

# Prijevod s njemačkog na hrvatski i s hrvatskog na njemački jezik

---

**Koljnrekaj, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:897537>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FILOZOFSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA GERMANISTIKU**  
DIPLOMSKI STUDIJ GERMANISTIKE  
PREVODITELJSKI SMJER  
MODUL A: DIPLOMIRANI PREVODITELJ

Petra Koljnrekaj

**Prijevod s njemačkog na hrvatski**

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

**Prijevod s hrvatskog na njemački**

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

**Diplomski rad**

Mentorica: mr.sc. Sonja Strmečki Marković, viša lektorica

Zagreb, studeni 2020.

## Sadržaj / Inhaltsverzeichnis

Prijevod s njemačkog na hrvatski.....3

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Kuhla, Karoline (2017): *Fake News*. Hamburg: Carlsen Verlag GmbH. str. 6- 45. E-Book

Njemački izvornik.....24

Deutscher Ausgangstext

Prijevod s hrvatskog na njemački.....83

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

Leinert-Novosel, Smiljana. (2015): *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada. Str.40-66

Hrvatski izvornik.....115

Kroatischer Ausgangstext

Literatura.....143

Literaturverzeichnis

**Prijevod s njemačkog na hrvatski**

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Kuhla, Karoline (2017): *Fake News*. Hamburg: Carlsen Verlag GmbH. str. 6-45

## UVOD

### ŠTO SE DOGAĐA U SVIJETU?

„Onima gore ne može se vjerovati.“ „Svi su novinari potkupljeni.“ „Berlin upravlja medijima.“ „Lažne vijesti će vam prisjesti!“ – Ovakve se rečenice i formulacije trenutno mogu čuti svugdje u Njemačkoj, prije svega na prosvjedima i za stolovima u kafiću. Građani su nabrušeni jedni na druge, ali već dugo nisu bili ni toliko nabrušeni na novinare. Nepovjerenje je veliko. Postoje ljudi koji više ne vjeruju u izvještaje novinara, bilo na televiziji, bilo u novinama. „Nije važno!“ – mogli biste pomisliti. „Ipak svatko mora sam odlučiti komu će vjerovati.“ U načelu je to točno, međutim, kada pojedini građani počnu sve više sumnjati u izvještavanje renomiranih medija i vjerovati da ured kancelarke u Berlinu određuje sadržaj vijesti, tada se ti razlozi za zabrinutost moraju provjeriti. Naročito kada oni koji u to vjeruju više nisu spremni razgovarati o tome, nego radije svaki argument protiv svoje teorije tumače kao dokaz iste.

Njemačka nije jedina zemlja u kojoj ljudi dvoje mogu li vjerovati medijima ili ih općenito napadaju. *Fake news* je pojam koji američki predsjednik Donald Trump, između ostalog, veoma rado koristi na *Twitteru* kada vrijeđa novinare. Najradije ga koristi napisanog velikim slovima. To je jednostavan trik koji podsjeća na oblačiće u stripovima: Kada se u stripu želi naglasiti da netko glasno govori riječi su uvijek napisane većim ili masnijim slovima. Upravo zato što nam je to naglašavanje pojedinih riječi poznato iz stripova, riječi Donalda Trumpa ostavljaju dojam kao da više, što je još jedna naznaka da je ton postao oštiji. Ljudi više ne raspravljaju međusobno, nego se deru jedni na druge na društvenim mrežama.

Nitko pojam *fake news* nije učinio toliko popularnim kao Trump. No, za što zapravo on i mnogi drugi krive medije? Postoje li *fake news*, i ako da, kako izgledaju? Jesu li *fake news* i „lažne vijesti“ ista stvar? Kako zapravo rade novinari? Tko određuje o čemu će oni izvještavati i tko ih plaća? Bori li se još uopće itko za istinu? A što vi sami možete napraviti da ne širite laži i netočne vijesti? Ova bi knjiga trebala dati odgovor na sva ova pitanja.

No, najprije se moramo posvetiti još jednom pitanju, jer, kako je bivši savezni kancelar Helmut Kohl jednom prikladno rekao: „Onaj tko ne poznaje prošlost, ne može shvatiti sadašnjost niti stvarati budućnost.“ Dakle, prije nego što pogledamo u budućnost, zavirimo u prošlost i zapitajmo se: Kako smo se zapravo našli u ovoj situaciji?

## PRVO POGLAVLJE

### O GUBITKU POVJERENJA I O OPASNOSTIMA *FAKE NEWS-a*

#### **Kriza vjerodostojnosti**

Većina promjena ne predstavlja neku revoluciju, one se polako prikradaju, i na kraju se začuđeno zapitamo: Kako se to moglo dogoditi?

I komentari na „lažne vijesti“ i na *fake news* u početku su se javljali pojedinačno. To su bili emocionalni povici očito veoma očajnih i bijesnih ljudi. Kada su se prvi puta pojavili u javnosti, još su uvijek zvučali poprilično radikalno. U međuvremenu su već odavno postali dijelom svakodnevice. Dakle, ako želimo saznati točan uzrok prvih povika, moramo se zapitati zašto su ti ljudi bili toliko očajni i bijesni da su bili spremni rušiti tabue.

Na temelju naslova i vijesti posljednjih 30 godina može se zaključiti da je to doba očito bilo veoma kontroverzno. „Afera amigo“, „skandal oko seksualnog zlostavljanja u Katoličkoj crkvi“, „bankarska kriza“ – pogledamo li tadašnje velike novinarske priče, često ćemo pronaći dodatke poput „afera“, „skandal“ ili „kriza“.

Naravno, o svim se tim temama moralo pisati i mnogi su takvi događaji s pravom ljutili ljude. Međutim, čitatelji su zbog načina izvještavanja o temama mogli steći dojam da se skandali samo nižu jedan za drugim. Izvještavalo se velikom brzinom, a o temi koja je danima bila udarna u vijestima tek se prestalo pisati kada bi se pronašla nova. No, kako bi novi skandal privukao dovoljno pozornosti, neki su novinari smatrali da trebaju još više vikati, odnosno još više kritički izvještavati i još oštrije komentirati te male aspekte nekog skandala prikazati većima (vidi str. 53). Tako je počela spirala ljutnje koja je morala postajati sve veća kako bi uopće mogla privući pozornost. Zbog njenog neprimjetnog početka mnogi čitatelji, ali i novinari nisu odmah primijetili razvoj situacije. Međutim, pogledamo li unazad, postat će nam jasno da je s porastom ljutnje u naslovima rasla i napetost među ljudima.

Tijekom prethodnih godina mnogi su ljudi u Njemačkoj izgubili povjerenje u različite ljude i službe koje su oni obavljali, a to ne vrijedi samo za ljude u medijima. Gubitak povjerenja pogodio je vođe u svim područjima života: političare, poslovne magnate, bankare, vojnike, sportaše, poznate osobe te učitelje i svećenike. Put do tamo bio je popločen aferama i skandalima vezanima uz pojedine osobe, ali i onima vezanima uz institucije. Osim toga, bilo je to doba političkih promjena povijesnih dimenzija, poput sukoba u Ukrajini i izbjegličke krize.

Mediji nisu uvijek uzorno izvještavali o njima, što je, između ostalog, dovelo do toga da nisu samo pogrešno upućene osobe izgubile povjerenje, nego i mediji.

### *Afere i skandali posvuda*

Jedna je stvar zajednička mnogobrojnim aferama i skandalima. Jedno je napraviti pogrešku, a drugo je način na koji se postupa s njom. Kad god ljudi pokušaju poreći ili zataškati svoje pogreške ili prekršaje, ili kad ih samo postupno priznaju, štete svojoj vjerodostojnosti i iz toga nastane pravi skandal. Osobe koje će ovdje biti navedene nisu naštetile samo sebi i drugima, nego i funkcijama koje su obnašale, odnosno institucijama ili poduzećima za koja su radile.

Od 90-tih godina prošlog stoljeća u Katoličkoj su crkvi **slučajevi zlostavljanja** postali poznati diljem svijeta. Svećenici su seksualno zlostavljali i uznemiravali djecu koja su im bila povjerena. Neki od tih svećenika bili su čak zaposleni kao učitelji u školama ili internatima i na taj su način bili blisko povezani s učenicima te bili na visokim položajima.

Onog tko tako nešto napravi djeci, mora se prijaviti policiji, neovisno o kojoj se zemlji radi. No, čak i kada su žrtve skupile dovoljno hrabrosti da kažu svojim roditeljima ili drugim bliskim osobama što im se dogodilo, Crkva nije poduzela skoro ili uopće ništa. Očito je da su crkveni poglavari pokušali izbjeći da se u svijetu pročuje za te slučajeve. Svećenici koji su godinama vršili prijestupe nad djecom često bi jednostavno bili premješteni u drugi grad, a samim bi time na novom radnom mjestu mogli nastaviti sa zlostavljanjem djece. Tek kada su zlostavljana djeca i sama odrasla, neka su od njih smogla hrabrosti da odu na policiju. Postalo je jasno da se radi o globalnom problemu tek kada je sve više slučajeva počelo izlaziti na vidjelo: Svećenici diljem svijeta zlostavljali su djecu, a Crkva diljem svijeta nije poduzimala nikakve ozbiljne korake, nego je zataškavala slučajeve. Ugled Katoličke crkve, njezina vjerodostojnost te uzoritost što se tiče ljubavi prema bližnjemu pretrpjeli su znatnu štetu. Zbog toga su, između ostalog, ljudi diljem svijeta napuštali Crkvu. Nakon što su u siječnju 2010. godine obznanjeni slučajevi zlostavljanja u berlinskoj školi Canisius-Kolleg, u Njemačkoj je te godine 180 000 vjernika napustilo Crkvu, što je bilo oko 40 % vjernika više nego godinu ranije.

Netom prije prijelaza u novo tisućljeće objavljeno je da je njemačka Kršćansko demokratska stranka CDU primila **ilegalne donacije** u milijunskim iznosima. Pojednosti ove priče prebrojne su da bi se ovdje detaljno opisale. Važno je spomenuti da je ključna osoba u ovim aktivnostima bio Helmut Kohl koji je prije toga bio savezni kancelar 16 godina i koji se zalagao za ponovno ujedinjenje Njemačke. Godine vladavine Kohla bile su zapravo dobre godine za Njemačku. Međutim, tada su ljudi otkrili da su svih tih godina njihov bivši savezni kancelar i

pojedini CDU-ovi političari na visokim položajima nezakonito dobivenim novcem pokušavali pogodovati stranci iza leđa građana i državnih tijela. To i činjenica da Kohl nije želio navesti imena donatora poljuljali su povjerenje Nijemaca u stranku CDU, ali i općenito u politiku. Godinu dana nakon izbora zastupnika za Savezni parlament SR Njemačke koji su se održali 1998. godine podrška stranci CDU još je uvijek bila velika – do 50 %. Nakon što je objavljena afera s donacijama, podrška je pala na oko 35%. Tek su na izborima zastupnika za Savezni parlament SR Njemačke 2013. godine stranke demokršćanske Unije CDU / CSU ponovno osvojile više od 40 % glasova.

Fiktivne transakcije na američkom tržištu nekretnina na prijelazu iz 2007. u 2008. godinu dovele su do bankarske krize koja je izrasla u **gospodarsku krizu diljem svijeta**. Pojedine su se banke, uključujući i njemačke, našle pred bankrotom. No, političari su odlučili banke spasiti novcem poreznih obveznika zato što bi njihova propast još snažnije poljuljala gospodarstvo i zato što bi, između ostalog, posljedica bila rastuća stopa nezaposlenosti. Mnogim je ljudima bilo teško shvatiti kako je došlo do te gospodarske krize zato što su njezini uzroci veoma kompleksni. Istovremeno, prosječnom građaninu nije bilo jasno što bi se dogodilo da se banke nisu spasile novcem od poreznih obveznika. U Njemačkoj je u tom trenutku privatni dug imalo 10 posto stanovništva. Iako to nije usporedivo, mnogima tada nije bilo jasno zašto svatko mora otplaćivati svoje dugove, dok se banke, koje su se našle u ovoj situaciji zbog vlastite krivice, moraju spašavati novcem od poreznih obveznika.

2011. godine objavljeno je da je bivši ministar obrane **Karl-Theodor zu Guttenberg** (CSU), mladi 39-godišnji barun, prepisao dijelove svog doktorata. Do tog je trenutka Guttenberg bio miljenik medija. Prema istraživanju njemačkih dnevnih novina *taz* u samo 18 mjeseci o njemu je napisano više od 600 članaka objavljenih u šest velikih njemačkih novina i časopisa.

Guttenberg je isprva porekao optužbe za plagijat, a zatim je postupno priznavao da su postojali problemi s njegovim radom. Koristio je strategiju koja se zove „Salama taktika“, zato što je djelomično priznavao, baš kao što se salama reže šnitom po šnit. Kada je Sveučilište Bayreuth, na kojem je Guttenberg doktorirao, napokon poništilo njegov doktorat, on je ubrzo nakon toga dao ostavku. Rijetko je koji političar u Njemačkoj postao tako brzo popularan poput Guttenberga, zbog čega su ljudi kasnije bili utoliko više razočarani. Ljutnja zbog njegovog nedoličnog ponašanja prikazana je i u novinama te preuveličana nazivajući ga „lažljivim barunom“. Nakon toga je počeo pravi lov na plagijate u Njemačkoj. Na internetskim stranicama provjeravani doktorati raznih osoba. Svoje su doktorske titule, između ostalog, izgubili i bivša savezna ministrica obrazovanja Anette Schavan (CDU), FDP-ovi zastupnici u

Europskom parlamentu Silvana Koch-Mehrin i Jorgo Chatzimarkakis kao i poduzetnica i savjetnica za politiku Margarita Mathiopoulos.

U prosincu 2011. godine neki su novinari mislili da su ulovili **saveznog predsjednika Christiana Wulffa** (CDU) u laži. Dok je još bio premijer Donje Saske, na pitanje ima li poslovne odnose s poduzetnikom imena Egon Geerkens, a koje mu je postavljeno u zemaljskom parlamentu, odgovorio je s „Ne“. Međutim, novine *Bild* saznale su da je Wulff od Geerkenove žene dobio privatan kredit od više od 500 000 eura kako bi mogao kupiti kuću za svoju obitelj. Kao što je uobičajeno (str. 116), *Bild* je Wulffu neposredno prije objavljivanja ovog teksta dao priliku da se izjasni. Wulff je baš u tom trenutku bio na službenom putovanju u inozemstvu, zbog čega je nazvao bivšeg glavnog urednika *Bilda* Kaia Diekmanna i kada se ovaj nije javio, ostavio mu glasovnu poruku. Ta poruka nikada nije bila u potpunosti objavljena. Međutim, iz njezinih je dijelova poznato da je Wulff s jedne strane molio Diekmanna za više vremena da reagira na tekst, a s druge strane mu je prijetio kaznenim prijavama i rekao da će zaratiti ako *Bild* objavi članak, i da će to značiti „konačan raskid“ između saveznog predsjednika i njemačke izdavačke kuće Springer. Na kraju 2011. godine novine *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* objavile su ovaj Wulffov poziv Diekmannu, što su neki pravници ocijenili kao kršenje slobode medija (str. 86).

Do tog je trenutka bračni par Wulff, poput bračnog para Guttenberg, bio omiljen u medijima: Bili su mlađi nego bilo koji drugi par ikada u dvorcu Bellevue, sjedištu saveznog predsjednika, i činili su se glamuroznima, međutim, to se pozitivno mišljenje o njima tada promijenilo. Njihov su život ispremetali do zadnje sitnice: Kod svakog se poklona, svakog poziva, svakog odmora istraživala mogućnost podmićivanja. Stalno su izlazili novi članci o aferi Wulff koji su uskoro postali apsurdni, primjerice, kada se radilo o tome tko je platio guralicu Wulffovom sinu. No, prašina koju su podigli novinari očito je impresionirala državno odvjetništvo. Kako bi pokrenuli istragu protiv Wulffa, morali su kod predsjednika Saveznog parlamenta SR Njemačke podnijeti zahtjev za ukidanje imuniteta. Prije toga nisu smjeli povesti istragu protiv državnog poglavara (uostalom, isto vrijedi za zastupnike u parlamentima legislativne naravi). Kada je državno odvjetništvo podnijelo taj zahtjev, Wulff je podnio ostavku.

Naposljetku je od 21 optužbe protiv Christiana Wulffa za potkupljivost ostala samo jedna. U njoj se radilo o hotelskom računu u iznosu od više stotina eura. U veljači 2014. godine Wulff je proglašen nedužnim.

Za Wulffov slučaj oduvijek je vrijedilo: „Koga *Bild* uzdiže, toga će *Bild* i uništiti.“ To se odnosi na činjenicu da su *Bild* i ostale novine, kako su to novinari opisali, hvalile bračni par Wulff još i prije afere. Neki su čak rekli da je Wulff održavao neku vrstu poslovnog odnosa s *Bildom*: Par je slao ekskluzivne lijepe priče i fotografije redakciji *Bilda*, a oni su zauzvrat na prijateljski način pisali o njima – i svi su bili sretni.

Međutim, kada je došla kriza, njihova je propast počela uz jednaku pozornost i s malo milosti. Ono što je uslijedilo, nalikovalo je borbi moći između više medija i saveznog predsjednika. Njemački novinarski savez DJV kasnije je utvrdio da su neki novinari zaista prešli granicu. „Causa Wulff bila je i ostala lekcija za slobodu tiska. Ona nije tu da bi novinarima omogućila osjećaj moći i uzbuđenja. Ona nije sloboda osnaživanja ili samozadovoljavanja koja svoj vrhunac doživljava kad netko da ostavku. Sloboda tiska služi demokraciji, a demokracija i rulja koja želi plijen nisu ista stvar“, napisao je kasnije Heribert Prantl, novinar koji piše za *Süddeutsche Zeitung*. Povijesno gledano, bivšem predsjedniku DJV-a Michaelu Konkenu nije preostalo ništa drugo doli postupiti poput Christiana Wulffa: „I iz današnje se perspektive Wulffova poruka u glasovnoj pošti glavnog urednika *Bilda* može protumačiti kao pokušaj utjecanja na izvještavanje“, rekao je Konken.

U svakoj državi postoje pravila koja vrijede za sve. Ona funkcionira samo ako svi poštuju ta pravila. Afere oko C. Wulffa i Karla - Theodora zu Guttenberga mnoge su veoma razljutile zato što su ljudi imali osjećaj da ti poznati političari smatraju da mogu ignorirati pravila. Takvih je slučajeva proteklih godina bilo mnogo, također i izvan politike, i uvijek su pobuđivali veliku pozornost, primjerice, kada su poznate osobe **utajile porez**, poput bivšeg izdavača novina **Zeit Thea Sommera**, predsjednika nogometnog kluba Bayern Uli Hoeneßa, novinarke i autorice Alice Schwarzer, predsjednika uprave d.d. Njemačke pošte Klausua Zumwinkela ili nekadašnje teniske zvijezde Borisa Beckera. Svi su oni dobro zarađivali, puno bolje nego većina građana u Njemačkoj, a unatoč tome su pokušali društvu uskratiti svoj financijski doprinos koji se sastoji od plaćanja poreza kojim se financiraju škole, ulice, ali i socijalne ustanove. Građani koji plaćaju svoje poreze to su vjerojatno smatrali nepravednim.

Tekstovi o skandalima poput onih vezanih uz Kohla, Wulffa i Hoeneßa nemaju skoro nikakve veze sa njihovom svakodnevicom u obitelji, na radnom mjestu ili u školi. Oni bi radije da se njihovi problemi i brige čuju i tematiziraju u medijima, ali i u politici. Mediji to rade prije svega u reportažama o uzornim sudbinama pojedinaca. I političari se često informiraju o tome kako građani žive, tako da, primjerice, naruče istraživanja. Na internetskoj stranici [www.armuts-und-reichtumsbreicht.de](http://www.armuts-und-reichtumsbreicht.de) najprije se pojavi pitanje: „Zašto pišemo o siromaštvu i bogatstvu u

Njemačkoj? Rasprava o značenju siromaštva i nejednakosti u našoj zemlji mora se otvoreno voditi.“ Pozadina početne stranice je tzv. **Izvještaj savezne vlade o siromaštvu i bogatstvu**. Savezna je vlada 1999. godine zatražila od Socijaldemokratske stranke Njemačke (SPD) i stranke Savez 90 / Zeleni da napravi izvještaj o siromašnima i bogatima u Njemačkoj. Otad je izvještaj objavljen pet puta. Svake četiri godine taj izvještaj objavi Savezno ministarstvo rada i socijalne skrbi. U međuvremenu je, međutim, obznanjeno da se u više izvještaja radi o uljepšanoj verziji. Promjene su izostavile negativne aspekte izvještaja.

To se može jako dobro vidjeti u izvještaju iz 2012. godine. Prvi nacrt Ministarstva rada poslan je na odobrenje drugim ministarstvima. U prerađenom se nacrtu zatim određeni odlomci i informacije više uopće ne pojavljuju ili ne više toliko eksplicitno. Tako je još u prvom nacrtu pisalo da su primanja ljudi koji dobro zarađuju narasla, dok su se primanja onih koji manje zarađuju u posljednjih 10 godina smanjila. Razlika između primanja se, dakle, povećala. To je činjenica koja bi mogla naškoditi „osjećaju za pravdu građana“ te ugroziti „društvenu koheziju“. U prerađenoj se verziji nacрта te informacije više ne mogu pročitati. I rečenica „Međutim, 2010. godine u Njemačkoj je nešto više od 4 milijuna ljudi radilo za bruto satnicu manju od 7 eura“, u potpunosti je izostavljena.

Novinari su, međutim, saznali za prvu verziju i zbog toga su mogli pisati o razlikama. Očito je izvještaj bio izmijenjen, prije svega, u njemačkom ministarstvu gospodarstva. Na upite medija bivši je ministar gospodarstva Philipp Rösler odgovorio rekavši da nacrt izvještaja nije odgovarao „mišljenju savezne vlade“. Ovdje bismo se mogli zapitati je li ovaj izvještaj o mišljenjima ili o činjenicama?

Kada je izvještaj napokon službeno objavljen nekoliko mjeseci kasnije, Rösler je naglasio: „U Njemačkoj se nikad nije bolje živjelo“. Ta je izjava ljudima koji žive u teškim uvjetima i čije je siromaštvo Röslerovo ministarstvo izbrisalo iz izvještaja zasigurno izgledala kao ruganje.

I savezna je kancelarka nedavno u Saveznom parlamentu izjavila da se u Njemačkoj „nikad nije bolje živjelo.“ Ljudi koji su i dalje siromašno živjeli vjerojatno su se osjećali isključenima i kao da ne pripadaju Njemačkoj. Angela Merkel ovu je rečenicu 2016. godine gotovo doslovno ponovila u saveznom parlamentu. „Ljudima nikada nije bilo toliko dobro kao sada.“ No, tog je puta izjavu malo skratila – možda je u međuvremenu postala svjesna činjenice da je njezina prijašnja izjava mnoge uvrijedila, stoga je prije te rečenice rekla: „Bez obzira na sve što se može kritizirati, a znam da su mnogi potrebiti te smatram da je broj ljudi koji su ovisni o Naknadi za nezaposlene 2, odnosno o naknadi Hartz IV, prevelik, moramo na tome poraditi. Možemo reći:

Ljudi u Njemačkoj još nikada nisu živjeli tako dobro kao sada. I to se jednom treba konstatirati.“ Međutim, nekoliko je mjeseci kasnije objavljeno da je savezna vlada napravila izmjene i na sljedećem Izvještaju o siromaštvu i bogatstvu.

I te su prerađene inačice izvještaja objavljene zato što su se znanstvenici koji su prikupili rezultate istraživanja za izvještaj obratili novinarima. Neki su građani i glasači bili frustrirani zato što je vlada s jedne strane putem medija uspješno isticala da u Njemačkoj nikada nije bilo tako dobro, a s druge strane uljepšavala izvještaje o tome da ljudi u Njemačkoj ipak ne žive tako dobro. Publicist Norbert Schneider zaključio je da mnogi ljudi imaju osjećaj da nisu zastupljeni. Oni žele pažnju i priznanje, pa makar i za siromaštvo u kojem žive.

### *Političke krize*

U Ukrajini koja graniči s istokom Europske unije i Rusijom proširio se oružani sukob. Ovaj rat igra veliku ulogu za pitanje povjerenja u medije zato što se raspravlja o stvarnoj nepristranosti izvještavanja tamošnjih medija. Rat je prošao različite faze, kompliciran je i njime bi se mogla napisati cijela knjiga. Zbog toga ćemo ovdje samo ukratko sažeti dosadašnje događaji u Ukrajini kako bismo se mogli posvetiti izvještavanju o toj temi.

U proljeće 2014. godine ruske su trupe okupirale ukrajinski poluotok Krim. Prema rezultatima referenduma provedenog na Krimu ubrzo nakon sukoba, koji je ujedno bio namješten, 95% stanovnika koji su tamo živjeli izjasnilo se za pripadnost Rusiji.

I na istoku Ukrajine, točnije na području Donjecka i Luganska, separatisti koje je Krim opskrbio oružjem i vojnicima borili su se protiv ukrajinskih trupa. Separatisti su težili priključivanju okupiranih područja na istoku Ukrajine Rusiji. U veljači 2015. godine ugovorne su strane potpisale tzv. Sporazum iz Minska u kojem je, između ostalog, dogovoreno i primirje. Dosad se ovaj Sporazum stalno kršio. Sredinom srpnja 2017. godine separatisti su u Donbasu čak proglasili novu državu „Malu Rusiju“.

Izvještavanje iz Ukrajine i okupiranih područja veoma je teško, ne samo zato što je tamo rat, nego i zato što na međunarodnoj razini vlada velika napetost zbog sukoba. Ukrajinski novinar Maxim Eristavi koji je radio i za američke i za ruske državne medije pisao je o situaciji 2015. godine: „Moj je svakodnevni posao novinara brutalno informacijsko bojište.“ Od početka rata između Rusije i Ukrajine odvija se i dosad neviđeni propagandni rat. Tonemo u poplavi dezinformacija i napola protumačenih interpretacija. Golineh Atai, dopisnici njemačkoj javnoj televiziji ARD, koja je također izvještavala o Ukrajini, ruski su kolege pričali o načinu rada

državnih medija u Rusiji i rekli da dobivaju strateške dokumente koji „propisuju način na koji trebaju argumentirati i pisati svoje članke te koji propisuju koje riječi trebaju upotrebljavati“. To je jedna strana izvještavanja. U međuvremenu su pronađeni dokazi za ciljano utjecanje Rusije na izvještavanje o separatističkim područjima (str. 78).

Rusija negira svoje sudjelovanje u ratu u Ukrajini, iako se tamo neprestano uhićuju ruski vojnici. Istovremeno se zapadnim medijima predbacuje da su njihovi izvještaji pristrani, odnosno proeuropski. Pritom je nekim novinarima iz zapadne Europe otežan ili onemogućen pristup separatističkim područjima. Alice Bota, dopisnica za novine *Zeit* iz Moskve, s jedne je strane izvještavala o ukrajinskim bataljunima dobrovoljaca, a s druge strane o separatistima koji su imali potporu Rusije i ljudima koji su u okupiranim područjima živjeli u bunkerima. „Suština našeg rada“, piše Bota, „je izvještavanje o objema stranama sukoba kako bi ga se moglo bolje razumjeti [...]. No, u tome nas se sprječava.“ Jednog su dana ona i njezin kolega bili zaustavljeni prilikom ulaska u okupirana prorуска područja. Otada više nisu mogli izvještavati iz separatističkih područja. „Manjak izvještaja politički je upotrijebljen protiv nas novinara. Glasnogovornica ruskog ministarstva vanjskih poslova okrivila je zapadne medije za izvještavanje samo s ukrajinskog stajališta, što je točno. Već dvije godine *Zeit* nije objavio nikakvu reportažu iz separatističkih područja. „Jednostavno nije bilo moguće zato što nismo mogli biti na licu mjesta.“ Sigurno su neki novinari iz zapadne Europe, dakle, i novinari iz Njemačke, imali proeuropski pogled na stanje u istočnoj Ukrajini. „Ipak“, piše Maxim Eristavi, „postoji razlika između želje za senzacijom, generalizacije i predrasuda s jedne strane [napomena autorice: na Zapadu] i prozirnih laži [iz Rusije] s druge strane“.

Tijekom krize u Ukrajini čitatelji i gledatelji u Njemačkoj veoma su se žalili na novinare. „Opseg povratnih informacija naglo je skočio kao da je na početku 2014. godine netko prebacio sklopku“, prisjeća se tadašnji glavni urednik ARD-a Kai Gniffke. „Radilo se o nečuvenom neprijateljstvu i povicima vezanim uz „lažne vijesti.“ (str. 61)

Priljev migranata koji je tijekom ljeta 2015. godine postajao sve veći, odnosno „**izbjeglička kriza**“ u Njemačkoj i Europi, druga je kriza u novije doba koja će ući u europske udžbenike iz povijesti. Mjesecima su se na televiziji mogle gledati slike prenatrpanih brodova s izbjeglicama u Sredozemnom moru. Ljudi s Bliskog istoka i Afrike u nesigurnim su brodovima krenuli na ekstremno riskantan put preko mora kako bi zatražili azil u Europi. Bježali su od rata, progona i siromaštva u njihovoj domovini i bili toliko očajni da su se pomirili s činjenicom da se mogu utopiti u Sredozemnom moru. Druge su izbjeglice pokušale doći s Bliskog istoka preko balkanskih zemalja u Europu. Ti su putevi poznati kao „Balkanska ruta“.

Svatko tko nije iz Europe, a tko stigne u neku državu članicu Europske unije i pobjegne od rata i progona, može zatražiti azil. Taj zahtjev mora podnijeti u državi članici EU u koju je prvu stigao. Ona će odlučiti o zahtjevu, kao što to propisuje tzv. Dublinski postupak. Izbjeglice koje su nastavile put u druge zemlje bit će, dakle, poslane u zemlju, u kojoj su prvi puta dotaknule europsko tlo. Savezna Republika Njemačka okružena je susjednim državama članicama EU. Dakle, nijedna izbjeglica neće doći u Njemačku a da prije toga ne putuje kroz neku od država Europske unije, osim ako „ne padne s neba“, piše *Zeit*.

Prvog se vikenda u rujnu situacija zaoštrila. Nekoliko dana ranije Njemački ured za migraciju i izbjeglice BAMF na *Twitteru* je objavio: „#Dublinski postupak ćemo trenutno primjenjivati na sirijske državljane u najmanjoj mogućoj mjeri.“ To je trebalo značiti: Njemačka će prihvatiti i neregistrirane izbjeglice. Tisuće izbjeglica koji su na svome putu preko Balkanske rute bili zaustavljeni na željezničkom kolodvoru u Budimpešti u Mađarskoj pješice su krenuli u smjeru Austrije i Njemačke. Angela Merkel i bivši austrijski savezni kancelar Werner Faymann željeli su izbjeći situaciju u kojoj bi policija ili vojnici zaustavljali izbjeglice. Smatrali su da bi tako nastale slike koje Njemačka i Europa ne bi mogle podnijeti: teško naoružani policajci na jednoj strani, iscrpljeni i očajni civili na drugoj. Naposljetku su izbjeglice najprije autobusima i vlakovima prevezli do Austrije, a zatim još mnoge izbjeglice do Njemačke. Na glavnom željezničkom kolodvoru u Münchenu volonteri su ih dočekali klicanjem i pljeskom te su ih opskrbili pićem i namirnicama, a djecu igračkama. Te su slike otišle u svijet. Mnoge su novine i časopisi na naslovnim stranicama objavili te slike uz naslove dobrodošlice izbjeglicama. I novinari su ljudi. Na neke je utjecalo klicanje pomagača, što je problematično zato što novinari moraju ostati neutralni (str. 109).

No, nisu svi u Njemačkoj bili zadovoljni takvim razvojem. Postojali su političari koji su smatrali da je odluka Angele Merkel o prihvaćanju izbjeglica u Njemačkoj pogrešna. Jedan od njih bio je Horst Seehofer, predsjednik zemaljske vlade Bavarske i predsjednik Kršćansko - socijalne unije (CSU), koalicijskog partnera Kršćansko – demokratske unije (CDU) u saveznoj vladi. Protivnici su, između ostalog, kritizirali činjenicu da izbjeglice koje su tih dana došle u Njemačku nisu bile registrirane i da nisu prošle provjeru prema kriterijima sigurnosti. Uostalom, samo je tog vikenda stiglo 17 500 ljudi. Narednih se dana to nastavilo, u Njemačku je svakodnevno pristizalo nekoliko tisuća izbjeglica, a sljedećeg vikenda stiglo je čak 20 000 ljudi. Desna populistička stranka Alternativa za Njemačku (AfD), koja je tada naglim zaokretom udesno izgubila mnoštvo pristaša, postala je veoma popularna kada se pozicionirala protiv „kulture dobrodošlice“ u Njemačkoj i na taj je način ponovno ojačala. U Dresdenu se

već krajem listopada 2014. formirao njemački protuislamistički pokret Pegida („Domoljubni Europejci protiv islamizacije Zapadnog svijeta“). AfD i Pegida tvrdili su da je zapadnjačka kultura ugrožena ulaskom tolikog broja ljudi koji nisu iz Europe. Otprilike 1, 2 milijuna ljudi u Njemačkoj je 2015. i 2016. godine podnijelo zahtjev za azil. U Njemačkoj živi ukupno gotovo 83 milijuna ljudi. Dakle, izbjeglice čine otprilike 1, 5 % stanovništva. Priljev izbjeglica preko Balkanske rute znatno je pao tek kada je mađarski premijer Viktor Orbán 15. rujna 2015. godine naredio zatvaranje južne granice Mađarske.

Međutim, u medijima je tema izbjegličke krize bila nepresušna. Štoviše, novinari su počeli promatrati temu iz svake moguće perspektive – političke, kulturne, društvene, povijesne itd. Izbjeglička kriza brzo je postala sveprisutna, izvještavanje o njoj nije se moglo ignorirati.

Naravno, mediji su morali i moraju izvještavati o izbjegličkoj krizi i njenim posljedicama, međutim, ponekad se činilo kao da su izgubili svaku mjeru. „Tema je nakratko preplavila medijske programe, a sve je ostale teme otplavila“, analizira novinarka Laura Díaz. „Nitko ne naređuje, ali svi slušaju. Mi novinari više nismo oni koji razvrstavaju činjenice, već oni koji se pokoravaju, hiperventiliraju iz jedne krize u drugu.“ To nije prošlo bez posljedica: Gotovo trećina njemačkog stanovništva smatrala je da mediji „uravnoteženo“ obavještavaju o izbjegličkoj krizi, dok je gotovo polovica ljudi imala dojam da su mediji „pristrano“ izvještavali o njoj. Spiegel je objavio da prema istraživanju Instituta za demoskopiju Allensbach samo četvrtina Nijemaca smatra da su mediji prikazali točnu sliku razine obrazovanja i udjela obitelji i djece među izbjeglicama. Došlo je do neke vrste „izvještavanja o uspjehu“, napisao je Ulrich Clauß za novine WELT: Problemi su najčešće gurnuti u pozadinu, dok su se prilike i uspjesi konkretno prikazivali. Pritom se u tom trenutku mnogo ljudi suočavalo s posljedicama velikog broja migranata. Brinuli su se da će mnogi nepismeni i neobrazovani ljudi, prije svega mladi muškarci, doći i dodatno opteretiti ili čak iskorištavati socijalni sustav u Njemačkoj. A pogotovo kada su oni nakon toga doveli i svoje obitelji u Njemačku. Mnogo je ljudi imalo dojam da nisu smjeli otvoreno govoriti o takvim brigama i istovremeno su morali zaključiti da mediji njihovo razmišljanje uopće ne razumiju niti ih zastupaju. Neki su se zato klonili klasičnih medija, a neki su ih, pak, optuživali za lažne vijesti.

No, nije svugdje ostalo samo na uzvicima. Samo od siječnja do studenog 2015. godine diljem Njemačke počinjeno je 747 kaznenih djela u prihvatilištima za izbjeglice. Napadi na izbjegličke centre sezali su od materijalne štete do podmetanja požara u nastanjenim stambenim prostorima, a koji su djelomično smatrani i pokušajem ubojstva. Te brojke pokazuju da, kada je atmosfera uzavrela, nakon riječi svakako slijede djela.

U ovom pregledu skandala, kriza i afera tijekom posljednjih godina nisu ni izdaleka navedene sve relevantne teme. Radi se samo o izboru posebno reprezentativnih primjera. Možemo još dodati i krizu eura, grčku krizu i skandale u gospodarstvu poput prevara u njemačkom autoklubu ADAC 2014. godine, afere Dieseltgate 2015. godine kao i istraživanja o „Panamskim dokumentima“ 2016. godine. U međuvremenu su ljude uzdrmali i teroristički napadi u Nici, Parizu, Londonu, Berlinu, Manchesteru te u mnogim drugim dijelovima svijeta. Osim toga, prirodne su katastrofe poput potresa, oluja, tornada ili tsunamija koji je izazvao nuklearnu katastrofu u Fukushimi ljude neprestano trzale iz svakodnevice. Ljudi su bili zabrinuti i zbog bolesti i skandala s hranom: Od 90-tih godina dvadesetog stoljeća bili su to tzv. kravlje ludilo (BSE), svinjska gripa, ptičja gripa, skandal s konjetinom te Ebola virus.

S obzirom na ove krize i djelomično zastrašujuće informacije, u međuvremenu ima mnogo ljudi koji više uopće ne žele gledati vijesti na televiziji ili uzeti novine u ruke. Oni su nezadovoljni medijima: svi ih skandali i problemi u svijetu frustriraju, razočaravaju ili čine bespomoćnima. Opterećuje ih činjenica da smo stalno dostupni i da smo uslijed globalizacije neprekidno izloženi vijestima iz cijelog svijeta.

