
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Daniel Caroppo

Das Dilemma der Kommunikation

Missverständnisse in sieben Stufen
erkennen und vermeiden



Springer Gabler

Daniel Caroppo
Birkenfeld, Deutschland

ISSN 2197-6708

essentials

ISBN 978-3-658-48930-4

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48931-1>

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-48931-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Kommunikation findet immer und überall statt. Wir sprechen mit Familienmitgliedern, Arbeitskollegen, Freunden und allen anderen, denen wir täglich begegnen. Persönlich, telefonisch oder per Videocall. Wir schreiben E-Mails, chatten über Messenger, liken oder kommentieren Beiträge in sozialen Medien. Wir kommunizieren sogar, wenn wir nicht reden, zuhören, schreiben oder lesen. Man kann nicht nicht kommunizieren, sagt der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. Hinzu kommt: Jede und jeder kommuniziert anders, beeinflusst von gesellschaftlichen, persönlichen und kulturellen Prägungen. Missverständnisse sind oft die Folge. Das ist schade, denn gelungene Kommunikation ist grundlegend für gute Beziehungen, privat und beruflich.

In einer Zeit, in der Informationen schneller verbreitet werden als je zuvor, haben Missverständnisse und Fehlinterpretationen oft weitreichende Folgen. Was als klar formulierte Nachricht gedacht war, kann ganz anders ankommen. Jeder Mensch nimmt Gesagtes, Nichtgesagtes und Geschriebenes anders wahr und interpretiert Worte, Tonfall, Emojis und Gestik oder Mimik unterschiedlich. Das passiert in politischen Debatten, in den sozialen Medien oder in der Art, wie Nachrichten konsumiert und kommentiert werden.

Dieses Buch zeigt auf, warum Kommunikation scheitert – und vor allem, wie sie gelingen kann. Es analysiert unser sprachliches Miteinander und vermittelt Strategien, um Missverständnisse zu vermeiden und Klarheit in Gesprächen, Debatten und Entscheidungsprozessen zu schaffen. Es gibt Impulse, bewusster mit

Sprache und nonverbaler Kommunikation umzugehen und praktische Tipps, wie das in der Medienwelt, in der Politik, im Berufsalltag oder im persönlichen Austausch gelingt.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Annina Baur

Journalistin, Zeitungsverlag Waiblingen

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Ein kompaktes 7-Stufen-Modell, das die häufigsten Ursachen für Kommunikationsfehler systematisch sichtbar macht – vom unausgesprochenen Gedanken bis zum verlorenen Wissen.
- Psychologische Einsichten, warum Kommunikation selbst dann scheitert, wenn alles richtig gesagt wurde – und wie emotionale Blockaden überwunden werden können.
- Anschauliche Fallbeispiele aus Führung, Politik, Gesellschaft und Alltag – mit konkreten Learnings für jede Rolle im Kommunikationsprozess.
- Reflexionsfragen und Checklisten zur persönlichen Selbsteinschätzung – für mehr Klarheit, Wirkung und Beziehungstiefe in Gesprächen.
- Strategien für die Kommunikation in digitalen, hybriden und stressbelasteten Situationen – inklusive KI, Social Media und virtuellen Teams.
- Lösungsansätze für besonders herausfordernde Kontexte – etwa toxische Dynamiken, kulturelle Missverständnisse oder sensible Führungsdialoge.

Inhaltsverzeichnis

1	Das Dilemma der Kommunikation – Eine Einführung	1
2	Die sieben kritischen Stufen der Kommunikation	5
2.1	Gedacht ist nicht gesagt – Warum Kommunikation oft im Kopf stecken bleibt	5
2.2	Gesagt ist nicht gehört	6
2.3	Gehört ist nicht verstanden – die Tücke der Interpretation	9
2.4	Verstanden ist nicht einverstanden – die Hürde der Akzeptanz	12
2.5	Einverstanden ist nicht angewandt – die Hürde der Umsetzung	16
2.6	Angewandt ist nicht beibehalten – die Hürde der Nachhaltigkeit	19
2.7	Beibehalten ist nicht weitergegeben – die Hürde der Weitergabe	21
2.8	Zusammenfassung: Das 7-Stufen-Modell zur Überwindung von Kommunikationshürden	24
3	Wenn Kommunikation krank macht – toxische Dynamiken im Alltag und im Beruf	27
4	Strategien zur Überwindung des Kommunikations-Dilemmas	31
4.1	Die Grundprinzipien effektiver Kommunikation	31
4.2	Erfolgsfaktoren in verschiedenen Anwendungsfeldern	32
4.3	Fazit: Die Zukunft gehört der reflektierten Kommunikation	34

5	Sonderformen der Kommunikation: Wenn Standardregeln nicht ausreichen	35
5.1	Warum digitale Kommunikation besonders anfällig für Missverständnisse ist.	35
5.2	Die Rolle von Künstlicher Intelligenz in der Kommunikation	37
5.3	Interkulturelle Kommunikation in einer globalisierten Welt	38
5.4	Politische Kommunikation.	40
5.5	Wissenschaftskommunikation – warum klare Sprache entscheidend ist	41
5.6	Kommunikation zwischen Generationen – der digitale Graben.	43
5.7	Kommunikation in der Medizin – zwischen Vertrauen, Aufklärung und Empathie	44
5.8	Krisenkommunikation – Ruhe bewahren, Vertrauen schaffen	46
5.9	Kommunikation im Wandel – Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen	47
5.10	Kommunikation im Ehrenamt – Motivation, Bindung, Wirkung	48
5.11	Interne Kommunikation – der unsichtbare Erfolgsfaktor	49
5.12	Kommunikation im Bildungskontext – Wissen verständlich vermitteln.	50
5.13	Kommunikation im Justiz- und Verwaltungswesen – Zwischen Recht und Verständlichkeit.	51
6	Kommunikation als Haltung – Warum Klarheit Mut braucht	53
	Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können	55
	Literatur.	57

Über den Autor



Daniel Caroppo, geboren 1976 in Pforzheim, ist Kommunikationsexperte mit langjähriger Erfahrung als Pressesprecher und Hochschuldozent. Seit fast zwei Jahrzehnten arbeitet er in der Unternehmenskommunikation der DAK-Gesundheit. Die Pressestelle wurde in dieser Zeit mehrfach ausgezeichnet – unter anderem mit dem Internationalen Deutschen PR-Preis, dem Politikaward und als „Pressestelle des Jahres“ in Deutschland. Seit über 13 Jahren lehrt Caroppo Kommunikation und Public Relations an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Karlsruhe. Nach seinem *Essentials* „Die Basis erfolgreicher Pressearbeit“ widmet er sich nun einem breiteren Thema: dem Dilemma der Kommunikation – und zeigt, wie Klarheit, Struktur und Haltung helfen, Missverständnisse systematisch zu vermeiden.