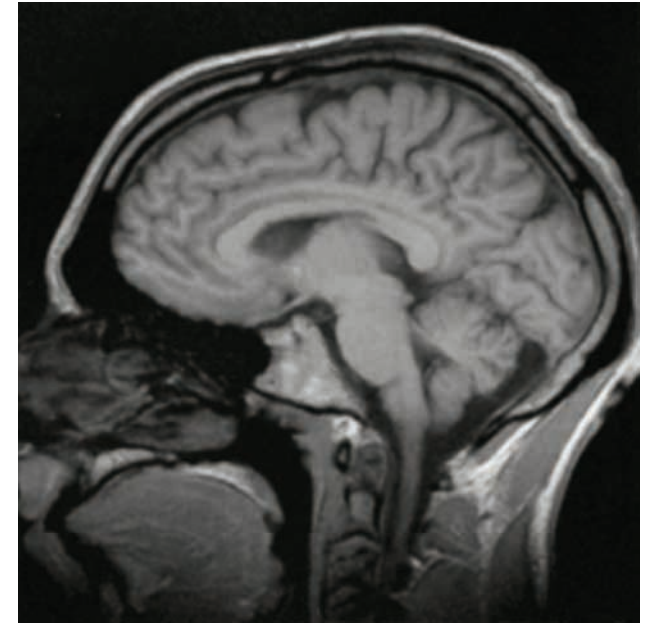




Kommunizieren

Dr. Felix Frei, AOC Unternehmensberatung

Ich habe fünf Botschaften heute:

Kommunikation ist *kein* Informationsaustausch.

Nicht ich kommuniziere. *Es* kommuniziert.

Das Ich ist nur eine (nützliche) Illusion.

Kommunikation muss immer weiter gehen.

Obwohl «unmöglich», kann ich kommunikativ besser werden.

Erster Teil

Der Baum der Rede

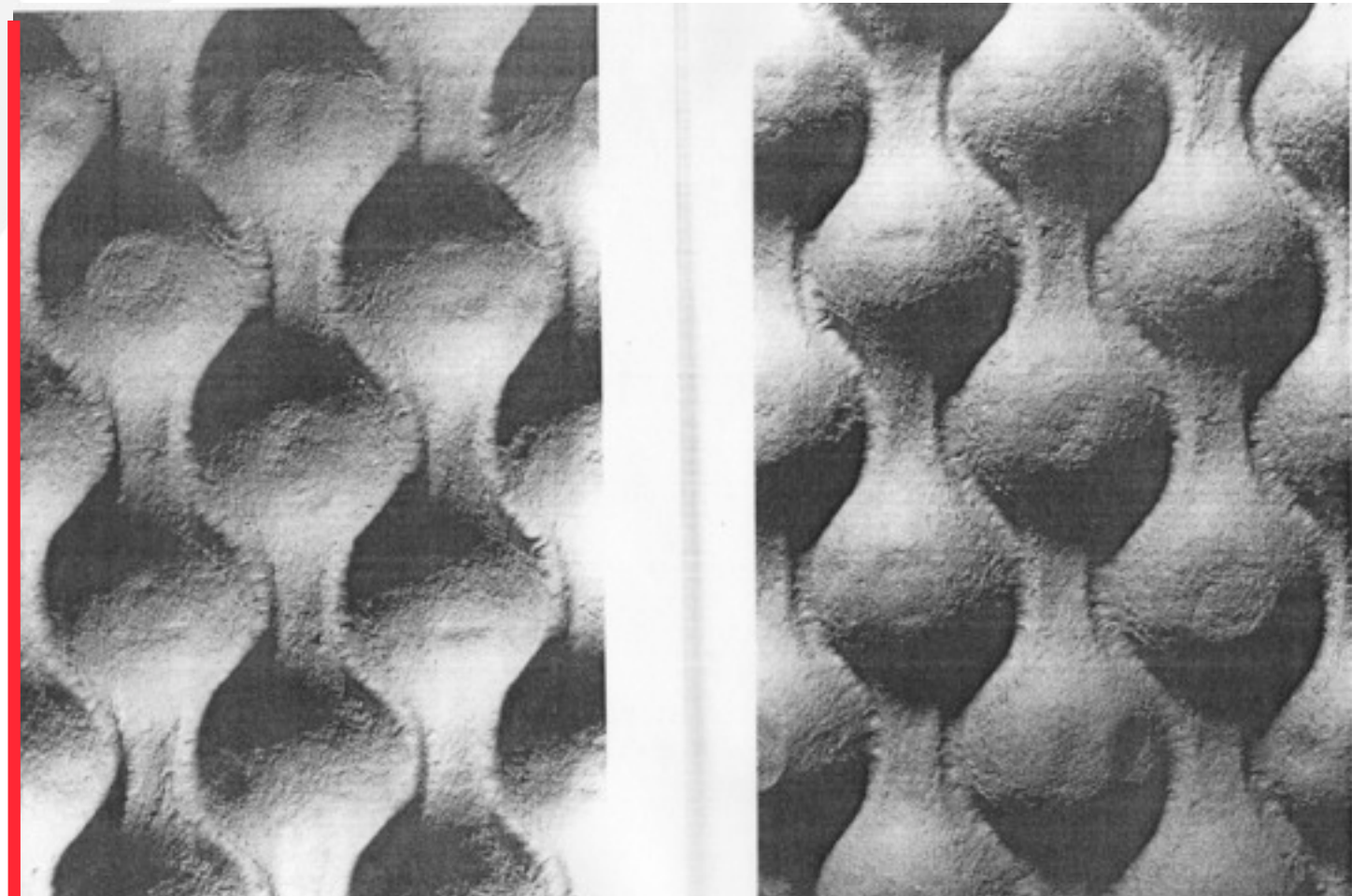
Was ist uns bewusst?

Kommunikation ist *kein* Informationsaustausch.

Zur Einführung

Die Macht des
Gehirns.

Wo gehören die
Eier rein?





