

Teil 1

Kommunikation

Jetzt!

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

Themen, Titel und Thesen

1. Was man davon hat, wenn man über Kommunikation etwas zu sagen weiß. Versuch einer Einleitung.

1.1. **Kommunikation ist mehr als reden – es ist ein komplexes System**

- 1.1.1. Was ist Kommunikation?
- 1.1.2. Alltagserfahrungen bestimmen die Art der Kommunikation
- 1.1.3. Die Unterschiede zwischen informieren, reden und erfahren.

1.2. **Alles beginnt beim ICH**

- 1.2.1. Was bedeutet Lebensstil?
- 1.2.2. Wie kommuniziere ich mit anderen?
- 1.2.3. Wie finde meine Rolle in der Gesellschaft?

1.3. **Alle Wege folgenden einer Spur**

- 1.3.1. Wie sie die Hintergründe ihrer Kommunikation kennen lernen
- 1.3.2. Wie sie richtig verstehen und verstanden werden
- 1.3.3. Wie sie sich am besten auf ihren Gesprächspartner einstellen?

1.4. **Vernunft als Schlüssel zum anderen**

- 1.4.1. Welche Rolle spielt die Vernunft oder Unvernunft in der Kommunikation?
- 1.4.2. Was sie in der Gruppenkommunikation beachten sollten!

1. Was man davon hat, wenn man über Kommunikation etwas zu sagen weiß. Versuch einer Einleitung.

*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 Handbuch oder Fachbuch zu verstehen. Denn lebendige Kommunikation findet täglich unter den verschiedensten Situationen und Gegebenheit statt. Ob in einer Besprechung, in einem Zwiegespräch, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, am Telefon, über Internet oder auf dem eigenen Handy oder IPAD.

Die Basis jeglicher Kommunikation ist der Einzelnen, der durch Sprache oder Zeichen dem Gegenüber etwas sagen, mitteilen, vermitteln, übergeben oder zur Verfügung stellen will. Die Folge dieser Aktionen geschieht dadurch der Empfänger eine Aufforderung, eine Bitte oder eine Information erhält, die zu weiteren Aktionen 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 hilfreich einmal einige Experten zur Kommunikation zu Wort kommen zu lassen.

¹Niklas 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*

¹ **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)

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.

²Jürgen Habermas verwendet einen sehr weitgefassten Begriff von Kommunikation. Kommunikatives Handeln, der Zentralbegriff der Kommunikationstheorie der Gesellschaft nach HABERMAS, umfasst 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.

³Nach Karl Jaspers ist Kommunikation universal als erhellende existentielle Begegnung ist durch ein gestuftes Vorgehen möglich. Es umfasst:

² **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 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)

³ **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.^[1] Mit seinen einführenden Schriften zur Philosophie, aber auch mit seinen kritischen Schriften zu politischen Fragen wie zur Atombombe, zur

- *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.*

Im weiteren Verlauf unserer Ausführungen soll immer deutlicher werden, dass Kommunikation als System zu verstehen ist, das vom Einzelnen eine Vielzahl von Wahrnehmungen (Augenblicks-Reaktionen, körpersprachliches Verhalten, sprachliche Äußerungen, die Person in ihrem Gesamteindruck, die Verfasstheit oder die Gesprächsatmosphäre eine Rolle spielen, die über den Verlauf eines Gespräches oder Unterhaltung entscheidenden Einfluss haben.

Kommunikation 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 gesagt, betont oder hervorgehoben wird. Aber der Mensch ist ein Künstler des Maskierens, und meistens, so im Alltäglichen „steckt 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 nicht in der Lage einen Zusammenhang z.B. eine Entscheidung über Gesagtes zu treffen.

Denn das Spiel mit Worten besitzt viele Facetten in der Kommunikation. Wir finden dazu Beispiele in allen Varianten sprachlichen Verhaltens. Wittgenstein ⁴verstand unter dem *Sprachspiel* jede Form der sprachlichen Äußerung innerhalb eines praktischen Kontextes, also die unzähligen Arten des Zeichens, Wort- und Satzgebrauchs. Für Wittgenstein ist ein Wesenszug des Sprachspiels, dass

Demokratieentwicklung in Deutschland und zur Debatte um eine deutsche Wiedervereinigung hat er hohe Auflagen erreicht und ist einem breiteren Publikum bekannt geworden. (Wikipedia)

⁴ **Ludwig Josef Johann Wittgenstein** (* 26. April 1889 in Wien; † 29. April 1951 in Cambridge) war einer der bedeutendsten Philosophen des 20. Jahrhunderts. Er lieferte bedeutende Beiträge zur Philosophie der Logik, der Sprache und des Bewusstseins. Seine beiden Hauptwerke Logisch-philosophische Abhandlung (Tractatus logico-philosophicus 1921) und Philosophische Untersuchungen (1953, postum) wurden zu wichtigen Bezugspunkten zweier philosophischer Schulen, des Logischen Positivismus und der Analytischen Sprachphilosophie. Sein rund 20.000 Seiten umfassender philosophischer Nachlass wurde Ende Oktober 2017 in die Liste des Weltdokumentenerbes eingetragen. ^(Wikipedia)

sich für den Gebrauch keine genauen Grenzen ziehen lassen. Im übertragenen Sinne gebrauchen wir im Alltäglichen die Sprache. Wir glauben, den Vorgesetzten oder Kollegen zu verstehen, weil uns die Art seiner Gedankenführung bekannt ist. Auf diese Weise bekommt die Sprache des Anderen einen Sinn – einfach, weil wir zu tun als ob wir verstanden hätten, was der andere sagen will. Wir könnten daher auch von einem Spracherwerb sprechen, denn auf eine gewisse Weise überkreuzen sich die Gedanken, Ideen oder Vorstellungen des Anderen mit unseren. Sprachspiele durchkreuzen unseren Alltag indem wir Regeln, Gepflogenheiten oder Gewohnheiten folgen. In jeder Bemerkung kann eine Botschaft stecken, die eine Ähnlichkeit mit etwas anderem vielleicht Gemeintem aufweist.

Sie kennen das aus der Praxis. Der Humor oder der Witz bringt ein Lachen hervor, zum Beispiel stärkt die feine Ironie die Nachdenklichkeit, die Kritik zeigt neue Wege der Beziehung, der Klatsch schafft neue Gerüchte und das geflüsterte Geheimnis zaubert neue Mythen im Alltagsleben hervor.

Wittgenstein kommt zum dem Ergebnis, dass jedes Wort, jeder Satz eine bestimmte Regel für seinen Gebrauch hat. Ein Sprachspiel ist daher nur im sozialen Kontext zu verstehen. Sprache ist nur durch den Gebrauch der Worte zu verstehen. Aber Worte alleine ergeben noch keinen Sinn, auch dann nicht, wenn man einen Gegenstand vor Augen hat, zudem das geeignete Wort im Moment im Geiste nicht präsent ist. Zwar kann man auf einen Gegenstand zeigen, aber nur in der Verknüpfung zwischen Kontext und Umfeld bekommt das Wort sprachlich einen Sinn.

Jeder hat das erlebt, wenn Experten sich unterhalten. Eine Sprache, die nur denjenigen zugänglich ist, der über die Bedeutung einzelner Worte oder Abkürzungen hinreichende Kenntnisse besitzt. Leider kann Expertenwissen in der Kommunikation zu erheblichen Schwierigkeiten führen. Vor allem dann, wenn keine Klärungen über die tatsächlichen Sachverhalte erfolgen.

Sprache und Sprechen ist ein Prozess des Verstehens und des Verstanden werden. Was uns in diesem Buch ganz besonders interessiert ist die Sprache, wie sie im geschäftigen Alltag verwendet wird, denn jedes Unternehmen besitzt eigene Formen und Ausdrucksmöglichkeiten, die wir später noch genauer betrachten wollen. Sprache benutzt unterschiedliche Sprachmuster um Meinungen und Überzeugungen für eigene Zwecke zu nutzen. Hierzu Beispiele: Scheinwirklichkeiten vortäuschen.

- Vereinfachen, indem man Standards oder Regeln in der Kommunikation einführt, die für alle gelten sollen.
- Versuchen Einstellungsänderungen zu erreichen (Persuasive Kommunikation)
- Tatsachen verschleiern oder etwas vorzutäuschen 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 besser: des Umgangs miteinander wieder. Dazu gibt es einen ganzen Strauß von sprachlichen Beispielen, die wir im Verlauf unserer Ausführungen noch genauer betrachten werden. Schließen wir mit den Worten von ⁵Fritz Mauthner das erste Kapitel ab:

„Unser Nachdenken über das Wesen der Sprache hat uns zu dem ersten scheinbaren Widerspruche geführt: die Sprache (mag man nun an das Abstraktum oder an die Einzelsprachen, ja mag man selbst an Individualsprachen denken) ist nichts Wirkliches und dennoch kann sie etwas Wirksames sein, eine Waffe, eine Macht. Wir werden auf die Sprache als wirksame Ursache anderer Erscheinungen bald zurückkommen. Jetzt hält uns der Gedanke auf, dass Widersprüche im Denken, das heißt im logischen Gebrauche der Sprache, möglich sind. Er wird uns in seiner vollen Grausamkeit erst in der Kritik der Logik aufgehen. Hier, am Anfang, wollen wir noch nicht die Notwendigkeit des Irrrens behaupten, wollen wir nur davon reden, dass die sprechenden Menschen einander und sich selbst missverstehen. Vornimmt“

1.1. Kommunikation ist mehr als reden – es ist ein komplexes System

**Gott gebe mir den Mut, das zu ändern,
was ich zu ändern vermag. Er gebe mir
die Gelassenheit, das hinzunehmen, was
ich nicht ändern kann, und die Weisheit,
dass eine vom anderen zu unterscheiden.“**
(Chr. Oettinger)

Ein alltägliches Beispiel soll zeigen, dass Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich als komplexes System, also von einer Vielzahl von Interaktionen abhängt, die zu verstehen sind, bevor ein Miteinander stattfinden kann. **Beispiel:** Führungskraft (FK) Müller hat ein Problem mit (MA)

⁵ **Fritz Mauthner** (* 22. November 1849 in Horschitz, Böhmen, Kaisertum Österreich; † 29. Juni 1923 in Meersburg, Baden, Deutsches Reich) war ein deutschsprachiger Philosoph, Schriftsteller (Belletrist, Essayist) und Publizist.

Mitarbeiter Ritter. **Das Problem:** Die Arbeitsleistung stellt FK Müller infrage und möchte wissen, wo die Gründe zu suchen sind, weshalb es zu einem Leistungsabfall kommt. MA weiß, dass er finanzielle Probleme hat, die bereits zu Streitigkeiten in der Familie geführt. Deshalb gelingt es ihm während seiner Arbeitszeit nicht von seinen quälenden Gedanken loszukommen.

MA ist eigentlich froh, dass die FK ihn offen anspricht, um die Hintergründe besser kennenzulernen. Nun, berichtet MA über seine persönliche, angespannte Lage. **Kurz:** Beide bilden zwar ein *System*, allerdings wird das Problem von zwei verschiedenen Wirklichkeiten, (Sprache, Verhalten, Motiven oder Zielen) bestimmt

Nachdem beide Gesprächspartner die Details ausgetauscht haben, bietet FK zwei Lösungen an, die zur Verbesserung der Situation führen können. Allerdings mit dem Hinweis, dass sich die Leistungen des MA sich auf den früheren Stand hinbewegen sollten. MA bittet um etwas Bedenkzeit. Kurze Zeit später entschließt sich MA einen Schulden-berater aufzusuchen. Damit wächst die Hoffnung, dass sich MA so schnell wie möglich wieder auf seine Arbeit konzentrieren kann.

Das Gespräch mit dem Schuldenberater war erfolgreich. Nun schließt sich der Regelkries, denn durch die gefundene Lösung ist die innere Spannung des MA wieder aufgelöst. **Kurz: Halten wir fest:** Ein Problem oder Aufgabenstellung verstehen zu lernen bedeutet Wechselbeziehungen und Verknüpfungen zu kennen, damit zufriedenstellende Lösungen möglich sind. **Also:** Bevor sie vorschnell nach einer Lösung suchen analysieren sie zuerst die Ausgangspositionen. Differenzieren sie die Meinungen, Motive und Denkmodelle ihres Gesprächspartners und danach richten sie ihre Aufmerksamkeit auf ein gemeinsames Ziel.

1.1.1. Was ist Kommunikation?

Kommunikation in der Arbeitswelt lebt von Erwartungen, Hoffnungen und Übereinstimmungen. Das wird in aller Regel durch Fakten, Beweise, scheinrationaler Argumentationen, Anordnungen, auf seine Vorteile bedacht sein, Überredungskunst Anweisungen manchmal sogar Befehle u.v.m. erwirkt. Das Schlüsselwort für Kommunikationsprozess ist außerdem die Suche nach einer verbindlichen Wahrheit und Verlässlichkeit. **Kurz:** Was hat Geltung?

Kommunikation bedeutet eine Grundhaltung des respektvollen Annehmens zu entwickeln. Das bedeutet, dass man den Anderen in das eigene Denken mit bezieht sowie den Bedürfnissen seines Gegenübers berücksichtigt, denn Kommunikation soll dazu beitragen dass eine Kultur der Begegnung entsteht. 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.

⁶Watzlawick versteht „Kommunikation als sozialen Prozess und meinen darunter den Austausch, die Vermittlung und die Aufnahme von Informationen zwischen Menschen“. Der Begriff Interaktion gilt als Bezeichnung für das wechselseitige aufeinander bezogene und sich ergänzende Verhalten zwischen Menschen, für das Geschehen zwischen Personen, die wechselseitig aufeinander reagieren und sich dabei gegenseitig beeinflussen und steuern. **Kurz:** Wer kommuniziert - interagiert gleichzeitig. Wer interagiert - kommuniziert gleichzeitig.

Kommunikation bedeutet im Alltäglichen die Kunst der Selbstdarstellung. Daraus lassen sich 4 Hauptbestandteile ableiten, die wir im weiteren Verlauf unserer Diskussion näher betrachten wollen.

⁶ **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

1. **Kommunikation – Kultur.** Darunter ist die persönliche Art zu verstehen z.B., wie jeder seine Beziehungsnetze ausbaut und pflegt. Dazu gehört auch die persönliche Identifikation mit dem Beruf oder der Welt in der man lebt. Und dem persönlichen 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, die Selbstdarstellung zu pflegen (Image), denn alles was sichtbar wird (Aussehen, Sprache 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 bedeuten 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 Kommunikation 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.

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, Sitzcken zur Diskussion oder das Besprechungszimmer. Hier wird präsentiert diskutiert, argumentiert und 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 unterhalten und manchmal auch Lästern.

Ferner gibt es die zentralen Orte- dort wo gedacht, gehandelt und entschieden wird. Das Chefzimmer zum Beispiel, ist die Kommunikationszentrale, in der alles Wichtiges, Besonderes oder Überraschendes entschieden wird. In den Gebäuden sind 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 die Wände und bei den Möbeln auszusehen hat. Es kommt nicht selten vor, das 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 „*Ringens um Interessen*“. Diese täglichen Köstlichkeiten des Geistes seinen eigenen Vorteil zu suchen, führt dazu, dass hinter vorgehaltener Hand mancher schadensfroh 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 Beziehungsgeflecht bilden, damit Entscheidungen, Konzept 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 das Kommunikationsgeschehen 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 noch näher eingehen.

Hinzu gesellen sich noch Menschen, die in der Rolle von Bittstellern, Störenfriede, Gesinnungsmeister i.S. Botschaftern, Speichellecker, Versöhner, Spaßvogel auftreten u.v.m. Sie haben eine wichtige Funktion, 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 zeigen die Beispiele, 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 Wertschätzung des Einzelnen stärkt und 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 ausdrückt. Die oft nur ein Entweder – Oder kennt, oder sich nur durch sprachliche Kritik hervorhebt. Frei nach dem alten pädagogischen Prinzip: „*kritisieren statt ermutigen*“.

Eins weiteren kommunikativen Verhaltens zeigt sich in der Art des *Alles oder Nichts – Sagens*. Kurz: Jemanden *mit Worten einlullen*. Beispiele:

- Sein Mäntelchen nach dem Wind hängen um dahinter die Wahrheit zu verbergen
- Eine Welt schöner erscheinen lassen als sie ist
- Süßholz raspeln
- Mit mir kannst du Pferde stehen
- Erst ausgiebig jammern, sich danach trutzig geben und am Ende doch ein Hintertürchen auftun.
- Er 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.

