

Framing – den richtigen Rahmen finden

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 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“.

Das Metaversum und die damit einhergehende „Augmented Reality“ bringen uns neue, ungeahnte Potenziale in der Steuerung von Prozessen, aber auch in der Einflussnahme auf Menschen. Erste Auswirkungen spüren wir schon beim Hype zur Künstlichen Intelligenz. 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?

„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

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.

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 Urlauten entwickelte sich in grauer Vorzeit eine erste Form von gruppen- und sozialspezifischer Sprache. Dies 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. 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: Der Rundfunk – erst das Radio und dann das Fernsehen – erreichte 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.

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 Entwicklung der Cloud. Anfängliche Speicherkapazitäten von 20 MB haben sich fast bis ins Unendliche

gesteigert, sodass wir mittlerweile schon im privaten Umfeld mit Giga- und Terra-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 noch Vintage-Charakter oder wird nur noch dort eingesetzt, wo Datenschutzregeln den elektronischen Versand von bestimmten Informationen einschränken. Last, aber noch lange nicht least haben Smartphones, Apps und die verschiedenen Messengerdienste die Kommunikation noch einmal auf ein neues Level gehoben.

Beeinflussung von allen Seiten

Jeder kann mit jedem jederzeit fast uneingeschränkt kommunizieren. Jeder kann somit jeden jederzeit informieren und/oder beeinflussen. Genau da setzt die Schar von Influencern (also Framern) 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 daher 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 im Laufe des Tages zum Smartphone gegriffen wird, mit der wohl kalkuliert 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.

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, Beziehung 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. Denn:

Gesagt ist noch nicht gehört,
gehört ist noch nicht
verstanden, verstanden ist
noch nicht akzeptiert,
akzeptiert ist noch nicht
agiert

Wahrheit und Meinung

Kommunikation hat also offenbar viel mit der Wahrnehmung zu tun. Da unsere Aufmerksamkeit selektiv ist, gilt dies 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. Ich könnte ihn mir ansehen, wenn er mitgebracht wird. 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 Projektionssysteme 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.

Unter dem Begriff Metaversum oder Metaverse versteht man einen virtuellen Raum, der den Nutzern anhand von Virtual-Reality-Technologien die Möglichkeit bietet, als Avatare miteinander interagieren zu können. Im vernetzten Raum wird durch das Metaversum eine Verschmelzung von physischer Realität und virtueller Fiktion geschaffen, die die vorhandenen Grenzen traditioneller Websites oder interaktiver Systeme überwindet und neue Möglichkeiten für Unterhaltung, Kommunikation und Kommerz eröffnet. Experten sehen hier zeitgleich die Weiterentwicklung vom Desktop über Smartphone-Apps zu einer multivisionalen Informationsvermittlung (Infos auf die Brille).

Werte, Normen, Regeln

Um zu funktionieren, braucht jede Gruppe oder Gesellschaft allgemein geteilte Zielvorstellungen sowie Werte, Überzeugungen, Haltungen und Einstellungen, die durch den kulturellen Kontext oder auch traditionell geprägt sind. Dazu gehören außerdem persönliche sowie konkrete Bedürfnisse. Häufig formulieren Unternehmen ihre Wertvorstellungen und verpflichten die Mitarbeitenden auf deren Einhaltung (z. B. in den Compliance-Richtlinien oder der Unternehmens-Kultur).

Werte bilden die oft die Grundlage eines sozialen Gefüges oder einer Peergroup. Dann sind z.B. Ordnung, Ehrlichkeit, Vertrauen usw. für alle gleichermaßen wichtig und verbindlich.

Normen sind die Plattform für konkrete Verhaltensanforderungen, dienen der Mess- und Vergleichbarkeit des Handelns und vereinfachen das Zusammenleben von Individuen, indem sie Orientierung für eine erfolgreiche und akzeptierte Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen geben. Konformes Verhalten ist somit rechtfertigungsfrei. Nicht konformes Agieren führt hingegen zu Erklärungs- und Rechtfertigungsdruck bzw. zu Sanktionen.

Um ein Zusammenleben und Zusammenwirken mehrerer Individuen möglichst konfliktfrei zu gestalten, haben sich **Regeln** bewährt. Sie werden von den Beteiligten in einem Findungsprozess abgestimmt und gelten dann als vereinbart und akzeptiert. Oder eine höhere Instanz legt diese qua Macht oder Auftrag für alle verbindlich fest. Dies betrifft viele Bereiche des täglichen Lebens, wie zum Beispiel:

- Verkehrsregeln: Es gilt rechts vor links, bei einer grünen Ampel darf ich fahren, bei Rot muss ich anhalten – zu meinem Schutz und dem Schutz anderer.
- Spielregeln: vom „Mensch-ärgere-dich-nicht“ bis zu den 22 Kickern auf dem Fußballplatz: Ohne Regeln entsteht Chaos.
- Arbeitsordnung: Festlegen von Beginn und Ende der Arbeit, Vorsichtsmaßnahmen, Sicherheitsvorschriften
- Gesetze, die, bei Androhung von Strafe, als Leitplanken für das richtige Verhalten fungieren

Ziel ist somit auch die Gewährleistung von Ordnung, wohingegen der Verstoß als „Ordnungswidrigkeit“ geahndet wird. Dafür gibt es entsprechende Kataloge und Regelwerke.

Fast alle Regelwerke enthalten Formen und Instrumente der positiven Verstärkung bzw. der Sanktion bei Abweichung und Fehlverhalten. Normen und Regeln strukturieren unseren Alltag, sorgen für möglichst konfliktfreie Interaktion und spiegeln die Werte der Gesellschaft wider.

Bedürfnisse und Rollen

Am besten gehen andere aber auch noch auf meine Bedürfnisse ein und steigern dadurch mein Selbstwertgefühl. Die daraus resultierende (Selbst-)Zufriedenheit steht dann an der Spitze der Bedürfnispyramide, die, mit dem Namen des US-amerikanischen Psychologen Maslow untrennbar verbunden, in den vergangenen Jahren noch teils revidiert, teils modifiziert wurde. Maslow „reloaded“ würde neben dem nach wie vor gültigen **Bedürfnis** nach physischer, ökonomischer und ökologischer Sicherheit auf den folgenden Stufen die Bewertung durch andere (interne und externe Meinung), die Likes und Klicks und Promotion-Statements einbeziehen sowie als Vorstufe der Selbstverwirklichung die Achievement-Phase sehen, also das, was der Einzelne erreicht hat, was er darstellt, was er/sie ist oder zu sein vorgibt.

In vielen Situationen denken, reden und handeln wir aus einem individuellen Rollenverständnis heraus. Die **Rolle** hat die Aufgabe, das Verhalten erkennbarer und kalkulierbarer zu machen. Rolf Oerter geht in seiner Beschreibung der Rollen von der Unvollkommenheit des Menschen aus, der nicht immer für jede Erfahrung das richtige Verhalten zur Verfügung hat und nicht auf alle Herausforderungen in der gleichen Weise erfolgreich antworten kann. Daher ist nach seiner Auffassung ein Lernprozess erforderlich, der neben den verschiedenen lerntheoretischen Ansätzen in der Übernahme und Entwicklung von verschiedenen Rollen erfolgt. Er ist daher im Kern reziprok, also auf Wechselwirkung angelegt. Die Elemente sind:

- **Role-Taking**, d. h. Rollenübernahme (lernen, erkunden, ausprobieren, adaptieren)
→ Geschlechterrolle, Altersrolle, Schichtzugehörigkeit, familiale Rollen (Stellung in der Familie und Geschwisterabfolge), schulische und berufliche Rolle

- **Role-Making**, d. h. Rollenerwerb (Identität und Selbstverwirklichung)
→ die Person, die man wirklich ist (vgl. Konstruktivismus nach Watzlawick)

- die Person, für die man sich hält
- die Person, für die andere einen halten
- die Person, wofür man glaubt, dass die anderen einen halten
- die Person, die man werden möchte oder zu werden glaubt
- die Person, die man für das zukünftige Wunsch- oder Vorstellungsbild hält, das sich andere von einem machen

Um bei unserem Thema zu bleiben, haben wir es bei diesen Ansätzen mit externem Framing (vorgegebene Rollen) bzw. internem Framing oder Self-Framing (selbst gesetzte Rollen) zu tun.

