

Gelingende Kommunikation durch Kooperation

Das Gesellschaftssystem als selbstreferenzielles System besteht aus nichts als Kommunikation. Dies ist die Ausgangslage dafür, dass Kommunikation als Basis für das gesellschaftliche Zusammenleben in den Fokus genommen wird. Aus soziologischer Sicht wird das Handeln (und damit auch Konflikte) immer angetrieben durch die sehr persönliche subjektive Wahrnehmung, den geteilten intersubjektiven sozialen Sinn sowie den angeeigneten Wissensvorrat. Dies hat auch Einfluss darauf, wie Konflikte ausgetragen werden. Doch nicht nur Konflikt-austragungsstile (von Vermeidung über Kampf bis Kooperation) selbst, sondern auch kommunikative Strategien (Information, Konsultation, Kooperation) werden unter die Lupe genommen. Es wird mit dem Beispiel eines fiktiven Forstbetriebs herausgestellt, dass Kooperationen viele Vorteile haben. Insbesondere ermöglichen sie innovative und auch komplexe Lösungen, die ihre Basis in einem gemeinsamen Verständigungsraum bzw. in der Akzeptanz der vielseitigen Interessen des Handelns haben. Kooperationen sind gerade auch im digitalen Wandel von grosser Bedeutung.

Keywords: subjective meaning, conflicts, changing perspectives, cooperation, storytelling
doi: 10.3188/szf.2020.0323

* Schweizergasse 32, CH-4054 Basel, E-Mail mail@urbangreenpolylogue.ch

Es war einmal ein junger Mann, der nach dem Studium so schnell wie möglich gutes Geld verdienen wollte. Man hatte ihm erzählt, dass man das als Holzfäller könne. Problemlos fand er Arbeit. Das Honorar war gut, und da jeder gefällte Baum bezahlt wurde, machte er sich hochmotiviert ans Werk. Sein Chef gab ihm eine Axt in die Hand, und bereits an seinem ersten Tag fällte er ganze 20 Bäume. Sein Chef war beeindruckt. «Wenn du so weitermachst, schlägst du alle Rekorde!» So beschloss der junge Mann, das Ergebnis seiner Arbeit am nächsten Tag noch zu übertreffen. Er legte sich früh ins Bett und stand am nächsten Morgen noch vor allen anderen auf. Doch trotz aller Anstrengung gelang es ihm nicht, mehr als 15 Bäume zu fällen. «Ich muss müde sein», dachte er bei sich und beschloss, besser zu essen und noch früher schlafen zu gehen. Im Morgengrauen erwachte er gestärkt und wild entschlossen, heute seine Marke von 20 Bäumen zu übertreffen. Doch er erreichte gerade einmal die Hälfte. Am nächsten Tag schaffte er nur noch sieben Bäume, am übernächsten fünf, und schliesslich verbrachte er einen ganzen Tag damit, einen einzigen Baum zu fällen. Frustriert, erschöpft und enttäuscht von seiner Leistung setzte er sich auf den Boden. Als ein älterer Holzfäller des Weges kam und ihn fragte,

ob es ihm nicht gut gehe, klagte er sein Leid. Der Ältere fragte voller Mitgefühl: «Wann hast du deine Axt zum letzten Mal geschärft?» «Die Axt geschärft?», fragte der junge Mann überrascht. «Dazu hatte ich keine Zeit. Ich war damit beschäftigt, so viele Bäume wie möglich zu fällen!»

Die Geschichte vom jungen Holzfäller. Aus Milling (2016), leicht verändert

Geschichten helfen, komplexe Sachverhalte zu vermitteln. Die Geschichte vom Holzfäller zeigt auf, worum es im Kern dieses Artikels gehen soll. Die Gesellschaft ist komplex, und die in ihr zu lösenden Probleme sind es ebenfalls. Sich in dieser Komplexität verständlich zu machen und zu verständigen, ist nicht leicht, denn es stossen ständig disziplinäre Berufswelten, unterschiedliche politische Ansichten oder verschiedene innere und äussere Rollenbilder aufeinander. Sachkenntnis und Faktenwissen sind nur ein Teil der Verständigung, ein weiterer Teil besteht darin, im übertragenen Sinn «die Axt zu schärfen» und die Art und Weise der Kommunikation zu reflektieren und zu stärken. Denn die Form der Kommunikation, also «wie» ich etwas sage, ist mindestens genauso wichtig wie der Inhalt selbst.

Doch: Nicht nur mit zunehmender Globalisierung und Urbanisierung, sondern auch mit steigender Digitalisierung entsteht ein Geflecht von Handlungen und Ansprüchen, das nicht mehr so leicht zu durchschauen ist. Zwar gelten in der Schweiz rechtsstaatliche und demokratische Grundlagen, die die Basis des Handelns bilden. Dennoch leben wir in einer hochspezialisierten und arbeitsteiligen Gesellschaft, in der gesellschaftliche Kontexte und subjektive Wahrnehmungen stark variieren können. Wahrscheinlich gab es noch nie eine Zeit, in der so viele individualisierte Lebensformen und Entscheidungsoptionen nebeneinander möglich waren wie heute. Diese Vielschichtigkeit und Komplexität der Gesellschaft führt nicht selten zu Zielkonflikten. Die digitale Kommunikation kann diesen Umstand noch verschärfen, weil sie auf grössere Distanz erfolgt.

