

# Kommunikation – mit unterschiedlichen Wahrnehmungen kollektive Intelligenz schaffen

Wenn es gelingt, das Nichtwissen (endlich) als wertvolle Ressource zu betrachten und damit einen neuen/alten Ansatz in der Kommunikation zu wagen, wird der Eintritt in ein neues Zeitalter besser gelingen.

## KEY TAKEAWAYS

*Der unreflektierte Umgang mit Nichtwissen, unbekanntem Wahrnehmungen und anderen Meinungen führt nicht selten zu Ablehnung, «Totstellen» oder sogar zur Aggression.*

*Digitalisierung und Automatisierung beinhalten ganz besonders die Gefahr von starren Konzepten.*

*Ohne tiefes Verständnis des Kontextes erzeugen Entscheidungen höchstens zufällig die gewünschte Wirkung. Meistens sind sie gefährlich.*

*Das kognitive Bewusstsein «lügt», wenn es behauptet, dass der Einbezug des Unterbewusstseins zeitaufwändig ist.*

## INHALT

MANAGEMENT SUMMARY	02
ZU DEN AUTOREN	02
SPRACHE ALS LÖSUNG UND HERAUSFORDERUNG	03
DIE URMETHODE «TRIAL AND ERROR»	03
KONTEXT ALS LIEFERANT UND TRANSPORTMITTEL VON ROHINFORMATIONEN?	03
(DYNAMISCHE) PLÄNE ALS WIRKUNGSVOLLES WERKZEUG	04
DAS GEHIRN BAUT SELBST DYNAMISCHE MASTERPLÄNE	05
VON DER POLARISIERUNG ZUR DYNAMISCHEN SYNTHESE VON GEGENSÄTZEN	05
AUSSCHLUSS VON KOMPLEXITÄT UND DYNAMIK: GROBFAHRLÄSSIGKEIT ODER GAR VORSATZ?	05
WIE FÜHREN DYNAMISCHE MASTERPLÄNE ZUM GEMEINSAMEN DENKEN UND HANDELN?	06
ZUSAMMENFASSUNG	06

## MANAGEMENT SUMMARY

Kommunikation ist der Vorgang zur Vergemeinschaftung von unterschiedlichen Sichtweisen, Wahrnehmungen und Meinungen zu etwas Neuem. Das Gehirn führt diesen Prozess grösstenteils im Unterbewusstsein und in Sekundenbruchteilen durch.

In Fragestellungen mit einer gewissen Tragweite sollte dieser Prozess für die Beteiligten grundsätzlich nachvollziehbar und besprechbar sein, damit die Entscheidungen angepasst, mitgetragen und umgesetzt werden können.

Die meisten Entscheidungen werden in einem hoch komplexen und dynamischen Kontext gefällt. Die wenigsten Menschen sind sich dessen bewusst, denn der kognitive Teil des Gehirns vereinfacht die Situation schon bei der Beobachtung durch angelernte sprachliche Konzepte, die aber oft nicht (mehr) zu treffen. Diese Vereinfachungen führen zu falschen Einschätzungen und Missverständnissen und in der Folge zu falschen Entscheidungen.

Dabei stellen das Unterbewusstsein und der Kontext eine viel grössere Fülle an Informationen zur Verfügung, die mit wenig Aufwand zu kreativen und passenden Konzepten geformt werden können.

Die schlechte und kaum trostreiche Nachricht: Selbst Experten und gut gebildete Leute wählen – naturbedingt – trotzdem lieber die «einfachen Konzepte», obwohl tendenziell meist falsch.

Dieses White Paper beschäftigt sich mit der Frage, wie Verantwortungsträger beim Umgang mit Komplexität und Dynamik das Unterbewusstsein in Kombination mit dem Bewusstsein wirkungsvoller nutzen und damit gleichzeitig eine starke kollektive Intelligenz erzeugen und diese für eine fließende und allgemein verständliche Kommunikation nutzen können.