Erziehung, Anpassung, Authentizität

Von Geburt an lernt der Mensch. Er soll durch den Erwerb von Wissen, von Fähigkeiten und Fertigkeiten, von Werten, Einstellungen und Verhaltensregeln ein gutes und akzeptiertes Mitglied der Gesellschaft und seiner sozialen Gruppe werden. Dieser Prozess – auch Sozialisation genannt – wird von vier Phasen geprägt:

1. Elternhaus (primäre Sozialisation)
2. Gleichaltrige, in Schule und Ausbildung (sekundäre Sozialisation)
3. Berufswelt (tertiäre Sozialisation)
4. Alter, z. B. als Rentner (quartäre Sozialisation)

Unter **Lernen** versteht man das Bereitstellen von Kenntnissen und Erfahrungen für zukünftiges Handeln oder auch die Fähigkeit, Kompetenzen, Inhalte und Erlebnisse intern zu speichern, um diese situativ angemessen abzurufen und einzusetzen. Lernen ist also ein Prozess der Verhaltensbildung und -änderung und somit die Grundlage für jegliche Modifizierung von Denken (Kognition), Fühlen (Emotion) und Verhalten (Aktion). Lernen geschieht zu Beginn eher spontan und von Neugier bzw. Ausprobieren geprägt, es ist somit inzidentuell (durch Ereignisse und Erfahrungen bestimmt) und implizit (beiläufig). Dies wird als *informelles Lernen* bezeichnet.

Später ist es geplant, gesteuert und institutionalisiert (Kindergarten, Schule, Ausbildung/Hochschule usw.). Hier geht es um *formales Lernen*. Verschiedene Lerntheorien versuchen die Mechanismen des Lernens zu erklären. Vom Beobachten und Nachmachen (Bandura) über Versuch und Irrtum (Skinner), das Konditionieren (Pawlow) bis zum Konstruktivismus.

Lernen ist die universellste Form des Framings.

Bei der Erziehung steht – wie der Name schon verrät – nicht nur die Selbstentdeckung, Selbstentwicklung, Selbstfindung und Selbstverwirklichung im Mittelpunkt, sondern es wird am „Subjekt“ gezogen, in eine bestimmte, zuvor definierte Richtung. Und das auf drei Ebenen:

- als Teilhabe an der Kultur,
- als Integration in die Gesellschaft und
- als Förderung des Prozesses der Persönlichkeitsausbildung und -entwicklung.

Erziehung beeinflusst und prägt, hat aber auch Grenzen. Entscheidend bleibt letztlich, dass mit allen Formen und Facetten auf das Individuum Einfluss genommen wird.

Erziehung ist konstituiertes Framing.

Ganz aktuell wird in diesem Zusammenhang darüber gesprochen, dass ganz im Sinne Darwins nicht der Intelligenteste oder Stärkste überlebt, sondern der Anpassungsfähigste. **Adaptabilität** soll also das adäquate Mittel der Unternehmen für die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft sein.¹ Also die Fähigkeit, aufgrund sorgfältiger Beobachtung der markt- und gesellschaftsrelevanten Trends und Entwicklungen antizipierend zu handeln und somit im wahrsten Sinne des Wortes „up to date“ zu sein. Diese Updates werden immer häufiger auftreten und reaktionsträge Unternehmen abhängen. In diesem Sinne ist Adaption das Anpassen eines Prozesses oder bestimmter Gegebenheiten, Rahmenbedingungen oder auch Personen an eine veränderte Umwelt.

Adaptabilität ist die Tür zum Framing von morgen.

Stereotype und Vorurteile

Darüber und über die Menschen, die ihnen folgen, kann man sich trefflich aufregen. Dabei dienen Stereotype zunächst einmal – urgeschichtlich entwickelt – der Entlastung des Gehirns. Man muss nicht bei jedem Reiz oder jeder Wahrnehmung viel nachdenken, sondern kann in Bruchteilen von Sekunden Ereignisse, Situationen und Menschen einordnen. Das reduziert Unsicherheit und schafft Klarheit und Orientierung in Zeiten immer größerer Komplexität. Widersprüche lassen sich so geschickt ausblenden. Stereotype stellen Zugehörigkeiten her. Ich weiß, wohin ich gehöre und wohin nicht. Als „soziale Eintrittskarte“ auf der einen Seite helfen sie bei der Abgrenzung auf der anderen Seite und der Definition von sich selbst und den anderen. Mein positives Selbstbild lässt sich besser erhalten in der eigenen Aufwertung und der Abwertung der anderen. Letztlich dienen Stereotype somit auch der Legitimation und dem Erhalt von Macht und Herrschaft.

Wie Vorurteile wirken

Vorurteile sind quasi die Söhne und Töchter der Stereotype. Verfestigt sich die schnelle Einordnung und Orientierung, wird sie Teil unserer Wirklichkeit, halten wir sie für wahr und gründen darauf unsere Meinung, dann bewegen wir uns in der Welt des Vorurteils. Wie schon beim Konstruktivismus gezeigt, sehen wir die Welt nicht, wie sie ist, sondern wie wir sie sehen wollen, wir sehen nicht die Realität, sondern unsere Wirklichkeit – also das, was in uns wirkt. Und Vorurteile haben einen hohen Wirkungsgrad. Dabei dienen sie zunächst einmal einer ersten Einschätzung *vor* dem Urteil oder der Beurteilung. Auch hier steht wieder die Entlastung des Gehirns, die schnelle Orientierung und Klarheit in der Komplexität im Vordergrund. Haben wir aber eine Person einmal in eine bestimmte Schublade gesteckt, wird sie schwerlich wieder herauskommen.

Die Gefahr liegt also darin, dass unsere schnellen Eindrücke sich zu einem Urteil verfestigen. Dazu gehört die Generalisierung (alle ... sind so und so), d. h., eine schlechte Erfahrung oder vermeintliches Wissen erhält dauernde Gültigkeit. Wir senden auch nicht mehr „Ich-Botschaften“ über unser Empfinden, sondern drücken mit „Du-Botschaften“ anderen den Stempel auf: „Nie bist du pünktlich. Dauernd kommst du zu spät. Immer muss ich auf dich warten.“ Eine Revision gelingt oft nicht nur durch anderslautende Daten und Fakten, sondern es ist zudem die andere persönliche Wahrnehmung und Erfahrung nötig, um zu einem anderen Urteil als zuvor zu kommen. Kommunikation wird nicht nur von sachlicher Information geprägt, Ein großer Teil besteht aus Erfahrungen (gut wie schlecht) und Emotionen. Daraus leitet unser Gehirn zur Vereinfachung der Wahrnehmung Stereotype und Vorurteile ab, die sich auf unsere Interaktion auswirken.

Stereotype und Vorurteile können als Bausteine des Framings dienen.

¹ (vgl. Sammelband *Impulse für Adaptabilität (2022)*, Offenbach – Jünger Medien Verlag

Definition von Framing

Framing lässt sich im Deutschen etwas ungenau mit „Deutungsrahmen“ bezeichnen. Ich habe schon aufgezeigt, dass die Wurzeln für Framing tief liegen und weit verzweigt sind. „Unbewusst denken, fühlen und verhalten wir uns immer aus einem individuellen Bezugsrahmen heraus.“ (Lohkamp, 2022) Und dieser Rahmen lässt sich bewusst gestalten und steuern. Es ergibt sich also ein Prozess, bei dem Themen, Inhalte und Ereignisse in ein Deutungsgerüst gesetzt und somit komplexe Informationen selektiert und strukturiert aufbereitet werden. Und dies ganz im Sinne des Framing-Erstellers.

