

# Kommunikation

## Jetzt!

Bedeutendes – Unbedeutendes, Herausforderndes – Belangloses, Verstehen – Verstanden werden, Widersprüchliches – Korrektes, Angenehmes – Unmögliches, Humorvolles – Langweiliges, Förderndes – Nebensächliches

### 1. Was man davon hat, wenn man über Kommunikation etwas zu sagen weiß.

*Ohne Lernen kein Wissen,  
ohne Wissen kein Können,  
ohne Können keine Leistung,  
ohne Leistung kein Erfolg,  
ohne Erfolg kein Fortschritt  
ohne Fortschritt keine Zufriedenheit.*

### Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist der Versuch, das Verständnis für Kommunikation im alltäglichen Berufsumfeld näher zu beleuchten. In erster Linie ist sie als Leitfaden, weniger als Buch einzuordnen. Lebendige Kommunikation findet täglich in den verschiedensten Situationen und Gegebenheiten statt. Ob in einer Besprechung, in einem Zwiegespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, am Telefon, übers Internet oder mit dem Handy. Eine kleine Fabel zum Schmunzeln: <sup>1</sup>**Die Fabel von den Fröschen**

*Eines Tages entschieden die Frösche, einen Wettlauf zu veranstalten. Um es besonders schwierig zu machen, legten sie als Ziel fest, auf den höchsten Punkt eines großen Turms zu gelangen. Am Tag des Wettlaufs versammelten sich viele andere Frösche, um zuzusehen. Dann endlich – der Wettlauf begann.*

*Nun war es so, dass keiner der zuschauenden Frösche wirklich glaubte, dass auch nur ein einziger der teilnehmenden Frösche tatsächlich das Ziel erreichen könne. Anstatt die Läufer anzufeuern, riefen sie also: „Oje, die Armen! Sie werden es nie schaffen“ oder „Das ist einfach unmöglich“ oder „Das schafft Ihr nie“.*

*Und wirklich schien es, als sollte das Publikum recht behalten, denn nach und nach gaben immer mehr Frösche auf. Das Publikum schrie weiter. „Oje, die Armen! Sie werden es nie schaffen.“*

---

<sup>1</sup> Die Fabel von den Fröschen Autor unbekannt

*Und wirklich gaben bald alle Frösche auf – alle, bis auf einen einzigen, der unverdrossen an dem steilen Turm hinaufkletterte – und als einziger das Ziel erreichte. Die Zuschauerfrösche waren vollkommen verdattert und alle wollten von ihm wissen, wie das möglich war. Einer der anderen Teilnehmerfrösche näherte sich ihm, um zu fragen, wie er es geschafft hatte, den Wettlauf zu gewinnen. Und da merkten sie erst, dass dieser Frosch taub war! Fazit: Schweigen, warten können, zuhören und Wille sind Tugenden der gelungenen Kommunikation!*

Die Basis jeglicher Kommunikation ist der Einzelne, der durch Sprache oder Zeichen dem Gegenüber etwas sagen, mitteilen oder vermitteln will. Der folgende Gedankenaustausch geschieht dadurch, dass der Empfänger eine Aufforderung, eine Bitte oder eine Information bekommt, die zu **weiteren** Gesprächsinhalten führen. Damit noch nicht genug, denn ob der andere verstanden, richtig interpretiert oder hinterfragt hat wird erst dann klar, wenn wiederum eine Nachricht erfolgt, die der Sender übermittelt hat.

Am Anfang ist es vielleicht hilfreich einige Experten zum Thema Kommunikation zu Wort kommen zu lassen.

<sup>2</sup>***Niklas Luhmann** umschreibt den Begriff „**Kommunikation**“ in der soziologischen Systemtheorie als eine Operation, die soziale Systeme erzeugt und erhält. Dieser Kommunikationsbegriff beschreibt etwas anderes als dasjenige, das allgemein unter „Kommunikation“ verstanden wird. Dies gilt insbesondere für die Vorstellung von Kommunikation als gemeinschaftlichem Handeln und auch für die Beschreibung von Kommunikation als Informationsübertragung. Kommunikation ist bei Luhmann eine Einheit aus den Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen. Diese Einheit stellt ein soziales System her und erhält es aufrecht, so lange wie die Kommunikation anschlussfähig bleibt und weitere Kommunikationen folgen. Der Kommunikationsbegriff basiert auf der These der operationalen Geschlossenheit der Systeme.*

