

Osnabrücker Poultry Academy

OPA

Zertifikatskurs ‚Poultry Professional‘

Erprobungs- Modul 10: Kommunikation, Führen und Beraten

Modul begleitender Reader (Version: 2)

Harald Grygo

Iris Angela Goy

Stand: Juni 2019

Inhalt

Für den ungeduldigen Nutzer.....	4
Kommunikation.....	5
DEFINITION VON KOMMUNIKATION.....	5
KOMMUNIKATION ALS BEDEUTUNGSVERMITTLUNG.....	5
ERSCHEINUNGSFORMEN.....	6
DER KOMMUNIKATIONSPROZESS.....	7
ERWEITERTES ALLGEMEINES KOMMUNIKATIONSMODELL.....	7
STÖRUNGEN IM KOMMUNIKATIONSPROZESS.....	10
KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ.....	11
GESETZMÄßIGKEITEN.....	11
NONVERBALE KOMMUNIKATION.....	15
KÖRPERSPRACHE.....	15
PARASPRACHLICHE ASPEKTE.....	16
DIE BEDEUTUNG NONVERBALER KOMMUNIKATION FÜR DEN KOMMUNIKATIONSPROZESS.....	16
Wahrnehmung.....	17
ELEMENTE DER WAHRNEHMUNG.....	17
DER WAHRNEHMUNGSPROZESS.....	18
DER WAHRNEHMUNGSZYKLUS.....	18
DAS WISSENSNETZ.....	19
SUBJEKTIVITÄT DER WAHRNEHMUNG.....	20
LEISTUNGEN DER WAHRNEHMUNG.....	21
PERSONENWAHRNEHMUNG.....	22
FEHLER DER PERSONENWAHRNEHMUNG.....	23
HYPOTHESENTHEORIE DER SOZIALEN WAHRNEHMUNG.....	24
FAZIT.....	25
Problembewußtsein.....	26
FAKTOR MENSCH.....	26
LERNEN.....	27
LERNHEMMUNGEN.....	27
WISSENSTREPPE.....	29
LERNSTRATEGIEN.....	30
DUNNING-KRUGER-EFFEKT.....	31
DAS KOMPETENZSTUFENMODELL.....	31
Lernen im Erwachsenenalter.....	33
Professionelle Kommunikation.....	34

ERSCHEINUNGSFORMEN

1. Direkte - indirekte Kommunikation

- **direkte Kommunikation:** von Angesicht zu Angesicht; ohne technische Hilfsmittel
- **indirekte Kommunikation:** unter Verwendung technischer Hilfsmittel und Medien zur Überwindung von Raum und/oder Zeit zwischen Kommunikationspartnern
 - räumliche Distanz (z.B. Telefon)
 - zeitliche Distanz (z.B. Aushänge)

2. Gegenseitige - einseitige Kommunikation

- **gegenseitige Kommunikation** die Rolle des Sprechers kann jederzeit wechseln
- **einseitige Kommunikation** Sender- und Empfängerrolle sind verteilt/zugewiesen

3. Private - öffentliche Kommunikation

- **private Kommunikation** die Inhalte der Kommunikation sind an einen vorher definierten Zuhörerkreis gerichtet (z.B. persönliche oder interne Mitteilungen)
- **öffentliche Kommunikation** richtet sich an jede Person, die die Nachricht aufnehmen will/kann

4. Verbale - nonverbale Kommunikation

- **verbale Kommunikation** (sprachliche Kommunikation) erfolgt mittels Sprache und/oder Schrift
- **nonverbale Kommunikation** (nichtsprachliche Kommunikation) beschreibt alles, was außer Worten oder Wortzeichen noch im Kommunikationsprozess zwischen den Kommunikationspartnern übermittelt wird (z.B. Gestik, Mimik, Tonfall, Nervosität, Nichts tun, Körpergeruch)

5. Offizielle - inoffizielle Kommunikation

- **offizielle Kommunikation** (auch: formale/formelle Kommunikation) erfolgt zu offiziellen Anlässen, in formellem Rahmen (z.B. öffentliche Belobigung, Mitarbeitergespräch, Bewerbungsgespräch)
- **inoffizielle Kommunikation** (informelle Kommunikation) beschreibt Kommunikation außerhalb eines formellen Rahmens (z.B. Unterhaltung zwischen Studierenden/Arbeitskolleginnen; Besprechung mit dem eigenen Anwalt)

Diese Formen (1.-5.) treten auch kombiniert auf und sind selbst wieder Bedeutungsvermittlung (z.B. direkte, gegenseitige, private Kommunikation = vertrauliches Vier-Augen-Gespräch).

