

Philosophische Erkenntnistheorie löst Kommunikationsprobleme in Unternehmen

Kommunikationsprobleme sind inzwischen in Unternehmen Kostenfaktor Nummer 1 geworden. "Dienst nach Vorschrift", Verschanzen hinter "Zuständigkeitsbereichen", "Dickfälligkeit", mangelnde Konfliktlösungsmechanismen, Mobbing, ... sind ernstzunehmende Kostenfaktoren, die die oft schmalen Gewinnmargen von ganzen Unternehmenszweigen zunichte machen können. Interne Kommunikationsprobleme werden oft erst dann bemerkt, wenn Kundenbeschwerden bis zur Geschäftsleitung durchdringen. Fortbildung bezüglich Kommunikation (*Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander Reden, Band 1-3)* schult Verhaltensregeln, gibt leider keine Einsichten in die Ursachen dieser Probleme – es fehlt dann die Motivation, das erlernte Umzusetzen, die Lerninhalte „verpuffen“. Neueste erkenntnistheoretische, philosophische Grundlagen (*Philosophen: Heinz von Förster und Gotthard Günther (Kybernetik 2. Ordnung), Gilbert Ryle, Paul Feyerabend, Quine, Luhmann, Carnap, die Biologen: Umberto R. Maturana und Francisco J. Varela (Kognition, Autopoiese)*) und Erkenntnisse aus der aktuellen Hirnforschung (*Gerhard Roth, „Aus Sicht des Gehirns“*), miteinander kombiniert, ergeben ein Bild, wie Mensch funktioniert, und warum. Dieser Beitrag gibt einen kurzen Überblick in die Zusammenhänge menschlichen Denkens anhand einfacher, einleuchtender Beispiele.

Zunächst eine Erkenntnis, die wir Heinz von Förster (*„Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen“*) und den Biologen Maturana und Varela (*„Baum der Erkenntnis“* und *„Was ist erkennen?“*) zu verdanken haben. Sie behaupten, daß das menschliche Hirn ein in sich abgeschlossenes System ohne direkten Zugang zur Umwelt ist. Wie kann das? Schließlich haben wir ja das Gefühl, daß wir sehen, hören, riechen, schmecken, fühlen und das Gleichgewicht fühlen, also über unsere 6! Sinnen mit unserer Umwelt **verbunden** sind. Maturana, Varela, sowie der Kybernetiker Heinz von Förster beschreiben dies so: Schallwellen dringen an unser Ohr, Nerven im Ohr werden aktiv, Neuronen feuern (*die Sprache der Neuronen ist Klick, Klick-Klick, ... elektrische Impulse werden von Neuron zu Neuron weitergegeben*), und vor unserem geistigen Auge erscheint – Katze. Wir haben ein „Miau“ via Schallwellen wahrgenommen, und unser Gehirn „errechnet“ erst aus dem „Miau“ das gedankliche Bild einer Katze. Unser Gehirn errechnet aufgrund von kleinen Reizen (in diesem Fall Schallwellen) erst ein Bild der Realität. Man kann dies recht einfach auch selber am Tisch sitzend überprüfen. Auf dem Tisch stehe ein Glas. Man betrachtet für einen Moment das Glas auf dem Tisch, schließt die Augen, und versucht dann - ohne hinzuschauen - das Glas zu greifen. Es gelingt fast immer sofort, ohne auch nur ein einziges Mal daneben zu greifen. Dies kann nur deswegen gelingen, weil wir unsere Umwelt nicht mehr wahrnehmen, sondern tatsächlich diese uns zu sehr großen Teilen erst mit Hilfe unseres „Neuro-Computers“ errechnen. Dies wird **„Kognition“** genannt. Nicht umsonst sind wir Menschen sog. Spätentwickler, lernen fast 20 Jahre, um uns halbwegs in unserer Umwelt zurecht zu finden; Tiere sind – weil deren Hirn stärker an Wahrnehmung gekoppelt ist – Schnellentwickler und nach wenigen Monaten schon selbstständig. Wir haben also zu jedem Zeitpunkt eine genaue Vorstellung von der Beschaffenheit unserer Umwelt - und tatsächlich – wir laufen gewohnte Wege traumwandlersich entlang, ohne irgendetwas zu bemerken. Nur dann, wenn plötzlich - entgegengesetzt dem „errechneten“ Bild - an einer Stelle etwas verändert ist, bemerken wir dies. Unser Bewußtsein ist ein Filter, der nur dann etwas wahrnimmt, wenn sich etwas verändert hat – die Differenz. Etwas, was sich nie verändert, zieht unsere Aufmerksamkeit auch nicht auf sich – es wird auf Dauer ignoriert. Verantwortlich hierfür ist ein Teil des Gehirns, „Hippocampus“ genannt, welches ständig die Wahrnehmung mit der gespeicherten Umwelt vergleicht, und eine Information erst dann „durchschaltet“, wenn sich etwas verändert hat, mit der Nebenfunktion, daß er uns vor Reizüberflutung schützt. Dies ist auch der Grund, warum wir uns öfter anders kleiden, Frauen sich schminken, wir neue Produkte mit neuen Features lieber kaufen, als altes, bekanntes, u.s.w. Unsere gesamte Werbewirtschaft ist darauf aufgebaut. Diese Tatsache ist eine psychologische Eigenschaft des Menschen, bedingt durch die Art des Aufbaus unseres Gehirns.

