

Klemens Keindl, Matthias Rudlof

Emotional statt rational?

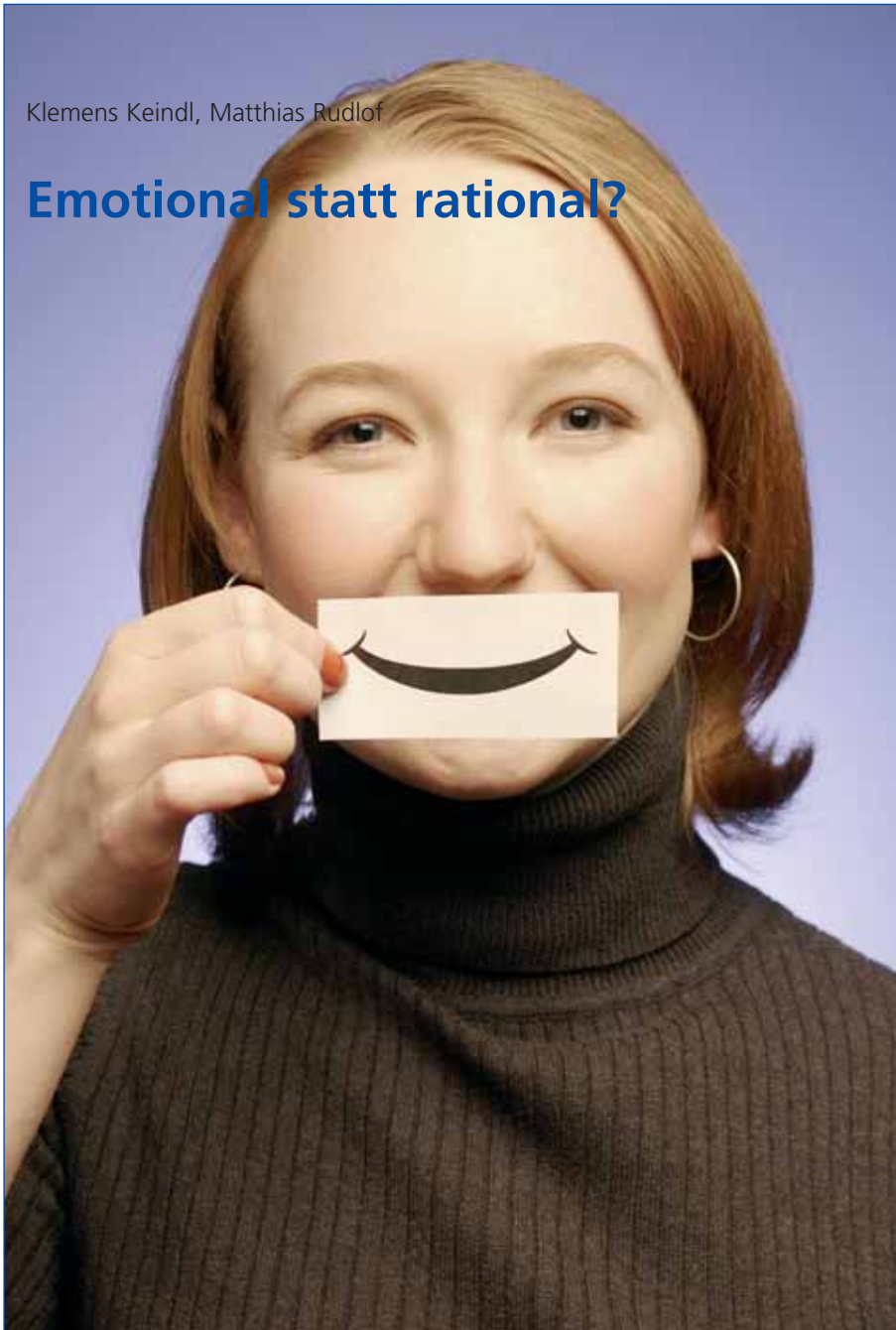


Foto: Ahlestock

Die Thematisierung von Emotionen ist im professionellen Business und den Diskursen des Managements nur selten und – wenn überhaupt – in bestimmten Settings der Personalentwicklung (z.B. Weiterbildung, Coaching) möglich. Im Wissensmanagement ist die emotionale Seite des Wissens erst recht verpönt. Dabei zeigen Veränderungsprozesse in Organisationen sehr deutlich, wie wichtig die transparente Einbeziehung der Emotionen der Mitarbeiter in Kooperations-

und Wissensprozesse ist, da entscheidendes Wissen sonst nicht erschlossen und verbreitet wird oder Blockaden in der Zusammenarbeit entstehen.