Die Ursprünge des Framings liegen in der Beschreibung psychologischer Phänomene durch Gregory Bateson (1972)², der von „Exklusion und Inklusion bestimmter Informationen in Nachrichten“ spricht. Erving Goffman (1974)² baute auf dessen Erkenntnissen auf und bezeichnet Frames als „Definitionen von Situationen, die Ereignisse in Sinnstrukturen wiedergeben“. Er wendet Framing nicht auf die Massen-, sondern auf die Alltagskommunikation an. Eine gängige Definition stammt von Robert Entman (1993)²: „Framing bedeutet, einige Aspekte einer wahrgenommenen Realität auszuwählen und sie in einem Text so hervorzuheben, dass eine bestimmte Problemdefinition, kausale Interpretation, moralische Bewertung und/oder Handlungsempfehlung für den beschriebenen Gegenstand gefördert wird.“

Reduktion von Komplexität

Framing ist in diesem Sinne ein geschätztes Hilfsmittel, um die Komplexität von Themen zu reduzieren. Der Framer erweist seinen Adressaten einen vermeintlich guten Dienst, in dem er bestimmte Informationen und Sichtweisen hervorhebt und andere in den Hintergrund stellt. Insbesondere gesellschaftliche Themen können nicht in ihrer ganzen Komplexität vermittelt werden, sondern bedürfen der Rahmung bezüglich Blickwinkel und Kompaktheit. Selbstverständlich – so wird betont – obliegt die Auswahl des Rahmens und seines Inhalts nach wie vor der Verantwortung und Mitbestimmung des Empfängers der Botschaft. Hier müsste jetzt ein Augenzwinkern stehen, denn natürlich ist es die latente Absicht des Framers, *seine* Sichtweise bzw. die seines Auftraggebers zu vermitteln. Wir bewegen uns also hier auf dem schmalen Grat zwischen wohlgemeinter Aufbereitung von Information einerseits und der Intention von Beeinflussung oder gar Manipulation auf der anderen. Bei scheinbar objektiven Sachverhalten kommt es dennoch auf die Wahrnehmung und Bewertung an, wie das Beispiel vom Wasserglas (noch halbvoll oder schon halbleer) darstellt. Häufig wird es auch als Erklärung von Optimismus bzw. Pessimismus herangezogen.

Eine positive Deutung kann Mut machen und das Anpacken beflügeln, eine negative Deutung hingegen kann zur Resignation oder Lethargie führen. Manchmal wird beim Framing auch vom „Aufgleisen“ besprochen. Dabei bleibt offen, ob als Lokomotive mit eigenem Antrieb auf festgelegten Schienen oder als Wagon – gezogen von anderen. Ebenso determinierbar bleibt, ob der Zug wie bei der Modelleisenbahn immer die gleiche Runde fährt (Routine) oder sich in einem weitverzweigten Schienennetz bewegt (Variabilität), welche Weichen er nimmt, an welchen Signalen – oder Bahnhöfen er stehen bleibt. In jedem Fall kann die „Rahmung“ komplexer Informationen aus unserer Umwelt und unserem Kontext als Konstruktion der Alltagswirklichkeit und somit als „konstruktivistischer Ansatz“ verstanden werden.

Formen des Framings

Das Feld des Framings ist vielschichtig und different.

- Unter **Basic Framing** fallen der erste Eindruck, die Deutung und das Abgrenzen von Themen und Inhalten.
- **Peer Framing** meint die Wechselwirkung von Gruppen Gleichaltriger und/oder Gleichgesinnter – von der Schulklasse bis zur Fankurve im Stadion.

² Gregory Bateson (1972): Steps to an ecology of mind/Erving Goffman (1974): Frame Analysis/Robert Entman (1993): Framing: Towards a Clarification of a Fractured Paradigm

- **Social Framing** basiert auf den verschiedenen Phasen der Sozialisation des Individuums bis zur Ausprägung der eigenen Persönlichkeit.
- Aus diesem gesellschaftlichen Prozess abgeleitet ist das **Political Framing**. Es geht um die „Kunst“ der Vermittlung von politischen Inhalten, insbesondere in Wahlkampagnen zur Erlangung politischer Funktionen oder Ämter. Darüber hinaus steht die sogenannte „öffentliche Meinung“ im Fokus, die es im Sinne des Framers zu beeinflussen gilt. Mehr dazu bei Elisabeth Wehling (2018), die u. a. den Präsidentschaftswahlkampf von Donald Trump analysiert hat.
- **Ökologisches Framing** hat sich im Zuge der Entwicklung von Umweltbewusstsein und Klimawandel entwickelt. Dabei geht es um die Frage, wie eine Gesellschaft mental und agitativ auf diese Herausforderungen reagiert und ihre Sicht- und Verhaltensweisen zu ändern bereit ist. Jüngster Aspekt ist beispielsweise das „Greenwashing“ von Produkten und Unternehmen.
- **Ökonomisches Framing** betrachtet im weitesten Sinne Marketing und Werbung für Produkte und Dienstleistungen, das Markt-Placement und die Sales-Effects, d. h., mit welchen Mitteln Unternehmen ihre Akzeptanz im Markt, ihre Umsatzzahlen und letztlich ihren Gewinn bzw. Return on Investment erhalten bzw. ausbauen können. Dazu gehören dann auch solche Frames wie das Abstecken von Claims, die Arbeit mit Objectives oder KPI (Betriebswirtschaftliche Kennzahlen) bzw. OKR (Management-Methode zum Führen mit Zielen).
- Bleibt noch das **Business Framing**. Es gibt einige Schnittmengen zum vorherigen Bereich, jedoch stehen zusätzlich die Beziehungen der Menschen, ihre Interaktionen und die Wechselwirkungen mit der Organisation im Vordergrund. Dieser Bereich steht im Fokus dieses Buch.

Ferner unterscheidet man noch **externes** bzw. **internes** Framing, also die Einflüsse, die von außen an das Individuum herangetragen werden, und solche, mit denen es sich intern, also im eigenen Bewusstsein und Denken, auseinandersetzt.

Self-Framing

Neben dem Rahmen, den andere uns geben, gestalten wir sehr häufig unseren Rahmen selbst. Wir sprechen dann von „Self-Framing“. Wie schon bei Oerter erwähnt, verfügen wir über die Möglichkeit des „Role-Makings“, wir können also in selbstständiger Form unseren Weg suchen. Aber auch dabei sind wir von Einflüssen der Umwelt nicht frei.

Seit wir denken können, produzieren wir für die Gestaltung unseres Alltags Glaubenssätze. Wer hat nicht schon gehört:

- Das schaffst du nicht!
- Das ist zu schwer für dich!
- Das musst du genauer, sorgfältiger, besser machen!
- Das dauert alles zu lange!
- Das können andere aber besser!

Diese Liste ließe sich noch lange fortsetzen. Unser eigenes Framing macht daraus Glaubenssätze:

- Ich muss perfekt sein!
- Ich muss es allen recht machen!
- Ich darf keine Schwäche zeigen!
- Schnelligkeit geht vor Genauigkeit!
- Pünktlichkeit ist eine Zier!
- Ordnung ist das halbe Leben!

Bei manchen Menschen führen diese Glaubenssätze zu Einengung und Zwang, sie provozieren Fehler oder gefährden die Gesundheit. Wer perfekt sein und es allen recht machen will, landet schnell im Burn-out. Alle diese Glaubenssätze bezeichnet die Psychologie als „Antreiber“, wie z. B.:

- Sei perfekt! – Sei beliebt! – Mach es allen recht!
- Beeil dich! – Sei stark! – Streng dich an!

Menschen, die ihnen folgen, sind Getriebene. Hier gilt es, diesen Mechanismus zu erkennen und Glaubenssätze durch neue Einsichten zu überschreiben. Die Änderung von Gewohnheiten ist aber ein

mühsamer Prozess. Das Verändern der Denkweise bedeutet die Antreiber durch „Erlauber“ zu ersetzen. Solche sind z. B.:

- Akzeptiere die 80%-Lösung – Sei du selbst! – Trau dir etwas zu!
- Nimm dir Zeit! – Jeder hat mal einen schlechten Tag – Achte auf dich!

Glaubenssätze prägen unser Handeln und entscheiden, ob wir angetrieben oder mit Freiräumen leben.

Reframing

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Dieser Spruch ist allgemein bekannt und ein treffliches Alibi, sich nicht bewegen oder irgendetwas verändern zu müssen. Unser Gehirn hat aufgrund von Lernerfahrungen – vor allem in den ersten Lebensjahren – bestimmte Verhaltensmuster ausgeprägt. Und diese neurologischen Trampelpfade nutzen wir tagtäglich und wollen sie auch ohne Not nicht verlassen. Dabei motivieren uns Anreize und schrecken uns Unbequemlichkeiten oder gar Ängste ab. Der sogenannte „innere Schweinehund“ meldet sich dann auch schnell zu Wort und führt uns die Vorteile des bisherigen und die Nachteile eines etwaigen neuen Verhaltens vor Augen. Und nach „objektivem“ Abwägen, bleiben wir da, wo wir sind, und bei dem, was immer schon galt.