Eine weitere Erkenntnis entstammt dem Buch von Gerhard Roth, *„Aus Sicht des Gehirns“*. Warum glauben wir, Vorahnungen, Visionen zu haben, glauben fest daran, ohne jedoch jemals korrekt die Lottozahlen vorhersagen zu können? Die Erklärung ist recht einfach. Das Gehirn ist ein Neuro-Computer, welcher hochgradig parallel tausende von „Gedankenblitzen“ gleichzeitig durchdenkt. Diese Gedankenblitze kommen, dringen jedoch selten in unser Bewußtsein, werden jedoch im Kurzzeitgedächtnis abgelegt, welches diese Information nach ca. 3 Tagen, sofern nicht mehr benötigt, löscht. Nur wichtige Informationen „wandern“ quasi vom Kurzzeitgedächtnis in das Langzeitgedächtnis, aber nur dann, wenn sie mehrfach wiederholt werden, also

„wichtig“ sind. Angenommen, jemand hat eine „Vision“, jemand wäre gestorben – die Person sieht den toten Menschen vor seinem geistigen Auge tot dort liegen. Dieser „Geistesblitz“ wird kurz wahrgenommen, jedoch schnell von anderen Ideen oder Geistesblitzen wieder verdrängt. Wir wissen nach einiger Zeit nicht mehr, daß wir für kurze Zeit diesen Geistesblitz oder Vision oder Flash hatten, jedoch dann, wenn diese Person wirklich stirbt, erinnern wir uns wieder daran, daß wir diesen Geistesblitz oder eine Idee bzw. Einfall hatten. Wir Menschen geben dann, zeitlich rückwärts gerichtet, dieser Tatsache eine große Bedeutung. Jeder Mensch gibt den Dingen seine Bedeutung; wir interpretieren fälschlicherweise diesen Geistesblitz, den wir hatten, als Vorhersehung, aber halt immer nur zeitlich rückwärtsgerichtet, nachträglich interpretiert. Wir haben dann das Gefühl, wir hätten das Eintreten des Ereignisses vorhergesehen. Tatsächlich hat bisher niemand, der von sich behauptet, dauernd Visionen zu haben, jemals auch nur ein einziges Mal die Lottozahlen korrekt vorhergesagt. Der Spruch - „Nachträglich ist man immer schlauer!“ gilt hier. Wenn das „visionäre“ Ereignis dann nicht eintritt, werden alle Geistesblitze nach spätestens 3 Tagen wieder aus dem Kurzzeitgedächtnis gelöscht, aus Schutz vor Überlastung mit „Gedankenmüll“. Auch dies ist eine psychologische Eigenschaft von uns Menschen, die auf den besonderen Konstruktionsmerkmalen des Gehirnes basiert.

