

### 1.1.1. Was ist Kommunikation?

Kommunikation in der Arbeitswelt lebt von Erwartungen, Hoffnungen und Übereinstimmungen. Das wird in der Regel durch Fakten, Beweise, scheinrationaler Argumentationen, Anordnungen, Eigennutz, Überredungskunst, Anweisungen manchmal sogar Befehle u. v. m. erwirkt. Das Schlüsselwort für Kommunikationsprozesse ist außerdem die Suche nach einer verbindlichen Wahrheit und Verlässlichkeit. **Kurz:** Was hat Geltung oder was findet Beachtung?

**Kommunikation** bedeutet, eine Grundhaltung des respektvollen Annehmens zu entwickeln. Das besagt, dass man den anderen in das eigene Denken mit einbezieht sowie die Bedürfnisse seines Gegenübers berücksichtigt. Kommunikation trägt dazu bei, dass eine Kultur der Begegnung entsteht, denn in allen gesellschaftlichen Bereichen scheint Kommunikation in Verbindung mit hoher Wertschätzung der Schlüssel zu einem aufmerksameren und harmonischeren Umgang miteinander zu sein. **Kurz:** Kommunikation ist Werbung um Vertrauen.

Der Begriff Kommunikation stammt aus dem Lateinischen *communicare* und bedeutet „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, gemeinsam machen, vereinigen“. Damit ist eine Sozialhandlung gemeint, in die mehrere Menschen einbezogen sind. Kommunikation wird außerdem als eine wesentliche Handlung angesehen, in der Sozialität und Gemeinschaften entstehen.

<sup>1</sup>Watzlawick versteht „Kommunikation als sozialen Prozess und meinen darunter einen Austausch, die Vermittlung und die Aufnahme von Informationen zwischen Menschen“. Der Begriff Interaktion gilt als Bezeichnung für das wechselseitige bezogene und sich ergänzende Verhalten zwischen Menschen, für das Geschehen zwischen Personen, die aufeinander reagieren und sich dabei gegenseitig beeinflussen und steuern. **Kurz:** Wer kommuniziert - interagiert gleichzeitig. Kommunikation bedeutet im Alltäglichen die Kunst der Selbstdarstellung. Daraus

---

<sup>1</sup> **Paul Watzlawick** (\* 25. Juli 1921 in Villach, Kärnten; † 31. März 2007 in Palo Alto, Kalifornien) war ein österreichischer Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Philosoph und Autor. Er besaß zusätzlich die amerikanische Staatsbürgerschaft. Seine Arbeiten hatten Einfluss auf die Familientherapie und allgemeine Psychotherapie. Im deutschsprachigen Raum wurde er vor allem durch seine Veröffentlichungen zur Kommunikationstheorie und über den radikalen Konstruktivismus einem größeren Publikum bekannt. in Axiom bezeichnet einen Grundsatz, der keines Beweises bedarf. Paul Watzlawick stellte 5 Grundregeln (pragmatische Axiome) auf, die die menschliche Kommunikation erklären und ihre Paradoxie zeigen:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

lassen sich vier Hauptbestandteile ableiten, die wir im weiteren Verlauf unserer Diskussion näher betrachten wollen.

1. **Kommunikationskultur:** Darunter ist die persönliche Art zu verstehen z. B., wie jeder seine Beziehungsnetze ausbaut und pflegt. Dazu gehört auch die Identifikation mit dem Beruf oder der Welt, in der man lebt und dem Streben nach Anerkennung und alles, was den Eigenwert im Zusammenleben mit anderen dient.
2. **Die Kunst der Kommunikation:** Sie besteht für den Einzelnen besonders darin, der Selbstdarstellung zu frönen (Image), denn alles, was sichtbar wird (Aussehen, Körpersprache u. v. m.) wird von anderen wahrgenommen und bewertet. Man kann es so formulieren: die Eitelkeiten des Ichs pflegen und präsentieren.
3. **Konflikte in der Kommunikation:** Verstehen und verstanden werden bedeutet, eine große Herausforderung an den Sprecher. Denn mit der Sprache entstehen Interpretationsprobleme, die zu Missverständnissen, Kritik oder Verwerfungen in den Beziehungen führen.
4. **Kontrolle der Kommunikation:** Damit diese gelingen kann, braucht es Methoden und Instrumente, die ein gutes und verständiges Zusammenleben ermöglichen. Eine Regel zum Beispiel sind Rechte und Pflichten. Andere Kontrollen bestehen in der Bewertung von Fakten und deren Auslegungen, die zur Entscheidungsgrundlage herangezogen werden.