STÖRUNGEN IM KOMMUNIKATIONSPROZESS

Interpersonelle Kommunikation verläuft als ein mehrstufiger Prozess. Das Gelingen der Kommunikation setzt einen erfolgreichen Abschluss jedes einzelnen Teilschritts voraus. Dies kommt allerdings im Alltag nur selten vor. Für das Nichtgelingen von Kommunikation kann jedes Element des Kommunikationsprozesses verantwortlich sein. Damit Kommunikation gelingt,

- **muss der Sender** wissen, was er will und welche Hypothese der Empfänger bilden soll.
- **muss die Botschaft** klar formuliert sein, (nicht zu komplex oder zu simpel).
- **darf der Kanal** nicht gestört sein durch:
 - verkürzte Nachrichten oder
 - gestörte, schlecht verständliche Nachrichten.
- **muss der Empfänger** eine ungestörte Aufnahmefähigkeit (physiologisch und psychologisch) aufweisen.
- **muss der genutzte Zeichenvorrat** allen am Kommunikationsprozess Beteiligten bekannt sein (keine unbekannt Begriffe etc.).
- **darf die Aufmerksamkeit** nicht durch Vorurteile und Bewertungen gesteuert und beeinflusst werden.
- **müssen die Erwartungen** von Sender und Empfänger an den Kommunikationsprozess sich (zumindest weitgehend) entsprechen.

Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Kommunikation gelingt, können vom Sender bei der Konzeption seiner Mitteilung/Nachricht folgende strukturelle Empfehlungen berücksichtigt werden. Dieses Vorgehen setzt allerdings voraus, dass der Sender einschätzen kann, was für den Empfänger z.B. bekannt ist bzw. unbekannt sein könnte.

Empfehlungen für die Konzeption der Mitteilung durch den Sender:

- vom Bekannten zum Unbekannten
- vom Leichten zum Schweren
- vom Knappen zum Umfangreichen
- vom Einfachen zum Komplexen
- vom Langsamen zum Schnellen

(vergleiche Wissensnetz)

Reflexionsfragen

1. Erläutern Sie den Kommunikationsprozess von der Intention zur Hypothese!
2. Warum kann das Gelingen von Kommunikation nicht vorausgesetzt werden?
3. Welche Bedeutung haben die beiden Schnittmengen im Kommunikationsmodell für das Gelingen von Kommunikation?
4. Wann haben zwei Personen einen gemeinsamen Zeichenvorrat und warum kommt dem gemeinsamen Zeichenvorrat eine so große Bedeutung beim Gelingen von Kommunikation zu?
5. Wenn Sie mit einem Ihrer Mitarbeiter über etwas so alltägliches wie „Respekt“ sprechen wollen, können Sie davon ausgehen, dass der Begriff „Respekt“ zu ihrem gemeinsamen Zeichenvorrat gehört?
6. Was könnten/müssten Ausbilder/Auszubildende machen, um die Wahrscheinlichkeit des Gelingens von Kommunikation in einem Lehrgespräch zu erhöhen?

(6) Wahr ist nicht was A sagt, sondern was B versteht

Der Empfänger einer Nachricht ist i.d.R. nicht in der Lage den Inhalt so verstehen, wie der Sender es beabsichtigt hat. Der Sender konzipiert seine Nachricht auf der Basis seiner individuellen Erfahrungen, Meinungen, Einstellungen, Werte und der von ihm vorgenommenen Definition seiner Beziehung zum Empfänger. Der Empfänger wiederum nimmt die Hypothesenbildung anschließend auf der Basis seiner individuellen Erfahrungen, Meinungen, Einstellungen, Werte und wiederum auf der durch ihn vorgenommenen Beziehungsdefinition vor. Es ist augenfällig, dass ein Missverstehen nicht unwahrscheinlich ist. Unabhängig von dieser Erkenntnis geht der Empfänger i.d.R. davon aus, dass er die empfangene Nachricht vollständig und korrekt verstanden hat und plant sein Handeln dementsprechend. Gegenstand der weiteren Kommunikation ist also nicht das, was der Sender mitteilen wollte, sondern das, was der Empfänger verstanden hat.