Wie oft haben wir das Gefühl bei Menschen, die uns nahe stehen, dasselbe gedacht zu haben. Es ist zwar wahr, daß wir über eine Tatsache gemeinsam dasselbe gedacht haben, jedoch stellen wir dies immer erst im Nachhinein fest. Gelingt uns dennoch eine Vorhersage des Verhaltens eines Mitmenschen, so basiert dies auf der Tatsache, daß wir Menschen Verhaltensmuster zeigen, die unseren Charakter ausmachen, wir also nach impliziten Verhaltenslogiken handeln, die, wenn man einen Menschen gut kennt, und etwas Lebenserfahrung hat, man leicht vorhersagen kann.

Erwartungshaltungen gegenüber den Verhaltensweisen unserer Mitmenschen errechnen wir uns mittels „Kognition“. Wir „errechnen“ also nicht nur vor unserem geistigen Auge, wo wohl das Glas auf dem Tisch steht, wenn wir nicht hinsehen, sondern wir versuchen auch zu „errechnen“, wie wohl ein Mensch reagieren wird, wenn wir ihm z.B. gegenüberstehen oder etwas tun. Sich eine Vorstellung machen, wie Mensch wohl wäre, wie er reagieren wird, was er wohl denkt – all dies ist Neugierde. Neugierde ist die Vorfreude auf Erkenntnis. Wir Menschen sind beobachtende, wissensverarbeitende Wesen, die nur allzugerne spekulieren, was passieren wird, wenn ... Dies Vorfreude auf Erkenntnis verleitet uns, zu spielen, Lotto, Glücksspiel, u.s.w. Aber auch die sog. „Spielchen“ zwischen uns Menschen sind im Grunde Erkenntnisspiele, die uns zeigen, wie der andere denkt, wie z.B. „Mobbing“.

Unser Bewußtsein ist ein Filter, der nur deswegen existiert, weil wir Wesen sind, deren Hirn fast vollständig von der Umwelt entkoppelt ist (durch den Hippocampus), und wir nur dann etwas wahrnehmen, wenn sich etwas verändert hat, was unsere Aufmerksamkeit auf sich zieht. Ansonsten laufen wir traumwandlerisch durch die Welt, alles ignorierend, was uns bekannt vorkommt, ständig auf der Suche nach „Neuem“, neuen Erkenntnissen. Wenn wir von und über unsere Mitmenschen eine Verhaltensweise nicht wissen, so tendieren wir dazu, diese durch „Glaube“ zu ersetzen. Um uns ein korrektes, gedankliches „Bild“ von unseren Mitmenschen bilden zu können, müssen wir kommunizieren, bzw. diese Mitmenschen bei einer Tätigkeit beobachten. Fehlt diese Möglichkeit, so wird in unserer Vorstellung das „Nichtwissen“ der psychologischen Eigenschaften unserer Mitmenschen oder Verhaltensmuster durch „Glaube“ ergänzt. So kommt Enttäuschung über einen Menschen erst zustande. Man hat sich also in seiner „Traumwelt“ ein gedankliches Bild von einem Menschen aufgebaut, welches dann enttäuscht wird. Die Tatsache, daß man von einem Menschen enttäuscht wird, liegt also auch darin begründet, daß man sich, vielleicht zu träumerisch, seine eigene Phantasievorstellung von einem Menschen gebildet hat. Schuldzuweisungen sind hier völlig fehl am Platze - die wahre Ursache ist eine zufällig ungünstige Konstellation von Handlungen, Verhaltensmustern und Erwartungshaltungen.

Eine weitere Erkenntnis über „Teamgeist“ gibt uns Gilbert Ryle in dem Buch „Der Begriff des Geistes“:

„Ein Beispiel, welches „Teamgeist“ gut erläutert, ist ein Südseeinsulaner, dem Fußball erklärt wird. Er erfährt alles über die Regeln, die Funktion des Torwartes, der Stürmer, des Schiedsrichters, Strategien über Manndeckung, der verschiedenen Raumdeckungen, Abseitsfallen, u.s.w. Für uns vielleicht verwunderlich fragt dieser jedoch nach dem Maskottchen, welches den „Mannschaftsgeist“ beisteuert, welches dafür sorgt, daß alle gemeinsam nach vorne stürmen, die gegnerische Deckung ausspielen, und das Tor fällt. Woher kommt die Begeisterung der Spieler, woher der Wille zur Zusammenarbeit, Pässe, Flanken zu spielen, woher die Beweisterung der Zuschauer, die ihre Mannschaft anfeuern?“

