

Kommunikationsbrevier

Verständigung in hysterischen Zeiten

Prof. Dr. Carsten Deckert und Prof. Dr. Klaus Deckert



Pixabay Lizenz

Kommunikationsbrevier

Verständigung in hysterischen Zeiten

Carsten Deckert und Klaus Deckert

© Die Autoren 2022.

Open Access: Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht.



Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Carsten Deckert ist Professor für Innovations- und Produktionsmanagement an der Hochschule Düsseldorf (HSD). Er absolvierte sein Studium des Maschinenbaus mit Schwerpunkt Fertigungstechnik und anschließend ein Aufbaustudium der Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen. Danach promovierte er am Lehrstuhl für Produktionssystematik von Professor Walter Eversheim am Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen. Seine Praxiserfahrung sammelte er u. a. als Gesellschafter und Mitglied der Geschäftsführung der Deckert Management Consultants GmbH in Düsseldorf.



Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Klaus Deckert war geschäftsführender Gesellschafter der Deckert Management Consultants GmbH. Er beriet über mehrere Jahrzehnte das Management von internationalen Konzernen, mittelständischen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Als Professor unterrichtete er an der FHöV NRW in Köln Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation, Personalwirtschaft und Informationsverarbeitung. Zahlreiche Veröffentlichungen und mehrere Bücher wie Organisationen organisieren und Management Champions zählen zu seinen Publikationen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Die Bedeutung der Kommunikation.....	5
2. Kommunikation.....	7
2.1 Kommunikationsprozess.....	8
2.2 Inhalts- und Beziehungsaspekt.....	9
2.3 Kommunikationsformen.....	10
2.4 Vier Seiten einer Nachricht.....	11
2.5 Kommunikation als Regelkreis.....	12
3. Gründe für Missverständnisse.....	13
3.1 Information.....	14
3.2 Nachricht.....	15
3.3 Fakten.....	16
3.4 Bedeutung.....	17
3.5 Denken.....	18
3.6 Argumentation.....	19
3.7 Werte.....	20
3.8 Wertepaare.....	21
3.9 Kultur.....	22
3.10 Desinformation.....	23
4. Verantwortung von Sender und Empfänger.....	24
4.1 Dimensionen der Kommunikation.....	25
4.2 Kommunikationsmodell.....	26
5. Fazit: Keep Calm & Communicate.....	27
Literaturverzeichnis.....	28
Anmerkungen.....	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Social Capital und Kommunikation	6
Abbildung 2: Kommunikationsprozess	8
Abbildung 3: Inhalts- und Beziehungsaspekt.....	9
Abbildung 4: Kommunikationsformen	10
Abbildung 5: Vier Seiten einer Nachricht.....	11
Abbildung 6: Kommunikation als Regelkreis	12
Abbildung 7: Informationsverzerrung.....	14
Abbildung 8: „Vier Schnäbel“ und „vier Ohren“	15
Abbildung 9: Faktenentstehung	16
Abbildung 10: Semiotisches Dreieck.....	17
Abbildung 11: Unkritisches Denken	18
Abbildung 12: Fehlerhafte Argumentation	19
Abbildung 13: Konservative und liberale Werte.....	20
Abbildung 14: Wertequadrat.....	21
Abbildung 15: High context- und Low context-Kultur.....	22
Abbildung 16: Gezielte Desinformation	23
Abbildung 17: Dimensionen der Kommunikation	25
Abbildung 18: Kommunikationsmodell.....	26
Abbildung 19: Keep Calm & Communicate	27

1. Einleitung: Die Bedeutung der Kommunikation

Der Mensch ist ein geselliges Wesen. Bereits Aristoteles beschreibt ihn als „Zoon politikon“, ein soziales Wesen, das ein politisches Gemeinwesen braucht. Er ist ein „social animal“, ein geselliges Tier, das ohne Sozialkontakte nicht überleben kann. Das war schon zu Anbeginn der Menschheit so und ist in der heutigen Zeit mit den vielfältigen Angeboten moderner Kommunikationsmittel noch stärker ausgeprägt. Unsere moderne Wirtschaft funktioniert nur durch die Spezialisierung der Wirtschaftsakteure und die Verknüpfung ihrer Tätigkeiten zu effizienten Lieferketten. Bereits Adam Smith¹ hat die Vorteile der Arbeitsteilung als eine Grundlage des nationalen Wohlstands erkannt.

Gemäß Francis Fukuyama² benötigt eine Marktwirtschaft, die auf Arbeitsteilung und Spezialisierung basiert, ein gewisses Maß an Sozialkapital („Social Capital“). Er definiert Sozialkapital als informelle Normen einer Gesellschaft, die die Kooperation in der Gesellschaft fördern. Kooperation entsteht in traditionellen Gesellschaften zunächst aus Verwandtschaftsbeziehungen, dann aus direkten Tauschbeziehungen mit Bekannten (direkte Reziprozität) und schließlich in modernen Großgesellschaften aus Reputation und Beziehungsnetzwerken auch mit unbekannt Personen (indirekte Reziprozität).³ Ein wesentlicher Bestandteil des Sozialkapitals ist Vertrauen. Fukuyama⁴ spricht hier auch von einem Vertrauensradius („radius of trust“). In einer modernen Gesellschaft sollten soziale Gruppen einen großen Vertrauensradius haben, der sich mit möglichst vielen Vertrauensradien anderer Gruppen überschneidet.

Der Ökonom Richard Florida⁵ hält außerdem Toleranz für einen wesentlichen Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung. Toleranz in einer Region führt seiner Ansicht nach zu mehr Diversität der Bevölkerung, was wiederum zu mehr Kreativität und Innovation in einer Region führt. Wir sehen Toleranz als einen weiteren wesentlichen Bestandteil des Sozialkapitals, der zur Vergrößerung des Vertrauensradius und zur vermehrten Überlappung von Vertrauensradien führt.

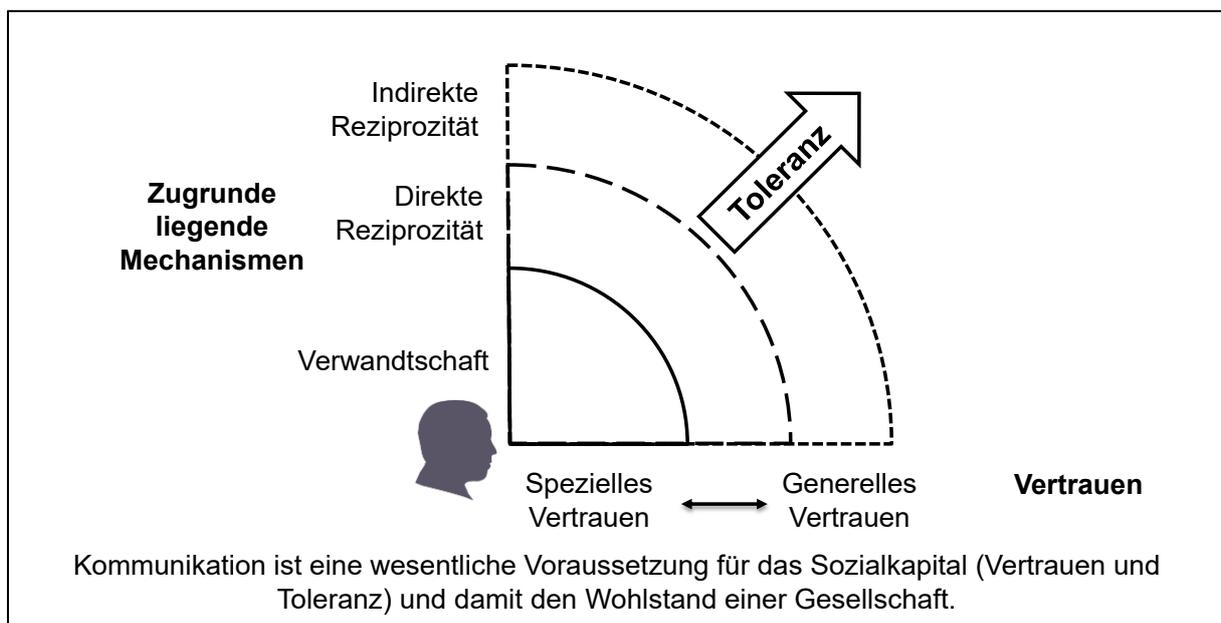
Eine wesentliche Grundlage für Vertrauen und Toleranz ist die Kommunikation (siehe Abb. 1). Denn Kommunikation schafft Vertrauen und Toleranz. Durch Kommunikation findet nicht nur Informationsaustausch und Wissensvermittlung statt, sondern es lassen sich auch gemeinsame Aktivitäten besser koordinieren und Konflikte einfacher lösen. Andererseits gelingt Kommunikation nur bei Vertrauen und Toleranz. Man⁶ kommuniziert nur mit jemandem, dem man vertraut, offen und ehrlich. Im besten Fall ergibt sich also eine positive Dynamik, im schlechtesten ein Teufelskreis, der zu einer Abwärtsspirale führt.

Der deutsche Kabarettist Dieter Nuhr⁷ behauptet nun, wir leben in „hysterischen Zeiten“. Mehrere Autoren⁸ beobachten eine Polarisierung der Gesellschaft, die zunächst in den USA zu erkennen war und sich nun auch in Deutschland bemerkbar macht. Erste Anzeichen sind Ihnen vielleicht schon einmal begegnet. Man redet vermehrt übereinander, aber nicht mehr miteinander. Man bezieht klar Stellung und schließt alle anderen Positionen kategorisch aus. Man hört nicht mehr richtig zu, sondern unterstellt, schimpft und etikettiert andere zur Unperson, mit deren Meinung man sich nicht mehr auseinandersetzen braucht. Vielleicht haben Sie auch selbst schon einmal gedacht: Bin ich verrückt oder sind es die anderen? Oder: Wenn alle nur so denken würden wie ich, dann gäbe es keine Probleme. Oder auch: Je älter ich werde, desto mehr nerven die anderen.

Grund dafür ist unserer Ansicht nach nicht die Vielfalt der Meinungen, sondern eine gestörte Kommunikation. Denn Diversität und Pluralismus tragen durch Meinungs- und Ideenvielfalt normalerweise zur positiven Weiterentwicklung einer Gesellschaft bei. Oder wie bereits die Anthropologen Hugo Mercier und Dan Sperber⁹ festgestellt haben: „Group discussion is typically beneficial when participants have different ideas and a common goal“.

Was uns fehlt ist eine gemeinsame Basis des Austauschs und der Verständigung, kurz der Kommunikation. Zeit also für eine kleine Bestandsaufnahme. Was wissen wir eigentlich über Kommunikation? Was wissen wir über das Entstehen von Missverständnissen? Und wie kann uns dies in „hysterischen Zeiten“ weiterhelfen? Auskunft soll dieses Kommunikationsbrevier liefern.

Abbildung 1: Social Capital und Kommunikation



2. Kommunikation

Man kann nicht *nicht* kommunizieren. So lautet ein bekannter Ausspruch des österreichischen Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick¹⁰. Egal was man sagt oder wie man sich ausdrückt, selbst wenn man gar nichts sagt, sondern lieber schweigt, sendet man immer eine Nachricht an andere. Somit kann selbst eine Verweigerung der Kommunikation als Kommunikation aufgefasst werden. Man könnte auch sagen: Der Mensch ist zur Kommunikation verdammt.

Kommunikation ist dabei mehr als der reine Austausch von Informationen. Sie dient unter anderem auch dem Ausdruck unserer Emotionen und der sozialen Interaktion mit anderen Menschen, um unser Beziehungsnetzwerk zu pflegen. Das macht Kommunikation so spannend und interessant, gleichzeitig aber auch so kompliziert und manchmal anstrengend.