(7) Kommunikation ist immer reflexiv

Ein Prozess wird als reflexiv bezeichnet, wenn er auf sich selbst zurückwirkt. Diese Eigenschaft weist der Kommunikationsprozess auf. Er kann als eine Art Regelkreis gesehen werden, bei dem sich Stell- und Regelgröße wechselseitig beeinflussen. **Menschliche Kommunikation bezieht sich auf Vergangenes und wirkt sich auf Zukünftiges aus:**

- Bei der Konzeption der aktuellen Nachricht werden die erwarteten (Kommunikations-) Folgen abgeschätzt und berücksichtigt.
- Wenn Abweichung von den erwarteten Folgen auftreten, wird die Handlung entsprechend korrigiert.
- Menschen reagieren oft nach folgendem Schema: "Ich dachte, du würdest denken, dass ich das anders meine, als ich es gesagt habe, also habe ich es erst gar nicht gesagt." Eine mögliche Folge sind Beziehungsstörungen, die immer schwieriger zu korrigieren sind, je länger sie sich etablieren.

(8) Kommunikation schafft ein soziales System

Kommunikation schafft Beziehungen zwischen Menschen. Das lässt sich nicht verhindern! Spricht z.B. eine Person eine andere in der Fußgängerzone an und fragt nach dem Weg zum Hauptbahnhof, so nimmt sie eine erste Rollenzuschreibung und damit verbunden eine erste Beziehungsdefinition vor. Sie typisiert sich als ortsunkundige, hilfeschuchende Person und bietet dem Gesprächspartner die Rolle eines Ortskundigen, auskunftswilligen Experten an. Erläutert der Gesprächspartner den Weg, nimmt er die angebotenen Rollenzuschreibungen und die Beziehungsdefinition an und das System „Wegbeschreibung zum Hbf“ besteht (zumindest eine kurze Zeit lang).

In einem Unternehmen entsteht ein soziales System durch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Das System beinhaltet und schafft Rollen, Rangordnungen, Beziehungen, Regeln usw., die durch Kommunikation entstehen und die sich wiederum auf die Kommunikation auswirken.

Reflexionsfragen

1. Warum kann man nicht kommunizieren?
2. Welche Aussage trifft ein Mitarbeiter, den Sie auf der Treppe treffen, der Sie dabei ansieht, wenn er Sie dann nicht grüßt? Ist die Aussage eindeutig?
3. Was und wie wird z.B. von den schweigend wartenden Patienten im Wartezimmer eines Arztes kommuniziert?

Faden, der mit anderen Fäden verknüpft und vernetzt ist. In unserem Wissensnetz gibt es eng gewebte Stücke (dichtes Wissen) und mehr oder weniger große Löcher (Wissenslöcher).

Beispielsweise weist das Wissensnetz eines Beraters in einem Technikmarkt sicherlich weit mehr „Technik-Fäden“ aus, als das Wissensnetz eines Bankers. Dieses besteht sicherlich aus einer großen Anzahl, dicht gewebter „Finanzmarkt-Fäden“, die dem wiederum dem Technik-Beraters fehlen (sofern dieser kein Börsianer ist).

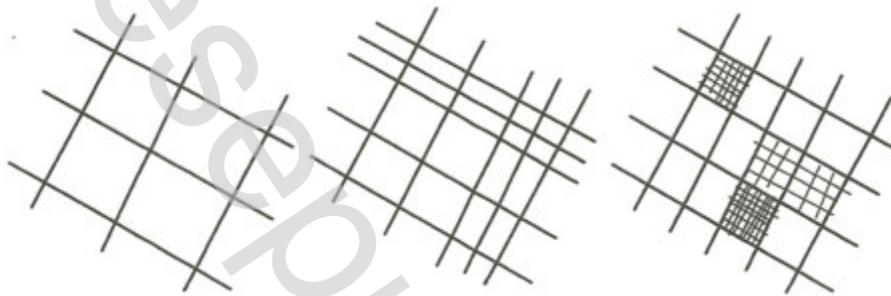


Abb. 5: a) grobmaschiges, b) zunehmend feinmaschiges Netz und c) dichteres Netz

Am Anfang von Lernprozessen existiert nur ein grobmaschiges Wissensnetz, mit wenigen Anknüpfungspunkten (Bezügen). Durch die geringe Anzahl von Anknüpfungspunkten werden viele Informationen nicht wahrgenommen, sie fallen durch das Netz.

