

Helga Weule und Manfred Weule

## Die emotionale Organisation

Gefühle, Sinn und Bewusstsein  
als neue Herausforderungen für Organisationen

erschienen in: „Die Zukunft kommt - wohin geht die Wirtschaft? Gesellschaftliche Hintergründe für Management und Organisationsberatung“, herausgeg. von Dr. Ewald Krainz und Dr. Ruth Simsa, Betriebswirtschaftlicher Verlag Th.Gabler, Wiesbaden 1998.

Vorbemerkung:

Die Autoren legen hier erste vorläufige Ergebnisse von kartierenden Wanderungen in Bereichen vor, in denen es schwierig ist, sich zu bewegen. Wir versuchen dabei der Versuchung zu widerstehen, normative Gebäude aus Erklärungsprinzipien zu errichten, wo es um Beschreibung und Theorie im ursprünglichen Sinn von Anschauung geht. Der Artikel hat das Ziel, Anregungen für eigenes Mitvollziehen und Weiterentwickeln zu geben.

## 1. Zur Begründung des Beobachtungsfokus

Der Popularität der Genforschung in Massenmedien steht die Exklusivität der Bewusstseins- und Gefühlsforschung in Expertenmedien gegenüber. Die aktuellen Pole wissenschaftlichen Forschens zwischen Träumen von totaler Machbarkeit und bescheidenem Entdecken unseres selbststeuernden riesigen Potentials werden hier sichtbar.

Die Aufmerksamkeit für Gefühle, Sinn und Bewusstsein scheint jedoch in dem Maße zuzunehmen, wie sich die Genforschung als „Königswissenschaft“ etablieren will. So finden diese Begriffe auch Eingang in neue Managementtheorien: Bücher wie „Descartes' Irrtum“ (Damasio 1996), „Emotionale Intelligenz“ (Goleman 1996) oder „Die fünfte Disziplin“ (Senge 1997) sind weit verbreitet und bilden Bezugspunkte für Ideen- und Erfahrungsaustausch nicht nur im Management und der Beratung. Das Reden (oder Schreiben) über Gefühle ersetzt zwar noch nicht die praktische Gefühls- oder Bewusstseinsbildung, öffnet ihr aber den Raum und macht sie „salonfähig“.

Die „emotionale Organisation“ (Werkstattprojekt, Weule u.a. 1995) - einerseits Gefühle in Organisationen, andererseits die Organisation der Gefühle - steht deshalb im Zentrum unserer Aufmerksamkeit, weil alle persönlichen und organisationalen Lern- und Veränderungskonzepte als wirksame Grundlage die Bildung (= Wahrnehmung und Gestaltung) von Gefühlen haben. In unserer Beratungs- und Trainingstätigkeit sahen wir, dass Menschen, die sich des Spektrums ihrer Gefühle bewusst sind und an deren Bildung arbeiten, in sich selbst Orientierung haben. Menschen hingegen, die die Wahrnehmung ihrer Gefühle (aus welchen Gründen immer) reduzieren oder gar einige Bereiche des Gefühlsspektrums abspalten (tabuisieren, leugnen, verdrängen), haben eine starke Außenorientierung, sie erscheinen fremdgesteuert und sind dadurch auch leicht manipulierbar.

Um Gefühle beobachten und bilden zu können, brauchten wir geeignete theoretische Modelle und Begriffe; hier fanden wir die Theorie der fünf „Grundgefühle und des „Grundgefühlszyklus“ (Machleidt u.a. 1989), die sich als äußerst hilfreich für unsere Arbeit erwiesen. Gefühle und unbewusstes Denken (z.B. Intuition) haben einen anderen Charakter und sprechen andere Sprachen als der Verstand dies tut, daher braucht es auch andere Medien als die Sprache (Bilder, Objekte, Töne, Klänge, Bewegungen, Zeitrhythmen, Symbole und Rituale), um mit ihnen arbeiten zu können.

Dabei zeigte sich deutlich, dass menschliche Gefühle immer einen „Sinn“ haben, eine oft verborgene Botschaft oder ein Geschenk beinhalten. Wenn dieser Sinn entdeckt, die Botschaft entschlüsselt, das Geschenk ausgepackt wird, sind die Menschen „im Fluss ihrer Kreativität“ und zeigen mehr „Lebendigkeit“ (bzw. wie es in Wirtschaftskreisen heißt: „Motivation“ oder „Engagement“). Bewusstsein über den Sinn von Gefühlen hebt das Selbstbewusstsein und damit die Fähigkeit zur Selbststeuerung.

Die neuen Managementkonzepte streben polyzentrisch-netzwerkartige, prozess- und qualitätsorientierte, lernende Strukturen an. Diese Strukturen müssen gestaltet werden und brauchen Personen, die in sich selbst Orientierung, Entscheidungs- und Handlungssicherheit finden können.