## ZU DEN AUTOREN

**01** Willi Eugster (WE) ist Inhaber der Firma WE Wissen Eigenart GmbH. Als Jahrgang 1948 befindet er sich im aktiven Ruhestand. Seine berufliche Laufbahn startete er als Primarlehrer, studierte dann Psychologie und Pädagogik. 1984 promovierte er in Pädagogischer Psychologie. Danach folgten einige Jahre als Pädagogik-, Psychologie- und Philosophielehrer an der Kantonsschule Wattwil. 1985 wurde er zum Rektor an der Kantonsschule Trogen berufen. In den Neunzigerjahren war er Präsident der Konferenz der Schweizerischen Gymnasialrektorinnen und Gymnasialrektoren. In dieser Zeit gründete er die Konferenz TRIS2, in der sich die Berufsschulen und Vollzeitschulen der Sekundarstufe II trafen. Ebenso präsierte er die Arbeitsgruppe Schulklima der damaligen WBZ (Schweizerische Weiterbildungszentrale für Mittelschulen). Diese Gruppe war zur Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen für Lehrpersonen und Schulleitern der Sekundarstufe II verpflichtet. Einige Jahre bildete er zusammen mit dem Leiter des Berufsbildungszentrums in Herisau Schulleiterinnen und Schulleiter aller Stufen aus. In seiner Firma werden heute Standortbestimmungen und Potenzialanalysen für Einzelpersonen und Unternehmungen angeboten.

**02** Thomas Braun (TB), lic. iur., Jg. 1958, leitet heute das Forschungsinstitut für angewandte Morphologie (IAM) und die SokratesGroup, welche die Forschungserkenntnisse in die Praxis umsetzt. Daneben ist TB an verschiedenen Hochschulen Dozent für Governance Themen, u.a. auch am Swiss Institute of Directors. Davor war TB in der Versicherungs- und Bankenindustrie in leitenden Positionen tätig. TB vereint Philosophie, Sprachwissenschaft, Geologie, Betriebswirtschaft, Jura, Neurologie und kognitive Psychologie mit Hilfe der allgemeinen Morphologie zu einem ganzheitlichen Wirkungsansatz.



## SPRACHE ALS LÖSUNG UND HERAUSFORDERUNG

Sprache versucht, uns das Leben zu vereinfachen. Das ist grossartig und gefährlich zugleich. Für Menschen, welche beispielsweise die potenziellen Gefahren im Strassenverkehr nicht beschreiben können, sind selbst harmlose Verkehrssituationen lebensgefährlich. Ihnen fehlt ein Konzept zum Verkehr. Gleiches gilt für den Bürger aus New York, der sich ohne Vorbereitung im Amazonas zurechtfinden muss.

---

## DIE URMETHODE «TRIAL AND ERROR»

«Trial and Error» ist bewährt und beliebt, weil diese Methode u.a. auch die Methode der Evolution ist. Genau genommen schlägt das Gehirn auch hochgebildeten Menschen die Methode «Trail and Error» vor, um zu einer Lösung zu kommen, obwohl die passende Lösung direkt vor ihren Augen liegt bzw. bereits schon andere, passende Lösungen vorliegen.

Eine Erklärung für dieses buchstäblich «normale» Verhalten liegt wohl darin, dass wir in der Schule, im Beruf und an den Hochschulen klare Konzepte (Rechtswissenschaften, Betriebswirtschaft, Geschichte, Rechnen, usw.) erlernt haben und dass man sich «schämen» muss, wenn keines der erlernten Konzepte zur Lösung führt. Das geht soweit, dass kreative Lösungen ausserhalb der bekannten Konzepte gesellschaftlich nicht akzeptiert sind und in der Folge Angst und Ohnmachtsgefühle auslösen bzw. Angst vor Ausschluss aus der Gruppe erzeugen. Daher wird Pröbeln bevorzugt, auch wenn die Sinnlosigkeit dieses Vorgehens von den Meisten im Grundsatz schon rasch erkannt wird – der Gruppendruck ist dann einfach zu hoch, um Innovatives auszuprobieren.

*Der unreflektierte Umgang mit Nichtwissen, unbekanntem Wahrnehmungen und anderen Meinungen führt nicht selten zu Ablehnung, «Totstellen» oder sogar zur Aggression.*

Dabei gibt es bewährte Vorgehensweisen, die lediglich Menschenverstand und ein wenig Mut und Übung brauchen. Im Vordergrund steht das strukturierte Sammeln und Ordnen von Informationen und die Konzertierung von Bewusstsein und Unterbewusstsein.