Neki se zbog toga žele izolirati i zaštititi domovinu, čeznu za povratkom u jednostavnija vremena s jednostavnim rješenjima. A u mnogim zemljama postoje političari koji upravo to obećavaju: u Njemačkoj u AfD-u, u Francuskoj u Nacionalnoj fronti, dok se u SAD-u za to zalaže Donald Trump.

No, odluka da se **prestanemo** baviti događajima u svijetu korak je u pogrešnom smjeru. „Ne postoji pravo na život koji nije opterećen poviješću“, piše Spiegelov novinar Nils Minkmar. Globalizacija se ne može niti poništiti niti zaustaviti. U Njemačkoj je nezadovoljstvo politikom tema već nekoliko godina, ljudi imaju osjećaj da ih zastupnici velikih pučkih stranaka više ne zastupaju. Danas postoji stranka AfD. I odnos prema medijima obilježen je razočaranjem, pa smo u međuvremenu stigli do optužbi za „lažne vijesti“ i Fake News.

## Digitalizacija

Iz današnje perspektive teško je povjerovati, ali postojalo je doba prije interneta. Tada su se novosti doznavale s radija, u novinama ili na televiziji. Ako se nekome nešto nije sviđalo, taj je poštom mogao poslati pismo čitatelja ili nazvati redakciju. Do kraja 20. stoljeća novinari su u suštini odlučivali koje su informacije vrijedne vijesti, a koje nisu. Imali su tzv. ulogu „vratara“, točnije, bili su oni koji odlučuju koje će se vijesti objaviti, a koje ne.

To se promijenilo digitalizacijom, iako postupno, međutim, što dalje napredujemo, to je jasnije koliko je sveobuhvatna ta promjena. Znanje se na internetu može učiniti beskonačno dostupnim. Ako se ljudi u današnje doba žele informirati, prvo će otići na Internet koji je ponekad njihov jedini izvor informacija. Zbog toga se i novinarstvo tamo preselilo, SPIEGEL ONLINE, primjerice, postoji od 1994. godine. Danas se sve medijske kuće prilagođavaju internetu: Svoj sadržaj stavljaju na raspolaganje na internetskim stranicama i putem aplikacija i na taj način održavaju kontakt sa svojim čitateljima, slušateljima i gledateljima.

Digitalizacija ima mnoge prednosti za svijet medija, međutim, sa sobom je donijela i neke u potpunosti nove izazove. Prednosti su bile očite: Novinari su mogli reagirati na novosti brže nego ikada. Prije se za novosti moralo čekati dnevne novine od sljedećeg jutra, a danas se na mreži o događajima u svijetu može saznati gotovo uživo. Ojačani kanalima društvenih mreža poput Twittera možemo reći: Svanula je era novinarstva u stvarnom vremenu. To se najbolje vidi na prijenosima uživo na internetskim stranicama novina, bilo da se radi o iznenadnim vijestima ili, pak, o predvidljivim događajima poput izbora ili važne nogometne utakmice. Kada se tekstovi i slike jednom otisnu za tiskane medije, oni se više ne mogu mijenjati. Vijesti se mogu oblikovati u dinamičnom procesu na mreži – mogu se ažurirati, pojasniti i, po potrebi, ispraviti. Naravno, ovakva brzina krije i rizike. Nije uvijek lako brzo dobiti pregled potencijalnih vijesti i odlučiti o čemu će se izvještavati. Zbog toga postoji veća vjerojatnost da će doći do pogreške (str. 117).

Dodatna je, pak, prednost da novinari na mreži mogu izvještavati putem svih vrsta medija koji im stoje na raspolaganju i također ih međusobno povezivati. To se veoma dobro vidi na multimedijским izvještajima gdje se kombiniraju tekstovi i slike, videa i pozadinski zvukovi s *tvitovima* i *grafovima*.

Naravno, i mogućnosti istraživanja za redakcije su se promijenile. Mnoštvo informacija i slika dostupno je u digitalnom obliku u online arhivama i općenito se mogu brže razmjenjivati diljem svijeta. Tzv. podatkovni novinari analiziraju ogromne skupove podataka: U mnogobrojnim tablicama pronalaze, primjerice, najveće profitere subvencija ili sumnjive utajivače poreza u „Panamskim dokumentima“ koji su procurili.

Mnogi novinari vjerojatno vide mogućnost interakcije s čitateljima, slušateljima i gledateljima koja je proizašla iz digitalizacije djelomice kao prednost, a djelomice kao izazov. Na mnogim internetskim stranicama korisnici mogu ostaviti komentare ispod novinarskih priloga. Mnogi za to koriste i Facebook, Twitter ili vlastite blogove, što može biti veoma korisno ako komentari

upućuju na pogreške ili zaista doprinose raspravi. Međutim, neki se ljudi osjećaju toliko sigurno u svojoj anonimnosti na mreži da vrijeđaju ili huškaju druge i pritom ponekad čak i krše zakon. U najboljem slučaju, mediji ipak stvaraju vlastite zajednice koje im ostaju vjerne i koje sudjeluju u plodonosnim raspravama.

Koliko god „lijepi novi svijet interneta“ bio uzbudljiv i raznovrstan, toliko je za tiskane novine i časopise imao teške posljedice. Naime, zašto bismo još davali novac za tisak ako nam sve informacije besplatno stoje na raspolaganju na mreži? Usporedimo li maloprodaju na kiosku i plaćanje pretplate na novine i časopise između 2009. i 2014. godine u Njemačkoj, vidjet ćemo da je kod 89 % njih pala naklada. Samo 47 od 425 časopisa uspjelo je povisiti broj pretplata i maloprodaje. Mnogi se tiskani mediji, dakle, nalaze u krizi.

Sve više se čini da su besplatna ponuda na internetu i ugled novinarstva općenito postepeno padali u očima čitatelja, i to u skladu s načelom: ono što ništa ne košta, nema ni nikakvu vrijednost.

Mnoge su izdavačke kuće počele razmišljati o tome kako bi u budućnosti mogle osigurati financiranje svojih redakcija. Do tog su se trenutka još svi članci na novinskim portalima mogli čitati besplatno. Samo su se tu i tamo mogle vidjeti reklame na marginama. Što je više ljudi čitalo članak, tj. samo kliknulo na njega, to je bilo bolje za reklamu. Klik je postao nova mjerodavna veličina u novinarstvu, što je prouzrokovalo loš trend, čak i među ozbiljnim novinarima, koji je i u Njemačkoj poznat pod engleskim nazivom „clickbaiting“. „To bait“ znači „mamiti“. Radi se, dakle, o načinu mamljenja korisnika na što je više moguće klikova. Nekim je internetskim stranicama poput *Buzzfeeda* ili *Huffington Posta* to postao glavni poslovni model. U svojim naslovima i *teaserima* na tajanstveni način najavljuju novosti ili spoznaje kako bi znatiželjan čitatelj odmah poželio saznati što se krije iz njih i kliknuo na članak. I tradicionalni su se novinski portali zarazili ovim trendom. Čim je naslov više senzacionalistički, čim je slika provokativnija, čim je *teaser* uzbudljiviji, tim će biti više klikova, a samim time i više prihoda, što, naravno, mnogim izdavačkim kućama, s obzirom na krizu tiskanih medija, nije nebitno.

Međutim, ovisnost o klikovima uključuje opasnost od razočaranja čitatelja. Njihova očekivanja prečesto nisu bila ispunjena, čitatelji su bili ljuti jer su se nebitne vijesti preuveličavale. To se odnosi i na slučajeve već opisanih skandala i afera. Čitatelji registriraju takav postupak. S vremenom primijete da je grafički izgled nekog članka samo mamac. Mnogi su se pitali vrijede

li još uopće kriteriji prema kojima novinari biraju određene vijesti (str. 106). Ili su se odlučili za vijesti samo zato što „dobivaju puno klikova“, kao što to novinari kažu?

Već neko vrijeme postoje novi modeli za financiranje online novinarstva. Izdavačke kuće više ne financiraju novinske portale samo pomoću reklama, nego sve više uvode tzv. *paywall* sustave koji vas primoraju na plaćanje ako želite vidjeti sadržaj. Iz današnje perspektive vjerojatno je bilo pogrešno nuditi besplatne vijesti na internetskim stranicama na početku interneta. No, „preodgoj“ je uspio. Spremnost na plaćanje online novinarstva je u porastu. U ljeto 2016. godine 36 % ispitanih internet korisnika u anketi je reklo da je u posljednjih dvanaest mjeseci platilo za vijesti ili novinske sadržaje na internetu. Godinu dana prije takvih je bilo 31 %. Udio čitatelja online vijesti iznosi čak 48 %.

Novo je i to da se svi oni koji čitaju *online* vijesti u pravilu informiraju iz više izvora, tj. dobivaju raznovrsnu sliku o vijestima. Dodatna pozitivna posljedica digitalizacije, koju vjerojatno mnogi nisu očekivali, je značajni porast povjerenja u novinarstvo od pojave interneta. 2016. godine 44 % Nijemaca reklo je da su imali prilično ili puno povjerenja u novinarstvo, dok je 1991. godine takvih bilo 31 %.

### **„Lažne vijesti“ i ostale optužbe**

Bilo to „novinarstvo s rupama“ ili „režimsko novinarstvo“, „mainstream mediji“ ili „lažno novinarstvo“, iza svih se oznaka za novinare i njihov rad kriju prigovori. Pod pojmom „novinarstvo s rupama“ misli se na nepotpuno izvještavanje medija, odnosno na postojanje slijepih točaka. „Režimsko novinarstvo“ vidi novinare kao dio veće cjeline, povezane s politikom i gospodarstvom koji su više vjerni njima nego čitateljima i gledateljima. Pojam „mainstream medija“ od svih je prigovora najslabiji. Taj bi pojam trebao odražavati kretanje medija otprilike istim putem, dakle, misle, izvještavaju i komentiraju na isti način.

Pojam „lažne vijesti“ najteža je optužba. U najboljem slučaju, kako tvrdi Heribert Prantl, član glavnog uredništva dnevnika *Süddeutsche Zeitung*, time se misli samo na „loše novinarstvo“. Ako pak se optužba za „lažne vijesti“ shvati doslovno, tada se završi na definiciji publicista Norberta Schneidera koji piše: „Pojam 'lažne vijesti' bez ikakve veze s konkretnim novinskim tekstovima znači da nema zanatske greške ni pojedinačne zlouporabe moći utjecanja na javno mnijenje. Ovaj pojam novinare u tom slučaju proglašava profesionalnim lažljivcima.“ To znači da se ne radi o tome da novinari ponekad rade greške ili da pojedini novinari ne rade u skladu s novinarskim standardima pa se može, primjerice, utjecati na njih ili ih se može potkupiti. Ako

se pojam „lažnog novinarstva“ shvati ozbiljno, tada on optužuje sve novinare da ciljano varaju svoje čitateljice i čitatelje, i to svakodnevno. To je teška optužba.

Naravno, i novinari su doprinijeli svojem lošem imidžu (str. 53). Zanimljivo je i da, kako je rekao Manfred Protze, glasnogovornik njemačkog Vijeća za tisak 2016. godine, još „nitko od onih koji redovito koriste pojam „lažne vijesti“, (...) dosad nije pokušao dokazati optužbu za laž u pravilno provedenom postupku ispitivanja Vijeća za tisak.“ Dakle, ako nitko nije mislio ozbiljno kada je rekao da novinari lažu svojim čitateljima, na što se onda točno mislilo?

Ovdje je dobro upoznati se s etimologijom pojma „lažne vijesti“

### ***Etimologija pojma „lažne vijesti“***

Pojam „lažnih vijesti“ nije izmišljen u 21. stoljeću. Često se govori da su ga upotrebljavali nacionalsocijalisti, što je također točno, ali nisu ga izmislili. Na njemačkom se govornom području prvi puta pojavio 1848. godine, s prvenstveno antisemitskim namjerama: tada se, primjerice, govorilo o „židovskom lažnom novinarstvu“.

Francusko – pruski rat počeo je 1870., odnosno 1871. godine, i ovaj je pojam dobio novo značenje. No, u ovom se slučaju odnosio na izvještavanje francuskih neprijatelja. Pojam se i u Prvom svjetskom ratu, poznatom po nacionalizmu europskih zemalja, koristio za izvještaje u protivničkom tisku. Naposljetku, nacionalsocijalisti su u Drugom svjetskom ratu svako izvještavanje koje nije bilo u njihovu korist pogrdno nazivali „lažnim novinarstvom“ sve dok sva glasila nisu bila na istoj liniji, tj. sve dok nisu izvještavali o onome što su nacisti željeli. Pritom bi za ovakvu organizaciju tiska puno bolje odgovarao pojam „režimskog novinarstva“ zato što je, poput tiska u DDR-u, njime zaista upravljala vlada. „Znam točno što znače 'lažne vijesti“, rekao je bivši savezni predsjednik Joachim Gauck u jednom od svojih govora 2016. godine. „Proživljavao sam ga desetljećima u DDR-u. Onaj tko danas i u ovoj zemlji za medije tvrdi da objavljuju „lažne vijesti“, njemu nije bitna rasprava, nego denuncijacija; nije mu bitna nepristranost, nego vodeće mišljenje.“ Ljudima koji takvo što tvrde bitno je klevetanje samog tiska i novinara. Zbog toga su političari u DDR-u tada za novinarstvo BRD-a koristili pojam „lažne vijesti“. Teroristi Frakcije Crvene armije (RAF) koristili su ovu riječ za napad na novine izdavačke kuće Axel Springer. Na temelju svih ovih povijesnih primjera jasno je da se optužba „lažne vijesti“ u prošlosti koristila prije svega iz političkih razloga.

Iza toga se krije jednostavan princip: Tvrđnju, pa makar i neistinitu, dovoljno je samo više puta ponavljati dok drugi ne počnu misliti da možda „u tome ipak ima istine“. Na taj se način

postupno siju zrna sumnje i uništava povjerenje (str. 136). S druge strane, gotovo je nemoguće opovrgnuti takvu vrstu optužbe zato što se svaki protuargument smatra taktikom da se zataška urota.

To je, također, bitno za odgovor na pitanje kako su u Njemačkoj ponajprije AfD, PEGIDA i njihovi pristaše ili, pak, u SAD-u Donald Trump počeli koristiti takve pojmove za klevetanje medija.

### ***Tko koristi pojam „lažne vijesti“ i zašto?***

Čak i onaj tko još nikada nije uzviknuo ili pomislio na pojam „lažno novinarstvo“, trebao bi pokušati shvatiti zašto to rade drugi ljudi, jer im sloboda govora daje pravo na to. Ako zaista želimo razumjeti nekog drugog i njegove misli, tada se moramo staviti u njegove cipele. Kao što smo već utvrdili, optužba za „lažno novinarstvo“ ponovno se pojavila tijekom Ukrajinske krize 2014. godine i sve češće se mogla čuti u organizacijama poput PEGIDE tijekom izbjegličke krize (str. 31). Ljudi svoj gnjev nisu iskaljivali samo za stolovima u kafićima i na prosvjedima, nego i u komentarima i na društvenim mrežama. Ali zašto baš na taj način? Možda to više govori o njima nego o onima koje su kritizirali. Tilo Jung, vlasnik *vloga* „Jung und naiv“ (hrv. Mladi i naivni), stoga poziva: „Trebamo odbiti mržnju, ali trebamo i istražiti odakle dolazi vika.“ U tome može pomoći jedno komunikološko istraživanje koje je pokazalo da je pitanje vjeruju li ljudi medijima, i ako da, koliko, snažno povezano s njihovim političkim uvjerenjima: „U prvom redu oni koji ne vjeruju političkim institucijama poput vlade ili demokratskog društva, ne vjeruju ni medijima.“ Već smo opisali kako su skandali i afere vezani za političare poljuljali povjerenje mnogih ljudi u politiku, jednako kao i činjenica da neki ljudi imaju osjećaj da su zakinuti u demokraciji ako ih se ne poštuje ili čak negira (str. 25). Oni nemaju osjećaj da mogu nešto promijeniti u sustavu. Prema njihovom mišljenju, njihov pogled na svijet nije dovoljno ili nije uopće zastupljen u medijima (str. 109). Dolaze do zaključka da su novinari očito dio tog sustava koji ih ignorira i da novinarstvo puše s politikom u isti rog. Dakle, njihova kritika medija, koje zbog toga i nazivaju „režimskim“ ili „mainstream medijima“, sadrži i kritiku trenutnog političkog sustava, a novinare vide kao provoditelje istog. Sukobom u Ukrajini i izbjegličkom krizom te su sumnje još jače došle do izražaja. Neki su ljudi glasno pokazivali svoje osjećaje.

Joachim Gauck je to jezgrovito formulirao ovako: „No, onaj tko tvrdi da pogrešno izvještavanje nije iznimka nego pravilo, da nije nedostatak nego prednost, njemu je vjerojatno manje važno

očuvanje dužnosti novinara da provjeri vijesti, a više mu je stalo do potvrde njegovog uvjerenja da se posvuda samo laže i vara.“

Mnogo takvih ljudi čezne za jasnim svjetonazorom, ne žele ni čuti za globalizaciju i traže jednostavne odgovore. Od novinarstva koje im pokušava objasniti koliko je svijet složen i da se svaki problem može sagledati sa različitih stajališta te da na njega postoji mnoštvo odgovora nemaju nikakve koristi. Zbog toga novinare i nazivaju „onima koji iskrivljuju istinu“ i „izdajnicima naroda“ zato što sebe same smatraju narodom, a novinare dijelom elite koja se uzdigla iznad njih. Takvi se stavovi mogu primijetiti prvenstveno kod ljudi koji se, politički gledano, mogu svrstati u „konzervativno autoritativni do populističko-nacionalistički“ spektar. U Njemačkoj to konkretno znači da „(bi) barem trećina osoba koje su priklonjene AfD-u etablirane medije optužila za „lažne vijesti“, a slično vrijedi i za one koji ne glasaju ili koji su neodlučni“. Nasuprot tomu, s tom se tvrdnjom slaže veoma mali broj pristaša ostalih stranaka.

Kako bismo mogli razvrstati sva ta uvjerenja, trebali bismo baciti pogled na opću razinu povjerenja u medije u Njemačkoj. I tu se vidi da stanje uopće nije toliko loše. Osim već navedenih pozitivnih učinaka digitalizacije mnoga su istraživanja pokazala da je povjerenje upravo u dnevne i tjedne novine, ali i u javnu televiziju veoma veliko, u potonju više od 70 %. Pojedini mediji ostvaruju čak još više vrijednosti zato što se ljudi radije pouzdaju u medije koje redovito koriste.

Istraživanje Reutersovog instituta za novinarstvo „Digital News Report 2017“ pokazalo je da svaki drugi Nijemac ima „veliko“ ili „apsolutno“ povjerenje u **emisije** vijesti. No, kako smo već prije zaključili, postoji mala, veoma specifična skupina koja medije više ne smatra vjerodostojnima. I to se utvrdilo istraživanjima, pa tako prema istraživanju Reutersovog instituta svaki peti Nijemac više izričito ne vjeruje vijestima. Tu spoznaju komunikolozi smatraju „zabrinjavajućom“. Istraživanje Instituta za demoskopiju Allensbach krajem 2015. godine pokazalo je da je čak 39 % odraslog njemačkog stanovništva vjerovalo da ima nešto u optužbama za „lažne vijesti“.

Sigurno je i da su ljudi koji su vikali da je riječ o „lažnim vijestima“ iritirali druge ljude. **Otada** se i novinari pitaju jesu li i sami pridonijeli činjenici da im ljudi više ne vjeruju. Kako je mogao nastati taj dojam?

## *Kritiziranje novinarstva*

Dakle, većina Nijemaca vjeruje medijima jednako kao i prije. Veoma je važno da se novinari suoče sa svojim greškama na samokritičan i otvoren način kako ne bi davali povoda onima koji sumnjaju.

Spiegel je početkom 2016. godine dopustio pojedinim čitateljima da kažu što misle. Čitatelj Siegfried Vollmert je zaključio: „Prosječni Nijemac jako dobro primjećuje kada ga se pokušava preveslati.“ Prema Spiegelu Vollmert je predbacio medijima da više ne poznaju interese i brige svojih čitatelja. Manjak učitelja, loša higijena u bolnicama, sve više provala u stanove – sve to, prema Vollmertu, novinari ignoriraju zato što se skrivaju u kulama od bjelokosti. „Ne osluškuju što se dolje događa.“ Bitno je da mediji izvještavaju o velikim svjetskim događajima poput sastanaka na vrhu skupine G 20, terorističkih napada, klimatskih promjena ili izbora u stranoj zemlji. No, to ima relativno malo veze sa svakodnevicom većine ljudi u Njemačkoj. Osim toga, mnogi žele teme kojima se sami bave i koje ih se tiču. Ako se mediji time ne bave, čitatelji poput Siegfrieda Vollmerta smatrat će ih **uzvišenima**. „Čini mi se da novinari u Njemačkoj ni sada ni u prošlosti nisu bili imuni na gledanje u samo jednom smjeru umjesto u svim mogućim smjerovima“, rekao je Joachim Gauck u jednom od svojih govora. Tvrdi da su novinari ponekad „mišljenja koja im se nisu sviđala ili koja nisu dijelili“ podcjenjivali ili čak ignorirali.

Većina novinara zaista slično radi. Dolaze iz građanske srednje klase, dakle, „obrazovani su, urbani, etnički homogeni“, osim toga, politički gledano su ljeviji i zeleniji od cjelokupnog stanovništva. I „udio osoba migrantskog podrijetla koje se bave novinarstvom gotovo nije narastao i već dugo ne odgovara njihovom udjelu u ukupnom stanovništvu“, zaključila je komunikologinja Irene Neverla. Giovanni di Lorenzo, glavni urednik novina Zeit, u svojem je govoru u Dresdenu kritizirao: „Naša su podrijetla previše slična. Kad uredništvo zapošljava nove ljude, uzima nekog 'tko im je sličan'.“ Dakle, ako u uredništvu sjede prvenstveno ljudi sa sličnim životopisima, **tada** oni vjerojatno postavljaju ista pitanja i njima se bave u okvirima svog posla. Tako nastaje pogled na svijet sličan svjetonazoru onih koji su odrasli i koji žive na isti način kao i ti novinari. Stoga ne čudi da su brojni problemi ostalih ljudi zanemareni. Sve je još pojačano činjenicom da većina uredništava radi na sličan način, naime, prema istim novinarskim standardima (str. 106). Zbog toga se može dogoditi da, primjerice, više novina u jednom danu objavi istu sliku na naslovnoj stranici i da pojedini čitatelji dobiju dojam da se u tisku dogovaraju. Ako mediji tako usklađeno, odnosno podudarno izvještavaju, zaista se nalaze među mainstream medijima. Tada će bizarne ideje, pitanja i ekstremnija mišljenja biti teško čuti.

Sljedeći važan izazov za novinare je ostati neutralan u svojim izvještavanjima, naravno, izuzev uvodnika i komentara kod kojih je poželjno upravo suprotno. Ne uspijeva im to uvijek, naposljetku, i novinari su samo ljudi. U duboko emocionalnim povijesnim situacijama možda i ne primjećuju da su na njih utjecali vlastiti osjećaji. Posebno dobar primjer za to iz novijeg doba je vrhunac izbjegličkog vala u Njemačkoj. Slike izbjeglica koje su ljudi s oduševljenjem pozdravljali na glavnom željezničkom kolodvoru u Münchenu ni novinare nisu ostavile ravnodušnima. Giovanni di Lorenzo kasnije je rekao: „Mislim da smo mi (novinari) neko vrijeme previše bili skloni tomu da pomognemo u stvaranju izbjegličkog vala i da se nismo koncentrirali na ulogu promatrača. (...) I mi (Zeit) smo na početku objavili naslov koji je odavao dojam da se držimo na distanci. Taj je naslov glasio „Dobrodošli!“, a uvodnik je to još pojačao.“ Ostali novinari to ne gledaju tako strogo. Kai Diekmann, tadašnji glavni urednik Bilda u jesen 2015. godine sa svojim je uredništvom čak podržao humanitarnu akciju „Refugees Welcome“ (str. 114).

Na taj su način građani mogli steći dojam da mediji više neće igrati svoju ulogu izvjestitelja i „pokazivati pravo stanje“, kao što je to zahtijevao poznati osnivač novina *Spiegel* Rudolf Augstein. Možda su umjesto toga imali osjećaj da im se želi prenijeti točno određeno mišljenje o izbjegličkoj krizi, no to nije smisao novinarskog izvještavanja.

Njemački izvornik

Deutscher Ausgangstext

Karoline Kuhla

# FAKE NEWS



**Fake News** (auf dt. etwa »Falschmeldungen«): Im Stil an echte Nachrichten angelehnte, gezielt in die Welt gesetzte Unwahrheiten, die sich meist über Soziale Medien verbreiten. Auch: beleidigender Ausdruck für unliebsame Berichterstattung oder Medien, ähnlich dem deutschen »Lügenpresse«.

**CARLSEN** **KLARTEXT**

EINLEITUNG

## **Was ist los in der Welt?**

»Denen da oben kann man nicht trauen.« »Journalisten sind alle gekauft.« »Die Medien werden aus Berlin regiert.« »Lügenpresse, auf die Fresse!« Sätze und Phrasen wie diese kann man zurzeit überall in Deutschland hören, vor allem auf Demonstrationen und an Stammtischen. Die Stimmung ist rau unter den Bürgern, aber auch gegenüber Journalisten ist sie so rau wie schon lange nicht mehr. Das Misstrauen ist groß. Es gibt Menschen, die ihr Vertrauen in die Berichte von Journalisten verloren haben, sei es im Fernsehen oder in der Zeitung. »Ist doch egal!«, könnte man denken. »Muss

doch jeder selbst entscheiden, wem er glaubt.« Im Prinzip stimmt das. Doch wenn einige Bürger immer stärker an der Berichterstattung seriöser Medien zweifeln und glauben, dass der Inhalt von Nachrichten aus dem Kanzleramt in Berlin vorgegeben wird<sup>1</sup>, dann muss man diesen Sorgen nachgehen. Vor allem, wenn diejenigen, die das glauben, nicht mehr bereit sind, darüber zu sprechen. Lieber deuten sie jedes Argument gegen ihre Theorie als Beweis für dieselbe um.

Nicht nur in Deutschland zweifeln Menschen, ob sie den Medien noch vertrauen können, oder greifen sie ganz pauschal an. »FAKE NEWS« ist ein Begriff, den der US-amerikanische Präsident Donald Trump unter anderem gerne auf Twitter nutzt, wenn er die Presse beschimpft. Am liebsten tut er das in Großbuchstaben. Das ist ein simpler Trick, der an Sprechblasen in Comics erinnert: Da werden Worte immer größer oder fetter als der Rest geschrieben, wenn es laut wird. Und weil uns diese Betonung einzelner Worte aus Comics bekannt ist, wirken auch die Worte von Donald Trump so, als ob er schreit. Wieder ein Hinweis darauf, dass der Ton schärfer geworden ist. Man diskutiert

nicht mehr miteinander, sondern brüllt sich über Social-Media-Kanäle an.

Niemand hat dem Begriff »Fake News« so sehr zur Bekanntheit verholfen wie Trump.<sup>2</sup> Doch was genau werfen er und viele andere den Medien damit eigentlich vor? Gibt es »Fake News«, und wenn ja, wie sehen die aus? Sind »Fake News« und »Lügenpresse« das Gleiche? Wie arbeiten Journalisten denn nun wirklich? Wer bestimmt, was sie berichten, und wer bezahlt sie? Kämpft überhaupt noch jemand für die Wahrheit? Und was könnt ihr selbst tun, um keine Lügen oder Falschmeldungen zu verbreiten? Auf all diese Fragen soll dieses Buch Antwort geben.

Doch zuvor müssen wir uns noch einer anderen Frage widmen. Denn, wie der ehemalige Bundeskanzler Helmut Kohl es einmal so treffend formulierte: »Wer die Vergangenheit nicht kennt, kann die Gegenwart nicht verstehen und die Zukunft nicht gestalten«.<sup>3</sup> Bevor wir also nach vorne blicken, werfen wir einen Blick zurück und fragen uns: Wie sind wir eigentlich in diese Lage hineingeschlittert?

KAPITEL EINS

# Über den Verlust von Vertrauen und die Gefahren von Fake News

## Die Glaubwürdigkeitskrise

Die meisten Veränderungen sind keine Revolutionen, sie schleichen sich an. Und irgendwann fragt man sich erstaunt: Wie konnte es so weit kommen?

Auch die »Lügenpresse«- und »Fake News«-Kommentare traten zu Beginn vereinzelt auf. Anfangs waren es emotionale Rufe von offenbar sehr verzweifelten und wütenden Menschen. Als sie zum ersten Mal publik

wurden, hörten sie sich noch ziemlich radikal an. Mittlerweile gehören sie jedoch längst zum Alltag. Wenn wir also herausfinden wollen, wie es zu den ersten Ausrufen kam, müssen wir uns fragen, wie diese Leute so verzweifelt und wütend wurden, dass sie bereit waren, Tabus zu brechen.

Dass die letzten 30 Jahre offenbar brisant gewesen sind, ist an Überschriften und Nachrichtenmeldungen aus dieser Zeit erkennbar: »Amigo-Affäre«<sup>1</sup>, »Missbrauchsskandal«<sup>2</sup>, »Bankenkrise«<sup>3</sup> – sieht man sich die großen journalistischen Geschichten von damals an, findet man häufig die Anhängsel »-affäre«, »-skandal« oder »-krise«.

Natürlich musste über all diese Themen berichtet werden. Und viele dieser Ereignisse empörten die Menschen zu Recht. Doch die Leser konnten durch die Darstellung der Themen nur den Eindruck gewinnen, dass ein Skandal den nächsten jagte. Häufig ging es Schlag auf Schlag in der Berichterstattung und ein Thema, über das gerade noch täglich an erster Stelle in den Nachrichten berichtet worden

war, wurde erst losgelassen, wenn sich ein neues gefunden hatte. Um aber genügend Aufmerksamkeit für den neuen Skandal zu erzeugen, meinten einige Journalisten, sie müssten noch lauter schreien, also noch kritischer berichten, noch schärfer kommentieren und noch eher kleine Aspekte eines Skandals groß machen (mehr dazu [hier](#)). Es begann eine Spirale der Empörung, die sich immer weiter steigern musste, um noch Beachtung zu finden. Weil es schleichend begann, bemerkten viele Leser – und auch viele Journalisten – die Entwicklung nicht sofort. Aber im Rückblick wird deutlich, wie parallel zur wachsenden Aufregung in den Schlagzeilen auch die Stimmung unter den Menschen immer angespannter wurde.

Im Laufe der vergangenen Jahre haben viele Leute in Deutschland Vertrauen in ganz unterschiedliche Menschen und die von ihnen ausgeübten Ämter verloren, und das gilt nicht nur für die Medien. Führungspersönlichkeiten aller Lebensbereiche sind betroffen: Politiker, Wirtschaftsboosse, Banker, Soldaten, Sportler und Prominente sowie Lehrer und Geistliche.<sup>4</sup> Der Weg dorthin war zum einen gepflastert durch Affären und Skandale von Einzelpersonen, aber auch

von Institutionen. Zudem gab es in dieser Zeit politische Veränderungen von historischer Dimension, wie den Ukraine Konflikt und die Flüchtlingskrise. In der Berichterstattung darüber haben die Medien nicht immer vorbildlich gearbeitet, was unter anderem dazu führte, dass nicht nur die fehlgeleiteten Persönlichkeiten, sondern auch die Medien Vertrauen eingebüßt haben.

### ***Affären und Skandale überall***

An zahlreichen Affären und Skandalen lässt sich eines ganz allgemein erkennen: Einen Fehler zu machen ist das eine. Der Umgang damit ist das andere. Wo immer Menschen ihre Fehler und Vergehen versuchen zu leugnen oder zu vertuschen oder sie nur nach und nach zugeben, schaden sie ihrer Glaubwürdigkeit – und so wird ein richtiger Skandal daraus. Alle Persönlichkeiten im Folgenden haben nicht nur anderen und sich selbst geschadet, sondern auch den Ämtern, die sie bekleideten, beziehungsweise den Institutionen oder Unternehmen, für die sie tätig waren.

Seit den 1990er-Jahren sind weltweit **Missbrauchsfälle** in der katholischen Kirche bekannt geworden. Priester hatten ihnen anvertraute Kinder sexuell missbraucht, genötigt und misshandelt. Teilweise waren diese Priester sogar als Lehrer an Schulen oder Internaten tätig und hatten damit eine sehr enge Bindung zu den Schülern und so auch eine Machtposition ihnen gegenüber.

Wer Kindern so etwas antut, muss bei der Polizei angezeigt werden, egal in welchem Land. Doch selbst wenn die Opfer den Mut hatten, ihren Eltern oder anderen Vertrauten davon zu erzählen, unternahm die Kirche kaum etwas oder gar nichts. Auffällig ist, dass die Kirchenoberhäupter zu vermeiden versuchten, dass von diesen Fällen etwas nach außen drang. Mehrfach wurden Priester, die sich meist schon über Jahre an vielen Kindern vergangen hatten, einfach nur in eine andere Stadt versetzt. Das hatte die Konsequenz, dass sie sich an ihrem neuen Einsatzort an weiteren Kindern vergehen konnten. Erst als die missbrauchten Kinder selbst erwachsen waren, fanden einige von ihnen den Mut, zur Polizei zu gehen. Indem immer mehr Fälle ans Licht kamen, wurde deutlich, dass es

sich um ein globales Problem handelte: Weltweit hatten sich Priester an Kindern vergriffen. Und weltweit war die Kirche nicht ernsthaft dagegen vorgegangen, sondern hatte die Fälle vertuscht. Der Ruf der katholischen Kirche, ihre Glaubwürdigkeit und ihre Vorbildfunktion in Bezug auf die Nächstenliebe litten erheblich. Die Folgen waren unter anderem, dass weltweit Menschen aus der Kirche austraten. Nachdem im Januar 2010 auch Missbrauchsfälle am Berliner Canisius-Kolleg bekannt wurden, gab es in Deutschland rund 180000 Kirchenaustritte in diesem Jahr – und damit etwa 40 % mehr als im Jahr davor.<sup>5</sup>

Kurz vor der Jahrtausendwende wurde publik, dass die CDU **illegale Spendengelder** in Millionenhöhe angenommen hatte. Die Einzelheiten der Geschichte sind zu zahlreich, um sie hier detailliert zu beschreiben. Wichtig ist, dass die Schlüsselfigur dieser Aktivitäten Helmut Kohl war, der bis kurz zuvor 16 Jahre lang Bundeskanzler gewesen war und die Wiedervereinigung Deutschlands vorangetrieben hatte. Die Kohl-Jahre waren also eigentlich gute Jahre für Deutschland. Doch dann erfuhren die Leute, dass ihr

ehemaliger Bundeskanzler und einige andere Spitzenpolitiker der CDU während all dieser Jahre hinter dem Rücken der Bürger und Behörden versucht hatten, ihre Partei durch illegal erhaltenes Geld zu begünstigen. Das und die Tatsache, dass Kohl die Namen der Spender nicht nennen wollte, hat das Vertrauen der Deutschen in die CDU, aber auch in die Politik allgemein, erschüttert. Ein Jahr nach der Bundestagswahl 1998 waren die Umfragewerte der CDU noch hoch – bei bis zu 50 %. Nachdem die Spendenaffäre bekannt wurde, sanken die Werte auf rund 35 %. Erst 2013 hat die CDU/CSU in Bundestagswahlen wieder über 40 % der Stimmen erhalten.<sup>6</sup>

Spekulative Geschäfte auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt führten 2007/2008 zu einer Bankenkrise, die sich zu einer **weltweiten Wirtschaftskrise** auswuchs.<sup>7</sup> Einige Banken – auch in Deutschland – standen kurz vor dem Bankrott. Weil ihr Zusammenbruch die Wirtschaft jedoch weiter ins Schleudern gebracht hätte und unter anderem steigende Arbeitslosenzahlen die Folge gewesen wären, beschlossen Politiker, die Banken mit Steuergeldern

zu retten.<sup>8</sup> Viele Menschen verstanden nur schwer, wie es zu dieser Wirtschaftskrise gekommen war; die Ursachen dafür sind sehr komplex. Gleichzeitig war es für den Durchschnittsbürger nicht nachvollziehbar, was passieren würde, wenn man die Banken nicht mit Steuergeldern rettete. In Deutschland waren zu diesem Zeitpunkt 10 % Prozent der Bürger privat verschuldet.<sup>9</sup> Auch wenn das nicht vergleichbar ist: Für viele war es damals unverständlich, warum jeder einzelne von ihnen seine Schulden selbst abbezahlen musste, die Banken, welche doch durch eigenes Verschulden in diese Lage geraten waren, aber mit Steuergeldern gerettet wurden.<sup>10</sup>

Im Jahr 2011 wurde bekannt, dass der damalige Verteidigungsminister, **Karl-Theodor zu Guttenberg** (CSU), ein junger Freiherr von 39 Jahren<sup>11</sup>, Teile seiner Doktorarbeit abgeschrieben hatte. Bis zu diesem Zeitpunkt war Guttenberg ein Liebling der Medien gewesen. Mehr als 600 Artikel über ihn waren laut einer Untersuchung der Tageszeitung *taz* in nur 18 Monaten in sechs großen deutschen Zeitungen und Magazinen erschienen.<sup>12</sup>

Die Plagiatsvorwürfe leugnete Guttenberg zunächst, dann gab er schrittweise zu, dass es Probleme mit seiner Arbeit gebe – eine Strategie, die man als »Salamitaktik« bezeichnet, weil er nur Teilgeständnisse machte, so wie man einzelne Scheiben von einer Salami abschneidet. Als die Universität Bayreuth, die Guttenberg promoviert hatte, ihm seinen Dokortitel schließlich entzog, trat er kurz darauf zurück.<sup>13</sup> Selten ist ein Politiker in Deutschland so schnell so beliebt geworden wie Guttenberg, umso größer war später die Enttäuschung der Menschen. Die Empörung über sein Fehlverhalten wurde auch in der Presse wiedergegeben und mit Bezeichnungen wie »Lügenbaron« hochgespielt.<sup>14</sup> In der Folge begann eine regelrechte Jagd auf Plagiate in Deutschland. Auf Websites wurden Doktorarbeiten verschiedener Persönlichkeiten überprüft. Unter anderem verloren die damalige Bundesbildungsministerin Annette Schavan (CDU), die FDP-Europaabgeordneten Silvana Koch-Mehrin und Jorgo Chatzimarkakis sowie die Unternehmerin und Politik-Beraterin Margarita Mathiopoulos ihre Dokortitel.<sup>15</sup>

Im Dezember 2011 dachten einige Journalisten, sie hätten den **Bundespräsidenten Christian Wulff** (CDU) beim Lügen ertappt. Als er noch Ministerpräsident von Niedersachsen gewesen war, hatte er im Landtag auf die Frage, ob er Geschäftsbeziehungen zu einem Unternehmer namens Egon Geerkens habe, »Nein« geantwortet. Nun hatte die *BILD*-Zeitung aber herausgefunden, dass Wulff von Geerkens' Frau einen privaten Kredit über 500000 Euro erhalten hatte, um mit seiner Familie ein Haus kaufen zu können. Wie es üblich ist (mehr dazu [hier](#)), hat die *BILD* Wulff kurz vor der Veröffentlichung dieses Berichts die Gelegenheit gegeben, dazu Stellung zu nehmen. Wulff war zu diesem Zeitpunkt gerade auf Dienstreise im Ausland, rief darum den damaligen Chefredakteur der *BILD*, Kai Diekmann, zurück und sprach ihm, als dieser nicht ans Telefon ging, auf die Mailbox. Diese Nachricht wurde nie vollständig veröffentlicht. Aber aus Ausschnitten ist bekannt, dass Wulff Diekmann einerseits um mehr Zeit bat, auf den Bericht zu reagieren. Andererseits drohte er ihm mit Strafanzeigen<sup>16</sup> und sagte, dass sie miteinander »Krieg« führen würden, wenn die *BILD* den Artikel

veröffentliche, und dass dies den »endgültigen Bruch«<sup>17</sup> zwischen dem Bundespräsidenten und dem Springer-Verlag bedeuten würde. Ende 2011 machte die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* diesen Anruf Wulffs bei Diekmann öffentlich.<sup>18</sup> Von einigen Juristen wird er als Verstoß gegen die Pressefreiheit gewertet (mehr dazu [hier](#)).