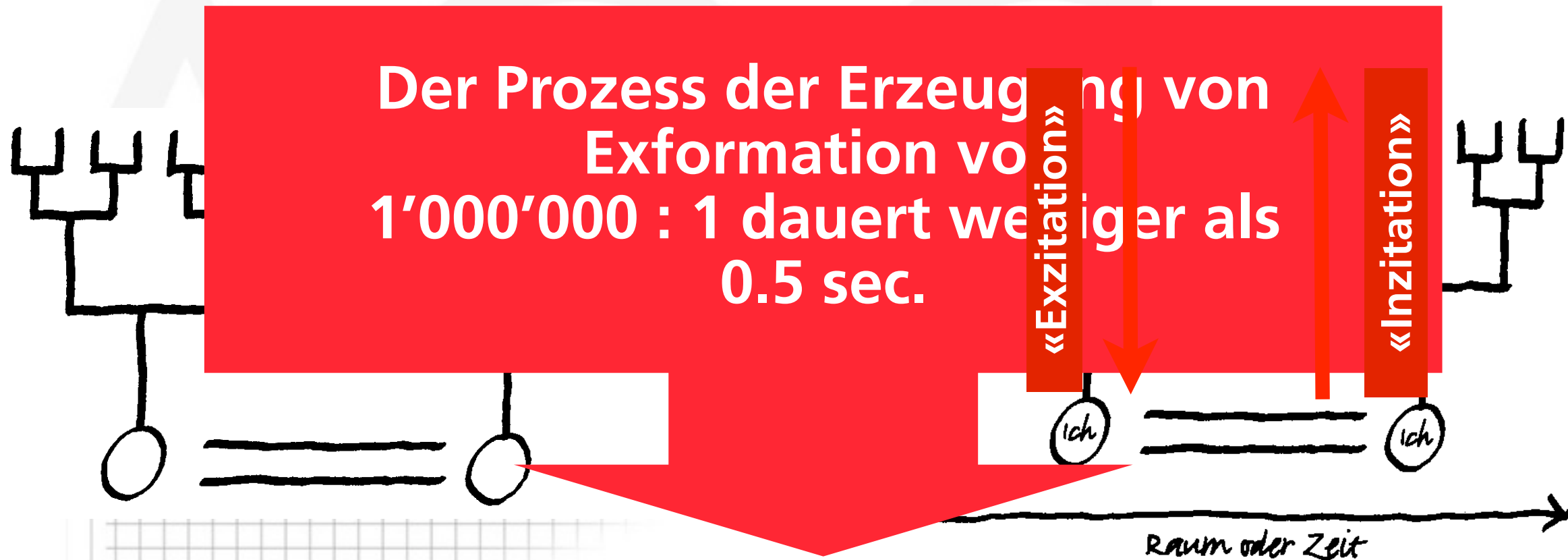
- ▶ Bewusstsein
- ▶ «Benutzerillusion»
- ▶ ~ (1-) 16 Bit/sec
- ▶ Argumente, Überzeugungen, Bekundungen
- ▶ Reflektierbar, direkt beeinflussbar



- ▶ Vorbewusstsein
- ▶ «Hauptprozessor»
- ▶ ~ 11 Mbit/sec
[D.h. ~1 Mio mal mehr als das Ich!]
- ▶ (Führungs-) Selbstverständnis,
«heimliches Drehbuch»
- ▶ Erforschbar, indirekt
bereicherbar

Wo ist das Selbst?
Im ganzen Körper!

Der Baum der Rede



Der Baum der Rede mit der Bandbreite in bit / Sek. Die Zahlen beruhen auf Schätzungen. Wenn die waagerechte Achse den Raum darstellt, handelt es sich um ein Gespräch; stellt sie die Zeit dar, geht es um Erinnerung.

Quelle: Tor Nørretranders: *Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins*. Hamburg: Rowohlt, 2000, S. 186 bzw. 216.

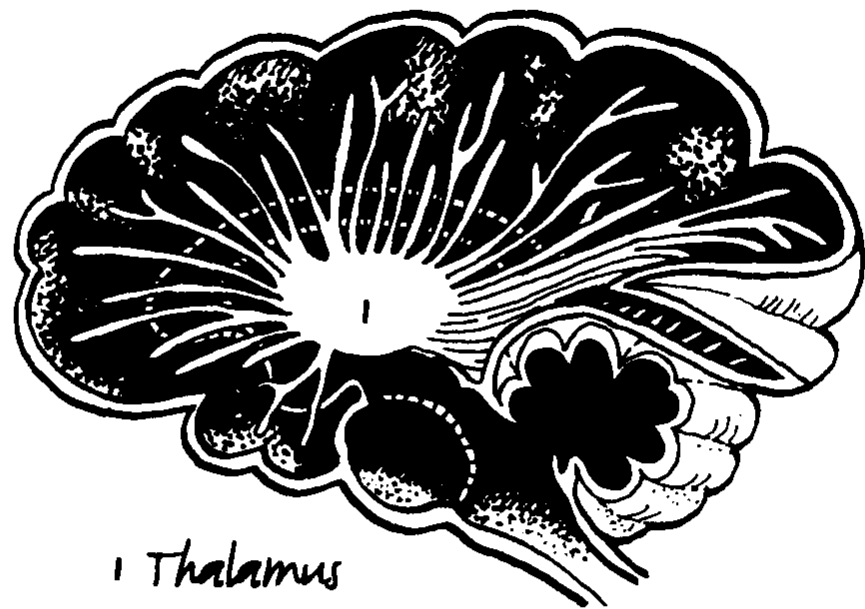
Was seht Ihr hier?



sch.

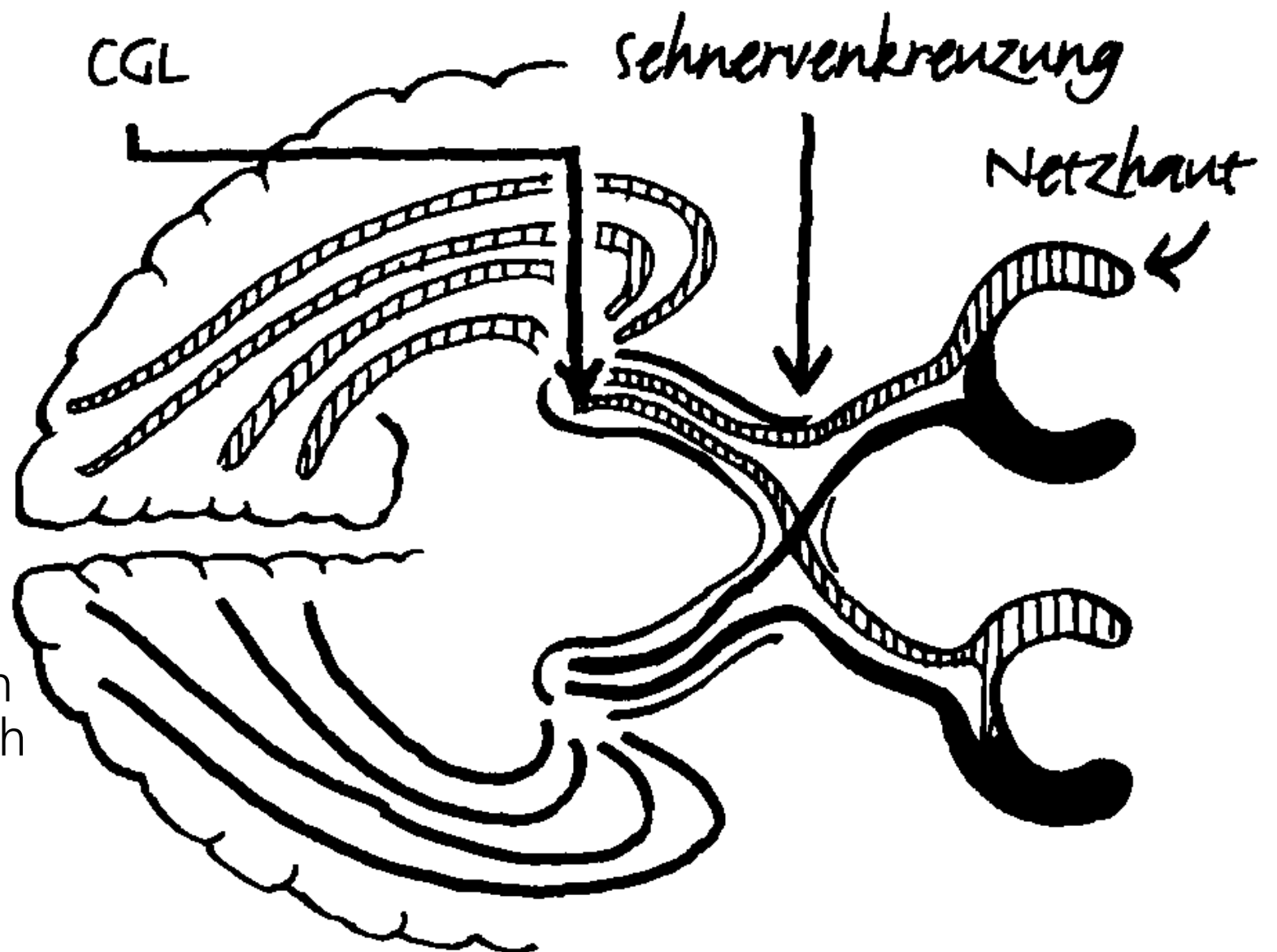
orische
chkeit.