Dennoch kann es passieren, dass wir einer neuen Herausforderung begegnen (das Rauchen abgewöhnen, eine Diät machen, mehr Sport treiben etc.)? Jetzt gilt es, **etwas zu verlernen** bzw. etwas **anderes neu zu lernen**. Altes Verhalten soll durch eine neue Programmierung überschrieben werden. Es beginnt ein Prozess:

- **Die Bewertung der Herausforderung.** Ist wirklich eine Anpassung nötig oder kann ich das vielleicht doch mit den bisherigen Werkzeugen, Methoden und Verhaltensweisen bewältigen?
- **Die Definition eines neuen Ziels.** Was ist das neue Ziel? Was ist die neue Vorgehens- oder Verhaltensweise?
- **Die Entscheidung für ein neues Ziel.** Eine klare Absicht, sich auf den Weg machen zu wollen, liegt vor.
- **Schritt für Schritt durch neues Terrain.** Das richtige Tempo finden: zu schnell kann zum Sturz führen, zu langsam lässt den Prozess stocken oder scheitern.
- **Wissen, dass es mühsam sein wird.** Es wird definitiv Rückschläge geben auf dem Weg. Vielleicht müssen wir nachjustieren, die Landkarte tauschen, die Ausrüstung ergänzen.
- **Dranbleiben.** Der „innere Schweinehund“ wird uns bei jedem Stolperstein, jedem Problemchen einflüstern: „Siehste! Es geht nicht. Habe ich dir doch gleich gesagt. Lieber wieder den alten Pfad gehen. Da kennst du dich aus.“
- **Ziel erreichen und freuen.** Ein inneres Fest mit Glückshormonen feiern, weil das Ziel erreicht wurde, sich auf die Schulter klopfen, sich belohnen.
- **Wiederholen, wiederholen, wiederholen.** Ziel einmal erreicht, Spannung lässt nach. Und der „innere Schweinehund“ wittert seine Chance: „Okay. Das hat geklappt. Aber das war bestimmt nur eine Ausnahme. Auf die Dauer ist das zu mühsam, zu aufwendig, zu teuer. Lass es lieber. Früher war doch besser.“ Nicht drauf hören. Stattdessen: Gleich noch einmal den Weg gehen. Und noch einmal ...

Bis zur neurologischen Verankerung eines neuen Verhaltens braucht das Gehirn eine Reihe von Wiederholungen, bis es versteht: „Aha. Diese neue Verhaltensweise ist meinem Gehirnbesitzer wichtig. Also merken.“ Diese Manifestation funktioniert umso besser, wenn sie nicht nur von Erkenntnis und Notwendigkeit geprägt ist, sondern in der Verbindung von linker und rechter Hirnhälfte mit positiven Gefühlen (Erfolg), schönen Bildern (Party, Belohnung, Siegerpodest) und Erfahrungen (ich habe es geschafft) verbunden wird.

„Schlechte Gewohnheiten sind wie ein bequemes Bett – man kommt leicht hinein und nur schwer wieder heraus!“ Sean Covey

Organisations-Framing

Parallel zum eigenen Rahmen müssen sich Mitarbeitende in Unternehmen auch mit den dort vorhandenen „Rahmen“-bedingungen auseinandersetzen. Dabei handelt es sich um **Leitsätze oder Richtlinien**. Oft werden damit Ziele, Werte und/oder Strategien verknüpft. Alles hängt wieder mit der

Notwendigkeit der Orientierung zusammen. Viele Unternehmen geben den Mitarbeitenden Werte an die Hand, zeigen anhand von Compliance-Richtlinien den Handlungs- und Verhaltensspielraum auf, strukturieren das Tagesgeschäft durch Arbeitsordnungen oder definieren Aufgaben bzw. Ziele durch Kennzahlen (KPI, OKR). Häufig sind damit Beurteilungen oder Prämienzumessungen verbunden. Neuerdings wird im Zuge der neuen (aber eigentlich alten) Agilität auch das „richtige“ **Mindset** gefordert und gefördert.

Außerdem gibt es noch das sogenannte Handlungsquadrat, das den Rahmen von Mitarbeitenden im Unternehmen beschreibt:

- 1) **Wissen** Mitarbeitende bei einer Aufgabe,
 - um was es geht?
 - welche Ressourcen und Arbeitsmittel zur Verfügung stehen?
 - welche Ziele erreicht werden sollen?
 - welchem Zweck die Arbeit dient?
- 2) **Können** Mitarbeitende bei einer Aufgabe
 - ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einsetzen?
 - einen ausreichenden Schulungs- und Qualifizierungsstand vorweisen?
- 3) **Wollen** die Mitarbeitenden die Aufgabe erfüllen? Sind sie vom Inhalt und Sinn der Aufgabe überzeugt und motiviert?
- 4) **Dürfen** die Mitarbeitenden (vorgegebene bzw. vereinbarte) Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume eigenständig nutzen, dürfen sie eigene Ideen einbringen? Sind sie für die Durchführung und das Ergebnis selbst verantwortlich?

Wird einer der Aspekte ausgeklammert oder nur eingeschränkt umgesetzt, gerät das gesamte System in Schiefelage und die Handlungskompetenz der agierenden Personen wird ausgebremst.

Wie schon Karl Valentin zu sagen wusste: <i>Können hätten wir schon wollen, aber Dürfen haben wir uns nicht getraut.</i>
--

Im Laufe unseres Lebens, erwerben wir Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Erfahrungen, die oft mit Emotionen verbunden sind. Unsere für das analoge und digitale Denken zuständigen Hirnregionen werden dabei mit Informationen gefüllt und in einem stetigen interaktiven Prozess von uns befragt. So gibt es z.B. 4 Entscheidungsquadranten:

1. **Wissen:** Ich weiß, dass es geht/nicht geht.
2. **Fähigkeiten/Fertigkeiten:** Ich kann das/kann das nicht.
3. **Erfahrungen:** Das hat schon mal funktioniert/nicht funktioniert.
4. **Emotionen:** Das brachte gute/schlechte Gefühle.

Mancher fällt nach wie vor eine Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“. Dieser „Bauch“ wird aber gesteuert von unserem Wissen, unsere Fähigkeiten, den Bedingungen unseres Umfelds sowie unserer Einstellung und Motivation.

Themen und Ziele müssen klar sein

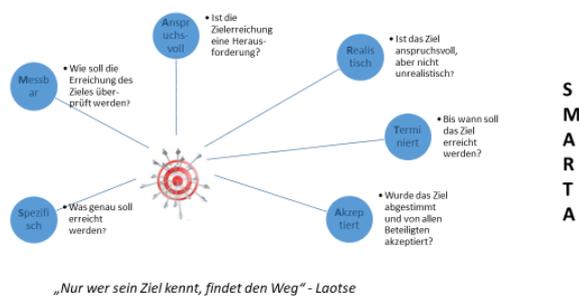
Ich durfte immer wieder mal Meetings und Projektteamtreffen moderieren und dabei oft eine wesentliche Beobachtung machen: Man meint, es sei alles klar und alle wüssten Bescheid. Aber hakt man nach, ist dem nicht so. Beispiel: Frage des Moderators: „Was ist denn das Thema des heutigen Meetings?“ – Unmut in der Gruppe: „Das ist doch bekannt. Stand doch in der Einladung. Wir sollten uns nicht so lange bei der Vorrede aufhalten.“ Der Moderator bittet darum, mal eben auf ein Kärtchen oder Post-it das Thema zu schreiben. Und schon ergibt sich ein differenziertes Bild an Themen. Der Moderator bittet nun darum, das Ziel des heutigen Meetings aufzuschreiben. Das Bild wird meist noch bunter, weil jeder das Ziel aus seiner Sicht (Einkauf, Controlling, IT, Produktion, Konstruktion, Vertrieb) interpretiert. Ihr Meeting, Ihr Projekt kann nur erfolgreich sein, wenn für alle Beteiligten

Thema (Aufgabe) und Ziel klar, d. h. abgestimmt, verstanden und akzeptiert sind.

Welcher Baum ist es denn?

Wenn Teammitglieder diese Nachfrage für Unsinn und Zeitverschwendung halten, empfehle ich folgendes kleines Gedankenexperiment: Der Moderator bittet die Gruppe, einmal spontan an einen Baum zu denken. Nach kurzer Bedenkzeit fragt er die Bäume ab. Es wird eine bunte Mischung sein, von der Tanne bis zum Apfelbaum. Nun schildern Sie die Aufgabe: ein Eimerchen mit Wasser füllen, Spülmittel dazu, ein Lappchen in die Hand und die Blätter des Baums durch Abwischen von Staub befreien. Unverständnis in der Gruppe, bevor Sie aufklären, dass Sie an den Gummibaum auf dem Höckerchen im Wohnzimmer gedacht haben.