Wer hier von „Geist“ redet, der begeht eigentlich einen „Kategorienfehler“, sprich falsche Verwendung eines

Wortes in dem Zusammenhang. Genauer betrachtet, ist der Mannschaftsgeist die dynamische Entfaltung eines Regelwerkes, sprich der Entfaltung der impliziten Logiken der Spielregeln des Miteinanders und auch der impliziten Logiken der Spieler selber, dem Jagdfieber, dem archaischen Jagdinstinkt, der uns noch in den Genen steckt. Das Zusammentreffen der impliziten Logiken entfaltet die Dynamik, den Mannschaftsgeist. Auf Seiten der Zuschauer ist es das ebenfalls archaische „Prinzip der Agonalität“, des Wettbewerbs, ursprünglich aus dem gemeinsamen Jagen und dem Futterneid kommend, welches den Zuschauer „mitfiebern“ läßt.

Beobachtbar ist dies z.B. auch im Tierreich, wenn Hunde anderen Hunden beim Jagen im Rudel zusehen. Beim Menschen ist ähnliches zu beobachten: „Seine Mannschaft“ spielt stellvertretend für ihn auf dem Platz, er identifiziert sich mit der Mannschaft und dem Mannschaftsgeist, er fühlt bzw. „fiebert“ mit, leidet oder freut sich, eine Projektion. Der Mensch, als beobachtendes, ständig nach Erkenntnis hungerndes Wesen, fiebert mit, beobachtet, wie die Spieler spielen, erkennt in dem hin-und-hergekicke eine Abseitsfalle, ...u.s.w.

Der alte Spruch: „Das ganze ist mehr, als die Summe seiner Einzelteile“ ist erklärbar geworden, wenn man nicht mehr statisch denkt, sondern prozessural, wobei der Ablauf der Prozesse durch Regeln in seine vorgesehenen Bahnen gelenkt wird, bzw. begrenzt wird. Jedes Fußballspiel verläuft immer geringfügig anders, nichts ist vergleichbar. Aus einer Vielzahl von impliziten Regeln der Fußballer selber, sprich ihren menschlichen Eigenschaften, ihrem Geschick im Umgang mit dem Ball, und dem Regelwerk des Fußballs selber ergeben sich dann weitere implizite Regeln des Systems, sprich Strategien, Taktiken, u.s.w. Die Regeln des Systems, sprich die Dynamik des Zusammenwirkens der Spieler sind der „Mannschaftsgeist“.

Obwohl Firmenlogo, „corporate identity“ nichts anderes sind, als Symbole des Mannschaftsgeistes, so stehen viele Firmenchefs oder Abteilungsleiter etwas ratlos da, wenn sich das „Zusammenspiel“ der Individuen „Mitarbeiter“ nicht einstellen will. Diese „Spiele“ die sich erst aus der Wechselwirkung der (stark oder schwach) gekoppelten „Systeme“, ergeben, sind die für Menschen faszinierendsten Regelwerke, weil sie aus dem „nichts“ zu kommen scheinen, nirgendwo definiert wurden, aber trotzdem beobachtbar existieren. Beispiel Straßenbahn: Jeder weiß, daß man zuerst alle Personen aussteigen müssen, bevor man selber einsteigt. Eine dynamische Regel, die nirgendwo definiert wurde, weil sie sich erst aus der Erfahrung ergibt. Wenn die Straßenbahn nur wenig besetzt ist, kann man gleichzeitig ein – und aussteigen – dynamische Verhaltenslogiken. Wir Menschen beobachten Verhaltensweisen, erkennen Schemata darin, verstehen Teilweise die Zusammenhänge, jedoch sind wir kaum in der Lage, die wahren Ursachen zu ergründen, nach impliziten Logiken der Dinge selber, und der Logiken der Dynamik, des Zusammenspiels von Systemen, zu trennen. Wir sind hauptsächlich mit den beobachtbaren Symptomen konfrontiert, selten nur erfahren wir die wahren Ursachen und Gründe, weil und Hintergrundwissen über die impliziten Logiken der Welt fehlen. So kommt auch „Mobbing“ zustande. Es sind dynamische Wechselwirkungen, die aus den impliziten Verhaltenslogiken der Einzelpersonen entstehen.