*Goethe über das Wissen:  
„Jede Lösung eines Problems ist ein neues Problem.“  
„Irrend lernt man.“ „Das Gleiche lässt uns in Ruhe,  
aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.“  
Alles Gescheite ist schon gedacht worden,  
man muss versuchen, es noch einmal zu denken!“*

### 1.1.2. Alltagerfahrungen bestimmen die Art der Kommunikation

Fast jeder besitzt einen Arbeitsplatz, an dem er eine gewisse Zeit des Tages verbringt. Dazu kommen Aufenthalte in Kantinen, Räume zur Diskussion oder das Besprechungszimmer, oder das persönliche Homeoffice. Überall wird präsentiert, diskutiert, argumentiert oder protokolliert. Jeden Tag verändern Menschen auf allen hierarchischen Unternehmensstufen das Leben und Wirken der Mitarbeiter. Erzählt werden Geschichten und die Alltagssprache kennt dazu ein geflügeltes Stichwort: „**Flurfunk**“. **Besser:** Nichts fördert den Teamgeist so sehr, wie gemeinsames Plaudern und manchmal auch Lästern.

Ferner gibt es die zentralen Orte, wo gedacht, gehandelt und angeordnet wird. Das Chefzimmer zum Beispiel ist die Kommunikationszentrale, in der alles Wichtige, Besondere oder Überraschende entschieden wird. In den Gebäuden gibt es Gänge, die sich wie ein gerader Strich durch die einzelnen Etagen ziehen. Hier wird i. d. R. der kurze und geheimnisvolle Small Talk geführt. (Politik der kleinen Schritte)

Sehr aufmerksam sollte der Besucher darauf achten, wie die Bilderkunst sichtbar und die Möbelarchitektur präsentiert wird. Meistens bestimmen Firmenchefs, wie die Farbgebung an den Wänden und bei den Möbeln auszusehen hat. Es kommt nicht selten vor, dass darüber entschieden wird, ob an einem Arbeitsplatz eine Pflanze stehen darf oder nicht. Denn alles soll der inneren Harmonie als Ganzen dienen, um das Gemeinschaftserleben zu stärken. Neudeutsch: *Corporate Design*.

Ohne dass es dem Einzelnen immer bewusst ist geht es im gemeinsamen Alltagserleben in erster Linie um ein einfaches Prinzip: „*Ich gebe dir etwas, damit ich von dir etwas dafür bekomme*“. Zum Beispiel ein Dankeschön für eine Erledigung, eine Hilfestellung bei einer Aufgabe, einen guten Tipp, um bei einer Sache weiterzukommen, ein Vertrauensbeweis, ein Abkommen, ein Lob u. v. m. Diese Art der alltäglichen Gefälligkeiten macht einen großen Teil der gemeinsamen Kommunikation aus.

Der Arbeitsalltag hält weitere Überraschungen bereit. Es geht um das „*Ringeln um Interessen*“. Diese täglichen Feinheiten des Geistes seinen eigenen Vorteil zu suchen, führt dazu, dass hinter vorgehaltener Hand mancher schadenfroh seinen kleinen Sieg feiert. Um der gemeinsamen Zusammenarbeit gerecht zu werden, braucht es weitere Spielregeln. Dazu gehören Ordnungsregeln, Vorschriften, mündliche oder schriftliche Anweisungen, Vereinbarungen,

Verträge, Protokolle oder Handbücher. Sie werden von der Chefetage oder nachgelagerten Führungskräften verfasst und anschließend veröffentlicht. Das gute alte Schwarze Brett, Überbleibsel aus früheren Jahren, dient dazu, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen im Gleichklang manchmal auch im Gleichschritt erhalten bleiben.