Paul Watzlawick¹¹ spricht hier davon, dass sich die menschliche Kommunikation sowohl digitaler als auch analoger Modalitäten bedient. Digitale Kommunikation ist konkret und logisch und eignet sich daher besonders zur Übermittlung von Informationen. Diese Form findet ihre Anwendung zum Beispiel als binäre Logik in der Booleschen Algebra, in der ein Inhalt lediglich über die Werte 1 oder 0 ausgedrückt wird. Computer bedienen sich dieser Form der Kommunikation, um schnell und sicher exakte Daten zu übertragen und zu verarbeiten, weshalb man in den Anfängen der Computertechnologie von Elektronischer Datenverarbeitung (EDV) gesprochen hat. Analoge Kommunikation dagegen ist abstrakt und mehrdeutig und eignet sich daher für die Beziehungspflege. Die menschliche Sprache erlaubt uns über die Verwendung von sprachlichen Konstrukten wie Analogien und Metaphern eine reiche Ausdrucksweise, die wir uns um den Preis der Eindeutigkeit erkaufen. Hinzu kommen noch weitere analoge Komponenten wie Körpersprache, Tonfall, Gestik und Mimik, die unterschiedlich interpretiert werden können.

Die Vermischung von digitalen und analogen Formen der Kommunikation kann daher zu Irritationen führen. Insbesondere wenn es um ein schwieriges Thema geht. Das ist vermutlich auch einer der Gründe, warum wir uns bei der Kommunikation mit Bekannten häufig auf Themen zurückziehen, die uns unverfänglich erscheinen. Diese Themen werden jedoch immer weniger. Selbst das scheinbar unverfängliche Thema „Wetter“ ist in Zeiten von Klimawandel und Extremwetterereignissen keine sichere Bank mehr. Bevor wir uns aber den Ursachen für Missverständnisse in der menschlichen Kommunikation zuwenden, schauen wir uns den Kommunikationsprozess einmal genauer an.

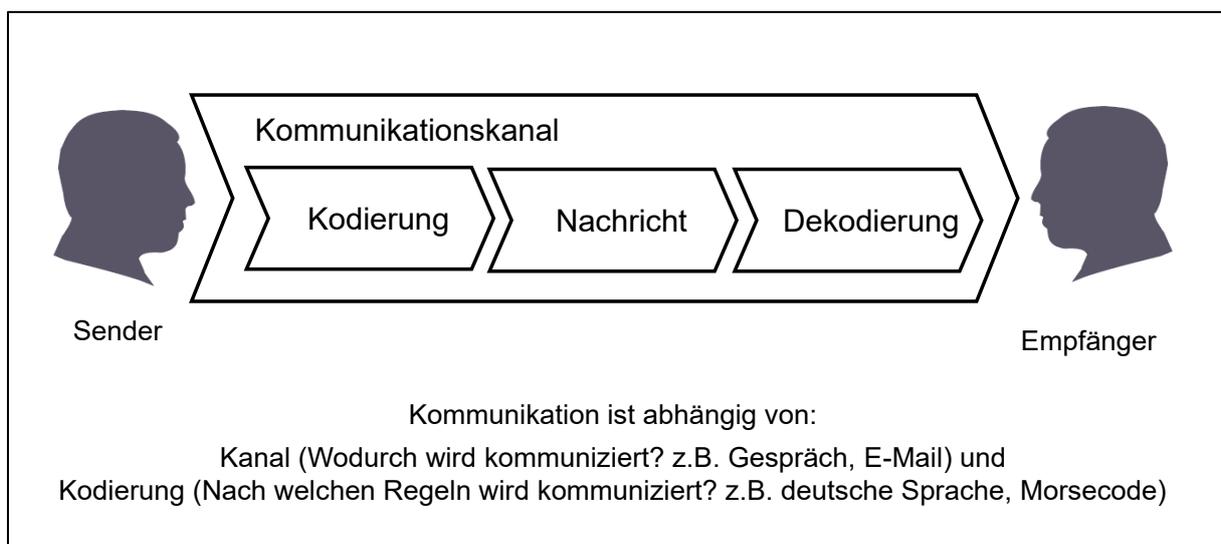
2.1 Kommunikationsprozess

Der interpersonelle Kommunikationsprozess wird als Interaktion zwischen zwei Gesprächspartnern aufgefasst, die wechselseitig als Sender und Empfänger auftreten. Dabei kodiert der Sender eine Nachricht, die nach der Übertragung vom Empfänger wieder dekodiert werden muss. Zur Kommunikation gehören also nicht nur der Ausdruck des Senders, sondern auch der Eindruck des Empfängers. Im Idealfall entspricht der Eindruck dem Ausdruck: Der Empfänger versteht, was der Sender meint.¹²

Kommunikation ist abhängig vom Kanal und von der Kodierung (siehe Abb. 2). Der Kommunikationskanal bestimmt, wodurch kommuniziert wird. So kann die Kommunikation direkt von Angesicht zu Angesicht oder indirekt über zwischengeschaltete Medien erfolgen (z. B. Videokonferenz). Sie kann synchron (z. B. Telefonat, Chat) oder asynchron (z. B. Voicemail, E-Mail) ablaufen. Der Kommunikationskanal hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Kommunikationsergebnis und kann zu Störungen der Kommunikation beitragen (z. B. Eskalation von Online-Diskussionen).

Die Kodierung legt fest, nach welchen Regeln kommuniziert wird (z. B. deutsche Sprache, Morsecode). Hier können Störungen entstehen, wenn ein Gesprächspartner den Code nicht kennt (z. B. Fremdsprache). Aber auch wenn sich zwei Muttersprachler unterhalten, kann das Verständnis dadurch behindert werden, dass einige Botschaften nicht unbefangen geäußert werden können oder nur schwer in Worte zu fassen sind oder dass Begrifflichkeiten unterschiedlich verstanden werden (z. B. Fachjargon).

Abbildung 2: Kommunikationsprozess¹³



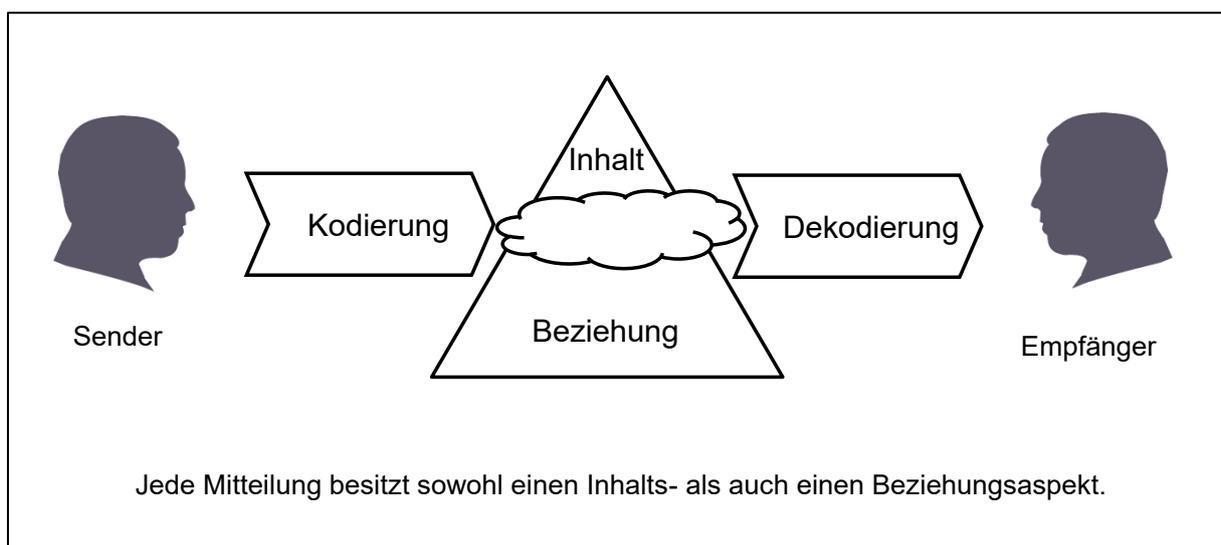
2.2 Inhalts- und Beziehungsaspekt

Jede Mitteilung im Rahmen einer Kommunikation besitzt gemäß Paul Watzlawick¹⁴ sowohl einen Inhalts- als auch einen Beziehungsaspekt (siehe Abb. 3). Der Inhaltsaspekt besteht aus den übertragenen Informationen. Der Beziehungsaspekt drückt die zwischenmenschliche Beziehungsform der Gesprächspartner aus. Die Beziehung kann zum Beispiel auf der Gleichheit (z. B. Kollegen im Betrieb) oder Unterschiedlichkeit der Gesprächspartner (z. B. Vorgesetzter und Untergebener) gegründet sein. Ein Satz wie „Das ist ein Auto.“ kann also unterschiedliche Beziehungssignale senden, je nachdem, ob der Satz zum Beispiel von einem Vater an sein Kind oder von einem Erwachsenen zu einem anderen geäußert wird.

Störungen in der Kommunikation ergeben sich laut Watzlawick zum Beispiel, wenn eine Konfusion von Sach- und Beziehungsebene vorliegt. Meinungsverschiedenheiten werden dann auf der Beziehungsebene ausgetragen („Wenn Du mich liebtest, würdest Du mir zustimmen“). Oder es liegt bei mindestens einem Gesprächspartner eine Beziehungsblindheit vor, bei der Beziehungssignale des anderen nicht wahrgenommen oder falsch gedeutet werden.

Wenn der Gesprächspartner die Welt dann nicht so sieht wie man selbst, dann ist er entweder verrückt oder böartig. Im Englischen klingt das besser: Jeder Andersdenkende ist entweder „mad“ oder „bad“. Im Deutschen entspricht dies der Einstellung: Dummheit fängt mit Du an.

Abbildung 3: Inhalts- und Beziehungsaspekt¹⁵



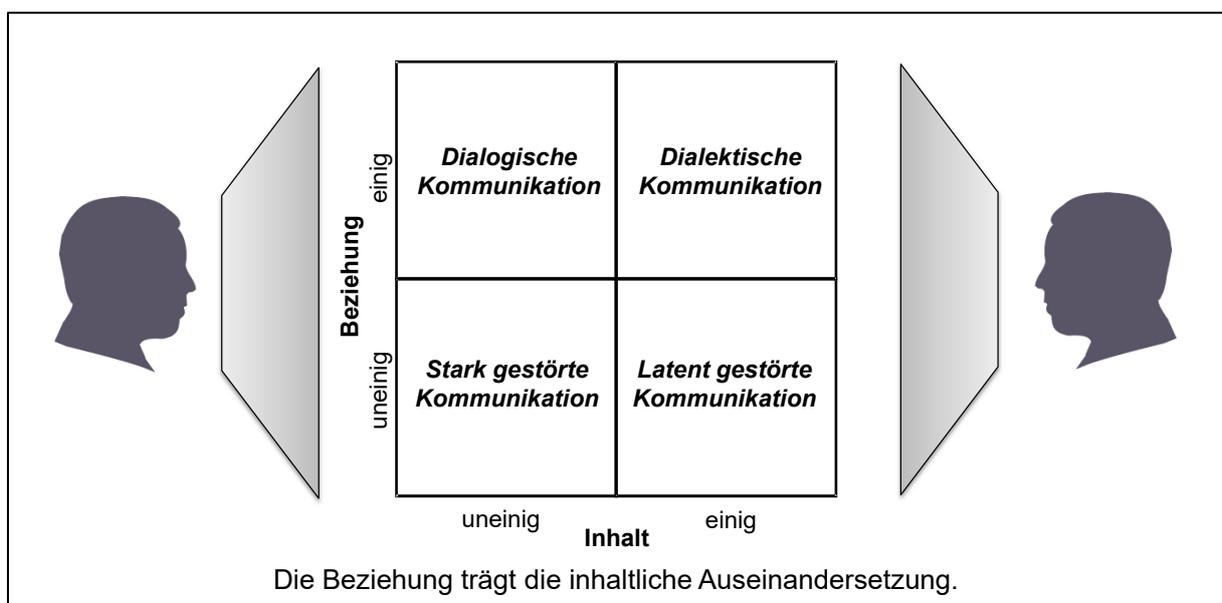
2.3 Kommunikationsformen

Die Beziehung trägt also die inhaltliche Auseinandersetzung (siehe Abb. 4). Ohne eine tragfähige Beziehung ist die Kommunikation gestört, insbesondere dann, wenn auch noch Unstimmigkeiten über Inhalte dazukommen. Der Idealfall ist die Übereinstimmung auf sowohl der Inhalts- als auch der Beziehungsebene, das klassische Streitgespräch ist eine Meinungsverschiedenheit über Inhalte, während Einigkeit über die Beziehung herrscht.