CGL: Corpus geniculatum laterale



Die Seimpulse vom Auge laufen auf dem Weg zur Hirnrinde durch den Thalamus, darin durch das CGL.

Aber das CGL nimmt nur 20% vom Auge, 80% aus dem Gehirn!



Via Exformation zu Information



► Eine Venus von Milo erschaffen?

► Kein Problem!

«Exzitation»

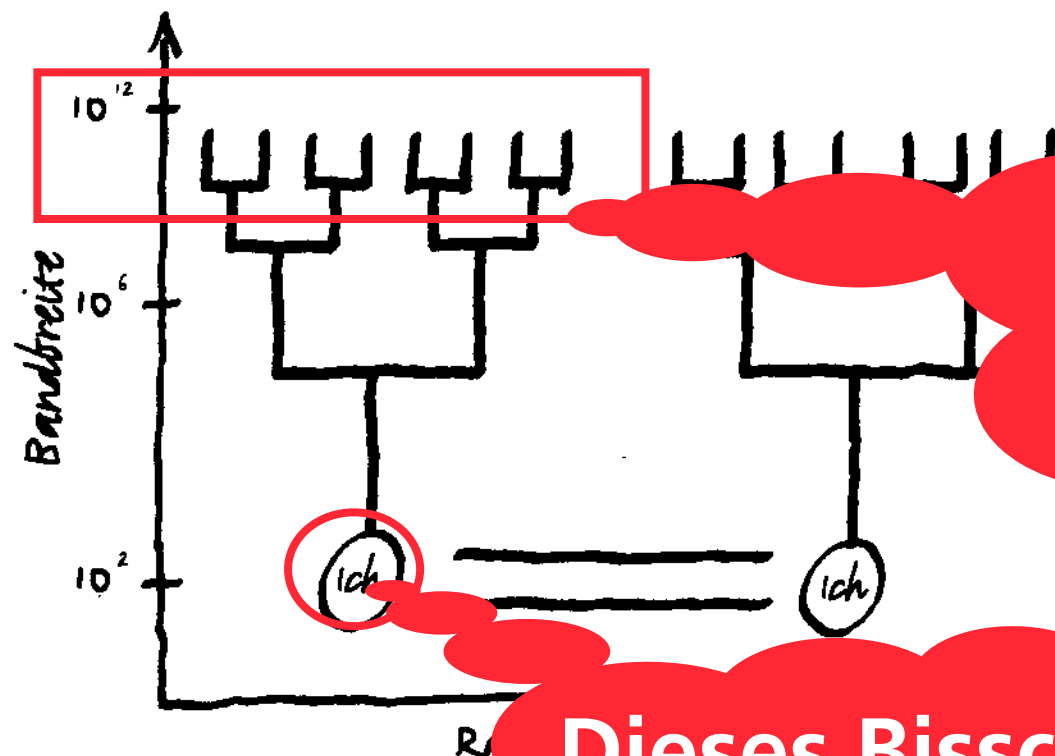


► Man nehme einen Marmorblock und schlage alles weg, was nicht zur Venus von Milo gehört.



- ▶ Erlebbar, aber nur selbst-verzerrt interpretierbar
- ▶ «What's the game?»
- ▶ Via Reflexion und Metakommunikation veränderbar
- ▶ Aktive Beziehungsgestaltung

Wissen vs. spüren



Diesen Haufen weiß
Euer *Selbst* von mir – aber es
bestimmt, was Euer *Ich* davon
erfährt!

Dieses Bisschen
weiß ich von mir!

Spüre die Welt! –
Sie spürt Dich!

Quelle: Tor Nørretranders: *Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins*. Hamburg: Rowohlt, 2000, S. 186 bzw. 216.

Fallstricke der Kommunikation

- ▶ Verwechslung von Ich und Selbst.
- ▶ Verwechslung von Absicht und Wirkung.
- ▶ Unterschätzung der Kommunikationsengpässe (16 Bit/sec zur Selektion aus 11 Mbit/sec).
- ▶ Unterschätzung der Autoimmunisierung durch das Selbst (Wir sehen, was wir glauben!).
- ▶ Unterschätzung der Autostabilisierung der Beziehungsgames (Gödelsches Theorem).
- ▶ Überschätzung der Machbarkeit von Kommunikation.

Erste Zwischenbilanz

- ▶ Wir wissen sehr wenig über unser eigenes Denken. Andere spüren zumindest mehr davon.
- ▶ Das zentrale Problem der Exformation lautet:
«Aus einer Million mach 1. Aus 1 mach eine Million!»
 - Das Problem der Informationsgesellschaft ist deshalb übrigens auch nicht zu viel Information, sondern zu wenig!
 - Für jede E-Mail gilt: «Aus 1 mach 1 Million!»
- ▶ Kommunikation ist also kein Informationsaustausch.
- ▶ Der Maßstab für gelingende Kommunikation ist nicht Verständigung, sondern Anschlussfähigkeit.

Zweiter Teil

Ich denke? *Es* denkt! **Wie funktioniert das Gehirn?**

Nicht ich kommuniziere. *Es* kommuniziert.

Das (menschliche) Gehirn

- ▶ Was wir sind und tun und wie wir kommunizieren können, hängt untrennbar mit den Strukturen und Funktionen unseres Gehirns zusammen.
- ▶ Verstehen lässt sich das Gehirn nur aus seiner evolutionären Entwicklung.

Gyrus Cinguli
An Lust und Schmerz beteiligt; aber auch Aufmerksamkeitssteuerung.