Bis zu diesem Zeitpunkt war das Ehepaar Wulff, ähnlich wie die Gutenbergs, bei den Medien sehr beliebt: Sie waren jünger als jedes andere Paar zuvor im Schloss Bellevue, dem Sitz des Bundespräsidenten, und erschienen glamourös. Doch dieser positive Blick auf sie änderte sich nun. Ihr Leben wurde bis in die hinterste Ecke durchwühlt: Bei jedem Geschenk, jeder Einladung, jedem Urlaub wurde untersucht, ob es sich nicht vielleicht um Bestechung gehandelt haben könnte. Ständig gab es neue Veröffentlichungen in der Wulff-Affäre, die bald schon ins Absurde abdrifteten – zum Beispiel, wenn es darum ging, wer das Bobby-Car von Wulffs Sohn bezahlt hatte.<sup>19</sup> Doch der Wirbel, den die Presse machte, beeindruckte offenbar die Staatsanwaltschaft. Um gegen Wulff zu ermitteln, musste sie beim Bundestagspräsidenten eine Aufhebung

seiner Immunität beantragen<sup>20</sup>, vorher darf sie gegen ein Staatsoberhaupt keine Untersuchungen einleiten (Gleiches gilt übrigens auch für Abgeordnete gesetzgebender Parlamente)<sup>21</sup>. Als die Staatsanwaltschaft diesen Antrag stellte, trat Wulff zurück.

Letztendlich blieb von den 21 Vorwürfen gegen Christian Wulff wegen Bestechlichkeit nur einer übrig.<sup>22</sup> Bei dem ging es um eine Hotelrechnung in Höhe von mehreren Hundert Euro. Im Februar 2014 wurde Wulff freigesprochen.<sup>23</sup>

Zum Fall Wulff hieß es immer wieder: Wer mit der *BILD* »im Aufzug nach oben fährt, der fährt auch mit ihr im Aufzug nach unten.«<sup>24</sup> Das bezieht sich darauf, dass die Wulffs schon vor der Affäre von der *BILD* und anderen Zeitungen »hochgeschrieben« wurden, wie Journalisten es ausdrücken. Manche sagen sogar, Wulff habe eine Art »Geschäftsbeziehung« mit der *BILD* gepflegt: Das Paar hat schöne Geschichten und Fotos exklusiv an die *BILD* gegeben, dafür hat die Redaktion freundlich über sie berichtet – und alle waren glücklich.<sup>25</sup>

Doch als dann die Krise kam, ging es mit genauso viel Aufmerksamkeit und wenig Gnade auch wieder »runter«. Was folgte, glich einem Machtkampf zwischen mehreren Medien und dem Bundespräsidenten. Der Deutsche Journalistenverband (DJV) hielt im Nachhinein fest, einige Journalisten seien im Fall Wulff tatsächlich übers Ziel hinausgeschossen.<sup>26</sup> »Die Causa Wulff war und ist ein Lehrstück für die Pressefreiheit. Diese Pressefreiheit ist nicht dafür da, Journalisten lust- und machtvolle Gefühle zu verschaffen. Sie ist nicht die Freiheit zur Selbstermächtigung und Selbstbefriedigung, die in einem Rücktritt den Höhepunkt findet. Die Pressefreiheit ist für die Demokratie da; und Demokratie ist etwas anderes als eine Meute, die Beute will«<sup>27</sup>, schrieb der SZ-Journalist Heribert Prantl später. Historisch blieb für den damaligen DJV-Bundesvorsitzenden Michael Konken aber ebenso das Vorgehen Christian Wulffs: »Auch aus heutiger Sicht ist Wulffs Anruf auf der Mailbox des *BILD*-Chefredakteurs als versuchte Einflussnahme auf die Berichterstattung zu bewerten«, sagte Konken.<sup>28</sup>

In einem Staat gibt es Regeln, die für alle gelten. Er funktioniert nur, wenn sich auch alle daran halten. Die Affären um Christian Wulff und Karl-Theodor zu Guttenberg haben viele Menschen so verärgert, weil sie den Eindruck hatten, diese prominenten Politiker meinen, sie könnten sich über diese Regeln hinwegsetzen. Fälle solcher Art gab es in den letzten Jahren viele, auch jenseits der Politik, und immer haben sie für viel Aufsehen gesorgt. Beispielsweise wenn Prominente **Steuern hinterzogen**, wie der frühere *ZEIT*-Herausgeber Theo Sommer, der FC-Bayern-Präsident Uli Hoeneß, die Journalistin und Autorin Alice Schwarzer, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Post, Klaus Zumwinkel, oder der frühere Tennis-Star Boris Becker.<sup>29</sup> Sie alle haben sehr gut verdient, weit mehr als die meisten anderen Bürger in Deutschland, und trotzdem versuchten sie, der Gesellschaft ihren finanziellen Beitrag vorzuenthalten. Dieser besteht darin, Steuern zu zahlen, von denen etwa Schulen und Straßen, aber auch soziale Einrichtungen finanziert werden. Dies mag von Bürgern, die ihre Steuern zahlen, als ungerecht empfunden worden sein.

Für viele Menschen sind Berichte über Skandale wie die um Kohl, Wulff und Hoeneß sehr weit entfernt von dem Alltag, den sie in der Familie, bei der Arbeit oder in der Schule erleben. Sie wünschen sich eher, dass ihre Probleme und Sorgen gehört und thematisiert werden – von den Medien, aber auch von der Politik. Die Medien tun das vor allem in Reportagen, die von beispielhaften Einzelschicksalen erzählen. Auch Politiker informieren sich regelmäßig über das Wohlergehen der Bevölkerung, indem sie zum Beispiel Untersuchungen in Auftrag geben. Auf der Seite [www.armuts-und-reichtumsbericht.de](http://www.armuts-und-reichtumsbericht.de) taucht als Erstes die Frage auf: »Warum berichten wir über Armut und Reichtum in Deutschland? Die Diskussion darüber, was Armut und Ungleichheit für unser Land bedeuten, soll offen geführt werden.« Hintergrund der Homepage ist der sogenannte **Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung**. Im Jahr 1999 wurde die Bundesregierung durch einen Antrag von SPD und Bündnis 90/Die Grünen aufgefordert, einen Bericht über die Armen und Reichen in Deutschland zu erstellen.<sup>30</sup> Seitdem ist dieser Bericht fünfmal erschienen; er wird vom Bundesministerium für

Arbeit und Soziales alle vier Jahre erstellt. Doch mittlerweile ist bekannt, dass es sich bei mehr als einem der veröffentlichten Berichte der Regierung um eine beschönigende Fassung handelt. Die Änderungen ließen negative Aspekte unter den Tisch fallen.<sup>31</sup>

Besonders gut lässt sich das an dem Bericht von 2012 erkennen. Der erste Entwurf des Arbeitsministeriums wurde zur Abstimmung an andere Ministerien geschickt. Im überarbeiteten Entwurf tauchten danach bestimmte Passagen und Informationen gar nicht mehr oder nicht mehr so deutlich auf. So stand im ersten Entwurf noch, dass die Löhne der Menschen, die gut verdienen, gestiegen waren, während die Löhne der Menschen, die wenig Geld verdienen, in den vergangenen zehn Jahren gesunken waren. Der Abstand zwischen den Einkommen habe also zugenommen, eine Tatsache, die das »Gerechtigkeitsempfinden der Bevölkerung«<sup>32</sup> verletze und »den gesellschaftlichen Zusammenhalt«<sup>33</sup> gefährden könne. In der überarbeiteten Fassung sind diese Informationen so nicht mehr zu lesen. Auch der Satz »Allerdings arbeiteten im Jahr 2010 in Deutschland knapp

über vier Mio. Menschen für einen Bruttostundenlohn von unter sieben Euro<sup>34</sup> wurde komplett gestrichen.

Doch Journalisten erfuhren von der ersten Fassung und konnten so über die Unterschiede berichten. Offenbar war der Bericht vor allem im Wirtschaftsministerium geändert worden. Auf Nachfrage der Medien sagte der damalige Wirtschaftsminister Philipp Rösler, der Entwurf des Berichts habe nicht »der Meinung der Bundesregierung«<sup>35</sup> entsprochen. Da könnte man sich fragen: Geht es denn bei so einem Bericht um Meinungen – oder um Fakten?

Als der Bericht schließlich einige Monate später offiziell veröffentlicht wurde, betonte Rösler: »Deutschland ging es noch nie so gut wie heute.«<sup>36</sup> Das muss den Menschen, die in schwierigen Verhältnissen leben und deren Armut gerade von Röslers Ministerium aus dem Bericht gestrichen worden war, wie Hohn vorgekommen sein.

Auch die Bundeskanzlerin hatte kurz vorher im Bundestag gesagt, Deutschland ginge es »so gut wie nie zuvor«<sup>37</sup>. Menschen, die in unverändert armen Verhältnissen lebten, fühlten sich womöglich ausgeschlossen und Deutschland nicht zugehörig. Im Jahr

2016 hat Angela Merkel diesen Satz fast wörtlich im Bundestag wiederholt: »Den Menschen in Deutschland ging es noch nie so gut wie im Augenblick.«<sup>38</sup> Doch diesmal schränkte sie die Äußerung etwas ein – vielleicht war ihr in der Zwischenzeit bewusst geworden, dass ihre vorherige Aussage viele Menschen gekränkt hatte. Sie stellte dem Satz also voran: »[B]ei allem, was es noch zu kritisieren gibt – und ich weiß, dass viele Menschen Not haben, und ich halte die Zahl der Menschen, die von Arbeitslosengeld II, von Hartz IV abhängig sind, auch für viel zu hoch; daran müssen wir arbeiten –, dürfen wir sagen: Den Menschen in Deutschland ging es noch nie so gut wie im Augenblick. Auch das muss einmal festgehalten werden.«<sup>39</sup> Wenige Monate später wurde allerdings bekannt, dass die Bundesregierung am darauffolgenden Armutsbericht ebenfalls etwas verändert hatte.<sup>40</sup>

Auch diese Überarbeitungen wurden öffentlich, weil sich die Wissenschaftler, die Forschungsergebnisse für den Bericht zusammengetragen hatten, an die Presse wandten. Es wird einige Bürger und Wähler frustriert haben, dass eine Regierung auf der einen Seite medienwirksam

verkündet, Deutschland gehe es so gut wie nie, und auf der anderen Seite Berichte darüber, dass es Menschen in Deutschland vielleicht doch nicht so gut geht, beschönigt. Der Publizist Norbert Schneider hält fest, viele Menschen hätten das Gefühl: »Ich komme nicht vor«.<sup>41</sup> Sie wollen Aufmerksamkeit und Anerkennung, und sei es für die Armut, in der sie leben.

### ***Politische Krisen***

In der **Ukraine**, die an den Osten der Europäischen Union und an Russland grenzt, hat sich ein bewaffneter Konflikt ausgebreitet. Dieser Krieg spielt für die Frage nach dem Vertrauen in die Medien eine große Rolle, weil darüber gestritten wurde, wie unparteiisch die Medien von dort wirklich berichtet haben. Er hat verschiedene Phasen durchlaufen, ist kompliziert und könnte ein eigenes Buch füllen. Darum sei an dieser Stelle nur kurz zusammengefasst, was bisher in der Ukraine passiert ist, um sich dann der Berichterstattung über dieses Thema zu widmen.

Im Frühjahr 2014 besetzten russische Truppen die ukrainische Halbinsel Krim.<sup>42</sup> Laut dem Ergebnis einer kurz darauf durchgeführten, aber gefälschten Volksabstimmung auf der Krim zogen 95 % der dort lebenden Bürger eine Zugehörigkeit zu Russland vor.<sup>43</sup>

Auch im Osten der Ukraine, in den Gebieten Donezk und Luhansk, kämpfen Separatisten, vom Kreml mit Waffen und Soldaten unterstützt, gegen ukrainische Truppen.<sup>44</sup> Die Separatisten streben einen Anschluss der von ihnen besetzten Gebiete im Osten der Ukraine an Russland an. Im Februar 2015 wurde von den Beteiligten das sogenannte Minsker Abkommen unterzeichnet, in dem unter anderem ein Waffenstillstand vereinbart wurde.<sup>45</sup> Bis heute wird dieses Abkommen ständig verletzt. Mitte Juli 2017 riefen die Separatisten im Donbass sogar den neuen Staat »Kleinrussland« aus.<sup>46</sup>

Die Berichterstattung aus der Ukraine und den besetzten Gebieten ist schwierig – und das nicht nur, weil dort Krieg herrscht, sondern auch, weil die Stimmung rund um den Konflikt international sehr aufgeheizt ist. Der ukrainische

Journalist Maxim Eristavi, der sowohl für amerikanische Medien als auch für russische Staatsmedien gearbeitet hat, schrieb über die Lage 2015: »Mein Arbeitsalltag als ukrainischer Journalist ist ein brutales Informationsschlachtfeld. Seit dem Krieg zwischen Russland und der Ukraine spielt sich auch ein beispielloser Propagandakrieg ab; wir versinken in einer Flut von Fehlinformationen und halb garen Interpretationen.«<sup>47</sup> Der deutschen ARD-Korrespondentin Golineh Atai, die ebenfalls über die Ukraine berichtet, erzählten russische Kollegen, wie die Staatsmedien in Russland arbeiteten und dass sie Strategiepapiere erhielten, die »vorschreiben, wie sie argumentieren, wie sie ihre Beiträge aufbauen sollen, welche Worte fallen sollen«<sup>48</sup>. Das ist die eine Seite der Berichterstattung. Mittlerweile gibt es Beweise dafür, wie der russische Staat gezielt Einfluss auf die Berichterstattung in den Separatistengebieten nimmt (mehr dazu [hier](#)).

Russland leugnet, am Krieg in der Ukraine beteiligt zu sein<sup>49</sup>, obwohl dort immer wieder russische Soldaten

gefasst werden.<sup>50</sup> Gleichzeitig wurde auch westlichen Medien vorgeworfen, tendenziös, also pro-europäisch, berichtet zu haben. Dabei wird einigen westlichen Journalisten der Zugang zu den Separatistengebieten erschwert oder unmöglich gemacht. Alice Bota, Moskauer-Korrespondentin der *ZEIT*, berichtete einerseits von ukrainischen Freiwilligenbataillonen, andererseits von Separatisten, die durch Russland unterstützt wurden, und Menschen, die in den besetzten Gebieten in Bunkern leben. »Kern unserer Arbeit«, so schreibt Bota, »ist es, von beiden Seiten eines Konflikts zu berichten, um ihn besser zu verstehen [...]. Doch man hindert uns daran.« Eines Tages wurden sie und ihr Kollege von der Einreise in die prorussischen, besetzten Gebiete abgehalten. Seitdem können sie nicht mehr aus den Separatistengebieten berichten. »Das Fehlen von Berichten wurde politisch gegen uns Journalisten verwendet. Die Sprecherin des russischen Außenministeriums warf den westlichen Medien vor, sie berichteten nur von der ukrainischen Seite. Und das trifft zu: Seit zwei Jahren hat etwa die *ZEIT* keine Reportage aus den Separatistengebieten veröffentlicht. Es war schlicht

nicht möglich, wir durften nicht vor Ort sein.«<sup>51</sup> Mit Sicherheit haben einige westliche Journalisten, also auch Journalisten aus Deutschland, einen pro-europäischen Blick auf die Lage der Ostukraine gehabt. »Dennoch«, so schreibt Maxim Eristavi, »gibt es einen Unterschied zwischen Sensationslust, Verallgemeinerung oder Vorurteilen einerseits [Anmerkung der Verfasserin: im Westen] und blanken Lügen [aus Russland] andererseits«<sup>52</sup>.

Während der Ukraine Krise beschwerten sich Leser und Zuschauer in Deutschland heftig über Journalisten. »Als ob mit Beginn des Jahres 2014 ein Schalter umgelegt worden sei, schoss der Umfang des Feedbacks plötzlich in die Höhe«, erinnert sich ARD-aktuell-Chefredakteur Kai Gniffke.<sup>53</sup> Es kam zu Anfeindungen nie da gewesener Art und auch zu »Lügenpresse«-Rufen<sup>54</sup> (mehr dazu [hier](#)).

Der im Sommer 2015 stark zunehmende Zustrom von Migranten, die »**Flüchtlingskrise**« in Deutschland und Europa, ist die zweite Krise der jüngsten Zeit, die in die

europäischen Geschichtsbücher eingehen wird.<sup>55</sup> Seit Monaten konnte man im Fernsehen Bilder sehen, die überfüllte Flüchtlingsboote auf dem Mittelmeer zeigten. Menschen aus dem Nahen Osten und aus Afrika machten sich in unsicheren Booten auf diesen extrem riskanten Weg über das Meer, um in Europa Asyl zu beantragen. Sie flohen vor Krieg, Verfolgung und Armut in ihrer Heimat und waren so verzweifelt, dass sie das Risiko in Kauf nahmen, im Mittelmeer zu ertrinken. Andere Flüchtlinge versuchten, aus dem Nahen Osten über die Balkanstaaten nach Europa zu gelangen, diese Wege werden zusammenfassend als »Balkanroute« bezeichnet.

Jeder Nicht-Europäer, der einen Mitgliedsstaat der Europäischen Union erreicht und vor Krieg und Verfolgung flieht, kann Asyl beantragen. Diesen Antrag muss er in dem EU-Land, in dem er als Erstes angekommen ist, stellen. Dort wird über diesen auch entschieden, so regelt es das sogenannte Dublin-Verfahren.<sup>56</sup> Flüchtlinge, die in andere Länder weitergereist sind, werden demnach zurück in das Land geschickt, in dem sie zum ersten Mal europäischen Boden betreten haben. Die Bundesrepublik Deutschland ist

von EU-Nachbarn umgeben. Kein Flüchtling kann also nach Deutschland gelangen, ohne zuvor durch ein EU-Land zu reisen, es sei denn, »er fällt vom Himmel«, wie die *ZEIT* schrieb.<sup>57</sup>

Am ersten Septemberwochenende spitzte sich die Lage zu. Wenige Tage zuvor hatte das deutsche Bundesamt für Migration und Flüchtlinge getwittert: »#Dublin-Verfahren syrischer Staatsangehöriger werden zum gegenwärtigen Zeitpunkt von uns weitestgehend faktisch nicht weiter verfolgt.«<sup>58</sup> Das sollte heißen: Auch unregistrierte Flüchtlinge würden in Deutschland aufgenommen. Tausende Flüchtlinge, die auf ihrem Weg über die Balkanroute am Budapester Bahnhof in Ungarn gestrandet waren, machten sich zu Fuß auf den Weg Richtung Österreich und Deutschland. Angela Merkel und der damalige österreichische Bundeskanzler Werner Faymann wollten vermeiden, dass die Flüchtlinge von Polizisten oder gar Soldaten gestoppt würden. Sie dachten, so würden Bilder entstehen, die Deutschland und Europa nicht verkraften könnten: schwer bewaffnete Uniformierte auf der einen Seite, erschöpfte und verzweifelte Zivilisten auf

der anderen. Schließlich wurden die Flüchtlinge mit Bussen und Zügen erst nach Österreich und sehr viele weiter nach Deutschland transportiert. Am Münchner Hauptbahnhof wurden sie von freiwilligen Helfern unter Jubel und Applaus begrüßt und mit Getränken, Lebensmitteln und die Kinder mit Spielzeug versorgt. Die Bilder davon gingen um die ganze Welt.<sup>59</sup> Viele Zeitungen und Zeitschriften druckten sie auf ihren Titelseiten und versahen sie mit Überschriften, die die Flüchtlinge willkommen hießen. Auch Journalisten sind Menschen; einige ließen sich vom Jubel der Helfer anstecken. Das ist problematisch, denn eigentlich ist es Aufgabe von Journalisten, neutral zu bleiben (mehr dazu [hier](#)).

Doch nicht alle in Deutschland waren zufrieden mit dieser Entwicklung. In der Politik gab es Vertreter, die Angela Merkels Entscheidung, die Flüchtlinge in Deutschland aufzunehmen, für einen Fehler hielten. Einer von ihnen ist Horst Seehofer, Bayerns Ministerpräsident und Vorsitzender der CSU, dem Koalitionspartner der CDU in der Bundesregierung.<sup>60</sup> Die Gegner kritisierten unter anderem,

dass die Flüchtlinge, die in diesen Tagen nach Deutschland kamen, nicht registriert und nicht nach Sicherheitskriterien überprüft wurden. Immerhin trafen allein an diesem Wochenende 17500 Menschen ein.<sup>61</sup> In den folgenden Tagen ging es so weiter, jeden Tag kamen mehrere Tausend Flüchtlinge in Deutschland an, am Wochenende danach sogar 20000.<sup>62</sup> Die rechtspopulistische Partei AfD, die damals nach einem Rechtsruck viele Anhänger verloren hatte, erhielt großen Zulauf, als sie sich gegen die Willkommenskultur in Deutschland positionierte, und erstarkte wieder.<sup>63</sup> In Dresden hatte sich schon Ende Oktober 2014 die Bewegung »PEGIDA« (»Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes«) formiert.<sup>64</sup> AfD und PEGIDA behaupteten, die abendländische Kultur sei bedroht durch die Einreise so vieler Nicht-Europäer. In den Jahren 2015 und 2016 stellten ungefähr 1,2 Millionen Menschen in Deutschland einen Asylantrag.<sup>65</sup> Insgesamt leben in Deutschland knapp 83 Millionen Menschen. Die Flüchtlinge machten also rund 1,5 % der Bevölkerung aus.<sup>66</sup> Erst als der ungarische Ministerpräsident Viktor Orbán am 15. September 2015

anordnete, die südliche Grenze Ungarns zu schließen, ließ der Flüchtlingsstrom über die Balkanroute merklich nach.<sup>67</sup>

In den Medien versiegte das Thema Flüchtlingskrise aber nicht. Im Gegenteil: Journalisten begannen, das Thema aus jeder nur denkbaren Perspektive zu betrachten – politisch, kulturell, sozial, historisch usw. Schnell wurde die Flüchtlingskrise allgegenwärtig, die Berichterstattung darüber war nicht zu ignorieren.

Natürlich mussten und müssen die Medien über die Flüchtlingskrise und deren Folgen berichten, doch es schien zeitweise, als verlören sie jedes Maß. »Für eine kurze Zeit schwappt ein Thema auf die Medienagenda und spült alle anderen weg«, analysiert die Journalistin Laura Díaz. »Keiner gibt den Befehl, aber alle gehorchen. Wir Journalisten ordnen nicht mehr ein, wir ordnen uns unter, hyperventilieren von einer Krise zur nächsten.«<sup>68</sup> Das blieb nicht ohne Folgen: Nur ein knappes Drittel der deutschen Bevölkerung meinte, dass die Medien »ausgewogen« über die Flüchtlingskrise informierten. Fast die Hälfte der Menschen hatte den Eindruck, die Medien würden

»einseitig« darüber berichten.<sup>69</sup> Nur ein Viertel der Deutschen glaube, dass die Medien ein korrektes Bild des Bildungsniveaus und des Anteils von Familien und Kindern unter den Flüchtlingen zeichnen, hieß es aus einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach im *SPIEGEL*.<sup>70</sup> Es kam zu einer Art »Gelingens-Berichterstattung«<sup>71</sup>, wie Ulrich Clauß in der *WELT* schrieb: Probleme wurden meist im Abstrakten belassen, Chancen und Erfolge dagegen konkret geschildert. Dabei beschäftigten viele Menschen zu dieser Zeit bereits die Folgen der großen Anzahl von Migranten. Sie hatten Sorge, dass etliche analphabetische und unausgebildete Menschen, vor allem junge Männer, kommen, die das Sozialsystem in Deutschland belasten oder sogar ausnutzen würden. Erst recht, wenn diese anschließend ihre Familien nach Deutschland holten.<sup>72</sup> Viele Leute hatten den Eindruck, sie dürften über solche Sorgen nicht offen sprechen, und mussten gleichzeitig feststellen, dass ihre Gedanken von den Medien überhaupt nicht nachvollzogen oder repräsentiert wurden. Einige wandten sich darum von den klassischen Medien ab, manch

einer rief vielleicht auch in diesem Zusammenhang »Lügenpresse«.

Und nicht überall blieb es bei den Rufen. Allein von Januar bis November 2015 kam es deutschlandweit zu 747 Straftaten gegen Flüchtlingsunterkünfte. Die Übergriffe auf Asylbewerberheime reichten von Sachbeschädigung bis zu Brandanschlägen gegen bewohnte Unterkünfte, die zum Teil als Mordversuch gewertet wurden.<sup>73</sup> Diese Zahlen zeigen, dass in aufgeheizter Stimmung auf Worte durchaus Taten folgen.

Mit diesem Überblick über die Skandale, Krisen und Affären der letzten Jahre sind längst nicht alle relevanten Themen genannt. Es handelt sich lediglich um eine Auswahl an besonders repräsentativen Beispielen. Hinzu kamen die Euro- und die Griechenlandkrise und Skandale in der Wirtschaft, wie die Betrügereien beim ADAC 2014, der Abgasskandal 2015 sowie die Recherchen über die »Panama Papers« 2016. Zwischendurch erschütterten die Menschen Terrorattacken in Nizza, Paris, London, Berlin, Manchester und an vielen anderen Orten der Welt. Zudem rissen

Naturkatastrophen wie Erdbeben, Stürme, Tornados oder der Tsunami, der die Atomkatastrophe von Fukushima auslöste, die Menschen immer wieder aus ihrem alltäglichen Leben. Auch wegen Krankheiten und Lebensmittelskandalen sorgten sich die Menschen: Seit den 1990er-Jahren waren das etwa der sogenannte Rinderwahn (BSE), die Schweinegrippe, die Vogelgrippe, die Sorge vor Pferdefleisch im Essen und das Ebola-Virus.

Angesichts dieser Krisen und zum Teil angsteinflößender Informationen gibt es mittlerweile viele Menschen, die den Fernseher zu den Nachrichten gar nicht mehr anschalten oder eine Zeitung in die Hand nehmen wollen. Sie sind medienverdrossen: All die Skandale und Probleme der Welt lassen sie frustriert, ernüchtert und ohnmächtig zurück. Unsere ständige Erreichbarkeit und die Tatsache, dass wir alle im Zuge der Globalisierung mit Nachrichten aus der ganzen Welt konfrontiert werden, überfordert sie.<sup>74</sup>

Einige wollen sich darum abschotten und ihre Heimat beschützen, sie wünschen sich zurück in eine einfachere Welt mit einfachen Lösungen. Und in vielen Ländern gibt es

Politiker, die genau das versprechen: in Deutschland bei der AfD, in Frankreich beim Front National und in den USA steht dafür Donald Trump.

Doch es ist ein Schritt in die falsche Richtung, sich gar nicht mehr mit dem auseinanderzusetzen, was in der Welt passiert. »Es gibt kein Recht auf ein von der Geschichte unbelästigtes Leben«, schreibt der *SPIEGEL*-Journalist Nils Minkmar.<sup>75</sup> Die Globalisierung lässt sich nicht rückgängig machen, nicht einmal aufhalten. In Deutschland ist die Politikverdrossenheit seit einigen Jahren ein Thema, die Menschen fühlen sich von den Vertretern der großen Volksparteien nicht mehr repräsentiert.<sup>76</sup> Heute gibt es die AfD. Auch die Beziehung zu den Medien ist von Verdrossenheit geprägt, mittlerweile sind wir beim Vorwurf der »Lügenpresse« und den »Fake News« angekommen.

### ***Digitalisierung***

Aus heutiger Sicht ist es schwer vorstellbar, aber: Es gab eine Zeit vor dem Internet. Da erfuhr man Neuigkeiten aus dem Radio, der Zeitung oder dem Fernseher. Wem etwas

nicht gefiel, der konnte per Post einen Leserbrief schicken oder in Redaktionen anrufen. Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts haben im Wesentlichen noch Journalisten entschieden, welche Information eine Nachricht wert ist und welche nicht. Sie hatten eine sogenannte Gatekeeper-Funktion, waren also diejenigen, die entschieden, welche Nachrichten veröffentlicht wurden und welche nicht.<sup>77</sup>

Mit der Digitalisierung änderte sich das – zwar schleichend, aber je weiter wir fortschreiten, desto deutlicher wird, wie umfassend diese Änderung ist. Wissen kann im Internet unendlich zur Verfügung gestellt werden. Wenn Menschen sich heute informieren wollen, ist das Internet häufig ihre erste Anlaufstelle und manchmal auch einzige Quelle. Darum zog auch der Journalismus dort ein, *SPIEGEL ONLINE* beispielsweise gibt es seit 1994.<sup>78</sup> Heute passen sich alle Medienhäuser an das Internet an: Sie stellen ihre Inhalte auf Websites und mit Apps zur Verfügung und halten zu ihren Lesern, Zuhörern und Zuschauern Kontakt.

Für die Medienwelt hat die Digitalisierung viele Vorzüge, aber auch ganz neue Herausforderungen mit sich gebracht. Die Vorteile waren offensichtlich: Journalisten konnten viel schneller als bisher auf Neuigkeiten reagieren. Musste man früher auf die Tageszeitung vom nächsten Morgen warten, kann man heute im Netz nahezu live erfahren, was in der Welt passiert. Verstärkt durch Social-Media-Kanäle wie Twitter kann man sagen: Das Zeitalter des Echtzeit-Journalismus ist angebrochen.<sup>79</sup> Am besten wird das an Livetickern auf Nachrichten-Websites erkennbar, ob zu plötzlich aufkommenden Nachrichtenlagen oder vorhersehbaren Ereignissen, wie beispielsweise einer Wahl oder einem wichtigen Fußballspiel. Sind Texte und Bilder für Printmedien erst einmal gedruckt, stehen sie. Im Netz bleiben Nachrichten in einem dynamischen Prozess gestaltbar – sie können aktualisiert, präzisiert und, falls nötig, auch korrigiert werden. Doch natürlich birgt diese Schnelligkeit auch Risiken. Nicht immer ist es leicht, über eine Nachrichtenlage so schnell einen Überblick zu bekommen, dass man weiß, was berichtet werden kann. Deswegen passieren auch leichter Fehler (mehr dazu [hier](#)).

Ein weiterer Vorteil ist wiederum, dass Journalisten im Netz mit allen zur Verfügung stehenden Medienformen berichten und diese auch miteinander verbinden können. Besonders gut lässt sich das bei Multimediareportagen beobachten. Da werden Texte und Bilder, Videos und Geräuschkulissen mit Tweets und Grafiken kombiniert.

Natürlich haben sich auch die Recherchemöglichkeiten für Redaktionen verändert. Viele Informationen und Bilder sind über Online-Archive digital verfügbar, und überhaupt können sie viel schneller über die ganze Welt hinweg ausgetauscht werden. Sogenannte Datenjournalisten analysieren riesige Datensätze: Sie finden zum Beispiel in seitenweisen Tabellen die größten Profiteure von Subventionen oder mutmaßliche Steuerhinterzieher in den zugespielten »Panama Papers«.

Teils als Vorteil, teils als Herausforderung betrachten vermutlich viele Journalisten die Möglichkeiten der Interaktion mit den Lesern, Zuschauern und Zuhörern, die sich durch die Digitalisierung ergeben haben. Auf vielen Homepages können User Kommentare unter den journalistischen Beiträgen hinterlassen. Viele nutzen dafür

auch Facebook, Twitter oder eigene Blogs. Das kann sehr produktiv sein, wenn die Kommentare auf Fehler hinweisen oder einen echten Beitrag zur Debatte leisten. Manche Menschen fühlen sich aber in ihrer Anonymität im Netz so sicher, dass sie beleidigen oder hetzen und dabei manchmal sogar gegen das Gesetz verstoßen.<sup>80</sup> Im besten Fall entwickeln Medien jedoch eigene Communitys, die ihnen treu bleiben und sich produktiv an Diskussionen beteiligen.

So aufregend und vielfältig die »schöne neue Internetwelt« auch ist, für gedruckte Zeitungen und Magazine hatte sie erhebliche Folgen. Denn warum sollte man für Gedrucktes noch Geld ausgeben, wenn im Netz alle Informationen kostenlos zur Verfügung stehen? Vergleicht man in Deutschland die Einzelverkäufe am Kiosk plus die Abonnementzahlen von Zeitschriften und Magazinen zwischen 2009 und 2014, sanken bei 89 % von ihnen die Auflagen. Nur 47 von 425 Magazinen konnten die Anzahl der Abos und der Einzelverkäufe erhöhen.<sup>81</sup> Viele Printmedien befinden sich also in einer Krise.<sup>82</sup>

Nach und nach scheint durch das kostenlose Angebot im Netz auch das Ansehen des Journalismus allgemein in den Augen vieler Leser gesunken zu sein, frei nach dem Motto: Was nichts kostet, ist nichts wert.

Viele Verlage fingen an zu überlegen, wie sie die Finanzierung ihrer Redaktionen für die Zukunft sichern könnten. Zu diesem Zeitpunkt waren auf den meisten Nachrichtenseiten im Netz alle Artikel noch kostenlos zu lesen. Lediglich die eine oder andere Werbung war am Rand zu sehen. Je mehr Leute einen Artikel lasen – beziehungsweise nur anklickten –, desto besser für die Werbung. Der Klick wurde die neue relevante Größe im Journalismus. Das sorgte für einen unschönen Trend, auch unter seriösen Journalisten, der auch in Deutschland unter dem englischen Begriff »Clickbaiting« bekannt ist. »To bait« bedeutet so viel wie »ködern«. Es geht also darum, die User zu möglichst vielen Klicks zu verlocken. Für manche Websites wie *Buzzfeed* oder *Huffington Post* wurde das ein zentrales Geschäftsmodell. In ihren Überschriften und Teasern kündigen sie geheimnisvoll Neuigkeiten oder

Erkenntnisse an, sodass der neugierige Leser sofort wissen will, was dahintersteckt, und auf den Artikel klickt. Auch traditionelle Nachrichten-Websites haben sich von diesem Trend anstecken lassen. Je reißerischer die Überschrift, je lauter das Foto, je spannender der Teaser, umso mehr Klicks – und desto mehr Einnahmen. Das ist natürlich für viele Verlage angesichts der Printkrise nicht unwichtig.

Doch die Sucht nach Klicks birgt die Gefahr, die Leser enttäuscht zurückzulassen. Zu häufig werden ihre Erwartungen nicht erfüllt, waren Leser verärgert, weil unwichtige Nachrichten aufgebauscht wurden. Das betrifft auch die Fälle der bereits beschriebenen Skandale und Affären. Ein solches Verhalten wird von den Lesern registriert. Sie merken mit der Zeit, wenn die Aufmachung eines Artikels nur ein Köder ist. Viele haben sich gefragt, ob die Kriterien, nach denen die Journalisten die jeweiligen Nachrichten ausgewählt hatten, noch stimmten (mehr dazu [hier](#)). Oder hatte man sich nur für diese Meldungen entschieden, weil sie »gut klicken«, wie Journalisten sagen?