Durch Lernprozesse wird das Wissensnetz feinmaschiger und es entstehen mehr Anknüpfungspunkte, an denen Informationen „festhaken“ können.

Je dichter das Wissensnetz wird, desto umfassender und genauer wird die Wahrnehmung und dadurch auch die Informationsaufnahme und –verarbeitung.

Im Verlauf von Lernprozessen werden neue Nervenbahnen gebildet. Jedes Lernen, sei es Wissen oder Verhalten, beginnt bildlich mit einem "Trampelpfad" (= dünne Linie im Wissensnetz). Durch häufigen Gebrauch des Neuen (z.B. durch Training oder Übung) wird der Trampelpfad zum Weg und dann zur Straße. Am Ende kann ein dichtes Verkehrsnetz aus lauter "Autobahnen" entstehen, in dem die Impulse mit großer Geschwindigkeit übertragen werden (dichtes Netz mit dicken und dünnen Fasern). Zu jeder Erinnerung führt eine Nervenbahn. Ob "Trampelpfad" oder "Autobahn" hängt davon ab, wie intensiv und wie häufig wir uns mit diesen Inhalten befassen. Dies gilt für Wissen und Verhalten gleichermaßen.

SUBJEKTIVITÄT DER WAHRNEHMUNG

Wenn wir uns mit dem Einfluss der menschlichen Wahrnehmung auf die Kommunikation beschäftigen, ist ein Satz elementar:

"Wahrnehmung erfolgt selektiv, projektiv, ordnend sowie sinn- und gestaltgebend."

(SÜLZER und ZIMMERMANN, 1996)

Selektion

- Die menschliche Wahrnehmung erfolgt selektiv, da aus der riesigen Menge gebotener Sinnesreize nur ein bestimmter Teil für die Wahrnehmung ausgewählt wird. Die menschliche Wahrnehmung ist nicht in der Lage, alle von der Umwelt angebotenen Reize zu verarbeiten.

Fazit:

- Menschen bilden sich über jede wahrgenommene Person ein Urteil.
- Dabei werden Rückschlüsse von Beobachtungen (Mimik, Gestik, Aussagen, Handlungen, Erscheinung usw.) auf die Einstellung, Gefühle und Absichten der wahrgenommenen Person getroffen. Diese Rückschlüsse bilden dann die Grundlage für die Beurteilung der Person.
- Bei der Verarbeitung von aufgenommenen Informationen passieren Fehler. Die häufigsten Fehler sind die oben dargestellten und zusätzlich noch der Einfluss vorhandener Stereotype.

Stereotyp: „Allgemeine Bezeichnung für relativ überdauernde und starre, festgelegte Sichtweisen bzw. ihnen zugrunde liegende Überzeugungen in Bezug auf Klassen von Individuen, bestimmte Gruppen oder Dinge, die von vornherein festgelegt sind und nicht einer aktuellen Bewertung entstammen. Man kann sie auch als komplexe Form des Vorurteils bezeichnen. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass Vorurteile meist als Einstellungen klassifiziert, Stereotypen jedoch als Überzeugungen eingestuft werden.“ (FRÖHLICH 1997)

HYPOTHESENTHEORIE DER SOZIALEN WAHRNEHMUNG

Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung erklärt den Einfluss von Erwartungen auf die Wahrnehmung. Hypothesen stellen Wahrnehmungserwartungen dar, die sich durch vorab gemachte Erfahrungen entwickelt haben.