Parietallappen

**Frontal-
lappen**

Gyrus cinguli

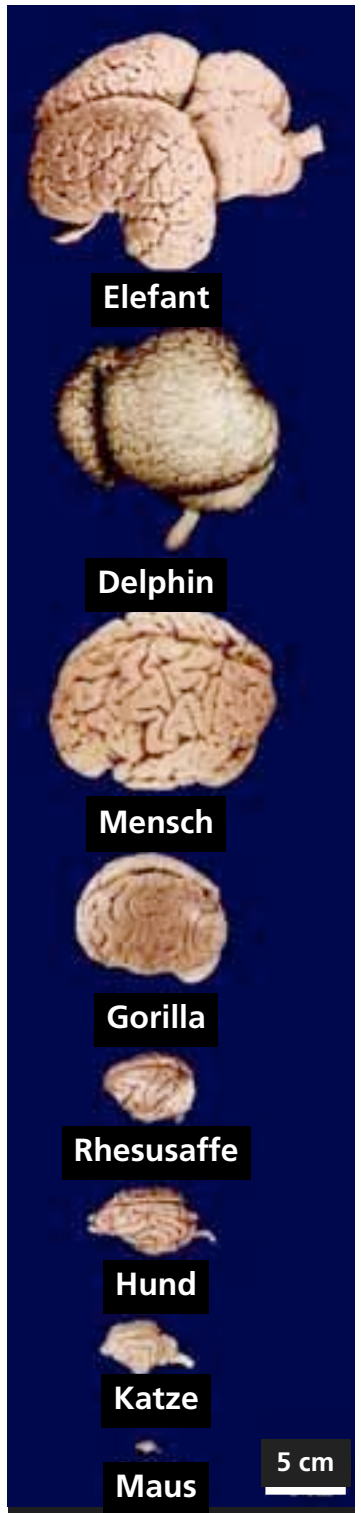
**Okzipital-
lappen**

**Temporal-
lappen**

Kleinhirn



50-100 Milliarden
Nervenzellen
(**Neuronen**) –
[50-100'000'000'000]



Die Gehirnlappen

Soziale Urteile,
Planung und Handlungs-
organisation, z.T.
Sprache,
Bewegungs-
steuerung,
Arbeitsgedächtnis

**Frontal-
lappen**

Hören, z.T. Sprache
und Gedächtnis

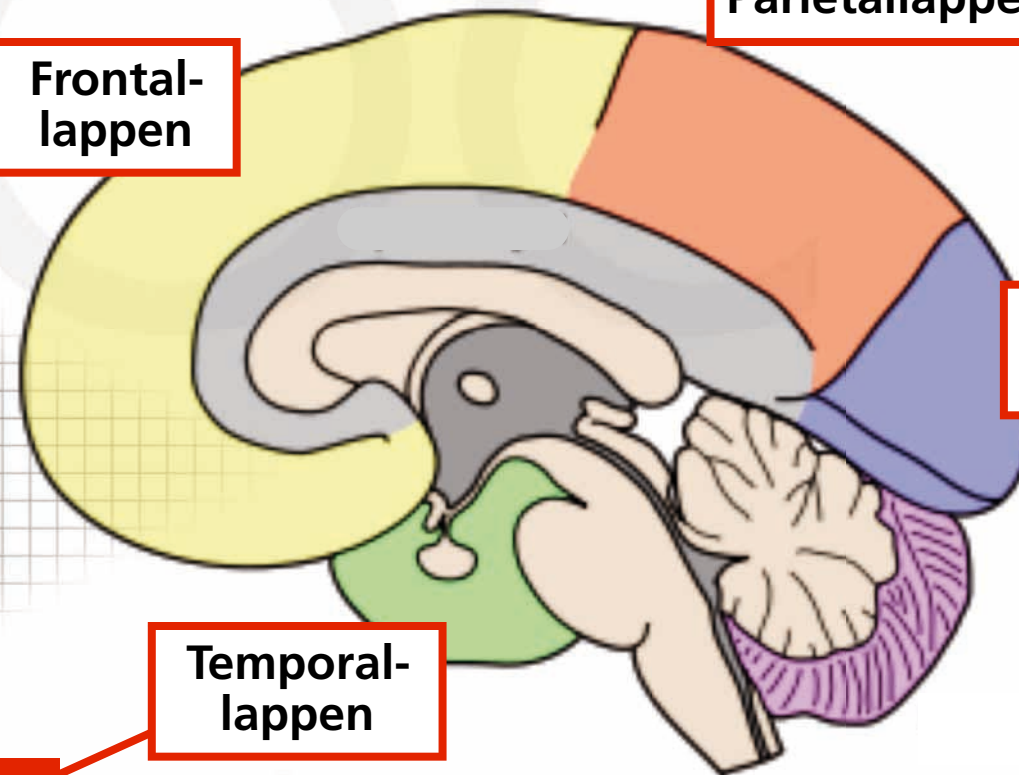
**Temporal-
lappen**

Parietallappen

Integration der
Informationen
über Tast-, Druck-
und Raum-
empfindungen in
der unmittelbaren
Umgebung des
Körpers