1.1.3. Die Unterschiede zwischen informieren, reden und erfahren

Menschliches Leben und Wirken ist Kommunizieren. Worin bestehen die Unterschiede zwischen den einzelnen Formen sprechen, mitteilen und antworten. Er besteht vor allem darin, dass wir uns mehr auf die Zwischentöne, das Unausgesprochene, das oder widersprüchliche konzentrieren sollten. Ein chinesisches Sprichwort sagt: Es sagen hören ist nicht dasselbe, wie es erfahren. Und genau darum geht es in diesem Kapitel, nämlich den Wert der Erfahrung als Maßstab für erfolgreiche Kommunikation kennenzulernen.

Schauen wir uns die Unterschiede an: was verbinden wir mit dem Wort „**informieren**“?

Beispiele: jemanden unterrichten oder belehren, jemanden in Kenntnis setzen oder etwas ins rechte Licht rücken, etwas mitteilen, beraten oder aufklären.

Weitere Beispiele: Eine Zeitung informiert schriftlich seine Leser durch Text und Bild, das Fernsehen informiert, indem Bilder und Worte durch den Sprecher Nachrichten verbreitet werden, in Vorträgen, Präsentationen oder Gesprächen informieren sich Vortragender und Zuhörer gegenseitig. **Kurz:** Informieren basiert darauf, dass Inhalte, Geschichten, Neuheiten, wichtige Angelegenheiten oder zeitgemäße Fragestellungen durch den Hinweis: „wir informieren“ veröffentlicht werden. **Fazit:** Der Informierte ist kein Dialogpartner, sondern Abonnent von informativen Inhalten. Ein Beispiel aus unseren Tagen ist die bewusste

Inkaufnahme von falschen Nachrichten (Fake News) im Internet. Man weiß, dass sich unwahre Nachrichten schneller verbreiten als aktuelle Botschaften in seriösen Medien. Allem vorweg die Verschwörungs-theorien, die als extrem spannend empfunden werden und leider gründlich gelesen werden.

Kurz: Die Verbreitung von falschen Nachrichten ist sicher eine der größten Gefahren auf der Welt.

Schauen wir uns den Begriff „reden“ genauer an“. Der Autor dieses kleinen Denkspruches ist unbekannt. Er ist es allerdings wert zitiert zu werden:

„Wir reden viel. Wir reden dazwischen. Wir reden aneinander vorbei. Wir reden uns etwas ein – und aus. <

Täglich reden, sagen, plaudern, formulieren, quasseln, bereden, reden etwas schön oder schlecht, überreden oder zerreden etwas. Wir halten Reden, reden uns um Kopf und Kragen, tauschen Gedanken aus, schweigen als Nichtreden, oder reden mit Händen und Füßen. Ein Zitat von William Shakespeare:

Haltet die Rede, wie ich sie Euch vorsagte: Leicht von der Zunge weg! Aber wenn Ihr den Mund so voll nehmt, wie viele unsrer Schauspieler, so möchte ich meine Verse ebenso gern von dem Ausrufer hören. Sägt auch nicht zu viel mit den Händen durch die Luft, sondern behandelt alles gelinde! Denn mitten im Strom, Sturm und, wie ich sagen mag, Wirbelwind Eurer Leidenschaft müsst Ihr Euch eine Mäßigung zu eigen machen, die ihre Geschmeidigkeit gibt.

Sie merken, vom Redner wird bereits mehr verlangt, wenn das ICH und das DU etwas Sinnvolles, überzeugendes oder verbindendes erreichen wollen. Reden ist vor allem von der sprachlichen Darstellung geprägt. Je genauer die Botschaft, je präziser das Anliegen ist und je eindeutiger die Kernbotschaft formuliert wird, umso exakter wird das Feedback sein.

Nun wenden wir uns dem Begriff „erfahren“ zu. Heinrich Heine hat das auf den Punkt gebracht:

„Um die Wahrheit zu erfahren, muss man den Menschen widersprechen.“

Schauen wir uns an, was in der täglichen Büro - Kommunikation vor sich geht. Der größte der Teil der Zeit, die wir miteinander verbringen sind Informationen austauschen. Oft hören wir dabei nur mit einem halben Ohr hin. Oder wir ergänzen Sätze dadurch, dass wir glauben, zu verstehen, was

mein Gegenüber meint. Das klappt auch meistens, weil die Informationen häufig Wiederholungen sind, die sich aus Gewohnheiten und Bekanntem ergeben. Schwieriger wird es dann, wenn etwas überhört, vergessen oder ignoriert wird. Diese Lücken des Verstehens führen schnell zu Konflikten.

Und in dem Moment wo wir zu reden beginnen, unsere ganze Aufmerksamkeit in Anspruch genommen wird, ja sogar das Gesagte schriftlich festgehalten wird, entstehen Widersprüche, die ein Miteinander arg in Bedrängnis bringen können. Der tiefere Grund besteht in der Schwierigkeit plötzlich aus Gesprochenem herauszuhören, das mehr ist als Worte, Sätze oder Gedankengänge.

Kurz: Unsere ganze Aufmerksamkeit gilt herauszufinden, ob hinter den Worten und Inhalten ein Sinn erkennbar ist. Und ob der Verstand uns signalisiert, was die Gründe und Folgen einer Sache sind. Oder welche Beweise, Argumente oder Gedanken zu sachlichen Schlussfolgerungen führen. So sollten sie sich fragen, ob sie das Gehörte verstanden haben und vor allem, welche Bedeutung das für sie hat.

Mit dem Wort „**erfahren**“ verbinden sich Worte wie: durchleben, erdulden, erleben, erleiden, kennenlernen, vernehmen. Oder „Ich habe viel Gutes oder Böses erfahren; ich habe von meinen Kollegen Anerkennung erfahren; ich musste bitter erfahren; oder ich habe etwas durch Zufall erfahren.“

Nehmen wir einginge Beispiele aus der Alltagserfahrung.

- Der Chef akzeptiert mich und meine Arbeit nicht
- Ich werde von meinen Kolleginnen und Kollegen ungerecht behandelt
- Der Leistungsdruck in der Firma wird immer höher
- Der Teamgeist ist verloren gegangen
- Mein Vorgesetzter steht meiner Arbeit völlig gleichgültig gegenüber

Erfahrungen dieser Art schwächen unser Selbstbewusstsein. Die Folgen sind Stress oder Ängste. Hingegen Wohlwollen Wertschätzung und Anerkennung stärken unser positives Empfinden. Schauen wir uns noch einen anderen Blickwinkel an, aus dem Erfahrungen Einfluss auf unser Denken und Handeln hat.

Blicken sie auf dieses Bild. Was sehen und empfinden Sie? Die folgenden Erläuterungen zeigen die unterschiedlichen Perspektiven, bei der wir (Identität) mit der Bildinformation in Berührung kommen und daraus eine Erfahrung ableiten.

1. Das Bild besitzt Nachrichten, dessen Bedeutung für sie herauslesen und empfinden können.
2. Das Bild erzeugt eine Erfahrung (Selbstinterpretation dessen was sie sehen.
3. Das Bild erzeugt gewissen Vorstellungen in ihnen. (riechen, schmecken, gute oder schlechte Gefühle usw.
4. Das Bild erzeugt vielleicht körperliche Reaktionen in ihnen
5. Vielleicht geben sie ein Laut oder ein Wort/Satz zu dem Bild ab.
6. Das Bild ist eine Momentaufnahme und vielleicht entstehen dadurch weitere Bilder (zum Beispiel Erlebnisse, die sie mit dem Thema Fisch hatten)
7. Dieses Bild enthält keinen Text, in diesem Fall wählen sie ihre eigene Sprache um eine Erfahrung zu diesem Bild in Worte zu fassen.

In ihrem Unternehmen hören sie einem Vortrag, bei dem der Sprecher über die Entwicklung in ihrer Firma spricht.

die großartigen Ergebnisse, tollen Mitarbeiterinnen und Kundenbeziehungen kurz: Er



Einerseits spricht der Redner über die erreicht worden sind, würdigt die Mitarbeiter, lobt die malt eine rosige Zukunft. Auf Grund

ihrer Erfahrungen sind sie dem Sprecher und seiner Rede etwas kritisch gegenüber eingestellt, denn sie hören zwischen den Zeilen immer wieder folgende Formulierungen:

- Gemeinsam werden wir das schaffen
- Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen
- Wir sind zwar ein bunter Haufen, aber unschlagbar indem was wir tun
- Jeder Einzelne von uns ist wichtig
- Wir leben täglich Kommunikation im Miteinander

- Unsere Zukunft werden wir alle gemeinsam meistern...

Diese vielen Scheinstandpunkte, die unabdingbar erscheinen nennt man (Postulate > lat: *postulatus (Gefordertes, Behauptetes)*). Denn der Redner verrät, dass er Verallgemeinerungen braucht, auf Konkretes verzichten, also dehnbar, biegsam und unklar formuliert sind. Wenn sie im Alltag in Zukunft genauer hinhören, werden sie schnell merken, dass viele Formulierungen bewusst so gewählt werden, sodass ein Ausweg „so habe ich das nicht gemeint“ jederzeit möglich ist.

Was lernen sie aus der Fragestellung: Achten Sie in Zukunft darauf, dass die Sprache (Kommunikation) mit unterschiedlichen Mitteln und Methoden im benutzt wird. Deshalb ist zu empfehlen, dass sie vielleicht Gesagtes kritischer prüfen. Oder nicht zu vorschnell unmittelbar Mitgeteilte als Wahrheit akzeptieren.

1.2. Alles beginnt beim ICH

*Dass oft die allerbesten Gaben
die wenigsten Bewunderer haben
und dass der größte Teil der Welt
das Schlechte für das Gute hält:
die Übel sieht man alle Tage,
Jedoch, wie wehrt man diese Pest?
Ich zweifle, dass sich diese Plage
aus unserer Welt verdrängen lässt.
Ein einziges Mittel ist auf Erden,
allein es ist unendlich schwer:
Die Narren müssen weise werden.
Und seht! Sie werden's nimmermehr.
Nie kennen sie den Wert der Dinge,
ihr Auge schließt, nicht ihr Verstand:
Sie loben ewig das Geringe,
weil sie das Gute nie gekannt.*

⁷Christian Fürchtegott Gellert

Ganz sicher ist das Wort „Ich“ eines der meist genannten Worte in unserer Sprache. Den gedankliche Rahmen über das ICH kann hier nicht erschöpfend beantworten. Daher nur einige Stichworte: Selbst, Autonomie, Urteilen, Denken, Beziehungen, Sprache, Werte oder Bewusstsein. **Kurz:** Der Mensch ist eine Einheit, die in Verbindungen mit anderen Wesen

⁷ **Christian Fürchtegott Gellert** (* 4. Juli 1715 in Hainichen; † 13. Dezember 1769 in Leipzig) war ein deutscher Dichter und Moralphilosoph der Aufklärung und galt zu Lebzeiten neben Christian Felix Weiße als meistgelesener deutscher Schriftsteller.

über die Sprache/Denken etwas mitteilen, austauschen, verändern, übermitteln oder darstellen kann. Jeder einzelne führt eine Biografie, mit der Erlebnisse, Erinnerungen und Erfahrungen zu einer Persönlichkeit verbunden sind und täglich neu zusammenwachsen. Dies bezeichnen wir das mit Charakter. Was hier kurz dargestellt wird sind Kerngedanken zu einem Prozess des Werdens im Sinne der Lebensaufgaben und Lebensbewältigung. Darin ist auch die Fähigkeit eingebettet, wie sich der Einzelnen in seinem Leben und seiner Lebensumgebung verhält oder gestaltet. Anders: Wie er mit anderen kommuniziert.

Die Entwicklung des Ich/Selbst:

- hängt von der Fähigkeit ab ständig sein Verhalten und Überzeugungen zu überprüfen.
- zu wissen, wann die beste Zeit für das Richtige ist.
- zu erkennen, wann und worauf es im Leben ankommt.
- zu wissen, dass nur unter bestimmten Spielregeln oder Rahmenbedingungen eine Situation erfolgreich zu bewerkstelligen ist.
- besteht darin, Probleme als Herausforderungen anzunehmen.
- die Fähigkeit zur Begeisterung und Leidenschaft zu entwickeln.
- die Fähigkeit sich in andere Menschen hinein zu versetzen.
- zu wissen, dass erfolgreiche Kommunikation sich am Vortrefflichen orientiert.
- Kurz: Der Mensch ist mit sich dann im Reinen, wenn sein Leben in Ordnung ist.

Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren“.

1.2.1. Was bedeutet Lebensstil?

Was meinen wir, wenn von Kommunikation die Rede ist? Wir sprechen von einem Kommunikationsstil, von Sprache und die Art, wie sich jemand ausdrückt. Von Körper-sprache, damit ist die Gestik und Mimik oder die körperliche Ausdrucksform gemeint. Das Gespräch als Mittel der gemeinsamen Verständigung oder in Art der Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens oder in einem Team.

Der Begriff Kommunikation wird auf das gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische, kulturelle und soziale Leben angewandt. Das gesellschaftliche Leben berücksichtigt Wertvorstellungen z.B.

was ist im praktischen Leben miteinander ethisch vertretbar. Auf der kulturellen Ebene wird von Kommunikation in der Kunst gesprochen. Beispiel die Malerei, in der Motive, Farben, Gestaltelemente, Biografie des Malers und seiner Zeit Anlass zur Auseinandersetzung bieten.

In der Wirtschaft spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle. Denn ohne Verständigung im zwischenmenschlichen Bereich, ohne Begegnungen und Gesprächen, ohne Verträge, Normen und Regeln ließen sich die komplexen Strukturen von Innovation, Produktion, Logistik, Vertrieb und Marketingkommunikation gar nicht bewältigen. Und das sind nicht die einzigen Beispiele, die in einer globalen Wirtschaft gebraucht werden um das Miteinander aufrecht zu erhalten.

Fassen wir zusammen: Kommunikation ist ein wesentlicher Teil der Beziehungspflege, sie dient dem Aufbau und der Entwicklung von digitaler Kommunikation, die zur Unterstützung der Effizienz und Effektivität in den unterschiedlichsten Arbeitsprozessen benutzt wird. Und durch ständige neue wissenschaftliche und technische Entwicklungen führt das zu immer weiteren Kommunikationsprozessen in Unternehmen, die unterschiedliche Interessengruppen oder Teams in ihrer Entwicklung fördern und fordern bis hin zum Einzelnen.

Nun wagen wir den Versuch, Kommunikation durch ein anderes Wort zu bereichern, nämlich von einer Gesprächskultur zu sprechen. Sie ist letztendlich der fruchtbare Boden auf dem sich Beziehungskultur oder Unternehmenskultur entwickeln kann.

„Jeder Mensch kann alles, solange er sich selbst keine Grenzen setzt“.⁸ (Alfred Adler)

Das Gespräch i.S. der Gesprächskultur ist ein wesentlicher Teil eines ausgewogenen Miteinanders. Was aber sind die Voraussetzungen um mit einem anderen ein „Gespräch“ zu

⁸ **Alfred Adler** (* 7. Februar 1870 in Rudolfsheim; † 28. Mai 1937 in Aberdeen) war ein österreichischer Arzt und Psychotherapeut. Er entstammte einer jüdischen Familie und konvertierte im Jahr 1904 zum Protestantismus. Adler ist der Begründer der Individualpsychologie. Adlers Lehre hatte eine große, eigenständige Wirkung auf die Entwicklung der Psychologie und Psychotherapie im 20. Jahrhundert. Sie beeinflusste die psychotherapeutischen Schulen von Rollo May, Viktor Frankl, Abraham Maslow und Albert Ellis. Seine Schriften nahmen viele Einsichten der Neopsychoanalyse vorweg, die sich in Einklang mit der Individualpsychologie in den Werken von Karen Horney, Harry Stack Sullivan und Erich Fromm wieder finden. (Wikipedia)

führen? Oder auf was sollten Gesprächspartner achten, damit die gemeinsamen Ideen, Vorstellungen oder Ansichten zu einem akzeptablen Resultat führen. Und: Worin besteht das Geheimnis, das Kommunikation im alltäglichen Leben gelingt?

