

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# **Business Framing**

---

Jürgen Nowoczin

**GABAL**

**30 Minuten**  
**Business Framing**

---

Jürgen Nowoczin

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-174-9

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autorenfoto: Patrick Kirschhofer  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

Vorwort .....	6
<b>1. Kommunikative Herausforderungen .....</b>	<b>9</b>
Entstehungsgeschichte .....	9
Entwicklung von Kommunikation .....	10
Metaversum .....	16
<b>2. Freiheit und Selbstbestimmung .....</b>	<b>19</b>
Werte, Normen, Regeln .....	20
Erwartungen, Bedürfnisse, Rollen .....	22
Erziehung, Anpassung, Authentizität.....	27
<b>3. Framing .....</b>	<b>35</b>
Definition.....	35
Formen des Framings .....	38
Self-Framing .....	40
Org-Framing .....	42
Die 4 Entscheidungsquadranten .....	46
Werkzeuge des Framings.....	47
<b>4. Die Anwendungsfelder .....</b>	<b>59</b>
Verkauf, Vertrieb, Verhandlung .....	59
Unternehmen .....	63
Persönlichkeit.....	67
Anwendungsbeispiele .....	71

<b>5. Epilog</b> .....	<b>89</b>
<b>Fast Reader</b> .....	<b>90</b>
Der Autor .....	94
Literaturverzeichnis.....	95
Register .....	96

# Vorwort

Schon mal von Framing gehört? Oder sind Sie schon mal „aus dem Rahmen gefallen“? Letzteres setzt voraus, dass Sie überhaupt in einem drin waren. Aber können wir uns dem Einrahmen – also dem Framing – durch andere Menschen überhaupt entziehen? Wird nicht schon mit der kindlichen Erziehung ein Prozess eingeleitet, in dem permanent diverse Personen oder Umstände an uns „ziehen“, um uns in eine – meist von anderen vorgegebene – Richtung zu bringen? Als Ergebnis wird ein erwünschtes Verhalten erwartet.

Diese Form von latenter Entmündigung ist nun nicht von Grund auf böse, sondern begegnet uns täglich in verschiedensten Situationen, in der Beziehung zu Menschen, in der Einordnung in eine Gruppe, durch die Werbung und durch die Kommunikation schlechthin. Insbesondere auf den vielfältigen Kanälen der sozialen Medien.

Und zudem sprechen wir bei Projekten und Situationen von den „Rahmen“bedingungen, unter denen etwas stattfindet. Die Psychologie untersucht bestimmte „Settings“, der Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen plant seine „Claims“.

Neue Herausforderungen werden dieses komplizierte Geflecht von Einflussnahme noch komplexer gestalten. Während die Digitalisierung schon fast Routine geworden ist, steht die Einbindung von Algorithmen und Künstlicher Intelligenz in den Alltag noch am Anfang. Das Metaverse und die damit einhergehende „Augmented Reality“ bringen

uns neue, ungeahnte Potenziale in der Steuerung von Prozessen, aber auch in der Einflussnahme auf Menschen. Die ständige Weiterentwicklung und Optimierung der Unternehmens- und Arbeitsprozesse fordern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Nach Darwin besteht gerade darin die größtmögliche Chance, zu überleben. Aber wie weit darf Anpassung gehen? Bis zur Konformität und Selbstaufgabe? Verpassen wir dann nicht die große Chance, durch Kreativität und Individualität Akzente zu setzen?

Ich möchte Ihnen so kompakt wie möglich die wichtigsten Begriffe dieser neuen Zeit erläutern, wie Sie auf der einen Seite Prozesse der Einflussnahme erkennen und andererseits die richtige Strategie für Ihre persönlichen und beruflichen Ziele finden und anwenden können. Dabei zeige ich Ihnen neben einigen praktischen Tools auch die Zweischneidigkeit von Framing und seinen verwandten Formen der zielgerichteten Kommunikation und Interaktion auf. Der Bereich des „Political Framing“ bleibt bewusst ausgeklammert. Dazu haben sich andere Autoren bereits kompetent geäußert. Meine langjährige Erfahrung bezieht sich auf das Leben und Arbeiten in Unternehmen – das „Business Framing“.