Der Soziologe Richard Sennett¹⁶ unterscheidet hier die dialektische von der dialogischen Kommunikation. Die dialektische Kommunikation hat als Ziel die gemeinsame Einigung, um den oben beschriebenen Idealfall zu erzielen. Im Sinne der Dialektik wird daher gemeinsam aus einer These und der Antithese eine Synthese entwickelt, die die Standpunkte beider Gesprächspartner adäquat berücksichtigt. Grundlage für diese Kommunikation ist die Sympathie: Der andere ist mein Spiegelbild.

Die dialogische Kommunikation versucht hingegen, ein gegenseitiges Verständnis durch intensives Zuhören zu erreichen. Sie ist nicht auf das Ziel der Einigung aus, sondern lebt von den Unterschieden der Gesprächspartner und ist daher explorativ. Grundlage für diese Form der Kommunikation ist die Empathie für den Gesprächspartner: Der andere ist ein Fenster in eine andere Welt.

Abbildung 4: Kommunikationsformen¹⁷



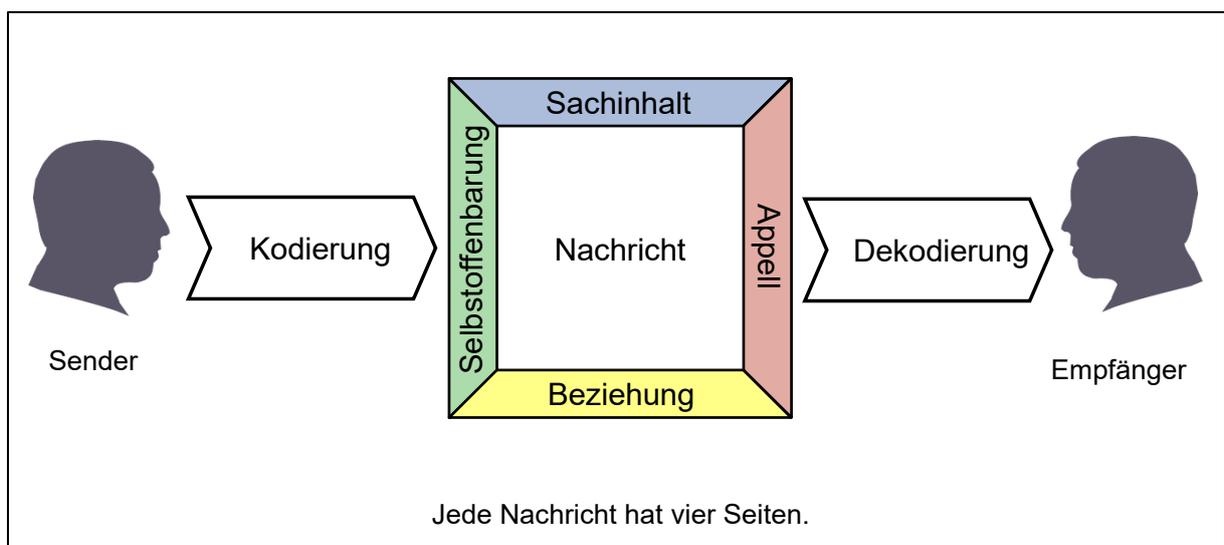
2.4 Vier Seiten einer Nachricht

Jede Nachricht kann mehr als eine Botschaft enthalten. Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun¹⁸ hat ein Modell entwickelt, in dem jede Nachricht vier Seiten hat und das deshalb als Quadrat dargestellt werden kann (siehe Abb. 5):

- *Sachinhalt (Worüber informiert der Sender)*
Jede Nachricht enthält Informationen über mitgeteilte Sachinhalte. Der Sachinhalt entspricht damit dem Inhaltsaspekt bei Watzlawick.
- *Selbstoffenbarung (Was gibt der Sender von sich selbst kund)*
Jede Nachricht offenbart etwas über den Sender. Dies umfasst sowohl Dinge, die der Sender bewusst preisgibt (Selbstdarstellung), als auch Dinge, die er unbewusst mitteilt (Selbstenthüllung).
- *Beziehung (Wie steht der Sender zum Empfänger)*
Aus jeder Nachricht geht hervor, wie der Sender zum Empfänger steht. Hier kommt besonders der Beziehungsaspekt nach Watzlawick zum Ausdruck.
- *Appell (Wozu möchte der Sender den Empfänger veranlassen)*
Fast jede Nachricht möchte Einfluss auf das Verhalten des Empfängers nehmen. Ein Appell steckt also nicht nur in einem Imperativ, sondern möglicherweise auch in Aussagesätzen (z. B. „Wir müssten mal wieder den Müll rausbringen.“).

Die Aspekte müssen nicht expliziert ausgedrückt werden, sondern können implizit „mitschwingen“.

Abbildung 5: Vier Seiten einer Nachricht¹⁹



2.5 Kommunikation als Regelkreis

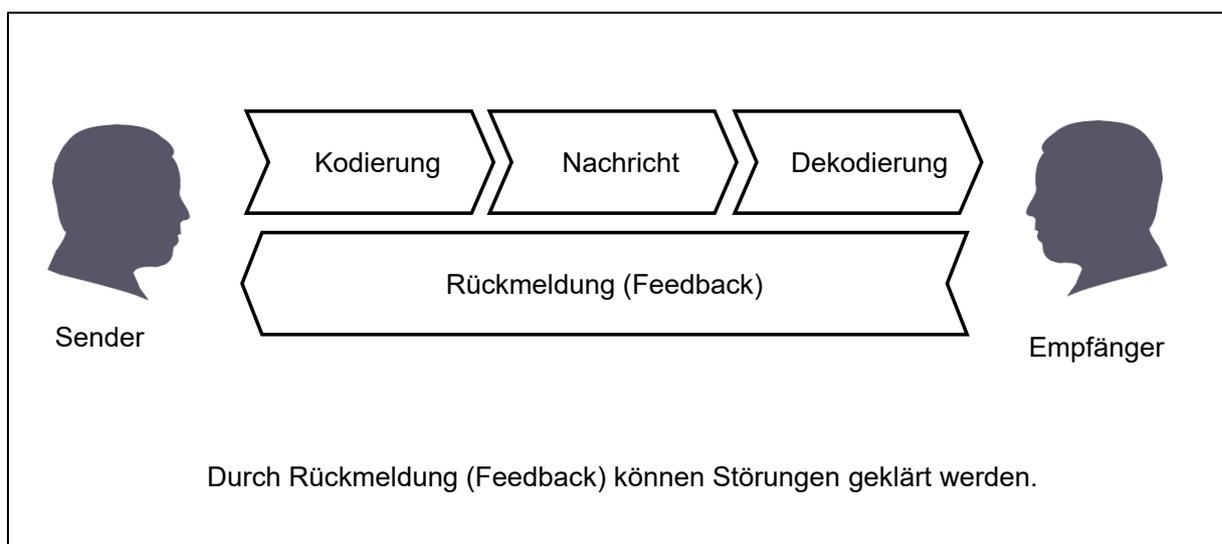
Kommunikation ist keine Einbahnstraße – zumindest nicht in der interpersonellen Kommunikation. Die Gesprächspartner sind wechselseitig Sender und Empfänger. Somit ergibt sich die Möglichkeit des Empfängers, dem Sender ein Feedback über das Gesagte zu geben (siehe Abb. 6). Dies erhöht die Chance, dass der Empfänger den Sender verstanden hat. Und es führt dazu, dass beide sich sicher sein können, dass sie sich verstanden haben.

Feedback bedeutet, eine Rückmeldung über das Verstandene zu geben. Dies kann in Form der Wiedergabe des Gesagten in eigenen Worten erfolgen. Zum besseren Verständnis können aber auch Rückfragen zum Einsatz kommen (z. B. „Können Sie mir helfen, das zu verstehen?“).

Zur Klärung von Beziehungsaspekten eignen sich besonders Ich-Botschaften (z. B. „Ich habe das Gefühl, dass Sie damit nicht einverstanden sind.“). Dadurch wird der Fokus auf den Eindruck seitens des Empfängers gelegt und eine pauschale Verurteilung vermieden (z. B. „Sie sind mal wieder nicht einverstanden.“). Schulz von Thun²⁰ nennt diese Art des Redens „Sprich per Ich“.

Die konsequente Anwendung von Feedback zum besseren Verständnis des Gegenübers nennt der Psychologe Carl Rogers²¹ „Aktives Zuhören“. Das Feedback enthält dann als eigene Nachricht wieder die vier Aspekte zu Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell.

Abbildung 6: Kommunikation als Regelkreis²²



3. Gründe für Missverständnisse

Eine gelungene Kommunikation birgt das Potenzial, seinen Gesprächspartner besser zu verstehen, und darüber hinaus, sein Wissen über die Welt zu erweitern. Schulz von Thun²³ beschreibt das mit den Worten: „Die Wahrheit beginnt zu zweit.“. Ein Meinungs austausch im dialektischen Sinn heißt, dass eine Synthese erfolgt, die beide Standpunkte miteinander vereint. In der Praxis wird bei einem Meinungs austausch jedoch häufig nach der Maxime verfahren: Du kommst mit deiner Meinung zu mir und gehst mit meiner Meinung wieder nach Hause. Und wenn jemand den eigenen Standpunkt nicht einsehen möchte, dann ist er eben entweder „bad“ oder „mad“.

Grundsätzlich stellt sich natürlich die Frage, ob eine gelungene Kommunikation immer eine Einigung hervorbringen muss. In der dialogischen Kommunikation geht es wie beschrieben zunächst einmal um das Verständnis des anderen, ohne notwendigerweise seine Einstellung zu übernehmen. Notwendige Voraussetzung ist hier lediglich, dass man sich auf seinen Gesprächspartner einlässt, dass also die Beziehungsebene funktioniert. Dann kann man bezüglich der Inhalte ruhig anderer Meinung sein: Let's agree to disagree.

Häufig verstellen uns aber Missverständnisse den Weg zu einer gelungenen Kommunikation. Deshalb lohnt sich ein Blick auf die Gründe und Ursachen für Missverständnisse. Missverständnisse können direkt durch die Verzerrung der dargebotenen Information, die vier Seiten einer Nachricht, die Erzeugung von Fakten und die Bedeutung, die wir diesen Fakten zuschreiben, entstehen (Kap. 3.1 bis 3.4). Sie können aber auch indirekt über unkritisches Denken, ungünstige Argumentationsformen, Unterschiede in den Werten und der Kultur der Gesprächspartner zustande kommen (Kap. 3.5 bis 3.9). Schlussendlich können Missverständnisse aber natürlich auch durch gezielte Desinformation zum Beispiel in Form von Fake News entstehen (Kap. 3.10).

Missverständnisse können auf die Inhaltsebene wirken, wenn Informationen verzerrt werden oder Fakten unterschiedlich interpretiert werden. Sie können aber schnell auf die Beziehung der Gesprächspartner überspringen, wenn die Werte der Gesprächsteilnehmer betroffen sind, oder wenn unterschiedliche kulturelle Hintergründe vorliegen. Dies kann zu Störungen und ggf. sogar zum Abbruch der Kommunikation führen. Denn Einigkeit ist immer leichter zu ertragen als Verschiedenheit, Sympathie trägt stärker als Empathie. Das Verständnis über Missverständnisse kann uns daher helfen, die Meinung des Anderen besser zu verstehen und die Beziehung aufrechtzuerhalten, auch wenn wir unterschiedlicher Meinung sind.

