



## Hybride Kommunikation – damit es im ZOO besser klappt!

---

**Kennen Sie das auch?** Sie meinen, sich gegenüber Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern eindeutig ausgedrückt zu haben, doch das Ergebnis zeigt, dass Sie aneinander vorbei geredet haben.

---

**Unterschiedliche Verständnisse!** In der Kommunikation gibt es grundsätzliche zwei Ziele, die verfolgt werden können. Die Einen agieren, um den Status festzulegen, die Hierarchie festzulegen. Die Anderen sind im Gespräch, um eine Beziehung aufzubauen, zu pflegen und zu gestalten. Das sind zwei gegensätzliche Ziele. Im Alltag gehen wir davon aus, dass der Gesprächspartner so ist wie man selbst – also das gleiche Ziel verfolgt. Ein Z (= hierarchisch „oben“ und „unten“ festlegen) interpretiert Kommunikation mit der Frage, welchen Status will der andere haben, welchen Status will ich haben. Ein OO (= die Beziehung in der Schnittmenge pflegen) fragt sich in Gesprächen, ob der andere Beziehung anbietet und wenn ja, welche.

---

**Missverständnisse!** Wenn also ein Z mit einem OO oder ein OO mit einem Z sprechen will, kann Kommunikation nicht funktionieren, weil beide von konträren Grundvoraussetzungen ausgehen.

---

**Und jetzt?** Hybride Kommunikation heißt nun flexibel zu sein. Was ist das eigene Verständnis von Kommunikation? Welches Ziel könnte der Gesprächspartner verfolgen? Welches Ziel soll in der aktuellen Situation erreicht werden? Wer mit diesen drei Blickwinkeln Gespräche angeht, wird passgenau und der Situation angemessen agieren und reagieren können. Hier ein paar Beispiele, wie sich Z und OO unterscheiden:

---

**Bitten und Wünsche** Ein OO formuliert Bitten indirekt. Sie werden nicht „gesagt“, sondern durch die Blume ausgedrückt. Eine Aussage wie „Wir waren schon lange nicht mehr im Kino“ ist für einen OO ganz deutlich die Aufforderung, gemeinsam ins Kino zu gehen. Dass ein Z hier nur eine Aussage über die Häufigkeit der Kinobesuche sieht, kann ein OO nicht verstehen. Z betreiben hybride Kommunikation, indem sie sich fragen, was mit Aussagen an Bitten verknüpft sein kann. OO kommunizieren hybrid, indem sie nicht in jede Aussage eine Bitte hineinlegen und ihre eigenen Wünsche direkt formulieren können.

---

*Fortsetzung nächste Seite*

## Hybride Kommunikation – damit es im ZOO besser klappt!, Fortsetzung

### Fragen

Wenn ein Z unterwegs ist und sich verfahren hat, verlässt sich dieser lieber auf seinen Orientierungssinn, statt einen Passanten zu fragen. Für einen OO sind Fragen etwas völlig Normales, für einen Z die Konfrontation mit seiner größten Sorge, nämlich „unten“ zu sein. Denn wer fragt ist „unten“, wer antwortet ist „oben“. Wer hiermit hybrid umgehen will, fragt sich als OO in welchem Umfeld ein Mangel an Kompetenz ist, zu viele Fragen zu stellen. Ein hybrider Z wird sich ab und an erlauben, Fragen zu stellen, ohne dabei an Status zu verlieren.

### Erfolg / Misserfolg

Ein Z führt Erfolg auf seine eigenen Aktivitäten zurück und vernachlässigt den Anteil von Mitarbeitern und den Umständen. Ein OO führt Erfolg auf die Anderen oder die Umstände zurück. Je nach dem Umfeld wird ein Z also egoistisch bzw. ein OO als wenig kompetent wahrgenommen. Hybrid verhält sich, wer OO-Mitarbeiter am Erfolg teilhaben lässt und wer in einem Z-Umfeld den eigenen Anteil am Erfolg herausstellt.

### Wer ist im Fokus?

Für einen OO stehen die Bedürfnisse der Anderen im Mittelpunkt. So funktioniert auch das indirekte Formulieren von Bitten. Ein OO verlässt sich für die eigenen Bedürfnisse darauf, dass diese von anderen wahrgenommen und erfüllt werden. Ein Z stellt seine eigenen Bedürfnisse in den Mittelpunkt, da die anderen ihre eigenen Bedürfnisse ja direkt formulieren. Hybrid ist ein OO, wenn er seine Bedürfnisse klar und direkt formulieren kann, falls das „Wünsche-von den Augen-ablesen“ durch die Anderen nicht funktioniert. Ein Z verhält sich hybrid, wenn er auch die Bedürfnisse der anderen in den Fokus nehmen kann, dort wo diese selbst dazu nicht in der Lage sind.

In dieser Ausgabe finden Sie die ersten Aspekte zur hybriden Kommunikation. Erkennen Sie sich oder andere wieder? Sind Sie – wie die meisten Menschen – mal Z und mal OO? Ich wünsche gute Erkenntnisse und freue mich auf eine Diskussion mit Ihnen.

In einer der nächsten Ausgaben wird die hybride Kommunikation weiter beschrieben.

*Christine Maurer*