Das erfolgreiche Miteinander verlangt das tägliche Einüben zum Menschenkenner. Und wie wird man zum Menschenkenner? Dazu brauchen wir ein paar wichtige Anregungen, die ihnen Hinweise vermitteln, wie sie vom Menschenkenner zu einem anerkannten Gesprächspartner werden.

Zunächst einige Kurzbetrachtungen zum Lebensstil. Der Begriff wurde insbesondere von Alfred Adler benutzt. (8) Denn das Miteinander basiert auf der Tatsache, dass jeder Einzelne seine individuelle Form der Gedankenwelt (Erfahrungen und Erlebnisse) besitzt und sie anderen mitteilt.

Anders: Ein Wort, ein Satz, eine Darstellung, Meinung oder Feststellung sind ein eigenes Bild, das der Gesprächspartner entwirft und als seine Wahrheit, Überzeugung oder Stichhaltigkeit im Laufe seines Lebens entwickelt hat. Genauso verhält es sich bei ihnen. Denn die in einem Gespräch vonstattengehenden Wechselwirkungen können zu Fehlinterpretationen führen, die ein gelungenes Gespräch erschweren. Bildhaft formuliert: Unsere Ausdrucksweise unsere körpersprachlichen Reaktionen sind das Ergebnis unserer vergangenen Existenz, die sich in der Unmittelbarkeit des Geschehens einmischen.

Also können wir ein Gespräch auch als Abbild unseres Lebensstiles bezeichnen. Denn er ist Ausgangspunkt für eine Art Grundsatzprogramm zur Bewältigung der Anforderungen, die wir durch und von anderen im Leben gestellt bekommen. Halten wir fest:

Worauf sie in Zukunft ihre persönliche Gesprächskultur noch weiter ausgestalten, indem können, indem sie:

- Zu einem inneren Gleichgewicht gelangen,
- Ihre Erfahrungen, Einsichten und Erwartungen den Möglichkeiten des anderen anpassen.
- Sie ihre persönliche Kommunikation immer wieder aufs Neue beleben sowie in allen Gesprächen auf das Feedback ihrer Gesprächspartner achten.

Als kleine Anregung einige Fragen, die die sie einmal für sich alleine beantworten. Das hilft die Spuren zum Menschenkenner aufzunehmen um Gewissheiten zu erlangen.

1. Wie meistere ich schwierige Situationen im Gespräch?
2. Wie verlässlich sind meine Beziehungen zu anderen?
3. Was gibt mir Halt und Sinn in meinem Leben?
4. Wo brauche ich Unterstützung in meinem Leben und meinem Arbeitsumfeld?
5. Welche Interessen habe ich, die mein Leben oder meine berufliche Entwicklung erweitern?
6. Wie kreativ bin ich?
7. Über welche sozialen Kompetenzen verfüge ich?
8. Betrachte ich mich als einen kommunikativen Menschen?
9. Wie wird meine Rolle in einer Gruppe oder Team beschrieben?
10. Woran kann ich noch arbeiten um in meiner Gesprächsführung noch besser zu werden?

1.2.2. Wie kommuniziere ich mit anderen?

Oder kennen sie ihren Kommunikationsstil? In diesem Kapitel sollen sie näheres erfahren, was es heißt auf einer persönlichen Ebene zu kommunizieren. Zunächst beschäftigen wir uns mit wichtigen Aspekten des Dialoges und den Besonderheiten von Sprache und Sprachwirkung.

Für David Bohm⁹ „*ist der Dialog geprägt von einer Vertiefung und Intensivierung der Gespräche, in der Gefühle, Wertungen, Vorannahmen, die das Denken und Handeln lenken sowie deren Erfahrungs- und Lebensgeschichte bewusst werden können. Daraus entsteht ein tieferes Verstehen der Dialogpartner und die Möglichkeit eigene Standpunkte und Haltungen zu verändern. Gerade bei sehr kontroversen Themen bietet sich dadurch die Chance über das bloße Gegeneinander oder Aneinander-vorbei-Reden hinauszugehen*“.

Damit sie einen offenen und freundschaftlichen Dialog führen, stelle ich ihnen einige Leitgedanken vor, die sie für ihre Gespräche ausbauen, verändern und nutzen können.

- Versetzen sie sich bei ihren Gesprächen in die Gedankenwelt des anderen. Kurz: Auf den Partner bezogen sein.

⁹ David Bohm (1917 – 1992) war ein US-amerikanischer Quantenphysiker und Philosoph. Er konnte in seiner Arbeit als Wissenschaftler beobachten, dass Kommunikation innerhalb von Gruppen aber auch im Zwiegespräch immer weniger zufriedenstellend gelingt.

- Setzen sie das was ihnen ihr Gesprächspartner nicht herab oder stellen es nicht in Frage. Besser ist Aussagen, Meinungen oder Hinweise zu würdigen.
- Wenn Sie erkennen, dass ein Hinweis, ein Ratschlag oder Empfehlung besser ist als das was sie selbst bisher darüber wissen, dann akzeptieren es und bleiben beharren sie nicht auf ihre Ansichten.
- Was immer sie in einem Gespräch mitteilen, erwähnen oder als Überzeugung darstellen, denken sie daran ihren Beitrag nicht als feststehende Tatsache äußern, sondern betrachten sie es als einen Beitrag zu gemeinsamem Gespräch.
- Halten Sie sich in einem Gespräch mit zu schnellen Äußerungen zurück. Manchmal fällt man damit einem anderen ins Wort.
- Gefährlich ist im Gespräch vom Hundertsten in den Tausendsten zu springen. Das raubt in einem Gespräch jede Aufmerksamkeit und Spannung.
- Versuchen sie ihr Gegenüber auf keinen Fall zu überreden, das ist ein Mangel an Einfühlungsvermögen.
- Suchen sie nicht das Gespräch zu beherrschen und ihre Meinung als richtig und wahr zu betrachten, sondern suchen sie nach Übereinstimmung und Ausgleich.

Damit sie Kommunikation nicht nur als Selbstzweck verstehen, brauchen sie Hinweise darauf, wie sie von ihren Gesprächspartnern erlebt, verstanden und wahrgenommen werden. Weitere alltägliche Arten der Verständigung, die sie zur Überprüfung ihrer Kommunikation heranziehen können sind ihr Verhalten in Besprechungen, die Art ihres Schreibstiles im Brief- und Email-Verkehr, ihre Ausdruckweise am Telefon oder in persönlichen Arbeitsgesprächen.

Alle Beispiele sind in ihrer Persönlichkeit als Charaktereigenschaften verankert. Sie ist u.a. Voraussetzung für ein gutes und erfolgreiches Miteinander. Allerdings hat es sich in unseren Köpfen die Vorstellung eingenistet, dass wir uns anderen gegenüber präsentieren, herausheben oder kurzgefasst unser „*ICH in die richtige Form zu bringen haben*“.

Deshalb werden wir uns mit dem Selbstmarketing verstanden als Inszenierungsleistung unserer Individualität ausführlicher beschäftigen. Wer heute etwas werden will, braucht ein hohes Maß an Fähigkeit sich selbst in den Mittelpunkt zu stellen, denn Karriere oder Karriereplanung scheint dringend erforderlich zu sein um eine geeignete Bildungslaufbahn einzuschlagen.

Um in der Welt der Arbeit seinen Platz finden will, der ist von den Erwartungen anderer ab. Ein gutes Beispiel sind Bewerbungsgespräche, denn wem es gelingt den Vorstellungen der Gesprächspartner zu entsprechen, dessen Chancen steigen eine Position zu bekommen. Wenn ein Bewerbungsgespräch beendet folgt die Analyse, sie besteht im Kern aus der Summe des „ersten Eindrucks“, die Präsentation der Argumente u.v.m. Was nicht immer besprochen oder ausgeführt wird sind Erwartungshaltungen im ethisch- moralischen. Beispiele: Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Disziplin, Aufrichtigkeit, Toleranz, Selbstvertrauen, Entschlossenheit usw. Wer tugendhaft lebt, dem schenkt man mehr Vertrauen und wer einen guten Leumund besitzt (modern Referenz), dessen Chance steigt eine lukrative Position zu bekommen.

Besonders schnell geraten allerdings Charakterstärken- oder schwächen im Visier der Beobachter. Bei ¹⁰Knigge liest sich das folgendermaßen:

„Dass der Mann von besserer Art da in sich selbst verschlossen schweigt, wo er nicht verstanden wird; dass der Witzige, Geistvolle in einem Zirkel schaler Kopfe sich nicht so weit herablässt, den Spaßmacher zu spielen; dass es den Jüngling besser kleidet, bescheiden, schüchtern und still, als, nach Art der meisten unsrer heutigen jungen Leute, vorlaut, selbstgenügsam und plauderhaft zu sein; dass der edle Mann, je klüger er ist, um desto bescheidener, um desto misstrauischer gegen seine eigenen Kenntnisse, um desto weniger zudringlich sein wird; oder dass, je mehr innerer, wahrer Verdienste sich jemand bewusst ist, er um desto weniger Kunst anwenden wird, seine vorteilhaften Seiten hervorzukehren“ Zitat Ende (Knigge Einleitung)

Wenn wir von „Charakter“ sprechen, dann meinen wir die Art wie sich jemand gibt, welche Eigenschaften er besitzt, oder in welcher Rolle er in der Gemeinschaft auftritt oder erlebt wird. Dazu auch die Art des Benehmens (Manieren) und zugleich Eckpfeiler für eine berufliche Karriere.

Noch einmal Knigge: „Ohne also sich zur Prahlerei und zu niederträchtigen Lügen herabzulassen, soll man doch nicht die Gelegenheit verabsäumen, sich von seinen vorteilhaften Seiten zu zeigen. Dies muss aber nicht auf eine grobe, gar zu merkliche, eitle und auffallende Weise geschehen, denn sonst verlieren wir viel mehr dadurch; sondern man muss die Menschen nur mutmaßen, sie von

¹⁰ **Adolph Franz Friedrich Ludwig Freiherr Knigge** (* 16. Oktober 1752 in Bredenbeck bei Hannover; † 6. Mai 1796 in Bremen) war ein deutscher Schriftsteller und Aufklärer. Von 1780 bis 1784 war er ein führendes Mitglied des Illuminatenordens. Bekannt wurde er vor allem durch seine Schrift *Über den Umgang mit Menschen*. Sein Name steht heute stellvertretend, aber irrtümlich, für Benimmratgeber, die mit Knigges eher soziologisch ausgerichteten Werk im Sinne der Aufklärung nichts gemeinsam haben

selbst darauf kommen lassen, dass doch wohl etwas mehr hinter uns stecke, als bei den ersten Anblicken hervorschimmert. Hängt man ein gar zu glänzendes Schild aus, so erweckt man dadurch die genauere Aufmerksamkeit; andre spüren den kleinen Fehlern nach, von denen kein Erdensohn frei ist, und so ist es auf einmal um unsern Glanz geschehn. Zeige Dich also mit einem gewissen bescheidenen Bewusstsein innerer Würde, und vor allen Dingen mit dem auf Deiner Stirne strahlenden Bewusstsein der Wahrheit und Redlichkeit! Zeige Vernunft und Kenntnisse, wo Du Veranlassung dazu hast! Nicht so viel, um Neid zu erregen und Forderungen anzukündigen, nicht so wenig, um übersehn und überschrien zu werden! Mache Dich rar, ohne dass man Dich weder für einen Sonderling, noch für scheu, noch für hochmütig halte! Zitat Ende (Erstes Kapitel)

¹¹Stil ist allerdings nicht nur in der Mode zu entdecken, sondern er umfasst die ganze Persönlichkeit. Dazu gehören Sprechweise (Ausdrucks- oder Kommunikationsstil), der persönliche Auftritt (der erste Eindruck), die Kleidung als sichtbares Zeichen für den individuellen Kleidungsstil. Zusammengefasst sprechen wir von einem Lebensstil. Der Lebensstil findet auch in anderen Lebensreichen Anwendung dazu gehören die Ausstattung der Wohnung, die Automarke, die Musikrichtung oder die Art der Freizeitbeschäftigung. Stil ist auch als Zeichen zu deuten aus welcher gesellschaftlichen Schicht jemand entstammt oder sich zugehörig fühlt. Nicht zuletzt sind es die Medien oder Stars, die Vorbilder für den Lebensstil bieten

Mit ¹²Marie Calm, eine deutsche Schriftstellerin aus dem späten 19 Jahrhundert möchte ich das mit einigen Passagen aus ihrem Ratgeber „Die Sitten der guten Gesellschaft“ schließen.

„Höflichkeit ist das anscheinend mildeste, aber schließlich das wirksamste Mittel, den anderen zu zwingen, auch seines falschen Betragens eingedenk zu werden und es zu ändern. Natürlich darf aber die Höflichkeit des Untergebenen nicht in - Kriecherei ausarten. Gegenstand irgendeiner Schwäche, ein Fehler, ein Unglück der lieben Nebenmenschen, die dabei gar nicht als, »liebe« oder mit Liebe behandelt werden, sondern die man unter die Lupe der Missgunst, der böswilligen Neugier stellt und mit jenem unbarmherzigen Mordinstrument der scharfen Zunge, seziert. Oft ist es auch nur das Verlangen, etwas Interessantes zu erzählen, was den Klatsch hervorruft, oft nur Schwäche und Ängstlichkeit, welche die eine oder andere ZuhörerIn verhindert, gegen diese Unsitte zu protestieren; immer aber ist und bleibt es eine Unsitte, ja vielleicht die schlimmste Unsitte, welche der Gesellschaft anhaftet, und sie sollte aus der »guten« Gesellschaft energisch verbannt werden. Denn wer klatscht, ist weder gut noch selbst gebildet. Er sucht einen Menschen in der Achtung anderer herabzusetzen: folglich ist er herzlos; er verbreitet einen von jenem begangenen Fehler, eine erlittene Niederlage: folglich ist er schadenfroh; er greift einen Abwesenden an, der sich nicht verteidigen

¹¹ Der Ausdruck **Stil** bezeichnet eine „charakteristisch ausgeprägte *Erscheinungsform*“ (ursprünglich einer Sprache oder eines Kunstwerks) oder das „einheitliche Gepräge der künstlerischen Erzeugnisse einer Zeit“ (z. B. Bau-, Mal-, Rembrandt-, gotischer Stil). Ebenfalls mit ‚Stil‘, oft als Teilausdruck, wird die meist in engem Zusammenhang mit der Erscheinungsform einer Sache stehende „Art und Weise der Ausführung“ bezeichnet, z. B. der Stil, mit dem eine Sporttechnik ausgeführt wird (vgl. Schwimmstil). Ursprünglich bezieht sich der Ausdruck auf Kunst: Maler haben einen Malstil; Schreibende (z. B. Autoren, Dichter) einen Schreibstil, Musiker einen Musizierstil, Sänger einen Gesangsstil. Kunststile werden untersucht und klassifiziert von der *Stilkunde*, einem Teilbereich der Kunstgeschichte. In einem weiteren Sinne umfasst ‚Stil‘ auch allgemeine Phänomene, etwa der Alltagskultur, zum Beispiel die Art, wie man sich kleidet (Kleidungsstil), schmückt, sein Haar trägt oder wie man spricht (Ausdrucksstil). (Wikipedia)

¹² Marie Calm (Pseudonym Marie Ruhland; * 3. April 1832 in Bad Arolsen; † 22. Februar 1887 in Kassel) war eine deutsche Schriftstellerin, Pädagogin und Frauenrechtlerin. (Wikipedia)

kann: folglich ist er hinterlistig, feige! Wahrlich, wer die Geselligkeit in solcher Weise missbraucht, sollte von ihr ausgewiesen werden; nur fürchten wir, wäre die Zahl derer nicht klein, an welchen diese Ausweisung vollzogen werden müsste!