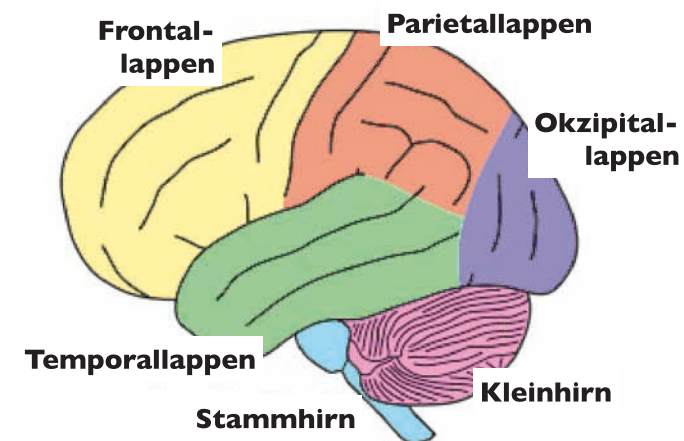
**Okzipital-
lappen**

Sehen

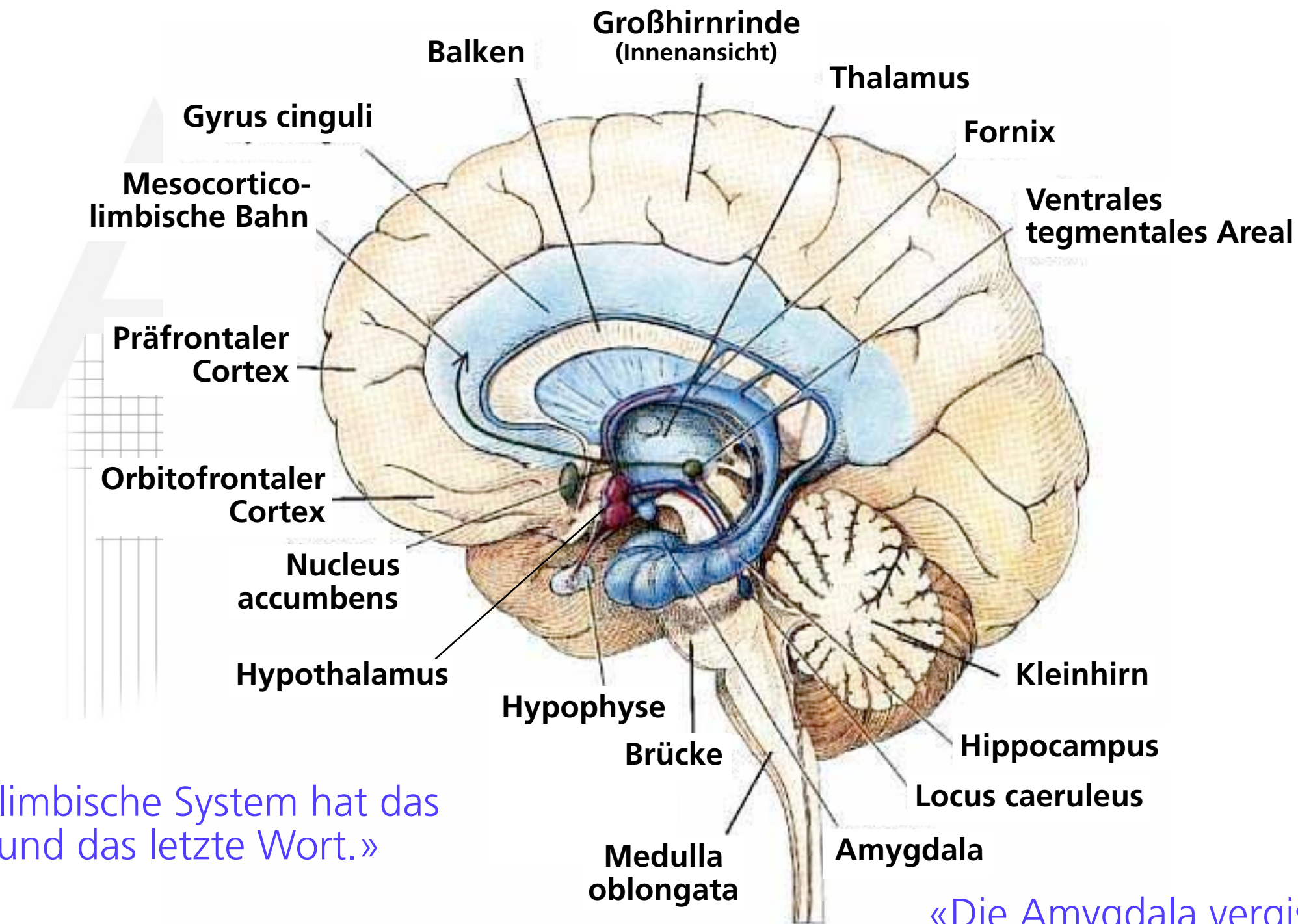


Die Großhirnrinde

- ▶ Die «grauen Zellen» – unsere Großhirnrinde (lat. **Cortex**):
 - Im Cortex liegen unsere höheren geistigen Funktionen;
 - er würde auseinander gefaltet einen Viertelquadratmeter umfassen;
 - er enthält rund 15 Milliarden Nervenzellen (**Neuronen**) [15'000'000'000]
 - mit über einer halben Trillion Kontakten (**Synapsen**) [500'000'000'000'000'000].
- ▶ Der Cortex wird in 4 große Bereiche («Lappen») eingeteilt:
 - **Stirn- oder Frontallappen**
 - **Scheitel- oder Parietallappen**
 - **Schläfen- oder Temporallappen**
 - **Hinterhaupts- oder Okzipitallappen**
- ▶ Diese Lappen werden in funktionale Areale eingeteilt:
sensorische (visuelle [Sehen], auditorische [Hören], somatosensorische [Körperempfindung], vestibulare [Gleichgewicht]), motorische und assoziative.



