

## Erkenntnisse der Neurobiologie im Zusammenhang mit Kommunikationskohärenz

**„Jede Wahrheit durchläuft drei Stufen:  
Erst erscheint sie lächerlich, dann wird sie bekämpft  
und schließlich ist sie selbstverständlich!“**

ARTHUR SCHOPENHAUER (1788-1860)



Was ist Bewusstsein und was ist der Verstand? In der alltäglichen Kommunikation wird zwischen diesen beiden Begriffen kein Unterschied gemacht. Wenn wir uns mit den Definitionen beschäftigen, finden wir Erklärungen, die für das Wort Bewusstsein zwei Möglichkeiten anbietet:

1. medizinisch  
der Zustand, dass ein Mensch mit allen Sinnen seine Umgebung erkennt.  
"Der Patient verlor das Bewusstsein/ist wieder bei Bewusstsein."
2. psychisch  
die Fähigkeit, mit dem Verstand und den Sinnen die Umwelt zu erkennen und zu verarbeiten.  
"eine Erinnerung ins Bewusstsein rufen" das bewusste Erkennen oder Wissen.

### Definition Verstand:

1. die Fähigkeit des Menschen, zu denken und zu urteilen.  
"Sie hat einen scharfen/wachen Verstand."

Wir erkennen, dass sich die psychologische Definition von der medizinischen Definition unterscheidet. Wenn wir aufmerksam lesen, wird uns klar, dass die psychologische Erklärung zwischen Verstand und Bewusstsein trennt, denn sie erklärt, das Bewusstsein, die Fähigkeit **mit** dem Verstand **und** den Sinnen die Umwelt erkennen, ist. Die Definition Verstand wiederum sagt aus, dass der Verstand die Fähigkeit des Menschens, zu denken und zu urteilen ist.

2. Der Verstand wird mit Informationen gefüttert, so dass wir denken und urteilen können.
3. Das Bewusstsein nimmt mit allen Sinnen wahr.
4. Wir Menschen können in einem Augenblick entweder denken oder fühlen.
5. Wenn wir denken sind wir in unserem Verstand und wenn wir fühlen sind wir in unserer körperlichen Wahrnehmung.
6. Bei der Informationsflut, die der Verstand verarbeiten muss, kommen wir kaum noch zum Fühlen, denn Fühlen und Denken im selben Moment sind unmöglich.

Das heißt, wenn wir denken sind wir in der künstlichen Informationswelt und wenn wir fühlen sind wir in der Wirklichkeit im Hier und Jetzt in einem Augenblick, der sich permanent verändert. Wir sind überwiegend im Verstand und haben das Fühlen stark vernachlässigt. Dadurch verlieren wir den Kontakt zu uns selbst und zur Umwelt.

**Wir treffen viele Entscheidungen mit Hilfe von kognitiven Informationen und nicht mehr aus unserem Körpergefühl heraus und das bedeutet, wir entscheiden mehr für andere oder für das, was andere sagen und nicht für das, was uns selbst gut tun würde.** Das Ungleichgewicht zwischen Verstand und Bewusstsein zeigt sich in unserer Wirklichkeit bemerkenswert. **Kriege, Atomwaffen, Gewalt** sind keine Entscheidungen, die aus einem gesunden Körpergefühl heraus entschieden worden sind, sondern aus einem **kranken Verstand**.

**Wir können unser Bewusstsein trainieren, damit es wieder gedeiht und eine Balance zwischen Verstand und Bewusstsein entsteht.**

Die Neurobiologie konnte im letzten Jahrzehnt nachweisen, dass Menschen – wie alle Lebewesen - im Gegensatz zu Darwins Evolutionstheorie, nicht auf Wettbewerb, Konkurrenz, Überlegenheit und Stärke konzipiert wurden, sondern über Zugehörigkeit, Miteinander und Kooperation funktionieren. Diese Erkenntnisse erfordern von uns Menschen ein Umdenken zugunsten des Fühlens.

Lassen Sie sich von einigen Erkenntnissen der Neurowissenschaften inspirieren. Sie werden entdecken, welche Konsequenzen dieses Wissen für Sie als Mensch, Unternehmer, Mitarbeiter und Teams haben.

