufrieden und hoffnungsvoll. Es hat sich dann aber in die Richtung UVW entwickelt, die wir so nicht wollten. Was ist ab dem Vorfall ABC passiert?“ Pause – zuhören. „Was glauben Sie war die Ursache für die ungünstige Entwicklung des Projekts nach diesem Zeitpunkt?“ Die große Gabe vom König Salomo war es, bei Streitigkeiten beide Parteien wortlos anzuhören und dann erst einmal intensiv nachzudenken. Umberto Eco, der bekannte italienische Schriftsteller, besitzt eine Privatbibliothek mit 30 000 Büchern. Er sagt, die wichtigste Erkenntnis aus all den Büchern, die er besitze, sei zu wissen oder zu ahnen, was er noch nicht weiß.

***Geben Sie Ihrem Gegenüber eine Chance.
Was weiß er von meiner Sache noch nicht?
Beginnen Sie global.***

Mein Rat

[1] Beispiel, das Vera F. Birkenbihl gerne in Vorträgen erzählte.

Literatur

Tor Nørretranders, Spüre die Welt, Reinbek, (Rowohlt), 1997