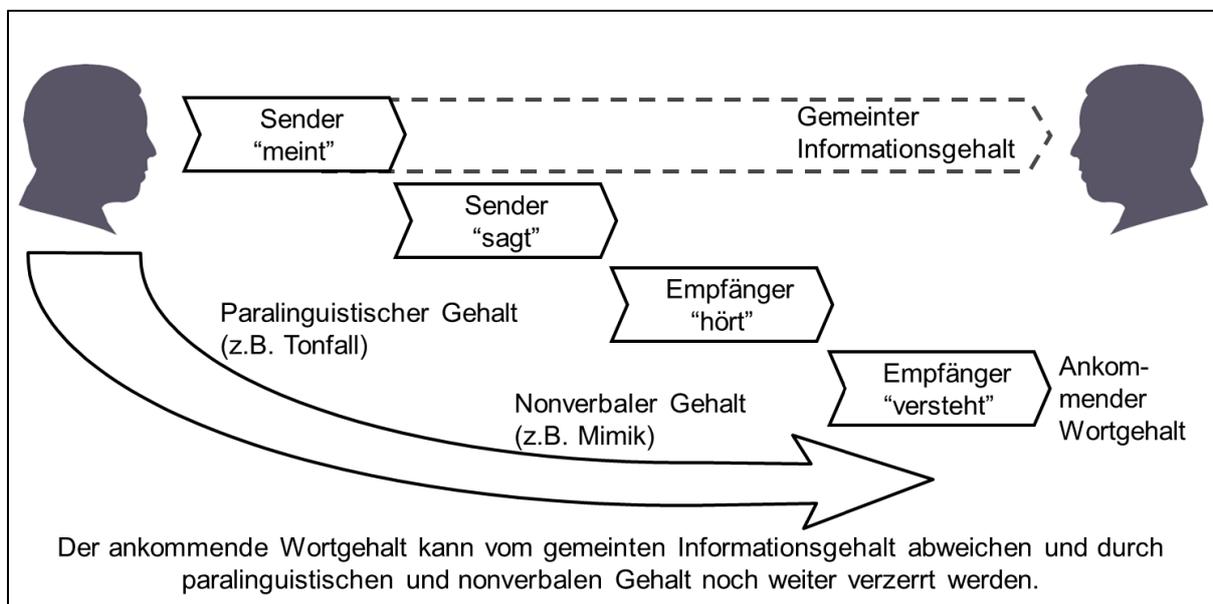
3.1 Information

Damit Informationen richtig beim Empfänger ankommen, sollte die Kommunikation möglichst explizit und kongruent sein. Das bedeutet, dass die Inhalte möglichst klar ausgedrückt werden und die sprachlichen und nicht-sprachlichen Anteile einer Nachricht einander nicht widersprechen sollten.²⁴ Ein trauriges Gesicht, das sagt „Mir geht es super!“, oder ein lachendes Gesicht, das sagt „Mir geht es furchtbar!“, das passt einfach nicht zusammen und löst eine Informationsverzerrung aus, die es zu klären gilt.

Der Unternehmensberater Erwin Küchle²⁵ nennt dies den „Verzerrungswinkel“ der Kommunikationsinhalte (siehe Abb. 7). Der ankommende Wortgehalt kann vom gemeinten Kommunikationsinhalt abweichen, wenn der Sender etwas Anderes sagt, als er meint, und der Empfänger wiederum etwas Anderes hört und versteht. Der Verzerrungswinkel kann durch einen ungünstigen paralinguistischen Gehalt (z. B. Tonfall, Sprechmelodie) und einen ungünstigen nonverbalen Gehalt (z. B. Gestik, Mimik) noch weiter vergrößert werden.

Oder wie ein Zitat, das oft fälschlicherweise dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz zugeschrieben wird, lautet: „Gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, ...“.

Abbildung 7: Informationsverzerrung²⁶



3.2 Nachricht

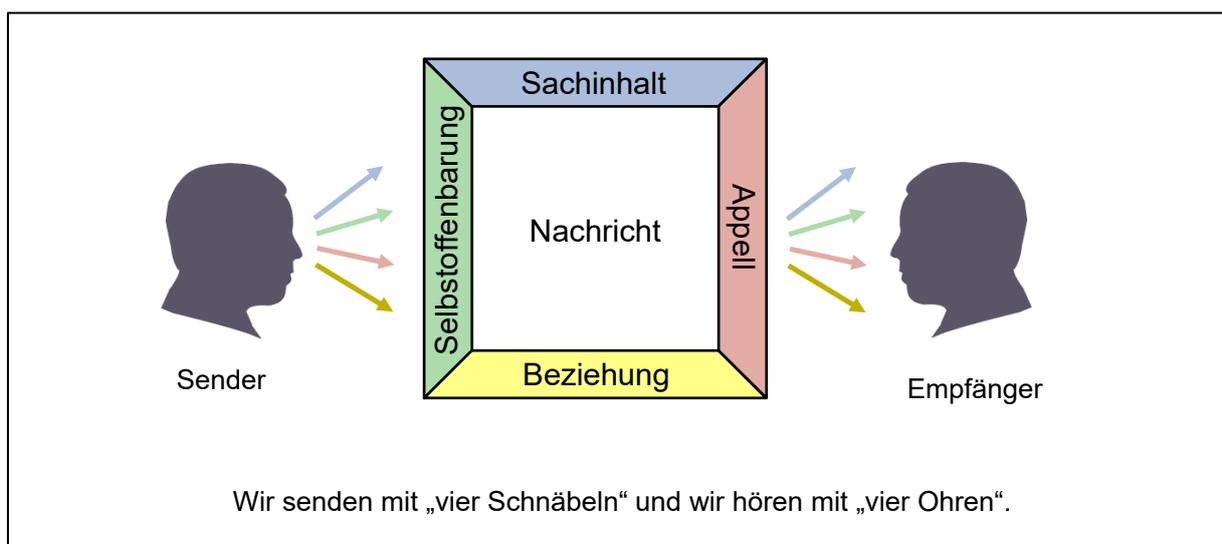
Wir reden mit „vier Schnäbeln“ und wir hören mir „vier Ohren“.²⁷ Dies lässt sich aus den vier Seiten einer Nachricht ableiten (siehe Kap. 2.4) und kann ebenfalls dazu führen, dass eine Nachricht unterschiedlich verstanden wird (siehe Abb. 8).

Schulz von Thun²⁸ gibt dazu viele gelungene Beispiele, von denen wir eines genauer betrachten wollen. Wenn ein Vater gereizt nach Hause kommt und sein Kind anschnauzt: „Was ist das für ein Saustall!“, dann kann das Kind mit dem Beziehungsohr hören: „Ich bin ein böses Kind“. Mit dem Selbstoffenbarungsohr hört es aber vielleicht: „Papa hatte einen schlechten Tag auf der Arbeit.“

Ein weiteres Beispiel aus der Erfahrung der Autoren: Wenn ein Ehepartner zum anderen sagt „Du, der Mülleimer ist aber ganz schön voll.“, dann könnte er mit dem Sachsnabel tatsächlich den Füllstand des Mülleimers beschreiben oder mit dem Appellsnabel meinen „Bring den Müll raus!“. Wenn der Partner den Müll rausbringt, hat er die Nachricht mit dem Appellohr aufgenommen. Wenn er allerdings sagt „Ja, stimmt.“, hat er die Nachricht mit dem Sachohr gehört.

Eine Nachricht kann also anders gemeint sein, je nachdem, ob primär mit dem Sach-, Selbstoffenbarungs-, Beziehungs- oder Appellsnabel gesprochen wird. Und sie wird anders verstanden, je nachdem, ob sie primär mit dem Sach-, Selbstoffenbarungs-, Beziehungs- oder Appellohr aufgenommen wird.

Abbildung 8: „Vier Schnäbel“ und „vier Ohren“²⁹



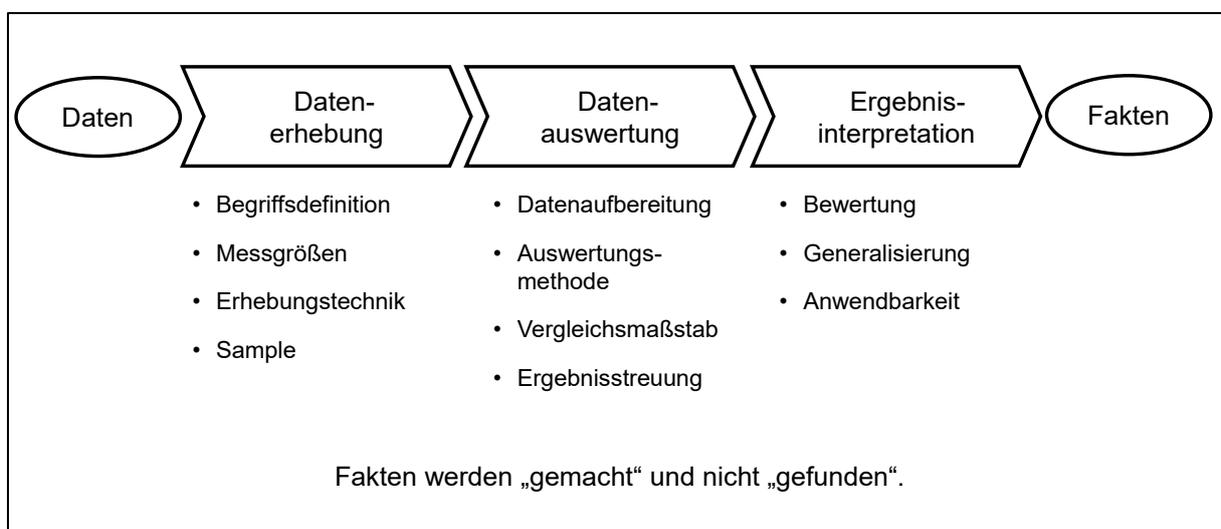
3.3 Fakten

Das Wort „Faktum“ leitet sich aus dem lateinischen Begriff „facere“ ab, was so viel bedeutet wie „tun“ oder „machen“. Fakten werden also nicht „gefunden“, sondern „gemacht“. Dies gilt insbesondere für statistische Fakten. Der Soziologe Joel Best³⁰ schreibt dazu, dass statistische Fakten kein Gestein sind, das man einfach so vorfindet, sondern dass diese erzeugt werden. Daher sind Fragen danach, wer die Statistik aus welchem Grund und mit welchen Verfahren durchgeführt hat, für das Verständnis von Fakten äußerst wichtig.

Fakten entstehen aus den drei Schritten Datenerhebung, Datenauswertung und Ergebnisinterpretation (siehe Abb. 9). Bei der Datenerhebung sind dabei Entscheidungen bezüglich der Begriffsdefinitionen, der verwendeten Messgrößen, der Erhebungstechnik (Beobachtung, Befragung) und der Auswahl des Samples (z. B. der befragten Teilnehmer einer Studie) zu fällen. Bei der Datenauswertung sind Überlegungen zur Datenaufbereitung (z. B. Elimination von Ausreißern), der Auswertungsmethode, des zugrunde gelegten Vergleichsmaßstabs und der Erfassung von Datenstreuung von Bedeutung.

Daraus folgende Missverständnisse könnte man in Methodik- und Verständnisprobleme einteilen. Methodikprobleme ergeben sich aus dem Unverständnis darüber, wie die Fakten entstanden sind. Verständnisprobleme ergeben sich daraus, dass die Ergebnisse dieses Prozesses nicht oder falsch verstanden werden. Dies ist manchmal in der verkürzten Darstellung der Medien der Fall, in der häufig nur das Ergebnis des Prozesses dargestellt wird. Insgesamt können fehlerhafte Darstellung von Statistiken Missverständnisse auslösen. So heißt ein Buch des Statistikprofessors Walter Krämer³¹ dann auch „So lügt man mit Statistik“.