Seit einiger Zeit gibt es neue Modelle zur Finanzierung des Online-Journalismus. Verlage finanzieren Nachrichten-Websites nicht mehr allein durch Werbung, sondern führen nun nach und nach sogenannte Bezahlschranken oder Paywalls ein. Man muss sich also zu einer Zahlung verpflichten, um Beiträge sehen zu können. Aus heutiger Sicht war es vermutlich ein Fehler, Nachrichten zu Beginn des Internets kostenlos auf Websites anzubieten. Doch die »Umerziehung« klappt: Die Zahlungsbereitschaft für Online-Journalismus steigt. In einer Umfrage im Sommer 2016 gaben 36 % der befragten Internetnutzer an, in den vergangenen zwölf Monaten für Nachrichten und journalistische Inhalte im Internet bezahlt zu haben. Ein Jahr zuvor waren es noch 31 %. Bei den Lesern von Online-Nachrichten liegt der Anteil sogar bei 48 %.<sup>83</sup>

Eine neue Entwicklung ist auch, dass all jene, die online Nachrichten konsumieren, sich in der Regel über unterschiedliche Quellen informieren, also ein vielfältigeres Nachrichtenbild bekommen.<sup>84</sup> Und eine weitere positive Konsequenz der Digitalisierung, die viele so vermutlich nicht erwartet hätten, ist, dass das Vertrauen in die Presse

seit dem Aufkommen des Internets grundsätzlich zugenommen hat. 2016 gaben 44 % der Deutschen an, ziemlich oder sehr viel Vertrauen in die Presse zu haben. 1991 waren das nur 36 %.<sup>85</sup>

## **»Lügenpresse« und andere Vorwürfe**

Ob »Lücken-« oder »Systempresse«, »Mainstream-Medien« oder »Lügenpresse« – hinter all diesen Bezeichnungen für Journalisten und ihre Arbeit stecken Vorwürfe. Mit dem Begriff »Lückenpresse« ist gemeint, die Berichterstattung der Medien sei lückenhaft, habe also blinde Flecken.<sup>86</sup> »Systempresse« sieht die Journalisten als Teil eines größeren Ganzen, verbandelt mit Politik und Wirtschaft und eher denen treu als Lesern und Zuschauern. »Mainstream-Medien« ist noch der schwächste dieser Vorwürfe. Er soll ausdrücken, die Medien bewegten sich alle ungefähr auf denselben Pfaden, würden also auch dasselbe denken, berichten und kommentieren.

»Lügenpresse« ist der schwerste Vorwurf. Im besten Fall, so urteilt Heribert Prantl, Mitglied der Chefredaktion der *Süddeutschen Zeitung*, ist damit einfach nur »schlechter Journalismus« gemeint.<sup>87</sup> Wenn man den Vorwurf »Lügenpresse« aber wörtlich nimmt, dann landet man bei der Definition des Publizisten Norbert Schneider, der schreibt: »»Lügenpresse« ohne jeden Bezug zu konkreten Zeitungstexten meint keine handwerklichen Fehler oder den singulären Missbrauch von Meinungsmacht. Das Wort erklärt Journalisten zu berufsmäßigen Lügern.«<sup>88</sup> Das heißt, es geht nicht darum, dass Journalisten auch mal Fehler machen oder einzelne Journalisten nicht gemäß journalistischen Standards arbeiten, indem sie sich zum Beispiel beeinflussen oder bestechen lassen. Ist der Begriff »Lügenpresse« ernst gemeint, beschuldigt er alle Journalisten, die eigenen Leserinnen und Leser gezielt zu betrügen – und das tagtäglich. Das ist ein schwerer Vorwurf.

Natürlich haben auch Journalisten einen Beitrag zu ihrem schlechten Image geleistet (mehr dazu [hier](#)). Aber abgesehen davon ist es bemerkenswert, dass – so äußert

sich Manfred Protze, Sprecher des Presserates 2016<sup>89</sup> – noch »[n]iemand von jenen, die das Kampfwort [Lügenpresse] im Munde führen, [...] bisher versucht [hat], in einem ordentlich geführten Prüfungsverfahren beim Presserat den Vorwurf der Lüge zu untermauern«<sup>90</sup>. Wenn also niemand die Behauptung, die Presse lüge ihre Leser an, ernsthaft verfolgt, wie ist sie dann eigentlich gemeint?

An dieser Stelle hilft es, sich die Geschichte des Wortes »Lügenpresse« einmal anzusehen.

### ***Die Geschichte des Begriffs »Lügenpresse«***

Der Begriff »Lügenpresse« ist keine Erfindung des 21. Jahrhunderts. Häufig wird gesagt, die Nationalsozialisten hätten ihn verwendet, und das stimmt auch, aber erfunden haben sie ihn nicht. Erstmals tauchte er im Jahr 1848 im deutschsprachigen Raum auf, vor allem mit antisemitischen Absichten: »jüdische Lügenpresse« hieß es da zum Beispiel.<sup>91</sup>

1870/71 fand der Deutsch-Französische Krieg statt und der Begriff wurde neu besetzt. Nun war die feindliche, also in diesem Fall die französische Berichterstattung, gemeint,

wenn von »Lügenpresse« die Rede war. Auch im vom Nationalismus der europäischen Länder aufgeladenen Ersten Weltkrieg wurde der Begriff für Berichte in der gegnerischen Presse verwendet. Im Zweiten Weltkrieg schließlich diffamierten die Nationalsozialisten jede Berichterstattung, die nicht in ihrem Sinne war, als »Lügenpresse«, bis alle Presseorgane gleichgeschaltet waren, also nur noch berichteten, was die Nazis wollten.<sup>92</sup> Dabei hätte auf diese Organisation der Presse der Begriff »Systempresse« viel besser gepasst, war sie doch – wie auch später die Presse in der DDR – tatsächlich von der Regierung gesteuert. »Was [...] »Lügenpresse« wirklich bedeutet, das weiß ich«, sagte der damalige Bundespräsident Joachim Gauck 2016 in einer Rede. »Ich habe es erlebt, jahrzehntelang, in der DDR. Wer die Medien heute und hierzulande zur »Lügenpresse« umdeutet, dem geht es nicht um Diskussion, sondern um Denunziation; nicht um Unvoreingenommenheit, sondern um Meinungshoheit.«<sup>93</sup> Es geht den Menschen, die so etwas sagen, also darum, die Presse und Journalisten an sich schlechtzureden. Darum haben DDR-Politiker damals den

Journalismus der Bundesrepublik Deutschland als »Lügenpresse« bezeichnet. Die Terroristen der Roten Armee Fraktion (RAF) benutzten dieses Wort, um Zeitungen des Axel-Springer-Verlags anzugreifen.<sup>94</sup> An all diesen historischen Beispielen wird deutlich, dass die Beschuldigung »Lügenpresse« in der Vergangenheit vor allem aus politischen Gründen verwendet wurde.

Dahinter steckt ein einfaches Prinzip: Man muss eine Behauptung, und sei sie noch so unwahr, nur oft genug wiederholen, bis andere denken, da sei ja vielleicht »doch etwas dran«. Nach und nach wird so Zweifel gesät und Vertrauen zerstört (mehr dazu [hier](#)). Auf der anderen Seite ist es praktisch unmöglich, einen Vorwurf dieser Art zu widerlegen, auch weil jedes Gegenargument seinerseits als Taktik angesehen wird, eine Verschwörung zu vertuschen.<sup>95</sup>

Dies ist auch wichtig bei der Beantwortung der Frage, wie es dazu kam, dass in Deutschland vor allem die AfD, PEGIDA und deren Anhänger oder in den USA Donald Trump solche Begriffe verwenden, um die Medien zu diffamieren.

## ***Wer sagt »Lügenpresse« und warum?***

Auch wer noch nie »Lügenpresse« gerufen oder gedacht hat, sollte versuchen, nachzuvollziehen, warum andere Leute das tun, denn die Meinungsfreiheit gibt ihnen das Recht dazu.<sup>96</sup> Wenn man jemand anderen und seine Gedanken wirklich verstehen will, muss man sich in seine Lage versetzen. Wie bereits festgestellt, ist der Beschwerderuf »Lügenpresse« rund um die Ukrainekrise 2014 wieder in Deutschland aufgetaucht und war während der Flüchtlingskrise durch Organisationen wie PEGIDA immer häufiger zu hören (mehr dazu [hier](#)). Nicht nur an Stammtischen und auf Demonstrationen, sondern auch in Kommentarspalten im Internet und in den sozialen Medien machten die Menschen ihrem Ärger Luft.<sup>97</sup> Warum aber auf diese Weise? Vielleicht sagt das mehr über sie aus als über diejenigen, die von ihnen kritisiert werden.<sup>98</sup> Tilo Jung, der den Video-Blog »Jung und Naiv« betreibt, forderte darum auch auf: »Wir sollten Hass ablehnen, aber wir sollten uns damit beschäftigen, wo das Geschrei herkommt.«<sup>99</sup> Aufschlussreich hierzu ist eine Kommunikationsstudie, die ergeben hat, dass die Frage, ob, und, wenn ja, wie sehr

Menschen den Medien vertrauen, viel mit ihren politischen Einstellungen zusammenhängt: »Insbesondere Menschen, die den politischen Institutionen, z.B. der Regierung oder der Demokratie, nicht vertrauen, vertrauen auch den Medien nicht.«<sup>100</sup> Wie Skandale und Affären rund um Politiker das Vertrauen vieler Menschen in die Politik erschüttert haben, wurde bereits beschrieben. Ebenso dass einige Menschen das Gefühl haben, in der Demokratie zu kurz zu kommen, wenn sie nicht beachtet oder sogar verleugnet werden (mehr dazu [hier](#)). Sie haben nicht das Gefühl, an diesem System etwas ändern zu können.<sup>101</sup> Ihre Sicht auf die Welt ist ihrer Meinung nach in den Medien nicht oder nicht ausreichend repräsentiert (mehr dazu [hier](#)). Sie kommen zu dem Schluss, dass Journalisten offenbar Teil dieses Systems seien, das sie ignoriert, dass die Presse mit der Politik unter einer Decke stecke.<sup>102</sup> Ihre Kritik an den Medien, die sie darum auch als »Systemmedien« oder »Mainstream-Medien« bezeichnen, beinhaltet also auch eine Kritik am aktuellen politischen System – Journalisten sehen sie als Erfüllungsgehilfen dieses Systems. Mit dem

Ukrainekonflikt und auch mit der Flüchtlingskrise spitzten sich diese Zweifel zu. Einige Menschen haben die Emotionen laut herausgelassen.

Joachim Gauck hat dies alles auf den Punkt gebracht: »Doch wer behauptet, eine fehlerhafte Berichterstattung sei nicht etwa Ausnahme, sondern Regel, nicht Unzulänglichkeit, sondern Vorsatz, der hat vermutlich weniger die Wahrung der Sorgfaltspflicht im Sinn als vielmehr die Bestätigung seiner Überzeugung, dass überall nur gelogen und betrogen werde.«<sup>103</sup>

Viele dieser Menschen sehnen sich nach einem überschaubaren Weltbild, wollen nichts mehr hören von der Globalisierung und suchen nach einfachen Antworten. Eine Presse, die versucht, ihnen zu erklären, wie kompliziert die Welt ist, dass es zu jedem Problem mehrere Perspektiven und viele Antworten gibt, können sie nicht gebrauchen. Darum nennen sie Journalisten auch »Wahrheitsverdreher« und »Volksverräter«, weil sie sich selbst als Volk verstehen und Journalisten als Teil der davon abgehobenen Elite.<sup>104</sup> Solche Gedanken sind vor allem bei Menschen zu beobachten, die politisch gesehen

dem »konservativ-autoritären bis völkisch-nationalen« Spektrum zuzuordnen sind.<sup>105</sup> Ganz konkret bedeutet das in Deutschland, dass »immerhin ein Drittel der Personen, die der AfD zugeneigt sind, [...] die etablierten Medien als »Lügenpresse« bezeichnen [würden]; Ähnliches gilt für Nichtwähler und Unentschlossene«. Von den Anhängern anderer Parteien hingegen stimmen dem nur sehr wenige Menschen zu.<sup>106</sup>

Um diese Ansichten einordnen zu können, sollte man einen Blick darauf werfen, wie es in Deutschland allgemein um das Vertrauen in die Medien bestellt ist. Und da zeigt sich: gar nicht so schlecht. Abgesehen von den bereits genannten positiven Auswirkungen der Digitalisierung zeigen mehrere Studien, dass das Vertrauen gerade in Tages- und Wochenzeitungen, aber auch in den öffentlich-rechtlichen Rundfunk sehr groß ist; Letzterer hat Zustimmungswerte von über 70 %.<sup>107</sup> Einzelne Medien erzielen sogar noch höhere Werte, auch weil Menschen sich auf Medien, die sie regelmäßig nutzen, eher verlassen.<sup>108</sup>

Jeder zweite Deutsche vertraut laut der Studie »Reuters Institute Digital News Report 2017« den Nachrichten »eher« oder »voll und ganz«. <sup>109</sup> Doch wie schon festgestellt, ist es eine kleine, sehr spezielle Gruppe, welche Medien nicht mehr für glaubwürdig hält. Auch das ist durch Studien belegt; so traut jeder fünfte Deutsche der Reuters-Studie zufolge den Nachrichten explizit nicht mehr. <sup>110</sup> Eine Erkenntnis, die Kommunikationsforscher als »beunruhigend« bezeichnen. <sup>111</sup> Laut einer Allensbach-Studie konnten sich Ende 2015 sogar 39 % der erwachsenen deutschen Bevölkerung vorstellen, dass an dem Vorwurf der »Lügenpresse« etwas dran sei. <sup>112</sup>

Fest steht also, dass die »Lügenpresse«-Rufer andere Menschen irritiert haben. Auch Journalisten fragen sich seitdem, ob sie selbst dazu beigetragen haben, dass viele Menschen ihnen nicht mehr vertrauen. Wie konnte dieser Eindruck entstehen?

### ***Kritik am Journalismus***

Die Mehrheit der Deutschen vertraut den Medien also nach wie vor. Wichtig ist dafür, dass Journalisten sich

selbstkritisch und ungehemmt mit den eigenen Fehlern auseinandersetzen, damit diese keine Einfallstore für Zweifler mehr bieten.

Der *SPIEGEL* hat Anfang 2016 einige seiner Leser zu Wort kommen lassen. Der Leser Siegfried Vollmert stellte fest: »Otto Normalverbraucher hat ein feines Gespür dafür, wenn er verschaukelt wird.« Laut *SPIEGEL* warf Vollmert den Medien vor, die Interessen und Sorgen seiner Leser nicht mehr zu kennen: Lehrermangel, schlechte Hygiene in Krankenhäusern, die Zunahme von Wohnungseinbrüchen – all das würden Journalisten ignorieren, weil sie sich in ihren Elfenbeintürmen verschanzten. »Sie horchen nicht, was unten passiert.«<sup>113</sup> Es ist wichtig, dass die Medien über die großen Weltereignisse, wie einen G20-Gipfel, einen Terroranschlag, den Klimawandel oder die Wahl in einem fremden Land, berichten. Aber mit dem Alltag der meisten Menschen in Deutschland hat das vergleichsweise wenig zu tun. Viele wünschen sich darüber hinaus Themen, die sie selbst beschäftigen und betreffen. Wenn die Medien darauf nicht eingehen, werden sie von Lesern wie Siegfried Vollmert als **abgehoben** wahrgenommen. »Mir scheint,

auch in Deutschland waren und sind Journalisten nicht immer davor gefeit, nur in eine Richtung zu schauen, statt in alle möglichen«, sagte Joachim Gauck in einer Rede. Es komme vor, dass Journalisten »Meinungen, die ihnen nicht behagen oder die sie nicht teilen«, abwerten oder sogar ignorieren würden.<sup>114</sup>

Tatsächlich ist es so, dass die meisten Journalisten ähnlich ticken. Sie kommen aus der bürgerlichen Mittelschicht, sind also »gebildet, urban, ethnisch homogen«, außerdem politisch linker und grüner als die Gesamtbevölkerung.<sup>115</sup> Auch ist »der Anteil der journalistisch Tätigen mit Migrationshintergrund [...] kaum gewachsen und entspricht längst noch nicht dem Anteil in der Gesamtbevölkerung«, wie die Kommunikationswissenschaftlerin Irene Neverla feststellt.<sup>116</sup> Der Chefredakteur der *ZEIT*, Giovanni di Lorenzo, kritisierte in einer Rede in Dresden: »Unsere Hintergründe sind sich zu ähnlich. Wenn Redaktionen neue Leute einstellen, nehmen sie jemanden, der >zu uns passt«.«<sup>117</sup> Wenn also in Redaktionen vor allem Menschen mit vergleichbaren Lebensläufen sitzen, dann stellen sie

sich vermutlich auch ähnliche Fragen und gehen diesen im Rahmen ihrer Arbeit nach. Es entsteht ein Blick auf die Welt, der sehr demjenigen von Menschen entspricht, die wie Journalisten aufgewachsen sind und leben. Kein Wunder, dass so manche Probleme der Menschen unter den Tisch fallen.<sup>118</sup> Verstärkt wird das Ganze noch dadurch, dass die meisten Redaktionen sehr ähnlich arbeiten, nämlich nach den gleichen journalistischen Standards (mehr dazu [hier](#)). So kann es passieren, dass mehrere Zeitungen an einem Tag zum Beispiel das gleiche Foto auf dem Cover abbilden und bei manchen Lesern der Eindruck wächst, die Presse würde sich absprechen. Berichten Medien so **konform**, also übereinstimmend, befinden sie sich tatsächlich im **Mainstream**.<sup>119</sup> Abseitige Ideen, Fragen, auch extremere Meinungen haben es dann schwer, gehört zu werden.

Eine weitere wichtige Herausforderung für Journalisten ist es, in ihrer Berichterstattung – natürlich abgesehen von Leitartikeln oder Kommentaren, bei denen das Gegenteil gewünscht ist<sup>120</sup> – **neutral** zu bleiben. Nicht immer gelingt

ihnen das, Journalisten sind schließlich auch nur Menschen. In bewegenden historischen Situationen merken sie vielleicht nicht, dass sie sich von ihren Gefühlen beeinflussen lassen. Ein besonders gutes Beispiel aus jüngerer Zeit dafür war der Höhepunkt der Flüchtlingswelle in Deutschland. Die Bilder von den am Hauptbahnhof in München mit Begeisterung begrüßten Flüchtlingen ließen auch Journalisten nicht kalt. Giovanni di Lorenzo hat später dazu gesagt: »Ich glaube, dass wir [Journalisten] eine ganze Weile zu sehr dazu tendiert haben, uns zu Mitgestaltern dieser Flüchtlingsbewegung zu machen, nicht uns konzentriert haben auf die Rolle der Beobachtung. [...] Auch wir [*Die ZEIT*] haben einen Titel gemacht, in der Frühphase, der diese Zurückhaltung nicht hat erkennen lassen. Die Zeile war »Willkommen!« und der Leitartikel hat das noch mal verstärkt.«<sup>121</sup> Andere Journalisten sehen das nicht so streng. Kai Diekmann, damals noch Chefredakteur der *BILD*, hat im Herbst 2015 mit seiner Redaktion sogar die Hilfsaktion »Refugees Welcome« unterstützt (mehr dazu [hier](#)).

So konnten Bürger den Eindruck gewinnen, die Medien würden nicht mehr ihre Rolle als Berichterstatter wahrnehmen und »sagen, was ist«, wie der berühmte *SPIEGEL*-Gründer Rudolf Augstein es verlangte.<sup>122</sup> Möglicherweise hatten sie stattdessen das Gefühl, es solle ihnen eine bestimmte Meinung zur Flüchtlingskrise vermittelt werden. Das aber wäre nicht der Sinn journalistischer Berichterstattung.

Hinzu kommt, dass einige Medien und Journalisten in den letzten Jahren in ihrer Berichterstattung übertrieben haben (mehr dazu [hier](#)). Sie haben aus jeder Mücke einen Elefanten gemacht oder sind in ein Jagdfieber geraten. Wenn Journalisten aber nur noch darauf lauern, am Stuhl eines Politikers zu sägen, dann ist das »**Wutjournalismus**«, wie *ZEIT*-Journalist Bernd Ulrich es einmal ausdrückte.<sup>123</sup> Indem sie sich – wohl auch in der Hoffnung auf bessere Klickzahlen oder mehr verkaufte Zeitungen (mehr dazu [hier](#)) – aggressiv auf Fehler von öffentlichen Personen gestürzt haben, haben sie die Stimmung in Deutschland angeheizt. In diesem Klima fällt

**Prijevod s hrvatskog na njemački**

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

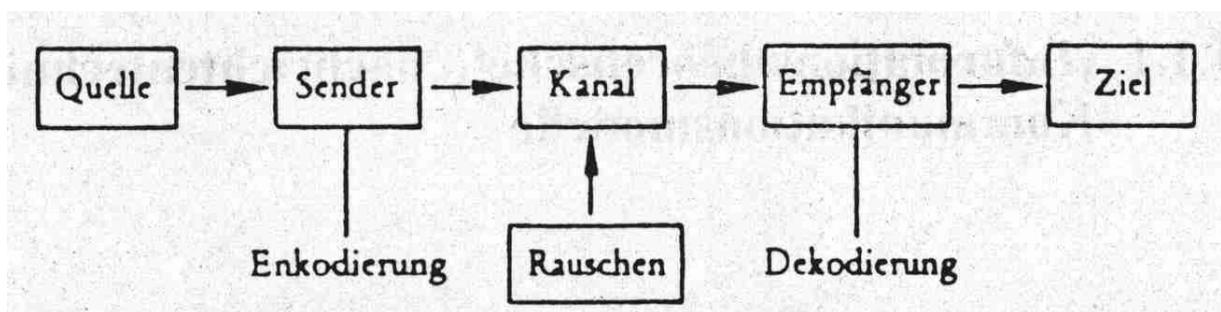
Leinert-Novosel, Smiljana. (2015): *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada. Str.40-66

## 10. GRUNDLEGENDE KOMMUNIKATIONSMODELLE

Man soll offensichtlich eine möglichst einfache Darstellung oder ein möglichst einfaches **Modell** der Kommunikation finden. Im Allgemeinen sind solche Modelle wichtig, weil sie das „Kommunikationschaos“ so vereinfachen, dass es dann auch ein Durchschnittsbürger besser verstehen kann. Glücklicherweise hatten schon die ersten Entwickler der **Kommunikationsmodelle** gerade das im Sinn.

Es handelt sich um das Buch von zwei mathematisch (und technisch) orientierten Autoren, die wir schon früher erwähnt haben, Claude Shannon und Warren Weaver. Ihr Buch mit dem Titel „The Mathematical Theory of Communication“ wurde im Jahre 1949 veröffentlicht und sofort mit großer Begeisterung aufgenommen. (Keine Sorge, es wird sich hier nicht um Mathematik handeln).

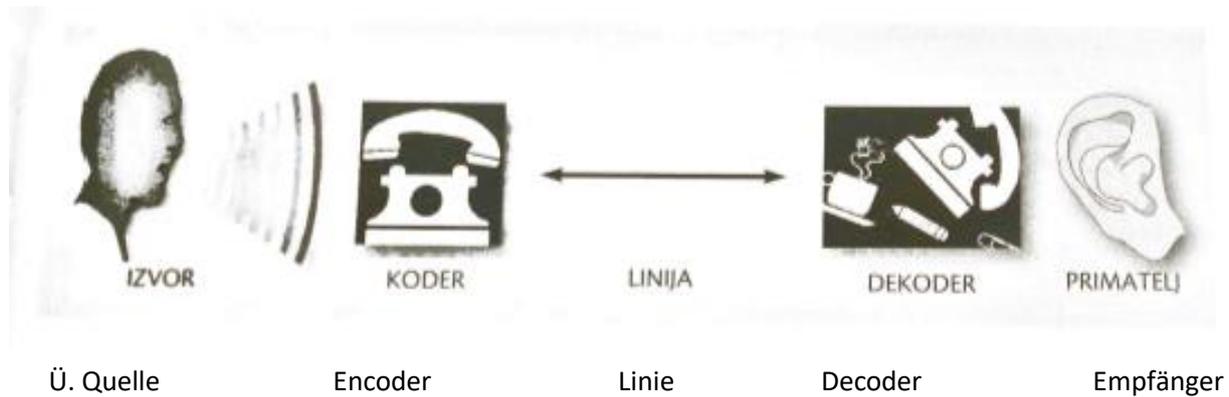
Ihr Modell hatte einen **Systemcharakter** und gleichzeitig war es äußerst einfach. Sie haben nämlich die Kommunikation auf diese einfache Weise dargestellt:



*Quelle: uni-due.de*

Dieses Modell ist wie etwas, womit wir alle Erfahrung haben, z. B. wie die klassische Kommunikation via Telefon. Die Quelle ist dann die Person, die den Telefonhörer abgehoben hat, der Encoder ist der Telefonhörer selbst, die waagerechte Linie ist der Telefondraht, der Decoder ist der Telefonhörer am anderen Ende und der Empfänger ist die Person, die sich die Nachricht anhört.

Siehe Illustration:



Jedoch haben wir schon gesehen, dass die Kommunikation, mindestens die menschliche, keine sichere Aktivität ist. Sie muss nicht immer gelingen, d. h., der Empfänger kann die Nachricht wesentlich verändern („interpretieren“). Zum Beispiel, wenn ein Lob falsch übermittelt wird, kann es als Spott wahrgenommen werden! Das Wort Gericht, das als Geldinstitut interpretiert werden soll, kann man als eine Sitzgelegenheit verstehen.<sup>11</sup>

Deswegen soll **der Sender** normalerweise in der Kommunikation selber **feststellen**, wie der Empfänger seine Nachricht verstanden hat bzw. ob der Empfänger gehört hat, was ihm gesagt wurde, und wie er die ausgesprochenen Wörter **interpretiert** hat. Erst dann kann er nach dem Prinzip der **dualen Kommunikation** handeln bzw. den Empfänger berücksichtigen.

Es stellt sich also eine neue Frage: Wie soll man feststellen, welche Nachricht der Empfänger erhalten bzw. wie er die Nachricht interpretiert hat?<sup>12</sup> Dafür gibt es **zwei** Möglichkeiten. Erstens kann man den Empfänger direkt **fragen**. Wenn seine Antwort die Institution heißt, dann hat er die Nachricht völlig verstanden, aber sie unterscheidet sich von der Nachricht, die wir an ihn gerichtet haben. Zweitens ist es auch möglich, den Empfänger zu **beobachten**. Er könnte als Antwort auf die Nachricht des Senders eine Speise zubereiten. Auch in diesem Fall wird der Sender darüber entscheiden, wie sein Gesprächspartner die Nachricht verstanden hat.

<sup>11</sup> Das sind die Fälle der sog. Polysemie oder Mehrdeutigkeit der Wörter. Zu solchen Missverständnissen kann es aber auch kommen, wenn die Wörter richtig verstanden wurden, aber die SCHLUSSFOLGERUNG, die der Empfänger daraus gezogen hat, falsch ist. Eine Person kann sich beispielsweise ehrlich und freundlich benehmen, aber der Gesprächspartner kann zum Schluss kommen, dass der Sender ihn eigentlich ärgern will.

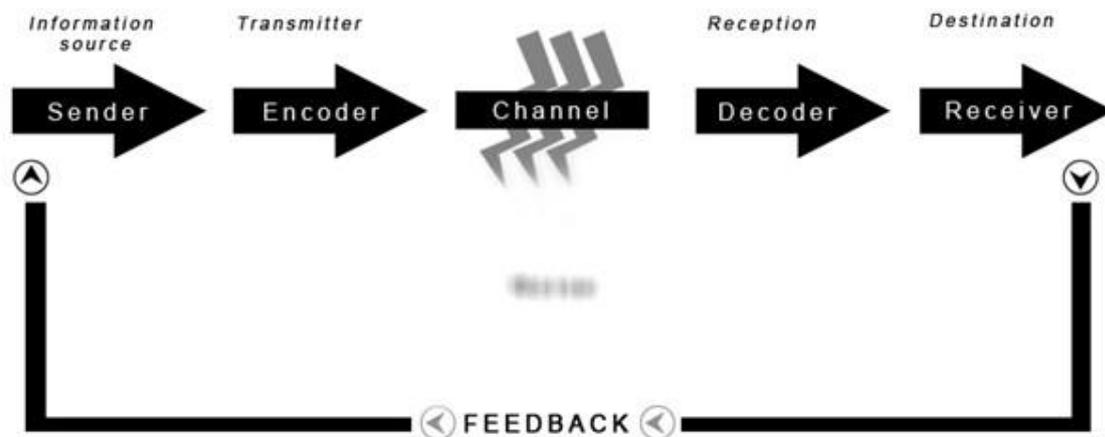
<sup>12</sup> Laut Watzlawick (Watzlawick, J. H. Beavin und D. D. Jackson, 1967) kann sich die Interpretation äußerst unterscheiden. Deswegen unternimmt er keinen Versuch, Interpretationen formal zu kategorisieren. Für KOMPAS-Zwecke können wir es dabei belassen!

In beiden Fällen verwendete der Sender **den Rückmeldungsmechanismus** beziehungsweise **den Feedbackmechanismus**. So kann er die Nachricht korrigieren, falls sie missverstanden wurde.

Das ist, natürlich, von entscheidender Bedeutung. Durch die Rückmeldungsschleife können die Kommunikationsteilnehmer nicht nur Auskunft über ihre erfolgreiche Nachrichtenübermittlung bekommen, sondern auch die Möglichkeit, ihre Nachricht zu **korrigieren**.

Norbert Wiener (in: Barnett Pearce, W., 1989), Amerikaner aus Österreich, war einer der ersten, der auf die Wichtigkeit der Rückmeldungsschleife oder des sog. *Feedbacks*, hingewiesen hat, die, wie schon früher gesehen, nicht nur in der Kommunikation sehr wichtig ist. Er hat gezeigt, dass die Person, die die Rückmeldung nicht wahrnimmt, die Kommunikation intensivieren und immer lauter und länger sprechen kann, ohne den gewünschten Effekt zu erzielen.

Das Shannon-Weaver-Modell muss daher durch noch eine weitere Komponente ergänzt werden, nämlich, durch die Rückmeldungsschleife. Das ganze System kann dann so aussehen:



*Quelle: communicationtheory.org*

Es sei an einen der genialen „Konstrukteure“ der Kommunikationsmodelle erinnert. Es handelt sich um Politikwissenschaftler Harold Lasswell, der das **verbale** Kommunikationsmodell entwickelt hat. Es besteht aus den folgenden Bestandteilen: **WER SAGT WAS – ZU WEM – MIT WELCHEM EFFEKT** (Lasswell, H. in: Byman Bryston, ed., 1948).

Lasswell wird in diesem Kontext erwähnt, weil er noch einen weiteren wichtigen Bestandteil hervorhob, der von den vorher dargestellten Modellen nicht ausreichend berücksichtigt wurde. Es geht um **die Wirkung** bzw. um **den Effekt**.

Die Wirkung, wie man es schon bei der Interpretation des Wortes *Gericht* als Institution und als Speise besprochen hat, kann völlig von der Absicht des Senders abweichen. Die Verfolgung der Wirkung (die Rückmeldungsschleife ist wieder im Spiel) spielt eine große Rolle in der angewandten Massenkommunikation wie beispielsweise in Marketing, im Bereich der Presse und der Öffentlichkeitsarbeit u. Ä. Übrigens gibt es kaum eine menschliche Tätigkeit, in der die Wirkung des Handelns vernachlässigt werden kann! Das ist auch verständlich, weil wir handeln und kommunizieren, um eine Wirkung zu erzielen.

Was kann man als eine **wichtige Wirkung der Kommunikation** betrachten? **Den Beziehungsaufbau!** Wenn man mithilfe seiner Kommunikation die gewünschte Beziehung aufbaut, ist die Kommunikation, wie schon gesagt, gelungen. Wenn man jedoch eine unerwünschte Beziehung aufgebaut hat, hat man offensichtlich falsch kommuniziert!

Man muss, offensichtlich, mit dem Empfänger beginnen! Worauf soll er sich konzentrieren? Was soll er dabei in Betracht ziehen?

Wenn man in einem **dualen** Modell die Kommunikation aus der **Systemperspektive** betrachtet, dann fragt man nach den Bedürfnissen und Wünschen des Empfängers. Wenn man die Antwort auf diese Frage entdeckt hat, kann man die Kommunikation ihm und sich selbst anpassen. Die Frage ist also, was der Empfänger will und kann. Es handelt sich um seine **Kommunikationsmotivation!** Erst wenn man über diese Informationen verfügt, kann man auf diese Frage zurückgehen. Obwohl schon manches darüber gesagt wurde, müssen dieser Frage einige Absätze gewidmet werden.

Menschen werden natürlich auf unterschiedlichste Weisen motiviert. Zum Beispiel, einige möchten die Nächstenliebe empfinden, andererseits wollen einige Chefs werden, manche wollen Wettbewerbsgewinner werden, während einige ihrem Vorgesetzten näherkommen oder einen sicheren Hafen finden wollen.

Es scheint, als ob das alte Sprichwort wieder bestätigt wird: „Wie viele Köpfe, so viele Meinungen“. Darin kann man sich schlecht zurechtfinden, deswegen ist jeder Versuch, einige Grundsätze zu finden, vielleicht im Voraus zum Scheitern verurteilt!

Ein beliebter Ratschlag für gute Kommunikation lautet: „Sag deinem Gesprächspartner das, was er hören will!“ Dieser Ratschlag impliziert jedoch Konformismus oder sogar Feigheit. Außerdem, wird erst dann die Frage, was der Empfänger tatsächlich **hören will**, gestellt. Wenn man ihn zu viel lobt oder ihm Komplimente macht, ist es möglich, dass ihm das eigentlich nicht

passt und deswegen auch dies nicht hören will... All das zeigt, wie es wichtig ist, die Hauptwünsche oder Grundmotivationen des Gesprächspartners herauszufinden!

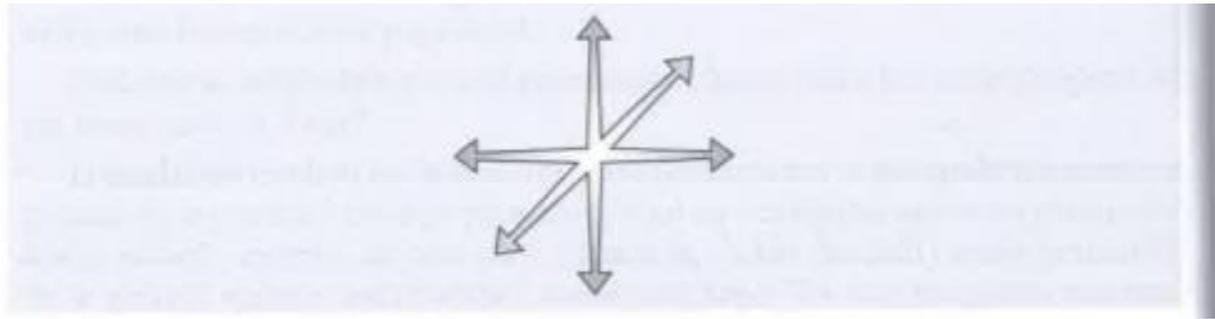
## 11. DIMENSIONEN DER KOMMUNIKATIONSBEZIEHUNG

Was dies anbetrifft, kann einem ein Autor weiterhelfen, dessen Ansichten unter den Theoretikern und Praktikern in diesem Bereich großen Anklang fanden. Es handelt sich hier um schon früher erwähnten Psychologen Robert Bales (1970), der sich mit dem Verhalten von Menschen in kleineren Arbeitsgruppen beschäftigte, während sie unterschiedliche Aufgaben lösten. Es scheint, als ob er wichtige Dinge entdeckt hat, indem er die Frage, worauf sich all auf den Wünschen beruhendes Engagement zurückführen lässt, beantwortet hat. Ihm nach gibt es nur einige grundlegende Dimensionen beziehungsweise drei Dimensionen. Diese sind: *horizontale, vertikale und diagonale Dimension*.

Bei der Person, die mit ihren Mitarbeitern **enge Kontakte knüpfen** oder **sich** mit ihnen **identifizieren** will, dominiert die horizontale Dimension. Wenn es einer Person am wichtigsten ist, eigene **Stärke** und **den eigenen Wert** zu zeigen, befindet sie sich in der vertikalen Dimension. Die Motivation durch die diagonale Dimension ist bei den Personen sichtbar, deren Hauptwunsch es ist, **nützlich** zu sein, um die Gruppenaufgaben lösen zu können. Diese Dimension könnte auch als Arbeitsdimension bezeichnet werden.

Folgende Beispiele zeigen, worum es sich hier handelt. Auf die Frage des Gesprächspartners, worum es hier geht, wird die Person, die enge Kontakte knüpfen will (horizontale Dimension), alles auf eine angenehme, nicht aggressive und verständliche Weise erklären. Wenn diese Person jedoch in erster Linie oder sogar ausschließlich eigene **Stärke und den eigenen Wert** (vertikale Dimension) hervorheben will, wird sie die Gelegenheit nutzen, um ihre **Vortrefflichkeit** hervorzuheben und vielleicht gleichzeitig dem Fragenden zu zeigen, warum sie besser ist. Die Person, die die **Aufgabenerfüllung** für wichtig hält (diagonale Dimension), wird das Problem, mit dem die Gruppe konfrontiert ist, objektiv beschreiben und gleichzeitig einen **Lösungsweg** vorschlagen.