### **Belohnungssystem des Gehirns**

Unser Gehirn besteht aus Milliarden von Nervenzellen, Neuronen genannt, die sich miteinander zu komplexen Strukturen verbinden und Bereiche im Gehirn vernetzen, die verschiedene Aufgaben besitzen. Diese Netze verändern sich ständig in Abstimmung an die Anforderungen, die unser Gehirn zu lösen hat. Sie speichern unsere Erlebnisse, Erfahrungen, unser Wissen und die von uns erlebten Gefühle ab.

Miteinander verbundene Neuronen kommunizieren über Botenstoffe. Je nach Art und Menge des Botenstoffs werden Informationen übermittelt, die in nachgelagerten Nervenzellen Reaktionen auslösen. Von außen wahrgenommene Eindrücke und Geschehnisse beurteilt das Gehirn durch den Vergleich mit diesen bereits gemachten Erfahrungen und den dabei erzielten Resultaten. Unser Gehirn wurde darauf entwickelt, mit seinen Entscheidungen bestmöglich die Erhaltung und Entwicklung unserer Spezies sicher zu stellen. Als besonders förderlich dafür, hat sich aus der Perspektive unseres Gehirns (und der dabei zugrunde liegenden evolutionären Erfahrungen) offensichtlich soziale Resonanz und Kongruenz, das Miteinander von Menschen und gemeinsames Vorgehen erwiesen. Deshalb setzt unser Motivations- und Belohnungssystem im Gehirn genau hier an.

Dieses Motivationssystem wird entscheidend geprägt vom Botenstoff Dopamin, den Opioiden und von Oxytocin. Dopamin ist ein Botenstoff, der Wohlbefinden, Konzentration und Handlungsbereitschaft bewirkt. Opioide haben einen positiven Einfluss auf die Lebensfreude und stärken das Immunsystem. Der "Zusammengehörigkeitsbotenstoff" Oxytocin fördert soziale Bindungen, er bewirkt Wohlgefühl, sorgt für Entspannung, senkt den Blutdruck, dämpft Ängste und Stress.

Unser Unterbewusstsein erinnert sich sehr gut an Ereignisse und Personen, die unser Oxytocin-Level gesteigert und damit für gute Gefühle gesorgt haben: Aus diesen Erinnerungen erwächst unser Vertrauen.

Die motivierenden Botenstoffe werden verstärkt ausgeschüttet, wenn wir Ziele erreichen, die unserem Gehirn (!) als lohnenswert erscheinen. Das sind primär – so zeigt die Wissenschaft – Ziele, die mit Zuwendung, Wertschätzung, Anerkennung, Zuneigung oder Liebe in Verbindung stehen. (Für unser Gehirn attraktiv sind z. B. Lachen, Musik und Tanz.)

Beruflicher Erfolg, finanzielle Ziele, Anschaffungen oder Statussymbole haben aus der Perspektive unseres Gehirns den tieferen Sinn, darüber mehr Anerkennung und Zuwendung zu erhalten. Die positiven Gefühle, mit denen unser Gehirn die Erreichung dieser materiellen Ziele belohnt sind oberflächlich und kurzlebig.

Zurück in den Alltag: Menschen **streben** privat und beruflich nach guten Beziehungen sowie Anerkennung und erwarten das Gleiche von anderen Menschen.

Dabei entsteht wechselseitige Resonanz zwischen Menschen:

1. Menschen möchten wahrgenommen werden.
2. Menschen richten ihre Aufmerksamkeit auf ein gemeinsames Objekt.
3. Menschen "schwingen" sich in der Kommunikation aufeinander ein.
4. Menschen handeln miteinander und verfolgen gemeinsame Ziele.
5. Menschen verstehen, was in anderen vorgeht.

Erzielen Menschen diese Ergebnisse, so führt das innerlich zu Glücksgefühlen, erhöhter Leistungsbereitschaft und zu besserer mentaler und körperlicher Gesundheit. Stress und Angst wirken sich mindernd auf Fähigkeiten von Menschen aus. Erkennt das menschliche Motivationssystem, dass keine Chance auf soziale Zuwendung und Anerkennung besteht, schaltet es ab und verliert an Motivation und Antrieb, im Extrem bis zur Apathie.