*„Kommunikation als Einheit dreier Selektionen verläuft gleichzeitig mit, aber operational getrennt von psychischen Systemen. Soziale und psychische Systeme sind durch strukturelle Kopplung miteinander verbunden.“*

<sup>3</sup>***Jürgen Habermas** verwendet einen sehr weitgefassten Begriff von Kommunikation. Kommunikatives Handeln, der Zentralbegriff der Kommunikationstheorie der Gesellschaft nach HABERMAS, umfasst*

---

<sup>2</sup> **Niklas Luhmann** (\* 8. Dezember 1927 in Lüneburg; † 6. November 1998 in Oerlinghausen) war ein deutscher Soziologe und Gesellschaftstheoretiker. Als wichtigster deutschsprachiger Vertreter der soziologischen Systemtheorie und der Soziokybernetik zählt Luhmann zu den Klassikern der Soziologie im 20. Jahrhundert. (Wikipedia)

<sup>3</sup> **Jürgen Habermas** (\* 18. Juni 1929 in Düsseldorf) ist ein deutscher Philosoph und Soziologe. Er zählt zur zweiten Generation der Frankfurter Schule und war zuletzt Professor für Philosophie an der Universität Frankfurt am Main. Habermas ist einer der weltweit meistrezipierten Philosophen und Soziologen der Gegenwart. In der akademischen Fachwelt wurde er durch Arbeiten zur Sozialphilosophie mit diskurs-, handlungs- und rationalitätstheoretischen Beiträgen bekannt, mit denen er die Kritische Theorie auf einer neuen Basis weiterführte. Für Habermas bilden kommunikative Interaktionen, in denen rationale

*verbale und nicht-verbale Äußerungen. Verbale Äußerungen stehen ohne Zweifel im Mittelpunkt seiner Aufmerksamkeit. „Ein Gespräch über den Gartenzaun“ ist für HABERMAS ein Paradebeispiel für kommunikatives Handeln als einer Form einer verbalen Äußerung, an der mindestens zwei Akteure beteiligt sind.*

*Kommunikatives Handeln ist „gerade daran zu erkennen“, dass sprachliche Äußerungen – „wie ein Gespräch über den Gartenzaun“ – „in den Kontext außersprachlicher Äußerungen eingelassen sind“. Das, was die beiden Nachbarn miteinander zu bereden haben, sind verbale Äußerungen, die mit Handlungen und Gesten verbunden sind. Wenn sie sich zur Begrüßung stumm die Hände schütteln, so handelt es sich um eine stumme Interaktion, in der eine sprachliche Äußerung, wenn auch nicht explizit, so doch aber implizit enthalten ist. In dieser nicht-verbalen Äußerung ist eine sprachliche Äußerung „implizit“ enthalten, bedeutet, wir können den Sinn dieses Händeschüttelns entschlüsseln. Wir wissen, Händeschütteln in diesem Kontext „besagt“, diese stumme Handlung ist eine Begrüßung.*

**<sup>4</sup>Nach Karl Jaspers** ist Kommunikation universal als erhellende existentielle Begegnung ist durch ein gestuftes Vorgehen möglich. Es umfasst:

- das Vergleichen, mit dem man das Gemeinsame ebenso wie das Fremde erkennt;
- das Verstehen als Teilnahme am Anderen;
- den gemeinsamen Kampf um die Wahrheit (als „Frage, Einwand, Widerlegung, Infragestellung, Hören, Selbstbleiben“);
- die Aneignung, d. h. Veränderung mit Erweiterung und Gewinn auf beiden Seiten.

Ende der Zitate

---

Geltungsgründe erhoben und anerkannt werden, die Grundlage für die Handlungskoordination vergesellschafteter Individuen, deren Handlungsräume durch den Dualismus von System und Lebenswelt bestimmt werden. Neben den fachspezifischen Diskursen engagierte sich Habermas öffentlich in aktuellen politischen Debatten über die Eugenik, die Religion und über die Verfassung Europas. (Wikipedia)