Abbildung 9: Faktenentstehung



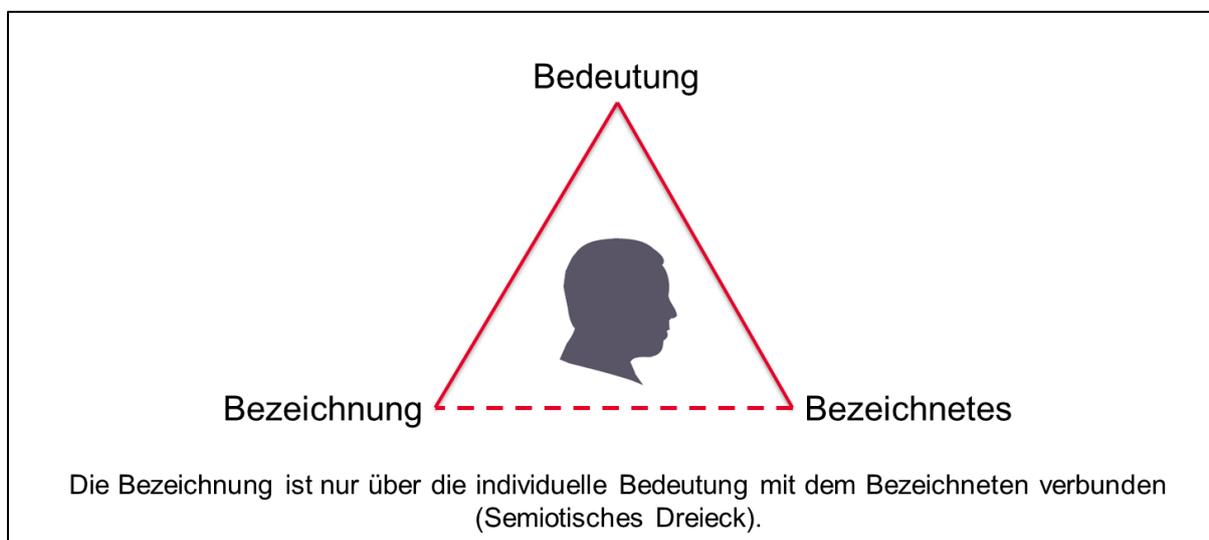
3.4 Bedeutung

Das Wort „Tisch“ hat wenig tischartiges an sich, sondern ist lediglich eine Bezeichnung, auf die sich eine Gesellschaft geeinigt hat. Umberto Eco³² definiert ein Zeichen daher auch als „etwas, das für etwas anderes steht“. In der Semiotik werden kommunikative Ausdrücke insgesamt als Zeichen verstanden und über das semiotische Dreieck beschrieben (siehe Abb. 10).³³ Eine Bezeichnung ist nicht direkt mit dem Bezeichneten verbunden, sondern nur über die Bedeutung, die sich jeder individuell von dem bezeichneten Objekt macht.

Dies erklärt, warum sich Gesprächspartner auch bei der Verwendung gleicher Begrifflichkeiten uneins sein können: Sie schreiben ihren Ausdrücken unterschiedliche Bedeutungen zu. Bei physischen Objekten (z. B. Tisch oder Stuhl) mögen die Abweichungen bei der Bedeutung noch gering sein und sich eine Klärung schnell herbeiführen lassen. Aber bei abstrakten Begriffen (z. B. Sicherheit oder Demokratie) sind die Abweichungen unter Umständen bedeutend größer und eine Klärung ist schon weitaus schwieriger.

Die Bedeutung, die wir Objekten zuschreiben, bestimmt in nicht unerheblichem Maße unsere Wahrnehmung von der Wirklichkeit. Paul Watzlawick³⁴ unterscheidet in diesem Zusammenhang die Wirklichkeit erster und zweiter Ordnung. Die Wirklichkeit erster Ordnung umfasst alle Fakten: Bei diesen ist prinzipiell entscheidbar, ob sie richtig oder falsch sind (z. B. das spezifische Gewicht von Gold), auch wenn wir in Kap. 3.3 gesehen haben, dass dies nicht unbedingt einfach ist. Die Wirklichkeit zweiter Ordnung beinhaltet die Bedeutung, die wir den Fakten zuschreiben. Diese ist prinzipiell unentscheidbar und bedarf immer einer individuellen Klärung (z. B. der Wert von Gold).

Abbildung 10: Semiotisches Dreieck³⁵



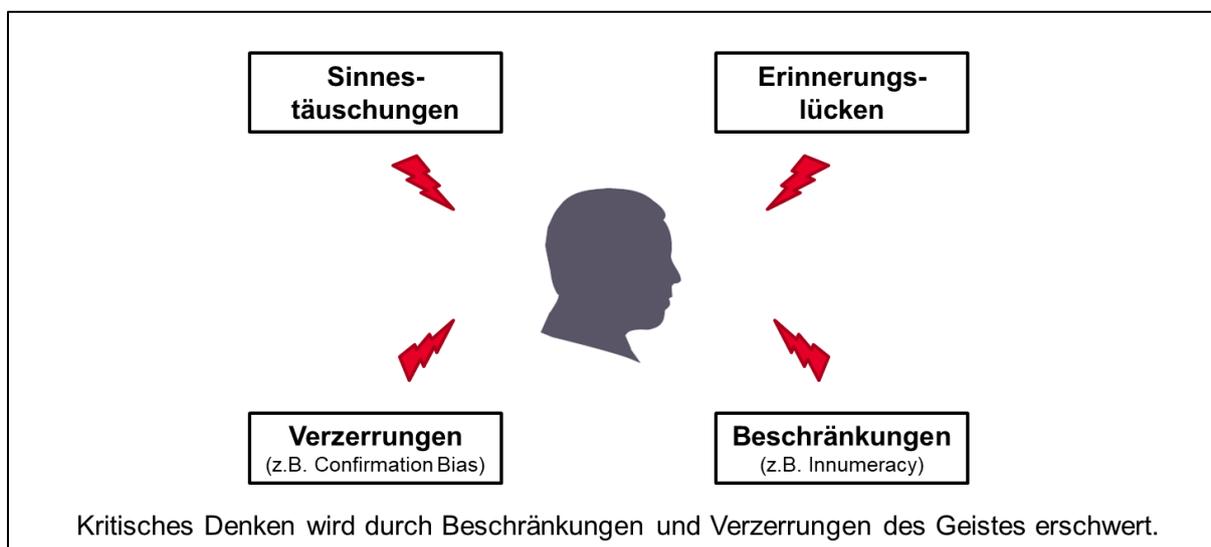
3.5 Denken

Der Mensch ist ein Mängelwesen. Dies betrifft nicht nur unseren Körper, sondern auch unseren Verstand (siehe Abb. 11). In der Literatur zum kritischen Denken werden Gründe angegeben, warum Menschen „weird things“ glauben. So unterliegen wir einigen Sinnestäuschungen und können uns auch nicht immer auf unsere Erinnerungen verlassen.³⁶ Und im Forschungsfeld der Behavioral Economics wird untersucht, warum der Mensch kein rational agierender Homo oeconomicus ist, sondern geprägt von Beschränkungen und „Biases“ (Verzerrungen, Voreingenommenheit) – z. B. von den beiden Nobelpreisträgern Daniel Kahneman³⁷ und Richard Thaler³⁸.

Bei den Biases spielt in der Kommunikation der Confirmation Bias (Bestätigungsfehler) eine besondere Bedeutung. Wir versuchen eher, unsere Ansichten zu bestätigen als zu widerlegen. Das bedeutet, dass Menschen eher nach bestätigenden Informationen suchen und widersprechende Informationen häufig anzweifeln. Dieser Effekt wird durch das Internet noch verschärft: Suchmaschinen setzen Filtertechnologie ein, die uns zu bestätigenden Informationen leiten, und erzeugen so eine Filterblase. Auf Social Media sind wir häufig in Kanälen unterwegs, die unsere Meinung bestätigen und schaffen uns so eine Echokammer, in der wir nur zu hören bekommen, was uns genehm ist.³⁹

Außerdem leiden laut Mathematiker John Allen Paulos⁴⁰ viele Menschen in unserer Gesellschaft an einem „mathematischen Analphabetentum“ („mathematical illiteracy“), das er „Innumeracy“ nennt. So geben wir bei Begründungen Stories den Vorzug vor Statistiken und schätzen den Einfluss des Zufalls falsch ein.⁴¹

Abbildung 11: Unkritisches Denken



3.6 Argumentation

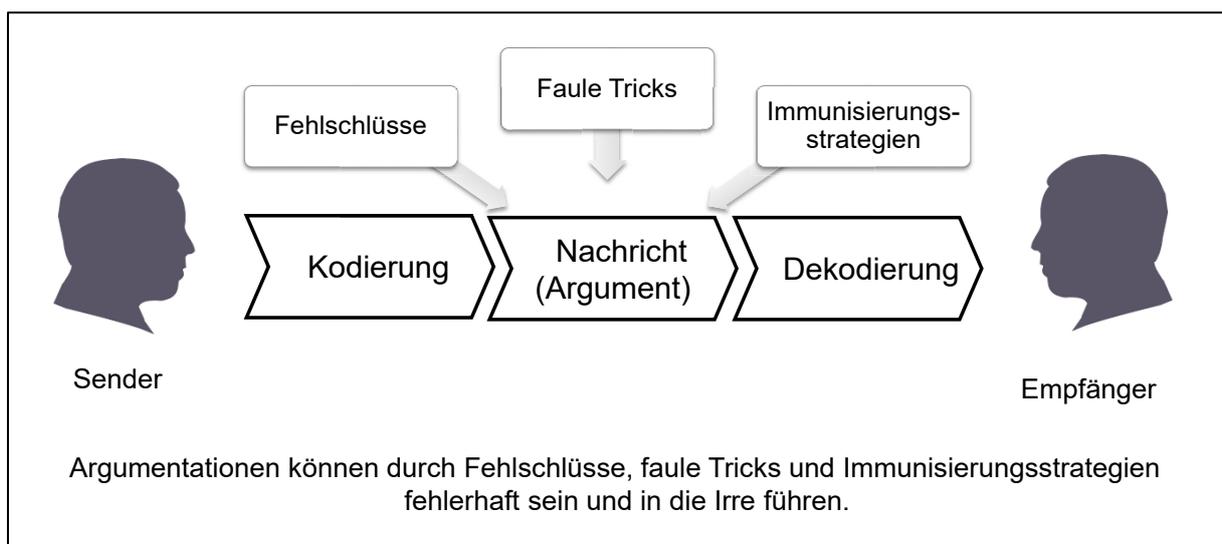
Eine gute Argumentation kann unser Verständnis von einer Sache vertiefen und bekannte Dinge in einem völlig neuen Licht erscheinen lassen. Umgekehrt kann aber eine schlechte Argumentation zu falschen Schlussfolgerungen führen und einen Sachverhalt in einen Nebel der Unverständlichkeit hüllen. Bereits Platon äußerte Kritik an den Sophisten, die sich seiner Meinung nach in rhetorischen Spitzfindigkeiten ergingen und damit zu fehlerhaften Argumentationen kamen. Davon leitet sich der Begriff der Sophisterei her.

Der Kommunikationstrainer Jürgen August Alt⁴² teilt fehlerhafte Argumentationen in Fehlschlüsse, faule Tricks und Immunisierungsstrategien ein (siehe Abb. 12). Fehlschlüsse sind unkorrekte Schlussfolgerungen, wie zum Beispiel das Ad hominem-Argument. Dadurch wird die argumentative Position des Gesprächspartners durch einen Angriff auf die Person angefochten. Dies kann so weit gehen, dass man durch entsprechende Etikettierung von Personen eine Auseinandersetzung mit ihren Meinungen komplett vermeiden kann.

Faule Tricks führen einen durch geschickte Argumente in die Irre. Ein Beispiel ist die Entweder-oder-Taktik. Hierbei wird ein Problem auf zwei gegensätzliche Extrempositionen verkürzt: Tertium non datur – Zwischenpositionen gibt es nicht.

Immunisierungsstrategien weichen der kritischen Argumentation geschickt aus. Sie immunisieren die eigene argumentative Position, zum Beispiel durch bewusst vage Formulierungen.