Die Neurowissenschaft liefert uns für Menschen, die aggressiv und scheinbar nicht auf ein angenehmes Miteinander aus sind, Erklärungen:

Menschen empfinden das Gegenteil von Anerkennung und emotionaler Nähe, soziale Ausgrenzung oder Zurücksetzung wie körperlichen Schmerz als Bedrohung der eigenen Unversehrtheit und reagieren aggressiv. Wo Aggression stattfindet, geht es um das Erreichen von gelungenen Beziehungen, die Verteidigung einer Beziehung oder Reaktionen auf ihr Scheitern. Bessere emotionale Beziehungen sind das beste Mittel gegen Aggressionen im persönlichen wie im geschäftlichen Miteinander.

### **Gelungene Kommunikation**

Die wichtigste Grundvoraussetzung, damit wir erfolgreich miteinander umgehen können, ist eine lebendige Kommunikation. Es geht um die Kommunikation mit Wörtern und über alle Sinneskanäle (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken), die uns in ihrer **Gesamtheit** unser Bild der Welt gibt.

Kommunizieren Menschen miteinander, verläuft die Kommunikation grundsätzlich auf drei Ebenen:

- Wir kommunizieren Sachinformation (und glauben fälschlicherweise oft, dass diese am allerwichtigsten sind).
- Zusätzlich nehmen wir über Gestik, Mimik und Tonalität - zumeist intuitiv - die Gefühle des Gesprächspartners wahr.
- Die dritte Ebene ist Kommunikations-Kohärenz, und hierbei haben unsere körpereigenen Enzyme eine große Bedeutung. Wenn Gesprächsteilnehmer die Wahrheit sprechen, stimmt dies parallel mit ihrer Gefühlswelt überein, dann sind Verstand, Unterbewusstsein und Herz auf einer kohärenten Ebene. Die Gesprächspartner haben eine der Wahrheit entsprechende positive Emotion, die eine bedeutende Rolle spielt. Für die medizinische Ebene bedeutet das: Je höher die positive Emotion, desto mehr Enzyme sind in unserem Körper aktiv.

Spiegelneurone sind Nervenzellen im Gehirn, die die nicht-inhaltliche Kommunikation (Gestik, Mimik, Tonalität usw.) für uns unbewusst analysieren und interpretieren. Dabei

werden über die Spiegelzellen bei uns im Gehirn dieselben Emotionen ausgelöst, die unser Gegenüber gerade empfindet. Quelle: Prof. Dr. Joachim Bauer, Buch: Warum ich fühle, was du fühlst.

Jeder Gesprächspartner übermittelt (ob er will oder nicht) zu den Sachinformationen seine Gefühle. Erscheinen die sachliche Botschaft und die nonverbale Kommunikation nicht kongruent, so wird dieses (über kurz oder lang) zu Irritationen führen und der sachlichen Botschaft wird Misstrauen entgegengebracht.

Das bedeutet, dass jede Botschaft, von der der Sender weiß, dass diese nicht oder nicht zur Gänze stimmt, unweigerlich (irgendwann) beim Empfänger zu inhaltlichen Zweifeln führt. Durch diese Art von Kommunikation minimieren sich die Enzyme im Körper (siehe Kommunikationskohärenz).

Weitere Effekte der Spiegelneurone:

- Erscheint uns jemand unsympathisch, werden wir dieses Gefühl auf der unterbewussten Ebene früher oder später vermitteln.
- Unser Gesprächspartner wird dieses Gefühl intuitiv wahrnehmen und darauf ebenfalls intuitiv mit einem negativen Gefühl reagieren.
- Die Beziehung wird beeinträchtigt oder sogar beendet.

Diese Vorgänge geschehen unbewusst. Gedanken und Gefühle eines der Kommunikationspartner reichen, um diese Spirale in Gang zu setzen. Die Gedanken sind also nicht so frei, wie uns ein Volkslied vermitteln möchte.