## KONTEXT ALS LIEFERANT UND TRANSPORTMITTEL VON ROHINFORMATIONEN?

Der Kontext eines Problems enthält in der Regel bereits einen grossen Teil der Antworten für die Lösung des Problems, denn der Kontext «umgibt» das Problem bzw. das Problem formt den Kontext. Interessanterweise kann das Unterbewusstsein erstaunlich umfassende und präzise Resultate dazu liefern, denn die Sensoren des Menschen messen viel mehr, als vom Bewusstsein verarbeitet wird. Sobald diese erweiterte Fähigkeit vom Menschen akzeptiert wird, wird vieles einfacher und führt dazu, dass erkanntes Nichtwissen zu einer Ressource und zum Schlüssel neuer Erkenntnis wird.

In diesem Moment kann der Mensch auch die erlernten sprachlichen Konzepte überwinden und wird empfängsbereit für neue Erkenntnisse. Z.B. wird die Weisheit, dass der «Flügel-schlag des Schmetterlings» in einem kleinen Dorf in China die ganze Welt bewegen kann vom Bewusstsein ausgeschlossen, vom Unterbewusstsein aber bejaht und spätestens seit Corona zur realen Option. Die bisherige Meinung, wonach das mit dem Flügelschlag wohl unsinnig ist, muss umgeschrieben werden und Heraklit (800 v.Chr.) erhält seine Ehre zurück: «Panta Rhei – alles fliesst» besagt, dass es immer einen Kontext-Check braucht, auch wenn alles scheinbar gleich aussieht.<sup>1</sup>

*Digitalisierung und Automatisierung beinhalten ganz besonders die Gefahr von starren Konzepten.*

Dieses heraufziehende Problem ist unter Experten schon lange bekannt. Ein grosser Teil der Arbeitszeit von Führungskräften wird verwendet, um die Ergebnisse aus Konzepten, und immer mehr auch aus digitalen Quellen, zu analysieren und auf den Kontext passend zu deuten. Die künstliche Intelligenz macht den Kontext-Check mit dem Erfahrungsgedächtnis (Unterbewusstsein) nicht überflüssig. Im Gegenteil, dieser gehört zur Sorgfaltspflicht der Menschen und der Organisationen und muss immer erlaubt, ja sogar gesetzlich verankert sein, was übrigens heute schon in modernen rechtlichen Regelungen Standard ist. Nur: Der Kontext-Check wird oft gar nicht oder nur unzureichend durchgeführt.

---

<sup>1</sup> Viele Digitalisierungsprojekte möchten das Leben mit Standardkonzepten vereinfachen. Oft ist das Gegenteil der Fall: Der Mensch muss sich dem Prozess anpassen, um ans Ziel zu kommen, obwohl «nicht digital» für ihn einfacher und genau genommen auch günstiger und umweltfreundlicher gewesen wäre. Als Beispiel dient der Klimawandel: Widersprüchliche rechtliche und ökonomische Regulierungen führen zu «Umwegen», wie z.B. der Abgasskandal in der Automobilindustrie oder das Bedürfnis nach energieintensiven Kryptowährungen.

*Ohne tiefes Verständnis des Kontextes erzeugen Entscheidungen höchstens zufällig die gewünschte Wirkung. Meistens sind sie gefährlich.*

Ein tiefes Verständnis des Kontexts macht Entscheidungen erst sinnvoll, durchführbar und verantwortlich. Ohne Kenntnis der Relativitätstheorie ist z.B. eine Mondlandung nicht möglich; die Missionen würden im Universum verloren gehen. Ohne tiefe Kenntnis des Problems Klimawandel wird keine Änderung herbeigeführt, denn das Problem ist schon seit 1965 bekannt. Eine wirksame und zeitnahe Lösung ist jedoch immer noch nicht in Sicht, weil versucht wird, die alten Konzepte zu optimieren.

### (DYNAMISCHE) PLÄNE ALS WIRKUNGSVOLLES WERKZEUG

Pläne sind ein altes und sehr bewährtes Instrument zum Abgleich der Erfahrungsgedächtnisse und zur Überwindung des Wissens aus dem Sprachgedächtnis (Bewusstseins) der Beteiligten. Pläne sind ein Hilfsmittel zur Abbildung und Modellierung des Kontextes.

Gemeinsam gestaltbare Pläne schaffen würdevolle Begegnungsräume. Diese sind von grosser Bedeutung, denn das individuelle Gehirn braucht psychologische Sicherheit, um aus dem bewussten und unterbewussten Vorwissen eine eigene Realität zu schaffen, die dann auf dem Plan kalibriert werden kann – ohne Gesichtsverlust.