1.2.3. Wie finde meine Rolle in der Gesellschaft?

**Man sollte die Welt und die Menschen
so nehmen, wie sie sind, aber nicht so lassen.
(Ignazio Silone, ital. Schriftsteller)**

Den individuellen Weg zu finden in der Herkunftsfamilie, Freunden, Ehepartner im Zusammenleben mit Kindern, in einem Team oder als Vereinsmitglied, immer geht es um die Frage, welche Rolle nehme ich ein? Den eigenen Beitrag in einer Gemeinschaft zu leisten ist eine der großen Aufgaben an der Gestaltung von Beziehungen beizutragen. In diesem Beitrag geht es um die Frage, wie Persönlichkeit und Kommunikation im Zusammenwirken mit Anderen gelingen. Ferner geht es darum, dass sie ihre Rolle als Teil eines Systems verstehen, dass durch Interaktionen aufeinander einwirkt.

Na, wie geht's denn so! Die einfachste Form zur Selbsterkenntnis zu kommen ist der tägliche Blick in den Spiegel. Beginnen sie ein Selbstgespräch z.B. mit der Frage: Wie präsentiere ich mich heute in meinem Team? Wie will ich mit anderen zusammenarbeiten? Zu welchen Ergebnissen will ich beitragen? Wie reagiere ich auf andere? Wo sollte ich besser Rücksicht nehmen? Wie konzentriere ich mich auf meine heutigen Ziele? Mit der ehrlichen Beantwortung dieser Fragen wird bereits ein Teil ihrer Rolle erkennbar. Schließlich hat sich ihre Biografie im Laufe ihres Lebens aus einer Vielzahl von Erlebnissen und Erfahrungen geformt. Kurz: Sie sind als Systemteil mit individuellen Verhaltensweisen, Denkgewohnheiten oder Manieren. Kurz: Sie haben Sonnen- und Schattenseiten, sie besitzen Stärken und zugleich haben sie Schwachpunkte.

Gehen wir einen Schritt weiter und fassen die Rolle etwas genauer in ein Rollenbild, dass sie bei Menschen ausstrahlen oder hinterlassen. Die Beispiele dienen nur dem Verständnis, denn eine tiefergehende Betrachtung verlangt tiefere Einblick in eine Person, die am besten in der lebendigen Praxis erlebt wird. Menschen verhalten „**passiv**“, indem er sich in seiner Kommunikationsweise vorsichtig, abwartet, zögerlich, rücksichtsvoll, erahnend oder zimperlich verhält. Der Vorteil in der **Passivität** liegt insbesondere in der Fähigkeit, zunächst einmal eine Sache laufen lassen, Zeit zu gewinnen, sich einen Handlungsrahmen

zurechtlegen, aus der Zurückhaltung plötzlich und unverhofft reagieren zu können, prüfen, wie sich das Gegenüber verhält u.v.m.

Der „**aktive**“ Mensch wählt eine seine Rolle um in der Kommunikation zu finden. Er wird vorpreschen, unternehmenslustig, neugierig, schnell zur Sache kommen wollen, emotional und intuitiv handeln. Er will alles schnell auf den Punkt bringen, ist manchmal allzu optimistisch in seinen Zielsetzungen und er kann auch rücksichtslos sein. Der Vorteil der **Aktivität** ist die Überraschung, der Angriff, die Konfrontation, die Überredungskunst, das schnelle Ergebnis, das Selbstvertrauen mit scheinbarer Machermentalität.

Beide Verhaltensweisen drücken sich in vielen anderen Ausdrucksformen aus, die Einfluss auf die Art der Kommunikation ausüben. Die Sprache und Sprechweise, die Körpersprache mit den vielfältigsten Signalen, die Art der Beziehungsgestaltung zu anderen, die Beiträge zur Gemeinschaft sowie die inhaltliche Zusammenarbeit. Hinzu einige Beispiele, die ein Rollenbild noch etwas bildhafter beschreiben. Der Reformer sucht nach Möglichkeiten Altes durch Neues zu verändern. In Initiator will einen Kommunikationsstau wieder neu entfachen. Der Motivator möchte die Leistung in einem Team zu neuem Glanz verhelfen. Der Inspirator möchte eine neue Vision ins Leben rufen, der Koordinator sind einen dringenden Bedarf eine neue Aufgabenverteilung anzuregen und der Beobachter möchte erst abwarten bis er sich darüber schlüssig geworden was er Denken soll um mit seinem Kommentar auf keinen Fall etwas falsches sagt.

Weiter oben habe ich bereits erwähnt, dass die Rolle/Rollen in der Zusammenarbeit mit anderen als System zu verstehen ist. Daraus folgen einige Überlegungen, die die Gruppe unter dem Aspekt der „Rollenstruktur“, insbesondere 4 Aspekte kurz beleuchten.

Rollenstruktur „Beziehungen in der Gruppe“ Beispiele:

Denkbare Zielsetzungen:

- Gemeinsames WIN-WIN-Prinzip
- Fähigkeit sich dem Wandel der Zeit anzupassen
- Sich ständige den Herausforderungen des Marktes stellen

Miteinander – Füreinander – Voneinander

- Gezielte Veränderungsarbeit im Team

- Permanente Ressourcenbildung
- Steuern von gemeinsamen Kommunikationsprozessen
 - Ja-sagen zum anderen
 - Zeitdemokratisches Verhalten
 - Über den eigenen Tellerrand hinweg schauen

Zum Schluss dieses Kapitels einige Begriffe, die heute im allgemeinen Sprachgebrauch enthalten sind. Sie umschreiben den Rollenbegriff etwas anderes, allerdings geht aus von unserem ICH oder Selbst aus. Wir schreiben von Selbstvertrauen und meine die Art und Weise, wie der einzelne mit anderen kommuniziert. Oder der Begriff „Selbstwahrnehmung“ überprüft unsere Reflexionsfähigkeit im Zusammenleben mit anderen. Wir kennen den Begriff der „Selbstbewertung“ und fragen nach unserer Identität. Ein Begriff der häufig gebraucht wird ist das „Selbstwertgefühl“. Gemeint sind Stimmungen, Meinungen über sich selbst oder das Gefühl der Stärke und Ermutigung oder das Gegenteil daraus.

1.3. Alle Wege folgenden einer Spur

„Könnte ich das Unwort dieses Zeitalters bestimmen, dann käme nur eines infrage, das Wort Kommunikation.“¹³(Botho Strauß)

Was immer sie unternehmen, verantworten oder vergessen, alles hinterlässt Spuren der Erinnerung oder zeichnet Lebensspuren die ihre Gegenwart und Zukunft bedeuten. Modern sprechen wir von Netzwerken, die wir bilden um unsere Kontakte zu Menschen zu beschreiben. Facebook oder Instagram sind nur Beispiele für vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten, die alles Geschriebene wörtlich und bildlich hinterlassen. Was meinen wir, wenn wir zum Beispiel von Lebensspuren, Spurensuche, Spurensicherung, Spuren im Sand, Spuren des Bösen, in der Spur bleiben oder tun, was andere von ihnen erwarten „wer nicht spurt der fliegt“. Oder sich beugen, jemanden folgen, sich fügen oder gehorchen.

¹³ Botho Strauß ist Sohn des Chemikers, Pharmazeuten und Medizinpulizisten Eduard Strauss (1890–1971).^[1] Nach dem Schulbesuch in Remscheid und Bad Ems studierte einige Semester Germanistik, Theatergeschichte und Soziologie in Köln und München und brach das Studium ohne Abschluss ab. Zwischen 1967 und 1970 war er Journalist bei der Zeitschrift *Theater heute*. Anschließend war er bis 1975 Dramaturg an der Schaubühne am Halleschen Ufer. Danach etablierte er sich als freier Schriftsteller.

Die Beispiele zeigen, wie vielfältig der Begriff ist und wie weit er in ihr Leben eingreift. Besonders dann, wann ihre Lebenslinien zum Anlass ihres bisherigen Lebens werden. Denken Sie an ein Bewerbungsgespräch, persönliche Ereignisse, die in ihr Leben eingreifen und ihre Erinnerungspuren hinterlassen. Erfahrungen, die sie an Situationen in ihrem Leben erinnern oder Ziele, die sie in Zukunft in ihrem Beruf erreichen möchten. Alles bildet Wege, Verzweigungen, Gabelungen, Einbahnstraßen, Biegungen oder Haltestellen. Kurz: Wichtig ist also nicht nur, wie sie kommunizieren, sondern alles das, was von ihnen kommt seine Spuren hinterlässt und für andere Menschen einen Punkt markiert, der die Richtung des Miteinanders, Gegeneinanders und Unwichtigem kennzeichnet. Kurz: Malen Sie doch einmal von sich eine Kommunikation -Landkarte und legen sie wichtige Lebensspuren fest, die in ihrem Leben eine Bedeutung haben. Beispiele:

- Welche wichtigen Ereignisse in meinem Leben haben mich geprägt?
- In welchen Lebenssituationen bin ich steckgeblieben?
- Wie oft habe ich etwas begonnen aber nach einiger Zeit aufgegeben?
- Wie empfinde ich meine jetzige Lebenssituation?
- Wie sind meine Ziele für die Zukunft?
- Welche menschlichen Kontakte haben mich im Leben wo hingeführt?

1.3.1 Wie sie die Hintergründe ihrer Kommunikation noch besser kennen lernen.

*Der wesentliche Parameter einer kultivierten Kommunikation
Ist die Bereitschaft, die besseren Argumente des
Andersdenkenden anzuerkennen. (Gjergj Perluca (1994) Prof. für Physik)*

Wie kommuniziere ich mit anderen? Warum drücke ich mich auf meine Art aus und was kommt bei den anderen an? Anders: Wenn die Kommunikation mit ihrem Gesprächspartner erlischt, und das Gefühl bei ihnen auftaucht, alles sei gesagt, dann ist es Zeit, dass sie darüber nachdenken, wo die Ursache zu suchen ist, weshalb es zu einer inneren Leere gekommen ist. Anders formuliert: Ihre persönliche Kommunikation bedeutet ihre Gedanken, Ideen und Überzeugungen wie ein Brückenbauer auf andere zu übertragen. Denn unsere

Wünsche und Erwartungen an eine gelungene Kommunikation besteht oft darin, nach außen zu glänzen und bewundert zu werden.

Im alltäglichen Miteinander können wir allerdings beobachten, dass die Ausdrucksfähigkeit vieler Zeitgenossen seit langem leidet. Einerseits werden Worte durch Zeichensymbole, Abkürzungen oder Wortfetzen benutzt, die bestimmten Normierungen folgen. Eine andere Art des Ausdrückens besteht in Fachsprachen, die nur Eingeweihten etwas sagt. Andererseits enthält die Alltagssprache unendlich viele Spielformen Wortbedeutungen zu verkürzen, verdrehen oder durch Symbole (Smilies) zu verändern.

Man kann das gut in Unternehmen beobachten, wenn jemand einen Vortrag halten soll. Plötzlich wird der Chef nervös, weil es ihm anscheinend zu lange dauert: „bringen sie es auf den Punkt“, „kommen sie zur Sache“, „was wollen sie eigentlich genau sagen“ u.v.m. Aufgrund der veränderten Gegebenheiten sich mitzuteilen, Zusammenhänge verständlich zu erläutern, differenzierte Darstellungen über zwischenmenschliche Beziehungen zu beschreiben, eigene Standpunkte mit interessanten, beschreibenden oder bildhaften Ausdrücken lebendig wiederzugeben, das sind die Fähigkeiten, die nur diejenigen beherrschen, die sich in die Gedankenwelten anderer Menschen hineinversetzen können. Wenn Sie sich aus Mittelmäßigkeit der Alltagswelt verabschieden wollen, dass sollten sie die kleinen Hinweise beachten und neue Wege ihrer Kommunikationsfertigkeiten verbessern ausbauen und ständig üben. Gelegenheiten gibt es jederzeit und an jedem Ort.

Ausdrucks- und Sprechgewohnheiten, die unseren Alltag beeinflussen:

- Kurze Darstellungen führen dazu das etwas unverstanden bleibt. Sprichwort: „In der Kürze liegt die Würze“, aber bitte im richtigen Verhältnis.
- Schnelle Gedankengänge, die überzeugend vorgetragen werden sind meistens mit Halbwissen, Auslassungen oder Übertreibungen gespickt.
- Mancher Vortragende spricht zu viel über seine Meinungen oder die Meinungen anderer. Auch hier ist Vorsicht geboten, denn Meinungen basieren auf Vermutungen und bieten mehr geistige Zerstreuung als Wahrheiten.

- Verkaufen bedeutet etwas anpreisen, oder etwas ins beste Licht rücken, oder Begeisterungsfähigkeit versprühen. Wie heißt es: „klappern gehört zum Handwerk“. Gemeint ist, dass eine gewisse Übertreibung oder Überredungskunst den gewünschten Auftrag sichert. *Vorsicht*: Denn wo beginnt die Übertreibung und wo beginnt die Überzeugung, denn Verkaufen lebt davon, eine inspirierende Mischung aus beiden zu erreichen.
- Achten Sie im Alltag darauf, wie schnell Menschen bereit sind ein Urteil zu fällen, ohne dass man gleich darauf kommt, um was es sich eigentlich handelt. Beispiele: „das ist ausgezeichnet“, „das sollten sie probieren“, „ich habe eine ganz andere Erfahrung gemacht“, „so geht das nicht“, „sie haben keine Ahnung“ u.v.m. Hier ist große Vorsicht geboten, denn in vielen Formulierungen stecken Angriffe aber der Kniff ist, dass keine Gründe oder Beweise mitgeliefert werden. Wer darauf reinfällt wird sich schnell dabei erwischen, dass er glaubt sich rechtfertigen zu müssen.

Machen wir einen Sprung zu einem wichtigen Begriff, nämlich die Art ihres

Kommunikationsstils. Er ist Teil unserer biografischen Hintergründe. Je nach Persönlichkeit und Temperament suchen wir durch das Dickicht der zwischenmenschlichen Beziehungen die geeigneten Wege zu finden um uns in der Welt in der wir leben verständlich zu machen. Besonders unsere Verhaltens- und Handlungsweisen bestimmen zu einem gewissen Teil unseren Kommunikationsstil. Je nach Naturell sind wir *aktiv, verhalten, schnell, vorsichtig, passiv, zurückgezogen, schweigend, lebendig, laut bis vorlaut, überrumpelnd, triumphierend, gehässig, beleidigend, tröstend oder einfühlsam*.

Begleitet wird unsere Art der Kommunikation durch die „**Kommunikations – Anlässe**“. Sie bestimmen die Art der Zielsetzung, das festlegen genauer Gesprächsinhalte oder ganz einfach ein spontanes Zusammentreffen zwischen Kolleginnen und Kollegen. Hierzu einige Beispiele für Ihre Art mit anderen zu kommunizieren:

- Welche Verhaltensweisen können andere erleben, entdecken oder wahrnehmen, während sie Gespräche führen?
- Wie überzeugend wirken sie auf andere zum Beispiel, wenn sie eine Präsentation durchführen?

- Wie drücken Sie sich schriftlich aus und was denken oder empfinden ihre Leser, wenn sie sich äußern?
- Welchen Eindruck haben ihre Gesprächspartner, wenn sie mit ihnen reden, diskutieren, verhandeln oder sich mit einer Sache intensiv auseinandersetzen?
- Wie werden sie in Gruppen wahrgenommen?

Gesprächsanlässe definieren sich durch den Stil ihrer Gedankenführung, ihre Fähigkeit andere zu begeistern, ihre logischen Schlussfolgerungen, ihren Ideenreichtum oder wie sie den Nutzen für ihren Gesprächspartner faszinierend darstellen können. Denn die besten Gedanken verlieren ihre Wirkung, wenn sie langweilig, spröde oder zu ausschweifend vorgetragen werden. Selbst ein Scherz, ein persönliches Erlebnis oder lebhaftes Beispiele aus ihrem Alltag helfen ihrem Gesprächspartner etwas Positives von dem abzugewinnen, worüber sie mit ihm sprechen möchten. Bedenken Sie: *Jeder Anlass ist eine Herausforderung an ihre Kommunikationsfähigkeiten, wenn sie Gesprächspartner, Geschäftskollegin oder Kollegen von sich einnehmen und begeistern wollen.*

Viele Zeitgenossen haben den Wunsch „sich richtig auszudrücken, reden zu können oder die eigenen Gedanken als innere Überzeugungen anderen vorzutragen. Oft werden die „*ausdrucksstarken Menschen für ihre Fähigkeiten bewundert*“, sogar bejubelt, wie sie scheinbar ohne Mühe ihre Gestik, Mimik und ihre Sprache zu einem Final der Überzeugungskraft zusammenfließen lassen. Der raue Alltag kann grausam sein, denn mancher Chef fordert von seiner Führungskraft etwas dieser vielleicht gar nicht erfüllen kann. Vielleicht haben sie schon erlebt, wie der Inhaber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die jährliche Rede zum Jahresausklang vorträgt. Er und alle anderen wissen, dass er kein guter Redner ist. Diesmal entscheidet er sich einem anderen den Vortritt zu lassen. Manchmal tun sich technisch begabte Menschen dadurch hervor, dass sie brillante Ideen unverständlich vortragen und daher der Funke bei den Zuhörerinnen und Zuhörer einfach nicht überspringen will.