Um zu handeln, müssen Sie wissen, um welchen Baum es geht. Wenn das klar ist, besprechen Sie, ob es um die Wurzeln, die Rinde, die Blätter oder die Baumpflege gehen soll. Ansonsten kommt etwas ganz anderes bei Ihrer Teamarbeit heraus: unterschiedliches Verständnis und verschiedene Vorstellungen von Thema oder Aufgabe. Bei den Zielen ist es nicht anders. „Wischi-Waschi“-Beschreibungen funktionieren nicht. Sie kennen vermutlich die SMARTA-Formel. Ich habe sie noch um ein weiteres „A“ ergänzt: für **abgestimmt** und **akzeptiert**.



Die SMARTA-Formel

Innerbetriebliche Kommunikation

Alles, was wir nicht kennen, worüber wir keine oder nur spärliche Informationen haben, fördert Unsicherheit und macht Angst. Beides lähmt. Weg also mit Teilwissen und Teilwahrheiten. Die Devise muss sein: Alle wissen Bescheid. Mitarbeitende brauchen Orientierung, wohin die Reise geht. Sie müssen recht geframed werden, brauchen den richtigen Rahmen.

Nutzen Sie vorhandene, schaffen Sie neue Möglichkeiten der Information und Kommunikation, wie z.B.:

- Tägliches Briefing für aktuelle Aufgaben
- Wöchentliches Projektupdate
 - im Intranet
 - per Videobotschaft des Projektleiters, der Geschäftsführung etc.
 - regelmäßige oder meilensteinbezogene Statements des Projektteams, zu denen allen eingeladen sind
- Einrichtung eines Projektforums für Fragen, Anregungen, Meinungen
- Best-Practise-Meetings zum Fortschritt

Seien Sie sensibel für den „Flurfunk“. Daraus lässt sehr gut erkennen, was an Falschmeldungen unterwegs ist, wie sich die Stimmungslage darstellt, welche Fragen die Belegschaft umtreiben.

Betroffene zu Beteiligten machen

Ja, das ist eine Binsenweisheit, aber trotzdem wahr. Wenn etwas mit mir gemacht wird, auf das ich keinen Einfluss habe, führt dies zu Widerstand oder Passivität samt Frust oder Resignation. Also von Beginn an schauen, wen das Thema angeht, wen sie ins Boot (= Team) holen, zum Einbringen von Ideen auffordern und unbedingt auf dem Laufenden halten. Denken Sie dabei an die zwei „N“: Was könnte

für **Neugier** sorgen? Welcher **Nutzen** für den Einzelnen, für eine Abteilung oder das Unternehmen ist damit verbunden?

Blockaden verhindern

Flucht oder Kampf lässt unseren Körper durch das Ausschütten von Adrenalin das Denken unterbrechen und Energie für „auf ihn mit Gebrüll“ oder „Beine in die Hand nehmen“ bereitstellen. Dieser Automatismus greift immer dann, wenn uns etwas Angst macht, neu oder ungewohnt ist, gefährlich erscheint usw. Also werden andere, die unseren Vorschlag als unbequem, ungewohnt oder bedrohlich empfinden, flüchten:

- „Dafür habe ich jetzt keine Zeit.“
- „Darauf kommen wir später zurück.“
- „Schreiben Sie das mal auf.“

Oder kämpfen:

- „Das geht so nicht.“
- „Das gehört nicht zu Ihren Aufgaben.“
- „Es läuft doch alles.“

Wenn Sie mit Ihrem Vorschlag, Ihrer Idee nicht in die Blockade laufen wollen, überlegen Sie sich, was Ihr Gegenüber neugierig machen könnte. „Herr Meier, wie wäre es, wenn wir unser Prozessergebnis um 5 Prozent verbessern könnten?“ Auf die Frage „Wie soll das gehen?“ können Sie nun Ihre Argumente, Zahlen und Fakten nennen. Zum anderen haben Sie darüber nachgedacht, was für Ihr Gegenüber der Nutzen sein könnte (wie z. B. schnellerer Ablauf, weniger Aufwand, Kostenersparnis, Imagegewinn usw.). Damit ergibt sich die Chance, nun zu einem offenen und konstruktiven Dialog zu kommen. Überwinden Sie also das allseits beliebte **„Begründungsdenken“** („Das geht nicht, weil ...“) durch ein **„Bedingungsdenken“** („Unter welchen Bedingungen, Voraussetzungen könnte es funktionieren? Was müssen wir dafür tun? Wollen wir es nicht einfach mal ausprobieren?“).

Das Nachdenken über eine Antwort „beruhigt“ das Gespräch und gibt zudem die Chance, über das Sammeln von Informationen die Sachorientierung auf eine Ebene zu bringen, die ein offenes Ergebnis ermöglicht und aus der Sachgasse der „Killerphrasen“ herausführt.

Beispiel für eine zielführende Antwortreaktion:

„Das geht so nicht!“

„Warum geht es so nicht? – Was spricht dagegen, es zu probieren? – Unter welchen Bedingungen könnte es funktionieren? – Was müssten wir tun, damit es machbar wird?“

Eine Übersicht weiterer gezielter Fragen finden Sie auf meiner Homepage unter Materialien.

Werkzeuge des Framings

Häufig wird in diesem Zusammenhang auch vom „Ersteindruck“ gesprochen. Was muss ich tun, um beim Gegenüber einen Reiz anzusprechen, eine Wirkung zu erzielen, einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen? Also den anderen – wie Eindruck nahelegt – zu prägen, zu framen. Es geht abgesehen von Personen und ihrer Wirkung darum,

- bestimmte Informationen auszuwählen,
- sie hervorzuheben,
- sie akustisch, visuell, medial besonders herauszustellen,
- ihnen damit ein besonderes Gewicht zu verleihen,
- bei den Adressaten einem speziellen Reiz auszulösen, der alle Filter überwindet und seine Wirkung entfaltet
- und dem Gehirn des Informations-Empfängers zu signalisieren: Diese Nachricht ist von großer Bedeutung für dich. Merk dir das, was da kommt!

Selbstverständlich geraten dadurch andere – möglicherweise sogar gegensätzliche – Informationen in den Hintergrund. Das wird in Kauf genommen oder bewusst so gesteuert.

Priming

Ein besonders eindrückliches Beispiel sind die im Supermarkt (oder generell beim Einkauf) gesetzten Reize (optische = Werbeschilder, akustische = Hintergrundmusik oder Ansagen, olfaktorische =

Geruch von frischem Brot etc.), die dem Gehirn des Kunden suggerieren: „Kauf mich!“ Priming bahnt den Weg, an dessen Ende die Kaufentscheidung stehen soll. Dabei wird die ganze Klaviatur unserer Reize oder Stimuli auf der einen und die ganze Welt unserer Assoziationen andererseits genutzt. Dabei ist besonders wichtig, den Reiz schnell und unmittelbar zu setzen, sodass die Assoziationen (auf Erfahrungen, Gefühle und Emotionen) einsetzen, bevor wir über die Information und deren Bedeutung/Nutzen für uns mit der anderen Gehirnhälfte nachdenken können. Wir werden speziell auf diese Weise durch alle Formen des Marketings „angetriggert“.

Erstaunlich ist zudem, dass dieses Priming sogar nachhaltig wirken kann, wie John Bargh (1996) im Zuge des „klassischen „Florida-Experiments“ nachweisen konnte.³ Oder nehmen wir ein anderes Beispiel: Die Wand ist: weiß, der Schnee ist: weiß. Was trinkt die Kuh? – Sie werden automatisch „Milch“ sagen: Sie wurden erfolgreich „geprimed“, obwohl die Kuh natürlich Wasser trinkt.

Priming ist somit eine Form des selektiven Framings mit einem klaren Targeting (Zielerreichungsabsicht).