*„Wer immer nur das tut, was er schon immer getan hat, wird auch immer nur das erreichen, was er schon immer erreicht hat.“*

*George Bernhard Shaw*

Ich wünsche Ihnen gute Erkenntnisse – für sich selbst und für Ihr berufliches Engagement.

Jürgen Nowoczin

**Wie wurde aus Individual- eine  
omnipräsente  
Massenkommunikation?**

Seite 9

---

**Welchen Zusammenhang gibt es  
zwischen Wahrnehmung und  
Wirklichkeit?**

Seite 13

---

**Welche Herausforderungen bringt  
das Metaversum mit sich?**

Seite 16

# 1. Kommunikative Herausforderungen

Kommunikation spielt in unserem mediengeprägten Zeitalter eine entscheidende Rolle. Überall auf der Welt interagieren in jedem Moment Millionen von Menschen, um Informationen, Meinungen und Emotionen auszutauschen. Diese Prozesse haben sich in den vergangenen Jahrzehnten rasant entwickelt und ein Ende der kommunikativen Möglichkeiten ist noch gar nicht abzusehen.

## 1.1 Entstehungsgeschichte

Die Verständigung von Individuen untereinander ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche und zielführende Interaktion. Kommunikation ist allerdings im Laufe der Jahrhunderte immer komplexer geworden. Aus den Uralten entwickelte sich in grauer Vorzeit eine erste Form von gruppen- und sozialspezifischer Sprache. Diese wurde dann ergänzt mit Formen des grafischen und schriftlichen Ausdrucks (Höhlenmalerei, Schriftrollen).

Lange Zeit und in Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Kommunikationsmitteln blieb Kommunikation auf direkte Begegnung (mündlich) oder auf Distanz (schriftlich) begrenzt. Auch zeichnete sie sich durch direkten Bezug zu den agierenden Personen aus und war nicht reproduzierbar. Als eine der ersten Keimzellen für eine Fixierung

und Bereitstellung von Wissen und Nachrichten für eine breitere Schicht von Personen und die folgenden Generationen fungierten die Klöster. Diese Entwicklung wurde durch die Erfindung des Buchdrucks enorm beschleunigt. Nun konnten Schriften massenhaft vervielfältigt werden. Kommunikation wurde universell.

### **Neue technische Möglichkeiten**

Telegrafie und Telefon stellen weitere Meilensteine dar, sodass nunmehr Kommunikation nahe der Echtzeit (Telegrafie) sowie in Echtzeit (Telefonie) möglich wurde. Hinzu kamen der Fernschreiber als Vorläufer des Fax sowie der Funk als spezielle Ergänzung der Telefonie. Das 20. Jahrhundert wurde zum Medienjahrhundert: Radio und Fernsehen erreichten zeitgleich immer mehr Menschen. Damit eröffneten sich neue, ungeahnte Informations- und Einflussmöglichkeiten. Aus der Individualkommunikation wurde spätestens jetzt eine Massenkommunikation mit neuen Rahmenbedingungen und Gesetzmäßigkeiten.

**Von den Urlauten bis zum World Wide Web haben wir eine bemerkenswerte Evolution erlebt, die sich in den vergangenen Jahren zudem stark beschleunigt hat.**

## **1.2 Entwicklung von Kommunikation**

Mit der Entwicklung der Computer-Technologie kam der nächste Quantensprung. Bisherige Speichermedien wie

Lochkarten wurden abgelöst von Disketten, Festplatten, USB-Sticks bis hin zur Cloud. Anfängliche Speicherkapazitäten von 20 MB haben sich fast bis ins Unendliche gesteigert, sodass wir mittlerweile schon im privaten Umfeld mit Giga- und Tera-Bytes operieren. Gleiches gilt sowohl für die Verarbeitungs- und Übermittlungsgeschwindigkeit wie auch für die Größe der Speichermedien. Füllte in den 1980er-Jahren ein Rechner noch ganze Räume, passt heute ein USB-Stick oder eine Speicherkarte in die Hosentasche.