Die erwähnten Dimensionen können graphisch einfach dargestellt werden:



Da die grundlegenden Dimensionen oder Erweiterungen der Beziehungen zu der vorher genannten vertikalen Dimension gehören, die einem mitteilt, ob eine Person in der Beziehung eine dominante Rolle, Rolle des Partners oder eine untergeordnete Rolle übernimmt und sich anschließt, soll man sich dessen bewusst werden und auch diese Dimensionen beherrschen, um eine positive Nachricht zu senden und eine falsche zu vermeiden. Außerdem soll man die **Menschenkategorien** erkennen können, die mit den schon erwähnten Dimensionen verbunden sind, damit man weiß, mit wem man zu tun hat.

Laute Einzelne, die einen großen Kommunikationsraum beanspruchen und sich immer auf dominanten Stellen positionieren, gehören zu dem oberen Segment der **Vertikale**. Die gesamte Kommunikation derjenigen, die mit ihrem Partner kommunizieren, die anderen respektieren, einer Person nahe stehen, auf derselben Position wie die anderen Kommunikatoren diskutieren, wird am Schnittpunkt der horizontalen und der vertikalen Ebene positioniert. Wer immer nach Schutz sucht, anderen zustimmt und auf eine nonverbale Weise zeigt, dass er „von unten“ kommuniziert, wird auch auf solche Weise wahrgenommen, d. h. er wird als „Benutzer“ des unteren Teils von der vertikalen Dimension in der Kommunikation wahrgenommen.

Was die **horizontale** Dimension angeht, zeigt die Person, die sich einem nähert, sowohl auf eine verbale als auch auf eine nonverbale Weise, dass sie sich einem nähern, oder sich ganz im Gegenteil von einem distanzieren will. Diese Person wird einem klarmachen, was für eine Beziehung sie mit einem aufbauen will.

Wie schon gesehen, sendet die dritte Dimension bzw. die **Wertigkeitsdimension** einem die Signale mit unterschiedlichen Vorzeichen gut / schlecht, zugeneigt / abgeneigt, unser / ihr, sicher / unsicher und Ähnliches. Solche Signale werden nochmals durch verbale und nonverbale Kanäle gesendet und die Kommunikatoren können sie leicht erkennen. Deswegen ist es nützlich, die Position, die die andere Person in der Kommunikation gegenüber einer Person einnimmt, zu erkennen und zu wissen, wie man sich, falls nötig, selbst positionieren kann.

Was sagt einem diese Positionierung? Wie nimmt man solche Menschen wahr? Wie positioniert man sich selbst in der Beziehung mit einer anderen Person? Was teilt man damit mit?

In Bezug auf die oben genannten Beziehungsdimensionen soll man wenigstens auf die mögliche Verbindung mit der weiblichen bzw. männlichen Verwendungsweise dieser Dimension hinweisen. Einige Forscher, die sich mit diesem Thema beschäftigten, wiesen auf einige Ähnlichkeiten und Unterschiede in der Kommunikation zwischen Geschlechtern hin.

Manche Autoren (Gray, J., 1996, Tannen, D. 1998, Wood, J. T., 2011) meinen, dass die meisten Männer am meisten vertikal, d. h., durch die Hervorhebung ihrer Stärke und die Durchsetzungsfähigkeit motiviert sind, während die Frauen hauptsächlich horizontal motiviert sind, d. h. sie neigen zum **Anfreunden**. Beispiele, die dies bestätigen, werden in späteren Kapiteln weiter besprochen.

Daran ist sicherlich etwas Wahres, mindestens wenn man solche Dinge direkt betrachtet. Die Gesellschaft entwickelt sich in der Richtung der Geschlechtergleichstellung und demokratischer Beziehungen, deswegen ist es auch so in unserer Umgebung. Trotzdem besteht noch immer eine tiefe Kluft zwischen sexueller Ausrichtung und der Alltagspraxis. Es ist also kein Wunder, dass sich viele Menschen nach einem traditionellen Muster verhalten, weswegen sie Männer als Muskelprotze, die sich nur beweisen wollen, und Frauen als schwächer und den Männern untergeordnet wahrnehmen.

Leider gibt es noch immer keine glaubwürdigen Forschungen über den möglichen Einfluss solcher Ansichten auf die Kommunikationsszene in Kroatien. Ein guter Kommunikator wird solche Tatsachen mindestens als eine Hypothese anerkennen, von der er in einer Kommunikationssituation ausgehen kann. Selbstverständlich kann er sich in einer aktiven Suche nach der Rückinformation in der Kommunikation an seine konkreten Gesprächspartner\*innen anpassen.

Einer Erwähnung bedarf auch die Tatsache, dass nicht alle Männer und Frauen gleich sind. So sind einige Männer ausgesprochene Horizontalisten (sie wollen anderen nahekommen), während einige Frauen ausgesprochene Vertikalistinnen sind, was bedeutet, dass sie dominant sein wollen. Wenn es also um einen konkreten Gesprächspartner geht, muss der Sender erst **entdecken**, welche Motivation tatsächlich dominiert, weil er sonst seinen eigenen Vorurteilen zum Opfer fallen kann. Dann wird auch die Kommunikation nicht angepasst und es wird gerade das passieren, was am Anfang beschrieben wurde! Verschiedene konkrete Verhaltensweisen

von Frauen und Männern bzw. ihre Wahrnehmung werden in späteren Kapiteln näher beschrieben.

Menschen haben sicherlich noch viele andere Bedürfnisse und Wünsche außer denen, die Robert Bales angeführt hat.<sup>13</sup>

Leser, die Interesse daran haben, sollten Handbücher der Psychologie oder Fachliteratur zu diesem Thema lesen. In diesem Buch werden einige praktische Ratschläge angeboten, die man auf der Grundlage von Kommunikationsprinzipien anwenden kann, um Beziehungen mit anderen Menschen aufzubauen.

Die ersten zwei Motivationen und die fünfte und die sechste Motivation können als Aspekte der vertikalen Dimension betrachtet werden, die dritte und die achte als Aspekte der horizontalen Dimension, während die siebte größtenteils als diagonale Dimension betrachtet werden kann. Die vierte Motivation bzw. Übertreibung kann die Rolle von allen drei genannten Dimensionen übernehmen. Einer der oft zitierten Psychologen, Abraham Maslow, entwickelte eine andere Klassifikation:

1. physiologische Motive (bzw. Bedürfnisse – Nahrung, Wärme, Bewegung – hierzu gehört beinahe das Bedürfnis nach Kommunikation!)
2. Sicherheit (körperliche und seelische)
3. Zugehörigkeitsgefühl und Liebe
4. Wertschätzung
5. Selbstverwirklichung

Motive unter 2 und 4 sind vertikaler Art und Motiv 3 ist horizontaler Art. Physiologische Motive (Bedürfnisse) stellen die grundlegende Voraussetzung für die Lebenserhaltung dar, während die Selbstverwirklichung (Motiv 5) das Resultat der Deckung aller anderen Motive ist und mehr!

Es soll nochmals wiederholt werden, dass alle in der Kommunikation **Rollen** übernehmen, die die Verhaltensweisen bestimmen. Sie können natürlich miteinander in Einklang stehen, müssen aber nicht. Sie können auch symmetrisch und asymmetrisch sein. Im ersten Fall kommt es zur Übereinstimmung und im zweiten zum Konflikt, was sicherlich keine Voraussetzung für eine

---

<sup>13</sup> Ein Beispiel dafür ist das Buch von Friedemann Schulz von Thun (1981), in dem er acht solche Motivationen anführt. Das sind: Aggression und Unterschätzung der anderen, Kontrolle über die anderen, Hilfe, Übertreibung, (Selbst)vollkommenheit, Distanzierung von den anderen (Mangel an Empathie), Hilflosigkeit, Dienst am Nächsten.

gute Kommunikation ist. Die Rolle wird als die Position in der Beziehung gegenüber der anderen Person definiert. Zum Beispiel, die Rolle des Übergeordneten gegenüber dem Untergeordneten, die Rolle eines problematischen Menschen gegenüber eines unproblematischen, der auch versucht, anderen zu helfen. Weiterhin gibt es die Rolle des Allwissenden im Gegensatz zu der Rolle des Unwissenden oder die Rolle des Freundes gegenüber der des Feindes sowie die Rolle des Verständnissuchenden gegenüber demjenigen, der nur nach Fehlern bei anderen sucht, usw. Die Rollen sind dementsprechend **konkret definiert**, wie die Rollen in der Belletristik!

In ihrer konkreten Form entwickeln sie sich jedoch in mehreren schon erwähnten Dimensionen: in der vertikalen (der Übergeordnete gegenüber dem Untergeordneten, der Stärkere gegenüber dem Schwächeren, Befehlsgeber gegenüber demjenigen, der von ihm abhängt.) Selbstverständlich sind hier auch kompliziertere Beziehungen möglich, wie z. B. der vermeintliche Abhängige, der eigentlich der Übergeordnete ist. Das sind Spiele, die Menschen spielen und die der früher erwähnte Erik Berne beschrieben hat. Die zweite Dimension ist die horizontale, wo der Schwerpunkt nicht auf dem Status liegt, sondern auf der Nähe, dem Beileid, der Identifikation, dem Empfindungsvermögen, dem Verständnis, aber auch umgekehrt, auf der Distanzierung, der Gefühlskälte, dem Mangel an Empfindungsvermögen und Beileid, der Bestrafung und der Form statt Inhalt u. Ä.

Also, in allen konkreten parallel existierenden Rollen sind diese zwei grundlegenden Dimensionen anwesend. Ihnen kann auch die dritte, partizipative Dimension hinzugefügt werden, die im Grunde eine Arbeitsdimension ist, da sie sich auf die Aufgabenlösung bezieht. Diese steht auch im Gegensatz zu der destruktiven Dimension. Die destruktive Dimension kann scheinbar partizipativ sein, d. h. sie kann Teilnahme und Hilfe signalisieren und in der Wirklichkeit darauf abzielen, die Lage zu verschärfen und zu verschlimmern, ohne es überhaupt zu bemerken!

Menschen kommunizieren in konkreten Formen und neigen zur Erfüllung ihrer Rollen, die sie anstreben ohne zu bemerken, was sich in konkreten Verhaltensweisen widerspiegelt. Das ist sehr wichtig für diejenigen, die die Formen erkennen, weil sie dann ihre Kommunikationsweise anpassen und bestimmte Ziele erreichen können.

## **12. WEM VERTRAUEN MENSCHEN IN DER KOMMUNIKATION**

Die mit den erwähnten Dimensionen verbundene Frage lautet: Wem vertrauen Menschen in der Kommunikation? Vertrauen sie demjenigen, der ihnen übergeordnet ist oder demjenigen, der

ihnen gleichgestellt ist? Man befindet sich oft in der Situation, in der man eigenen Partner von etwas überzeugen will. Wie kann man das erreichen? Man weiß, dass die Überzeugung besonders wichtig ist, nicht nur im Alltag, sondern auch bei den Auftritten in einer Organisation, in einem politischen Gremium oder in Massenmedien.

Alle sind sich der Tatsache bewusst, dass man einem Experten im Fernsehen z. B. einem Arzt, Physiker, Wirtschaftswissenschaftler oder Jurist, fast immer trauen oder mindestens seine Aussagen berücksichtigen wird. Erscheint im Fernsehen jedoch eine Person, die offensichtlich nur spekuliert und nicht tatsächlich Einsicht in das Thema hat, werden die Zuschauer skeptisch oder halten ihre Aussagen für irrelevant.

Hierbei sind zwei Merkmale wichtig: Erstens sollen die Zuschauer tatsächlich daran glauben, dass die Person ein unbestrittener Experte ist, und zweitens sollen sie daran glauben, dass diese Person ihn wirklich informieren möchte, was gleichzeitig bedeutet, dass die Person objektiv und gutmütig ist. Gutmütigkeit ist oft sogar wichtiger! Der Zuschauer ist bereit, die Aussage einer böswilligen Person zu verwerfen, auch wenn es sich um die Aussage eines Experten handelt.

Dies gilt auch für die alltäglichen Gespräche bzw. für die übliche Kommunikation.

Es handelt sich jedoch nicht nur um die negative Wirkung der Böswilligkeit. Die Person, die Aufmerksamkeit um jeden Preis auf sich ziehen, offensichtlich ihre Überlegenheit betonen und sich als besser informiert oder klüger (vertikale Dimension) durchsetzen will, wird auf die gleiche Weise betrachtet. Die meisten betrachten die Übertreibungen in der vertikalen Dimension als eine Art Böswilligkeit bzw. als einen Versuch des Senders zu dominieren und die anderen in der Dimension hinunterzustoßen.

Die Gefahr für diejenigen, die auf diese Weise kommunizieren, besteht darin, dass der Empfänger oft nicht nur die Nachrichten, sondern auch die Person selbst verwirft!

Und was ist mit der horizontalen und diagonalen Dimension? Zerstören sie auch das Vertrauen in den Sender? – In den meisten Fällen: nein! Wenn man spürt, dass die Person gutmütig ist, sich anfreunden oder dem Empfänger einen nützlichen Rat als Lösung anbieten will, werden die meisten ihre Nachrichten akzeptieren. In solchem Fall handelt es sich um die Verwendung

von der horizontalen Dimension. Außerdem wird der Empfänger diese Person als Ganzes positiv bewerten. Es sei an die Sendungen über Gesundheit erinnert!<sup>14</sup>

Auch hier gibt es leider mögliche Komplikationen. Es ist nämlich möglich, mit dominant horizontaler Motivation auch zu übertreiben! In diesem Fall will der Gesprächspartner dem Empfänger auf jeden Fall, sozusagen um jeden Preis, zustimmen, nur um seine Anerkennung zu erhalten (alle kennen solche Kriecher). Die Folge ist genau das Gegenteil, also, Entsetzen! Darüber hinaus verliert die Person, die auf diese Weise kommuniziert, ihre Würde.

Diese sind jedoch eher außergewöhnliche als normale Situationen. Solches Verfahren soll einen nicht von der grundlegenden Feststellung ablenken, dass das Vertrauen zu dem Gesprächspartner darauf basiert, wie man seine Kompetenz (Fachkenntnis) und *Gutmütigkeit* erlebt. Das ist noch eine weitere Anwendung des **Prinzips des Ausgehens von dem Gesprächspartner und der Anpassung von Dimensionen an die konkrete Situation!**

Mit anderen Worten, jeder schreibt eigene Geschichte. Gerade darin liegt die Kraft der Belletristik, weil diese konkreten Formen eigentlich ihr wahres Thema sind. Außerdem bleiben die Quellen des Verhaltens ein Geheimnis, das dem Leser äußerst interessant ist!

Es wurde schon gezeigt, dass die Rollenverteilung bzw. die Aufnahme des Einzelnen in die Kommunikationsaktivitäten in der Gestaltung einer positiven Beziehung zwischen den Kommunikatoren einen wichtigen Platz einnimmt. Wenn der Gesprächspartner denselben Kommunikationsinhalt in der Kommunikation als der Elternteil seinem Kind, als Kollege einem anderen Kollegen, als Chef seinem Mitarbeiter oder als Freund einem anderen Freund ausspricht, wird der Inhalt jedes Mal völlig anders klingen. Die Analyse der Kommunikationssituationen (Kommunikation durch Rollenspiele) hat im Laufe der mehrjährigen Arbeit mit den Seminarteilnehmern gezeigt, dass die **Beziehung** zwischen den Kommunikatoren, nachdem sie sich befreundet haben, die beste für eine erfolgreiche Kommunikation mit guten Wirkungen war. Die Atmosphäre wurde gemütlich und die Sprache wurde einfacher und verständlicher. Als ob eine Art Automatismus ausgelöst würde, der eine positive Beziehung zustande brachte!

Daher heißt auch der Ratschlag für eine gute Kommunikation: Falls Sie eine gute Beziehung schnell aufbauen sollen, stellen Sie sich auf der anderen Seite einen Freund vor, an den sie sich wenden, und Ihre Kommunikation wird fast automatisch gut gesteuert und erfolgreich sein.

---

<sup>14</sup> Solche Sendungen über Gesundheit des kroatischen Rundfunks HRT werden von den eminenten Experten und Journalisten Dr. Veljko Đorđević und Helga Vlahović moderiert

Wirkung und gute Zusammenarbeit sind dann mehr als wahrscheinlich. Das zeigt einem, dass die Kombination von der Kommunikation auf derselben Ebene und dem Fokus auf den Empfänger (horizontale Dimension) fast momentan die besten Wirkungen zeigt.

### **13. TECHNIKEN ZUR GESTALTUNG DER KOMMUNIKATIONSBEZIEHUNGEN**

Gibt es bestimmte konkrete Techniken, die uns helfen können, gute (und wirksame) **Beziehungen** aufzubauen?

Es ist bekannt, dass der Einzelne, der geschickt kommuniziert, versucht, so viele Nachrichten wie möglich in **Fragen** zu verwandeln, wenigstens in die rhetorischen. Was wird damit erreicht? Der Wert des Gesprächspartners wird erhöht, er bekommt eine Rolle in den Geschehnissen und wird dem Gesprächspartner näher, eine positive Beziehung wird entwickelt und die Stimmung verbessert. Bedeutend ist die Tatsache, dass man dann nicht das Gefühl hat, dass dem Gesprächspartner die Lösung aufgezwungen wird, sondern er trifft allein und ungezwungen Entscheidungen. Es stellt sich heraus, dass die Fragen nicht nur dazu dienen, die Informationen über das Thema und den Gesprächspartner selbst zu sammeln, sondern dass sie auch einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Beziehung mit dem Gesprächspartner ausüben, und nämlich um eine Beziehung, die für die Kommunikation optimal ist! Dadurch kann man den Kommunikator hochstufen, indem man ihn um Hilfe oder Ratschlag bittet, oder ihn auf der schon genannten vertikalen Dimension herunterstufen, um eine möglichst symmetrische Kommunikation sicherzustellen und besonders ihm nahezukommen, indem man die horizontale Dimension benutzt. Es stellt sich in der Praxis heraus, dass wenn man Fragen stellt, darauf achten soll, dass das „Einbringen“ ins Gespräch nicht zu einer Art Ermittlungsprozess wird, der die positive Absicht annullieren kann. Hier sind einige mögliche Fragen, mit denen man positive Wirkung erzielen kann:

- KÖNNEN SIE MIR HELFEN?
- KÖNNEN SIE MIR EINEN RAT GEBEN?
- WAS WÄRE IM INTERESSE VON UNS ALLEN?
- WELCHE LÖSUNG WÄRE FÜR SIE AKZEPTABEL?
- WÄRE DAS AKZEPTABEL FÜR SIE?
- WAS SOLL MAN VERÄNDERN?
- DENKEN SIE, DASS DIES NOCH BESSER SEIN KÖNNTE?
- WAS WOLLEN SIE DAMIT ERREICHEN?

- WAS HABEN SIE DAVON?
- HABE ICH SIE GUT VERSTANDEN – HABEN SIE DAS GEMEINT?

Es wäre nützlich, hier noch einmal zu betonen, dass die Fragen, die man in der Kommunikation stellt, *offen* und *geschlossen* sein können. Dieser Unterschied ist besonders wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation.

Während die geschlossenen Fragen wie z. B. „Haben Sie? (ja oder nein)“, „Hat sie Sie gefragt?“ (ja oder nein), „Liebst du mich?“ (ja oder nein) eigentlich einen unter Druck setzen, die Fragen zu beantworten und bei einem Unbehagen schaffen, soll man nicht vergessen, dass Menschen freiwillige Entscheidungen treffen wollen. Mit den offenen Fragen erzielt man diese Wirkung nicht. Wenn man diese Fragen beantwortet, gibt man Informationen und entwickelt eine Beziehung, in der man eine befriedigende Rolle hat. Deswegen soll man möglichst viele Fragen wie diese stellen: z. B. „Was haben Sie gemacht (erlebt)?, Was wollten Sie damit erreichen?, Wie haben Sie das verstanden?, Wie haben Sie das erreicht?, Warum denken Sie, dass es so ist?, Warum halten Sie das für wichtig? ...“ Eigentlich soll man sich daran erinnern, dass eine Anforderung, etwas zu tun oder zu erfahren, immer in eine Frage verwandelt werden soll!

Und wie kann man mithilfe der Kommunikation konkret **die Stimmung des Gesprächspartners** bzw. des Empfängers beeinflussen?

Man soll selbst gut gelaunt sein, dem Gesprächspartner einen sympathischen Kompliment machen, einen Witz, einen Scherz oder eine Anekdote erzählen (man soll wählen, worin man gut ist, um nicht mehr Schaden als Nutzen zu verursachen), den Gesprächspartner an einen seiner Erfolge erinnern, etwas Positives oder etwas Nützliches für den Gesprächspartner ankündigen und den Gesprächspartner durch das Fragen und das Vermeiden von Predigten oder Monologen in die Kommunikation einbeziehen.

Wie soll man, wenn nötig, die **Veränderung der menschlichen Reaktion** beeinflussen?

Man soll die menschliche Reaktion in positive Richtung lenken und bejahende Stimmungslage wählen, weil der Gesprächspartner in einem positiven Zustand auf fast alles positiv, d. h. mit „ja“ reagieren wird. Wenn der Gesprächspartner sich in einem negativen Zustand befindet, antwortet er im Gegensatz dazu auf fast alles mit „nein“. Da es sich um einen unbewussten Mechanismus handelt, kann ein erfahrener Kommunikator den Gesprächspartner positiv lenken bzw. die bejahende Stimmungslage wählen. Danach ist der Erfolg fast garantiert!

Es stellt sich die Frage, wann man mit der Lenkung in die bejahende Stimmungslage bzw. mit der Reaktion beginnen soll? Der Rat lautet: sofort, am Anfang des Treffens. Falls man nicht weiß, wie man es tun soll, gilt der folgende Rat:

- a) Man soll das ansprechen, was im Interesse des Gesprächspartners steht (man soll ihn auf mögliche Einkommenssteigerung, erleichterte Arbeitsbedingungen, schnelleren Erfolg, das Wohlbefinden aufmerksam machen). Dann folgt die „weil“-Formel, die Vor- und Nachteile der Kommunikation zeigt.
- b) Die Kommunikation soll die positiven Voraussetzungen einschließen, die auf das Selbstwert-, Sicherheits- und Akzeptanzgefühl wirken können.
- c) Man soll die Fragen stellen, die der Gesprächspartner sicherlich mit „ja“ beantworten kann.
- d) Man soll die Fragen stellen, die Einverständnis oder schon erledigte Arbeit voraussetzen.

Bei der Lenkung in die bejahende Stimmungslage in der Kommunikation wird auch die Technik des schrittweisen Vorgehens verwendet!

Es handelt sich darum, dass der Kommunikator mit der Frage anfängt, für die er sicher ist, dass der Gesprächspartner sie positiv, also mit „ja“, beantworten wird. Erst dann lenkt er das Gespräch allmählich auf die Anforderung, die der Gesprächspartner ablehnen könnte. Zum Beispiel, die erste gestellte Frage ist umfassend und allgemein: Sie sind... Sie kennen.... Sie haben Erfahrung in..... gemacht; die zweite Frage wird aus der ersten abgeleitet: Also, Sie kennen....; Sie haben schon das gemacht..., Sie erinnern sich daran...; mit der dritten Frage formuliert man einen Antrag: Sie können mir dann sicherlich mit....helfen, Sie können mir sagen....., Sie sind mit .... einverstanden....

Die folgenden zusätzlichen Verfahren können in der Kommunikation zur Realisierung einer Einwilligung oder Lenkung auf die bejahende Stimmungslage verwendet werden. Es handelt sich um neun mögliche Verfahren.

1. Man suggeriert einem die Begründung („weil“), was zu einer automatischen Reaktion führt.
2. Man gibt einem das Gefühl der Sicherheit, indem man Ängste vor dem Scheitern oder vor möglichen Verlusten beseitigt.
3. Man soll mehr verlangen, um das zu bekommen, was der Kommunikator will – einen „Rabatt“.

4. Man verwendet die Methode des Schenkens, die für den Gesprächspartner verbindlich wird.
5. Man verwendet auch die Methode des schrittweisen Vorgehens, wobei die Einwilligung zum Nebensächlichen die Einwilligung zum Hauptsächlichen beinhaltet.
6. Die Methode der experimentellen Anwendung ist ebenfalls möglich.
7. Angewandt wird die Methode, mit der man einen scheinbaren Mangel hervorruft, um das Interesse des Gesprächspartners zu steigern, weil alles, woran es mangelt, an Wert gewinnt. Es wird auch auf den Wettbewerb, beschränkte Zeit fürs Denken und Handeln oder einfach auf das begrenzte Angebot bzw. auf die mögliche Warenknappheit hingewiesen.
8. In der Kommunikation muss der Gesprächspartner genug Zeit haben, um eine Entscheidung zu treffen, damit er sich frei fühlen und sich seiner eigenen Rolle in der Kommunikation bewusst werden kann.
9. Bekannt ist auch die Methode, bei der man, nachdem die Hauptanforderung angenommen wird, von dem Gesprächspartner noch ein weiteres neues, kleines Zugeständnis verlangen („Nun, wenn wir uns darauf geeinigt haben, können wir noch das...“).

Diese Verfahren sind gleichzeitig die Techniken, die auch Werbefachleute anwenden.

Für diejenigen, die in den angebotenen Verfahren eine Möglichkeit für die Verbesserung eigener Kommunikation bzw. für die Stärkung von Kommunikationskompetenzen sehen, wird eine der Übungen für die Steuerung des Gesprächspartners angeboten. Das ist auch die Gelegenheit, die Kommunikatoren, die sich weiterentwickeln wollen, daran zu erinnern, dass der Erfolg in diesem Bereich durch Übung bzw. Praxis erzielt wird, die auch bei denjenigen, die schon bestimmte Ergebnisse erzielt haben, im Mittelpunkt der Interessen steht.

Die Übung der Steuerung eines Gesprächspartners kann durch folgende Sätze ausgeführt werden, wobei man in der linken Spalte die Sätze, die negative Wirkung erzielen, und in der rechten Spalte die Sätze, die zu den gegensätzlichen, positiven Wirkungen führen, ergänzen kann.

Ergänzen Sie die folgenden Sätze:

NEGATIV	POSITIV
ICH GLAUBE NICHT, DASS...	ICH GLAUBE, DASS...

DAS GEFÄLLT DIR NICHT...	IHNEN GEFÄLLT ANDERES...
DU WILLST SICHER NICHT...	DU WILLST SICHER, DASS...
DU MUSST...	DU WIRST ... MACHEN, NICHT WAHR...
ES IST SCHRECKLICH, DASS SCHON...	DU BLEIBST, NICHT WAHR...
STEH NICHT...	BITTE (SETZ DICH) ...
DENK NICHT AN..	DENK AN ...
STEH NICHT HIER...	KANNST DU DA STEHEN BLEIBEN...
ACHTE DARAUF, NICHT ZU...	ACHTE DARAUF...
ICH BIN BENACHTEILIGT DURCH...	KÖNNEN SIE MIR MIT.... HELFEN
DAS FUNKTIONIERT NICHT...	DAS KÖNNTE BESSER FUNKTIONIEREN...

Früher wurde die Wichtigkeit des **Selbstwertgefühls** bei dem Gesprächspartner als die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation erwähnt.

Wenn man einer Person oder den Zuhörern eines Vortrags deutlich machen will, dass man sie schätzt und sie in derselben Position der schon erwähnten vertikalen Dimension „sieht“, in der man sich als Vortragende(r) auch befindet, ist es hilfreich, in der Einleitung auf die Tatsache hinzuweisen, dass die Titel in diesem Fall unwichtig sind, dass alle Anwesenden über viel Erfahrung in der Kommunikation verfügen und dass man eine offene Partnerkommunikation vorschlägt, durch die alle voneinander lernen können. Das wird dann die Voraussetzung für eine erfolgreiche gegenseitige Akzeptanz und eine erfolgreiche Lösung der Aufgaben, was sich im Laufe der mehrjährigen Arbeit in den Kommunikationskursen als äußerst praktisch und nützlich erwiesen hat. Hier kann trotzdem ein gut gemeinter Rat nützlich sein – Frauen sollen nicht zu viel private Details in Ihrer Vorstellung nennen (z. B. ich bin verheiratet, Mutter von vier Kindern u. Ä.), weil sie damit die Autorität verlieren, die ein Mann mit gleichen Angaben nicht verlieren, sondern sogar an der Vertrautheit und Akzeptanz gewinnen würde.

Auf welche Weise kann man den bestimmten Wert einer Person erhöhen?

Man kann auf *eine direkte Weise* den Wert des Gesprächspartners erhöhen. Diese Weise umfasst das Lob für etwas, was er jetzt oder früher erfolgreich gemacht hat und erst auf dieser Grundlage wird er persönlich gelobt. Die Betonung der Zusammengehörigkeit, die in der

Kommunikation oft verwendet wird, um den Eindruck einer Person zu verbessern, den bestimmten Wert oder die Stärke zu steigern.

in Obamas Rede in dem einleitenden Teil des Buches sowie auf den häufigen Versprechungen der Politiker, die geplanten Aufgaben nur zusammen mit den Wählern erfüllen, liegt.

*Auf eine indirekte Weise* kann dies erreicht werden, indem man um Ratschläge, Vorschläge, Analysen oder Hilfe bittet, wodurch dem Gesprächspartner eine bestimmte Rolle und ein höherer Wert zugewiesen werden, was wiederum für eine erfolgreiche Kommunikation nützlich ist. Der Wert einer Person kann durch die Betonung und den Hinweis auf den Status der Person (wenn nötig) oder in gewisser Weise durch die Verminderung des eigenen Status (was gerade beschrieben wurde) erhöht werden. Sinnvoll ist es auch, an die vorherigen Aussagen zu erinnern, sich Mühe um die besondere Behandlung solcher Personen zu geben und, was immer eine erhebliche Auswirkung zeigt – ihnen aufmerksam zuzuhören. Darüber wird später mehr gesagt.

Auch hier kann man eine nützliche Übung zur Lobformulierung anbieten. In vielen Kulturen, einschließlich der kroatischen Kultur, lobt man selten Familienglieder, insbesondere Kinder sowie Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz, selbst wenn sie etwas wirklich Gutes und Wertvolles gemacht haben. Die häufigste Erklärung dafür ist die Befürchtung, dass solche Personen nach dem Lob eingebildet werden könnten! Mit anderen Worten besteht die Befürchtung, dass sie sich im Vergleich zu uns zu hoch in der vertikalen Kommunikationsdimension befinden könnten!

Bei den Begegnungen mit Studenten und Teilnehmern in verschiedenen Kursen hat die Kunst, Lob auszudrücken, ebenfalls eine große Herausforderung dargestellt. Aus diesem Grund werden hier einige Übungen angeführt, die zur Vervollkommnung dieses Kommunikationssegments dienen.

Die Aufgabe war es, mindestens zwei Weisen anzugeben, wie man seinen Mitarbeiter\*innen Lob spenden kann. Hier ist eine Liste von Situationen:

1. Hat die Aufgabe vorzeitig erledigt.
2. Hat einen Streit (Konflikt) mit einem Kollegen (Kunden) verhindert.
3. Hat die beunruhigenden und ungeprüften Nachrichten nicht weiterverbreitet.
4. Hat an die beunruhigenden Nachrichten, die sich später als unwahr herausstellten, nicht geglaubt.

5. Hat sich entsprechend der Gelegenheit, die er / sie erwartete, angezogen.
6. Macht die Arbeit, die er / sie nicht machen muss.

Alle oben genannten Techniken bzw. Verfahren weisen darauf hin, dass man erst dann gut kommuniziert hat, wenn der Gesprächspartner das Gefühl hat, dass man auf seiner und nicht auf der Seite einer anderen Person ist. Nur dann wird die Arbeit erledigt!

Ob man erfolgreich war oder nicht, was man immer überprüfen kann, zeigt sich in dem Wunsch des Gesprächspartners, weiter mit einem über ein anderes Thema, das überhaupt nicht mit dem ursprünglichen, offiziellen Thema verbunden sein muss, zu sprechen. Der Erfolg zeigt sich auch in der Fortsetzung der Kommunikation nach dem Geschäftsteils, kurz gesagt, wenn man mit der Kommunikation fortsetzen will.

## 14. „SIEBEN GEBOTE“ DER GUTEN KOMMUNIKATION

Lasst uns zusammenfassen, was wir bisher festgestellt haben.

Wenn man jemandem helfen will, eine gute und erfolgreiche Kommunikation zu realisieren, können wir ihm raten, an der Beziehung, an dem positiven Gefühl, das mit der Grundeinstellung gegenüber dem Empfänger resultiert, zu arbeiten. Dabei können ihm einige von **sieben Grundregeln guter Kommunikation** helfen.

Man soll nicht immer alle Ratschläge in der Kommunikation auf einmal anwenden, weil man gar nicht wissen wird, was man sagen will. Man soll sich für ein bis zwei Ratschläge entscheiden, die man als entscheidend beurteilt und sie wirksam anwenden.

Die erste Regel deutet auf die Notwendigkeit hin, die Wichtigkeit des Empfängers zu betonen, eine *positive Einstellung und Stimmung bei dem Empfänger* zu schaffen, die ihm zeigen wird, dass sein Gesprächspartner kein Feind ist, sondern dass er ihm nahe steht, „unserer“ und der Richtige ist.

Die zweite Regel erinnert daran, dass man dem Empfänger einen bestimmten Wert beimessen soll, d. h., dass man ihm zeigen soll, dass er für ihn als Sender ein sehr wichtiger Partner in der Kommunikation ist.

In der dritten Regel geht es darum, dass man dem Empfänger *eine Rolle* in der Kommunikation und in den Geschehnissen im Allgemeinen *zuweisen* soll.

Viertens soll man bei dem Empfänger *das Interesse* an der Kommunikation wecken oder, einfacher gesagt, man soll den Empfänger ermuntern.

Fünftens soll man sich bemühen, die Kommunikation *dynamisch* und *überzeugend* zu gestalten und die Beteiligung an der Kommunikation zu maximieren.

Die sechste Regel bezieht sich auf *Klarheit, Einfachheit und Ordnung* in der Kommunikation.

Die siebte Regel erinnert daran, dass Abwehrhaltung, *Mäßigkeit und Abwesenheit von jeglichem Druck oder Angriff* den Gesprächspartner entwaffnen und eine Gewinnkombination bilden.

Die erwähnte Aussage, dass „man nicht nicht kommunizieren kann“, hat noch einen Sinn, weil **JEDE HANDLUNG GLEICHZEITIG KOMMUNIKATION IST!**

Jede Handlung hat zwei Seiten. Ihre Vorderseite ist das, was wir machen, und die Rückseite ist ihre kommunikative **Bedeutung!**

Bestimmte Bewegung, bestimmter Gesichtsausdruck, alles, was man jemandem antut oder nicht (z. B. wir schlagen oder streicheln jemanden, lächeln oder diskriminieren einen aus irgendwelchem Grund), enthält oft eine Botschaft, also, eine kommunikative Rückseite! Man hat in vielen Fällen schon gesehen, dass diese zweite Seite viel wichtiger ist als die physische Handlung selbst.

Die Kommunikationswissenschaft behauptet daher, dass die Kommunikation immer anwesend ist. Dies ist jedoch wieder einer der Gründe, warum Menschen glauben, dass sie, wenn es um die Kommunikation geht, nichts weiter lernen sollen! Außerdem wurde in dem einleitenden Teil darauf hingewiesen, dass man von der Geburt an bis zum Tod kommuniziert, und weil man noch immer lebt, weiß man wahrscheinlich, wie man das macht. Hoffentlich sind sie diesbezüglich bis jetzt zumindest ins Wanken gebracht. Deswegen wird Folgendes einem sicherlich interessant und nützlich sein.

Wie schon festgestellt, ist eine falsch gestaltete Beziehung im Gegensatz zu einer positiven Beziehung die Voraussetzung für Unsicherheit und Ablehnung – die „nein“ – Reaktion. Aus diesem Grund beschäftigen sich viele Kommunikationswissenschaftler damit, wie man bemerken kann, wer wie ist und was für eine Beziehung man erwarten kann. Falls Sie sich damit mehr beschäftigen wollen, suchen Sie bspw. nach dem „Persönlichkeitskompass. Ein neuer Weg, Menschen zu verstehen“ (Turner, D. & Greco, T., 1998) oder einem ähnlichen Buch, das sich mit diesem Thema beschäftigt.

Also, was fragt man sich jedes Mal, wenn man eine Person trifft? Wer ist das und was für eine Person ist das? Aufgrund der Antworten auf diese grundlegenden Fragen macht man sich das

*Bild* von einer Person. Und gerade es spielt eine sehr wichtige Rolle bei dem Aufbau von verschiedenen Beziehungen in der Kommunikation! Die Experten halten es für den Schlüssel für eine erfolgreiche Kommunikation.

Neben dem Ruf spielt jedoch beim Aufbau einer Kommunikationsbeziehung das **Zuhören** des Anderen in der Kommunikation eine wichtige Rolle. Wenn Sie gut zuhören können, können Sie Ihren Einfluss in der Kommunikation steigern! Mehr darüber in den späteren Kapiteln.

## **15. ROLLE VON IMAGE IN DER KOMMUNIKATION**

Wir werden uns hier genauer mit den Grundprinzipien der Imageprofilierung beschäftigen bzw. wir werden die Frage, wie das Image entsteht, beantworten.

Haben Sie sich jemals gefragt, warum Menschen in den letzten Jahren so viel vom Image einer Person sprechen? Dabei geht es nicht nur um die Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens. Das Wort Image hat sich in fast jede Pore des menschlichen Lebens eingeschlichen. Es scheint, als ob es sich um etwas Wichtigeres als konkretes Wissen oder konkrete Fähigkeiten handelt! Wie wichtig ist eigentlich *das Image*?