Die wenigen Beispiele zeigen, dass die persönlichen Fähigkeiten mit anderen zu kommunizieren von weiteren Faktoren abhängt. Zwei Aspekte wollen wir näher betrachten.

- a) Die biografischen Voraussetzungen zum Beispiel der Umgang mit der Angst, die vielfältigen Erfahrungen in den unterschiedlichen Lebensphasen, sowie der Wille Ziele zu erreichen oder ihnen geschickt aus dem Wege zu gehen.
- b) Die Fähigkeit Beziehungen zu anderen herzustellen, zu pflegen und zu erweitern. Dazu gehören Selbstvertrauen, Mut und eine Portion Leidenschaft um Teil einer größeren Gemeinschaft zu sein, sie mit eigenen Beiträgen zu erweitern und die Rolle zu finden, die von anderen respektiert wird. Kurz: Gute Kommunikation lebt von einem guten Mix aus Ich>Du>Wir – Verhältnissen.

Es gibt nichts, was sich nicht anders darstellen, bewerten, definieren, wahrgenommen oder verbinden lässt. Denn alles ist möglich, es kommt nur darauf an, dass sie über ihren eigenen Schatten springen. Leicht gesagt werden sie denken. Aber was hindert sie daran etwas auszuprobieren, was sie bisher nicht gewagt, vernachlässigt oder erst gar nicht in Betracht gezogen haben? Ist es nicht toll, einmal das Gefühl zu erleben für einen Moment einen anderen Teil ihrer Persönlichkeit zu aktivieren. Warum gelingt das vielen Menschen nicht? Der Grund warum Menschen sich an etwas klammern, festhalten oder verdrängen entspringt

1. der Angst zu *versagen* oder
2. in den Augen anderer *schwach zu sein*,
3. oder tausend Gründe finden, warum andere am eigenen Schicksal schuld sind. Auf diese Weise lässt sich die Verantwortung an den Staat, die Kapitalisten, die Politiker, die Arbeitgeber oder die Eltern abschieben. Dazu ein kleiner gedanklicher Einschub:

Diese Tendenz andere anzuklagen nimmt in der Gesellschaft einen breiten vor allem medialen Raum ein. Wie gefährlich das ist, machte Herr Kretschmann, Ministerpräsident von Baden-Württemberg klar: „Tugendterror führt zu nichts Gutem“. Darüber ließe sich vieles sagen, denn wenn Hass, Gewalt und Andersdenken dazu missbraucht wird - zum Beispiel, wenn in Corona Zeiten (Anfang August 2020) in Hamburg, Frankfurt, Stuttgart oder Berlin Leute ohne Maske und ohne Abstand meinen: „es wird schon nicht so schlimm sein“, „oder die Politik hätte das mit der Bevölkerung durchsprechen müssen“, „oder ich möchte das mehr Infektionen durchgelassen werden, dann wird es immer schwerer an die Vernunft des

Menschen zu glauben. Und wenn dann noch die Masken mit albernen Bildern und Sprüchen bemalt werden, dann nimmt die Dummheit ihren Lauf. Gesteigert wird die Veranstaltung, der einige Tausend brüllend, schimpfend und beleidigend folgen durch den Titel der Veranstaltung in Berlin herausgehoben: „**Tag der Freiheit**“. Kurz: das Tugendhafte wird für die eigene Sache missbraucht und alle anderen außerhalb dieser einfachsten Denkhorizonte werden als die Blöden hingestellt.

Diese Entwicklungen sind deshalb gefährlich, weil vor allem die Kommunikation im Sinne eines gesellschaftlichen Konsenses leidet und mit der Zeit die Wahrheit von der Lüge kaum noch zu unterscheiden ist. Die Herausforderung besteht darin, verstehen zu lernen wozu Kommunikation im Guten wie im Bösen fähig ist.

Kommen wir noch einmal kurz zurück zu unseren 3 Punkten. Es sind zwei entscheidende Begriffe, die Ihnen die erforderliche Kraft geben, sich neu zu entdecken. Als erstes zählt die Erfahrung. Sie sollten wissen, dass viele Menschen ihre Erfahrung dazu benutzen schlecht über sich denken. Das ist vergleichbar dem Kind, dass auf die heiße Herdplatte drückt. Ergebnis: Einmal etwas falsch gemacht und schon schiebt sich die Angst vor der Erfahrung „das mache ich nie wieder“! Der Umkehrschluss besteht darin, zu lernen aus einem Ereignis klug zu werden und die sich daraus ergebende Chance für die Zukunft nutzbar zu machen.

In diesem Falle ist es besser Vorsicht walten zu lassen, denn alles hat seinen Sinn, seinen Platz im Leben und die Bedeutung für etwas, was geworden ist, aber nicht so bleiben soll. Mit anderen Worten: es gibt keine guten oder schlechten Angewohnheiten, keine Meinungen, die nicht etwas genauer betrachtet werden können, keine Probleme, die nicht gelöst werden können und keine Verlierer, sondern alles Erkennen beruht auf Betrachtungsweisen oder Perspektiven, die zu neuen Lösungen führen. Kurz: Jeder steht vor der Frage, welche Bedeutung einer Sache, Angelegenheit oder Zielsetzung eingeräumt oder angemessen erscheint.

Mit jeder Erfahrung, die sie im Leben machen ist ihre Geisteshaltung im Spiel. Darunter ist ihre Einstellung, innere Haltung oder ihr Engagement (Willensleistung) zu verstehen, die sie in ihrem Tun stärkt oder lähmt. Was lähmt unseren Willen? Manchmal wird er durch äußere Einflüsse bestärkt. Ein Beispiel: Sie sind von etwas begeistert, fühlen sich mitgerissen und sind hoch motiviert. Ja, dann steigt die Bereitschaft schwach und nachgiebig zu werden.

Hierzu drei Beispiele, bei der sie dann Gefahr laufen, wenn sie sich von ihren Gefühlen zu sehr mitreißen zu lassen.

- In ¹⁴Strukturvertriebe: Damit der Zauber des Verkaufens entfacht wird bedarf es einer ganz spezieller Verkaufsargumente sowie eingeübte Verkaufsszenen, die emotionale Regungen beim Kunden hervorrufen sollen. Vielleicht haben sie schon einmal Gelegenheit gehabt solchen Veranstaltungen beizuwohnen. Die entscheidende Strategie Menschen zu manipulieren ist, die Stimmung so anzureizen, dass der Druck beim Einzelnen von Minute zu Minute wächst.
- Große Bühnenauftritte von professionellen Rednern. ¹⁵GSA heißt die Akademie für professionelle Speaker. Mit dem Text empfehlen sich eine Vielzahl von Speaker, die noch Unerfahrenen dabei helfen wollen, große Redner zu werden. Nehmen wir einige Beispiele von Rednern, die sich auf dem *YouTube Kanal* schnell finden lassen. Einige Beispiele, die das geheime Wertversprechen bereits im Titel tragen:

- Sieger erkennt man am Start
- So denken erfolgreiche Menschen
- Fehler sind wichtig: So steigerst du deine Frustrationstoleranz
- Wie Sie als Speaker noch erfolgreicher werden u.v.m.

Die Kunst der Darbietung besteht vor allem darin Versprechungen zu suggerieren, die scheinbar mit einfachen Mittel erreichbar erscheinen. Das Erwachen danach, wenn sich vor allem der Erfolg nicht sofort einstellt ist groß. Leider ist der Zauber einer guten Show, ein überzeugender Speaker schnell verflossen, denn auch die Besten unter ihnen kochen nur mit Wasser.

¹⁴ Sie besitzen eine hierarchische Organisationsstruktur und sind oft aufgebaut wie ein Schnellballsystem. Die Verkäuferinnen und Verkäufer sind oft nebenberuflich tätig (ein Zubrot verdienen). Sie verkaufen die Produkte eines Herstellers und die Verkaufs-strategie besteht zuerst darin im Freundes- und Bekanntenkreis die Ware mit wohlklingenden Worten anzupreisen. Mit persönlichen Einladungen zu Informationsveranstaltungen wird der Zauber vom Erfolg weiter unterstützt. Hier werden bereits erfolgreiche Verkäufer (Multiplikatoren) präsentiert, die zeigen, wie der schnelle Verdienst möglich ist. Kurzum: Die Pyramide wächst von oben an der Spitze nach unten in die Breite.

¹⁵ „Und Auftritt!“ Der große Moment ist da: Sie betreten die Bühne. Es herrscht Stille, Ihr Publikum ist gespannt. Alles stimmt: Sie sehen gut aus. Sie haben Ihren Vortrag im Kopf. Ihre Argumente, Beispiele und Pointen treffen genau. Und Sie beginnen zu sprechen. Ihre Stimme wirkt professionell und souverän. **Erstklassig überkommen – das ist das Ziel der Studentinnen und Studenten des Zertifikatslehrgangs „Professional Speaking“.** Darum haben wir mit den besten Speakern der GSA ein Curriculum aufgestellt, das seinesgleichen sucht.

- Immer wieder tauchen Menschen auf, die anscheinend über große innere Kräfte verfügen. Sie empfinden sich als geistige Führer, die als Botschafter des Glaubens danach eifern Menschen in geistiger Not, Suchende, Enttäuschte als Heiler, Schamanen oder Lebensgestalter ihre heilenden Botschaften mitteilen möchten. Diese selbsternannten Geistheiliger besitzen ein Gespür für die leidende, menschliche Seele, die auf der Suche nach Umkehr, Lebenserneuerung oder Weltverbesserung suchen.

Diese Beispiele sollen darauf hinweisen, dass die Gefahr sich von den eigenen Gefühlen zu sehr mitreißen zu lassen immer dann am größten ist, wenn das Leben außer Kontrolle gerät und unbewusst ein Retter gesucht wird. Denn den Versprechen anderer zu schnell zu folgen baut letztendlich auf einen schwach ausgeprägten Willen auf. Denn Leichtgläubigkeit oder die Unfähigkeit sich selbst oder anderen kritisch gegenüber zu verhalten bedarf einer Willensleistung, die eine skeptische, abwartende und vorsichtige Haltung braucht.

Kommen wir zum zweiten Teil, nämlich Mut, Leidenschaft und Ichbezogenheit. Beginnen wir mit der Frage, was wir unter Ichbezogenheit verstehen. In erster Linie verstehen wir darunter Selbstvertrauen, Selbstreflexion und Selbstbestimmtheit. Das Selbsterkennen oder die Selbsterkenntnis bilden den Rahmen oder die Grundlagen für ein gedeihliches Miteinander. Es ist getragen von Respekt, Wertschätzung und Zuversicht. Ein gesundes Selbstvertrauen braucht in aller Regel wenig innere Schubkraft von außen (Motivationschübe), sondern sucht nach Anregungen, Zielvorstellungen sowie geistige Gelegenheiten an etwas sinnvollem Teilhaben zu können.

Selbstvertrauen ist die wichtigste Grundlage bei vielen Gelegenheiten des täglichen Lebens den Mut aufzubringen sich unter Beweis zu stellen, sich selbst zu begegnen um zu entscheiden was sie wollen oder lassen sollen. Denn Mut ist nicht anderen hinterher zu laufen, die Rede- und Denkweisen anderer zu übernehmen, Überzeugungen vertreten, die nicht die ihren sind, oder etwas beiseitelegen, nur weil sie der Meinung sind, andere können das besser als sie. Mut ist vielmehr etwas zu wagen, in Angriff zu nehmen und eigene Wege beschreiten – egal was am Ende dabei herauskommt.

1.3.2 Wie sie richtig verstehen und verstanden werden

***Jeder Mensch gilt in dieser Welt
nur so viel, als er sich selbst geltend macht. (Knigge)***

Deshalb ist der Mensch ein Verstehens Künstler. Unter Verstehen ist das subjektive Deuten der menschlichen Erfahrung in der Welt und zur Welt. Auf diese Art und Weise nähern oder verweigern sich Menschen in der Kommunikation. Kurz: Kommunikation in der Alltagswelt ist ständige Bewältigungsarbeit. Verstehen ist vor allem die zentrale Grundlage zur Vermittlung neuer Erkenntnisse in zwischenmenschlichen Beziehungen.

Ein Gespräch:

Kollege (A) sucht einen anderen Kollegen (B) auf: „Hey, das was ich sage ist nicht böse gemeint, aber ich verstehe da was nicht! Kollege (B) Was denn? Ich will dir nichts vorwerfen, aber ich finde das du manchmal einen dermaßen Kollege (B) hey, hey hey... Kollege (A) hör mal, lass mich doch mal! Kollege (B) Ganz locker, ja! Ich will jetzt nicht reden, und du bleibst mal ruhig! Kollege (A) würdest du mal, also bitte...kannst du vielleicht mal die Klappe halten! Kollege (B) sowas gibt's doch wohl nicht! Halt mal deinen Mund! Kollege (A) Wie bitte! Wenn Du so weiter machst passiert hier richtig was! Kollege (B) das kannst du ja gerne mal versuchen du Spuchtel! Kollege (A) Ok. Du hast es so gewollt und greift Kollege (B) an.

Diese kleine Geschichte soll in Kürze die Dramatik von verstehen und verstanden werden zeigen. Nur wenige Sätze reichen um daraus eine verbale Spannung aufzubauen. Im Alltag bezeichnen wir das mit „am anderen vorbeireden“. Nicht zuhören, was der andere eigentlich sagen will. Nur den eigenen Gedanken und Gefühlen folgen ohne Rücksicht auf das, was dem anderen wichtig ist mitzuteilen.

Um verstehen zu lernen einige Hinweise, die die Qualität des Gespräches auf jeden Fall verbessern.

1. Verstehe ich wirklich die Motive, Worte und Gedanken meines Gesprächspartners (GP)?
2. Was könnte sich hinter Argumenten oder Geschichten meines GP verbergen?
3. Was will mein GP mit seinen Geschichten, Argumenten oder Vergleichen mitteilen oder hervorheben?

4. Was kann ich aus den Gedanken oder Widersprüchen meines GP ableiten, denn Verstehen bedeutet letztendlich Gedankengänge wieder in Fluss bringen um neue Blickwinkel zu erkennen.

Woran scheitern zwischenmenschliche Beziehungen?

Unsere Art zu kommunizieren folgt Regeln, Normen und Werten. Sie sind vor allen Dingen eine Richtschnur für das eigene Fortkommen. Das Stichwort ist Anpassungsfähigkeit, denn überall wo uns das Leben hinführt heißt es verstehen lernen, sich und andere entdecken, Beiträge zur Gemeinsamkeit liefern Kurz: wohlwollend auf andere zugehen. Dazu gibt es eine Reihe von Mechanismen, die auf das Kommunikationsgeschehen Einfluss ausüben.

Hierzu einige Beispiele, die im Rahmen der weiteren Ausführungen näher erläutert werden. Als wichtigste Ausgangsposition ist die Sprache zu der auch die Körpersprache gehört. Aus der Art des Sprachgebrauchs lassen sich bereits eine Vielzahl von Signalen ableiten, die etwas über die Person aussagt (Biografischer Hintergrund). Wertvoll ist, wenn sie auf die Ansichten ihres GP achten. Dahinter können vielfältige Absichten stecken. Beispiele sind: Meinungen, Übertreibungen, Ausgespartes oder Scheinlügen. Ansichten sollen überzeugend wirken, sie sind allerdings häufig von anderem übernommenem Wissen. Zumal die genannten Hinweise, eine Kommunikation des Verstehens behindern, wenn nicht gar zerstören.