Mit einer Einführung in einige soziologische Begriffe soll in diesem Artikel zunächst verdeutlicht werden, dass Handlungen – und damit auch Konflikte – auf verschiedenen, miteinander verwobenen Ebenen ablaufen. Daraus ergeben sich auch verschiedene Konfliktlösungsstile, die detaillierter erörtert werden. Die gemachten Überlegungen werden dann im Hinblick auf mögliche Lösungsansätze für gelingende Kommunikationsprozesse interpretiert. Es wird im Sinne der Geschichte vom Holzfäller verdeutlicht werden, warum die Art und Weise der Kommunikation mindestens genauso wichtig ist wie deren Inhalt. Dies gilt im besonderen Masse für komplexe Lösungsfindungen, bei denen der Kommunikationsprozess nicht ausser Acht gelassen werden sollte. Im Resultat wird veranschaulicht, dass präzise Interessenabklärungen sowie Perspektivenwechsel ein wesentlicher Teil dialogischer Prozesse sind. Kooperationen und Stakeholder-Dialoge rücken deshalb in den Fokus gelingender Kommunikation. Diese sind nicht zuletzt wesentliche Eckpfeiler einer nachhaltigen Entwicklung.

Handlungen aus soziologischer Sicht

Für die Entstehungsgeschichte der Soziologie kann der Übergang vom 18. zum 19. Jahrhundert als wesentlich angesehen werden. Bevor sich Natur- und Geisteswissenschaften im 19. Jahrhundert ausdifferenzierten, war die Welt der Wissenschaft eine Welt mit einem gemeinsamen Forschungsprogramm, das der «Rationalität» verpflichtet war (Mittelstrass 1991). Wissenschaftler bezeichneten allgemeine Probleme ihrer Wissenschaft als «philosophisch». Erst in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurden die Naturwissenschaften zu den physikalischen und mathematischen Wissenschaften mit den Ansprüchen von Exaktheit und Gewissheit. Philosophische Methoden wurden immer mehr durch die mathematischen und experimentellen Methoden der Natur-

erkenntnis verdrängt. Es setzte so etwas wie eine methodische Revolution ein, angefangen bei der Mechanik bis hin zur Physik, Chemie und Biologie (Wolters 1991). Der Ausdifferenzierung der Naturwissenschaften folgte die Emanzipation der beschreibenden geisteswissenschaftlichen Disziplinen wie der Philologie und der Geschichte sowie der handlungswissenschaftlichen Disziplinen wie Psychologie, Soziologie, Pädagogik oder Politologie (Wolters 1991).

Vor diesem Hintergrund beschrieben die Gründerväter der Soziologie «Gesellschaft» und den gesellschaftlichen Zusammenhalt mit ihren eigenen, von den Naturwissenschaften abgegrenzten Methoden. Während Emile Durkheim (1984, 1992) auf den sozialen Zwang von Institutionen auf den handelnden Menschen fokussierte, wählte Max Weber (1922) die individuelle Ebene des Handelns und versuchte zu erklären, wie durch Handlungen Sozialität, d.h. Verbindungen zwischen Handelnden, entsteht. Auf Letzteren möchte ich im Folgenden etwas genauer eingehen.

Nach Weber zeichnet sich eine Handlung dadurch aus, dass der Handelnde mit seinem Tun, Unterlassen oder Dulden einen subjektiven Sinn verbindet. Sinn ist sowohl das vom Handelnden angesteuerte Ziel als auch der motivierende Zweck einer Handlung (Luckmann 1992), nicht aber ein «wahrer» oder «richtiger» Sinn (Weber 1922). Wenn nun zwei oder mehrere Handelnde ihre Handlungen mit ihrem je subjektiv gemeinten Sinn aneinander orientieren, dann spricht Weber von sozialem Handeln. Das Soziale zeichnet sich nach Weber gerade dadurch aus, dass sich sowohl die Intention der Handlung als auch die Handlung in ihrem Ablauf am Verhalten der anderen orientiert. Es geht dabei um Erwartungen, die ein Handelnder gegenüber einem anderen hat, sowie um alltagsorientierte Auffassungen und Orientierungen, die in einer Situation als verbindlich angenommen werden (Amann 1996). Kurzum, das Ziel, das mit einer Handlung verfolgt wird, ist in einen subjektiven Sinn eingebettet.

Intersubjektiver Sinn: geteilte Normen und Werte

Handeln bringt nicht nur Sozialität hervor, wie Weber das schreibt, sondern das soziale System ist auch die Voraussetzung für das Handeln. Schütz (2004) unterscheidet subjektive und intersubjektive (soziale) Sinnstrukturen sowie einen subjektiven und einen gesellschaftlichen Wissensvorrat. Darüber hinaus ist das Handeln auch in biophysische Strukturen eingebettet (Baerlocher 2013, Zierhofer 2002; Abbildung 1).