Kontext, Agenda, Setting

Alle drei Begriffe haben bestimmte Schnittmengen und werden von daher hier zusammen betrachtet. Ein **Kontext** ist der Denk-, Kommunikations- und Handlungszusammenhang, in dem eine Information entsteht bzw. weitergeben und eingeordnet wird. Es geht also einerseits um den Zusammenhang bei der Verwendung eines bestimmten Wortes oder Begriffs und auf der anderen Seite um alle Elemente, die zum Verständnis einer (Sprech-)Situation beitragen. Somit gehört zum erfolgreichen Framing auch die richtige Kontext-Findung dazu. Man unterscheidet zwischen sprachlichem und situativem Kontext. Der Kontext ist somit ein **Hilfsmittel des Framings**.

Die **Agenda** ist die bewusste und zielgerichtete Auswahl von Themen und den damit verbundenen Informationen. Wenn jemand etwas nicht auf „seiner Agenda“ stehen hat, will er damit ausdrücken, dass dieses Thema für ihn nicht relevant oder interessant ist. Darüber hinaus dient eine Agenda als Festlegung der Reihenfolge bei der Bearbeitung von Themen und Aufgaben sowie als Gliederung und Orientierungshilfe – oft auch im Sinne einer Tagesordnung – für Workshops und Meetings. Das Aufstellen und Abarbeiten einer Agenda und somit die Fokussierung auf bestimmte, ausgewählte Themen und Informationen ist somit **Teil des Werkzeugkastens beim Framing**.

Unter **Setting** versteht man „den Rahmen einer Situation in einem Kontext“ (Lohkamp 2022). Es bildet somit das Feld ab, auf dem die beteiligten Personen interagieren. Im Filmbereich bezieht sich der Begriff auf die Anordnung einer bestimmten Szene gemäß Drehbuch, das heißt, das Setting zwischen Personen gibt den Gestaltungs- und Handlungsspielraum vor, den die Agierenden für ihre Ziele nutzen können. Das Setting gehört somit zur **Architektur des Framings**.

Denotation, Konnotation und Semantik

Diese drei Begriffe sind in der Sprachwissenschaft zu Hause. Die **Denotation** meint die eigentliche, ursprüngliche Bedeutung eines Wortes. Sie ist frei von Interpretation oder Deutung – also wertneutral. Das Wort „Lehrer“ bezeichnet also „eine Person, die Schüler unterrichtet“. Dabei fällt es schwer, sich auf diese sachliche Ebene zu beschränken. Unsere andere Gehirnhälfte verbindet nämlich mit dem Wort automatisch unsere Erfahrungen, Erinnerungen und Emotionen und ruft mehr oder weniger positive Assoziationen hervor, die wir mit „Lehrer“ verbinden.

Darüber hinaus schwingt bei vielen Wörtern aber auch eine Verwendung im sogenannten „übertragenen Sinne“ mit. So sorgt die Aussage „Du bist mein ganzes Herz“ für den Ausdruck eines innigen, positiven Gefühls über die Bezeichnung eines inneren Organs hinaus. Die Nebenbedeutung eines Wortes ist die **Konnotation**, also das, was in uns beim Hören angesprochen wird und eine Wirkung auslöst. So entstehen positive oder negative Wertungen. Mancher denkt bei „Nacht“ nicht nur an eine Zeitspanne, sondern an Dunkelheit, Kälte, Einsamkeit, Angst oder andererseits an einen lauen

³ Eine Versuchsgruppe sollte an Begriffe denken, die mit Alter zu tun haben. Die andere Gruppe bekam diesen Hinweis nicht. Beiden Gruppen sollten sich dann in einem Raum bewegen. Die erste Gruppe bewegte sich – entsprechend getriggert – deutlich langsamer und vorsichtiger.

Moment im Sommer beim Betrachten des Sternenhimmels. Die „Nacht“ im Leben eines Menschen kann daher auch als negative Lebensphase oder Moment der Krise und Verzweiflung verstanden werden. Frege⁴ bezeichnet Konnotation als „intentionale Bezugnahme“. **Framing nutzt für seine Zwecke bestimmte Wörter und die damit verbundenen Konnotationen.**

Macht man sich über die Bedeutung von Wörtern und Sätzen Gedanken, befindet man sich im Bereich der **Semantik**. Insbesondere dann, wenn es um deren Interpretation und Deutung geht. Dabei wird untersucht, wie Wörter in einer Sprache verwendet, wie sie von Menschen verstanden und in einem Kontext eingeordnet werden, aus dem sich ihre Relevanz und Bedeutung für Verwender und Empfänger von Informationen erschließen. Die Identifikation von Bedeutungen leistet einen wesentlichen Beitrag zur Verständigung, bietet aber auch die Möglichkeit, der Bedeutungssteuerung im Sinne eines allgemeinen, tradierten oder neuen bzw. bewussten Gebrauchs in täglichen Zusammenhängen. Da wir in der deutschen Sprache (aber nicht nur da) Wörter mit doppelter oder sogar mehrfacher Bedeutung haben, kommt der Semantik bei der Identifikation eine wichtige Rolle zu. Insbesondere zur Vermeidung von Missverständnissen. Man kann zwar aus der Nordsee ein Kilo Watt holen, aber damit keinen Elektromotor antreiben.

Seit den 1990er-Jahren gibt es bereits das **Narrativ**. Der Begriff ist also gar nicht so neu, wie es zurzeit den Anschein hat, da er durch fast inflationäre Verwendung in Talkshows, Kommentaren und Statements in aller Munde ist. Ein Narrativ steht zunächst einmal für eine sinnvolle Erzählung – wie der lateinische Ursprung schon verrät. Allerdings ist mit dieser Erzählung die Absicht verbunden, einerseits eine bestimmte Art der Wahrnehmung der Umwelt zu transportieren und andererseits die Zuhörer von dieser Sicht der Dinge so zu überzeugen, dass sie sich dem Narrativ anschließen, es im besten Fall der Einflussnahme zu dem ihren machen. Ein Narrativ will bewusst Werte, Meinungen und Emotionen transportieren. Und zwar solche, für die die Zuhörer gemäß ihrer Wirklichkeit, ihres Kontextes, ihres Settings empfänglich sind. Narrative haben oft einen Bezug zu einem bestimmten Themenfeld, einem konkreten kulturellen Umfeld und oder bestimmten Regionen/Nationen. Sie sind keine „Märchen“ klassischer Art, sind schon gar nicht beliebig, sondern in höchstem Maße intentional und in der Regel strukturiert und gesteuert. Dabei ist nicht der Wahrheitsgehalt ausschlaggebend, sondern vielmehr das gemeinsame Bild der Wirklichkeit, des Alltags, der politischen Lage etc. Narrative haben somit – wenn sie professionell gestaltet sind – eine große Anziehungs- und Strahlkraft. Dabei ist es neuromorphologisch wichtig, ein gewähltes Narrativ permanent zu wiederholen, in diversen Kanälen zu platzieren und ggf. zu variieren oder anzupassen ohne den Kern, die Zielbotschaft aufzugeben. Wer etwas auf sich hält und Aufmerksamkeit erreichen möchte, übt sich im „Storytelling“ und hat ein Narrativ. **Ein Narrativ ist somit ein äußerst geeignetes Instrument zur persönlichen und gesellschaftlichen Orientierung(-sgebung) im Rahmen eines Framingprozesses.**

Wenn Sie bis hierher meinen Ausführungen gefolgt sind, wird vermutlich die Frage aufgetaucht sein, ob das nicht alles schlicht und ergreifend nichts anderes als **Manipulation** sei. Ja und nein! Ich habe aufgezeigt, dass wir ab dem Verlassen des Mutterleibes von Beeinflussung umgeben sind. Dabei geht es darum, ob diese elementar zu einem Entwicklungs- und Reifeprozess, also zur Menschwerdung, dazugehört, oder ob andere Ziele – meist partielle oder individuelle – dahinterstecken. Nämlich wenn Beeinflussung nicht zum Wohle der beeinflussten Person oder Gruppe oder Gesellschaft geschieht, sondern primär oder ausschließlich im Sinne und der Zielsetzung des Beeinflussenden.