## **Unsere Gedanken sind wichtig für eine gute Gesundheit und unser Wohlbefinden**

Die Neurowissenschaft zu diesem Thema:

- Alles was im Körper geschieht, ist in Verbindung mit dem, was unser Gehirn wahrnimmt, wie es Situationen interpretiert und welche Reaktion es daraufhin aktiviert.
- Das Gehirn setzt Botenstoffe frei, wenn es ein Gespräch oder eine Situation aus Erfahrung als unangenehm interpretiert. Puls, Kreislauf, Blutdruck und Atmung können beschleunigen bzw. erhöhen.
- Nimmt das Gehirn vergleichbare, negativ interpretierte Signale öfter wahr, steigert es seine Sensibilität; immer niedrigere "Dosierungen" dieser Auslöser reichen aus, um Stress mit Ausschüttung von Botenstoffen zu verursachen.
- Stress vermindert die Fähigkeit unseres Gehirns, Lösungen zu finden. Er beeinträchtigt das Herz-Kreislauf-System, die Immunabwehr, die Abwehrkraft gegenüber Erregern und Tumorzellen sinkt. Gleichzeitig steigt die Empfänglichkeit für die Volkskrankheit Depression.

Krankmachender Stress entsteht mehr aus dem Mangel an Anerkennung, Wertschätzung, Verbundenheit und weniger durch eine hohe Arbeitsbelastung. Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Anerkennung, Verbundenheit und menschliche Nähe sind die beste Prävention für unsere Gesundheit und unsere Potenzialentfaltung gelingt.

## **Was bedeutet das für Menschen und Unternehmen?**

Die Erkenntnisse aus der Neurobiologie in menschliche und berufliche Kommunikation zu berücksichtigen, führt zu mehr Gesundheit und Erfolg.

### **Für Unternehmen:**

Das unternehmerische Leitbild hat eine zentrale Bedeutung, schreibt es doch die Philosophie fest, nach der das Unternehmen und seine Repräsentanten intern und extern agieren. Jedes Unternehmen, sei es noch so klein, sollte über schriftlich verfasste Unternehmensgrundsätze verfügen.

Vielfach sind es (scheinbar) althergebrachte Tugenden, die es im Unternehmen kongruent zu den eigenen persönlichen Werten und Vorstellungen zu entwickeln und passend zur eigenen Branche, den Mitarbeitern und Kunden mit Leben zu füllen gilt:

- Biete Entfaltung, fördere Leistung und gebe Anerkennung für Geleistetes.
- Wertschätze und achte andere Menschen.
- Sei authentisch und akzeptiere die Individualität anderer.
- Gebe die Möglichkeit für Entwicklung und Wachstum.
- Strebe nach dem gemeinsamen Wohl für alle.
- Achte auf einen fairen Ausgleich von Leistung und Gegenleistung.
- Sei ehrlich.
- Sei verlässlich, Sorge für Transparenz.
- Fördere gegenseitige Akzeptanz und Toleranz.
- Vertraue den Fähigkeiten und den positiven Absichten der Menschen.
- Unterstütze das Miteinander und fördere Beziehungen.
- Akzeptiere Fehler als wichtigen Teil des Lernens.
- Kritisiere in der Sache, nie die Person.
- Stehe bei, wenn es notwendig ist.
- Bewerte negative Erfahrungen als Ausnahmen.

Nun wird es, wenn Sie Ihr Unternehmen nach diesen Grundsätzen führen, fast unvermeidbar auch zu Enttäuschungen kommen. Sei es, dass sich Kunden nicht fair verhalten, Mitarbeiter unverantwortlich agieren oder ein Lieferant unzuverlässig ist. Dennoch werden die positiven Effekte einer auf Wertschätzung basierenden Unternehmensführung negative Einzelresultate immer überwiegen.

Wie Sie sich in einer solchen Situation grundsätzlich am besten verhalten, hat die Wissenschaft in der sogenannten Spieltheorie herausgefunden. Danach gibt es eine universale Erfolgsstrategie:

- Sei freundlich und als Erster bereit, zu kooperieren.
- Reagiere deutlich, wenn man dich übervorteilen will.
- Versuche es nach dieser Reaktion erneut mit Kooperation.

Probieren Sie diese Strategie im eigenen geschäftlichen Kontext aus und lassen sich überraschen, welche Ergebnisse Sie erreichen werden.