<sup>4</sup> **Karl Theodor Jaspers** (\* 23. Februar 1883 in Oldenburg; † 26. Februar 1969 in Basel) war ein deutscher Psychiater und Philosoph von internationaler Bedeutung. Er lehrte zuletzt an der Universität Basel und wurde 1967 Schweizer Staatsbürger. Als Arzt hat Jaspers grundlegend zur wissenschaftlichen Entwicklung der Psychiatrie beigetragen. Er gilt auch als herausragender Vertreter der Existenzphilosophie, die er vom Existentialismus Jean-Paul Sartres strikt unterschied. Sein philosophisches Werk wirkt insbesondere in den Bereichen der Religionsphilosophie, Geschichtsphilosophie und der Interkulturellen Philosophie nach.<sup>[1]</sup> Mit seinen einführenden Schriften zur Philosophie, aber auch mit seinen kritischen Schriften zu politischen Fragen wie zur Atombombe, zur Demokratieentwicklung in Deutschland und zur Debatte um eine deutsche Wiedervereinigung hat er hohe Auflagen erreicht und ist einem breiteren Publikum bekannt geworden. (Wikipedia)

Im weiteren Verlauf meiner Ausführungen soll immer deutlicher werden, dass Kommunikation als System zu verstehen ist, in dem eine Reihe von Wahrnehmungen eine Rolle spielen, die über die Entwicklung eines Gespräches entscheidenden Einfluss haben. Beispiele:

- *Augenblicksreaktionen*
- *Körpersprache*
- *sprachliche Äußerungen*
- *Gesamteindruck der Person*
- *Verfasstheit (Verfassung)*
- *Gesprächsatmosphäre*

Kommunikationen zwischen Menschen sind in den meisten Fällen von Zielen oder Absichten begleitet. Im Alltag mag das dem Einzelnen im Moment (Überraschungsmomente) gar nicht einsichtig sein, warum ein gesprochener Inhalt betont oder hervorgehoben wird. Aber der Mensch ist ein Künstler des Maskierens und im Alltäglichen „steckt meistens etwas dahinter“. Halten wir fest, unsere Absichten, unsere Ziele und unser Handeln ist von versteckten Adressierungen begleitet. Sie zu verbergen, zu täuschen oder zu schützen sind Mittel des kommunikativen Verhaltens.

Da Kommunikation ohne Sprache nicht funktioniert und unser Verstand ohne eine Sprachstruktur nicht unterscheiden kann, worauf es ankommt, dann ist die Vernunft auch nicht in der Lage einen Zusammenhang z. B. eine Entscheidung über Gesagtes zu treffen.

Denn Sprache und Sprechen ist ein Prozess des Verstehens und des Verstanden werden. Was uns in dieser Lektüre ganz besonders interessiert, ist die Sprache, wie sie im geschäftigen Alltag verwendet wird, denn jeder Mensch und jedes Unternehmen besitzt eigene Formen und Ausdrucksmöglichkeiten, die wir später noch genauer betrachten werden. Sprache benutzt unterschiedliche Muster, um Meinungen und Überzeugungen für eigene Zwecke zu nutzen.

Hierzu **Beispiele** die Scheinwirklichkeiten vortäuschen:

- vereinfachen, indem man Standards oder Regeln in der Kommunikation einführt, die für alle gelten sollen.
- versuchen, Einstellungsänderungen zu erreichen (Persuasive Kommunikation, auch als Kunst der Überredung zu verstehen)

- Tatsachen verschleiern oder etwas vortäuschen, um das Gegenüber zu manipulieren.  
Darauf werden wir an anderer Stelle näher darauf eingehen.

Ferner spielt der spezifische Gebrauch der Sprache auch als „Tonlage“ zu verstehen, eine Rolle, nämlich wie in einem Unternehmen miteinander umgegangen wird. (Umgangston) Der Einzelne ist die Summe aller, die an den Kommunikationsprozessen in Unternehmen beteiligt sind. Insbesondere spiegeln sich darin die atmosphärischen Grundtöne wider oder besser, der Umgang miteinander. Dazu gibt es einen ganzen Strauß von sprachlichen Beispielen, die wir im Verlauf unserer Ausführungen noch genauer betrachten werden.

## **Anmerkung**

Im Oktober 2021 veranstalten wir in Karben ein 3-Tages Seminar: Zeit-Horizonte.  
Falls Sie Interesse haben, senden wir Ihnen gerne das Prospekt und nähere Informationen zu.

## **Erich Grikscheit Praxis für Marketing und Motivation**

**Website:** [www.pfmm.de](http://www.pfmm.de)

**E-Mail:** [info@pfmm.de](mailto:info@pfmm.de)

**Telefon:** 06039 45458

**Skype:** [e.grikscheit@pfmm.de](https://www.skype.com/people/e.grikscheit@pfmm.de)

Gerne stehe ich auch zu einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.

Praxis für Marketing und Motivation

Max-Planck-Straße 27a

61184 Karben