Mobbing ist eine Erscheinung der Kybernetik 2. Ordnung (*Kybernetik = Steuerlehre*). Wir Menschen sind ständig beobachtende Wesen, die sich anders verhalten, wenn wir selber beobachtet werden. Wir kommen auf die Welt, ohne irgendeine Erfahrung, ohne Wissen über diese Welt, und wir lernen, indem wir langsam, über 20 Jahre uns erst ein gedankliches Bild von „Welt“ bilden. Wir schauen uns als zuerst von unseren Eltern Verhaltensmuster ab, später dann auch von anderen Personen in unserer Umgebung, die wir dann nachahmen, wofür wir gewöhnlich (mit Süßigkeiten) belohnt oder bestraft werden. Darüber lernen wir. Wir orientieren uns stets an dem Verhalten der uns umgebenden Menschen. Beginnt in einer Gruppe von Menschen einer mit den typischen Verhaltensmustern des Mobbing, so färbt dies langsam auch auf alle anderen ab, und es dauert nicht lange, dann beginnen alle, „Spielchen“ mit ihrer Umgebung – nicht nur am Arbeitsplatz - zu spielen. Man verbringt 8 Stunden täglich am Arbeitsplatz mit seinen Kollegen, oft mehr, als mit seiner Familie oder Freunden. Wir Menschen sind neugierige Wesen, ständig auf Erkenntnis aus, wie wohl das Verhalten des anderen wäre, wenn... Dies sind Erkenntnispielchen, die auf Glaube aufbauen, gerade weil wir zu wenig über den anderen wissen. Wir tun etwas, schauen, wie unser Gegenüber reagiert, reagieren selber wieder darauf, reflektieren darüber, warum wohl der andere wie reagiert hat - dies ist unter dem Begriff „Kybernetik 2. Ordnung“ zusammengefasst, siehe Heinz von Foerster: „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners!“. Was ist die Ursache von Mobbing oder „Spielchen“ ? - Es findet zuwenig Kommunikation statt; man kann sich – mangels Wissen über die tatsächlichen Eigenschaften eines Menschen, seinem Gefühlsleben, seinen Erfahrungen - kein korrektes gedankliches Bild über diesen Menschen bilden. Jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen hat ein Privatleben, Freunde, Familie, ist also ein in einem sozialen Umfeld eingebundener Mensch, der geliebt wird, geschätzt wird, geachtet wird. Dennoch tritt beim Mobbing der Effekt auf, daß Mitarbeiter untereinander sich gegenseitig wie

Luft behandeln, oder aufeinander (verbal oder tätig) einschlagen, wie auf ein Stück Holz. Es ist ein abgeschautes Verhalten, welches sich gegenseitig hochschaukelt, sofern nichts unternommen wird.

Was kann man unternehmen? Recht einfach – Die falsche Vorstellung über das Wesen des Mitmenschen durch „Wissen“ ersetzen, sich kennenlernen, und zwar nicht in der Arbeitsumgebung, sondern auch privat – das Umfeld, die Interessen, die Leidenschaften, die Situation seines Mitmenschen selber „erfahren“, sein Zuhause kennenlernen, wissen, wie er lebt, wie seine Familie ist, seine Mitmenschen, Vorurteile abbauen. Das Bewußtsein darüber, wie Mobbing zustande kommt, was es genau ist (nämlich „Spielchen“ zwecks Erkenntnis, wie der andere wohl reagiert), ist der Beginn. Die Beachtung der üblichen Umgangsformen sind ein weiterer Schritt, die Achtung des Anderen wieder ein weiterer, der Respekt vor der anderen Person noch ein weiterer Schritt. Kennenlernspiele, die Einsichten in das Privatleben geben, sind ein Einstieg, ein „Pack-An“, sich nicht nur am Arbeitsplatz, sondern sich auch auf privater Ebene besser kennen zu lernen. In Firmen mit angenehmer Firmenkultur wird seitens des Unternehmens den Mitarbeitern Gelegenheit gegeben, sich privat kennen zu lernen, z.B. beim gemeinsamen Floß bauen, beim Rafting, Kanu fahren, Grillen, u.s.w. Miteinander wird seitens des Unternehmens aktiv „gestaltet“.