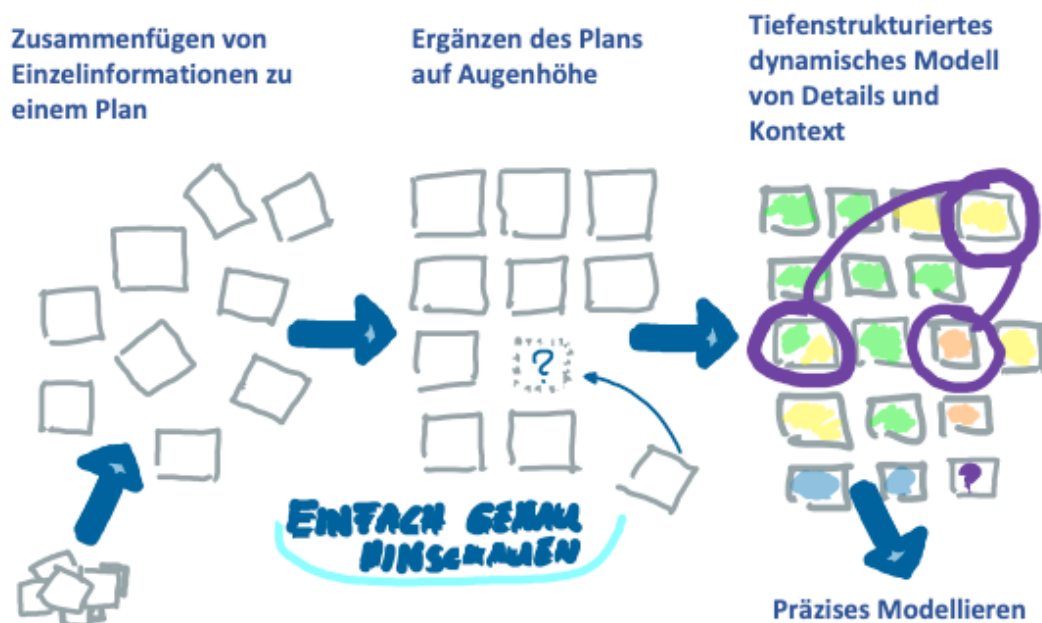
Damit helfen visuelle Pläne, individuelle Wahrnehmungen und Erwartungen zu einem Gesamtbild zusammenzufügen, das dann multiperspektivisch eingeschätzt, besprochen und ergänzt werden können<sup>2</sup>. Der aktiv geforderte Einbezug verschiedener Sichtweisen erhöht nochmals die psychologische Sicherheit bei den Beteiligten und stärkt deren Kreativität.

*Das kognitive Bewusstsein «lügt», wenn es behauptet, dass der Einbezug des Unterbewusstseins zeitaufwändig ist.*

Es ist schon so: Das Gehirn arbeitet weitgehend autonom. Für die Erstellung von konsistenten Konzepten aus verschiedenen Informationen braucht das kognitive Bewusstsein einen grossen Teil seiner Denkkapazität, welche dann nicht mehr für den kreativen Umgang mit «unpassenden» Informationen zur Verfügung steht.

Bei einer gemeinsamen Diskussion mit anderen Beteiligten müssen dann diese individuell eingepassten Konzepte nochmals von allen individuell überprüft und angepasst werden, was langwierige Besprechungen/Verhandlungen auslöst und nicht selten gefährliche Situationen der Resignation und Aggression mit sich bringen können.