Persönliche, aber auch jede andere Art der Kommunikation soll man am besten als eine Art persönlichen Marketings betrachten, d. h. als Selbstplatzierung. Haben Sie sich schon gefragt, warum viele Menschen mit guten Ideen, großem Wissen und guten Managementfähigkeiten sowie diejenigen, die gute Organisatoren und Ausführende in ihren Beruf sind, doch keinen besonderen Erfolg auf ihrem Arbeitsplatz erzielen? Früher oder später bleiben sie beiseite, während die anderen ...

Es gibt zahlreiche Gründe für solche Misserfolge und einer von ihnen ist sicherlich der Mangel an Kommunikation bzw. ihre Unfähigkeit, das Image (die Persönlichkeit, der Eindruck) in ihre Umgebung zu übertragen. Das Image, das eine Person verkörpert, ist nämlich der entscheidende Faktor in der Reaktion der Umgebung auf sie.

Laut Forschungen ist die Fähigkeit, ein Image zu verkörpern, eine der Hauptvoraussetzungen für den Aufstieg zu Führungspositionen im Geschäftsbereich, in der Politik und in anderen Berufen. Darüber hinaus behaupten die Analytiker, dass heutige Situation in dieser Hinsicht völlig anders ist als vor nur 20 Jahren: Früher gewann der Kandidat mit den besten Qualifikationen die Stellenausschreibung, während heutzutage, wenn sich mehrere fast gleich gute und qualifizierte Kandidaten um einen Arbeitsplatz bewerben, derjenige gewinnt, der es

schaft, den besten persönlichen Eindruck zu hinterlassen. Es ist also kein Wunder, dass er mit der Zeit zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnt.

Wenn Manager oder Leiter die mittlere Ebene der Hierarchieleiter eines Unternehmens erreichen, werden Kommunikations- und Motivierungsfähigkeiten das Kriterium für ihre Weiterentwicklung, d. h. die Projizierung des positiven Images wird viel wichtiger als die erzielten Ergebnisse im Unternehmen selbst.

Schauen wir uns die Welt der Politik an! Wählt man da Menschen, weil sie sich zuvor in etwas hervorgetan und besondere oder überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben oder wählt man sie vor allem aufgrund ihres Images, das einem sagt, dass man ihnen vertrauen und dass sie etwas Gutes für die Gemeinschaft tun können.

Das positive Image kann in vielen Berufen mit der Arbeitsleistung verbunden sein. So haben die Studien gezeigt, dass Anwälte, die gutes Image haben, einen größeren Prozentsatz an Rechtsstreiten bekommen als die anderen Anwälte. Weiterhin haben die Studien gezeigt, dass Patienten viel häufiger nach Ärzten suchen, die mit ihnen zu kommunizieren wissen, also, die ein positives Image haben, und dass die Dauer der Rekonvaleszenz bei den Patienten, auf die das medizinische Personal und das Krankenhaus ein positives Image übertragen haben, um bis zu dreißig Prozent kürzer ist. Außerdem haben die Bewerber um eine Arbeitsstelle viel öfter den Job bekommen, wenn sie ein positives Image übertragen hatten. Letztendlich reflektiert sich gutes Image auch auf die höheren Einkommen in Bezug auf diejenigen, die solches Image nicht haben.

Dasselbe Regel gilt auch für Unternehmen, Organisationen, Staaten (Skoko, B., 2009). Im zeitgenössischen Kontext werden alle genannten Subjekte immer mehr von der Öffentlichkeit kontrolliert, deswegen ist das Thema des Images in den Augen der Menschen von besonderer Bedeutung. Dies ist besonders wichtig, wenn es um die Präsentation in den Medien geht. Dann gestaltet die auftretende Person nicht nur ihr Image, sondern auch das Image der Organisation, die sie vertritt.

Daraus folgt, dass **der Bedarf, ein günstiges Image auf verschiedene Zielgruppen zu übertragen**, als Grundbedarf jedes Geschäftsmannes oder jeder Person, die ihre prominente gesellschaftliche Funktion erfüllt, herausgegriffen werden kann. Damit meint man Mitarbeiter, Vorgesetzte, Untergeordnete, Geschäftspartner, Kunden, Publikum in Massenmedien usw. Auch bei Politikern wird das zu einem Imperativ, damit Wähler sie akzeptieren.

Wie kann man persönliches Image aktiv gestalten?

#### A) AKTIVE GESTALTUNG DES PERSÖNLICHEN IMAGES

Bezüglich der Imageprofilierung gibt es ein weitverbreitetes Vorurteil, dass die Imageprofilierung etwas Vererbtes ist bzw. etwas, was dem Menschen durch Schicksal zugewiesen, vorgegeben wurde. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass man die Fähigkeit, positives Image zu entwickeln, beherrschen kann, vorausgesetzt, man ist fest dazu entschlossen. Einzelne können das erreichen, unabhängig von den Fehlern, die sie jetzt machen, oder von den bisherigen (Miss)erfolgen. Einer der verbreiteten Irrtümer über die Veränderung von eigenem Image ist, dass man denkt, man müsse Schauspielern lernen oder sogar eigene Persönlichkeit verändern. Wenn das wahr wäre, sollte man sofort aufgeben. Tatsache ist, dass ein gutes Image nicht durch Schauspielern aufgebaut werden kann. Vielmehr können alle solchen Versuche aufgedeckt werden, womit die positiven Seiten des Images zerstört werden können. Außerdem, um ein positives Image zu entwickeln, muss man nicht eigene Persönlichkeit verändern, sondern nur den besten Kommunikationsstil anwenden, den man bereits besitzt. Man soll davon ausgehen, dass jeder über mehrere Kommunikationsstile verfügt, die er in verschiedenen Situationen anwendet, wie es in den vorherigen Kapiteln schon erläutert wurde. Die Lösung ist daher, dass jeder herausfindet, wie es genau aussieht, wenn er seinen besten Kommunikationsstil verwendet und das auf fast alle Situationen anwendet. Wie sieht der Prozess der Imageprofilierung aus?

#### B) PROZESS DER IMAGEPROFILIERUNG

Fangen wir mit der Wichtigkeit **des ersten Eindrucks** an!

Schon innerhalb der ersten sieben Sekunden unserer Begegnung mit einer Person beginnt man, Eindrücke von ihren Eigenschaften und Einstellungen zu sammeln. Laut einigen Forschungen ist unsere Vorstellung von einer Person schon in den ersten 90 Sekunden der Kommunikation 90 % fertig. Dieses Image kann sich im Laufe der Kommunikation zwar verändern, aber der erste Eindruck kann schwer völlig gelöscht werden. Er wird lange Zeit nachwirken, auch wenn er sich später als falsch herausstellt.

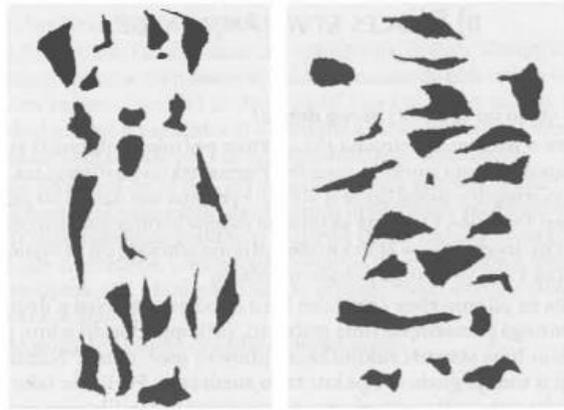
Es wird die Frage gestellt, warum man so schnell über die anderen urteilt. Wäre es nicht klüger, mit der Beurteilung abzuwarten, genügend Informationen zu sammeln und erst dann Schlussfolgerungen über ihre Eigenschaften zu ziehen? Leider gibt es wenige Menschen, die sich in dieser Hinsicht enthalten können. Nach dem Grund solch einer schnelleren Reaktion soll

man im Bedürfnis nach Selbstschutz aus früheren Zeiten suchen, als beispielsweise eine Fehlschätzung der Absicht einer Person, der man begegnet ist, auch das Leben aufs Spiel setzen konnte. Heutzutage sind physische Gefahren weniger wahrscheinlich, jedoch gehört die voreilige Meinungsbildung über eine Person am Anfang der Kommunikation noch immer zum biologischen Erbe.

Habt ihr euch schon mal die Frage gestellt, was hinter dem Begriff des Images steckt? Warum wird überhaupt ein Image aufgebaut?

Besonders relevant für die Aufstellung von Prinzipien, nach denen man jemandes Image oder Gestalt formt, sind die Ergebnisse der Forschung, die die psychologische Schule namens Gestaltpsychologie durchgeführt hat. Die Grundthese der Gestaltpsychologen (Koffka, Koehler, Wertheimer) besagt, dass der **Mensch die Reize** aus seinem Umfeld in eine Einheit oder in die „Gestalten“ **organisiert**. Er befolgt dabei Regeln, die, wenn man sie aus einem breiteren Blickwinkel betrachtet, Rationalisierung der Erlebnisse sowie das Hineinbringen von bestimmter Logik und vom Sinn bedeuten. Ein Beispiel, das das erklärt, ist, dass man zehn Kreise, die nebeneinanderstehen, nicht mehr als zehn isolierte Kreise sehen wird, sondern nur als eine Reihe. Also, anstatt im Bewusstsein zehn Entitäten zu handhaben, handhabt man nur eine.

Daraus lässt sich die These ableiten, dass der Mensch (und in dieser Hinsicht auch Tiere) sich unter ständigem Druck befindet, sinnvolle oder logische Wahrnehmungseinheiten zu schaffen. Damit kann man die Tatsache erklären, dass das Bild von einer Person schon nach einer oder zwei Minuten nach unserem Treffen erstellt wird. Diese Tendenz, sinnvolle Gestalten oder sinnvolles Image zu schaffen, zeigt sich besonders gut in den Situationen, in denen einem die Natur des Reizmaterials das nicht erlaubt. Für eine Person ist solches Material ein Problem, etwas Unbekanntes, ein Dilemma, vor dem sie steht. Wenn einem jedoch gelingt, das Material zu einem sinnvollen Ganzen zu formen, fühlt man sich zufrieden oder mindestens ein bisschen erleichtert.

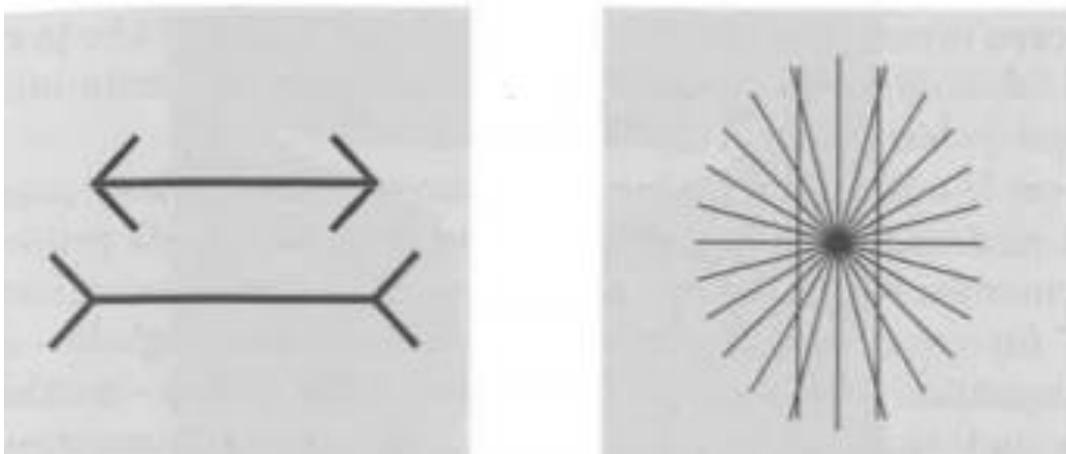


*Bild 1. Sinnvolle und sinnlose Flecke*

Dabei kann man eine Gestalt oder ein Image aus sehr wenigen Elementen aufbauen.

Wie ist das möglich? Man ergänzt den größten Teil eigener Wahrnehmung durch die Elemente, die man selbst aufgrund schon existierender innerer Schemen hinzugefügt hat.

Wenn man jetzt diese zwei Erkenntnisse verbindet - die erste, die besagt, dass in jeder Person ein starkes Bedürfnis nach Gestaltung sinnvoller Gestalten (Image) besteht, aufgrund deren man sich durch eigene (soziale) Umgebung navigieren kann, und die zweite, die besagt, dass wir das Image zum größten Teil aufgrund der Informationen aufbauen, die sich innerhalb von uns befinden, dann wird uns unsere blitzschnelle Meinungsbildung über die Person, der wir gerade begegnet sind, klar. Die Gestaltpsychologen sind jedoch zu noch einigen wichtigen Entdeckungen gekommen, die für die Meinungsbildung über andere Menschen relevant sind. Bei einer solchen Entdeckung geht es darum, wie man die gegenseitige Wirkung von Elementen innerhalb einer Gestalt bzw. die **Wirkung des Hintergrunds auf die Gestalt** erlebt.



*FALSCHER WAHRNEHMUNG: (links) Bild 2. Unterschiedlich, aber gleich lang; (rechts) Bild 3. Keine krummen, sondern flache Vertikalen*

Der Hintergrund muss nicht nur einen Wahrnehmungscharakter haben. Er kann auch in anderen Formen erscheinen, z. B. als Stimmung oder Erwartung. Wenn wir uns in einer angenehmen Umgebung befinden, wird dieser Hintergrund eine positive Wirkung auf alle unsere Erlebnisse haben. Es kommt zur Übertragung des Images aus der Umgebung an den Einzelnen. Außerdem kommt es zur Übertragung des Images von den Menschen aus unserer Umgebung, wenn sie positiv und attraktiv sind. Es sei an die Fotos von politischen Kandidaten mit prominenten Sportlern und Unterhaltungskünstlern erinnert. Leider passiert auch das Gegenteil. Daraus lässt sich schließen, dass in der Kommunikationsverwaltung (also, in der Projektion des eigenen Images) nicht nur die Nachrichten (z. B. was und wie soll man etwas sagen), sondern auch das Hintergrund und den Rahmen, innerhalb derer man die Nachrichten empfängt und interpretiert, beachten soll. Deswegen geht es in der Kommunikationsverwaltung hauptsächlich um die Formierung der sogenannten „vorkommunikativen“ Hintergrundfaktoren oder Gestaltrahmen.

Und was sind Stereotype und was ist ihre Rolle im Aufbau des Images einer Person?

### C) STEREOTYPE UND IMAGEPROFILIERUNG

Aus den Abbildungen lässt sich entnehmen, dass die direkte Erfahrung oft ein unzuverlässiger Führer in der Realitätswahrnehmung ist. Außerdem ist es bekannt, dass die Zeugnisausagen von direkten Beobachtern eines Ereignisses in der Regel sehr unzuverlässig sind. Dazu kommt wegen der Wechselwirkung von Erlebniselementen sowie wegen der Wirkung des Hintergrunds (z. B. von Erwartungen) auf die Wahrnehmung.

Bei der Beschreibung eines Ereignisses (z. B. eines Verkehrsunfalls) neigt man dazu, es logischer zu machen, abhängig davon, wie man das Ereignis zuerst klassifiziert hat bzw. abhängig davon, in welche Kategorie oder in welches Stereotyp man es eingeordnet hat. Wenn man, sagen wir mal, bemerkt hat, dass ein junger Fahrer hinter dem Steuer sitzt, oder noch besser, eine junge Fahrerin, wird man eher dazu neigen, ihn / sie für den Verkehrsunfall schuldig zu machen, als wenn hinter dem Steuer ein erfahrener Fahrer sitzen würde. In diesen zwei Fällen wird unsere Organisation bzw. unsere Wahrnehmung völlig anders sein.

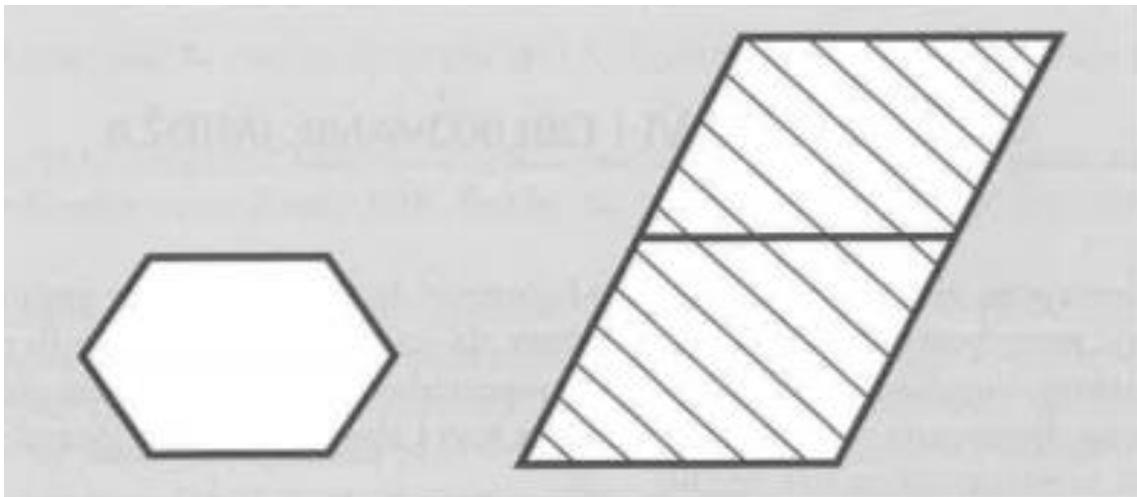
Im obigen Absatz wurde ein sehr wichtiger Begriff erwähnt, der Begriff des Stereotyps, der einem bei der Interpretation der meisten Prozesse beim Aufbau von jemandes Image hilft. Man soll sich daran erinnern, dass es um einfache Kategorien bzw. Dateien geht (z. B. jung – alt, männlich – weiblich, gutes Aussehen – ungepflegtes Aussehen, sympathisch – antipathisch, frech – nett, ehrlich – unehrlich), in die man Menschen aus unserer Umgebung einordnet. Solche Schemata oder Stereotype sind sehr nützlich, weil sie einem ermöglichen, die Frage der

Wichtigkeit einer Person und damit auch der Kommunikation mit ihr schnell zu klären. Aus Erfahrung weiß man, dass Menschen mit vielen Stereotypen über Einzelne bzw. Objekte, denen man begegnet, leben. Inwieweit beeinflussen die Stereotype die Strategie der Imageschaffung?

Einfach gesagt, soll man sich Mühe geben, um schon in den ersten Sekunden und Minuten in eine der positiven Kategorien bzw. in ein positives Stereotyp eingeordnet zu werden. Wenn es einem gelingt, kann man mit viel größeren Erfolgchancen rechnen, ganz gleich, ob es um Berufs-, Sozial- oder Familienleben geht. Es sei nur an die Ratschläge aus der Schulzeit erinnert – die ersten Noten sind am wichtigsten!

Wenn man die Stereotypisierung in oder die Anpassung an eine schon bestehende Kategorie beendet hat, ist es schwierig, sich davon zu befreien. Das ist besonders wichtig zu wissen, wenn man keine Zeit oder Möglichkeit hat, eigenen ersten Eindruck über lange Zeit oder während wiederholter Begegnungen zu testen. Wenn man z. B. das erste Mal in die Kategorie (Stereotyp) der nicht ehrgeizigen Person eingeordnet wird, wird diese Bezeichnung bleiben, auch wenn man sich anders verhält.

Man kann sogar nicht verstehen, dass für diese Person irgendwelche andere Möglichkeiten und Kategorisierungen möglich sind!



*Bild 4. Versteckte Gestalt*

Eine Ausnahme von dieser Regel tritt nur dann auf, wenn die unterschiedlichen Interpretationen der Gestalt relativ gleich sind.



*Bild 5. Vase oder Profil?*

In dem Alphabet des Images tritt noch etwas auf, was man sich merken soll. Es handelt sich um Blickfänge!

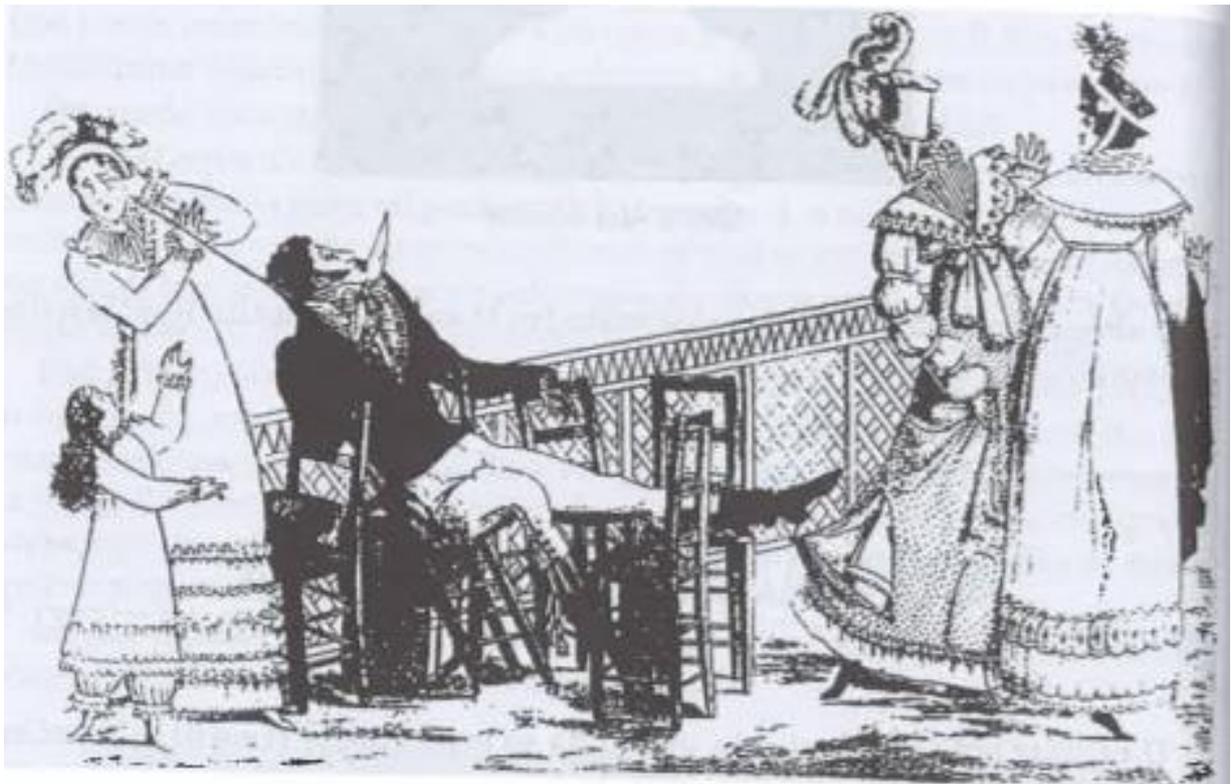
#### D) BLICKFÄNGE

In den früheren Abbildungen hat man gesehen, dass man Image sehr einfach aufbauen kann, und in den meisten Fällen ist es tatsächlich so, es wird aufgrund einer relativ geringen Zahl von Elementen (z. B. Wahrnehmung eines Hundes) aufgebaut. Es sei auch daran erinnert, dass die menschlichen Möglichkeiten in Bezug auf die Wahrnehmung und Erinnerung an isolierte Elemente sehr begrenzt sind. Man kann, in der großen Anzahl von angebotenen Elementen nur einige Elemente zu bemerken (laut einigen Forschungen befindet sich die Obergrenze bei der Zahl sieben), und das sind gerade die Elemente, die das Gesamtbild, die man über ein Objekt oder eine Person erstellt, am stärksten beeinflussen werden!

Daraus folgt, dass die **Strategie zur Imageprofilierung** unter *anderem darin bestehen soll, eine geringe Anzahl von Elementen der Aufmerksamkeit des Empfängers aufzuerlegen, die das Image positiv beeinflussen werden. Andererseits soll man alle Elemente entfernen, die Aufmerksamkeit erregen und negativ wirken könnten.* Das Entfernen der negativen Blickfänge ist von großer Bedeutung für die Imageprofilierung.

Man kann auch von der *absichtlichen Einführung positiver Blickfänge* in unsere Gestalt sprechen. Die Kleidung, das Aussehen und den Gesichtsausdruck sowie die Sprache und die Gesten soll man so gestalten, dass gerade diejenigen Elemente die Aufmerksamkeit des Empfängers greifen, die den Empfänger antreiben werden, sich ein positives Bild von einer Person zu machen.

Auf den ersten Blick mag diese Anspruch Frauen verständlicher sein, wenn man mitbedenkt, dass gerade sie sich im Verlauf der Geschichte aufgrund der dominanten Weise der Sozialisierung um die Einführung der positiven Blickfänge in persönliches Aussehen kümmerten (Schminke, Kleidung, Parfüms, Frisur, durchstudierte Haltung usw.). Natürlich sollen sich auch Männer über diese Wirkung im Klaren sein. Jedoch ist es eines, irgendein allgemeines Prinzip zu kennen, und etwas anderes konkretes Wissen über bestimmte Aufmerksamkeitsgreifer und deren Wirkung auf die Empfänger zu haben.



*Bild 6. Blickfänge*

Man macht sich das Bild von dem Gesprächspartner aufgrund einer relativ kleinen Anzahl der Elemente oder sog. Blickfänge auf. Deswegen ist der Großteil des endgültigen Images eigentlich eigene innere Projektion. Es wurde schon festgestellt, dass es sich hier am meisten um eine Einordnung in Stereotype oder in vereinfachte Schemata handelt, die eher Vorurteile als Realität sind. Könnte das unfair gegenüber einer Person sein? Vielleicht! Man soll diesen

Aspekt beiseite lassen und betonen, dass das für einen die einzige Realität ist und dass sie bestimmt, wie man jemanden behandelt bzw. wie die anderen uns behandeln werden!

Was machen Jugendliche meistens auf sozialen Netzwerken? Sie posten Bilder aus ihrem Leben, die etwas Interessantes über sie sagen sollen. Also, sie wählen die Bilder bewusst aus, weil sie denken, dass das cool wird. Das kann eine neue Frisur sein, neue Kleidung, etwas, was sie gekocht haben, Treffen an einem „verrückten“ Ort und, natürlich, Gruppe, mit der sie sich treffen. Alles andere, wie man leicht raten kann, wird auf *Facebook* nicht gepostet. Oder passiert es ähnliches dem, **was gerade beschrieben wurde**. Jugendliche drehen kurze Videos über sich selbst, ihr Leben und bauen eigenes Image auf *YouTube*, *Twitter* oder anderen sozialen Netzwerken auf, gerade wie sie es wollen. Sie werden dafür mit Popularität oder sogar finanziell entlohnt. Hier geht es im Grunde um die Imageprofilierung mithilfe von Blickfängen. Sie zeigen anderen, wie sie sich selbst sehen oder wie sie vielleicht werden wollen. Also, sie benutzen Blickfänge, um eigenes Image aufzubauen und sich anderen zu präsentieren, *urbi et orbi*, und das machen sie bewusst! Es scheint so, als ob die Jugendlichen heutzutage weniger Freunde und immer mehr Publikum haben.

Hier soll nur noch ein wichtiger Faktor in der Imageprofilierung erwähnt werden. Es handelt sich um den sog. Rahmen oder Hintergrund, der in der Imageprofilierung eine bedeutende Rolle spielt.

#### E) RAHMEN ODER HINTERGRUND DER IMAGEPROFILIERUNG

Images oder Eindrücke, die man über eine Person bekommt, entstehen nicht auf eine willkürliche Weise, sondern in Übereinstimmung mit den untersuchten Gesetzen und Regeln. Am Anfang ist das ein relativ einfacher und stereotypischer Eindruck, der nur aus einigen einfachen und hinweisenden Merkmalen besteht (z. B., der Eindruck, ob eine Person sympathisch oder antipathisch, wichtig oder unwichtig ist, ob sie einen starken oder schwachen Charakter hat, ob sie faul oder fleißig ist). Aber später wird das Image weiterentwickelt, korrigiert und spezifiziert (z. B., das ist eine Person, die sich mit ihren originellen Lösungen durchsetzen will oder das ist ein sympathischer Typ, der gut Witze erzählt). Jedoch spielt gerade der erste Eindruck (obwohl der Inhalt so verallgemeinert ist) in den meisten Fällen eine entscheidende Rolle in allen unseren späteren Wahrnehmungen einer Person.

Einer der Gründe dafür liegt in der Tatsache, dass man in den meisten Fällen nicht mehr die Gelegenheit hat, den ersten Eindruck weiterzuentwickeln bzw. zu korrigieren. Wenn der Bewerber um eine Arbeitsstelle in einem Interview einen negativen ersten Eindruck hinterlässt,

wird sich der Interviewer höchstwahrscheinlich nicht viel Mühe geben, um weitere Informationen zu erhalten! Selbst wenn er dies versucht, werden seine Schlussfolgerungen von dem bekannten psychologischen Phänomen namens Halo - Effekt beeinflusst. Darüber hinaus wird auch der Prioritätsgrundsatz wirken, nach dem man sich am besten daran erinnern, was man am Anfang des Treffens erlebt hat. Das wird also einen am meisten beeinflussen.

Der zweite Grund ist die affektiv-bewertende Natur des ersten Eindrucks. Dort dominiert unser Entschluss „für“ oder „gegen“ eine Person. Und wie man schon weiß, können solche emotionalen und sinnlichen Reaktionen alle anderen Erlebnisse, die mit einer Person verbunden sind, beeinflussen.

Das sind überwiegende Faktoren in der Schaffung aller späteren Eindrücke und auch eines ausgearbeiteten Bildes von einer Person.

Man soll sich nun daran erinnern, dass der Hintergrund oder der Rahmen einer der entscheidenden Faktoren in der Interpretation von Worten und Handlungen einer Person ist. Die Schaffung eines günstigen Hintergrunds ist also die erste Sorge jeder Person, die ein positives Image über sich selbst übertragen will.

Man soll die Tatsache im Sinn behalten, dass gleiche Informationselemente eigene Funktionen ändern können, sie können mal Gestalt, mal Hintergrund werden. Auf diese Weise wird der Gesprächspartner in dem Moment, als er einem begegnet ist, das Aussehen als eine Nachricht (Gestalt) wahrnehmen. Dieser Eindruck wird später zum Hintergrund im Rahmen, in dem er das Verhalten interpretieren wird.

In der Praxis ist für die Wirkung auf die Imageprofilierung das, was der Gesprächspartner in der Kommunikation in den ersten Momenten am Anfang des Treffens bemerkt, aber auch das, was er über den Gesprächspartner vor dem Treffen erfahren hat, sehr wichtig.

Daraus folgt eine praktische Kommunikationsregel, die die meisten Menschen in ihrer Praxis stark vernachlässigen. Bei dem Versuch, den Gesprächspartner zu beeinflussen, kann man sich keinesfalls nur auf das betreffende Thema und auf die Nachrichten konzentrieren, mit denen man ihn von der Annehmbarkeit unseres Vorschlags überzeugen will, sondern auch auf den Hintergrund oder Rahmen, in dem man das dem Gesprächspartner sagen wird. Mit anderen Worten, wenn man erfolgreich kommunizieren will, soll man erst den Rahmen oder den Hintergrund, in dem die Kommunikation stattfinden wird, aktiv gestalten und erst dann, oder gleichzeitig damit den beabsichtigten Kommunikationsinhalt realisieren. Gerade dieser

günstige Rahmen ist die einzige Garantie dafür, dass das, was man behauptet, so akzeptiert wird, wie man es will. Dazu mehr im Kapitel über die Kommunikation in den öffentlichen Auftritten.

Für die meisten Menschen ist diese Bedingung eine Art Wende oder Revolution in ihrer Meinung über die Wirkung auf andere Menschen und auf den Aufbau eines positiven Images in ihren Augen. Wenn sie nämlich einen positiven Eindruck sichern wollen, (was eine Voraussetzung für den Erfolg in den meisten Geschäftssituationen und für erfolgreiche Ansprache von Politikern ist), denken sie nur an die Nachrichten, die sie während der Interaktion vermitteln wollen, und wenig oder überhaupt nicht an die Nachrichten, die sie vorher vermittelt haben und die den entscheidenden Einfluss auf die gesamte Interaktion haben.

Was sind die praktischen Vorgehensweisen in der Imageprofilierung?

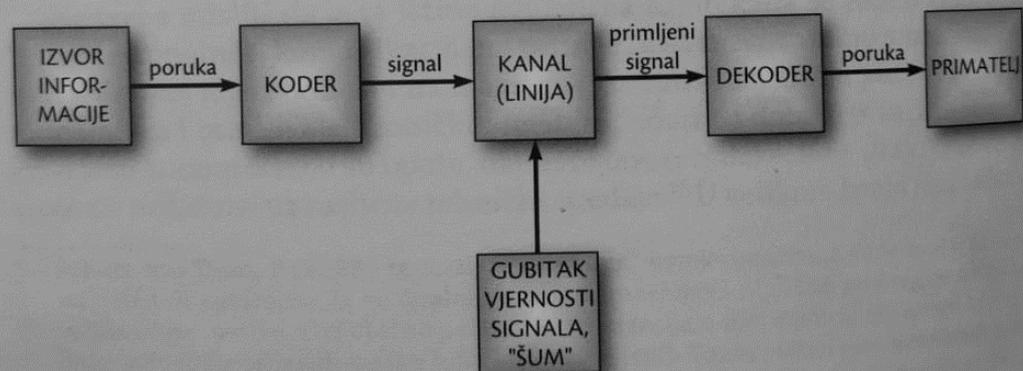
Hrvatski izvornik  
Kroatischer Ausgangstext

## 10. Osnovni komunikacijski modeli

Očito je potrebno pronaći što jednostavniji prikaz ili **model** komunikacije. Općenito uzevši, takvi su modeli važni jer komunikacijski "kaos" pojednostavnjuju do mjere u kojemu on postaje razumljiviji i običnom čovjeku. Srećom, već su prvi autori **komunikacijskih modela** imali upravo to na umu.

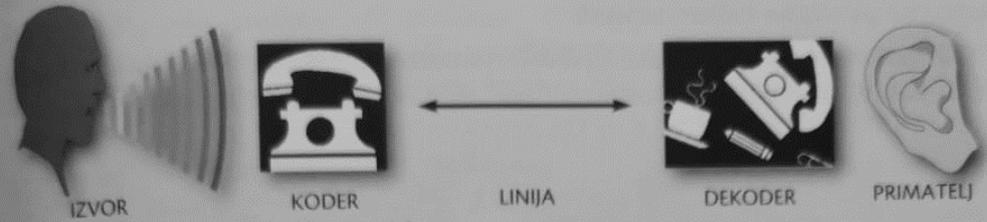
Riječ je o knjizi dvojice matematički (i tehnički) usmjerenih autora, koje smo već ranije spomenuli, Claudu Shannonu i Warrenu Weaveru, čija je knjiga izašla 1949. godine i odmah izazvala oduševljenje. Naslov knjige bio je *The Mathematical Theory of Communication*. (Bez straha, ovdje neće biti govora o matematici).

Taj je model bio izrazito **sustavskog** karaktera, a istovremeno krajnje jednostavan. Prikazali su, naime, komunikaciju na ovakav jednostavan način:



Taj se model može zamisliti poput nečega sa čime svi imamo iskustava, naime, kao klasično telefoniranje. Izvor je tada osoba koja je podigla slušalicu i želi nekome nešto priopćiti, koder – sama slušalica, vodoravna linija – telefonska – žica, dekodeer – slušalica s druge strane veze, a primatelj osoba koja poruku sluša.

Evo ilustracije:



No, već smo vidjeli da komunikacija (barem ljudska) nije tako sigurna aktivnost. Ona ne mora uspjeti, odnosno, poruka može kod primatelja doživjeti neku bitnu preinaku ("interpretaciju"). Na primjer, ako je pogrešno iskomunicirana, pohvala može možda nekome zvučati kao poruga! Bob mišljen kao vrstu mahunarki, netko će shvatiti kao vrstu sanjki.<sup>11</sup>

Zato obično komunikacija zahtijeva da pošiljatelj otkrije što i kako je primatelj shvatio, tj. je li čuo što mu se govori te kako je interpretirao izgovorene riječi. Tek tada može djelovati po načelu **dualne komunikacije**, tj. uzeti u obzir primatelja.

Javlja se dakle novo pitanje: Kako otkriti što je primatelj primio, odnosno njegovu interpretaciju poruke?<sup>12</sup> U tu svrhu postoje dva načina. Prvo, moguće je izravno **upitati** primatelja. Odgovori li da je riječ o vrsti sanjki njegovo shvaćanje poruke je potpuno jasno ali ne onakvo kakvo smo mi uputili njemu. Drugo, moguće je **promatrati** primatelja. On je, kao odgovor na pošiljateljevu poruku mogao donijeti posudu s bobom. I u tom će slučaju pošiljatelj zaključiti o načinu na koji je sugovornik shvatio poruku.

U oba slučaja pošiljatelj je koristio mehanizam **povratne informacije ili feedbacka**. Tako je dobio mogućnost ispraviti poruku ukoliko je ona bila pogrešno shvaćena.

Ovo je, naravno, iznimno važno. Putem povratne sprege sudionici komunikacije ne dobivaju samo obavijest o tome kako su uspjeli prenijeti poruku nego mogu i **ispraviti** svoju poruku.