### **Die nächste Stufe: das Internet**

Die nächste Revolution entstand durch das World Wide Web. Nachrichten konnten nun direkt vom Rechner aus verschickt werden. Das Post-Aufkommen innerbetrieblich wie auch in der gesamten Gesellschaft geht seitdem kontinuierlich zurück. Der „gute alte Brief“ hat heute eher Vintage-Charakter oder wird nur noch dort eingesetzt, wo Datenschutzregeln den elektronischen Versand von bestimmten Informationen einschränken. Smartphones, Apps und die verschiedenen Messengerdienste haben die Kommunikation noch einmal auf ein neues Level gehoben.

Jeder kann mit jedem jederzeit fast uneingeschränkt kommunizieren. Jeder kann somit jeden jederzeit informieren und/oder beeinflussen. Genau da setzt die Schar von Influencern (im Kontext dieses Buches: „Framer“) an und pusht die Selbstdarstellung und/oder bestimmte Produkte für die definierte Zielgruppe. Der Name verrät die Absicht: Beeinflussung! Was, wenn man die Umsatzzahlen der Cracks der Branche heranzieht, auch hervorragend funktioniert.

Für eine Reihe von Anwendern spielt sich das Leben im Smartphone ab, verbunden mit einem gewissen Suchtpotenzial, immer erreichbar zu sein und/oder vermeintliche persönliche Anerkennung und Wertschätzung aus der Anzahl von Likes oder Followern zu ziehen.

### **Role Models als omnipotente Framers**

Die neuen Medien sind auch der Fundus für Vorbilder und Idole. Sie sind aktiv am Framing der Nutzer und der Gesellschaft beteiligt. Zielgruppe sind nicht nur die „Smartphone-Junkies“ der jüngsten Generationen, sondern alle Teile der Gesellschaft. Beobachten Sie mal sich oder andere, wie oft am Tag zum Smartphone gegriffen wird, mit der wohlkalkuliert geschürten Sorge, man könne eine Nachricht, eine Botschaft verpassen. Panik bricht aus, wenn unplanmäßig der Akku leer oder die Verbindung durch den Äther unterbrochen ist und der Hilferuf nach Steckdose oder Netz erschallt. Darüber hinaus stehen auf diversen Kanälen und Plattformen Medien „on demand“ zur Verfügung: Videoclips, Musikspots, Podcasts.

### **Kommunikation wandelt sich**

In diesem Kontext hat sich auch das Verständnis von Kommunikation im Lauf der Jahrzehnte verändert. Die Kybernetiker der 1970er-Jahre gingen noch von einem Sender-Empfänger-Modell aus, das Nachrichten eins zu eins übermittelte. Die folgenden Ansätze waren dann schon differenzierter. Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun stellte mit seinem Modell von den „4 Seiten einer

Nachricht“ heraus, dass die Kommunikation nur zu etwa einem Viertel sachorientiert ist, der Rest mit Selbstdarstellung, Beziehungsdefinition und Aufforderung – also mit Emotionen – zu tun hat. Auf welchem Ohr letztlich die Nachricht gehört wird, liegt in der Verantwortung des Empfängers.

### **Wahrnehmung und Wirklichkeit**

Aus meiner Sicht noch zielführender für das heutige Verständnis von Kommunikation ist der Ansatz des Konstruktivismus. Der Konstruktivismus gemäß Watzlawick, Beavin und Jackson behauptet neben dem Axiom, „man könne nicht *nicht* kommunizieren“, dass das Verständnis von Information auf die Konstruktion von Wirklichkeit beim Empfänger zurückgeht. Aus diesem Konstrukt entstehen dann ein Selbstbild, ein Bild von anderen sowie das Weltbild des Kommunikanten. Missverständnisse erklären sich daher einerseits durch unterschiedliche Wirklichkeiten bei den Gesprächspartnern und andererseits durch ein Filtern der ankommenden Information auf deren Bedeutung für den Empfänger im Hinblick auf eine Kongruenz der **Werte**, **Erwartungen**, **Interessen** und **Bedürfnisse**. Hinzu kommt eine notwendig große Schnittmenge beim Zeichenvorrat (also der Sprache) der Beteiligten. Kommunikation ist erfolgreicher, wenn der Sender das **W-E-I-B** des Empfängers kennt und weiß, wie dessen Wirklichkeit bezogen auf die kommunizierten Inhalte aussieht. Gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht akzeptiert, akzeptiert ist noch nicht gehandelt.