Abbildung 12: Fehlerhafte Argumentation⁴³



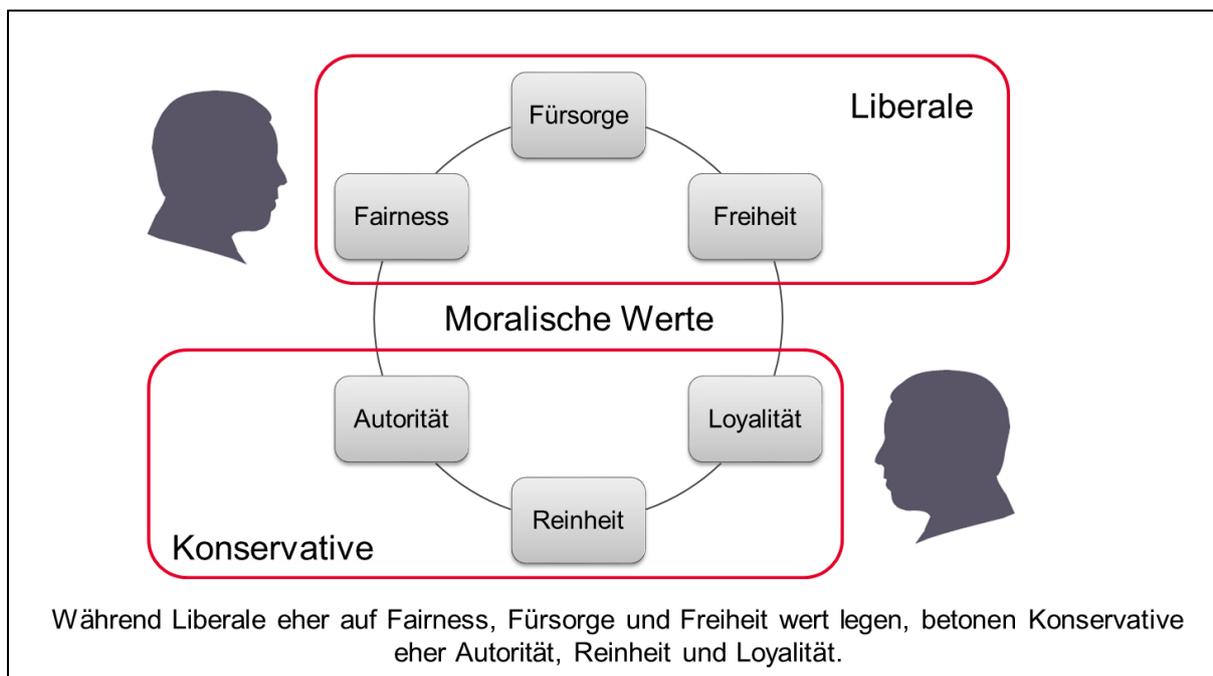
3.7 Werte

„Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“, schreibt Berthold Brecht in der „Dreigroschenoper“. In Wohlstandsgesellschaften wird daher oft über Wertvorstellungen gestritten. Diese Werte führen dazu, dass wir in einer Gruppe Gleichgesinnter (der so genannten „Ingroup“) einen guten Zusammenhalt erzeugen. Gegenüber einer Gruppe Andersdenkender (der „Outgroup“) führt dies aber oft zu Konflikten und Aggressionen.⁴⁴ Auf gesellschaftlicher Ebene führt dies dann oft zu Polarisierung und Clanbildung.

Der Psychologe Jonathan Haidt⁴⁵ macht als Grundlage unserer Moral die Wertedimensionen Fürsorge/Schädigung, Fairness/Betrügerei, Loyalität/Verrat, Autorität/Zersetzung, Reinheit/Schande sowie Freiheit/Unterdrückung aus. Durch Befragungen konnte er ermitteln, dass liberale Menschen mehr Wert auf Fürsorge, Fairness und Freiheit legen als konservative Menschen. Konservative legen dagegen mehr Wert auf Autorität, Loyalität und Reinheit (siehe Abb. 13).

Werden die eher liberalen Werte Fürsorge, Fairness und Freiheit verletzt, so reagieren Liberale mit moralischem Zorn bzw. Empörung. Bei der Verletzung eher konservativer Werte der Autorität, Loyalität und Reinheit reagieren Konservative mit moralischem Ekel bzw. Abscheu. Diese Emotionen können wir nicht unterdrücken, sondern nur durch unsere Vernunft regulieren.⁴⁶ Daher führt eine Verletzung von Wertvorstellungen oft zu heftiger Ablehnung.

Abbildung 13: Konservative und liberale Werte⁴⁷

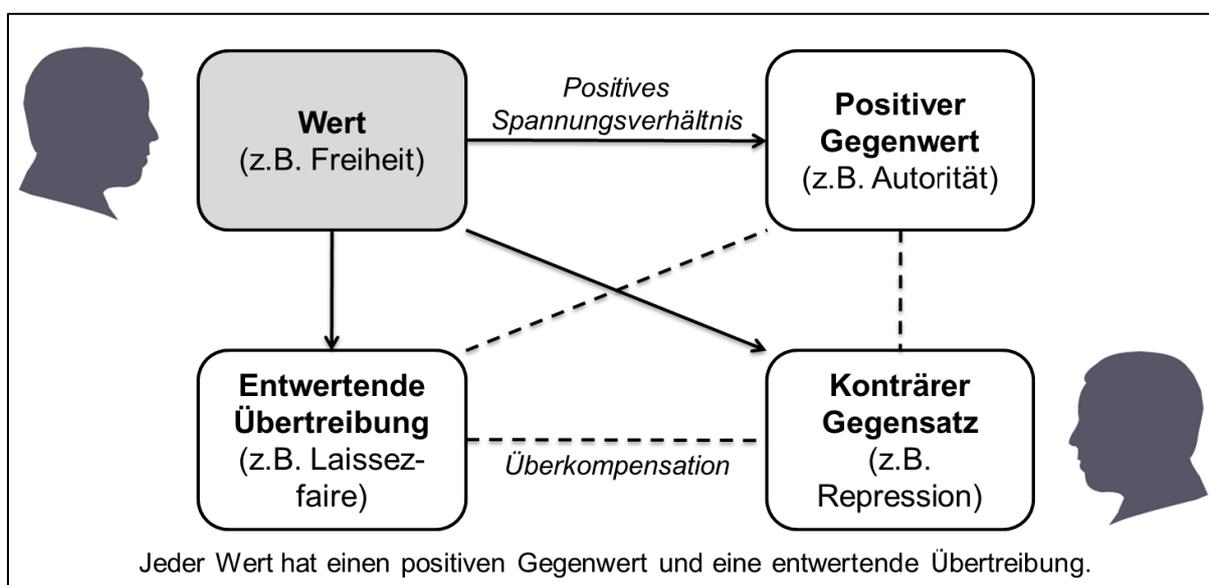


3.8 Wertepaare

Werte sind normalerweise keine Einzelkinder. Jedem Wert kann man einen Schwesterwert zuordnen, der quasi als positiver Gegenwert fungiert. Das erwünschte Ergebnis ergibt sich dann häufig als eine dynamische Balance des Wertepaares. Man könnte auch von einem Spannungsfeld der Werte sprechen. Friedemann Schulz von Thun⁴⁸ veranschaulicht diesen Sachverhalt mit dem Wertequadrat. Wert und Gegenwert sind auf der oberen Ebene des Wertequadrates gegenübergestellt. Unter dem Wert steht die negative Übertreibung des Wertes. Die Diagonale des Wertes stellt den konträren Gegensatz dar, der gleichzeitig die negative Übertreibung des positiven Gegenwertes ist.

Man kann das Wertequadrat nun auch auf die Werte nach Haidt anwenden. So ergibt sich zum Beispiel eine positive Spannung aus Freiheit und Autorität (siehe Abb. 14). Freiheit ist in einer demokratischen Gesellschaft wichtig für die Entfaltung und Entwicklung der Individuen. Autorität von Personen oder Institutionen entspringt aus ihrem Ansehen und ihrer Expertise. Dadurch können Autoritäten Orientierung und Halt geben, indem sie Grenzen setzen und übermäßige Freiheit einschränken. Daraus ergibt sich zum einen ein Widerspruch: Mehr Autorität bedeutet weniger Freiheit und umgekehrt. Zum anderen entsteht aber auch eine Komplementarität: Ohne Autorität kann es keine Freiheit geben und ohne Freiheit ist Autorität bedeutungslos. Daraus ergibt sich das Spannungsverhältnis des Wertepaares. In der politischen Diskussion findet aber meist die entwertende Übertreibung statt. Dort degeneriert Freiheit in der Schilderung des Konservativen dann häufig zum „Laissez-faire“ und Autorität nimmt in der Argumentation des Liberalen dann totalitäre Züge der Repression an.

Abbildung 14: Wertequadrat⁴⁹



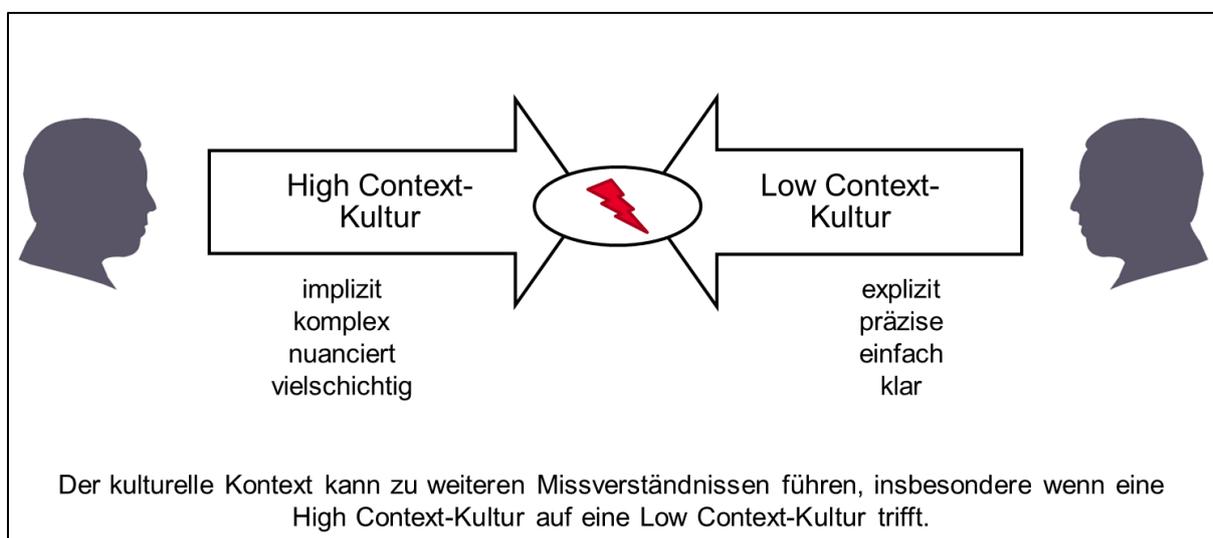
3.9 Kultur

“Culture is roughly everything we do and monkeys don't.”⁵⁰ Zwar besitzen auch einige Tiere einfache Kulturtechniken (z. B. Verwendung von Werkzeugen), aber nur der Mensch nutzt Kultur in dem Umfang, dass von einer kulturellen Evolution gesprochen werden kann. Kultur beinhaltet dabei nicht nur die Resultate der kulturellen Leistung in Technik und Kunst, sondern auch die zugrundeliegenden Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die von den meisten Mitgliedern einer Gruppe verwendet werden, um den Alltag zu bewältigen und Probleme zu lösen.

Kulturen unterscheiden sich im Hinblick auf verschiedene Kulturdimensionen voneinander. Im Zusammenhang mit der Kommunikation unterscheidet der Anthropologe Edward T. Hall⁵¹ High context- von Low context-Kulturen. High context-Kommunikation enthält viele implizite Botschaften und ist daher komplex, nuanciert und vielschichtig. Dagegen drückt Low context-Kommunikation vieles explizit aus und ist daher präzise, einfach und klar (siehe Abb. 15).⁵²

In der interkulturellen Kombination kommt es daher häufig zu Missverständnissen. Für Menschen aus Low context-Kulturen ist implizite Kommunikation undurchschaubar und unverständlich, da kein „Klartext“ geredet wird. Für Menschen aus High context-Kulturen ist explizite Kommunikation einfach nur plump und unkultiviert, da vieles nicht so direkt ausgesprochen werden muss.⁵³ Aber auch die Kommunikation von Gesprächspartnern aus zwei unterschiedlichen High context-Kulturen kann zu Missverständnissen führen, wenn sie die gesendeten impliziten Botschaften unterschiedlich verstehen.⁵⁴ Von daher müssen sich interkulturelle Teams vorab auf eine explizite Kommunikation verständigen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Abbildung 15: High context- und Low context-Kultur⁵⁵



3.10 Desinformation

Bisher sind wir in diesem Brevier davon ausgegangen, dass beide Gesprächspartner um die Wahrheit bemüht sind, auch wenn dies nicht immer einfach ist. Was aber, wenn jemand Desinformation also gezielte Falschmeldungen – zum Beispiel in Form von Fake News – verbreitet oder im Gespräch verwendet (siehe Abb. 16)?