Handlungen bestehen also immer aus einer sehr persönlichen subjektiven Wahrnehmung, einem geteilten intersubjektiven sozialen Sinn und ei-

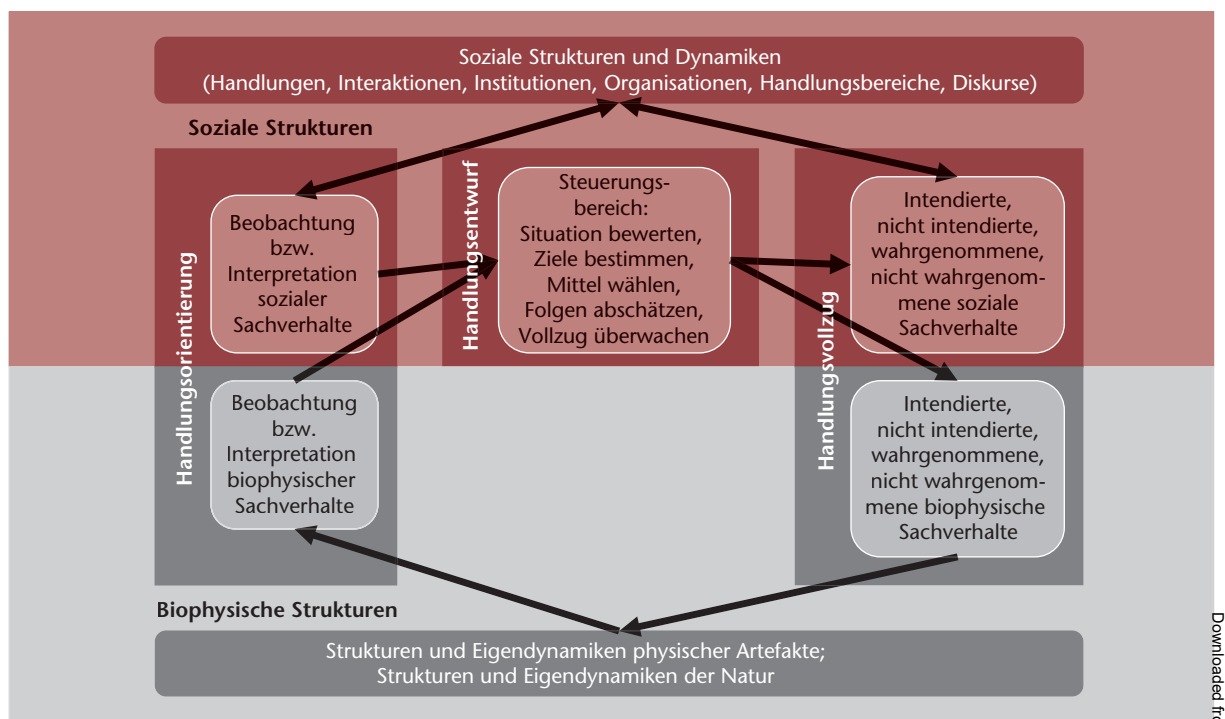


Abb 1 Abbildung eines individuellen Handlungsablaufs, eingebettet in soziale und biophysische Kontexte (nach Baerlocher 2013 und Zierhofer et al 2008, verändert). In der ursprünglichen Version war noch von physischen Strukturen die Rede. Im Lauf der Zeit hat sich der Begriff «biophysisch» als gebräuchlicher erwiesen, da damit die belebte und unbelebte Natur stärker betont wird.

nem Wissensvorrat, die in der wahrnehmbaren sozialen und biophysischen Welt eingebettet sind. Der intersubjektive Sinn ist das, was allgemein als Objektivität bezeichnet wird, weil der subjektive Sinn mit anderen geteilt wird. Der gesellschaftliche Wissensvorrat beinhaltet alle aktuellen Erkenntnisse über unsere Welt und die damit verbundenen Vereinbarungen, Regeln und Werte. Im Laufe der Entwicklung eines Menschen werden Handlungen mit ihrer Sinnggebung und dem Wissensvorrat durch Eltern, Familie, Bezugspersonen, Schule, Ausbildung, Lebenspartner, Orte, Kulturen usw. geprägt. In jeder dieser Beziehungen entstehen intersubjektive Ansichten darüber, was sinnhaft ist.

Die individuelle Sinnstruktur hat auch eine Wirkung auf das soziale und das naturräumliche Bezugssystem. Wo und wie ein Forstbetrieb zum Beispiel Holz erntet, ist damit nicht nur abhängig vom naturräumlichen Potenzial des Betriebs (biophysische Struktur), von der Betriebsstruktur und den geltenden Regelungen (soziale Struktur), sondern auch davon, wie der Förster oder die Försterin die Situation und die Folgen persönlich beurteilt (Abbildung 1). Diese Beurteilung schliesst verschiedene Rollenbilder mit ein, zum Beispiel ob die Försterin auch Mutter, Jägerin oder leidenschaftliche Freizeitornithologin sei oder ob sie sich mehr als Unternehmerin oder Angestellte fühlt.