Die Theorie sieht als Ausgangspunkt jeder Wahrnehmung eine Hypothese. Diese beinhaltet Vorhersagen darüber, was wahrgenommen werden wird. Erst anschließend erfasst die wahrnehmende Person Informationen aus der Umwelt. Es erfolgt der Vergleich der Hypothese (Wahrnehmungserwartung) mit den Umweltinformationen. Stimmen Hypothese und Information nicht überein, beginnt der Prozess erneut, stimmen beide überein, wird der Prozess abgeschlossen. Die Hypothese steuert die Wahrnehmung und determiniert, worauf der Fokus gesetzt wird, zudem beeinflusst sie auch, wie das Wahrgenommene interpretiert wird. Es wird deutlich, dass die Hypothesen, die eine Person im Laufe seines Lebens entwickelt hat, in maßgeblicher Weise Einfluss darauf haben, wie er die Dinge sieht.

Die Stärke einer Hypothese ist von zentraler Bedeutung, denn je stärker eine Hypothese ist,

- desto wahrscheinlicher ist, dass sie Verwendung findet und sich handlungsleitend auswirkt.
- desto geringer ist die notwendige Menge an Umweltinformation, die zum Abgleich herangezogen wird.
- desto größer muss die Anzahl widersprechender Informationen sein, damit die Hypothese verändert oder verworfen wird (*Änderungsresistenz*).

Menschen neigen dazu, an Hypothesen festzuhalten, wenn sie einmal gebildet wurden. Es besteht also die Tendenz nach Hypothesenbestätigung zu suchen. Es werden fünf Einflußfaktoren auf die Hypothesenstärke unterschieden:

1. **Verstärkungslernen:** Je häufiger eine Hypothese der Erfahrung nach zutreffend war, desto sicherer und besser ist sie

Kompetenz:

Von Kompetenz spricht man, wenn eine Handlung entsprechend der Aufgabenstellung oder Zielsetzung erfolgt. Das setzt voraus, dass Wissen eigenständig weiterentwickelt und souverän eingesetzt wird, um eine Aufgabe entsprechend einer übergeordneten Zielsetzung zu erfüllen. Es muss also Wissen, Wollen und Können entsprechend einer bestimmten Aufgabenstellung eingesetzt werden.

Werteorientiertes Handeln:

Anders als in Modellen, die das Wissensmanagement und dessen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen betrachten, fokussieren EHLACH et al. (2013) die Weitergabe von Wissen in Unternehmen. Die höchste Stufe besteht in diesem Modell im werteorientierten Handeln im Sinne der Unternehmenskultur oder der individuellen Ethik.

Wichtig:

- 1. Man kann alle Informationen haben, aber dennoch nichts verstehen!**
- 2. Wissen kann nicht übertragen, sondern nur wechselseitig konstruiert werden (ROTH 2001, S. 552)**
- 3. „wahr“ bedeutet: „noch nicht falsifiziert“
Sachverhalte sind begrenzt „wahr“. Mit neuen Erkenntnissen, anderen Schwerpunkten, Kenntnissen, Sichtweisen verändert sich „Wahrheit“**

LERNSTRATEGIEN

Mit seiner Vergessenskurve zeigt der Wissenschaftler Hermann Ebbinghaus schon im 19. Jahrhundert recht deutlich auf, was den meisten Menschen z.B. bei der Vorbereitung von Prüfungen aus eigener Erfahrung kennen: Mit zunehmendem Abstand zum Lernzeitpunkt nimmt die Reproduktionsleistung unseres Gedächtnisses ab. Dabei verliert das Gedächtnis in der ersten Zeit nach dem Lernen mehr Inhalt als in darauf folgenden Zeitabschnitten. Letztendlich bleibt nur ca. 15% des ehemals Gelernten im Gedächtnis. Um diesem Verlust entgegen zu wirken, lohnt es sich, sich weiter mit den Ergebnissen von Hermann Ebbinghaus auseinander zu setzen. Er fand heraus, dass häufiges Wiederholen eines Lernstoffs innerhalb sehr kurzer Zeit (z.B. mehrere Wdh. an einem Tag im Abstand weniger Minuten) nur kurzfristig vorteilhaft ist. Bei einer Überprüfung des Wissens nach einem Zeitraum von mehreren Tagen oder Wochen hatten die Personen, die im Laufe eines Tages mehrmals den gleichen Stoff gelernt hatten, denen, die nur gelernt hatten, bis der Stoff einmalig zu 100% erinnert werden konnte, kaum merkbare Vorteile. Anders verhält es sich, wenn der Stoff einmal gelernt und anschließend mit größeren Abständen wiederholt wird (Ersparnisemethode nach Ebbinghaus). Das Gelernte wird zwischendurch dem Vergessen preisgegeben. Zu Beginn jeder Wiederholung ist dann auch tatsächlich ein Verlust an Wissen nachweisbar. Allerdings nimmt der Verlust mit jeder Wiederholung ab, so dass jede Wiederholung auf einem höheren Niveau beginnt als die davor.