Es geht also nicht nur wertfrei um „Handhabung“. Denn in der Psychologie oder Soziologie bekommt diese die Bedeutung einer gezielten und oft verdeckten – also für andere undurchschaubaren – Einflussnahme, meist zum Vorteil des Manipulators. Es geht also um bewusste Steuerung von Personen oder auch Prozessen in eine bestimmte Richtung. Dabei werden alle Instrumente aus dem Werkzeugkasten des Framings eingesetzt. Und oft wird an Erfahrungen und Emotionen angeknüpft. Gewisse Formen der Manipulation sind gesellschaftlich erkannt und akzeptiert. Man weiß, dass Werbung nicht unbedingt das Wohl des Kunden im Fokus hat, sondern den Umsatz von Produkten und

⁴ <https://www.philolopedia.de/was-kann-ich-wissen/bedeutung/gottlob-frege-%C3%BCber-sinn-und-bedeutung/>

Dienstleistungen. Häufig hat aber der Begriff Manipulation eine negative Konnotation, weil wir undurchsichtige, böse Ansichten damit verbinden. Insbesondere die verbale Ebene bietet mit zahlreichen rhetorischen Werkzeugen viele Möglichkeiten, wie schon Rupert Lay vor vielen Jahren erkannt hat.⁵ Noch einmal Achtung: **Framing kann auch von der reinen Beeinflussung in die Manipulation übergehen.** Die Verantwortung liegt in der Hand des Anwenders.

Einige Anwendungsfelder

Ein klassisches Anwendungsfeld für das Framing einer Zielgruppe ist der Verkauf von Waren und Dienstleistungen, aber auch Verhandlungssituationen oder mancher Blog gehören dazu. Immer geht es darum, die Adressaten zu einer Denk- und Verhaltensweise im Sinne der Autoren zu bewegen.

Die alte Strategie-Formel des Verkaufens hat daher nach wie vor Gültigkeit: AIDA – sie steht für:

- **A**ttention (Aufmerksamkeit herstellen)
- **I**nterest (Interesse wecken)
- **D**esire (Bedürfnisse und Wünsche erzeugen)
- **A**ction (Handlung im Sinne von Zustimmung bzw. Kauf)

Framing geschieht hier vor allem über die emotionale Schiene. Es gilt herauszufinden,

- was sie Zielgruppe anspricht, auf welchen Reiz sie reagieren wird,
- welche Gefühle positiv oder negativ angesprochen werden können,
- welche Versprechen matchen,
- wie eine Aufforderung zum Kauf verpackt werden muss.

Beispiel Onlinehandel

Nehmen wir mal das boomende Online-Geschäft. Der potenzielle Kunde wird wertgeschätzt. Man gibt ihm das Gefühl, wichtig und einzigartig zu sein. Zum Beispiel durch persönliche Anrede beim Öffnen der Internetseite (der Kunde wird geduzt, um Nähe herzustellen), durch auf ihn abgestimmte Kaufangebote (die Künstliche Intelligenz leistet da gute Dienste), durch eine schier endlose Auswahl (wie im Schlaraffenland) und schnelle Lieferung. Hinzu kommt auch noch der Paketbote, der mir die „Ehre erweist“ die Sachen vorbeizubringen. Ich habe dann mein Warenhaus zu Hause und kann in Ruhe ohne Kosten und Mühe für die Fahrt in die City, die Parkplatzsuche und das Gedränge anprobieren und auswählen. Diese Streicheleinheiten für das Selbstwertgefühl der Konsumenten sind der Grundpfeiler für den Erfolg des Versandhandels.

Die Tricks der Branche

Dieses Framing kann durch ein spezielles Tuning noch verfeinert werden: Man schickt dem Kunden, der sich zuvor brav mit seinen Daten registriert hat, wohl dosiert, aber bestimmt Newsletter und Gutscheine und weist ihn auf Rabattaktionen hin. Egal ob ein Preis vielleicht zuvor entsprechend erhöht wurde – Hauptsache, es gibt einen Nachlass und das Gefühl für den Kunden, erfolgreich dem Anbieter ein paar Euro abgeluchst zu haben. Häufig gerät durch dieses positive Gefühl, ein Preisvergleich in den Hintergrund.

Ein anderer Trick läuft über (künstliche) Verknappung: es gibt nur noch wenige Exemplare der gewünschten Ware (mit roter Schrift als Warnung eingblendet) und/oder die Ware ist nur noch bis zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbar bzw. nur solange der Vorrat reicht erhältlich. Das nährt die Angst, etwas zu verpassen. Dabei wird der Kunde natürlich im Unklaren gelassen, wie groß der Vorrat wirklich ist. Rabattaktionen sind zeitlich befristet und/oder an eine Mindestabnahmesumme gekoppelt. Mit diversen Variationen: Mal entfallen Versandkosten, dann gibt es Prozente auf alle Artikel oder nur auf den teuersten/billigsten bzw. der Nachlass besteht aus einem festen Euro-Betrag.

⁵ Rupert Lay (1998). Manipulation durch die Sprache

Der Kundenbindung dient ein Gutschein, der für den nächsten Einkauf in Aussicht gestellt wird und auch erst dann eingelöst werden kann.

Operieren mit Emotionen

Schon vor Jahrzehnten wurde der Hausfrau ein „schlechtes Gewissen“ eingeredet, wenn sie auf einen Weichspüler verzichtet und die Wäsche von ihrer Familie als kratzig empfunden wird. Angst vor Versagen oder Ausgrenzung und das Suggestieren von Schuldgefühlen sind dabei probate Mittel. Das geht natürlich auch andersherum: durch das Verwenden eines bestimmten Produkts fühle ich mich wertgeschätzt, anerkannt, kann ich meine Probleme lösen oder der Umwelt etwas Gutes tun. Apropos Umwelt.

Greenwashing

Neuster Trend der Werbung: Verwendung von braunem Papier mit grüner Schrift als vermeintliche Umweltverpackung, der Hinweis auf Recycling, das Spielen mit Begriffen wie Kinder, Zukunft, Natur. Das sogenannte „Greenwashing“ greift rasend um sich. Und der „naive“ Kunde begnügt sich mit dem äußeren Schein und hinterfragt nicht, wie viel Umweltverantwortung bei den Unternehmen wirklich zu finden ist.

Scheinbarer Expertenstatus

Bis heute aktuell: die Werbung mit dem „Experten“. Von Klementine über den Waschmaschinenhersteller, der wusste, „was Frauen wünschen“, bis zu den Damen und Herren im weißen Kittel wissen alle, was gut für mich ist. Auch Schauspieler und Sportler sind hervorragende Werbe-Botschafter. Ja, wenn *die* das Produkt empfehlen, muss es ja gut sein, soll man denken und – kaufen. Das rationale Denken, dass dies für die genannten Personen nur ein meist gut bezahlter Nebenjob ist, bleibt außen vor.

Die Psychologie der Werbung

Zum Framen sind auch eingängige Logos oder Slogans wichtig. Oder auch die Verwendung von Kunstwörtern. Fahrzeuge mit dem Stern, dem Blitz oder der Raute haben einen hohen Wiedererkennungswert. Zudem tragen sie zur Markenbindung des Kunden bei. Geframt wird hier vorzugsweise in Englisch mit dem Hintergrund, dass Anglizismen jedweder Art besonderes bei jüngeren Zielgruppen hoch im Kurs stehen. Es ist zum Hinterfragen und Selbst-Sensibilisieren interessant, bei Werbespots zu verfolgen, welche Waren beworben werden, wie oft Experten auftreten, welche Slogans gepostet werden und wie lang so ein Spot in der Regel ist. Man geht von einer Aufmerksamkeitspanne von maximal 30 Sekunden aus. In dieser Zeit muss die Botschaft transportiert sein. Selten sind es Fakten, meist Emotionen, die mit unterstützenden Bildern und entsprechender Musik ergänzt werden. Auch die Stimmen der Sprechenden werden bewusst nach der erforderlichen Sanftheit oder dem Nachdruck ausgewählt. Dies gilt auch wieder stark zielgruppenorientiert für die diversen Blogs, auf denen nette Leute scheinbar nur locker aus ihrem Leben und Alltag plaudern oder weil sie so selbstlos sind wichtige Tipps und Produktempfehlungen weitergeben.

Framing ist ein wichtiges Werkzeug in Verkaufs- oder Verhandlungssituationen.

In Unternehmen gilt u.a. , Leitplanken zu setzen und Rahmenbedingungen festzulegen. Mitarbeitenden müssen die Werte, Regeln und Ziele des Unternehmens und der Führung kennen.