Fake News zeichnen sich sowohl durch einen Mangel an Wahrheit als auch durch einen Mangel an Wahrhaftigkeit aus. Mangel an Wahrheit bedeutet, dass Fake News entweder falsch oder doch zumindest irreführend sind. Und Mangel an Wahrhaftigkeit bedeutet, dass beim Sender eine Täuschungsabsicht vorliegt oder er es zumindest mit der Wahrheit nicht so genau nimmt.⁵⁶ Fake News sind also gezielte Desinformation durch frei erfundene Inhalte oder durch manipulierte oder falsch interpretierte wahre Information.⁵⁷ Sie grenzen sich dadurch ab von klassischen Falschmeldungen („Zeitungsente“) oder Satire.

Diese Form der Desinformation kann entweder als klassische Propaganda funktionieren, wenn sie versucht, die Meinung der Empfänger in eine bestimmte Richtung zu formen. Sie kann aber viel perfider sein, indem sie einfach nur Verwirrung und Verunsicherung stiften will. Der Journalist Peter Pomerantsev nennt das „war against reality“.⁵⁸

Fake News kann aber auch als Kampfbegriff verwendet werden, mit dem man Nachrichten belegt, die einem nicht in den Kram passen, und damit den Confirmation Bias unterstützen (siehe Kap. 3.5).

Abbildung 16: Gezielte Desinformation⁵⁹



4. Verantwortung von Sender und Empfänger

Wir haben in den vorhergehenden Kapiteln gesehen, dass Kommunikation zu einer ganzen Reihe von Missverständnissen führen kann. Dies kann zu Störungen der Kommunikation oder gar zum Abbruch der Kommunikation führen – mit allen negativen Auswirkungen auf Vertrauen und Sozialkapital einer Gesellschaft. Die Politikwissenschaftler Steven Levitsky und Daniel Ziblatt⁶⁰ halten zwei Verhaltensnormen für unentbehrlich für eine funktionierende Gesellschaft: gegenseitige Toleranz und institutionelle Nachsicht.

Gegenseitige Toleranz bedeutet, die (dialogische) Kommunikation aufrechtzuerhalten, auch wenn man anderer Meinung ist: Jemand mit anderer Meinung ist nicht notwendigerweise ein Feind. Oder in den Worten von Dieter Nuhr⁶¹: „Toleranz heißt, zu ertragen, dass jemand anders denkt, und in Betracht zu ziehen, er könnte irgendwo recht haben.“ Toleranz bedeutet nicht notwendigerweise Akzeptanz. Und es ist auch notwendig, eine Grenze zu ziehen zwischen dem, was wir tolerieren, und dem, was wir nicht mehr tolerieren wollen.⁶² Aber wir sollten die Einigkeit auf der Inhaltsebene von der auf der Beziehungsebene trennen und jemanden so lange wie möglich als legitimen Gesprächspartner anerkennen. Oder wie der humanistische Philosoph Michael Schmidt-Salomon⁶³ schreibt: „Wer für alles offen ist, ist nicht ganz dicht; wer für nichts mehr offen ist, ist dogmatisch erstarrt.“

Schulz von Thun⁶⁴ unterscheidet in diesem Zusammenhang Verstehen, Verständnis und Einverständnis. Wir können zunächst versuchen, jemanden zu verstehen im Sinne einer dialogischen Kommunikation. Dann müssen wir entscheiden, ob wir für die Ansichten des Anderen aus seiner Situation heraus Verständnis aufbringen können. Und erst dann stellt sich die Frage, ob wir auch mit der Position des anderen einverstanden sind. Verstehen bedeutet also nicht notwendigerweise Verständnis. Und Verständnis bedeutet nicht zugleich Einverständnis.

Institutionelle Nachsicht heißt, dass nicht alles, was rechtlich erlaubt ist, auch eingesetzt werden sollte. Sie bedingt eine gewisse Selbstkontrolle und Zurückhaltung in den eigenen Aktionen.⁶⁵ Übertragen auf die Kommunikation bedeutet dies, dass nicht alles, was argumentativ und rhetorisch möglich und zulässig ist, auch in der Diskussion eingesetzt werden sollte. Dies ist keine Aufforderung zur Selbstzensur, denn Kommunikation soll auch möglichst authentisch und wahrhaftig sein, sondern für einen respektvollen Umgang miteinander. Auch hier sind die Grenzen des Miteinanders immer wieder auszuloten. Was ergibt sich nun daraus für die Verantwortung von Sender und Empfänger?

4.1 Dimensionen der Kommunikation

Um Missverständnisse zu vermeiden und eine gelungene Kommunikation aufrechtzuerhalten, sollten die drei Dimensionen der Kommunikation berücksichtigt werden. Die drei Dimensionen der Kommunikation sind Nachricht, Wirkung und Verantwortung (siehe Abb. 17).

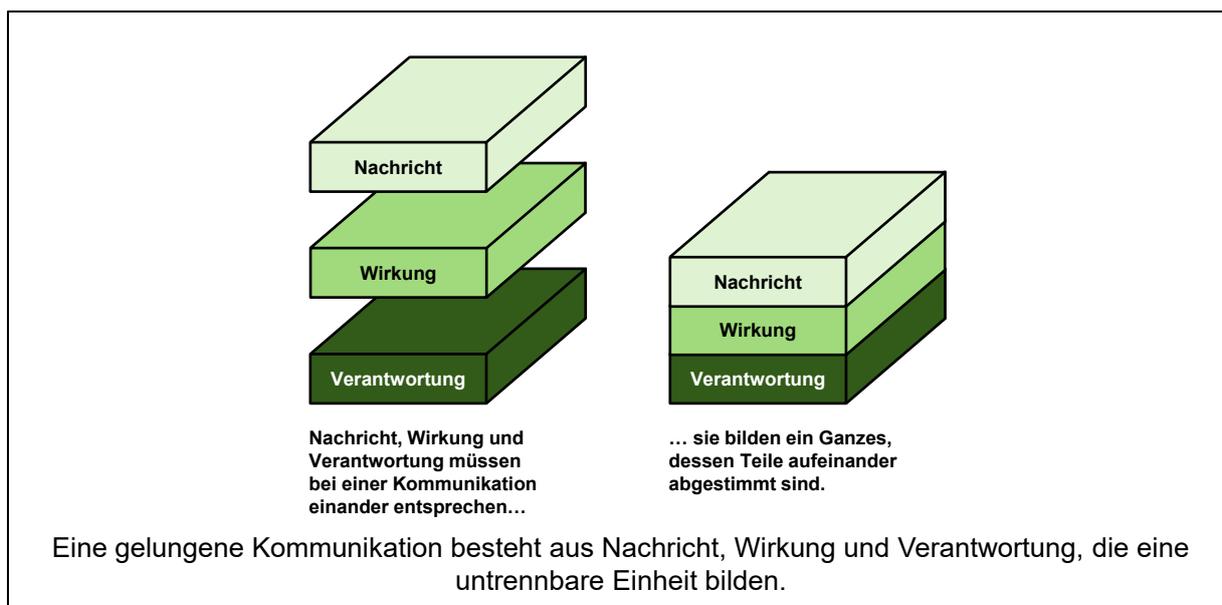
Eine Nachricht ist die gesendete Mitteilung zwischen zwei Gesprächspartnern. Sie kann explizite und implizite Botschaften enthalten. Neben dem Sachinhalt kann sie ebenso Aspekte der Selbstkundgabe, der Beziehung und des Appells beinhalten. Bei der Formulierung einer Nachricht ist darauf entsprechend zu achten.

Eine Nachricht verursacht in der Regel eine Wirkung beim Gesprächspartner. Die Wirkung ist der (emotionale) Effekt einer Nachricht. Er kann positiv (z. B. Motivation, Freude) oder negativ (z. B. Ärger, Empörung) sein. Ausschlaggebend dafür ist, mit welchem „Schnabel“ der Sender gesprochen hat und mit welchem „Ohr“ der Empfänger gehört hat.

Verantwortung ist das persönliche Einstehen für eine Nachricht und die Zuständigkeit, eine Nachricht so zu kommunizieren, dass der Eindruck nach Möglichkeit dem Ausdruck entspricht. Der Sender übernimmt die Verantwortung für den Ausdruck einer Nachricht.

Die drei Dimensionen der Kommunikation – Nachricht, Wirkung und Verantwortung – bilden eine untrennbare Einheit.

Abbildung 17: Dimensionen der Kommunikation



4.2 Kommunikationsmodell

Die Verantwortung alleine beim Sender einer Nachricht zu sehen, greift allerdings zu kurz. Denn für eine gelungene Kommunikation gilt, wie bereits erwähnt, die Gleichung:

$$\text{Eindruck} = \text{Ausdruck}^{66}$$

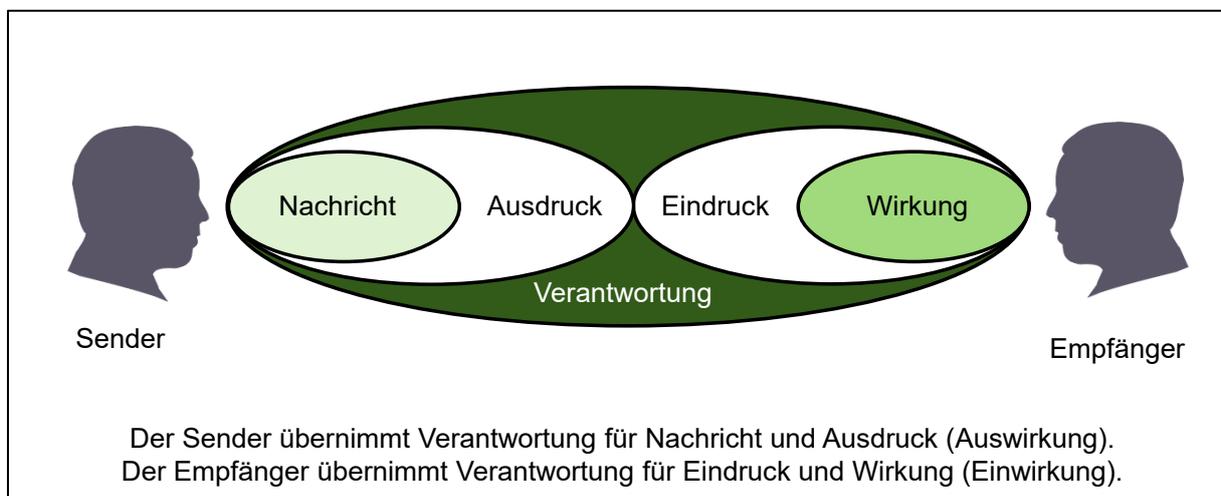
Dabei hat der Sender allerdings lediglich Einfluss auf seine „Schnäbel“, aber nicht auf die „Ohren“ des Empfängers (siehe Abb. 18).

Der Sender übernimmt also im Wesentlichen die Verantwortung für die Auswirkung, die über die Nachricht und den Ausdruck beeinflusst wird. Die Nachricht soll möglichst wahr und authentisch sein. Der Ausdruck sollte den Inhalt so verpacken, dass er beim Empfänger einen entsprechenden Eindruck hinterlässt.

Der Empfänger übernimmt die Verantwortung für die Einwirkung einer Nachricht. Diese setzt sich aus Eindruck und Wirkung zusammen. Der Eindruck versucht zu ergründen, was der Sender zum Ausdruck bringen wollte, ohne böswillige Unterstellungen oder Verdächtigungen vorzunehmen. Die Wirkung bestimmt, wie der Empfänger die Nachricht auf sich wirken lässt, sowohl intellektuell als auch emotional. Somit trägt der Empfänger einen Teil der Verantwortung einer Nachricht, indem er entscheidet, inwieweit er die Nachricht an sich heranlässt.