Mit diesen Ausführungen und Darstellungen wird deutlich, wie komplex eine Handlung in sich ist, denn sie ist auf drei Ebenen angesiedelt: der persönlichen, der sozialen und der biophysischen Ebene. So lässt es sich auch erklären, warum ver-

schiedene Forstbetriebe zu verschiedenen Handlungsweisen kommen, denn sowohl die sozialen Strukturen (z.B. Rechtsformen), die Eigentumsverhältnisse als auch die natürlichen Umgebungen sowie die persönlichen Erfahrungsbereiche der Handelnden variieren. Betrachtet man nicht mehr nur Forstbetriebe, sondern alle Akteursgruppen und Institutionen, dann wird deutlich, warum in einer stark differenzierten Gesellschaft Handlungen und damit Entscheidungen immer schwerer zu interpretieren sind. Dies gilt auch für den Waldbereich, der sich immer stärker ausdifferenziert.

Konflikte als Anerkennungsstörung

Weil Handlungen und ihre Sinnggebung auf mehreren Ebenen angesiedelt sind, gilt dies folglich auch für Konflikte. Konflikte werden in der Literatur auch als Anerkennungsstörung bezeichnet (vgl. Faller et al 2014). Aus soziologischer Perspektive lassen sie sich als Anerkennungsstörung der eigenen subjektiven Sinnwahrnehmung und der eigenen Sozialisierung in einer bestimmten Situation interpretieren. Denn: Wird der eigene subjektive Sinn hinterfragt, kritisiert oder abgelehnt, kann es zu Konflikten kommen, weil die eigentlichen Interessen und Bedürfnisse, die dem subjektiven Sinn zugrunde liegen, als nicht anerkannt empfunden werden. Die Interessen und Bedürfnisse können wiederum auf den drei zuvor beschriebenen Ebenen, nämlich der persönlichen, der sozialen oder der biophysischen, angesiedelt sein. Wird aneinander

vorbeigeredet, dann, weil auf unterschiedlichen Ebenen argumentiert wird. Es kommt hinzu, dass sich in Konfliktsituationen die Sprache verengt. Sie wird rigider und einseitiger (z.B. «müssen», «sollen», «immer» oder «unbedingt»). Einer solchen rigiden Sprache bedienen sich oft auch die Medien, um Perspektiven zu schärfen und Emotionen zu beschwören. Negative Wirkungen verstärken sich, und die Verständigung blockiert. Die Konfliktparteien stehen wie Wächter vor dem eigenen Verständigungsraum (Kessen & Vosskamp 2010). Es wird also im Konflikt aufgrund der Emotionalitäten schwieriger, die eigenen Werte und Ansichten verständlich zu machen. Das Festhalten an Positionen kann zu Verhärtungen und Nachteilen für die Handelnden führen (Kessen & Vosskamp 2010). Je mehr sich ein Konflikt zuspitzt, desto stärker rückt die persönliche Ebene in den Vordergrund. Eskaliert ein Konflikt, kommt es meistens auch zu Prinzipfragen, die in juristischen Verfahren enden. In Konfliktsituationen wird oft eine Hilfe von aussen nötig, denn durch eine Mediation wird der Vermittlungsprozess strukturiert und die Kommunikation deblockiert.

Zusammenfassend lässt sich bis dahin festhalten: Für die Bewältigung von Konflikten ist ausschlaggebend, zu erkennen, auf welchen Ebenen argumentiert wird: Geht es um die ganz subjektive Wahrnehmung, geht es um intersubjektive soziale Werte, um Werte bezogen auf die Natur oder um einen Abgleich des Wissensvorrats? Es geht also niemals nur um die Sachebene, sondern immer auch um die subjektiv persönliche Ebene. In jeder Konfliktsituation kann damit danach gefragt werden, welche Interessen nicht anerkannt wurden. Dies führt zur Frage, ob es Möglichkeiten gibt, die Ver-

ständigung zu verbessern. Lohnt es sich, die Axt zu schärfen und sensibler zu werden für die entgegengebrachte Kommunikation? Lohnt es sich, Interessen und Bedürfnisse abzuklären?

Konfliktaustragungsstile

In Konfliktsituationen werden ganz unterschiedliche Lösungsstrategien verfolgt. Vermeidung, Anpassung und Kampf sind Strategien, die meist zu sich verhärtenden Polen führen (Abbildung 2). Lösen lassen sich Konflikte dagegen mit Kompromissen und besser noch mit Kooperationen. Die fünf Konfliktlösungsstrategien möchte ich am bereits verwendeten Beispiel des Forstbetriebs veranschaulichen:

Angenommen, der Betriebsleiter hat einen Konflikt mit einem seiner Forstwarder, weil dieser in seinen Augen bei der Holzernte nicht fleissig genug ist. Die beiden Personen könnten nun mit dieser Situation so umgehen:

- 1) Beide Personen gehen sich aus dem Weg und sprechen das Problem nicht an (Vermeidung).
- 2) Der Betriebsleiter fordert den Forstwarder auf, fleissiger zu arbeiten, und dieser tut dies daraufhin. Der Betriebsleiter setzt also seine Interessen durch. Der Forstwarder, der gesundheitliche Beschwerden hat, stellt seine hingegen zurück (Anpassung).
- 3) Der Forstwarder setzt sich gegen die Forderungen des Betriebsleiters zur Wehr, indem er zum Arzt geht und sich für längere Zeit krankschreiben lässt (Kampf).
- 4) Die beiden einigen sich darauf, dass der Forstwarder versucht, fleissiger zu arbeiten, und der Betriebsleiter, weniger zu fordern (Kompromiss). Beide sind nur mässig zufrieden.
- 5) Betriebsleiter und Forstwarder erklären sich gegenseitig die Situation und finden gemeinsam eine Lösung auf Basis der geäusserten Bedürfnisse. Der Forstwarder darf schwere Arbeiten abgeben und macht in dieser Zeit andere Besorgungen. Beide stehen 100% hinter der Lösung (Kooperation).