Humanwissenschaften und Beratungsforschung betrachten Wissen bereits seit mehreren Jahren unter Beteiligung von emotionalen Prozessen. [1, 2, 3] Emotionen beeinflussen und prägen unsere Wahrnehmung bzw. Konstruktion von Wirklichkeit und unser

Kurz gefasst:

- „Sachlich bleiben“ ist zwar eine gängige Parole in Unternehmen, aber gar nicht möglich, denn Wissen entsteht immer im Zusammenspiel mit Emotionen.
- Wissensprozesse als sozial-kommunikative Interaktionsprozesse zwischen Menschen in Organisationen haben eine emotionale Seite, die einen gravierenden Einfluss auf ihr Gelingen oder Scheitern hat.
- Im folgenden Artikel werden einige Erfahrungen und Überlegungen zum Umgang mit Emotionen in Wissensprozessen beschrieben, die Licht in diesen bisher wenig erprobten Weg bringen können.

Urteilsvermögen. Sie sind darüber hinaus auch eine wichtige Informationsquelle über Prozesse in unserer Umwelt, indem sie Hinweise auf Risiken und Chancen, implizite Erkenntnisse und Konfliktfelder des Handelns geben können. Die Chance für das Wissensmanagement liegt darin, durch den gezielten Umgang mit Emotionen, Wissen aufzudecken und vermittelbar zu machen.

Was ist Wissen?

Wissen ist – im Unterschied zu Informationen – ein personenbezogenes, sinnliches Praxis- und Erfahrungswissen. Es ist also durch biografisch gemachte Erfahrungen in Körper und Geist gespeichert. Dabei greifen wir für erfolgreiches Handeln auf Wissen als kulturell geformte Orientierungs- und Problemlösungskompetenz zurück, die wir durch neue Umweltherausforderungen weiterentwickeln können. Wissen funktioniert am besten als selbstgesteuerte Vernetzungskompetenz, das heißt durch das Rekonstruieren von bereits vorhandenen Kompetenz- und Handlungsmustern in neuen Aufgabensituationen. „Kultur, Lernkultur, Werte und Kompetenzen sind also unverzichtbare Bestandteile eines sinnvollen Wissensbegriffs“. [4] In einem modernen Kompetenzbegriff, der auf die Selbstorganisationsdisposition der Men-

schen abzielt, nähern sich Wissens- und Kompetenzmanagement an. Damit ist unser Verständnis von Wissen auch kopierbar an den Begriff des organisationalen Wissens, das durch geteilte Werte



Foto: Ablestock

Passen nicht immer zusammen: Emotionen und professionelles Business.

und eine gemeinsam gelebte Kultur charakterisiert ist.

Die folgenden zwei Beispiele illustrieren die Wirkungen der systematischen Einbeziehung von Emotionen auf Wissensgenerierung und Wissenskommunikation als Kernprozessen eines ganzheitlichen Wissensmanagements:

Brainstorming mit Perspektivwechsel

In einem längeren Beratungsprozess für eine mittelständische Firma mit dem Ziel

der Verbesserung der Schnittstellen-Kommunikation und des Wissensmanagements kommt es in einem Workshop mit den Abteilungsleitern des Unternehmens zu folgender Szene: Nach der Analyse und Priorisierung der wichtigsten Schlüsselfaktoren der zukünftigen Potenzialentwicklung der Firma auf dem Markt möchte der Berater mit den Teilnehmern das Thema Kundenmanagement bearbeiten und Ideen für die Optimierung des Wissensmanagements zwischen Organisation und Kunde entwickeln. Dabei nimmt er bei den Teilnehmern ein Unbehagen und eine Blockade wahr, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Wegen dieser nonverbal kommunizierten Emotionen (Körpersprache etc.) fragt er nicht direkt nach positiven Ideen für ein besseres Kundenmanagement. Er befürchtet, dass die Gruppe in dieser Gefühlslage kein implizites Wissen explizieren bzw. kein neues Wissen entwickeln kann. Stattdessen probiert er als Intervention die Methode des destruktiv-konstruktiven Brainstormings [5]: In einem ersten Schritt fragt er provokativ in die Gruppe: „Wie können Sie Ihre Firma am schnellsten über ein schlechtes Kundenmanagement in den Ruin treiben?“ Einige Teilnehmer lächeln. Sie sehen sich anscheinend in ihren negativen Gefühlen zum Thema gespiegelt und produzieren nun mit einer gewissen Schadenfreude zügig eine Menge effektiver Ideen für ein miserables Kundenmanagement.