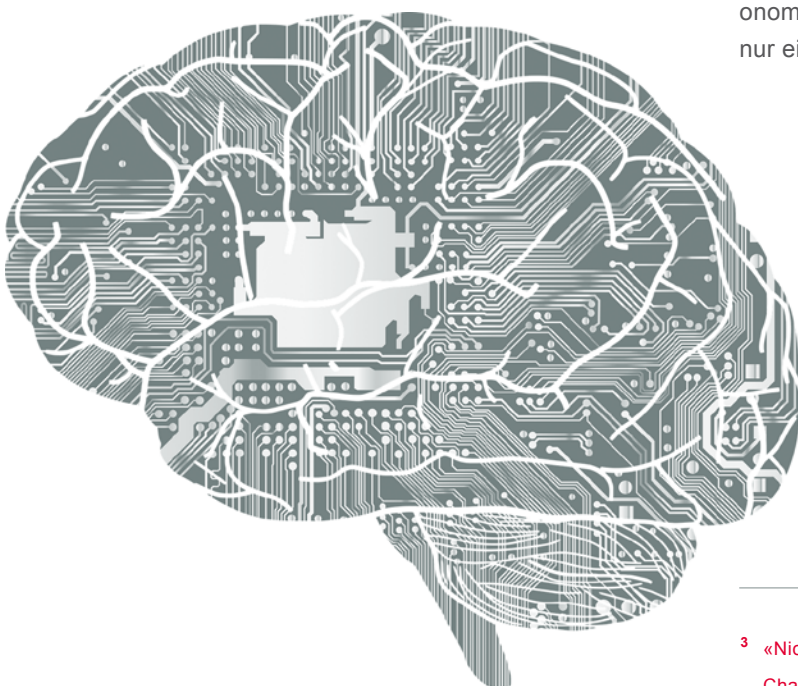
<sup>2</sup> Im Gegensatz zu Plänen basieren Fragebogen auf sprachlichen Konzepten und adressieren mehrheitlich das Sprachgedächtnis der Befragten, was einer suggestiven Wirkung gleich kommt und fast in jedem Fall zu fehlerhaften Erkenntnissen führt.



## DAS GEHIRN BAUT SELBST DYNAMISCHE MASTERPLÄNE

Das Erfahrungsgedächtnis weiss, dass der Kontext hoch komplex und dynamisch ist und steht daher jedem Plan zu Recht kritisch gegenüber. Erfahrene Menschen wissen, dass jeder Plan schon während der Erstellung nicht mehr im Detail gültig ist, weil, wie schon erwähnt, alles in permanenter Veränderung ist. Folgerichtig müsste jeder Mensch sich eingestehen, dass er in Wahrheit weniger weiss, als er gerade zu wissen meint. Dieses Eingeständnis ist in unserer (Arbeits-) Kultur noch nicht anerkannt – aber das ist die Zukunft. Kommt hinzu, dass wir eingestehen müssen, dass mit Hilfe der Sprache auch Inhalte und Erfahrungen ins Gehirn eingefüllt werden können, woraus dann bestechend einfache, aber falsche Konzepte entstehen, wie z.B. Verschwörungen, (unbegründete) Ängste, (falsche) Erwartungen. Sprache ist, weil sie abstrakt ist, besonders dazu prädestiniert, manipulativ eingesetzt zu werden.

Das Erfahrungsgedächtnis ist da wesentlich kritischer, weil es sich auf detaillierte Erfahrungen abstützt. Anstelle starrer Vorstellungen und Pläne braucht es dynamische Pläne, damit andere Sichtweisen, «unbequeme» Erkenntnisse und Irrationales nicht abgewehrt, sondern wertschätzend integriert werden.



## VON DER POLARISIERUNG ZUR DYNAMISCHEN SYNTHESE VON WIDERSPRÜCHEN UND GEGENSÄTZEN

Dynamische Masterpläne nehmen vorweg, dass jeder Plan in stetiger Veränderung ist und laden die Beteiligten ein, ihre Wahrnehmungen, basierend auf ihren (Vor-)Bildern und (Vor-)Urteilen, vorausseilend auf dem gemeinsamen Plan einzuzeichnen. Dabei gilt es, alle Wahrnehmungen zu respektieren und zu vergemeinschaften. Jeder Beteiligte, der anderer Meinung ist oder mehrere verschiedene Varianten sieht, ist hoch willkommen, denn er kann den Plan mit seinem abweichendem Input noch wertvoller machen. Als Nebeneffekt resultiert daraus eine Haltungs- und Verhältnisänderung im Sinne der Neugierde, des gegenseitigen Respekts, der gleichen Augenhöhe.

---

## AUSSCHLUSS DER KOMPLEXITÄT UND DYNAMIK: GROBFÄHRLÄSSIGKEIT ODER GAR VORSATZ?

Der Sachverhalt des Verwendens von statischen anstatt von dynamischen Plänen entspricht mangelnder Sorgfalt und einer ungetreuen Geschäftsführung mit den entsprechenden rechtlichen Konsequenzen.