Wie letzteres Beispiel zeigt, gilt als optimale Lösung des Handelns die Kooperation, weil Interessen und Bedürfnisse klar sind, Verständnis für die eigenen und die anderen Bedürfnisse vorhanden ist und ein Perspektivenwechsel stattfinden kann. Im Gegensatz zur Kooperation hinterlässt der Kompromiss oft einen schalen Beigeschmack. Die Lösung ist für keine der beiden Seiten optimal, und es geht mehr um Nachvollziehen denn um Gutheissen der verschiedenen Bedürfnisse. Echte Kooperation wird dagegen dialogisch verhandelt und führt deshalb zu zufriedenstellenden Lösungen. Diese Form der partizipativen Kommunikation wird oft als zu aufwendig und zu «teuer» empfunden, sodass kooperative Gespräche hintangestellt werden.

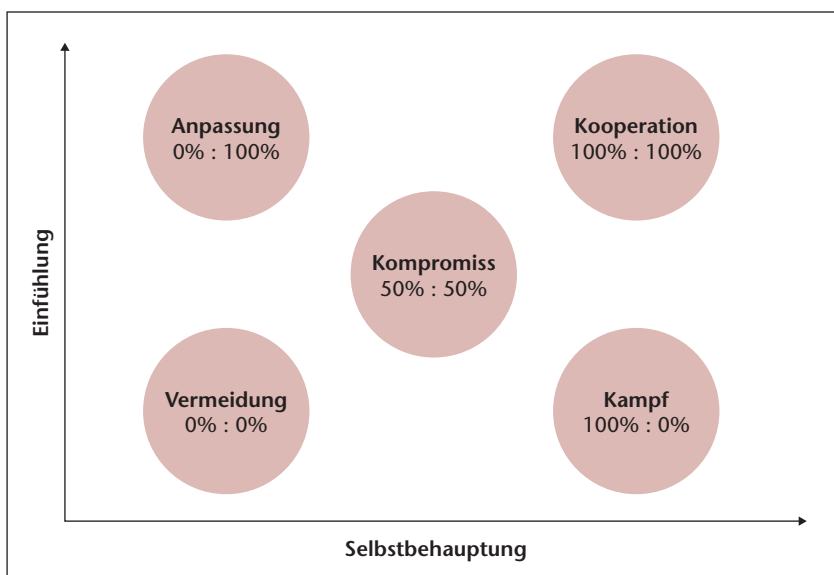


Abb 2 Die fünf Konfliktaustragungsstile, angeordnet nach dem Mass der Durchsetzung der eigenen Interessen/Bedürfnisse (Selbstbehauptung) und der Berücksichtigung der Interessen/Bedürfnisse der anderen (Einfühlung). Der Prozentwert vor dem Doppelpunkt entspricht dem Mass der eigenen Selbstbehauptung/Einfühlung, derjenige hinter dem Doppelpunkt dem der anderen. Nach Besemer (2009), verändert.

Die Axt schärfen: Kommunikation verbessern

Wie zuvor dargelegt, siedeln nicht nur Handlungen, sondern auch Konflikte auf unterschiedlichen Ebenen an. Um Konflikte langfristig zu lösen, aber auch, um mit verschiedenen Anspruchsgruppen gut zusammenzuarbeiten, lohnt es sich, kooperative Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Denn kein Unternehmen und keine Organisation ist unabhängig von anderen Akteuren.