Inhalte spielen im Verstehensprozess eine große Rolle. Worüber reden wir? Was sind die Themen? Was tun wir? Springen wir mit unseren Gedanken hin- und her oder halten wir uns an einen festgelegten Gesprächsplan. Beobachten sie ihren Alltag und sie werden entdecken wie undiszipliniert und unvorbereitet Menschen in Gespräche gehen, oft aneinander vorbeireden, daherreden oder ständig mit ihren Gedanken woanders sind. Fazit: Teilnehmerinnen und Teilnehmer verlassen gelangweilt die Konferenz oder Besprechung. Oft wird die Zeit für Gespräche überdehnt, denn viel zu lange wird über eine Sache geredet, spekuliert oder lamentiert. Manchmal reden sogar alle zusammen oder es spricht nur einer und die anderen müssen stillhalten und zuhören. Beispiel: „Bevor das Meeting beginnt redet

erst einmal der Chef über das tolle Wochenende, dass er mit seiner Familie verbracht hat.
Das Problem: die Aufmerksamkeitsschwelle sinkt.

Im Verstehensprozess spielen das ¹⁶Niveau eines Gespräches, ein Vortrag oder eine Präsentation eine wichtige Rolle. Vom Niveau abgleiten bedeutet etwas „klein reden“, „lächerlich machen“, sich ablenken lassen“, „eine Sache einfach nicht ernst nehmen“, mehr auf das eigene Handy schauen, als dem Vortragenden aufmerksam zuhören“. Folge: Hier wird Kommunikation zur geistigen Sackgasse und jeglichen gegenseitigen Respekt geht verloren. Dramatisch ausgedrückt: *Kommunikation artet zum großen Monolog und letztlich zum Schweigen (sich nichts mehr zu sagen haben) aus.*

Verstehen und Verstanden werden ist Teil unseres Denkens und Handelns, indem wir Bilder, Erlebnisse oder Erfahrungen in Sprache und Gedanken umsetzen. In diesem Zusammenhang bedeutet Verstehen etwas wahrnehmen, eine Sache oder Ahnung oder Idee versuchen genauer zu deuten, sich schriftlich mit einem Problem auseinandersetzen, Vergleiche ziehen oder mit Vorerfahrungen durch Daten und Fakten, die eigene Überzeugung stärken und vertiefen.

Ein Beispiel: Bildung, Bescheid wissen oder für die Arbeitswelt gerüstet sein spielen heute und morgen eine wesentliche Rolle für die berufliche Weiterentwicklung. Denn die Art der Zusammenarbeit, unser kommunikatives Verhalten im Sinne von Verstehen und Verstanden werden, sowie Gefühle von Loyalität und Glaubwürdigkeit haben auch in Zukunft einen hohen Stellenwert, obwohl an vielen Stellen ein Wegbrockeln der zwischenmenschlichen Beziehungen zu beobachten ist. Folge: Der moderne Mensch denkt die Welt im Bezug zu sich selbst. Das macht Kommunikation untereinander schwer, weil jeder nach dem Motto verfährt: *„es gibt zwei Meinungen, meine und eine falsche“*. Damit sie den Verstehensprozess

¹⁶ Das Substantiv **Niveau** (das) bedeutet „Grad“, „Stufe“, „Rang“ oder „Level“. Die Begrifflichkeit findet in verschiedenen Bereichen Anwendung. Am geläufigsten ist die umgangssprachliche Verwendung, um die Qualität einer Thematik, eines Ereignisses oder den geistigen Rang einer Person zu bewerten. Befindet sich etwas hinsichtlich seiner Höhenlage auf einer Ebene, so spricht man hier auch von **Niveau**. Ebenfalls findet sich das Wort in der Mathematik wieder, **Niveau** (-menge) bezeichnet eine Punktmenge gleicher Höhe. **Niveau** kommt ursprünglich aus dem französischen Sprachgebrauch und heißt wortwörtlich übersetzt „Wasserwaage“. (Neues Wort.de)

für sich vorteilhaft nutzen können, denken sie einmal gründlich über die folgenden 10 Punkte nach.

1. Die Welt so sieht, wie ihr GP sie sieht.
2. Mögliche Widersprüche fruchtbar in das Gespräch einbetten.
3. Vorsicht vor Verallgemeinerungen, sie behindern jede Art von Verstehen.
4. Gemeinsame Ziele oder Interessen klar zum Ausdruck bringen um Missverständnisse vorzubeugen.
5. Etwas vom anderen Wissen wollen indem Sie prüfen inwieweit sie die Einsichten und Erkenntnisse teilen können. Eine gute Methode ist das „Fragen“
6. Den ersten Eindruck beachten, er gibt Hinweise auf ihre eigenen Gefühle zum GP.
7. Aktives Zuhören, bedeutet aufmerksam, einfühlsam und genau auf die Inhalte des Gesagten zu achten. Dadurch kann sich ihr GP öffnen und der gedankliche Austausch wird zusätzlich aktiviert.
8. Verstehen hängt auch von der positiven Gesprächsatmosphäre ab, deshalb sorgen sie bevor das Gespräch beginnt für die erforderlichen Rahmenbedingungen.
9. Ein gutes Gespräch hängt von den Wechselbeziehungen ab, die beide Partner im Gespräch verfolgen. Zum Beispiel: Aufeinander eingehen, den anderen ausreden lassen u.v.m.
10. Ermutigung ist Basis für erfolgreiche Gespräche, denn Verstehen und Verstanden werden setzt die innere Bereitschaft voraus aufeinander zuzugehen.

Hermeneutik – oder die Kunst des Verstehens

Wenden wir uns jetzt einem Gedanken zu, der zunächst nicht im alltäglichen Bewusstsein der Bürokommunikation auftritt. Der Begriff „*Hermeneutik*“. Er stammt aus der Philosophie und sein bedeutendster Vertreter ist ¹⁷Hans Georg Gadamer (1900 – 2002).

Für H.G. Gadamer bedeutete „*ein Gespräch führen, sich unter die Führung der Sache stellen, auf die die Gesprächspartner gerichtet sind. Ein Gespräch führen verlangt, den anderen nicht*

¹⁷ **Hans-Georg Gadamer** (* 11. Februar 1900 in Marburg; † 13. März 2002 in Heidelberg) war ein deutscher Philosoph. International bekannt wurde er durch sein für die philosophische Hermeneutik grundlegendes Werk *Wahrheit und Methode* (1960).

nieder zu argumentieren, sondern im Gegenteil das sachliche Gewicht der anderen Meinung wirklich zu erwägen. [...] Wer die ‚Kunst‘ des Fragens besitzt, ist einer, der sich gegen das Niedergehaltenwerden des Fragens durch die herrschende Meinung zu erwehren weiß. Wer diese Kunst besitzt, wird selber nach allem suchen, was für eine Meinung spricht.“

Im Verstehen finden wir auch das gemeinsame Meinen. Es baut sich in der Tat ständig im Miteinandersprechen auf und sinkt dann zurück in die Stille des Einverständnisses und des Selbstverständlichen, dass das im Miteinander-Reden im weitesten Umfange gelingt, was im Sich-versteifen auf seine eigenen Meinungen versperrt. Fassen wir kurz zusammen, was unter der Hermeneutik zu verstehen ist:

- Was verstanden werden soll, ist nun nicht nur der Wortlaut und sein objektiver Sinn, sondern ebenso die Individualität des Sprechenden.
- Der Grundbaustein menschlichen Lebens, die Dinge zu verstehen, die bereits da sind oder die Zukunft deuten oder Unverstandenes in die Lebenswelt integrieren ist Ziel des Verstehens.
- die Freiheit Verstandenes neu in die eigene Lebenswelt einzuordnen und damit das Entwerfen eigener Möglichkeiten zu nutzen ist Teil der persönlichen Weiterentwicklung.
- Verstehen ist eine innere Spannung zwischen Erhellung und Verhüllung
- ist ein Überlieferungsgeschehen zwischen Vergangenheit und Gegenwart
- ist immer Auslegung und braucht ein Vorverständnis.
- und ist von Fragestellungen abhängig
- Verstehen meint auch: „das schweigende stille Einverständnis“, „das stille Erraten“, „das sprachlose Staunen“, „das stumme Bewundern“, oder man sagt: „das verschlägt uns die Sprache und meint: dass man so viel sagen möchte, dass man nicht weiß, wo beginnen, oder vorwiegend und in erster Linie als Wegräumen von Missverständnissen, als Überbrücken der Fremdheit zwischen Ich und Du in den Blick genommen.

Wege zu einem gelungenen Verstehensprozess

Als letzten Teil einen Gedanken zum Verstehen und dem Selbstwertgefühl. (SWG) Immer dann, wenn das SWG des anderen verletzt wird, leidet die Kommunikation, denn solange wir glauben, dass der andere uns gegenüber neutral oder wohl gesonnen ist, können wir uns leicht auf den Inhalt (Verstehensprozess) des Gespräches konzentrieren. Glauben wir allerdings negative Mitteilung herauszuhören, dann konzentrieren wir uns mehr auf diese Beurteilung als auf die eigentliche Nachricht/Information. Kurz: Der Verstehensprozess ist unterbrochen. Folge: Je mehr man sich auf die Nachricht konzentriert, desto größer wird die Gefahr, dass sich der andere missachtet fühlt. Denn alles, was man tut, tut man letztlich, um das SWG zu verteidigen oder zu stabilisieren, denn der wesentliche Faktor für unser Selbstwertgefühl ist die Sicherheit, denn Je sicherer sich ein Mensch fühlt, desto besser kann er kommunizieren.

1.3.3 Wie sie sich am besten auf ihren Gesprächspartner einstellen?

Täglich geraten Menschen in irgendeiner Form in ein Gespräch, Unterhaltung, Diskussion, Auseinandersetzung, Gedankenaustausch oder in einer Form von Rede und Gegenrede. Kommt hinzu das Gespräche entweder einen Anlass haben oder spontan entstehen. An dieser Stelle wollen wir uns mit der Frage beschäftigen, wie sie sich auf ihren Gesprächspartner einstellen und wie sie zu einem erfreulichen, ausgleichenden oder zufriedenstellenden Ergebnis kommen. Dazu bedienen wir uns einiger grundsätzlicher Gedanken, zum Beispiel wie ein Gespräch überhaupt entsteht? Stellen wir uns zwei Menschen vor, die an einem Tisch sitzen und zu einem gemeinsamen Thema eine Unterhaltung führen wollen. Was geschieht sobald beide ihr Gespräch beginnen?

1. Beide Gesprächspartner (GP) verwickeln sich in ein Gespräch. Das ist wie ein Wollknäuel, der mit der Zeit an Größe und Struktur zunimmt.
2. Beide (GP's) wissen zu Beginn des Gespräches nicht, was am Ende tatsächlich dabei herauskommt.
3. Ob das Gespräch ein erfolgreiches oder misslingt, das hängt von beiden (GP's) ab.
4. Jedes Gespräch hat seinen eigenen Geist (Atmosphäre, Gefühlslage, Sprachspiel usw.)

5. Bei einem Gespräch kommt es darauf an eine Art künstlerisches Bild zu entwerfen, das gelingt am besten, wenn eine Unterhaltung durch wechselseitige Anregungen, Idee oder Impulse weiter entwickeln kann.
6. In der Wechselbeziehung zwischen den (GP´) sind beide zugleich in einer übergreifenden Gemeinsamkeit verbunden, aus der ein individuelles „Eigenleben“ ihres Gespräches erwächst“.
7. Die beiden (GP´s) sollten sich verpflichtet fühlen die Äußerungen des Gegenübers in einem inneren Zusammenhang zu bringen. (Verstehen und Verstanden) werden.

Den Anderen verstehen heißt vor allem, dass sie sich auf ihren (GP) voll und ganz konzentrieren. Dazu einige Empfehlungen, die in der Alltagspraxis ihre Wirkung nicht verfehlen, denn je mehr ihr (GP) merkt, dass es ihnen wichtig ist sein Anliegen zu verstehen, umso besser kann Vertrauen entstehen.

- Habe ich wirklich die Worte oder Gedanken meines GP verstanden?
- Was verbirgt sich hinter seinen Ansichten, Geschichten, Beispielen?
- Lassen sich aus den Ausführungen ihres GP Ableitungen, Vergleiche, Analysen oder andere Gegebenheiten, die zur Klärung beitragen herstellen?
- Lässt sich auf eine humorvolle Art ihr GP dazu verleiten noch offener zu werden?
- Falls sie Widersprüche, Ungereimtheiten, Unverstandes oder Unübliches von ihrem GP vorgetragen werden fragen sie sich, welche neue Fragen daraus entstehen können um den Gesprächsprozess zu erweitern, vertiefen oder in eine andere Richtung bringen
- Gespräche brauchen um erfolgreich zu sein einen ermutigen Verlauf. Deshalb hilft es ihnen und ihrem Gesprächspartner neue Blickwinkel oder Perspektiven zu entwickeln. Daraus entstehen neue Erfahrungshorizonte oder neue Zielsetzungen.

Im Gespräch spielt eine Reihe von psychologischen Erkenntnissen eine Rolle, die den Erfolg, Zielsetzungen oder Erwartungshaltungen einschränken oder erweitern können. Hier wieder einige Beispiele in kurzer Form.

- Wie sie ihren GP erleben, wahrnehmen oder empfinden sagt noch nichts darüber aus ob sie ihr Gegenüber tatsächlich verstehen. Denn allzu oft handeln wir auf unbewusste Art, indem wir Beschreibungen gebrauchen, indem sie ihren Gesprächspartner in eine

„Gefühlsecke“ drängen (übertragen von Vorurteilen) auf den anderen. Kurz: Alle auftretenden Schwierigkeiten sind meisten Beziehungsprobleme. Denn Gleichwertigkeit ist das Ziel aller Kommunikation.

- Ihr Gespräch sollte getragen sein von der gegenseitigen Achtung. Kurz: Vermeiden sie Machtkämpfe, das erhöht die Gleichwertigkeit.
- Viele zwischenmenschlichen Beziehungen leiden darunter, dass in Gesprächen sobald es um Vorteile geht, die unbewussten Ziele das Verhalten prägen. Wer sich als Sieger fühlt, wird an seinen Gewinn denken, wer weiß, dass man der Stärkere ist wird das Gespräch entweder fordernd oder zurückhaltend, abwartend kurz siegessicher führen.
- Ausreden, Ausweichen, Auslassungen und viele andere Tricks dienen oft dazu die eigenen Ziele durchzusetzen, denn Übertreibung, Heranpreschen, schnelle Sprechweise die Symptome (Mangel an Sachlichkeit) fehlen. Wenn sie die Absichten ihres GP durchschauen, können sie dazu beitragen die Kommunikation auf eine neue Gesprächsbasis zu stellen. Gelingt das nicht, weil sie die Gedanken und Überzeugungen in unterschiedliche Richtungen bewegen, hilft es ein Gespräch vorübergehend oder ganz zu beenden.
- Zum Schluss unserer Betrachtungsweise noch einige (ich gebe zu) schwierige Hinweise auf Gespräche und deren Verlauf. Im Alltagsleben gibt es leider nicht immer ein Happy End, sondern die Ziele, Absichten, Motive, die ihr GP verfolgt werden nicht akzeptiert. Beispiele für misslungene Gespräche: „Ich habe mich in dem Gespräch nicht verstanden gefühlt“, „ich hatte den Eindruck vieles ist bei meinem GP ist gar nicht angekommen“, „Ich glaube, es hat keinen Zweck weiter zu diskutieren“, „mit meinem GP finde ich keine Übereinkunft, die Interessen sind zu unterschiedlich“, „wir sprechen ganz unterschiedliche Sprachen“. Hierzu die folgenden Gedanken:
 1. Zu einem Gespräch gehört die Fähigkeit des aktiven Zuhörens. Nur dadurch gelingt es Gedanken des GP freizulegen und den Prozess des Verstehens weiter zu verbessern. Anders ausgedrückt: Den GP intensiv wahrnehmen, genau hinsehen was geschieht ohne zu vorschnell die Absichten des GP durchschauen zu wollen. Vielmehr geht es darum den Gesprächsprozess bei Unstimmigkeiten zu klären als zu erklären.
 2. Widersprüchlichkeiten können in einem Gespräch spontan oder gewollt auftauchen. Ratsam ist dabei nicht sofort oder unmittelbar auszuräumen oder schnell zu einer

Übereinstimmung zu kommen, sondern zu prüfen, ob es sich nicht fruchtbar in dem weiteren Verlauf des Gespräches integrieren lässt.