Die eigenen Interessen oder die einer Gruppe verlangen andere Formen der Kommunikation. Wichtig sind Bündnispartner oder Gleichgesinnte im Denken, die Beziehungsgeflechte bilden, damit Entscheidungen, Konzepte und Strategien oder das Lösen von Konflikten zum Vorteil des Beziehungssystems befürwortet, geregelt und verabschiedet werden können. Wie das Kommunikationsgeschehen in einzelnen Situationen, Vorfällen oder Sachlagen vonstattengeht, wird außerdem auf genauen Organisationsplattformen (Organigrammen) für alle in einem Unternehmen Beschäftigten sichtbar gemacht. Kurz: Je höher eine Person in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto stärker beeinflusst sie die Machtstrukturen und die Kommunikationskultur in einer Firma.

Wo Macht ist, da finden sich Kritiker. Um für einen Moment ein Bilderbuch der Persönlichkeiten aufzuschlagen zeigt, sich, dass wir es z. B. mit Kommunikationsverweigerern, Kritikern, Pessimisten, Miesmachern oder Besserwissern zu tun haben. Sie zeigen ein Rollenverhalten, das eine gewisse Sicht auf ein Unternehmen öffnet. Später werden wir darauf näher eingehen.

Hinzu gesellen sich noch Menschen, die in der Rolle von Bittstellern, Störenfriede, Gesinnungsmeister i. S. Botschaftern, Speichellecker, Versöhner, Spaßvögel auftreten u. v. m. Sie haben eine wichtige Funktion denn sie tragen auf ihre Art zur Unternehmensatmosphäre bei.

Besonders von Verantwortlichen wird verlangt, dass die entstehenden Gegensätze auszugleichen und neu zu harmonisieren sind. Kommunikation, das drücken die Beispiele aus, ist eben kein Selbstzweck, sondern sie zeigen die alltäglichen Gefahren auf, die entstehen, wenn sich Konflikte bilden, die schwer zu steuern sind. Dazu ein paar Beispiele:

- Gefühl, nicht mehr informiert zu werden
- Gefühl, einer immer mehr standfindenden Sprachlosigkeit
- Gefühl, benachteiligt zu werden
- Gefühl, missachtet zu werden
- Gefühl, häufig vor Kollegen verspottet oder brüskiert zu werden
- Gefühl, in Ungnade gefallen zu sein

Diese Krisensymptome, die die gemeinsame Kommunikation extrem stark einschränken, gilt es zu überwinden. Das gelingt dann, wenn man einen Neuanfang wagt, der das Vertrauen und die Wertschätzung des Einzelnen stärkt, unabhängig von der individuellen Rolle, die jemand im Unternehmen oder im Team einnimmt. Was sich in Unternehmen noch beobachten lässt, ist bildhaft ausgedrückt „*der Mantel des Schweigens*“, der das Miteinander erschwert. Gemeint ist eine Form der Sprache (Körpersprache), die alles und nichts zum Ausdruck bringt. Die oft nur ein entweder – oder kennt, oder sich nur durch sprachliche Kritik hervorhebt. Frei nach dem alten pädagogischen Prinzip: „*Kritisieren statt ermutigen*“.

Ein weiteres kommunikatives Verhalten zeigt sich in der Art des *Alles oder Nichts – Sagens*. Kurz: Jemanden *mit Worten einlullen*. Beispiele:

- Sein Mäntelchen nach dem Wind hängt, um dahinter die Wahrheit zu verbergen.
- Eine Welt schöner erscheinen lassen, als sie ist.
- Süßholz raspeln
- Mit mir kannst du Pferde stehlen.
- Erst ausgiebig jammern, sich danach trotzig geben und am Ende doch ein Hintertürchen auf tun.
- Von einer Sache gut reden und hinterher schlecht ausführen

**Fassen wir zusammen:** Fragen Sie sich einmal selbst, welche Art, welche Rolle und welche Vorstellungen andere von Ihnen haben. Anders: *Was sind Sie für ein Kommunikationstyp?*

#### ***Klatsch und Tratsch belebt den Alltag***

*Der britische Forscher Robin Dunbar, fand heraus dass mehr als ein Drittel aller Gesprächsthemen sich überwiegend um Menschen dreht, die gerade abwesend sind. Doch was ist der Grund weshalb wir gerne tratschen und lästern? Sicher ist, dass es in Kaffeeküchen, auf Fluren, oder in einer stillen Sitzecke ein angenehmes Wir-Gefühl ergibt, indem über eine andere, nicht anwesende Person geredet wird. So entsteht eine kollektive Zielscheibe, die im Extremfall auch zum gemeinsamen Feindbild werden kann.*

## **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