Nach einer Weile wechselt der Prozessbegleiter an der Pinwand stehend die Seite und fragt in die Gruppe: „Sie haben hier wunderbare Ideen für den Weg in den Ruin produziert. Nun lassen Sie uns mal die Perspektive wechseln: Wie könnten Sie denn das Kundenmanagement Ihrer Firma voranbringen oder optimieren?“ Ebenso flüchtig und zügig produzieren die Teilnehmer nun kreative Ideen für die Optimierung des Kundenmanagements ihrer Firma.

Was ist in dieser Beratungsszene passiert? Der Berater hat die Teilnehmer mit ihren spontanen (negativen) Gefühlen zum Thema Kundenmanagement abgeholt. Er hat ihnen Gelegenheit gegeben,

diese kreativ zum Ausdruck zu bringen. Nachdem die aversiven Emotionen bezüglich des Themas ihren Raum erhalten hatten, war ein Umschwung auf die andere emotionale Seite möglich – auch räumlich-körperlich verdeutlicht durch den Seitenwechsel des Prozessbegleiters. Durch das bewusste Ankoppeln an den emotionalen Prozents der Teilnehmer gelang es, auch ihre Wissensprozesse in Gang zu bringen und organisationsbezogenes Wissen für ein verbessertes Kundenmanagement kommunikativ zu entwickeln.

Storytelling mit Aha-Effekt

In einem Unternehmen will der Leiter der F&E-Abteilung von einem jahrzehntelang erfolgreichen Verfahren des Materialtests auf ein neues, grundlegend anderes umsteigen. Seine Mitarbeiter setzen diese bereits beschlossene Veränderung aber nicht ausreichend um. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass bisher wichtiges Wissen und langjährige Erfahrungen durch die Veränderung nur mehr von geringer Relevanz wären. Anderes Wissen und damit zunächst auch andere Wissensträger bzw. Experten sind entscheidend. Da die Bewertung von Wissen nicht losgelöst von Emotionen abläuft, hilft auch keine gewöhnliche Diskussion dazu.

Das Unternehmen zieht daher einen externen Berater hinzu. Unter dessen Anleitung berichtet der Leiter der F&E-Abteilung mit Hilfe eines Storytelling-Konzepts [6] über seine persönliche Wahrnehmung der Veränderungen am Markt, der Konkurrenz sowie der Entwicklung der Abteilung in den letzten 20 Jahren. Methodisch steht dabei das emotionale Erzählen im Vordergrund. D.h. er sitzt unmittelbar in einem Kreis mit den Workshop-Teilnehmern, die nichts notieren, sondern entspannt zuhören.

Die Geschichte ist reich an Anekdoten zum Kontext des Geschehens, verbirgt nicht das subjektive Erleben des Erzählers und vermittelt mit all der Körpersprache, Mimik und Betonung viel von den Einstellungen, Werten und Hintergrundüberlegungen. Nach diesem ca. 20-minütigen Storytelling, fragt

der Berater die Teilnehmer zunächst nicht nach ihrer Meinung, sondern danach, wie ihnen bei der Erzählung zumute war. Diese Stimmungen visualisiert er auf Karten, um sie anschließend in einem Dialog gemeinsam verständlich zu machen. Obwohl er später auch nach Erkenntnissen, Aha-Effekten etc. fragt, zeigt sich, dass die Teilnehmer all das bereits zum Großteil gesagt haben. Abschließend kann in Gruppenarbeiten die Umsetzung des neuen Testverfahrens detailliert geplant werden.

Der Weg über die Hintertreppe

Was können wir aus diesen Praxisbeispielen über die sinnvolle Nutzung von Emotionen für Wissenskommunikation und Wissensentwicklung lernen? Der Weg über die „Hintertreppe“ der Emotionen hat die Berater jeweils direkt in den Wissensraum [7] gebracht und diesen viel besser zugänglich, viel verständlicher gemacht, als wenn sie durch die breite Vorderfront der Darlegung rationaler Fakten gegangen wären. Entscheidend ist aber, dass man nicht bei den Emotionen stehen bleibt. Emotionen können Vehikel, ein Aufgang sein, um neues Wissen zu schaffen, personales Wissen einzelner nachvollziehbar und annehmbar zu machen. Denn oftmals sprechen die Teilnehmer gar nicht direkt über Emotionen, sondern über die Fakten, die Rahmenbedingungen sowie die Vor- und Nachteile. Aber sie erlauben sich dabei, auch Emotionen mitschwingen zu lassen, ihr subjektives Erleben auch als solches anzusprechen und sie beginnen unterschiedliche Sichtweisen als normal zu akzeptieren.