3. Stimmigkeiten, Übereinkünfte, Sprechen ohne Vorsatz, Überlegungen ohne Hinterabsicht oder Gesagtes und Ungesagtes oder den Weg vom Monolog zum Dialog sind Voraussetzungen für gelungene Gespräche.

Zum Abschluss unserer Frage: Das Gespräch oder der Dialog sind ein Mittel, um deutlich zu machen, wie unser Denken abläuft. Der Dialog oder das Gespräch sind weder Diskussion, Debatte noch Disput. Andererseits ist das Gespräch oder der Dialog keine harmonisierende, schöngeistige Konversationsübung. Es geht beim Gespräch oder Dialog nicht darum, sich durchzusetzen, „Punkte zu machen“, rhetorisch zu brillieren und mit der eigenen Meinung zu gewinnen, sondern um einen Gewinn für alle Beteiligten durch neue Einsichten und Erkenntnisse in einem kreativen Feld. Dialog soll ermöglichen, den Voraussetzungen, Ideen, Annahmen, Überzeugungen und Gefühlen von Menschen auf den Grund zu gehen, die unterschwellig ihre Interaktionen zu beherrschen.

1.4. ¹⁸Vernunft als Schlüssel zum anderen

Denken ist der Schlüssel aller Schätze. (Honore de Balzac)

¹⁸ Der Begriff der **Vernunft** bezeichnet in seiner modernen Verwendung ein durch Denken bestimmtes geistiges menschliches Vermögen zur Erkenntnis. In Anlehnung an die terminologische Verwendung bei Christian Wolff wird sie vom Verstand abgegrenzt, der durch Beobachtung und Erfahrung Sachverhalte erfasst und ihr die Funktion verleiht, allgemein gültige Zusammenhänge durch Schlussfolgerungen zu erschließen, ihre Bedeutung zu erkennen und Regeln sowie Prinzipien aufzustellen. Sofern diese das Handeln, Wertbestimmungen oder Fragen der Moral betreffen, spricht man von praktischer Vernunft. Unter diesem Begriff tritt zum Vermögen der Prinzipien auch die Fähigkeit, den eigenen Willen zu bestimmen, hinzu. Den auf Erkenntnis und Wissenschaften bezogenen Gebrauch bezeichnet man als theoretische Vernunft. Rationalität ist wiederum ein Begriff der „Vernünftigkeit“, der an der Steigerung der Effizienz, sowohl im Sinne von Wirtschaftlichkeit nach ökonomischen Prinzipien, als auch im Sinne der Gerechtigkeitstheorie oder der Diskursethik, orientiert sein kann.

Der Inhalt des Begriffs der Vernunft wird unterschiedlich bestimmt. In seinem Verhältnis mit dem Begriff des Verstandes hat er im Verlauf der Geschichte von der griechischen Philosophie – *Nous* und *Logos* gegenüber *dianoia* – über das Mittelalter – *intellectus* versus *ratio* – bis in die Neuzeit einen Wandel erfahren. In der Neuzeit entwickelte sich, angestoßen von Meister Eckart und Luther, ein Begriffsinhalt, wie er von Immanuel Kant in der *Kritik der reinen Vernunft* formuliert wurde und so in der Moderne noch weitgehend üblich ist. Danach ist die Vernunft das oberste Erkenntnisvermögen. Dieses kontrolliert den Verstand, mit dem die Wahrnehmung strukturiert wird, erkennt dessen Beschränkungen und kann ihm Grenzen setzen. Damit ist die Vernunft das wesentliche Mittel der geistigen Reflexion und das wichtigste Werkzeug der Philosophie. Dieses Verständnis wurde aber auch kritisiert, so etwa von Arthur Schopenhauer, wo die Vernunft das Organ leerer Spekulation und der Verstand das eigentliche, höhere Erkenntnisvermögen darstellt.

In Abgrenzung zum Begriff der *Vernunft* wird der Begriff des *Verstandes* heute gebraucht für Fälle, in denen Phänomene gesondert betrachtet werden, abgelöst vom größeren umfassenden Zusammenhang. In der Umgangssprache werden die beiden Begriffe allerdings nicht streng voneinander unterschieden. (Wikipedia)

Ein Schlüssel dient ja gewöhnlich dazu ein Schloss zu öffnen um in einen Raum eintreten zu können. Symbolische Bezeichnungen finden sich in den Begriffen: Schlüsselqualifikation, Schlüsselposition oder Schlüsselreiz oder Schlüsselrolle. Gemeint ist damit genauere Bezeichnungen zu charakterisieren, indem die besondere Stellung einer Person, oder Qualifikation näher beschrieben werden sollen.

In der Kommunikation kann man den Schlüssel als Weg zum Verstehen oder zur Stärkung von Beziehungen in Betracht ziehen. Andere Worte für Schlüsse sind: Lösung, Ausweg, Antwort, Mittel und Wege oder Patentrezept auch Klarheit, Aufklärung.

Der Schlüssel dient eine geistige Verbindung, der das Denken eines anderen eingeschlossen hält oder durch Betreten des geistigen Raumes des anderen neuen Wegs besser Türe öffnet. In diesem Fall ist der Schlüssel das Gespräch, ein Gefühl oder einen Eingang finden in das Verstehen des Anderen.

Wenn wir glauben etwas vom anderen verstanden zu haben, dann senden wir Schlüsselreize oder Wahrnehmungssignale. Hierzu zählen Formen der Wahrnehmung:

- visuell: zum Beispiel durch eine besondere Bewegungsabfolge
- olfaktorisch: zum Beispiel durch ¹⁹Pheromone
- auditiv: zum Beispiel durch Warnrufe
- taktil: zum Beispiel durch bestimmte Berührungen.

Unser Thema ist allerdings die Frage nach der Vernunft und in welcher Beziehung sie zur Kommunikation zu verstehen ist. Auf den ersten Blick erscheint uns dieser Zusammenhang gar nicht einleuchtend. Setzen wir in der Kommunikation mit anderen nicht von vorn herein voraus, dass erst die Vernunft die Grundlage für ein Miteinander erst möglich macht? Wie

¹⁹ Ein **Pheromon** (Kofferwort aus altgriechisch φέρειν *phérein* ‚tragen‘ und *Hormon*) ist ein Botenstoff zur Informationsübertragung zwischen Individuen innerhalb einer Art. Der Begriff dient auch der Abgrenzung von anderen Semiochemikalien wie etwa den Allomonen, die der Kommunikation zwischen Individuen verschiedener Arten dienen. Der Chemiker Peter Karlson und der Zoologe Martin Lüscher prägten den Begriff *Pheromon* im Jahr 1959 und definierten ihn folgendermaßen: „Substanzen, die von einem Individuum nach außen abgegeben werden und bei einem anderen Individuum der gleichen Art spezifische Reaktionen auslösen“ (Wikipedia)

wichtig ist es überhaupt zwischenmenschliche Beziehungen besser verstehen zu lernen, um einander besser, tiefer oder liebenswürdiger zu verstehen? Können wir im Miteinander geeignete Wege finden, die es uns möglich machen informativ, kreativ und aktiv Probleme zu bewerkstelligen oder Aufgaben zu lösen? Anders: Wie können wir sinnvolle Wege des vernünftigen Denkens und Handelns finden, die die Kommunikation zu einem wertvollen Schlüssel des Verstehens machen?

Zunächst die Frage „Was verstehen sie unter Vernunft“? Ein Alltagsbeispiel: *In einer Besprechung stellt ein Mitarbeiter eine Lösung vor, die zur Kosteneinsparung beitragen sollen. Er belegt seinen Vorschlag mit Zahlen, Grafiken und weiteren Argumenten. Die Zuhörer sind begeistert – bis auf einen. Der bemerkt nämlich, dass in den Ausführungen des Redners eine Reihe von Differenzen zu erkennen sind, die die anderen anscheinend gar nicht bemerkt haben. Was fehlte, waren Belege für die Entwicklung in der Zukunft und damit war nicht Risikoeinschätzung zu wenig berücksichtigt worden.*

Ja, sie werden denken, dass ist doch nichts besonders, das ist zwar ein Fehler, der lässt sich allerdings schnell beheben. Das stimmt! In diesem Beispiel geht es allerdings um den Sprung von einer rein verstandesmäßigen Annahme zu einer Neuinterpretation der kommenden Entwicklung, die nicht nur durch die Zahlen, sondern deren Interpretierbarkeit belegt werden.

Im Alltäglichen Geschehen sprechen wir wie unser Vortragende. Wir bewegen uns in Gegensätze, die real, sinnbildlich oder vermutend geäußert werden. Als von „das ist wahr“ – „das stimmt nicht“. Das führt in aller Regel entweder zu Kompromissen, oder jemand gibt seine Position zu Gunsten des Gesprächspartners ganz auf. Kurz: Das reale Alltagsgeschehen ist mit einer Autobahn vergleichbar, es gibt zwei Spuren, die allerdings getrennt in zwei Himmelsrichtungen verlaufen. Um sich zu treffen bedarf es einer Vereinbarung ein gemeinsames Ziel anzusteuern. Wir nennen das ²⁰Dualismus (Zweiheit, Gegensätzlichkeit oder Polarität).

²⁰ Als **Dualismus** (lateinisch *duo* „zwei“ oder *dualis* „zwei enthaltend“, und *-ismus*) werden vor allem philosophische, religiöse, gesellschaftliche oder künstlerische Theorien, Lehren oder Systeme zur Deutung der Welt bezeichnet, die von zwei unterschiedlichen und voneinander unabhängigen Grundelementen ausgehen, beispielsweise zwei Entitäten, Prinzipien, Mächten, Erscheinungen, Substanzen oder Seh- und Erkenntnisweisen. Beide Elemente stehen häufig in einem Spannungsverhältnis oder sogar Gegensatz zueinander (bis hin zu einer Unvereinbarkeit), können sich aber auch als Polarität ergänzen (beispielsweise Yin und Yang, Adam und Eva, einige Rechtsnormen).^[1] Vom *Dualismus* zu

Diese Denk- und Betrachtungsweise findet sich an häufigsten in unserem Alltagsleben. Er spielt sich in der Gesellschaftspolitik und vor allem in Unternehmen eine bedeutende Rolle. Viele Probleme ließen sich besser lösen, wenn wir den Schritt im Ausgleich, in der Differenz, im Gemeinsamen kurz im Auflösen der Gegensätze suchen würden. Das ist schwierig, denn wo der Verstand seinen Weg im Gegensatz oder Urteilsvermögen, findet die Vernunft nach einer Schlussfolgerung, nach Selbstbestimmtheit, Reflexion oder Anschauung.

Kurz: Die Vernunft ohne Verstand ist leer, der Verstand ohne Vernunft blind, der Verstand muss zur Vernunft gebracht, angehoben werden“. (Günter Zöllner, München)

Eine Vorbemerkung, bevor wir weiter mit den Aspekten des Verstandes bzw. der Vernunft weiterfahren. Heute wird die Kommunikation mit Gefühlen, Anschauungen oder Ahnungen verstanden. In diesem Kapitel gehen wir einen Schritt weiter, indem wir die Vernunft als praktischen Erfahrungsgebrauch deutlicher und sichtbarer machen wollen.

Zunächst eine Übersicht, die die Unterschiede zwischen Verstand und Vernunft deutlicher hervorheben. Das zeigen wir durch einfache Alltagsbeispiele:

Polarität (Verstand) Pro und Kontra	²¹Synthese (Vernunft) Zusammenführung
Ja > Nein	Wie genau?
Möglich > unmöglich	Was wollen wir ändern?
Machbar > nicht machbar	Woran ist zu arbeiten?
Ich will > ich will nicht	Was fehlt Dir?
Stimmt > stimmt nicht	Welche Beweise brauchen wir?
Zuviel > zu wenig	Welche Menge genau?
Geht > geht gar nicht	Wie sollen wir vorgehen?

unterscheiden ist der Begriff der *Dualität* in Mathematik und Logik, der sich auf die wechselseitige, genau definierte Zuordnung je zweier Objekte oder Begriffe bezieht.

²¹ Als **Synthese** (von **altgriechisch** σύνθεσις *synthesis* „Zusammensetzung“, „Zusammenfassung“, „Verknüpfung“) bezeichnet man den Umsatz (die Vereinigung) von zwei oder mehr Elementen (Bestandteilen) zu einer neuen Einheit. Der Begriff wurde von **Hermann Kolbe** 1845 in die Naturwissenschaft eingeführt. Oftmals wird mit der „Synthese“ auch das Produkt selbst, d. h. das Resultat der synthetischen Tätigkeit bezeichnet. Die Synthese ist untrennbar verbunden mit dem ihr entgegengesetzten Verfahren der Analyse. In der Naturwissenschaft ist Synthese auf Materie (z. B. Chemische Synthese von Stoffen) bezogen und in der Geisteswissenschaft abstrakt (z. B. das Zusammenstellen einer neuen Metapher, Beispiel: „Zahn der Zeit“) zu verstehen, daher synthetisch im Sinne einer synthetisierenden Sprache: synthetischer Sprachbau. Die Philosophie versteht unter Synthese nach Abwägung von Pro- und Kontra (Dialektik) das Erstellen einer neuen Lehräußerung oder Theorie. (Wikipedia)

Die nächste Übersicht zeigt bereits komplexere Themen, die zu Kontroversen, Debatten, Diskussionen zu Kritik und Streit führen.

Pro	Kontra
Sie haben völlig falsche Vorstellungen von der Sache	Sie scheinen sich mit der Materie nicht gründlich genug auseinandergesetzt zu haben
Ihre Lösungen treffen nicht den Kern des Problems	Ich habe mich sehr wohl damit auseinandergesetzt, aber ich habe das Gefühl sie hören mir gar nicht zu
Frau Mayer hat gesagt, dass sie immer wieder zu spät kommen	Das stimmt doch gar nicht. Woher weiß das Frau Mayer, die ist doch gar nicht immer da!
Verkaufsleiter: Herr Kramer ihre Umsätze gehen von Monat zu Monat weiter abwärts.	Verkäufer Kramer: Mein Verkaufsgebiet ist anders als das der anderen. Ich bemühe mich jeden Tag aufs Neue.
Führungskraft: Unser Team ist in der Bewertung aller übrigen Teams zurückgefallen. Tun wir zu wenig?	Mitarbeiter: Wir arbeiten genau wie alle anderen fleißig und bemühen uns jeden Tag unsere Ergebnisse zu erzielen. Ihre Behauptung können wir so nicht stehen lassen.
Teamleiterin: Frau Klaus, ihre Kollegin beschwert sich schon zum dritten Mal über sie. Was ist bloß los mit ihnen beiden?	Mitarbeiterin: Ich weiß nicht, was die Kollegin von mir will. Mit meinen übrigen Kolleginnen und Kollegen habe ich ein gutes Verhältnis.

Die Beispiele zeigen bereits, wie heftig Vorwürfe, Anschuldigungen oder Unterstellung auf den einzelnen einwirken können. Außerdem werden Gefühle angesprochen, die zu Gegenwehr reizen, denn der Selbstschutz ist eine normale Reaktion auf Einflüsse von außen. Übrigens: Diese alltägliche Tendenz auf Angriffe oder Kritik zu reagieren führt in aller Regel zu Rechtfertigungen, die den Verstand dazu bringen mit Rationalisierungen, Argumenten und Gegenargumenten die eigene Position abzusichern. Das aufkommende Dilemma sind Konflikte, die oft ein gutes Verhältnis schwächen können.

Um mit den alltäglichen Beispielen besser zurecht zu kommen, lohnt es sich mit dem was uns das Vernunftdenken zu bieten hat auseinander zu setzen. Dazu einige Kerngedanken, die noch einmal unterstreichen wie wichtig das Denken in Synthesen ist um viele Probleme zu lösen zumindest eine neue Denkrichtung zu geben. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass die Kreativität eine wesentliche Rolle spielt. Dazu gibt es eine Vielzahl von Kreativitätstechniken die helfen geeignete Lösungen zu finden.