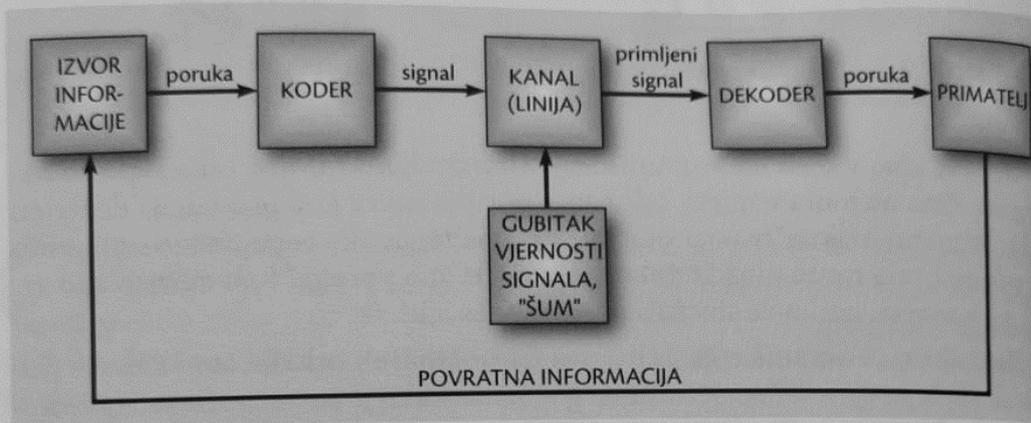
Na važnost povratne sprege ili takozvanog **feedbacka**, koja je kao što smo vidjeli izuzetno važna i to ne samo u komunikaciji, jedan od prvih je upozorio Norbert Wiener (u: Barnett Pearce, W., 1989.), Amerikanac austrijskog podrijetla. On je pokazao da osoba koja ne "očitava" povratnu informaciju može

<sup>11</sup> Ovo su slučajevi takozvane "polisemičnosti" ili mnogoznačnosti riječi. No do nesporazuma može doći i kad su riječi ispravno shvaćene, ali je ZAKLJUČAK koji je iz toga izveo primatelj, pogrešan. Npr. netko nastupa iskreno i prijateljski, a sugovornik zaključi da mu pošiljatelj zapravo želi napakostiti.

<sup>12</sup> Prema Watzlawicku, (Watzlawick, J. H. Beavin, i D. D. Jackson, 1967.), interpretacija može biti vrlo raznolika. Zato se on ne upušta u pokušaj formalne kategorizacije interpretacija. Za svrhe KOMPASA, možemo ostati pri tome!

intenzivirati komunikaciju, govoriti sve glasnije i glasnije, govoriti dulje, a da uopće ne postigne željeni učinak.

Shannon-Weaverov model je, dakle, potrebno popuniti još jednom sastavnicom, naime, povratnom spregom. Cijeli sustav tada može izgledati ovako:



Podsjetit ćemo na još jednoga među genijalnim "konstruktorima" komunikacijskih modela. Riječ je o politologu Haroldu Lasswellu koji je postavio **verbalni** model komunikacije. Njegove su sastavnice sljedeće: TKO GOVORI – KOME – S KAKVIM UČINKOM (Lasswell. H. u: Byman Bryston, ed., 1948.).

U ovom je kontekstu spomenut Lasswell zato što je on istaknuo još jednu bitnu sastavnicu o kojoj ranije izloženi modeli nisu vodili dovoljno računa. Radi se o **učinku ili efektu**.

Učinak, kako smo to vidjeli kod interpretacije boba kao grahorice i kao vaše sanjke, može posve odudarati od namjere pošiljatelja. Praćenje učinka (kao u igri je ponovno povratna sprega) posebno je važno u primijenjenoj masovnoj komunikaciji kao što je marketing, glasnogovorništvo, u odnosima s javnošću i slično. Uostalom, gotovo i ne postoji ljudska aktivnost u kojoj se može zanemariti učinak djelovanja! To je i razumljivo jer zbog učinka nešto i radimo, isto tako i komuniciramo.

Što možemo smatrati **bitnim učinkom** komunikacije? To je stvaranje **odnosa**! Kad svojom komunikacijom stvorimo odnos kakav želimo, kao što smo već rekli, komunikacija je uspjela. No, kad stvorimo odnos koji nismo željeli, očito smo komunicirali pogrešno!

Zadatak je, očigledno, poći od primatelja! Na što treba biti usredotočen? Što pri tome uzeti u obzir?

U **dualnom** modelu kada komunikaciji pristupamo iz **perspektive sustava** pitamo se što treba i što želi primatelj? Kad to otkrijemo možemo prilagoditi komunikaciju njemu i samom sebi. Pitanje je, dakle, što želi i može primatelj? To je pitanje njegove **motivacije** u komuniciranju! Tek kad to spoznamo možemo

ćemo krenuti od njega. Iako smo već nešto o tome i rekli, sada je potrebno nekoliko odlomaka posvetiti tom pitanju.

Ljudi su, naravno, motivirani najrazličitijim pobudama. Na primjer, netko želi ljubav svojih najbližih, netko želi biti "šef", netko želi biti pobjednik u natjecanju, dobitnik glavnog zgoditka na lutriji, a netko se želi približiti svom pretpostavljenom, naći sigurno utočište...

Čini se kako se opet potvrđuje stara izreka: "Koliko ljudi, toliko ćudi". U tome se teško snaći i možda je pronalaženje nekih temeljnih stvari unaprijed osuđeno na propast!

Jedan popularni savjet za dobru komunikaciju je ovaj: "Reci sugovorniku ono što on želi čuti!" Međutim, taj savjet navodi na konformizam ili čak poltronstvo, a osim toga, tek se tada postavlja pitanje – što doista primatelj **želi čuti**? Ako ga previše uzdižemo, dijelimo komplimente, može biti da mu to zapravo ne odgovara, pa to ni ne želi čuti... Sve ovo pokazuje koliko je važno pronaći što su to temeljne želje ili motivacije sugovornika!

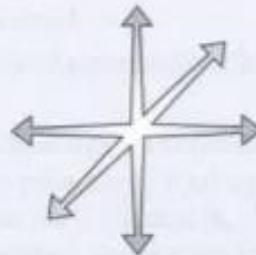
## 11. Dimenzije komunikacijskog odnosa

U tom pogledu može nam pomoći jedan autor čija su shvaćanja naišla na veliki odjek među teoretičarima i praktičarima na ovom području. Riječ je o psihologu Robertu Balesu (1970.), kojeg smo već ranije spomenuli a koji se bavio proučavanjem ponašanja ljudi u manjim radnim grupama tijekom rješavanja različitih zadataka. Čini se da je otkrio bitne stvari, ponudivši odgovore na pitanja na što se sav taj angažman vezano uz želje, daje svesti. Za njega postoji samo nekoliko temeljnih "dimenzija", ustvari, radi se o tri dimenzije. To su: *horizontalna, vertikalna i dijagonalna dimenzija*.

Kod osobe koja se želi **zblížiti** ili **poistovjetiti** sa suradnicima preteže horizontalna dimenzija. Kad je osobi najviše stalo da pokaže svoju **snagu i vrijednost**, on je usmjeren na vertikalnu dimenziju. A motiviranost dijagonalnom dimenzijom vidljiva je kod osoba čija je glavna želja da budu **korisni** radi ispunjenja zadatke grupe. Tu dimenziju bi mogli nazvati radnom dimenzijom.

Pokažimo na primjeru o čemu je ovdje riječ. Na upit sugovornika o čemu se tu radi, osoba kojoj je prvenstveno stalo do **zblížavanja** (horizontalna dimenzija), **objasniti** će stvari na ugodan, neagresivan i razumljiv način. Ako je međutim prvenstveno (ili čak isključivo) željna **isticanja vlastite snage i vrijednosti** (vertikalna dimenzija), iskoristit će mogućnost da bi istaknula **svoju izvrsnost** i možda istovremeno pokazala koliko je onaj koji pita lošiji od nje. Osoba prvenstveno usmjerena na **izvršenje zadatke** (dijagonalna dimenzija), objektivno će opisati problem pred kojim se grupa nalazi i ujedno predložiti način na koji bi ga bilo moguće **riješiti**.

Navedene tri dimenzije lako se mogu prikazati grafički, ovako:



Budući da su temeljne dimenzije ili protege odnosa prije spomenuta vertikalna, koja poručuje stavlja li se netko u odnos s nama kao osoba koja je "iznad" nas, dominantna, na istoj razini kao i mi, dakle, partner, ili zauzima poziciju ispod nas, priklanja se, potrebno je toga biti svjestan i vladati tim dimenzijama kako bi se poslala pozitivna poruka koju želimo a izbjegla ona pogrešna; također, dobro je znati čitati u koju "kategoriju" ljudi netko spada vezano uz spomenute dimenzije, kako bismo shvatili s kime "imamo posla".

Glasni pojedinci koji koriste veliki komunikacijski prostor i uvijek se pozicioniraju na dominantnim mjestima, pripadati će gornjem segmentu **vertikale**; osobe koje prakticiraju partnersku komunikaciju, uvažavaju, bliske su nam, diskutiraju na istoj poziciji kao i drugi komunikanti i njihova cjelokupna komunikacija bit će pozicionirana na sjecištu horizontalne i vertikalne dimenzije; onaj tko uvijek traži zaklon, koji se uvijek slaže s drugima i neverbalno pokazuje da komunicira "od ispod", bit će tako akceptiran, odnosno, prepoznat kao "korisnik" donjeg dijela vertikalne dimenzije u komunikaciji.

Što se **horizontalne** dimenzije tiče, onaj koji nam se približava te verbalno i neverbalno pokazuje da želi bliskost ili se naprotiv udaljava, odnosno, distancira od nas, jasno će nam poručiti kakav odnos želi ili ne želi uspostaviti s nama.

Vidjeli smo koliko je važna i ona treća dimenzija, **valencijska**, koja nam šalje poruke različitih predznaka dobar/loš, sklon/nesklon, naš/njihov, siguran/nesiguran i slično. Te se poruke ponovno šalju verbalnim i neverbalnim kanalima i lako se mogu prepoznati od strane komunikatora. Stoga, korisno je prepoznati poziciju koju onaj drugi u komunikaciji zauzima u odnosu na nas te znati kako se sami možemo pozicionirati kad nam to zatreba.

Što nam govori to "pozicioniranje" u odnosu na nas? Kako takve ljude doživljavamo? Kako se i mi sami "pozicioniramo" u odnosu s nekim? Što time poručujemo?

Vezano uz gore spomenute dimenzije odnosa, svakako je potrebno makar naznačiti moguću povezanost sa ženskim, odnosno, muškim "načinom" korištenja tih dimenzija. Neki su istraživači, baveći se tom temom ukazali na određene sličnosti ili razlike u komunikaciji među spolovima.

Pojedini autori (Gray, J., 1996., Tannen, D. 1998., Wood, J. T., 2011.) smatraju da je većina muškaraca najčešće motivirana vertikalno, dakle pokazivanjem snage i samoisticanjem, a da su žene uglavnom motivirane pretežno horizontalno, dakle teže zbližavanju. O primjerima koji to potvrđuju bit će više riječi u kasnijim poglavljima.

U tome može biti dosta istine, barem kad takve stvari izravno promatramo. Društvo se razvija prema sve većoj ravnopravnosti muškarca i žene i demokratskim odnosima, pa je i u našoj sredini tako. No, još je evidentan jaz između opredjeljenja i prakse svakodnevnog života. Stoga ne čudi da se još uvi-

jek brojne osobe ponašaju po tradicionalnom obrascu pa muškarce "vide" kao snagatore željne dokazivanja, a žene kao slabije i podložne.

Nažalost, još ne postoje vjerodostojna istraživanja o mogućim posljedicama takvih shvaćanja na komunikacijsku scenu u nas. Dobar komunikator će te stvari uzeti ozbiljno barem kao hipotezu od koje može krenuti u nekoj komunikacijskoj situaciji. Naravno, uz aktivno traženje povratne informacije, može se u komunikaciji postaviti prilagođeno konkretnim sugovornicima ili sugovornicama.

Napomenimo ipak da svi muškarci i sve žene nisu jednake. Tako su neki muškarci izraziti "horizontalci", (tj. žele biti bliski), dok su neke žene izrazite "vertikalke", (tj. žele dominirati). Kad je, dakle, riječ o konkretnom sugovorniku, pošiljatelj tek mora **otkriti** koja je motivacija stvarno dominantna, inače može lako postati žrtvom vlastitih predrasuda. Tada će i komunikacija biti neprilagođena. Dogodit će se sve ono što smo početno opisali! O konkretnim različitim ponašanjima žena i muškaraca, odnosno, o njihovoj percepciji, bit će više riječi u kasnijim poglavljima.

Sigurno je da svatko posjeduje još i mnoštvo drugih potreba i želja osim onih koje je naveo Robert Bales.<sup>13</sup>

Zainteresiranom čitatelju preporučamo da pročita koji priručnik psihologije, ili neko specijalizirano djelo posvećeno upravo toj temi. U ovoj ću knjizi ponuditi neke praktične savjete koje na bazi komunikacijskih načela možete primijeniti u kreiranju odnosa s drugim ljudima.

Dakle, ponovimo, u komunikaciji svi preuzimamo **uloge**. Te uloge određuju ponašanja. One, dakako, mogu biti sukladne ili nesukladne, simetrične ili asimetrične. U prvom slučaju dolazi do slaganja, a u drugom do sukobljavanja, što svakako nije pretpostavka dobrog komuniciranja. Uloga se definira kao pozicija u odnosu na drugoga, na primjer, uloga nadređenoga u odnosu na podređe-

<sup>13</sup> Možemo, na primjer, uzeti knjigu Friedemanna Schulza von Thuna, (1981.) koji navodi osam takvih motivacija. To su: agresija i podcjenjivanje drugoga, kontrola drugih, pomaganje, dramtiziranje, savršenost (vlastita), distanciranje od drugih (pomanjkanje empatije), bespomoćnost, služenje drugima.

Prve dvije, zatim petu i šestu možemo uzeti kao aspekte "vertikalne" dimenzije, treću i osmu kao aspekte "horizontalne", a sedma pretežno može biti "dijagonalna" dimenzije. Četvrta (tj. dramtizacija) može biti u "službi" sve tri ranije spomenute dimenzije.

Jedan od često citiranih psihologa, Abraham Maslow, ima ovakvu klasifikaciju:

1. fiziološki motivi (zapravo potrebe - hrana, toplina, kretanje - ovdje gotovo da ulazi potreba za komunikacijom!)

2. sigurnost (od tjelesnog i duševnog ugrožavanja)

3. pripadnost i ljubav

4. poštovanje

5. samoostvarenje

Motivi pod brojem 2 i 4 su "vertikalne" prirode, a motiv broj 3 "horizontalne". Fiziološki motivi (potrebe) ulaze u temeljni preduvjet održanja života dok je samoostvarenje (5. motiv) rezultanta zadovoljenja svih ostalih motiva i još nešto više!

noga, uloga problematičnoga i onoga koji je neproblematičan i nastoji pomoći drugome, uloga sveznalice nasuprot uloge "onoga koji ništa ne zna", prijatelja u odnosu na neprijatelja, "tražitelja" shvaćanja ili razumijevanja nasuprot onoga koji hvata ljude u pogrešci itd. Uloge se prema tome **konkretno definiraju**, poput onih u beletristici!

Međutim, one se u tom svom konkretnom obliku razvijaju na nekoliko već spomenutih dimenzija: vertikalnoj (onaj koji je "iznad" nasuprot onome "ispod", jači u odnosu na slabijeg, naredbodavac u odnosu na onog koji "ovisi".) Naravno da su ovdje mogući i kompliciraniji odnosi kao na primjer prividni "ovisnik" a zapravo nadređeni – to su igre koje ljudi igraju i o kojima je pisao ranije spomenuti Erik Berne. Druga je dimenzija ona horizontalna gdje umjesto statusa postoji usmjerenost na bliskost, sućut, identifikaciju, osjećanje za drugoga, razumijevanje, ali i obrnuto – udaljenost, hladnoća, ne osjećanje za drugoga, ne sućut, kažnjavanje, forma nasuprot sadržaju itd.

Dakle, u svim konkretnim suulogama provlače se te dvije temeljne dimenzije kojoj se može priključiti i ona treća, participativna (u osnovi radna jer se tiče obavljanja zadaća), nasuprot onoj destruktivnoj. Destruktivna može biti prividno participativna, tj. davati znakove sudjelovanja i pomaganja, a ustvari ciljati na destrukciju i otežavanje situacije, samo da se to ne vidi!

Ljudi komuniciraju u konkretnim oblicima tendirajući ispuniti svoje uloge kojima teže, možda i nesvjesni toga, što se očituje u konkretnim ponašanjima. To je itekako značajno za one koji to znadu čitati jer mogu lakše prilagoditi svoju komunikaciju i ostvariti određene ciljeve.

## 12. Kome u komunikaciji ljudi vjeruju?

**Z**apitajmo se vezano uz spomenute dimenzije, kome u komunikaciji ljudi vjeruju? Onome koji je "iznad" nas ili onome koji je "pored" nas? Često se nalazimo u situaciji u kojoj svoga partnera želimo u nešto uvjeriti. Kako to postići? Znamo da je to osobito važno i u svakodnevnom životu i kod nastupanja u organizaciji, u nekom političkom tijelu, masovnim medijima.

Svi smo svjesni činjenice prema kojoj kada se na televiziji pojavi stručnjak (npr. liječnik, fizičar, ekonomist ili pravnik), gledatelj mu gotovo uvijek vjeruje, ili barem uzima ozbiljno u obzir što taj čovjek tvrdi. No, ako se pojavi osoba koja očito samo nagađa, koja nema pravog uvida, gledatelj će ostati skeptičan ili će njene tvrdnje otpisati kao nebitne.

Dvije su značajke pri tome bitne: prvo, da gledatelj doista vjeruje kako je osoba neprijeporan stručnjak i drugo, da ga osoba doista želi obavijestiti, dakle, da je osoba objektivna i dobronamjerna. Dobronamjernost je često čak važnija! Izjavu zlonamjerne osobe, makar bila i stručna, gledatelj će biti spreman odbaciti.

Isto vrijedi i u svakodnevnim razgovorima, odnosno uobičajenoj komunikaciji.

No, nije ovdje riječ samo o negativnom djelovanju zlonamjernosti. Osoba koja se želi istaknuti pod svaku cijenu, koja očividno želi naglasiti svoju nadmoć, nametnuti se kao bolje obaviještena ili pametnija (vertikalna dimenzija), prolazi na sličan način. Pretjeranosti u vertikalnoj dimenziji većina ljudi doživljava kao oblik zlonamjernosti, odnosno pokušaj da pošiljatelj zavlada a nas "pogurne prema dolje".

Opasnost za one koji tako komuniciraju je u tome da primatelj često odbacuje poruku, ali i osobu u cjelini!

A što je s horizontalnom dimenzijom i onom dijagonalnom? Uništavaju li i one povjerenje u pošiljatelja? – U većini slučajeva ne! Osjetimo li da je osoba dobronamjerna, da se želi zbližiti ili dati savjet koji je prepoznat kao nešto korisno za primatelja, kao rješenje nekog njegova problema, njegove poruke će većina ljudi prihvatiti. Bit će to slučaj korištenja horizontalne dimenzije.

Jednako tako će primatelj pozitivno ocijeniti osobu u cjelini. Sjetimo se samo emisija o zdravlju!<sup>14</sup>

Nažalost, i tu postoje neke eventualne komplikacije. Moguće je, naime, uz dominantno horizontalnu motivaciju i pretjerati! Tada se sugovornik želi svakako složiti s pošiljateljem, takoreći "pod svaku cijenu", i to samo da bi dobio njegovo odobravanje, (svi znamo za "poltronske" tipove). Posljedica je upravo obrnuta, dakle, nevjerica! Osim toga, u našem kulturnom krugu to dovodi do gubitka digniteta osobe koja tako komunicira.

Međutim, ipak su to više izuzetne, negoli uobičajene situacije. Ne bi bilo dobro da nas takva praksa odvraća od osnovne konstatacije da vjerovanje sugovorniku polazi od doživljaja njegove *kvalificiranosti* (ekspertnosti) i *dobronamjernosti*. To je samo još jedna primjena načela **polaznja od sugovornika i prilagodba dimenzija konkretnoj situaciji**!

Drugim riječima, svatko "piše svoje romane i novele". Upravo je u tome i snaga beletristike jer su ti konkretni oblici zapravo njena prava tema. K tome izvori ponašanja ostaju tajnom, čitatelju itekako zanimljivom!

Vidjeli smo da u oblikovanju pozitivnog odnosa između komunikatora važno mjesto pripada upravo dodjeli uloga, odnosno, uključivanju pojedinca u komunikacijsku aktivnost. Ako isti komunikacijski sadržaj partner u komunikaciji izgovara kao roditelj djetetu, kao kolega kolegi, šef svome suradniku ili prijatelj prijatelju, izvedba će biti potpuno različita. Analiza komunikacijskih situacija (komunikacija kroz igranje uloga) tijekom godina rada s polaznicima seminara pokazala je da je odnos koji se ostvario između komunikanata kada se uspostavio **prijateljski odnos** (prijatelj s prijateljem) bio najbolji za realizaciju uspješne komunikacije s dobrim efektima. Ozračje je postalo ležerno, a govorni dio jednostavan i razumljiv. Kao da se uključio neki automatizam i oblikovao pozitivan odnos!

Odatle i savjet za dobro komuniciranje – ako trebate brzo uspostaviti dobar odnos, zamislite da na drugoj strani imate prijatelja kojemu se obraćate pa će vaša komunikacija gotovo automatski biti dobro usmjerena i uspješna. Utjecaj i dobra suradnja tada su više nego izgledni. To ujedno govori da komunikacija na istoj razini uz usmjerenost prema primatelju – horizontalna dimenzija, pokazuje najbolje efekte i to gotovo trenutačno.

<sup>14</sup> Takve su emisije Hrvatske televizije o zdravlju koje vode ili su vodili vrsni stručnjaci i novinari: dr. Veljko Đorđević i Helga Vlahović.

## 13. Tehnike oblikovanja komunikacijskog odnosa

**P**ostoje li neke konkretne tehnike koje nam mogu pomoći pri uspostavljanju dobrog (i efikasnog) **odnosa**?

Poznato je da pojedinac koji je vješt u komuniciranju nastoji što veći broj poruka pretvoriti u **pitanja**, makar i ona retorička. Što se time postiže? Uvećava se vrijednost sugovornika, daje mu se uloga u zbivanjima, približava se sugovorniku te stvara pozitivan odnos i poboljšava raspoloženje. Značajno je što se time izbjegava osjećaj nametanja bilo kakvih rješenja, a sugovornik sam, slobodno donosi odluke. Pokazuje se da pitanja ne služe samo za prikupljanje informacija o temi i o samom sugovorniku, već u znatnoj mjeri utječu na oblikovanje odnosa s osobom s kojom komuniciramo. I to odnosa koji smatramo optimalnim za našu komunikaciju! Kroz njih komunikatora možemo "uzdignuti" tražeći pomoć ili savjet, možemo ga "potisnuti" prema dolje na spomenutoj vertikalnoj dimenziji kako bi osigurali što više simetričnu komunikaciju, a pogotovo mu se možemo približiti – korištenjem horizontalne dimenzije. Praksa pokazuje da prilikom postavljanja pitanja treba voditi računa o tome da "uvlačenje" u komunikaciju ne postane vrsta istražnog postupka koji može poništiti pozitivnu nakanu. Stoga, evo nekih od mogućih pitanja kojima je moguće ostvariti pozitivne efekte:

- MOŽETE LI MI POMOĆI ?
- MOŽETE LI MI DATI SAVJET ?
- ŠTO BI BILO U INTERESU SVIJU NAS ?
- KOJE RJEŠENJE BI VAM ODGOVARALO ?
- BI LI VAM TO BILO PRIHVATLJIVO ?
- ŠTO BI TREBALO PROMIJENITI ?
- MISLITE LI DA BI SE OVO MOGLO JOŠ BOLJE ?
- ŠTO BISTE ŽELJELI POSTIĆI ?
- ŠTO VIDITE U TOME ZA SEBE ?
- JESAM LI VAS DOBRO RAZUMIO/RAZUMJELA – JESTE LI MISLILI TO?

Korisno je podsjetiti da pitanja koja postavljamo pri komuniciranju mogu biti *otvorena* i *zatvorena*. Ova razlika je i te kako važna za uspjeh komuniciranja.

Dok vas ona zatvorena poput: jeste li? (da ili ne), jeli vas pitala? (da ili ne), voliš li me? (da ili ne) ustvari "pritišću" na davanje odgovora i izazivaju nelagodnu – sjetite se da ljudi žele slobodno odlučivati, ona otvorena ne izazivaju takve efekte. Odgovarajući na njih dajete informacije ali i kreirate odnos u kojem imate zadovoljavajuću ulogu. Stoga, nastojte uključiti što više pitanja poput ovih koje vam nudim: Što ste radili (doživjeli)? Što ste time mislili postići? Kako ste to razumjeli? Kako ste to postigli? Kako to doživljavate? Zbog čega mislite da je to tako? Zašto to smatrate važnim?... Ustvari, sjetite se da zahtjev da se nešto učini ili sazna treba uvijek pretvoriti u pitanje!

A kako konkretno komunikacijom utjecati na **raspoloženje sugovornika**, odnosno, primatelja?

Zvučati raspoloženo (dovesti ponajprije sebe u dobro raspoloženje), uputiti sugovorniku neku simpatičnu primjedbu, ispričati neku šalu, vic ili anegdotu (odabrati u čemu ste dobri kako ne biste izazvali veću štetu od koristi), podsjetiti na neki od uspjeha sugovornika, navijestiti nešto pozitivno, nešto što će sugovornik prepoznati korisnim za sebe, uključiti u komunikaciju sugovornika kroz pitanja, izbjegavajući predavanja ili monolog.

Kako djelovati na **promjenu ljudskog reagiranja** kada nam to zatreba?

Usmjeriti ljudsko reagiranje u pozitivnom smjeru, odabrati "da" stanje, jer u pozitivnom stanju sugovornik će se gotovo na sve odazivati pozitivno, tj. sa "da"; nasuprot tome, kad se sugovornik nalazi u negativnom stanju, gotovo na sve će reagirati sa "ne". Budući se radi o nesvjesnom mehanizmu, vješt komunikator može usmjeriti sugovornika na pozitivno stanje – "da" stanje. Nakon toga, uspjeh mu je gotovo osiguran!

Postavlja se pitanje kada započeti **usmjeravanjem na "da" stanje**, odnosno, reagiranje? Savjet je odmah, na samom početku susreta. Ako ne znamo kako to učiniti, savjet je sljedeći:

- a) postavljajte pitanja koja idu u smjeru interesa sugovornika (skrenite mu pozornost na moguće povećanje zarade, olakšane uvjete rada, brži uspjeh, bolje osjećanje); zatim slijedi formula "jer", koja oslikava što to pozitivno odnosno negativno može iz komunikacije proizaći.
- b) u komunikaciju treba uključiti pozitivne pretpostavke koje mogu djelovati na osjećaj vrijednosti, sigurnosti i prihvaćanja.
- c) korištenjem pitanja na koja će sugovornik svakako odgovoriti sa "da".
- d) pitanjima koja pretpostavljaju pristanak ili već obavljen posao.

Pri usmjeravanju na "da" stanje u komunikaciji se primjenjuje i tehnika postupnosti!

Radi se o tome da komunikator započinje pitanjem ili pitanjima za koja je siguran da će na njih sugovornik odgovoriti pozitivno, sa "da", a tek potom, postupno, usmjerava se zahtjevu koji želi postaviti, a na koji bi sugovornik inače mogao odgovoriti "ne". Na primjer, prvo se pitanje postavlja široko i općenito: Vi ste... Vi poznajete... Vi ste iskusni u...; drugo se pitanje izvodi iz prvog: Da-

kle, vi znate..., Vi to već radite...Vi se sjećate...; u trećem se formulira zahtjev. Sigurno mi onda možete pomoći u... Reći mi... Složiti se sa...

U realizaciji privole, usmjeravanja na "da" stanje, u komunikaciji je moguće koristiti i sljedeće dodatne postupke. Riječ je o devet mogućih postupaka.

1. Sugerira se navođenje razloga ("jer"), što dovodi do automatskog reagiranja;
2. Davanje sigurnosti kroz uklanjanje straha od promašaja ili mogućih gubitaka;
3. Poželjno je tražiti više da bi se dobilo ono što komunikator želi – "popust";
4. Koristi se metoda poklona koja postaje obvezujuća za sugovornika;
5. Prakticira se metoda postupnosti pri čemu pristanak na sporedno uključuje i pristanak na ono glavno što želimo;
6. Moguća je i metoda pokusne upotrebe;
7. Koristi se metoda izazivanja prividne nestašice koja povećava interes od strane sugovornika, jer sve ono čega ima malo dobiva na vrijednosti; ukazuje se na kompeticiju, ograničeno vrijeme za razmišljenje i djelovanje ili naprosto, ograničenu količinu ponude, odnosno, moguću nestašicu;
8. U komunikaciji je potrebno dati sugovorniku dovoljno vremena za donošenje odluke kako bi se osjetio slobodnim i osvijestio vlastitu ulogu u komunikaciji;
9. Poznata je i metoda kod koje nakon prihvaćanja glavnog zahtjeva, pred sugovornika postavljamo još neki daljnji, novi manji ustupak ("Pa kad smo to dogovorili, možemo još i to...").

Ovi su postupci ujedno i tehnike kojima se koriste i stručnjaci sa područja promidžbe.

Za one koji u ponuđenim postupcima vide mogućnost za poboljšanje vlastite komunikacije, odnosno, povećanje komunikacijske kompetencije, ponuđena je i jedna od vježbi usmjeravanja sugovornika. Ovo je i prilika da podsjetimo komunikatore koji žele raditi na sebi da se uspješnost na ovom području postiže vježbanjem, odnosno praksom koja ostaje u fokusu interesa čak i onih koji su u tom pogledu već postigli određene rezultate.

Vježba usmjeravanja sugovornika može se realizirati nadopunjavanjem rečenica koje slijede, pri čemu možete u lijevu kolonu upisivati nastavke rečenica koje proizvode negativne efekte, za razliku od onih u desnoj koloni koji dovode do suprotnih, pozitivnih efekata.

#### NADOPUNITE SLJEDEĆE REČENICE:

NEGATIVNO	POZITIVNO
NE VJERUJEM DA...	VJERUJEM DA...
OVO TI SE NE SVIĐA...	SVIĐA VAM SE DRUGO...
TI SIGURNO NEĆEŠ...	TI SIGURNO ŽELIŠ DA...

MORAŠ...	UČINIT ĆEŠ, ZAR NE...
STRAŠNO JE DA VEĆ...	OSTAT ĆEŠ, ZAR NE...
NEMOJ (STAJATI)...	IZVOLI (SJESTI)...
NE MISLI NA...	MISLI NA...
NE STOJ TU...	MOŽEŠ STATI TAMO...
PAZI DA NE...	PAZI DA...
ZAKINUT SAM ZA...	MOGLI BI MI POMOĆI DA...
TO NE RADI...	TO BI MOGLO RADITI BOLJE...

Ranije smo spomenuli i važnost **osjećaja vrijednosti** kod sugovornika kao pretpostavke uspješne komunikacije.

Želite li pojedincu ili slušateljstvu nekog predavanja dati do znanja da ih cijenite i "vidite" na istoj poziciji spomenute vertikalne dimenzije na kojoj se i vi kao predavač ili predavačica nalazite, korisno je u uvodu skrenuti pozornost da titule nisu u tom slučaju važne, da svatko od prisutnih ima mnogo iskustva u komuniciranju te da predlažete partnersku, otvorenu komunikaciju, kroz koju ćete učiti jedni od drugih. Bit će to preduvjet dobrog međusobnog prihvaćanja i uspješno obavljenog zadatka, što se pokazalo iznimno praktičnim i korisnim tijekom niza godina rada na komunikacijskoj edukaciji. Ipak, jedan dobronamjeren savjet – ako ste žena, ne unosite u svoje predstavljanje suviše privatnih detalja (na primjer, udata sam, majka četvero djece i slično), jer time gubite autoritet koji muškarac istim tim podacima ne gubi, već dapače, dobiva na bliskosti i prihvaćenosti.

Na koje sve načine je moguće nekome pridodati (povećati) vrijednost?

Pridavanje vrijednosti sugovorniku moguće je ostvariti *izravnim načinom* koji uključuje pohvalu nečega što je uspješno napravio bilo nekad ranije ili sada, pa tek na toj podlozi pohvalu njemu osobno. Efikasno je i isticanje zajedništva što se u komunikaciji često koristi kako bi se pojačao nečiji dojam, povećala vrijednost i snaga ili umanjili negativni efekti ako eventualno dođe do njih. Sjetite se naglasaka na zajedništvo iz Obamina govora u uvodnom dijelu knjige, kao i čestih obećanja političara da samo zajedno sa glasačima mogu ostvariti zacrtane zadatke.

*Neizravnim načinom* to se može postići traženjem savjeta, prijedloga, analiza, pomoći, čime se sugovorniku pridaje određena uloga i veća vrijednost, a što je opet izrazito korisno za uspješnu komunikaciju; vrijednost se može povećati i isticanjem, ukazivanjem na status osobe (ako je potrebno) ili na određeni način umanjivanjem onog vlastitog, što smo opisali malo prije; korisno je pozitivno podsjećanje na ranije izjave, potruditi se oko specijalnog tretmana takvih osoba te onime što uvijek pokazuje znatne efekte – pažljivim slušanjem. O tome će kasnije biti više govora.

I ovdje možemo ponuditi korisnu vježbu za formulaciju pohvale. U mnogim kulturama, pa tako i našoj, rijetka praksa davanja pohvale kako članovima obitelji, posebno djeci, tako i kolegama i kolegicama na radnom mjestu, čak i kad naprave nešto zaista dobro i vrijedno. Najčešće je objašnjenje strah da bi se nakon pohvale takve osobe mogle "uobraziti!" Rekli bismo, da ne "odlete" previše visoko na vertikalnoj komunikacijskoj dimenziji u odnosu na nas!

U brojnim susretima sa studentima i polaznicima raznih oblika edukacije, umijeće izricanja pohvale također je predstavljao veliki izazov. Zbog toga su ovdje uvrštene neke od vježbi koje mogu biti korisne za usavršavanje ovog segmenta komunikacije.

Zadatak je bio napisati barem dva načina kojima bi pohvalili svoje suradnike/ce u određenim situacijama. Evo popisa situacija:

1. Izvršio/la zadaću prije vremena
2. Spriječio/la svađu (sukob) s nekim kolegom (klijentom)
3. Nije dalje širio/la alarmantne, a neprovjerene vijesti
4. Nije povjerovao/la alarmantnim pričama koje su se kasnije pokazale neistinitima
5. Odjenuo/la se sukladno prilici u kojoj je očekivao/la da će se naći
6. Radi neki posao koji ne mora.

Sve gore navedene tehnike, odnosno, postupci govore o tome da smo dobro komunicirali onda kad je naš sugovornik osjećao da smo na njegovoj strani a ne onoj suprotnoj. Tek ćemo tada obaviti "posao"!

O tome jesmo li bili uspješni ili ne, što uvijek možemo provjeriti, svjedoči želja da se s nama nastavi komuniciranje na neku drugu temu koja čak i ne mora biti bliska početnoj, "službenoj", kad se ona produžuje i nakon završetka poslovnog dijela, ukratko, kad se želi nastavak komuniciranja!

## 14. "Sedam zapovijedi" dobrog komuniciranja

Pokušajmo sumirati ovo što smo do sada konstatirali.

Kad bismo nekome željeli pomoći u realizaciji dobre, uspješne komunikacije, mogli bismo mu savjetovati da poradi na odnosu, na pozitivnom osjećaju iz kojeg nastaje temeljni stav prema primatelju, sugovorniku. U tome mu mogu biti od pomoći neka od sedam ključnih pravila dobrog komuniciranja.

Pri komuniciranju nemojte uvijek željeti primijeniti sve savjete odjednom jer nećete znati što ste uopće htjeli reći; odlučite se za jedan do dva savjeta koja procjenjujete ključnim, i kvalitetno ih primijenite.

Prvo pravilo ukazuje na potrebu isticanja važnosti primatelja, kreiranja *pozitivnog stava i raspoloženja kod primatelja*, što će ovome poručiti da mu sugovornik nije neprijatelj, da mu je blizak, da je "naš", onaj pravi.

Drugo pravilo podsjeća da primatelju treba *dati vrijednost*, odnosno, pokazati da je za nas kao pošiljatelja itekako važan partner u komunikaciji.

Treće govori o tome da primatelju treba *dati ulogu* u komunikaciji i zbivanjima uopće.

Četvrto, treba kod primatelja *pobuditi interes*, zanimanje za ono o čemu komuniciramo, ili kako to još jednostavnije možemo definirati – treba mobilizirati primatelja.

Peto, potruditi se da komunikacija bude *dinamična i uvjerljiva*, da postoji maksimalna uključenost u komunikaciju.

Šesto pravilo upućuje na *jasnoću, jednostavnost i "sređenost"* pri komuniciranju.

Sedmo podsjeća da *defanzivnost, umjerenost i odsustvo bilo kakvog pritiska ili "napada"* razoružava i čini dobitnu kombinaciju.

Spomenuta konstatacija kako "ne možemo ne komunicirati" ima još jedan smisao. To je zato što je

**SVAKI NAŠ ČIN ISTOVREMENO KOMUNIKACIJA!**

Svaki naš čin ima svoje lice i komunikacijsko naličje. Njegovo "lice" je ono što radimo, a "naličje", to je njegovo komunikacijsko **značenje!**

Određeni pokret, izraz lica, sve što nekome činimo ili ne činimo, (na primjer, nekoga udarimo, pogladimo, nasmješimo mu se ili ga diskriminiramo

po bilo kojoj osnovi), redovito nosi poruku, dakle, komunikacijsko naličje! Već smo vidjeli kako je u mnogo slučajeva ta druga strana važnija od samog fizičkog čina.