Es sollte ferner transparent sein:

- für welchen Content und Purpose Unternehmen, Führung und die eigene Aufgabenauffassung stehen
- welchen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum es gibt
- ob das Handlungsquadrat umgesetzt wird
- ob Raum für Kreativität und Innovation zur Verfügung steht
- dass in Bedingungen (Es geht, wenn ..) statt in Begründungen (Es geht nicht, weil ...) gedacht wird

Erfolg ist der größte Motivator. Vergessen Sie die üblichen Anreizsysteme oder gestelztes Lob als tägliche Pflichtübung. Wesentlich für das Wollen der Mitarbeitenden sind das Vermeiden von

Demotivation und das Ermöglichen von Erfolg. Vertrauen Sie Ihrem Team? Oder haben Sie noch die üblichen Kontrollmechanismen installiert? Die beginnen bei der minutiösen Zeiterfassung und enden bei der Einmischung als „Edelsachbearbeiter“ oder der Auffassung, dass man selbst es doch immer am besten macht. Das große Manko in Unternehmen ist bis heute, dass wir der Belegschaft grundsätzlich erst einmal misstrauen, sie nur über das Nötigste informieren, Ziele und Wege schwammig formulieren und uns intensiv mit Fehlern und der Suche nach dem Schuldigen beschäftigen können, statt die Problembewältigung in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei haben wir nie die Zeit, es gleich richtig zu machen, aber hinterher die Zeit für doppelte Arbeit und Korrekturen.

Framing findet sich im Unternehmenskontext in vielen Bereichen: Recruiting, Zielvereinbarung, Stellen- und Aufgabendefinition und Führung.

Persönlichkeit

Mit Herz und Bauchgefühl

An erster Stelle steht mein Selbstwert und das damit verbundene Selbstwertgefühl. Ich bin einzigartig. Ein Unikat. Das gilt selbst für eineiige Zwillinge. Ich bin geliebt. Ich habe eine Aufgabe in dieser Welt. Ich bin nicht Selbstzweck, sondern vernetzt mit anderen Geschöpfen. Daher definiere ich mich als „Ich“ in der Wechselbeziehung mit dem „Du“. Mein persönliches Framing ergibt sich daher aus meinen Werten, meinen Normen und Regeln, meiner Wirklichkeit, Wahrheit und Meinung. In der Literatur wird oft der Begriff Herz verwendet. „Man sieht nur mit dem Herzen gut“, gibt uns der Kleine Prinz mit auf den Weg. Auch unser (Bauch-)Gefühl ist ein Indikator für richtig oder falsch. Wir können dazu auch auf die „innere Stimme“ oder das Gewissen hören. Somit verfügen wir sehr wohl über einen Prüf- und Steuerungsmechanismus für unser Denken, Reden und Handeln.

Selbstreflexion

Als Gehirnbenutzer darf ich selbst denken und mir aufgrund der vor mir beschafften und reflektierten Informationen ein Bild machen. Ich handle nicht nach dem Motto „Warum soll ich denken, ich habe doch eine Meinung“. Mein Denken wird nicht an Smartphone & Co. ausgelagert. Die Maxime, meine Ziele und meinen Nutzen erreichen zu wollen, sollte immer das Korrektiv des Ziels, des Nutzens, der Unversehrtheit der anderen beinhalten. Ansonsten besteht die Gefahr pathogener Abweichung als Egoist, Egomane, Narzisst oder Soziopath. Vertrauen wir dabei uns selbst (dass wir nicht zu kurz kommen) und vertrauen wir den anderen (dass uns nicht alle permanent über den Tisch ziehen wollen)? Fehlt uns das Selbstvertrauen, landen wir wohlmöglich beim Frame „des „Minderwertigkeitskomplexes“ oder des „Losers“ oder – gern in sozialen Netzwerken genommen – des „Opfers“. Auch Mobbing ist eine böswillige Spielart des Framings. Dies gilt für Unternehmen genauso wie für das private Umfeld. Schnell sind wir in der Schublade oder wir packen andere da hinein. Ursache ist die Xenophobie – die Angst vor dem Fremden, Ungewohnten. Im Zusammenhang damit steht, ob etwas oder jemand in unseren Frame passt.

Ohne moralischen Zeigefinger folgen nun einige **kurze Impulse**, wie Sie es anders und vielleicht besser machen könnten.

- Ich schaue auf mich – auf meine „unique living points“ – und vertraue mir.
- Ich bin einzigartig, wertvoll und geliebt.
- Mein Wert besteht abseits von Klicks und Followern.
- Ich muss nicht „mainstream-like“ oder „instagramable“ sein.
- Ich nehme andere so, wie sie sind.
- Ich schaue auf das, was das, was uns verbindet.
- Ich sehe andere als Ergänzung.
- Ich lasse mich auf Vertrauen ein.
- Ich lasse andere aus den Schubladen auch wieder heraus.
- Ich denke auch mal „out of the box“.
- Ich reflektiere andere Meinungen.
- Ich beschaffe mir selbst die Informationen und mache meine eigenen Erfahrungen.
- Ich hinterfrage meine Meinung und meine Erfahrungen.
- Ich betrachte mich als eine von vielen.

- Ich sehe das Glas lieber halb voll. Schwarzmalerei ist nicht mein Ding.
- Ich bin ein Gehirnbenuzter und denke selbst.

Darüber hinaus habe ich für Sie eine Liste mit Fragen zusammengestellt, mit der Sie in der Lage sind, einige Bereiche des Framings zu reflektieren und bewusster damit umzugehen.

- Welche Werte habe ich?
- Welche Regeln sind mir wichtig?
- Welche Bedürfnisse haben einen hohen Stellenwert (Sicherheit, Anerkennung, Wertschätzung etc.)?
- Was sind meine Antreiber ?
- Was sind meine Erlauber?
- Welche Ziele habe ich (für die Woche, den Monat, das Jahr)?
- Was will ich in 3, 5, 10 Jahren erreicht haben?
- Wie sieht meine Tagesstruktur aus?
- Was mache ich gern (Beruf/Freizeit)?
- Was mache ich ungern (Beruf/Freizeit)?
- Was sind meine Gaben und Fähigkeiten?
- Was schätzen andere an mir?
- Was kann ich nicht leiden? – Warum?
- Welche Personen sind mir unsympathisch? – Warum?
- Was sind meine stärksten Emotionen?
- Warum kaufe ich etwas? – Was sind meine Motive?
- Welche Medien nutze ich? Warum gerade diese?

Framing prägt unsere Persönlichkeit. Es kann zu einem minderen oder gesteigerten Selbstwertgefühl beitragen.

Literaturverzeichnis

- Bargh, J. (2018): Vor dem Denken. München
 Berne, E. (2012): Spiele der Erwachsenen, Reinbek
 Callies, S. (2020): Deutungshohheit. Göttingen
 Fenning, C. (2020): The First Minute. London
 Lay, R. (1998): Manipulation durch die Sprache. Reinbek
 Naughton, C. (2022): AQ – Warum Anpassungsfähigkeit die wichtigste Zukunftskompetenz ist. Offenbach
 Nowoczin, J. (2023): Wie statt Was – Mit Methodenkompetenz Aufgaben effizient und erfolgreich managen. Wiesbaden.
 Oerter, R. (1978): Entwicklung und Sozialisation. Donauwörth
 Oswald, M. (2019): Strategisches Framing. Wiesbaden
 Pricken, M. (2019): Think Outside the Frame. Berlin
 Scherer, H. (2022): Find your Frame. Offenbach
 Scheufele, B. (2022): Priming. Baden-Baden
 Wachtel, S. (2020): Das Zielsatz-Prinzip. Frankfurt a.M.
 Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. (2011): Menschliche Kommunikation, Göttingen
 Wehling, E. (2018): Politisches Framing. Köln

Jürgen Nowoczin war seit 1988 im Bereich Fortbildung, Organisations- und Personalentwicklung in verschiedenen (leitenden) Funktionen bei diversen Industrieunternehmen (u. a. Mannesmann, Siemens, Demag) tätig. Seit 2019 arbeitet er verstärkt als Vortragsredner und Coach. Er ist Gründer von now bildungsmanagement, einem Start-up für Training, Coaching und Beratung mittelständischer Unternehmen. Seit 1999 gibt er zudem als nebenberuflicher Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen seine Praxiserfahrung an Studierende weiter. Außerdem schreibt er Fachbücher und Artikel für Fachzeitschriften. Hinzu kommen Impulsvorträge zu aktuellen Themen.

E-Mail: team@now-bildungsmanagement.de

www.now-bildungsmanagement.de