An eine solche kooperative Kommunikationsstrategie hat sich der im Artikel bereits als Beispiel herangezogene fiktive Forstbetrieb über die Jahre herangetastet. Weil der Betriebsleiter im Zusammenhang mit der Holzernte viele Reklamationen erhielt, beschloss er zunächst, im Wald ein Schild aufzustellen, um die Waldbesuchenden über den nächsten Holzschlag zu informieren (Information). Die Zahl der Beschwerden nahm allerdings nicht im gewünschten Ausmass ab. Er ergänzte darum eine Telefonnummer und eine Kontaktadresse, damit die Waldbesuchenden ihre Anliegen hinterlassen können (Konsultation). Noch immer nicht zufrieden mit dem Ergebnis, kontaktierte der Betriebsleiter im Jahr darauf den lokalen Naturschutzverein und liess sich beraten. In der Folge änderte er nicht nur die Aussagen auf dem Informationsschild, sondern er teilte sich auch gewisse kommunikative Aufgaben mit dem lokalen Naturschutzverein (Kooperation). Nun trafen deutlich weniger Beschwerden ein. Aufgrund der guten Erfahrungen keimte beim Betriebsleiter der Gedanke, dass es zur langfristigen Imagepflege von Vorteil wäre, wenn er die Zusammenarbeit auch mit weiteren Anspruchsgruppen suchen würde. Er lud darum neben dem Naturschutzverein verschiedene Freizeit- und Erholungsvereine, einen Quartierverein sowie den Waldspielgruppenverein zu einem Workshop ein. Nach anfänglichen Unstimmigkeiten entwickelte sich ein Dialogprozess, der sich über mehrere Workshops erstreckte und in dem ein gemeinsamer Verständigungsraum in Bezug auf verschiedene Themen der Waldnutzung entstand. Ein Thema waren auch die jährlichen Holzschläge. Der Forstbetrieb erläuterte die vielschichtigen Gründe für Holzschläge und erfuhr, warum diese an einem bestimmten Ort für die Waldbesuchenden problematisch sind. Es stellte sich zudem heraus, dass viele der gegenseitigen Vorbehalte unbegründet waren und gar ähnliche Anliegen und Bedürfnisse an den lokalen Wald existieren. In der Folge wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die die lokalen Schreinereien und eine nahe gelegene Sägerei, die lokales Holz wieder stärker vermarkten möchte, kontaktierte. Mittlerweile werden alle bevorstehenden Holzschläge vorab besprochen und Ausweichmöglichkeiten für die Nutzergruppen gesucht. Der Forstbetrieb und die Anspruchsgruppen stimmen ihre Strategien aufein-

ander ab, Synergien entstehen, und gemeinsame Projekte mit verschiedenen Nutzergruppen werden lanciert, die den Forstbetrieb durch Aufgabenteilung entlasten. Dank der Kooperation entstand eine Erfolgsgeschichte, die gern erzählt wird.

Auch wenn das Beispiel fiktiv ist, kommen diese Formen der Kommunikation in der Realität vor. Bei der Information zielt der Sender zum Empfänger. Eine Rückmeldung ist nicht eingeplant. Der Sender kann so lediglich die Wissensvorräte der Empfänger anreichern. Mit der Konsultation, dem häufigsten partizipativen Verfahren, wenn es um die Beteiligung von Stakeholdern im öffentlichen Bereich geht (König et al 2012), können Interessen abgeholt werden, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Planung von Eingriffen im Wald. Dazu ist eine genaue Analyse der Stakeholder, ihrer Wertvorstellungen und ihrer Haltung gegenüber dem geplanten Vorhaben unerlässlich. Bei Kooperationen hingegen können neue und auch komplexe Lösungen mit verschiedenen Partnern entwickelt werden, die ihre Basis in der Akzeptanz der vielseitigen Interessen (z.B. ökonomische Stabilität, soziale Sicherheit und Biodiversität) innerhalb des Handelns haben.

Es sollte hier herausgearbeitet werden, dass die jeweilige Form der Kommunikation den verschiedenen Ebenen des Sinns im Handeln mehr oder weniger Rechnung tragen kann. Damit wird deutlich, dass das «Wie» wir kommunizieren ebenso wichtig ist wie das «Worüber» wir kommunizieren. Interessenabklärungen sind deshalb ein wesentliches Merkmal gelingender Kommunikations- und Kooperationsprozesse.

Storytelling als Brücke in der digitalen Kommunikation

Die Digitalität nimmt zu, und die digitale Kommunikation ersetzt immer häufiger den direkten Kontakt von Angesicht zu Angesicht oder auch den Kontakt mit der Natur (z.B. Gamification). Diese Tatsache ist vor dem Hintergrund der gemachten Ausführungen schwerwiegend. Aber auch im virtuellen Raum gibt es Möglichkeiten, die gegenseitige Verständigung zu verbessern. Dazu beitragen können Geschichten, denn Geschichten wirken genau auf all jenen Ebenen, die im Handeln wesentlich sind: der Ebene des Individuellen und des Kollektiven sowie einer inneren und äusseren Ebene (Abbildung 3).

Geschichten sprechen durch die entstehenden Bilder sowohl die Vernunft als auch die Emotionen an, sofern sie ohne Zeigefinger und mit entsprechender Distanz erzählt werden. Geschichten haben eine lange Tradition und verschiedene Funktionen. Schon als Kind sprechen wir auf Märchen besonders an, weil sie Emotionen widerspiegeln und zwi-

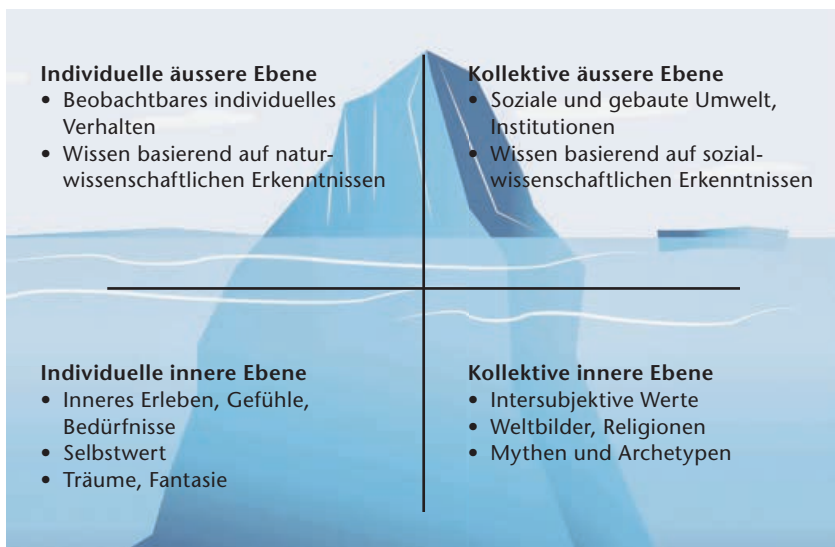


Abb 3 Die vier Wirkungsebenen von Geschichten. Eigene Darstellung in Anlehnung an das 4-Ebenen- und das Eisberg-Modell von Milling (2016).