U komunikologiji se zato tvrdi da je komunikacija uvijek tu, uvijek prisutna. Međutim, to je ponovno jedan od razloga zašto ljudi vjeruju da u pogledu komunikacije i nije potrebno ništa dalje učiti! Osim toga, u uvodnom smo dijelu podsjetili da to radimo od rođenja do smrti, pa budući smo živi, vjerojatno to znamo raditi. Nadam se da sam vas do sada već u tom pogledu uspjela barem pokolebati. Stoga, ovo što slijedi sigurno će vam biti interesantno i korisno.

Već smo konstatirali kako je pogrešno oblikovani odnos pretpostavka nesigurnosti i odbijanja – "ne" reakcija, za razliku od onog pozitivnog. Zato se brojni komunikolozi bave time kako što prije "snimiti" tko je kakav te kakav odnos možemo očekivati. Ako vas to posebno zanima, potražite, na primjer, *Kompas osobnosti* (Turner, D. & Greco, T., 1998.) ili neku sličnu knjigu na tu temu.

Dakle, što se zapitamo svaki put kad sretnemo neku osobu? Tko je to i kakav je to čovjek? Iz odgovora na ta temeljna pitanja stvaramo *imidž* ili *osnovni dojam* o nekoj osobi. A upravo on ima veoma važnu ulogu u kreiranju odnosa u komuniciranju! Stručnjaci ga vide kao "ključ" uspješnog komuniciranja.

Međutim, pored imidža važnu ulogu u kreiranju komunikacijskog odnosa ima i *slušanje* "onog drugog" u komunikaciji. Zna li pravilno slušati, vaš će se utjecaj u komunikaciji povećati! I o tome će biti govora.

## 15. Uloga imidža u komuniciranju

Ovdje ćemo se detaljnije pozabaviti osnovnim zakonitostima stvaranja imidža, odnosno, ponuditi odgovor na pitanje – kako nastaje imidž? Jeste li se već zapitali zašto posljednjih godina ljudi toliko spominju nečiji imidž? Nije pritom riječ samo o javnim osobama. Riječ "imidž" uvukla sa takoreći u sve pore ljudskoga života. Čini se kako se radi o nečemu što je važnije od konkretnog znanja ili sposobnosti! Koliko je **imidž** zapravo važan?

Osobnu, ali i svaku drugu komunikaciju možda je najbolje promatrati kao vrstu osobnog marketinga, odnosno, plasmana samoga sebe. Jeste li se već zapitali kako to da brojni ljudi s dobrim idejama, velikim znanjem, dobrim upravljačkim sposobnostima, oni koji su dobri organizatori i izvršitelji, ipak u svom poslu ne postižu naročiti uspjeh. Prije ili kasnije ostaju po strani, dok drugi...

Brojni su razlozi za takve neuspjehe, no jedan je sigurno u manjkavoj komunikaciji, tj. njihovoj nesposobnosti da projiciraju pozitivan imidž (lik, dojam) u svojoj okolini. Naime, imidž što ga čovjek projicira odlučujući je čimbenik u reagiranju okoline na njega.

Istraživanja pokazuju da je sposobnost projiciranja pozitivnog imidža jedan od glavnih uvjeta napredovanja prema vodećim mjestima u poslovnoj sferi, politici i drugim profesijama. Nadalje, analitičari tvrde da su danas u tom pogledu vremena drugačija nego što su bila još samo prije dvadesetak godina: nekad je u natjecanju za radno mjesto pobjeđivao kandidat s najboljim kvalifikacijama, dok danas, kada se za svako mjesto natječe nekoliko gotovo podjednako dobrih i podjednako kvalificiranih kandidata, pobjeđuje onaj kojemu pode za rukom ostaviti najbolji osobni dojam. Ne čudi stoga da mu se s vremenom posvećuje sve veća pažnja.

Kad menadžer ili voditelj dospije do srednje razine hijerarhijske ljestvice poduzeća, kriterij za daljnje napredovanje postaju vještine komuniciranja i motiviranja, dakle, projiciranje pozitivnog imidža, a mnogo manje rezultati u samom poslu.

Pogledajmo svijet politike! Biramo li ovdje ljude zato što su se prethodno u nečemu istaknuli, ostvarili posebne, nadprosječne rezultate ili prvenstveno

zbog imidža koji nam govori da nekome možemo vjerovati i da taj netko može nešto dobro učiniti za zajednicu.

Pozitivan je imidž u mnogim profesijama moguće povezati s uspješnošću u radu. Tako su ispitivanja pokazala da odvjetnici koji projiciraju pozitivan imidž dobivaju mnogo veći postotak parnica od drugih advokata, da pacijenti znatno više traže liječnike koji s njima znaju komunicirati, dakle, koji projiciraju pozitivan imidž, da je trajanje rekonvalescencije kod pacijenata kod kojih je stvoren pozitivni imidž medicinskog osoblja i bolnice do trideset posto kraće, da kandidati za zaposlenje u znato većem postotku dobivaju posao ako im je imidž pozitivan te da se dobar imidž reflektira i na više priloge u odnosu na one koji takav imidž ne projiciraju!

Isto pravilo vrijedi i kod poduzeća, organizacija, država (Skoko, B., 2009.). U suvremenim uvjetima svi nabrojani subjekti nalaze se pod sve većom kontrolom javnosti pa tema "imidža u očima ljudi" ima i te kakav značaj. Posebice je to važno kad je riječ o prezentaciji u medijima. Tada osoba koja nastupa "oblikuje" ne samo svoj imidž, već i cijele organizacije iz koje dolazi.

Iz svega proizlazi da se kao jedna od temeljnih potreba svakog poslovnog čovjeka ili onoga na istaknutim društvenim funkcijama, može izdvojiti **potreba projiciranja povoljnog imidža u različite ciljne skupine**. Pod tim mislimo na suradnike, nadređene, podređene, poslovne partnere, kupce, publiku u masovnim medijima, itd. I kod političara to postaje imperativom njihova prihvatanja od strane glasača.

Kako je moguće aktivno stvoriti osobni imidž?

## A) AKTIVNO OBLIKOVANJE OSOBNOG IMIDŽA

U pogledu stvaranja imidža rasprostranjena je predrasuda da je to nešto nasliedeno, nešto što je čovjeku dodijelila "sudbina", dakle, nešto već "zadano". Iskustva međutim pokazuju da se vještinom projiciranja pozitivnog imidža dade ovladati, pod uvjetom da se netko za to čvrsto opredijeli. Pojedinac to može postići bez obzira na pogreške koje sada čini kao i bez obzira na svoje dosadašnje uspjehe ili neuspjehe. Jedna od čestih zabluda u pogledu mijenjanja osobnog imidža je ta da se misli kako je u tu svrhu potrebno naučiti nekakve glumačke vještine ili čak promijentit osobnost. Kad bi to bilo točno, onda bi od toga trebalo odmah odustati. Činjenica je da se dobar imidž ne može postići glumom, štoviše, svaki takav pokušaj moguće je razotkriti i time uništiti čak i ono što je u nečijem imidžu bilo pozitivno! Isto tako za projiciranje pozitivnog

imidža nije potrebno mijenjati osobnost, već samo primijeniti najbolji stil komuniciranja koji već netko posjeduje. Treba naime početi od toga da svatko ima više stilova komuniciranja, koje primjenjuje u različitim situacijama, o čemu je već bilo riječi u ranijim poglavljima. Rješenje stoga leži u tome da svatko otkrije što radi kad komunicira na svoj vlastiti najbolji način i to zatim primijeni u gotovo svim situacijama! Kako izgleda proces stvaranja imidža?

## B) PROCES STVARANJA IMIDŽA

### Krenut ćemo od važnosti prvog dojma!

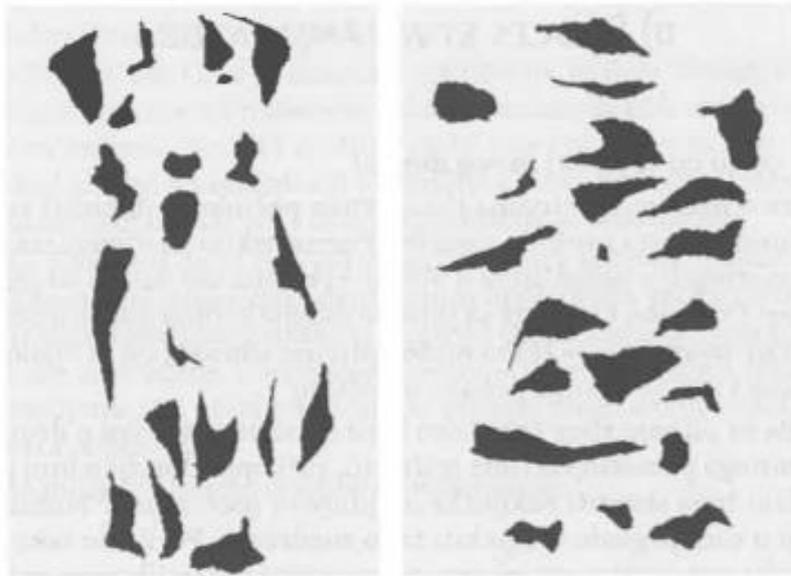
Dojmove o nečijim osobinama i stavovima počinjemo donositi već u prvih sedam sekundi susreta s nekom osobom. Prema nekim ispitivanjima, predodžba koju smo stvorili o nekoj osobi u 90% je završena već nakon 90 sekundi komuniciranja! Doduše, taj imidž se tijekom daljnje komunikacije može mijenjati, no početni dojam vrlo se teško može potpuno izbrsati; on će dijelovati dugo vremena, čak i ako se kasnije pokaže netočnim.

Postavlja se pitanje zbog čega tako brzo donosimo sudove o drugima? Zar ne bi bilo mnogo pametnije s time pričekati, prikupiti dovoljan broj podataka, pa tek nakon toga stvoriti zaključke o njihovim osobinama? Nažalost, malo je ljudi koji u tom pogledu mogu biti tako suzdržani. Porijeklo tako brzog reagiranja treba potražiti u potrebama samozaštite iz ranijih vremena, kada je, spomenimo jedan primjer, pogrešna procjena namjere nekog čovjeka s kojim smo se susreli mogla u pitanje dovesti i život. Danas su fizičke opasnosti manje vjerojatne, no brzo oblikovanje dojma o osobi s kojom započinjemo komunikacijski susret ostalo nam je kao dio biološkog naslijeđa.

Jeste li se već zapitali što se iza pojma imidža zapravo "krije"? Zašto se uopće stvara imidž?

Za otkrivanje načela po kojima oblikujemo nečiji imidž ili lik osobito su relevantni rezultati istraživanja psihološke škole poznate pod imenom "geštaltizam" (od njemačke riječi "Gestalt" što znači lik). Osnovna je teza geštaltističkih psihologa (Koffka, Koehler, Wertheimer) da čovjek organizira podražaje koji do njega dopiru iz okoline u neku cjelinu ili "likove". On to čini po nekim pravilima koja, promatrana iz jednog šireg kuta, znače racionalizaciju doživljavanja, a također i unošenje stanovite logike ili smisla. Primjer o čemu je riječ, govori da čovjek neće vidjeti deset krugova poredanih jedan do drugoga kao deset izoliranih krugova, nego kao samo jedan niz. Dakle, umjesto da u svijesti manipulira s deset entiteta, on manipulira samo s jednim.

Iz toga je moguće izvesti tezu prema kojoj se čovjek (a što se toga tiče i životinje) nalazi u stalnom naponu za stvaranjem smislenih ili logičnih percipitivnih cjelina. Time se može tumačiti činjenica da se imidž neke osobe kreira već nakon jedne ili dvije minute nakon što smo se s njome susreli. Ova težnja za stvaranjem smislenih likova ili imidža posebno se dobro očituje u situacijama u kojima nam to karakter podražajnog materijala ne dozvoljava. Za nas takav materijal predstavlja problem, nepoznanicu pred kojom smo u nedoumici. No, ako nam ga ipak uspije organizirati u nešto smisljeno, osjećamo zadovoljstvo, ili barem stanoviti stupanj olakšanja.

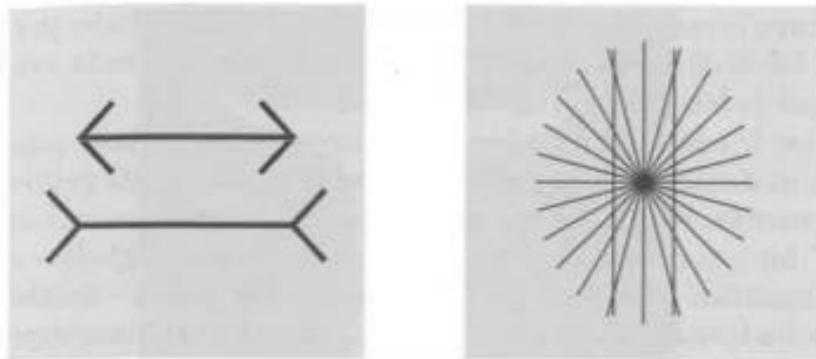


Slika 1. Smislene i besmislene mrlje

Pri tome smo u stanju sintetizirati lik ili imidž od vrlo malog broja elemenata.

Kako je to moguće? Zato što najveći dio percepcije nadopunjujemo elementima koje smo sami dometnuli, dakle, na temelju već postojećih unutarnjih shema.

Ako sada povežemo te dvije spoznaje, prvu, da u svakom čovjeku postoji jaka potreba za oblikovanjem smislenih likova (imidža) na osnovi kojih se može orijentirati prema svojoj (socijalnoj) okolini i da imidž najvećim dijelom oblikujemo na temelju podataka koji dolaze od nas samih, iznutra (a ne na osnovi vanjskih podataka), postaje nam jasnim naše munjevito oblikovanje imidža osobe koju tek susrećemo. Geštaltisti su, međutim, došli do još nekih važnih otkrića, relevantnih za stvaranje imidža o drugim ljudima. Jedno takvo je otkriće o doživljaju međusobnog utjecaja elemenata unutar lika, odnosno o doživljaju djelovanja pozadine na lik.



KRIVA PEREPCIJA: (lijevo) Slika 2. Različite, a jednake dužine; (desno) Slika 3. Ravne, a ne iskrivljene okomite crte

Pozadina ne mora biti samo perceptivnog karaktera. Ona se može javiti i u drugim oblicima, na primjer, kao raspoloženje ili očekivanje. Ako se nalazimo u ugodnom okruženju ta će pozadina pozitivno djelovati na sve što tamo doživimo. Doći će do "prelijevanja" imidža iz okoline na pojedinca. Jednako će tako doći do "prelijevanja" s ljudi koji nas okružuju ako su pozitivni, atraktivni. Sjetite se slika političkih kandidata s istaknutim sportašima i zabavljačima! Nažalost, događa se i obrnuto. Iz toga je moguće zaključiti da u upravljanju komunikacijom (dakle, projiciranju vlastitog imidža) ne smijemo voditi računa samo o porukama (na primjer, što reći i kako), nego i o pozadini ili okviru unutar kojih će one biti primljene i interpretirane. Zato je upravljanje komunikacijom u velikoj mjeri oblikovanje takozvanih "predkomunikacijskih" činitelja pozadine ili okvira lika.

A što su to stereotipovi i kako oni sudjeluju u oblikuju nečijeg imidža?

### C) STEREOTIPOVI I OBLIKOVANJE IMIDŽA

Iz ilustracija vidimo da je "izravno iskustvo" često nepouzdan vodič u percipiranju stvarnosti. Poznato je, uostalom, da su svjedočenja izravnih promatrača nekog događaja u pravilu veoma nepouzdana. Do toga dolazi zbog međusobnog djelovanja elemenata doživljaja kao i zbog djelovanja pozadine (na primjer, očekivanja) na percepciju.

Tako, opisujući neki događaj, (primjerice, neki prometni udes), težimo unijeti neku nama jasnu logiku, ovisno o tome kako smo taj događaj početno "kvalificirali", tj. u koju smo ga kategoriju ili stereotip svrstali. Ako smo, recimo, uočili da je za volanom nekakav mladi vozač, ili još bolje vozačica, bit ćemo

skloniji upravo njemu/njoj pripisati krivicu za udes, negoli ako je za volanom sjedio neki ozbiljniji čovjek. U ta dva slučaja naša će organizacija, odnosno, percepcija događaja biti posve drugačija.

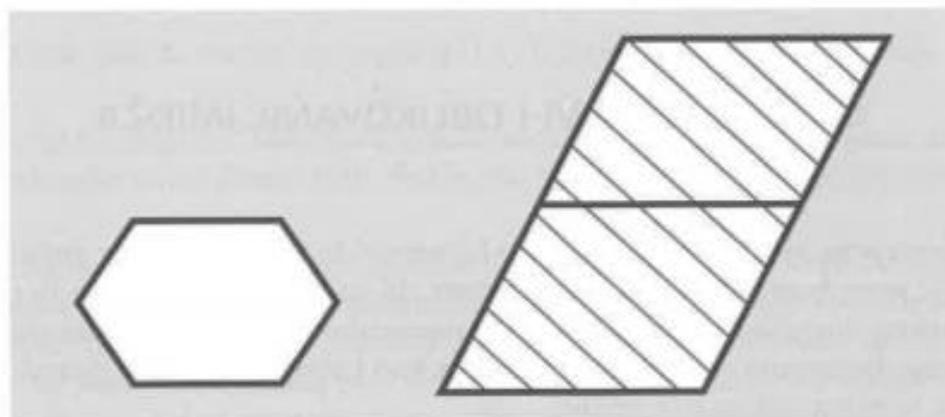
U gornjem je odlomku naveden jedan veoma važan pojam, pojam **stereotipa**, kojim možemo tumačiti dobar dio onoga što se događa prilikom stvaranja nečijeg imidža. Podsjetimo da se radi o nekim jednostavnim kategorijama, "fajlovima" (npr. star – mlad, muško – žensko, solidnog izgleda – zapuštenog izgleda, simpatičan – antipatičan, bezobrazan – fin, iskren – neiskren), u koje svrstavamo ljude iz svoje okoline. Takve su nam sheme ili stereotipi korisni jer nam omogućuju da "kratkim" postupkom "riješimo" pitanje nečijeg značaja pa time i svoje komunikacije s njim. Iz iskustva je poznato da ljudi žive s brojnim stereotipima vezanim za pojedince, odnosno, objekte s kojima se susrećemo.

Što znače stereotipovi u pogledu strategije stvaranja imidža?

Jednostavno, da moramo nastojati da već u prvim sekundama i minutama budemo svrstani u neku od pozitivnih kategorija, tj. u neki pozitivan stereotip. Onda kad nam to uspije, možemo računati sa znatno većim šansama za uspjeh, bez obzira radilo se pri tome o poslovnom, društvenom ili obiteljskom životu. Sjetite se savjeta iz razdoblja školovanja – prve su ti ocjene najvažnije!

Kad jednom izvršimo to stereotipiziranje ili asimilaciju u neku već postojeću kategoriju, toga se vrlo teško rješavamo. Naročito je to važno znati ako nemamo vremena ili mogućnosti "testirati" naš prvi dojam tijekom duljeg vremena ili novih susreta. Tako na primjer ako je netko prvi put svrstan u kategoriju (stereotip) neambiciozne osobe, ta mu oznaka ostaje, bez obzira što se može uporno ponašati na neki posve različit način.

Mi čak nismo u stanju ni sagledati da su, vezano uz tu osobu, bilo kakve druge mogućnosti kategorizacije uopće moguće!



Slika 4. Skriveni lik

Iznimka od ovog pravila nastupa samo kad su različite interpretacije lika srazmjerno ravnopravne.



Slika 5. Vaza ili profil?

U abecedi imidža pojavljuje se još nešto što bi valjalo upamtiti. Riječ je o dominantama ili "hvatačima pažnje"!

## D) DOMINANTE ILI "HVATAČI PAŽNJE"

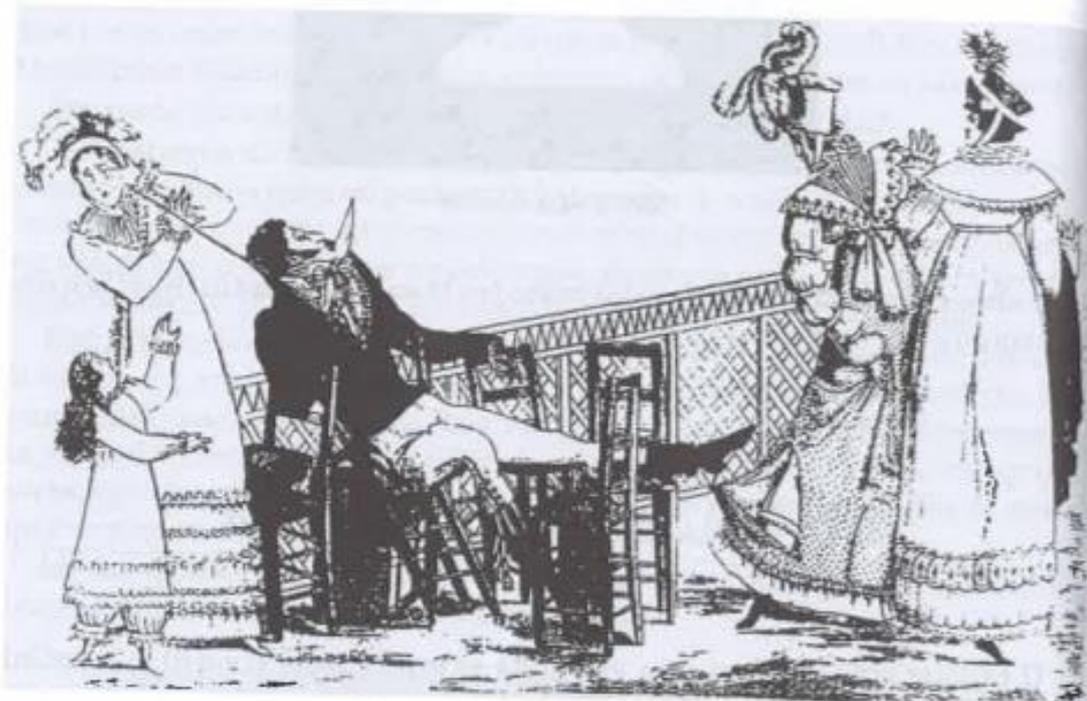
U ranijim smo ilustracijama vidjeli da se imidž može stvoriti, a u većini slučajeva doista i stvara, na osnovi srazmjerno malog broja elemenata (na primjer, percepcija psa). Treba podsjetiti i na to da su čovjekove mogućnosti u pogledu zapažanja i pamćenja izdvojenih elemenata dosta ograničene. Iz velikog broja koji nam se nudi u stanju smo zapaziti svega nekoliko elemenata (prema nekim istraživanjima gornja granica je oko brojke sedam), a upravo su to oni elementi koji će najviše utjecati na ukupni imidž što ga o nekom objektu ili čovjeku stvaramo!

Iz toga slijedi da se **strategija oblikovanja imidža**, između ostaloga, mora sastojati u nametanju primateljevoj pažnji malog broja elemenata koji će na imidž djelovati pozitivno. S druge strane, potrebno je ukloniti sve elemente koji bi mogli privući pažnju i djelovati negativno. Ukloniti već negativne "hvatače pažnje" znači za kreiranje imidža jako puno.

O tome možemo govoriti i kao o namjernom unošenju pozitivnih "hvatača pažnje" u naš lik. Odjeću, izgled i izraz lica, govor i kretnje potrebno je oblikovati

na način da primateljevu pažnju "uhvate" upravo oni elementi koji će ga dovesti do toga da stvori pozitivni imidž o nama.

Ovaj je zahtjev možda, na prvi pogled, razumljiviji ženama, sjetimo li se kako su upravo one kroz povijest zbog dominantnog načina socijalizacije itekako vodile računa o unošenju pozitivnih "hvatača pažnje" u osobni izgled (šminka, odjeća, parfem, frizura, prostudirano držanje itd.). Naravno, danas i muškarcima jednako tako "trebaju" saznanja o tom djelovanju. No, jedno je poznavati neko opće načelo, a nešto posve drugo znati konkretno o pojedinim "hvatačima pažnje" i njihovu djelovanju na primatelje.



Slika 6. Dominante ili hvatači pažnje

Imidž našeg sugovornika stvaramo, dakle, na osnovi srazmjerno malog broja elemenata, takozvanih "hvatača pažnje". Zato je veći dio konačnog imidža zapravo naša unutarnja projekcija. Zaključili smo već da je ovdje najčešće riječ o svrstavanju u stereotipe, dakle u pojednostavljene sheme koje su više predrasude nego realnost. Može li to prema nekome biti i nepošteno? Možda! Ostavimo ovaj aspekt sa strane i naglasimo da je to za nas jedina realnost i ona određuje kako ćemo se prema nekome držati, odnosno, kako će se drugi držati prema nama!

Što rade, mahom mladi na društvenim mrežama? Stavljaju slike iz svog života i to one za koje misle kako će nešto interesantno poručiti o njima? Dakle, odabiru svjesno ono što misle da će za njih biti "fora". To može biti nova frizura, nova odjeća, nešto što su pripremili za jelo, susret na nakom "ludom" mjestu i,

naravno, društvo u kojem su bili. Sve drugo, pogađate, ne ide na *Facebook*. Ili, slično ovome što sam upravo opisala. Mladi snimaju video uratke o sebi, svojem životu, kreiraju svoj imidž na *Youtubeu*, *Twitteru* i drugim mrežama, baš onako kako žele i bivaju za to nagrađeni bilo popularnošću ili čak financijski. Ovdje se u suštini radi o oblikovanju imidža pomoću "hvatača pažnje". Oni pokazuju kakve sebe vide ili kakvi bi možda željeli biti. Dakle, koriste, "hvatače pažnje" kojima oblikuju svoj imidž i predstavljaju se svima, *urbi et orbi*, i to svjesno! Čini se kako mladi imaju danas manje prijatelja, a sve više publike.

Spomenimo još jedan važan čimbenik pri oblikovanju imidža. Riječ je o takozvanom okviru ili pozadini koja u tome igra značajnu ulogu.

## E) OKVIR ILI POZADINA U OBLIKOVANJU IMIDŽA

Imidž ili dojam što ga stječemo o osobi ne nastaje na proizvoljan način, već se on razvija u skladu s istraženim zakonitostima i pravilima. U početku je to srazmjerno pojednostavljen i stereotipan dojam koji sadrži samo nekoliko jednostavnih i upućenih značajki (na primjer, dojam da je osoba simpatična ili antipatična, važna ili nevažna, snažnog ili slabog karaktera, lijena ili marljiva). No kasnije se imidž razvija, ispravlja i specificira (na primjer, to je osoba koja se stalno nameće nekim svojim "originalnim" rješenjima, ili, to je simpatičan tip koji dobro priča viceve). Ipak, upravo je početni dojam, (bez obzira na to što mu je sadržaj tako oupcen), u znatnom broju slučajeva od presudne važnosti za sve naše kasnije doživljaje osobe.

Jedan od razloga za to proizlazi iz činjenice da početni dojam u mnogim slučajevima više nemamo priliku razrađivati, odnosno ispravljati. Primjerice, u razgovoru s kandidatom za neki posao, ako je prvi dojam nepovoljan, intervjui se nakon toga najvjerojatnije neće odviše truditi u traženju daljih informacija! Čak ako to i pokuša, na njegove će zaključke djelovati poznati psihološki fenomen, poznat pod nazivom "halo efekta". Nadalje, djelovat će i "načelo prvenstva", u skladu s kojim najbolje pamtimo ono što smo u nekom susretu doživjeli u samom početku. Dakle, to će na nas najviše djelovati.

Drugi je razlog što je prvi dojam često afektivno-evaluativne prirode. U njemu dominira naše opredjeljenje "za" ili "protiv" osobe. A kako znamo, upravo takve osjećajne ili čuvstvene reakcije mogu obojiti sve druge doživljaje vezane uz neku osobu.

To su dominirajući činitelji u stvaranju svih kasnijih impresija, dakle i razrađenog imidža osobe.

Sad se valja podsjetiti da je pozadina ili okvir jedan od odlučujućih činitelja u interpretaciji riječi i djela bilo koje osobe. Dakle, stvaranje povoljne pozadine bit će prva briga svakoga tko želi projicirati pozitivan vlastiti imidž.

Tu ćemo još staviti primjedbu, da isti informacijski elementi mogu mijenjati svoju funkciju, čas biti likom a čas pozadinom. Tako će naš sugovornik, u trenutku kad nas sretne, doživjeti naš izgled kao poruku (lik), da bi taj dojam malo kasnije postao pozadinom u okviru koje će interpretirati naše dalje ponašanje.

Za praktično djelovanje na oblikovanju imidža, izrazito je važno upravo ono što će partner u komunikaciji zapaziti u prvih nekoliko trenutaka na početku susreta, ali i ono što je o nama saznao prije negoli je do sastanka uopće i došlo!

Iz toga slijedi jedno praktično komunikacijsko pravilo koje većina ljudi u svojoj praksi izrazito zanemaruje. U nastojanju da utječemo na partnera u komunikaciji nikako se ne smijemo usredotočiti samo na temu o kojoj je riječ, na poruke kojima ga želimo uvjeriti da je naš prijedlog prihvatljiv, nego jednako toliko, a u nekim slučajevima čak i više, na pozadinu ili "okvir" u kojemu ćemo to partneru reći! Drugim riječima, želimo li da naša komunikacija bude uspješna, prvo moramo aktivno oblikovati okvir ili pozadinu na kojoj će se to dogoditi, pa tek poslije toga, ili usporedo s time, realizirati namjeravani sadržaj komunikacije. Upravo takav povoljni okvir jedina je garancija da će ono što tvrdimo biti prihvaćeno na način na koji mi to želimo. Tome ćemo se vratiti u poglavlju posvećenom komuniciranju u javnom nastupanju.

Za većinu ljudi taj je zahtjev neka vrst preokreta ili revolucije u njihovu mišljenju o utjecanju na druge ljude i stvaranju povoljnog imidža u njihovim očima. Naime, kad žele osigurati pozitivan dojam (što je uvijet bez kojega je u većini poslovnih situacija uspjeh problematičan, jednako kao i uspjeh vezan uz obraćanje političara svojim glasačima), misle isključivo na poruke koje će davati tijekom interakcije, a malo ili nimalo na "poruke" koje su poslali prije toga i koje, kako vidimo, imaju odlučujući utjecaj u cijeloj interakciji.

Koji su to praktični postupci u oblikovanju imidža?

## F) PRAKTIČNI POSTUPCI U OBLIKOVANJU IMIDŽA

Želimo li aktivno djelovati na okvirne elemente imidža, potrebno je otkriti neke praktične postupke uz pomoć kojih je to moguće ostvariti. Njih je moguće na sažeti način klasificirati u sljedeće tri kategorije:

1. stvaranje povoljnog okvira materijalnim sredstvima
2. primjena prethodnih informacija
3. utjecaj verbalnim i neverbalnim komuniciranjem.

## Literatura

### Literaturverzeichnis

#### A. Primarna

Kuhla, Karoline (2017): *Fake News*. Hamburg: Carlsen Verlag GmbH. str. 6- 45. E-Book

Leinert-Novosel, Smiljana. (2015): *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada. Str.

#### B. Sekundarna

Hansen-Kokoruš, R. et al.(2005): *Deutsch-kroatisches Universalwörterbuch = Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik*. Zagreb: Nakladni zavod Globus

Helbig, G.; Buscha, J. (2001): *Deutsche Grammatik. Ein Handbuch für den Ausländerunterricht*. Berlin und München: Langenscheidt KG.

Kulgemeyer, C.; Schecker, H.(2009): *Kommunikationskompetenz in der Physik: Zur entwicklung eines domänenspezifischen Kommunikationsbegriffs*. In: Zeitschrift für Didaktik und Naturwissenschaften. [http://archiv.ipn.uni-kiel.de/zfdn/pdf/15\\_Kulgemeyer.pdf](http://archiv.ipn.uni-kiel.de/zfdn/pdf/15_Kulgemeyer.pdf) (pristupljeno 21.11.2020.)

Okičić, Petra (2017): Analiza političke karikature u hrvatskim tiskovinama. Diplomski rad. <https://repozitorij.fpzg.unizg.hr/islandora/object/fpzg%3A340/datastream/PDF/view> (pristupljeno 21.11.2020.)

#### Google books

Breier, T.H. (1997): *Differenzierte Zielgruppenauswahl und Beziehungsaufbau im Medienbereich*. Diplomarbeit. Diplomica Verlag GmbH  
[https://books.google.hr/books?id=Hid\\_AQAAQBAJ&pg=PA42&lpg=PA42&dq=%22beziehungsaufbau%22&source=bl&ots=yvII4vjG\\_F&sig=AcfU3U1xRbTUMXiFmPLT2rAACVt2UQNbLA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwjqlaqlcTnAhXNtYsKHWS4Dr8Q6AEwEHoECAoQAQ#v=onepage&q=%22beziehungsaufbau%22&f=false](https://books.google.hr/books?id=Hid_AQAAQBAJ&pg=PA42&lpg=PA42&dq=%22beziehungsaufbau%22&source=bl&ots=yvII4vjG_F&sig=AcfU3U1xRbTUMXiFmPLT2rAACVt2UQNbLA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwjqlaqlcTnAhXNtYsKHWS4Dr8Q6AEwEHoECAoQAQ#v=onepage&q=%22beziehungsaufbau%22&f=false) (pristupljeno 21.11.2020.)

Haberer, V.(2015): *Potenzielle Multiplikatoren-Effekte von Onlinekampagnen in sozialen Netzwerke*.Diplomarbeit. Diplomica Verlag GmbH  
[https://books.google.hr/books?id=zv8yCwAAQBAJ&pg=PA43&lpg=PA43&dq=%22Kommunikationsmotivation%22&source=bl&ots=4GaWQsXxZq&sig=AcfU3U3y15qs3ZXUv\\_M9BThd2TnjKdB\\_cA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwjm442zmMTnAhXhpIsKHUHbCNoQ6AewAHoECAUQAQ#v=onepage&q=%22Kommunikationsmotivation%22&f=false](https://books.google.hr/books?id=zv8yCwAAQBAJ&pg=PA43&lpg=PA43&dq=%22Kommunikationsmotivation%22&source=bl&ots=4GaWQsXxZq&sig=AcfU3U3y15qs3ZXUv_M9BThd2TnjKdB_cA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwjm442zmMTnAhXhpIsKHUHbCNoQ6AewAHoECAUQAQ#v=onepage&q=%22Kommunikationsmotivation%22&f=false) (pristupljeno 21.11.2020.)

Hellbrück, R.P.(1993): *Synergetik und Marktprozesse*. Heidelberg :Physica-Verlag.  
<https://books.google.hr/books?id=OdybBgAAQBAJ&pg=PA140&lpg=PA140&dq=%22Feedbackmechanismus%22&source=bl&ots=Hla3uhqvn3&sig=AcfU3U3h5OoC-GE2M41-YoCDkhKmt4Eokg&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwi3nPGOlcLnAhVkhosKHS6HbyMQ6AEwBHoECAkQAQ#v=onepage&q=%22Feedbackmechanismus%22&f=false> (pristupljeno 21.11.2020.)

Jarz, E.M. (1997): *Entwicklung multimedialer Systeme. Planung von Lern- und Masseninformati onssystemen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
<https://books.google.hr/books?id=uhiuBgAAQBAJ&pg=PA299&lpg=PA299&dq=%22r%C3%BCckmeldungsschleifen%22&source=bl&ots=YoLvVhHF9o&sig=AcfU3U3wvmbob8-A7HFWfYdSwvfH59URQQ&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwip8-mGlsLnAhXOs4sKHQGKBBgQ6AewA3oECAkQAQ#v=onepage&q=%22r%C3%BCckmeldungsschleifen%22&f=false> (pristupljeno 21.11.2020.)

Kleinsteuber, H.J., Rossmann.T (1994): *Europa als Kommunikationsraum. Akteure, Strukturen und Konfliktpotentiale in der europäischen Medienpolitik*. Opladen: Leske + Budrich.  
<https://books.google.hr/books?id=ZcjJBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> (pristupljeno 21.11.2020.)

Koschnick, W.J.(1996): *Management. Enzyklopädisches Lexikon*. Berlin, New York: Walter de Gruyter. <https://www.worldcat.org/title/management-enzyklopdisches-lexikon/oclc/1014890057> (pristupljeno 21.11.2020.)

### **Elektronički izvori**

Digita les Wörterbuch der deutschen Sprache. <https://www.dwds.de/> (pristupljeno 21.11.2020.)

Duden online. <https://www.duden.de/> (pristupljeno 21.11.2020.)

Hrvatski jezični portal. <http://hjp.znanje.hr/> (pristupljeno 21.11.2020.)

Jutarnji list. <https://www.jutarnji.hr/> (pristupljeno 21.11.2020.)

Kolokacijska baza hrvatskoga jezika. <http://ihjj.hr/kolokacije/> (pristupljeno 21.11.2020.)

Matica hrvatska. <https://matica.hr/> (pristupljeno 21.11.2020.)

Njemačko-hrvatski Digitalni Strukovni Rječnik. <http://theta.ffzg.hr/DSR/> (pristupljeno 21.11.2020)

Slični izrazi i sinonimi u suvremenom hrvatskom jeziku. <https://www.konteksti.io/hrvatski> (pristupljeno 21.11.2020.)

Večernji list. <https://www.vecernji.hr/> (pristupljeno 21.11.2020.)

Wörterbuch für Redensarten, Redewendungen, idiomatische Ausdrücke, Sprichwörter, Umgangssprache. <https://www.redensarten-index.de/suche.php> (pristupljeno 21.11.2020.)

Zeit.de  
<https://www.zeit.de/zustimmung?url=https%3A%2F%2Fwww.zeit.de%2Fthema%2Fselbstverwirklichung> (pristupljeno 21.11.2020.)