Im Zweifel kann der Empfänger ein Feedback geben, wie er die Nachricht verstanden hat. Dabei kommt auch die Würdigung des anderen und seiner Botschaft zum Tragen. Das Feedback sollte so formuliert sein, dass der Sender sich als legitimer Gesprächspartner verstanden fühlt – möglichst sowohl auf der Inhalts- als auch auf der Beziehungsebene. Damit wechseln dann Sender und Empfänger die Rollen. Und das Spiel geht von Neuem los.

Abbildung 18: Kommunikationsmodell



5. Fazit: Keep Calm & Communicate

In einem Achtsamkeits-Seminar, das einer der beiden Autoren besuchte, beschwerte sich einer der Teilnehmer darüber, dass ihn seine Mitmenschen manchmal beleidigten. Daraufhin fragte ihn die Seminarleiterin: „Warum ärgern Sie sich so über Schwingungen der Luft?“. Vielleicht braucht es in hysterischen Zeiten etwas mehr Gelassenheit und etwas weniger Verbitterung in der Kommunikation. Schlussendlich ist Schall nur das Schwingen von Luftmolekülen, ein Brief nur Tinte auf einem Blatt Papier und eine E-Mail nur ein elektronischer Reflex in der Inbox.

Wir müssen auch nicht immer zu jedem Thema Stellung beziehen. Auch wenn nach Paul Watzlawick keine Kommunikation auch eine Form der Kommunikation bedeutet, heißt das nicht unbedingt, dass wir uns zwangsweise zu jedem Thema äußern müssten. Schweigen ist immer eine Option. Wir müssen noch nicht einmal zu jedem Thema eine Meinung haben. Insbesondere wenn unsere Erkenntnislage bei einem Thema eher dünn ist. Dann gilt vielleicht das, was der Kabarettist Dieter Nuhr einmal in einem seiner Programme gesagt hat⁶⁷: “Wenn man keine Ahnung hat, einfach mal die Fresse halten”.

Auf der anderen Seite ist keine Kommunikation auch keine Lösung. Wie die Anthropologen Hugo Mercier und Dan Sperber⁶⁸ festgestellt haben, hat sich der menschliche Verstand nicht entwickelt, um individuelle Probleme zu lösen, sondern um soziale Interaktion zu ermöglichen. Wie bereits erwähnt, sind wir zur Kommunikation verdammt. So ist der beste Ratschlag – in Abwandlung des bekannten britischen Propaganda-Posters aus dem zweiten Weltkrieg – wohl: Keep Calm and Communicate! Ruhe bewahren – auch in hysterischen Zeiten (siehe Abb. 19).

Abbildung 19: Keep Calm & Communicate



Literaturverzeichnis

- Alt, J. A. (2004). *Richtig argumentieren oder wie man in Diskussionen Recht behält*. München: C.H. Beck.
- Best, J. (2001). *Damned Lies and Statistics. Untangling Numbers from the Media, Politicians and Activists*. Berkeley: University of California Press.
- Eco, U. (1977). *Zeichen. Einführung in einen Begriff und seine Geschichte*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Florida, R. (2004). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*. 22 (1), 7-20.
- Gordon, T. (1982). *Managerkonferenz*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Greene, J. (2015). *Moral Tribes. Emotion, Reason, and the Gap between Us and Them*. London: Atlantaic Books.
- Haidt, J. (2013). *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. London: Penguin.
- Hall, E.T. (1989). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Hübl, P. (2020). *Die aufgeregte Gesellschaft. Wie Emotionen unsere Moral prägen und die Polarisierung verstärken*. Bonn: bpb.
- Jaster, R., & Lanius, D. (2019). *Die Wahrheit schafft sich ab. Wie Fake News Politik machen* (3. Auflage). Ditzingen: Reclam.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin.
- Kida, T. (2006). *Don't Believe Everything You Think*. New York: Prometheus Books.
- Klein, E. (2020). *Why We're Polarized*. London: Profile.
- Krämer, W. (2000). *So lügt man mit Statistik*. München: Piper.
- Kumbier, D., & Schulz von Thun, F. (2006). *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Küchle, E. (1995). *Menschenkenntnis für Manager. Der Schlüssel zum Anderen*. München: Langen-Müller.
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2019). *How Democracies Die*. New York: Broadway Books.
- Mercier, H., & Sperber, D. (2018). *The Enigma of Reason. A New Theory of Human Understanding*. London: Penguin.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. New York: Public Affairs.
- NZZ = Neue Zürcher Zeitung (2020). *Kabarettist Dieter Nuhr: „Alle wichtigen Themen werden in Deutschland erstaunlich wenig mit dem Verstand und erstaunlich viel mit Hysterie behandelt“*. Zugriff am 17.09.2021 unter <https://www.nzz.ch/feuilleton/kabarettist-dieter-nuhr-alle-wichtigen-themen-werden-in-deutschland-erstaunlich-wenig-mit-dem-verstand-und-erstaunlich-viel-mit-hysterie-behandelt-ld.1538949>

- Pagel, M. (2012). *Wired for Culture. The Natural History of Human Cooperation*. London: Penguin.
- Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble. What the Internet is Hiding from You*. London: Penguin.
- Paulos, J.A. (2001). *Innumeracy. Mathematical Illiteracy and its Consequences*. New York: Hill and Wang.
- Pörksen, B., & Schulz von Thun, F. (2020). *Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik*. München: Hanser.
- Pomerantsev, P. (2019). *This is Not Propaganda. Adventures in the War against Reality*. London: Faber & Faber.
- Rogers, C.R., & Farson, R.E. (2015). *Active Listening*. Mansfield Centre: Martino Publishing.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2020). *Psychologie der Kommunikation* (3. Auflage). Berlin: Springer.
- Sängerlaub, A., Meier, M., & Rühl, W.-D. (2018). *Fakten statt Fakes. Verursacher, Verbreitungswege und Wirkungen von Fake News im Bundestagswahlkampf 2017*. Berlin: Stiftung Neue Verantwortung e. V.
- Schick, T., & Vaughn, L. (2004). *How to Think about Weird Things* (4. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Schmidt-Salomon, M. (2016). *Die Grenzen der Toleranz. Warum wir die offene Gesellschaft verteidigen müssen*. München: Piper.
- Schön, C. (2016). *Die Sprache der Zeichen. Illustrierte Geschichte*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Schulz von Thun, F. (1998a). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998b). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Sennett, R. (2013). *Together. The Rituals, Pleasures & Politics of Cooperation*. London: Penguin.
- Smith, A. (2003). *The Wealth of Nations*. New York: Bantam Classic.
- Thaler, R.H. (2015). *Misbehaving. The Making of Behavioral Economics*. New York: Norton.
- Watzlawick, P. (2005). Wirklichkeitsanpassung oder angepasste "Wirklichkeit"? Konstruktivismus und Psychotherapie. In H. Gumin, H. Meier. *Einführung in den Konstruktivismus* (89-107). München: Piper.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (2003). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber.

Anmerkungen

- ¹ Smith 2003, S. 9ff.
- ² Fukuyama 1995, S. 10ff.
- ³ Pagel 2012, S. 179ff.
- ⁴ Fukuyama 2001, S. 8
- ⁵ Florida 2004, S. 249ff.
- ⁶ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in diesem Kommunikationsbrevier durchgängig das generische Maskulinum verwendet. Die Verwendung erfolgt geschlechtsneutral.
- ⁷ NZZ 2020
- ⁸ Siehe z. B. Hübl 2020, Klein 2020, Levitsky & Zibblatt 2019
- ⁹ Mercier & Sperber 2018, S. 334
- ¹⁰ Watzlawick, Beavin & Jackson 2003, S. 53
- ¹¹ Watzlawick, Beavin & Jackson 2003, S. 61ff.
- ¹² Gordon 1982, S. 58ff.
- ¹³ Die Darstellung basiert auf dem klassischen Shannon-Weaver-Modell (siehe z. B. Röhner & Schütz 2020, S. 30).
- ¹⁴ Watzlawick, Beavin & Jackson 2003, S. 53ff. & S. 79ff.
- ¹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Watzlawick, Beavin & Jackson 2003, S. 53ff
- ¹⁶ Sennett 2013, S. 18ff.
- ¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Sennett 2013
- ¹⁸ Schulz von Thun 1998a, S. 25ff.
- ¹⁹ Schulz von Thun 1998a, S. 14
- ²⁰ Schulz von Thun 1998a, S. 126
- ²¹ Rogers & Farson 2015
- ²² Gordon 1982, S. 65
- ²³ Pörksen & Schulz von Thun 2020, S. 88
- ²⁴ Schulz von Thun 1998a
- ²⁵ Küchle 1995, S. 99ff.
- ²⁶ Küchle 1995, S. 99
- ²⁷ Schulz von Thun 1998a, S. 44ff.
- ²⁸ Schulz von Thun 1998a, S. 44ff.
- ²⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun 1998a
- ³⁰ Best 2001, S. 26ff.
- ³¹ Krämer 2000
- ³² Eco 1977, S. 31
- ³³ Schön 2016, S. 16ff.
- ³⁴ Watzlawick 2005, S. 89ff.
- ³⁵ Schön 2016, S. 18
- ³⁶ Kida 2006, Schick & Vaughn 2004
- ³⁷ Kahneman 2011
- ³⁸ Thaler 2015
- ³⁹ Klein 2020, Pariser 2011
- ⁴⁰ Paulos 2001
- ⁴¹ Kida 2006, S. 16ff.
- ⁴² Alt 2004, S. 65ff.
- ⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Alt 2004, S. 65ff.
- ⁴⁴ Greene 2015, S. 289ff.
- ⁴⁵ Haidt 2013, S. 150ff.
- ⁴⁶ Hübl 2020, S. 81ff.
- ⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Haidt 2013, S. 150ff.
- ⁴⁸ Schulz von Thun 1998b, S. 38ff.
- ⁴⁹ Schulz von Thun 1998b, S. S. 39, eigenes Beispiel
- ⁵⁰ Dieser Satz wird im Allgemeinen FitzRoy Richard Somerset zugeschrieben.
- ⁵¹ Hall 1989
- ⁵² Meyer 2014, S. 29ff.
- ⁵³ Kumbier & Schulz von Thun 2006, S. 49
- ⁵⁴ Meyer 2014, S. 29ff.
- ⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer 2014, S. 29ff.
- ⁵⁶ Jaster & Lanius 2019, S. 26ff.

-
- ⁵⁷ Sangerlaub, Meier & Rühl 2018, S. 11
⁵⁸ Pomerantsev 2019
⁵⁹ Sangerlaub, Meier & Rühl 2018, S. 11
⁶⁰ Levitsky & Ziblatt 2019, S. 125ff.
⁶¹ NZZ 2020
⁶² Schmidt-Salomon 2016, S. 88
⁶³ Schmidt-Salomon 2016, S. 113
⁶⁴ Pörksen & Schulz von Thun 2020, S. 98
⁶⁵ Levitsky & Ziblatt 2019, S. 130ff.
⁶⁶ Gordon 1982, S. 61
⁶⁷ Siehe z. B. <https://www.youtube.com/watch?v=rq68A07CDcM>
⁶⁸ Mercier & Sperber 2018

IMPRESSUM

Autoren

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Carsten Deckert*

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Klaus Deckert

* Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik
Faculty of Mechanical and Process Engineering

Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences
Münsterstraße 156
40476 Düsseldorf

Cover: Stefanie Söhnitz / Bild: Pixabay

Deckert, C. & Deckert, K. (2022). Kommunikationsbrevier: Verständigung in hysterischen Zeiten. Düsseldorf: Hochschule Düsseldorf.

DOI: 10.20385/opus4-3609

URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-36098



© Die Autoren 2022. **Open Access:** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht.

Diese Veröffentlichung wurde auf dem Publikationsserver der Hochschule Düsseldorf (HSDopus) veröffentlicht.

Ein Service von:
Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences
- Hochschulbibliothek -

opus.bibliothek@hs-duesseldorf.de
<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/>