schenmenschliche Beziehungen veranschaulichen. Gleichzeitig stellen diese Geschichten neue Verknüpfungen her, zum Beispiel dadurch, wer sie erzählt und wie sie erzählt werden. Geschichten ermöglichen Distanz und dienen als Spiegel. Geschichten können als Vermittler fungieren und die Kommunikation erleichtern. Sie normalisieren und dienen als Modell. Geschichten erleichtern Perspektivenwechsel und regen die Fantasie an. Sie bleiben im Gedächtnis und wirken nachhaltig durch ihre Bildhaftigkeit (Milling 2016). Sie ermöglichen also vieles, was zuvor als wünschenswert in der Kommunikation erläutert wurde, denn sie können einen gemeinsamen Verständigungsraum kreieren. Und noch viel mehr: Im Konfliktfall können Geschichten unwillkürliche, negative Prozesse mithilfe von positiven Sprachbildern lösen.

Doch wie kann man Geschichten unter anderem in der digitalen Kommunikationspraxis einsetzen? Alle, die schon einmal eine Geschichte erfunden haben, wissen, dass es gar nicht so leicht ist, den roten Faden und die Charaktere konsequent zu bestimmen. Um eine Geschichte zu schreiben, müssen dem Erzähler die verschiedenen Ebenen klar sein. Nach Lambert (2010) gibt es sieben allgemeine Schritte, die zu einer gehaltvollen (digitalen) Geschichte führen:

- 1) **Owning your insights:** Worum gehts? Wo drückt der Schuh? Was ist die Ausgangslage, Situation oder «dramatische» Frage?
- 2) **Owning your emotions:** Welche emotionale Bedeutung hat die Situation? Wie fühle ich mich, oder wie fühlen sich Betroffene?
- 3) **Finding the moment:** Was ist der Höhepunkt oder Wendepunkt in der Situation? Was ist der Schlüsselmoment?
- 4) **Seeing your story:** Welche Bilder drücken diese Geschichte am besten aus?

- 5) **Hearing your story:** Wie hört sich die Geschichte an? Gibt es besonderen Sound oder eine Erzählerstimme?
- 6) **Assembling your story:** Wie kann die Geschichte am besten zu einem Ganzen zusammengefügt werden? (Storyboard)
- 7) **Sharing your story:** Wo und mit wem teile ich die Geschichte? Wer ist eigentlich mein Publikum?

Die Fragen helfen dabei, Kommunikationsprozesse zu strukturieren. In der digitalen Kommunikation kann ein gutes Storytelling zudem die fehlende soziale Präsenz der Akteure zumindest teilweise überbrücken. Die dargestellten Fragen können bei der Erarbeitung von zu vermittelnden komplexen Inhalten, zum Beispiel, warum ein Holzschlag notwendig ist oder welche Aufgaben der Forstbetrieb hat, helfen.¹

Fazit: Kooperative Kommunikation ist auch für Nachhaltigkeit wichtig

Warum nehmen wir uns nicht die Zeit, Kommunikationsprozesse bewusster, proaktiver und kooperativer zu gestalten? In diesem Artikel wollte ich mithilfe soziologischer Grundlagen erklären, wie die Handlungen aufgebaut sind, auf denen unsere Verständigung basiert. Vor diesem Hintergrund ging es darum, auf welchen Ebenen Missverständnisse angesiedelt sein können und was Konflikte bedeuten. Es scheint essenziell, dass die Interessen und Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen im forstlichen Kontext erkannt werden und dass diese in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Ohne die Klärung der Interessenlage zielen Lösungen nur auf Teilbereiche. Die Welt ist komplex. Durch Kooperation könnten Lösungen dieser Komplexität gerechter werden. Dies zeigt sich nicht zuletzt im Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung. Die Leitidee der Nachhaltigkeit zielt auf die Lösung komplexer Umwelt- und Gesellschaftsprobleme, ist also interdisziplinär angelegt. Die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen² zeigen die verschiedenen Zielbereiche auf. Aufgrund der verschiedenen Perspektiven auf die Ziele und die Vielschichtigkeit der Ziele selbst ergeben sich auf der Sachebene Zielkonflikte. Sollen die Teilziele nun im Sinne von Kompromissen umgesetzt werden? Oder geht es nicht viel mehr um ein kooperatives «balancing for goals»?