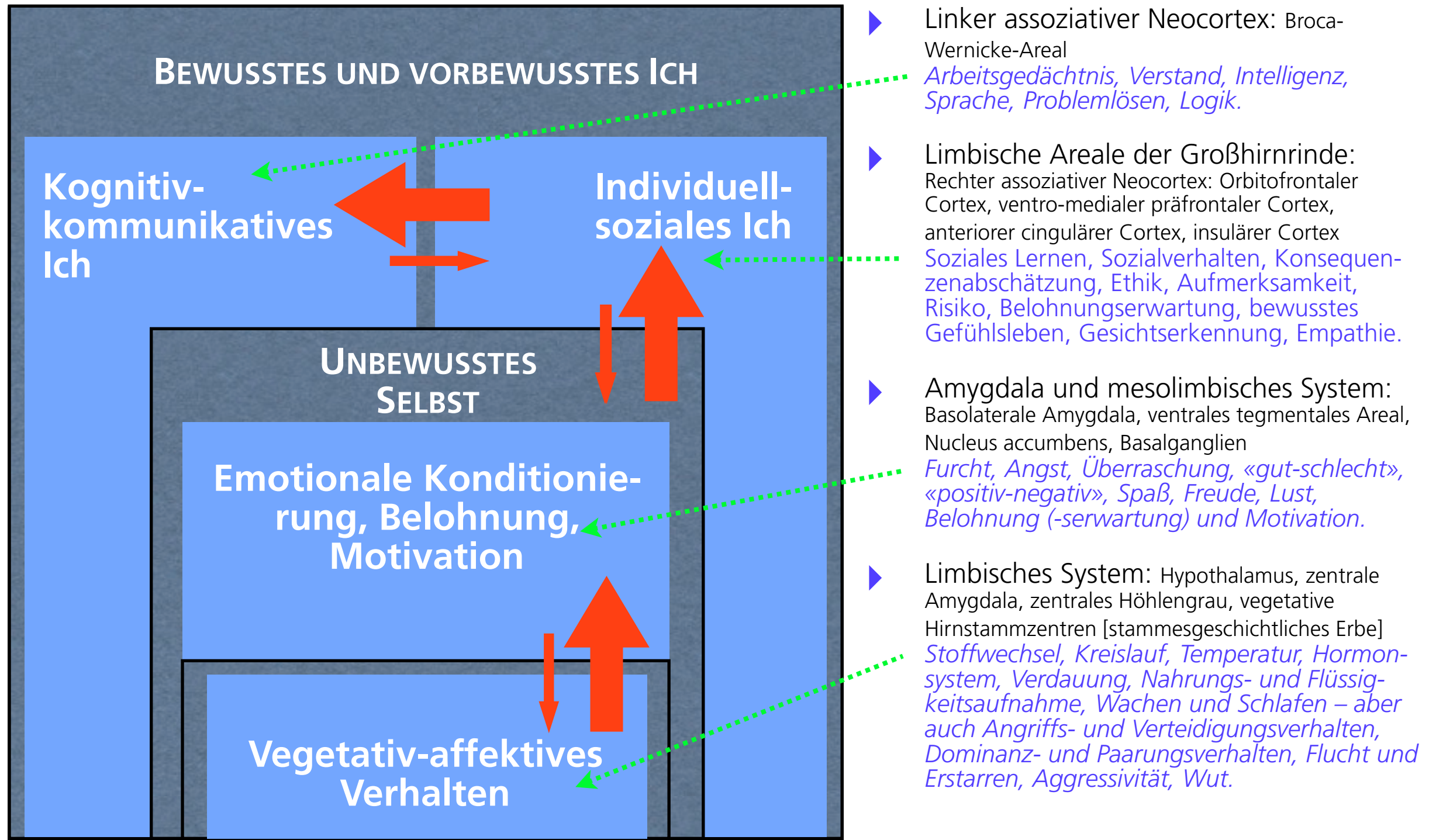
Die limbischen Zentren



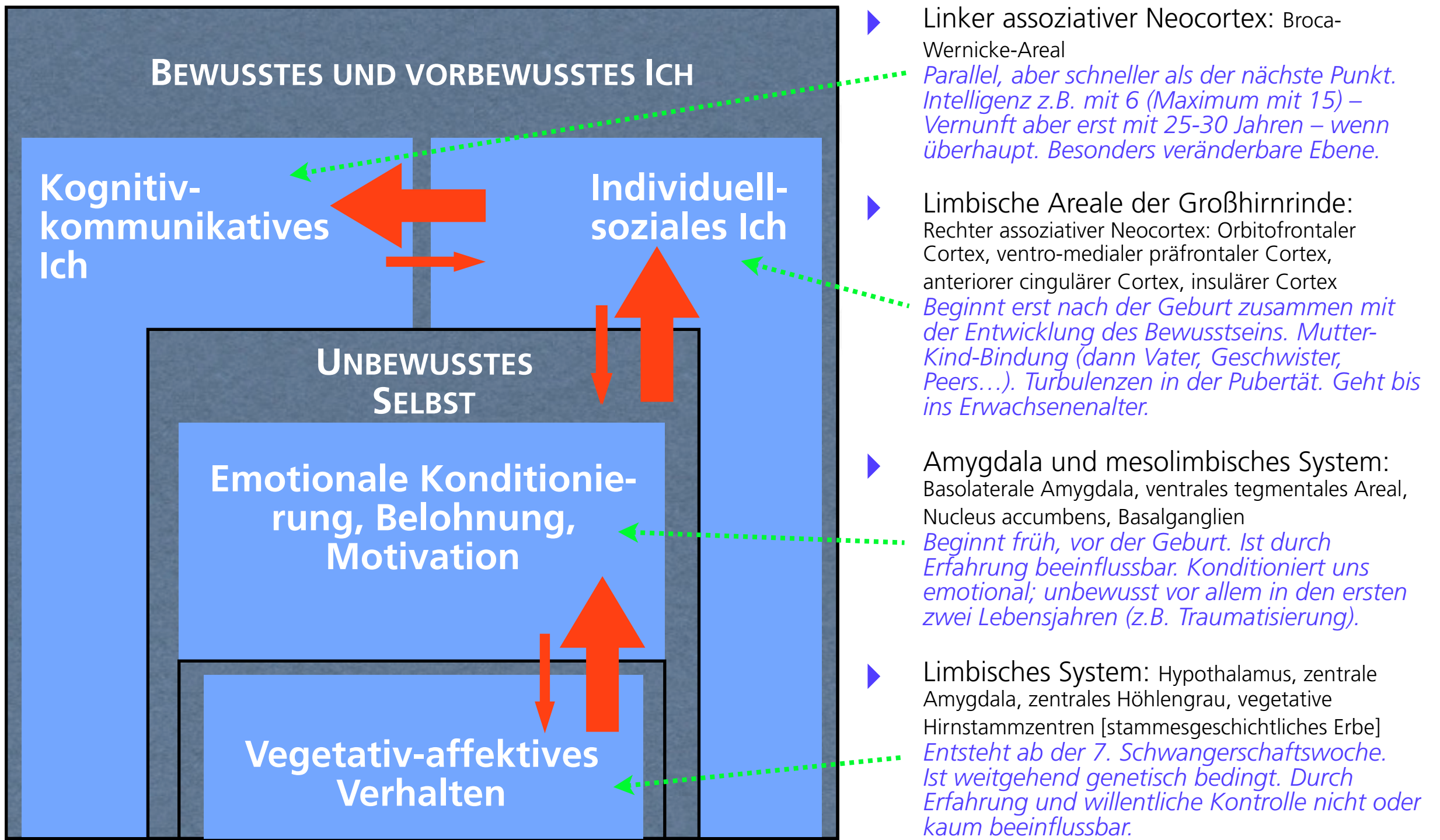
«Das limbische System hat das erste und das letzte Wort.»

«Die Amygdala vergisst nie.»

Gehirn und Persönlichkeit – Was ist wo?



Gehirn und Persönlichkeit – Was entsteht wann?



Die Persönlichkeit und das Gehirn

- ▶ Vier Einflusskräfte formen via Gehirn die Persönlichkeit:
 - Genetische Prädispositionen
 - Eigentümlichkeiten der Hirnentwicklung] 50%
 - Vorgeburtliche und frühe nachgeburtliche affektiv-emotionale Erlebnisse 30%
 - Sozialisation 20%
- ▶ Unsere Persönlichkeit entsteht aus Anlage und Umwelt, und wir sind immer gleichzeitig individuelle und soziale Wesen.
- ▶ Es gibt Schätzungen über den *relativen* Einfluss der 4 Kräfte.

Zweite Zwischenbilanz

- ▶ Erkenntnisse aus der Hirnforschung über die Entwicklungsphasen der einzelnen Gehirnbereiche erklären die Grenzen von Verstand und Vernunft: Die früh geprägten tiefer liegenden Gehirnstrukturen haben mehr zu sagen, als uns wohl lieb ist. Das gilt leider auch für Führungskräfte...
- ▶ Das schafft für die Kommunikation widrigste Voraussetzungen – zumindest, wenn man Verständigung für das Ziel hält. Denn: Wie kann ich etwas klar sagen, wenn noch nicht einmal mein eigenes Bewusstsein wirklich weiß, was ich sagen will?
- ▶ An meiner Kommunikation ist immer mehr beteiligt, als meinem Ich bewusst ist. *Es kommuniziert!*

Dritter Teil

Vektorresultanten

Wie entsteht unser Tun?

Das Ich ist nur eine (nützliche) Illusion.

Einsicht und Verstehen

- ▶ Verstand und Vernunft haben einen schweren Stand bei unserem Denken (siehe rote Pfeile Folie 20/21).
- ▶ Einsicht in Argumente anderer wird zwar bewusst kognitiv-kommunikativ erarbeitet, aber durch tiefere Hirnstrukturen unbewusst leicht übersteuert: «Die Botschaft hör ich wohl, allein mir fehlt das passende Motiv.»
- ▶ Je wichtiger etwas für zwischenmenschliche Bindungen ist, desto schwieriger ist es zu kommunizieren.

«Überzeugung» ist letztlich meist nur Bestätigung – wenn vielleicht auch über Umwege.