Dieser fundamentale Zusammenhang zwischen Emotionen und kognitiven Wissensprozessen wird heute auch von der Gehirnforschung zu Lernprozessen naturwissenschaftlich untermauert. Emotionen und Kognitionen bilden eine untrennbare Einheit. [1, 2] Dabei spielen die Emotionen in gewisser Weise die erste Geige, denn das limbische System (Affekte, Gefühle, Motivation) im Gehirn steuert Wissensaufbau und Lernprozesse indem erst durch Emotionen, die auf Erfahrungen basieren, Bewertungen und damit Entscheidungen möglich werden.

Die Affektlogik

Der Schweizer Psychiater Luc Ciompi zeigt in seinem Modell der „Affektlogik“ [8], wie fundamental die Zusammenhänge zwischen spezifischen Affekten und Gefühlen und dazu passenden Kognitionen und Verhaltensmustern von Menschen sind. Gefühle haben eine Attraktorfunktion (Anziehung) für passende Kognitionen: Ein Mensch, der in traurig-gedrückter Stimmung ist, hat düstere, rückwärtsgewandte Gedanken, während ein freudig-neugieriger Mensch in kreativer Weise visionäre Veränderungsideen für eine bessere Gestaltung des Zusammenlebens und -arbeitens entwickeln kann.

Fazit:

Zusammenfassend führen diese Überlegungen aus der Beratungs- und Forschungspraxis dazu, Methoden zu nutzen und weiterzuentwickeln, mit denen Emotionen systematisch in die Arbeit mit Wissensprozessen einbezogen werden können. Die Bedeutung von Emotionen führt z.B. zu der Schlussfolgerung, Wissensprozesse durch geeignete Rahmenbedingungen, wie Kommunikationsräume sowie wissens- und emotionsorientierte Moderation zu unterstützen. In der Beratungsarbeit haben

sich kommunikative Methoden wie Storytelling, feedbackorientierte Dialoge [9] oder Visionsarbeit bewährt, in die man Emotionen als Türöffner integrieren kann.

Literatur:

- [1] Spitzer, M.: Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg, Berlin, 2002.
- [2] Roth, G.: Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt am Main, 2003
- [3] Hildenbrand, B./Welter-Enderlin, R. (Hrsg.): Gefühle und Systeme: die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse. Heidelberg, 1998.
- [4] Erpenbeck, J./Heyse, V.: Kompetenzbeographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer. In: QUEM-report Heft 62, Berlin, 1999.
- [5] Nöllke, M.: Kreativitätstechniken. Planegg bei München, 1998.
- [6] Keindl, K./Stieler-Lorenz, B.: „Vom Erfahrungswissen zum Handeln: Die Kommunikationsmethode ‚Wissen durch Erfahrungsgeschichten‘“, in: Reinmann (Hrsg.): Wissen erzählbar machen, 2005.
- [7] Nonaka, I./Konno, N.: The concept of „Ba“. In: California Management Review S. 40-54, 1998.
- [8] Ciompi, L.: Die emotionale Grundlage des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen, 2005.
- [9] Stieler-Lorenz, B. /Paarmann, Y./Keindl, K./Jakob, K.: Kommunizierendes Lernen für den Wissensfluss. In: Schnauffer/Stieler-Lorenz/Peters: Wissen vernetzen – Wissensmanagement in der Produktentwicklung, Berlin, 2004.

Die Autoren:



Dr. Matthias Rudlof ist Dipl.-Psychologe und arbeitet als selbstständiger Berater und systemischer Coach (Firma Quality Coaching) für die Qualitätsentwicklung in Kommunikations- und Wissensprozessen sowie die Kompetenzentwicklung im Einzel- und Teamcoaching für Fach- und Führungskräfte

rudlof@wissensmanagement.net



Klemens Keindl ist Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter bei Core Business Development GmbH, Institut für Produkt- und Prozessinnovation. Er forscht und berät zu Wissenskommunikation, Change Management und E-Learning - aktuelle v.a. im Wissensmanagement-Projekt für KMU.

keindl@wissensmanagement.net