Die Tatsache, dass das 17. Nachhaltigkeitsziel «Partnerships for the goals» lautet, spricht für die hier aufgestellte These, dass das, wie kommuniziert wird, ebenso wichtig ist wie das, worüber kommu-

1 Ein Beispiel: Der Feldberg-Ranger: www.youtube.com/watch?v=t6JYpgIRvL0 (18.8.2020)

2 <https://sdgs.un.org/goals> (8.9.2020)

niziert wird. So erlaubt die Kooperation von verschiedenen Fachrichtungen in der Nachhaltigkeit, einen Verständigungsraum zu schaffen, der die verschiedenen Logiken der Teilinteressen beleuchtet, sodass im Dialog die verschiedenen sozialen, ökonomischen und ökologischen Interessen verstanden werden und gemeinsame Lösungen gefunden werden können. ■

Eingereicht: 18. Dezember 2019, akzeptiert (mit Review): 8. September 2020

Literatur

- AMANNA (1996)** Soziologie: ein Leitfaden zu Theorie, Geschichte und Denkweisen. Wien: Böhlau, 4 ed. 415 p.
- BAERLOCHER B (2013)** Natur und soziales Handeln. Ein sozialtheoretischer Beitrag für die Nachhaltigkeitsforschung. Frankfurt a.M.: Campus Forschung. 207 p.
- BESEMER C (2009)** Mediation. Die Kunst der Vermittlung von Konflikten. Baden: Werkstatt für gewaltfreie Aktion. 233 p.
- DURKHEIM E (1992)** Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. 544 p.
- DURKHEIM E (1984)** Die Regeln der soziologischen Methode. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. 247 p.
- FALLER K, FECHLER B, KERNTKE W (2014)** Systemisches Konfliktmanagement: Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 284 p.
- KESSEN S, VOSSKAMP B (2010)** Präzise Interessenklärung. Perspektive Mediation 7: 66–71.

- KÖNIG U, WASSERMANN E, BÜSSER M (2012)** Was macht Beteiligungsverfahren zu Mediation? Perspektive Mediation 9: 222–227.
- LAMBERT J (2010)** Digital storytelling cookbook. Berkeley CA: Digital Diner Press. 40 p.
- LUCKMANN T (1992)** Theorie des sozialen Handelns. Berlin: De Gruyter. 179 p.
- MILLING H (2016)** Storytelling – Konflikte lösen mit Herz und Verstand. Eine Anleitung zur Erzählkunst mit hundertundeiner Geschichte. Frankfurt a.M.: Metzner. 268 p.
- MITTELSTRASS J (1991)** Geist, Natur und die Liebe zum Dualismus – wider den Mythos von zwei Kulturen. In: Bachmaier H, Fischer EP, editors. Glanz und Elend der zwei Kulturen: über die Verträglichkeit der Natur- und Geisteswissenschaften. Konstanz: Universitätsverlag. pp. 9–28.
- SCHÜTZ A (2004)** Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt: eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft. 500 p.
- WEBER M (1922)** Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr. 840 p.
- WOLTERS G (1991)** Die Natur der Erkenntnis. In: Bachmaier H, Fischer EP, editors. Glanz und Elend der zwei Kulturen: über die Verträglichkeit der Natur- und Geisteswissenschaften. Konstanz: Universitätsverlag. pp. 141–155.
- ZIERHOFER W (2002)** Gesellschaft: Transformation eines Problems. Oldenburg: Bis. 299 p.
- ZIERHOFER W, BAERLOCHER B, BURGER P (2008)** Ökologische Regimes. Konzeptionelle Grundlagen zur Integration physischer Sachverhalte in die sozialwissenschaftliche Forschung. Ber. deutschen Landeskunde 82 (2): 135–150.

Une communication réussie grâce à la coopération

Le système social en tant que système d'autoréférence n'est rien d'autre que de la communication. C'est le point de départ pour se concentrer sur la communication comme base de la coexistence sociale. D'un point de vue sociologique, l'action (et donc aussi le conflit) est toujours motivée par une perception subjective très personnelle, une signification sociale intersubjective partagée et le stock de connaissances acquises. Cela influence également la manière dont les conflits sont traités. Cependant, non seulement les styles de résolution des conflits (de l'évitement à travers la lutte jusqu'à la coopération) eux-mêmes sont examinés, mais aussi les stratégies de communication (information, consultation, coopération). En prenant l'exemple d'une entreprise forestière fictive, il est souligné que la coopération présente de nombreux avantages. Elle permet notamment de trouver des solutions innovantes mais aussi complexes, qui reposent sur une compréhension commune et sur l'acceptation des intérêts multiples en jeu. Les coopérations sont d'une grande importance, surtout dans le contexte du changement numérique.

Successful communication through cooperation

The social system as a self-referential system consists of nothing but communication. This is the starting point for focusing on communication as the basis for social coexistence. From a sociological point of view, action (and thus conflicts) is always driven by very personal subjective perception, shared intersubjective social meaning and the acquired stock of knowledge. This also influences how conflicts are carried out. But not only styles of conflict resolution (from avoidance over struggle to cooperation) itself, but also communicative strategies (information, consultation, cooperation) are examined. Using the example of a fictitious forest enterprise, it is emphasized that cooperation has many advantages. In particular, it enables innovative and also complex solutions, which are based on a common understanding and the acceptance of the multiple interests of action. Cooperations are of great importance, especially in the digital change.