1.4.2. Welche Rolle spielt die Vernunft oder Unvernunft in der Kommunikation?

Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich hat wie alles zwei Seiten. Die eine ist die humane, verständnisvolle und einfühlsame Form der Verständigung. Wir finden sie in der Pädagogik, Psychologie, in Pflegeberufen und in der Unternehmenswelt. Ziel ist das Miteinander zu stabilisieren, sich gegenseitig zu ermutigen oder Auswege aus verhärteten Beziehungen zu lockern oder neu zu stabilisieren. Viele Methoden und Techniken der Kommunikation verstärken positive Entwicklungen, unterstützen Überzeugungen oder tragen zum Verständnis von komplexen Zusammenhängen z.B. in Beziehungen oder Gruppenkonstellationen bei. Zu empfehlen sind die verschiedenen Kommunikationsmodelle u.a. Das Eisberg-Modell, das Pareto-Prinzip oder das Vier-Seiten-Modell²². Aus ihnen lassen sich wichtige Rückschlüsse gewinnen, wie Vorgänge in unserem Verhalten erklären lassen bzw. mit Ideen dazu beisteuern die Kommunikation in den Beziehungen besser einordnen und verstehen zu lernen.

Die weiteren Ausführungen verfolgen eine andere Spur um zu verstehen in welchen Zusammenhänge Kommunikation zu verstehen ist. In erster Linie ist Kommunikation eine Verstehens Kunst, die zur Vermittlung von Wissen oder neuen Erkenntnis ihren Beitrag leistet.

Die Grundlage einer offenen, freien und selbstbestimmenden Kommunikation ist die Freiheit der Einzelnen. Ferner ist ein gelingendes Miteinander nur möglich, wenn die ²²„Gesinnung“, also Glauben, Vertrauen, Einsicht erkennbar und durchführbar ist. Hinzu kommt ein gemeinsames Selbstwertgefühl, dass einen freien Zusammenschluss erst möglich macht. Im Volksmund sagt man: „die Chemie muss stimmen“, oder modern: „gemeinsam bekennt man sich zu einer ²³Unternehmenskultur, zu gemeinsamen Zielen oder Spielregeln sowie die Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener Regeln. Im englischen sprechen wir von ²⁴Compliance als eine betriebswirtschaftliche und rechtswissenschaftliche Umschreibung für

²² Die **Gesinnung** ist die durch **Werte** und **Moral** begrenzte Grundhaltung bzw. Denkweise eines Menschen, die den Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen des Menschen als zugrunde liegend betrachtet werden kann. Ob die Gesinnung oder die Tat selbst die **Sittlichkeit** einer Handlung ausmacht, ist ein Problem der **Ethik**. (Wikipedia)

²³ Das Konzept der Unternehmenskultur/Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine Kultur heraus, die das kollektive organisatorische Verhalten und Verhalten von Individuen in Organisationen bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen. Durch die Kultur wird das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt. (Wikipedia)

²⁴ Die Notwendigkeit zur Einhaltung gesetzlicher Regelungen durch Unternehmen ergibt sich aus dem Grundsatz, dass Gesetze – auch durch juristische Personen – einzuhalten sind. Unternehmen und Unternehmensverantwortliche sind über

Regeltreue. Zu diesen selbstgewählten Regeln des „Sittlichen“ verbinden sich vielfältige Formen, die auf der Basis von Verträgen oder Verhaltensregeln das Zusammenleben berühren.

Außerdem finden sich ²⁵Kodexe die moralischen, gesellschaftsrelevanten oder sozialen Hinweise auf ein vernünftiges Miteinander beschreiben. Darin sind auch Hinweise über den denkenden, handelnden und kommunikativen Umgang beschrieben. Im Miteinander vollzieht sich eine Philosophie „der Sorge“ um das Wohl aller am Unternehmensprozess Beteiligten. Sorge tragen um ein geregeltes, konstruktives und auf das Wohl des Anderen bedacht ist die große Mission, alle mit der Kommunikation zusammenhängenden Kräfte umschließt. Dabei spielen die Prinzipien Gleichberechtigung und Freiheit die wesentlichen Eckpfeiler. Dazu folgen im Laufe dieses Kapitels noch eine Reihe praktischer Beispiele.

In der Unternehmenskultur wird eine Gemeinschaft definiert, die sich als „Sorgengemeinschaft“ darstellen lässt. Die drei Beispiele heben jeweils die Sorge hervor:

1. Die Sorge, dass der Wettbewerber besser, größer oder stärker ist.

Alfred Herrhausen (deutscher Manager) „Wenn du eine Stunde mehr am Tag arbeitest als deine Konkurrenten, dann muss es klappen sagte mein Vater immer“.

2. Die Sorge um den persönlichen Erfolg

John Ruskin (britischer Schriftsteller: „Nicht was er mit seiner Arbeit erwirbt, ist der eigentliche Lohn des Menschen, sondern was er durch sie wird.“

3. Der Chef als Sorgenträger

Corporate Identity ist ein Prinzip der Managementkultur, nach dem in einem Unternehmen ein einziger Geist herrschen soll, nämlich der des Chefs. (Dietrich Hochstätter)

die Paragraphen §§ 9, 30 und 130 des Gesetzes über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) gefordert, dafür Sorge zu tragen, dass aus dem Unternehmen heraus keine Gesetzesverstöße erfolgen. Werden entsprechende Organisations- und Aufsichtsmaßnahmen nicht ergriffen, können Unternehmensleitung und auch das Unternehmen selbst zu Strafen verurteilt werden, wenn es aus dem Unternehmen zu Gesetzesverstößen gekommen ist. Macht sich somit ein Mitarbeiter des Unternehmens durch Korruption strafbar, so drohen dem Unternehmen nicht nur zivilrechtliche Klagen des Geschäftspartners, dessen Mitarbeiter bestochen wurden. Vielmehr muss auch das Unternehmen damit rechnen, dass gegen das Unternehmen oder gegen die Unternehmensleitung ein Ordnungswidrigkeitenverfahren eingeleitet wird, weil den Organisations- und Aufsichtspflichten nicht nachgekommen wurde. (Wikipedia)

²⁵ **Kodex** oder **Codex**, Mehrzahl *Kodizes* bzw. *Codices* oder *Kodexe* (lateinisch *codex*, Mehrzahl *codices*), bezeichnet ursprünglich einen Stapel beschrifteter oder zur Beschriftung vorgesehener Holz- oder Wachstafeln, später den von zwei Holzbrettchen umschlossenen Block gefalteter oder gehefteter Papyrus- oder Pergamentblätter. Im Lateinischen bedeutete *codex* (ursprünglich *caudex*) „Baumstamm“ oder „Holzklotz“, später auch „Buch“ oder „Heft“.

Traditionsunternehmen früherer Zeiten (die Daimlers), lassen sich heute noch finden. „Hipp – ich bürge mit meinem Namen“, oder „Nur Gutes verdient den Namen Kraft“. Hier ist die Verpflichtung gegenüber dem Markenbild in Verbindung der Großväter, Sohne und Enkelkinder, die das geistige Erbgut immer weiter in die Zukunft tragen. Das gelingt nur dann, wenn die Mechanismen des Marktes mit eindeutigen Unternehmensbotschaften gelingen. Die Werbung spielt dabei eine wesentliche Rolle. Die Basis um eine Unternehmenskultur tragfähig in den Unternehmensalltag zu integrieren ist die Identität oder das Gefühl der Zugehörigkeit. Gerade in den letzten Jahrzehnten haben sich eine Reihe von Veränderungen ergeben, die tiefe Gefühle der Verbundenheit zur Familie, zum Inhaber und besonders untereinander verloren haben. Was sind die Gründe? Dazu einige Beispiele:

- Veränderte Wertvorstellungen in den Gesellschaften führen zu neuen Einstellungen beim einzelnen. Bsp: „dem WIR sind ein Ganzes ist dem ICH WILL gewichen.
- Die technischen Entwicklungen u.a. das Internet. Sie sorgen für hohe Transparenz im Bereich Information- und Kommunikationsgeschehen.
- Soziale Veränderungen in der Arbeitswelt. Neue Berufsbilder entstehen, neue Formen der Kommunikation in Verbindung mit Digitalisierung,
- viele Arbeitsplätze verändern sich durch medizinische, ergonomische, technische und ökonomische bekommen völlig neue Rahmenbedingungen
- Internationalisierung der Märkte bedeuten Flexibilität, Schnelligkeit und die Fähigkeit sich ständig zu erneuern. ²⁶(Transformation).
- Eine besondere Veränderung bezieht sich auf die Entwicklung ganz unterschiedlicher Bedürfnisse. So haben sich im Lauf der Jahrzehnte immer neue oder neu definierte Bedürfnisstrukturen gebildet. Um nur einige zu nennen:
 - Vom Ernähren zur Esskultur
 - Vom Urlaub machen zur Erlebnisreise

²⁶ Unter **Transformation** versteht man den Prozess der Veränderung, vom aktuellen Zustand (IST) hin zu einem angestrebten Ziel-Zustand in der nahen Zukunft. Eine Transformation repräsentiert einen fundamentalen und dauerhaften Wandel. Permanente Transformationsprozesse sind im heutigen Zeitalter für Unternehmen aufgrund der revolutionären Entwicklung (durch Digitalisierung, Globalisierung etc.) und dem schnellen Wirtschaftswachstum unumgänglich. Unter anderem soll der Transformationsprozess dazu dienen, den Veränderungen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden und sich immer wieder schnell wandelnden Märkten anpassen zu können. (Wikipedia)

- Vom Wohnen zum Wohnstil ²⁷(Cocconing)
- Vom Arbeiten zum Mitgestalten
- Vom Mitarbeiter zum Teamkollegen

Die genannten Beispiele umschreiben kleine und große Kultursprünge, die ihre Wirkung in der Sprache, in Bildern und gesellschaftlichen Ereignissen jeweils ihre Spuren hinterlassen. Jährlich wächst zum Beispiel das Sprachvolumen durch neue Worte an.

Bezogen auf das Zusammenleben haben sich zwei Entwicklungen ergeben, die immer wieder, vor allem durch technische, wissenschaftliche Veränderungen neu gefördert und der Aktualität angepasst werden müssen.

Wie bereits erwähnt spielen die technischen Entwicklungen in der Kommunikation eine entscheidende Rolle. Zum einen, weil das Erkennen von Problemen, Marktveränderungen, neue Innovationen durch Zeitvorteile erkaufte werden müssen. Das setzt an der Netzwerkbildung oder neuartigen Beziehungsgeflechten voraus. Damit die Transformation schnell und erfolgreich gelingen kann, bedarf es vor allem neuer Strategien. Digitalisierung sowie künstliche Intelligenz sind in den nächsten Jahren die wichtigsten kommunikativen Verbindungen, die zu unbedingter Anpassung führen, will der Einzelne oder ein Unternehmen am Markt erfolgreich agieren.

Allerdings führen die technischen Entwicklungen in der Gesellschaft zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen:

- auf der sozialen Ebene zu neuen Lebensformen innerhalb von Unternehmen. Stichwort Teambuilding.
- Auf der persönlichen Ebene Stichwort: Partizipation (Beteiligung, Mitwirkung, Mitbestimmung oder Einbeziehung)
- Auf der hierarchischen Ebene: Stichwort: Führungsstile
- Auf individuellen, persönlichen Ebenen: Stichwort: soziale Kompetenz

²⁷ Als **Cocooning** (engl. ‚verpuppen‘, ‚sich einspinnen‘) wird besonders von Trendforschern eine Tendenz bezeichnet, sich vermehrt aus der Zivilgesellschaft und Öffentlichkeit in das häusliche Privatleben zurückzuziehen. Der Begriff wird auch in Abgrenzung zum sogenannten *Clanning* (Suche nach Gruppenzugehörigkeit) verwendet. (Wikipedia)

Ein wichtiger Ansatz im Bereich der Transformation sind Veränderungen in der Macht/-Organisations- und Unternehmensstrukturen, also zwischen Führer – Führen – Geführten und Ausführende, die jetzt etwas näher betrachtet werden.

Unternehmensführung, Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur/philosophie bilden in der Regel eine Einheit. Wichtige Bausteine, die das Besondere eines Unternehmens ausmachen sind:

- Produkte und Dienstleistungen
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Die Zielgruppen, zu denen der Kunden- oder Abnehmerkreis zählt
- Technische oder wissenschaftliche Einrichtungen (Entwicklung, Produktion oder Logistik)
- Vertrieb und Marketing (insbesondere Markenbildung)
- Managementteam (hierarchischer Aufbau)

Die Kommunikation insbesondere die Sprache bildet eine wesentliche Grundlage, die sich verschiedenen Richtungen ausdehnt. Das Beispiel zeigt eine Form der Verständigung, wie sie heute noch häufig anzutreffen ist. Natürlich gibt es positive Veränderungen, indem Sprachstile gepflegt werden, die vor allem Wertschätzung und Kooperation in den Vordergrund der Zusammenarbeit rücken.

- Sprachgewohnheiten des Alltagslebens (Flurfunk)
- Ausdrucksformen in der zwischenmenschlichen Kommunikation (Offenheit oder Zurückhaltung in dem was „man“ sagt.
- Spezifische Ausdrucksweisen, die nur typisch für das Unternehmen sind
- Geistige Haltung innerhalb der Führungsebene (kämpferisch)
- Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern (anordnend)

Die einzelne Person ist Teil eines großen Ganzen, deshalb ist sie von den Prinzipien der Machtverhältnisse abhängig. Dabei bleibt dem Einzelnen die Wahl den Unternehmensregeln zu folgen oder Klammer vorgegebener Spielregeln zu lösen. Zum Beispiel die persönliche Entscheidung zur treffen der Verbundenheit zu folgen oder die Neuwendigkeit einen Neubeginn zu starten. Deutlich wird das die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit auf

unterschiedlichen Ebenen zu einem Organisationssystem bestehend aus Abhängigkeit und Bedürfnisbefriedigung zusammenwirken.

Unternehmensorganisationen sind als Verstandesgemeinschaft zu begreifen, sie bleiben innerlich zerrissen, weil sich im Kampf um Gewinn, Marktmacht oder Wettbewerb das Miteinander auch als Kampfplatz zu betrachten ist. Unternehmensinteressen kollidieren mit den Privatinteressen des Einzelnen. Freiheit ist zugleich Einschränkung; persönliche Überzeugungen überschneiden sich mit Entscheidungen, die von der Geschäftsleitung kommen. Der Gruppendruck nimmt wenig Rücksicht auf persönliche Gefühle.

Diese Gegensätze ergeben sich aus dem wirtschaftlichen Wandel und Handel. Sie zu akzeptieren ist eine der Grundregeln für Menschen, die in Unternehmen tätig sein wollen. Die Kommunikation gleicht sich den Verhältnismäßigkeiten oder den Umgebungsstrukturen an. Wen wundert es, wenn in sozialpsychologischen Studien immer wieder darauf hingewiesen, dass psychische und physische Belastungen überhandnehmen und zu unterschiedlichen Krankheiten führen.

Kommunikation in allen Formen des Sprechens, Darstellens und Informierens findet in Unternehmen auf der bereits erwähnten Ebene der Bedürfnisse statt. Bedürfnis ist an dieser Stelle auf der Führungsebene anzusiedeln. Ziele, Strategien und alle Formen der Veränderungen in einem Unternehmen werden in der Regel von Inhabern, Geschäftsführern, Vorständen oder Betriebsräten mitgeteilt. Einige Kennzeichen für Bestimmungen, die zu Umgestaltungen in den Bedürfnisstrukturen führen und die nach Bekanntmachung den Kommunikationsverlauf eröffnen. Beispiele:

- Kauf oder Verkauf eines Unternehmens
- Jahresberichte und deren Auswirkungen auf das Unternehmensgeschehen
- Stilllegungen von Betriebsteilen
- Trennung von wichtigen Mitarbeitern
- Kosteneinsparungen auf allen Unternehmensebenen
- Erforderliche Entlassungen
- Investitionen in neue Technologien, Gebäude oder Forschung
- Neuorientierung im Miteinander z.B. bei Zusammenlegungen
- Wechsel an der Unternehmensspitze u.v.m.

Oft führen Bekanntmachungen zu Irritationen, die meistens zu Auseinandersetzungen führen das können Streiks, Kurzarbeit oder andere Veränderungen, die die bisherige Ordnung nicht mehr aufrechterhalten können. Das führt in aller Regel zu Konflikten.