Erweitert werden können diese Ergebnisse durch Untersuchungen, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Lerninhalten und dem Verlauf der Vergessenskurve beschäftigt haben. Es zeigt sich, dass der Inhalt des Gelernten einen sehr großen Einfluss auf das Vergessen hat. So waren "Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten" nach 5 Tagen zu ca. 1% vergessen und nach 30 Tagen zu etwa 5% sind, Gedichte zu 25% bzw. 50%, Prosa zu 53% bzw. 60% und sinnlose Silben (wie sie von Ebbinghaus verwendet wurden) zu 78% bzw. 80%.

Rogers entwickelte keine Gesprächstechnik sondern forderte eine bestimmte Grundhaltung helfender Personen im Gespräch mit Ratsuchenden. Die Basis bilden drei Elemente:

- Positive Wertschätzung/Akzeptanz
- Echtheit/Authentizität
- Einführendes Verstehen/Empathie

POSITIVE WERTSCHÄTZUNG

Positive Wertschätzung geht über Freundlichkeit und Sympathie hinaus. Sie ist eine ermutigende Haltung, die im Zusammenhang mit dem Glauben an die grundlegende Vertrauenswürdigkeit der menschlichen Natur steht. Es geht nicht darum, dass der Zuhörende alle Tatsachen, die erzählt werden, für wahr hält sondern um die positive Zuwendung einer Person und ihrem Erleben gegenüber. Es ist wichtig, dass der Klient erfährt, dass er als Person angenommen wird, um zu einer ausreichenden Selbstakzeptanz zu kommen. Als Einwand gegen das bedingungslose Akzeptieren wird oft vorgebracht, dass man dem Hilfesuchenden nicht alles glauben und ihm seine – möglicherweise falsche – Sicht der Dinge nicht einfach abnehmen darf. Nach Rogers ist es egal, ob es stimmt, was ein Klient erzählt – es hat auf jeden Fall seine Bedeutung, weil die erzählende Person sich so präsentiert, wie sie es im Moment möchte. Was der Klient zum Ausdruck bringen will, wird vielleicht erst nach längerem, aufmerksamem Zuhören klar. Wertschätzung lernt man als Berater vor allem durch genaues Zuhören.

ECHTHEIT

Echtheit "ist die grundlegendste unter den Einstellungen des Therapeuten.... eine Therapie ist mit größter Wahrscheinlichkeit dann erfolgreich, wenn der Therapeut in der Beziehung zu seinem Klienten er selbst ist, ohne sich hinter einer Fassade oder Maske zu verbergen. Der theoretische Ausdruck hierfür ist Kongruenz; er besagt, dass der Therapeut sich dessen, was er erlebt oder leibhaftig empfindet, deutlich gewahr wird und dass ihm diese Empfindungen verfügbar sind, so dass er sie dem Klienten mitzuteilen vermag, wenn es angemessen ist." (Rogers: Therapeut und Klient. München 1977, S. 26)

Der Zuhörende nimmt also wahr und teilt seine Wahrnehmung mit. Das führt zu einem (andauernden) Feedback. Aber: der Zuhörende teilt seine ganz individuelle Wahrnehmung und dann auch seine Schlussfolgerungen mit, unterdrückt also weder seine Gefühle noch seine biographischen Erfahrungen. Er versteckt sich nicht hinter seiner (institutionellen) Rolle. Er ist deshalb für sein Gegenüber 'transparent' und erleichtert es so, dass das Gespräch 'offen' abläuft.