Wenn «es» denkt im Gehirn – eine Metapher

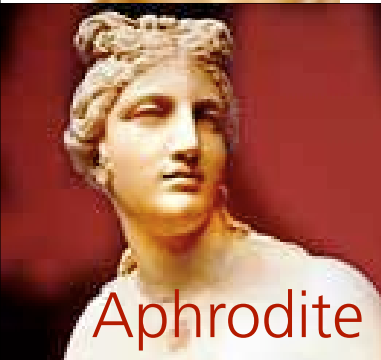


«Das» Ich

- ▶ Unser «Ich» setzt sich *modular* zusammen aus *Ich-Zuständen*, die hirnpfysiologisch einzeln ausfallen können, z.B.:
 - *Wahrnehmung*: Ich nehme wahr bzw. empfinde gerade.
 - *Mentales*: Ich denke, erinnere mich, stelle mir vor.
 - *Bedürfnisse*: Ich habe Hunger, bin müde, fürchte mich.
 - *Identität*: Ich bin die/der, die/der ich gestern war.
 - *Meinigkeit*: Ich weiß, dies ist mein Körper.
 - *Autorschaft*: Ich will bzw. habe gewollt, was ich tue.
 - *Verortung*: Ich befinde mich in X, es ist heute, am...
 - *Realität*: Was ich sehe, existiert nicht nur in meiner Vorstellung.
 - *Selbst-Reflexion*: Wer oder was bin ich? Was tue ich da? Warum?
- ▶ Diese Vielfalt wird als *Gestalt mit gemeinsamen Schicksal* erlebt.

Motivstruktur

- **Leistung, Macht & Anschluss** (ausgeprägt entweder als Hoffnung oder Furcht) gelten als die *Big Three* der unbewussten Motivstruktur, die im Zweifelsfalle alles übersteuert – egal, was das Ich will.

L	Neugier, Aufgaben meistern, besser sein/ werden, Neues	Hoffnung auf Erfolg	Furcht vor Misserfolg	Vasopressin	 Athene
M	Status, Einfluss, Kontrolle, Dominanz	Hoffnung auf Prestige- gewinn	Furcht vor Status- verlust	Noradrenalin Testosteron	 Hera
A	Soziale Nähe, Geborgenheit, Freundschaft, Zuneigung	Hoffnung auf Gemein- schaft	Furcht vor Ablehnung	Dopamin	 Aphrodite

Dominierende Neurohormone

Die Frage an Paris,
welche dieser drei
Göttinnen die schönste sei.

Dritte Zwischenbilanz

- ▶ Die Grenzen von Verstand und Vernunft ergeben sich nicht nur aus der Dominanz tiefer liegender (Motiv-) Strukturen, sondern aus der modularen Autonomie des Gehirns.
- ▶ Diese Modularität ist uns selber nicht zugänglich: unser Bewusstsein erhält nur die «Vektorresultante» aller beteiligten Kräfte respektive Instanzen.
 - Es gibt im Gehirn *keine* oberste handlungsleitende Instanz – schon gar nicht die Vernunft.
 - Wie schon Sigmund Freud bemerkte: Wir sind nicht mal Herr in unserem eigenen Oberstübchen.
 - Wie kann da Kommunikation gelingen?
- ▶ In der Kommunikation muss ich nicht nur den anderen «lesen» – ich muss mein eigenes Selbst *erspüren*.

Vierter Teil

Was lässt sich aus all dem schließen für die Kommunikation?

Kommunikation muss immer weiter gehen.

Ptolemäisches Kommunikationsverständnis

- Es gibt Sender und Empfänger.
 - Bei Kommunikation werden Informationen ausgetauscht.
 - Wir können Wörter so definieren, dass alle darunter das Gleiche verstehen.
 - Wir können wirklich verstehen, was der andere gesagt hat, wenn wir uns Mühe geben und wenn er sich klar ausgedrückt hat.
 - Wir können, wenn wir dies wollen, auch nicht kommunizieren.
- ▶ *All dies ist so falsch (und dennoch so evident!) wie die Überzeugung, dass sich die Sonne um die Erde dreht!*

Wer sind die Akteure?

Laut «ptolemäischem» Modell:

- ▶ Es gibt einen Sender, der eine Information sendet, die von einem Empfänger empfangen wird.
- ▶ Jeder ist mal Sender und mal Empfänger, normalerweise im alternierenden Rhythmus.

Nach Luhmann:

- ▶ Es gibt nur **Ego** und **Alter** – d.h. ich und der/die andere(n).
- ▶ Jede/r ist immer **Ego**. Und für jede/n sind alle anderen immer **Alter**.
- ▶ Denn jede soziale Beziehung ist immer perspektivisch – nämlich auf **Ego** – zentriert.



Niklas Luhmann. * 8.12.1927, Lüneburg † 6.11.1998, Bielefeld.
Der Soziologe gilt als der deutsche Vertreter und Begründer der Systemtheorie.

Was läuft ab in der Kommunikation?

Mitteilung

«Aus 1 Million mach 1!»
[«Exformation»]

Information

Explizieren auf dem 16-Bit-Kanal

Verstehen

«Aus 1 mach 1 Million!»
[Implizieren auf der Basis des 11-MBit-Kanals]

Nach Luhmann:

Kommunikation ist eine Synthese von drei Komponenten:

Mitteilung,
Information und
Verstehen.

Kommunikation kommt zustande, wenn verstanden wurde, dass eine Information mitgeteilt wurde.

Dabei kann die mitgeteilte Information mit der verstandenen nie identisch sein.

Was ist Information?

- ▶ Laut Gregory Bateson (1904-1980) ist Information «a difference that makes a difference».
- ▶ Für Alter ist es also im strengen Sinne gar keine Information, was er Ego mitteilt, denn für ihn macht es keine Differenz. Er vermutet lediglich, dass seine Mitteilung bei Ego zur Information werden könnte, indem sie für *diesen* einen Unterschied macht.
- ▶ Bei Ego konstituiert sich der Unterschied aber auf dem Hintergrund all seines Wissens, Erlebens und seiner Erfahrungen – diese aber sind Alter per definitionem nicht zugänglich, so dass er nie wirklich wissen kann, welche Information seine Mitteilung erzeugt hat.
- ▶ Insofern wird bei Kommunikation keinerlei Information ausgetauscht. Information wird lediglich beim verstehenden Ego *konstituiert*.

Bilanz: Was tue ich, wenn ich kommuniziere?