## Wahrheit und Meinung

Kommunikation hat also offenbar viel mit der Wahrnehmung zu tun. Da unsere Aufmerksamkeit selektiv ist, gilt dies in der Folge auch für die Wahrnehmung. Sie braucht zuvor einen Auslöser (Trigger), dieser führt zu einem Reiz (Empfindung) und final zu Gedanken, Emotionen, Reaktionen und Verhalten. Sie ist zudem abhängig von Kontext, Vorwissen und Erfahrungen.

Der antike Philosoph und Gelehrte Sokrates kannte das Problem mit der Wahrnehmung auch schon, seine Ansicht wird heute als Sokratische Differenz bezeichnet:

### 1. Wahrnehmung → Wirklichkeit → Selbstbild/Weltbild

Informationen und Emotionen konstruieren meine Wirklichkeit, das, was in mir wirkt. Daraus entstehen mein Selbstbild und das Bild, das ich mir von anderen und der Welt um mich herum mache. Dieses „Konstrukt“ beeinflusst mein Denken und Handeln und formt meine Meinung. ⇨ Das ist die **subjektive Ebene**.

### 2. Wirklichkeit → Wahrheit → Meinung

Wir halten aufgrund unserer Wirklichkeit etwas so lange für wahr, bis es von anderer Seite widerlegt werden kann und sich eine neue Wirklichkeit bildet.

☞ *Lange Zeit gingen die Menschen davon aus, dass die Erde eine Scheibe ist. Das war ihre Wirklichkeit. Sie hielten diese für wahr. Bis man beweisen konnte, dass die Erde eine Kugel ist und nicht der Mittelpunkt des Sonnensystems.* ⇨ Das ist die **subjektiv variable Ebene**.

### 3. Analyse → Fakten → Realität

Es kann aber durchaus etwas **außerhalb** von unserer Wahrnehmung, unserer Wirklichkeit, unserer Wahrheit und unserer Meinung existieren.

☞ *Im südamerikanischen Urwald haben Forscher eine neue Papageienart entdeckt. Ich kenne diesen Papagei nicht. Und dennoch existiert er. Ich könnte hinfahren und ihn mir ansehen. Der Papagei ist real. Auch wenn er in meiner Wirklichkeit nicht vorkommt.* ⇒ Das ist die **objektive Ebene**.

**Fazit:** Die größten Missverständnisse in der Kommunikation entstehen – nach Sokrates –, wenn Menschen ihre Wirklichkeit für die Wahrheit halten und davon die Meinung ableiten, dass es darüber hinaus keine Realität gibt.

Damit ist aber nicht das Ende der Fahnenstange erreicht. Inzwischen kommunizieren wir auch mit Künstlicher Intelligenz. Robots und Ibots sind im modernen Business, insbesondere bei Dienstleistern, immer beliebter, sparen sie doch eine Menge an Personal ein. Videokonferenzen ersparen Reisen und Aufwand. Holografische Projektionsysteme wie z. B. von Cisco Systems führen Menschen in virtuellen und physischen Räumen zusammen, obwohl sie sich an verschiedenen Orten auf der Erde aufhalten. Diese Universalität wird sich immer noch weiter entwickeln – vom Universum zum Metaversum.

**Kommunikation erfolgt nicht 1 zu 1, sondern unterliegt vielen Einflüssen: Wissen, Erfahrungen und Emotionen prägen unsere Wirklichkeit und die Art und Weise, wie wir Worte wahrnehmen und interpretieren. Auf dieser subjektiven Basis bilden wir uns unsere Meinung und unsere Handlungsstrategien.**

# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## ➔ Im GABAL MAGAZIN

Aktuelle Themen und Trends aus  
Wirtschaft, Business & Karriere sowie  
persönliche Weiterentwicklung



Schauen Sie vorbei!  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

## ➔ Auf Social Media

Alle Infos rund um unsere neuen  
Bücher und unsere AutorInnen  
sowie spannende Einblicke in das  
Verlagsleben



Folgen Sie uns auf  
unseren Social-Media-Kanälen!