Achtung, ganz wesentlich ist jedoch: Echtheit bedeutet nicht, alle echten Gefühle mitzuteilen sondern Gefühle dann mitzuteilen, wenn es zweckmäßig erscheint! (selektive Authentizität)

Was bedeutet das aber nun für ein helfendes Gespräch als Vorgesetzter oder Freund? Es kann überraschend hilfreich sein, wenn der Zuhörende dem Erzähler seine Wahrnehmungen und seine daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen mitteilt. Der Erzähler erfährt i.d.R. etwas über sich, was ihm ohne ein klares Feedback nicht möglich ist. Im besten Fall verringert sich seinen „blinden Fleck“. Ganz wesentlich für das Gespräch ist aber, dass der Erzähler Vertrauen fassen kann, da sein Gegenüber sich nicht hinter einer Fassade versteckt sondern authentisch auftritt. Häufig ist es dem Erzähler nur unter dieser Voraussetzung möglich, sich zu öffnen und nicht nur das „Problem“ sondern auch sein inneres Erleben zu schildern.

Literatur

- Baltes, P. B. (1990). Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leitsätze. Psychologische Rundschau, 41,1-24.
- Birkenbihl, V. (2016): Birkenbihls Denkwerkzeuge: gehirn-gerecht zu mehr Intelligenz und Kreativität. Mfg-Verlag, München
- Birkenbihl, V. (2017): Stroh im Kopf?: Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer. mvg-Verlag, München
- Birkenbihl, V. (2015): Das innere Archiv: Fortsetzung von "Stroh im Kopf? mvg-Verlag, München
- Boland, H. (1991a): Grundlagen der Kommunikation in der Beratung. Giessen
- Boland, H. (1991b) Interaktionsstrukturen im Einzelberatungsgespräch der landwirtschaftlichen Beratung. Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel
- Ehrlach, Chr. et al. (2013): Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. Hanser. München
- Fetchenhauer, D. (2012): Psychologie. Vahlen. München
- Fischer, L. und G. Wiswede (2009): Grundlagen der Sozialpsychologie. Oldenbourg Verlag München. 3. Aufl. S.51)
- Fröhlich, W.D. (1997): Wörterbuch Psychologie. 21. bearb. u. erw. Aufl. dtv. München
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85222/lernen-v7.html>
- Hubermann, M. (1991). Der berufliche Lebenszyklus von Lehrern: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: E. Terhart (Hrsg.). Unterrichten als Beruf. Neuere amerikanische und englische Arbeiten zur Berufskultur und Berufsbiografie von Lehrerinnen und Lehrern. (S. 249-267). Böhlau-Verlag. Köln/Wien
- Grygo, H. (2017): Kommunikation. Skript (unveröffentlicht)
- Hasselhorn, M. und A. Gold (2009): Pädagogische Psychologie: Erfolgreiches Lernen und Lehren. Kohlhammer. Stuttgart.
- Leonard, G. (2003): Der längere Atem. Die fünf Prinzipien für langfristigen Erfolg im Leben. Ludwig Verlag
- Lück, H. (1991). Geschichte der Psychologie. Kohlhammer. Stuttgart
- Justin Kruger, David Dunning: Unskilled and unaware of it. How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. In: Journal of Personality and Social Psychology. Band 77, Nr. 6, 1999, S. 1121–1134 ([Volltext](#), Stand 5. September 2017 [PDF] en).
- Neisser, U. (1976): Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology. W. H. Freeman
- North, K. (2012): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 5. Auflage. Gabler, Wiesbaden
- Rohracher, H. (1988): Einführung in die Psychologie. 13. Auflage. Psychologie-Verlags-Union, München

Schönpflug, W. und U. Schönpflug (1983): Psychologie. Allgemeine Psychologie und ihre Verzweigung in die Entwicklungs-, Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, 1. Auflage. Urban & Schwarzenberg. München

Schmidt, R.F. und G. Thews (Hrsg.)(1983): Einführung in die Physiologie des Menschen. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Schwarzer, Chr. (2007): Lernen im Erwachsenenalter. Dokumente zur Weiterbildung und Internationalisierung an Hochschulen, Heft 5, Düsseldorf

Sülzer, R. und A. Zimmermann (1996): Organisieren und Organisationen verstehen: Wege der internationalen Zusammenarbeit. Westdeutscher Verlag. Opladen

Watzlawick, P. et al. (1990): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Auflage. Bern; Stuttgart; Toronto