Dynamische Pläne sind daher von höchster strategischer Bedeutung, denn sie bringen Chaos und Ordnung zusammen<sup>3</sup> und lösen zudem verschiedene Aufgaben, wie z.B. die Sicherstellung der Informationssymmetrie, die Kultur des Respekts vor anderen Wahrnehmungen und Meinungen, das Problem des Wissensmanagements, die Herausforderung der Taxonomie in multikulturellen Organisationen und Settings, um nur einige Aspekte zu benennen.

---

<sup>3</sup> «Nichts kann existieren ohne Ordnung und nichts kann entstehen ohne Chaos.» (Quelle unklar.)

## WIE FÜHREN DYNAMISCHE MASTERPLÄNE ZUM GEMEINSAMEN DENKEN UND HANDELN?

- Dynamische Masterpläne helfen die Wahrnehmungen und Erwartungen zu sammeln und zu einem Bild zusammenzufügen.
- Die Bilder im Kopf des einzelnen Beteiligten und das grosse gemeinsame Bild ergänzen sich gegenseitig – in Sekundenbruchteilen. Dadurch entsteht das schon erwähnte Zugehörigkeitsgefühl, welche die Beteiligten ermutigt, auch einmal «zwei Schritte in die Dunkelheit zu gehen», um neue Optionen zu erkennen und auszuprobieren.
- Dynamische Masterpläne liefern im Gegensatz zu Text in kurzer Zeit «1000 mal» mehr Informationen<sup>4</sup> und sind um ein Vielfaches einfacher les- und besprechbar. Der dadurch erzielte Zeitgewinn ist gleichzeitig auch ein Gewinn an Denkkapazität im Gehirn für inhaltliche Aufgaben.
- Zudem ist die Erstellung und Fortführung von dynamischen Plänen viel effektiver und effizienter als entsprechende Dokumente in Textform, die immer wieder neu geschrieben oder angepasst werden müssen. Auch hier dient der Zeitgewinn der Freisetzung von Denk- und Handlungskapazität.
- Pläne ermöglichen ein Hineinsehen, ein Hineinleben in oft schon vorhandene Lösungen, und ermöglichen so passgenauere und realitätsnahe Lösungen.
- Dynamische Pläne helfen, abstrakten Informationen wieder den ursprünglichen gegenständlichen Charakter zurückzugeben.

## ZUSAMMENFASSUNG

Wenn wir in komplexen und dynamischen Situationen adäquat handeln wollen, gilt es, das Potenzial des ganzen Kontextes zu nutzen und bestmöglich abzubilden. Auf Augenhöhe mit Interesse, Respekt und Neugierde ist das Nichtwissen als wertvolle Ressource zu begreifen, um dank den «festgestellten Unterschiedlichkeiten» sprachliche Konzepte zu überwinden.

Die heute meist genutzte Art der sequenziellen Darstellung von Zusammenhängen in Form von Vorträgen, Büchern, Berichten und Reportings wird der Komplexität und Dynamik bei weitem nicht mehr gerecht. Alleine die Informationsaufnahme braucht zu viel Zeit. In der Folge passieren Zeitverzögerungen, die wiederum mit Kommunikation entzerrt/entschlüsselt werden müssen. Daraus resultiert dann am Ende «Informationsverweigerung» – gerade auch bei gebildeten Menschen.

Da Digitalisierung und Automatisierung und vor allem künstliche Intelligenz meist auf (recht) stabilen Algorithmen basiert, entstehen hier mehrere Gefahren. U.a. dass der Mensch faul wird und beginnt, nicht mehr selber zu denken – und noch gefährlicher, dass er beginnt, Resultate aus IT-Konzepten zu verteidigen, obwohl sie nachweisbar unpassend sind. Daher gilt es umso mehr, die Vielfältigkeit zu wahren und mit hybriden, also analogen, digitalen Ansätzen die Entwicklungen zu verstehen und passende Lösungen zu finden.

Wenn es gelingt, das Nichtwissen (endlich) als wertvolle Ressource zu betrachten und damit einen neuen/alten Ansatz in der Kommunikation zu wagen, wird der Eintritt in ein neues Zeitalter besser gelingen.

---

<sup>4</sup> Die Metapher «Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte» gilt auch für Pläne. Diese werden vom Gehirn als Bild interpretiert.