### **Was Sie als Unternehmer ganz persönlich aus der Neurobiologie lernen können**

Als Unternehmer profitieren Sie ganz persönlich vom Verständnis dessen, was im Gehirn passiert. Sie werden sich, Ihre Bedürfnisse und ihre Motive, nach denen Sie handeln, besser erkennen und verstehen. (Selbstreflexion)

Erfolge (und Misserfolge) werden wesentlich durch das emotionale System ihres Gehirns gesteuert und damit auch dort "verursacht". In diesem Zusammenhang sind Glaubenssätze, die in uns verankerten Vorannahmen darüber, wie die Welt ist und wie sie funktioniert, sowie Ängste wichtige Einflussfaktoren. (Zu diesem Thema gibt es nützliche Informationen und Empfehlungen).

Menschen können aufgrund bewusster Handlungen eingetretene Pfade des Denkens und Handelns verlassen und neue, andere Erfahrungen machen und wiederum in ihrem Denken verankern.

**Die Herausforderung hierbei ist, dass für neue Erfahrungen auch neues, unbekanntes Territorium betreten werden muss.**

Die damit verbundene Unsicherheit lässt uns unser Gehirn als unangenehme Gefühle erleben. Etwas bislang noch nicht Getanes zu wagen, erscheint uns deshalb herausfordernder als es tatsächlich ist. Dieser Schutzmechanismus erschwert uns oft neue und erfolgreiche Wege zu gehen.

Unser Unterbewusstsein erinnert sich an Ereignisse, die es unangenehm erlebt hat und reagiert auf Situationen, die Ähnlichkeiten mit der Ursprungssituation aufweisen, mit Angst oder Ablehnung. Auch diese, rational oft nicht begründbaren Ängste können uns daran hindern, das zu tun, das gut wäre für uns. Nun hat Ihr Gehirn primär das Ziel, die Handlungen und Resultate zu unterstützen, die Ihre persönliche Unversehrtheit, Ihre Existenz und Überleben sicherstellen.

Bei Zielen, die Sie aus ganzem Herzen erreichen wollen, spornt Ihr Gehirn Sie nach Kräften an und unterstützt Sie dabei, auch schwierige Lösungen zu finden. Erreichen Sie Teilziele oder das endgültige Ziel, so belohnt es Sie mit guten Gefühlen.

Wenn also bei Ihnen gute Gefühle entstehen, bestätigt das, dass Sie (aus der Perspektive Ihres Gehirns) auf einem richtigen Weg sind und Ihr Gehirn Sie mit allen seinen Möglichkeiten unterstützen wird. Vielleicht wird es so für Sie nachvollziehbar, wie wichtig es für Ihren Erfolg ist, dass Sie tatsächlich die Ziele verfolgen und die Ergebnisse erreichen, die Ihnen (und Ihrem Gehirn) diese so wichtigen positiven Gefühle verursachen.

Das "Geheimnis" wirklich erfolgreicher Unternehmer ist, dass sie sich soweit wie möglich auf das konzentrieren, was ihnen (und damit auch ihren Gehirn) und ihrem Herzen Freude macht. Dann sind Sie entsprechend stark motiviert.

Gelingt es Ihnen als Unternehmer, sich auf das zu fokussieren, dass sie am allerliebsten tun, wird ihr Gehirn Sie aufgrund seiner neurobiologischen Programmierung mit aller Kraft und allen Ressourcen dabei unterstützen, dass Sie diese Ziele erreichen.

So können Sie, Ihr Gehirn und Ihr Herz ein richtig gutes Team werden, das mit vereinten Kräften an Ihrem Erfolg, Zufriedenheit, Gesundheit und Glück arbeitet.

Cornelia Kopitzki  
Projektmanagerin  
G&K HorseDream GmbH  
Private Akademie Für Pferde, Führung und  
Kommunikation  
ZEIDLERHOF Oberbeisheim  
Lichtenhagener Str. 8  
D-34593 Knüllwald  
Telefon: +49 (0)2584 3639868  
Telefon: +49 (0)5685 9224233  
E-Mail: [cornelia.kopitzki@horsedream.net](mailto:cornelia.kopitzki@horsedream.net)