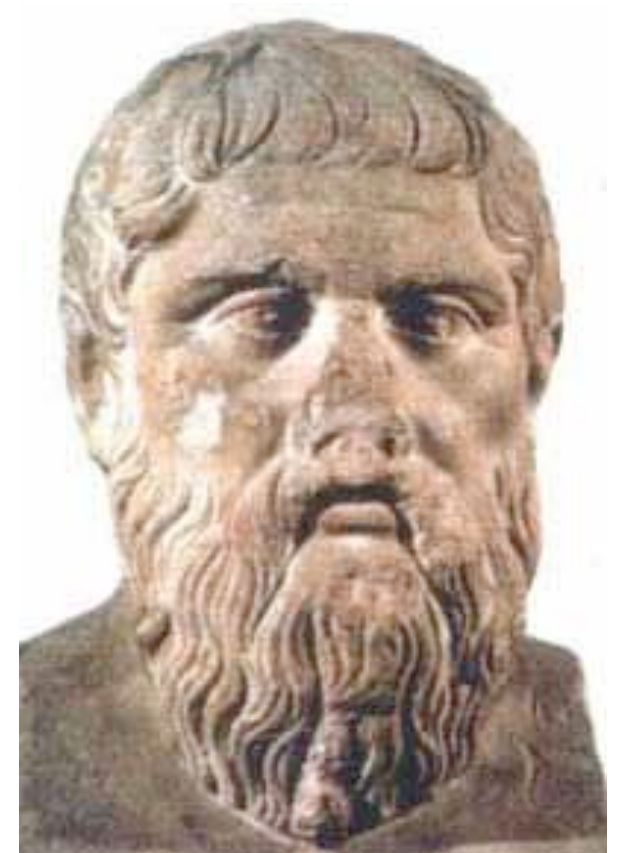
1. Ich kann gar nicht kommunizieren. Ich kann nur etwas mitteilen.
2. Kommunikation ereignet sich, wenn jemand versteht, das heißt aus dem, was ich mitgeteilt habe, eine Information konstituiert. Wenn sich auf Grund dieses Verstehens eine Anschlusskommunikation ereignet, findet ein Kommunikationsprozess statt.
3. «Gelingende» Kommunikation heißt nur, dass die Kommunikationsbemühungen der Beteiligten anschlussfähig waren, so dass für diese Sinn entstand.
4. Kommunikation muss also einfach immer weiter gehen!
 - Was ich tun kann, wenn ich etwas mitteilen will und die Kommunikation mit anderen suche, ist, mich darum bemühen, ihre Perspektive soweit zu verstehen, dass ich ihre Anschlussfähigkeit erleichtere.
 - Ich erleichtere dies, wenn ich Kommunikationsmedien wähle, die den anderen begünstigen.
 - *Spüre die Welt! – Sie spürt Dich!*

*Einige praktische psychologische
Konzepte zur zwischenmenschlichen
Kommunikation...*

...für den Alltag

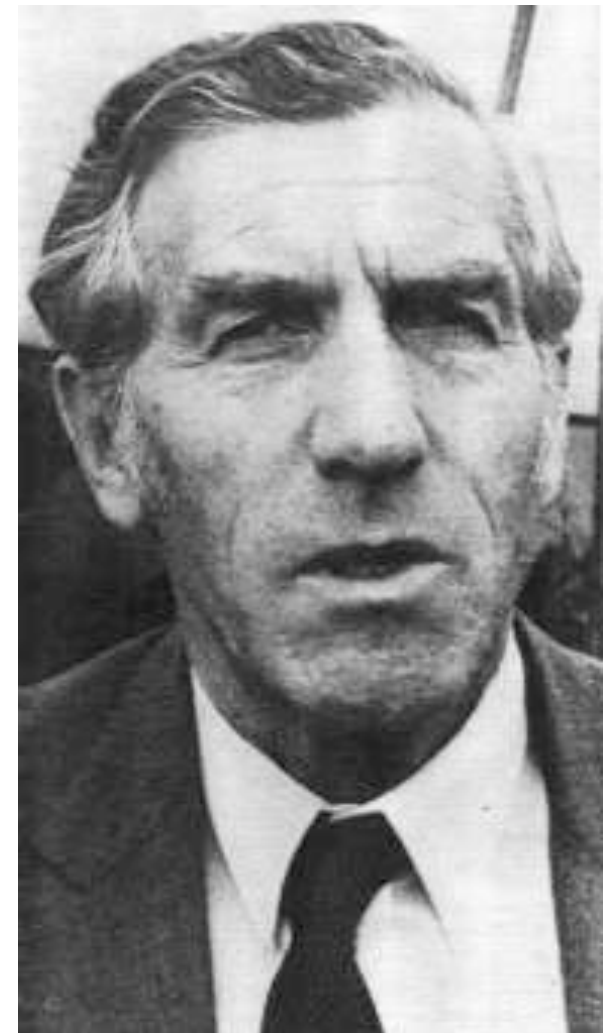
Obwohl «unmöglich», kann ich kommunikativ besser werden.

- ▶ *Sieh ab von Deinen Interessen und stell Dich auf den anderen ein.*
- ▶ *Beachte die Emotionalität.*
- ▶ *Gib dem anderen die Möglichkeit, sich selbst darzustellen.*



Watzlawick, Paul (1921-2007)

- ▶ *Man kann nicht nicht kommunizieren.*
- ▶ *Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.*
- ▶ *Die Interpunktion der Kommunikationsabläufe bestimmt die Beziehung.*
- ▶ *Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.*
- ▶ *Kommunikationsbeziehungen sind symmetrisch oder komplementär.*



Bateson, Gregory (1904-1980)

- ▶ *Kommunikation findet immer vor einem kulturellen Hintergrund statt.*
- ▶ *Soziale Systeme als komplexe, strukturierte Systeme.*
- ▶ *Das Problem des «Double-bind».*
- ▶ *Feedback als Kern der Kommunikationsdynamik.*





«Vier Schnäbel und vier Ohren»

	«Sender»	«Empfänger»
Sachinhalt	Worüber ich informiere	Welcher Sachverhalt? Worüber werde ich informiert?
Beziehung	Was ich von Dir halte Wie wir zueinander stehen	Wie fühle ich mich behandelt?
Selbstoffenbarung	Was ich von mir selber kundtue	Was bist Du (prinzipiell) für einer? Was ist im Augenblick mit Dir los?
Appell	Wozu ich Dich veranlassen möchte	Was soll ich tun? Wozu möchte er mich veranlassen?

Römische Disputregeln

- ▶ *Rückversicherung, dass ich den anderen verstanden habe.*
- ▶ *Sich nicht bei Nebensächlichkeiten und Beispielen aufhalten.*
- ▶ *Leitendes Thema und Ziel des Gesprächs nicht aus dem Auge verlieren.*
- ▶ *Bei Meinungsverschiedenheiten herausfinden, worin der andere Recht hat.*
- ▶ *Nichts erzwingen wollen – sondern die Gedanken sich entwickeln lassen.*



Da wir trotz der «Unmöglichkeit» von Kommunikation stets weiter kommunizieren wollen/müssen, hier die

Minima Moralia ***für anschlussfähige Kommunikation***

- ▶ Perspektiven-Wechsel üben.
- ▶ Ich-Botschaften geben (statt «man» sagen).
- ▶ Kongruent und authentisch sein.
- ▶ Feedback geben, Feedback holen.
- ▶ Meta-Kommunikation pflegen.

Kommunikation muss weiter gehen...

Gelingende Kommunikation – das Fazit

- ▶ *«Aus einer Million mach 1! Aus 1 mach eine Million!»*
- ▶ *Spüre die Welt! Sie spürt Dich!*
- ▶ *Nicht einmal Du (Dein ICH) weißt, was Du (Dein SELBST) denkst und was Dich bewegt (L·M·A).*
- ▶ *Nicht Verständigung ist das Ziel von Kommunikation, sondern Anschlussfähigkeit.*
- ▶ *Werde kommunikativ anschlussfähiger!*
 - ▶ Übe den Perspektiven-Wechsel!
 - ▶ Gib Ich-Botschaften!
 - ▶ Sei kongruent und authentisch!
 - ▶ Gib Feedback, hole Feedback!
 - ▶ Pflege die Meta-Kommunikation!

*Kommunikation muss
immer weiter gehen...*