Häufige Umorganisation der Büroräume, Umgestaltungen in den Firmenräumen (Farbe, Pflanzen...) kleine Umorganisationen der Zuständigkeiten, Möglichkeiten, sich besser privat kennenzulernen, all das bringt frischen Wind in ein Unternehmen, bewahrt Mitarbeiter vor dem „Burn-Out-Syndrom“.

Jeder Mensch besitzt implizite Verhaltenslogiken und Denkschemata, die schon im Kindesalter geprägt wurden. So ist z.B. eine recht häufige Verhaltenslogik, sich bei Konflikten zurückzuziehen, „Vogel-Strauß-Mentalität“ auch genannt. Treffen zwei Menschen mit diesen impliziten Verhaltensmustern aufeinander, so ergibt sich schnell eine Pattsituation (wie beim Schach, wo das Spiel endet, bzw. nicht entscheidbar ist), das Problem wird nicht gelöst, und so türmen sich bald viele Probleme auf - zu einem Berg, der – ständig vor sich hergeschoben – immer größer wird. Niemand trägt Schuld daran, daß er so ist, wie er ist. Es ist einfach nur das Aufeinandertreffen inkompatibler Verhaltensmuster, was zu Konflikten innerhalb einer Gruppe oder zu Kommunikationsproblemen führt. Der Spruch von Konrad Adenauer: „Man muß die Menschen so nehmen, wie sie sind – es gibt keine anderen!“ besagt, daß, wenn sich über dynamische Wechselwirkungen (Kybernetik 2. Ordnung, dynamische Regelwerke, die aus dem Wechselspiel erst entstehen) ungünstige Entwicklungen ergeben, die – nach Analyse – leicht zu beheben sind. Wir Menschen neigen nur allzuleicht dazu, über unsere Phantasie, bzw. Vorstellungsgabe, uns eine Erklärung auszudenken, warum eine Situation so gekommen ist, wie sie nun ist (*Nach dem Muster von Hemingways Aussage: „Kann nicht kommen, Lüge kommt später!“*).

Das Verständnis dieser Wechselwirkungen, insbesondere der dynamischen Regelwerke 2. Ordnung ist eine Erkenntnis, die bisher recht wenig verbreitet ist. Die Psychologie beginnt gerade erst, diese zu entdecken, ein Anfang ist mit der „systemischen Therapie“, sprich „Firmenaufstellungen“, „Familienaufstellungen“ zwar gemacht, jedoch ist dies, ähnlich wie bei NLP bisher nur Kybernetik 1. Ordnung. Erst sehr langsam werden die epistemologischen Erkenntnisse der Philosophie auf die Psychologie angewandt. Wie langsam die Entwicklung hier ist, kann man z.B. bei Beat Doebli's Bibliothek unter <http://beat.doebe.li/bibliothek/p00012.html> sehen. In der Grafik unten sieht man Verweise von bekannten Autoren auf Maturana, der den Begriff Kognition und Autopoiese prägte, und die Mechanismen erkannte. Psychologie ist momentan noch der modernen Erkenntnistheorie und Hirnforschung (*siehe auch Gerhard Roth: „Aus Sicht des Gehirns“*), also den Erkenntnissen aus der Biologie und Philosophie weit hinterher. Hierzu möge man auch Wissen und Erkenntnisse der Arbeitsblätter von Werner Stangl vergleichen: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/>, die übrigens auch für Management – Kurse eingesetzt werden.

Dieser Beitrag ist ein Teil der Seminare zu Teambuilding und zu finden unter:
<http://www.little-idiot.de/teambuilding/PhilosophieKommunikation.pdf>

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

"Was **nicht** auf einer **einzigen** Manuskriptseite zusammengefaßt werden kann, ist weder durchdacht, noch entscheidungsreif"

(Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890)