Die Forschung über menschliches Bewusstsein und Lernen zeigt, dass wir bisher bloß eine sehr geringe Kapazität unseres Denkens und Bewusstseins nutzen (vgl. z.B. de Bono 1992, Nørretranders 1994): das rationale, logisch-hierarchisch strukturierte Alltags-Bewusstsein ist zwar scheinbar eindeutig und präzise, hat aber eine sehr geringe Verarbeitungskapazität, ganz analog zu hierarchisch strukturierten Organisationen. Die „andere Seite“ - das „unbewusste Denken“ - galt bisher bloß als Fundus für Therapeuten, Psychologen und Psychoanalytiker, wenngleich auch die Wirtschaft damit „arbeitet“, vor allem im Marketing und der Werbung, neuerdings auch bei „Motivations-Events“ bis hin zu Feuer- und Glasscherbenlaufen. Bei solchen Versuchen, Begeisterung und Optimismus zu verschreiben, ist immerhin die persönliche Erkenntnis möglich, dass wir feste Gewohnheiten des Wahrnehmens und Fühlens verändern und so Grenzen, die uns der Verstand setzt, überschreiten können (Bateson, 1993). Wenn jedoch diese Erkenntnis nicht sinnvoll ins System (Person und Organisation) integriert wird, bleibt nach der Entladung der solchermaßen schnellgeladenen „Power“ - Batterie auf Dauer alles beim alten.

Ohne Erforschung der anderen Seite des Bewusstseins - der Gefühle, der Bilder des Unbewussten und deren Sinn - ist eine längerfristige Selbstentwicklung mit nachhaltigen Ergebnissen nicht möglich. Diese Einsicht setzt sich allerdings nur langsam durch, weil sie längerfristige Arbeit an der eigenen Entwicklung und am Umfeld erfordert. Und das bringt mühsame Wegstrecken mit sich wie auch Sprünge. Sie ermöglicht jedoch eine Balance zwischen rationalem und unbewusstem Denken (Bauer & Weule 1997), eine Integration von Verstand und Gefühl und einer bewusste Gestaltung des Widerspruchs von Selbst- und Fremdsteuerung.

## 2. Fremdsteuerung vs. Selbststeuerung - Schwierigkeiten von Organisationen, die Implikationen der „emotionalen Organisation“ zu akzeptieren

Das strukturelle Grundmuster, aber auch das operative Grundproblem von Organisation ist das Prinzip von Arbeitsteilung und Koordination. Die klassische Organisationsforschung unterscheidet sechs Grundmuster der Koordination (Mintzberg

1979, Bauer 1996).

### Koordination geschieht

1. über gegenseitige Abstimmung zwischen Personen mittels Kommunikation,
2. über persönliche Weisung eines Vorgesetzten an Untergebene,
3. über Standardisierungen durch Prozesse,
4. über Standardisierung durch Ergebnisvorgaben,
5. über Standardisierung von Fähigkeiten,
6. über Standardisierung durch Werte und Normen.

Medium für das 1. und 2. Grundmuster ist die gesprochene Sprache, für 3. und 4. die geschriebene Sprache. Das 5. und 6. Grundmuster sind Modi der Internalisierung, in gewissem Sinn auch der „Entpersonalisierung“ und Trivialisierung der Personen. In jeder Organisation ist ein primäres Grundmuster erkennbar, um das herum sich die anderen gruppieren.

Dem Koordinationsmuster 1 entspricht die Projekt- oder Matrixorganisation. Da hier das hauptsächliche Medium die gesprochene Sprache ist, ist die vorherrschende Zeit dieses Modus die Gegenwart. Die Selbststeuerung bzw. auch ihre Begrenzung im Dienste eines „Ganzen“ liegt in der Verantwortung der beteiligten Menschen, die sich abstimmen müssen, Fremdsteuerung entsteht durch sich etablierende Gewohnheiten, Routine, Tradition bzw. durch zu stark außengesteuerte beteiligte Personen selbst.

Die persönliche Weisung als Modus (2) verwendet z.B. der Unternehmensgründer in der Pionierphase einer Organisation. Dieser Modus unterscheidet sich vom ersten nur dadurch, dass die gleichrangige (Partner-) Beziehung durch eine hierarchische Beziehung ersetzt wird.

Modus 3 bis 6 zielen ab auf Ewigkeit („Firma“ = lat. firmus: fest, sicher, dauerhaft); einmal durch Festschreiben eines Regelwerkes, das unabhängig von beteiligten Menschen gilt und zu erfüllen ist, zum anderen durch Verinnerlichung von Rollenattributen, Werten und Normen. Standardisierung durch Prozesse findet sich in klassischer Form in der Fließbandproduktion, Standardisierung durch Ergebnisvorgaben charakterisiert z.B. die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und profit center oder zwischen Holding und Tochterunternehmen. Hier wirkt das Regelwerk als Steuerungsmechanismus. Fremdsteuerung wird als entpersonalisierte anonyme Macht erlebt, der man sich unterwerfen muss, es regiert im wesentlichen der „Sachzwang“. Hierbei aufkommende Gefühlslagen, die nicht ins System passen, werden abgewehrt, die Gefühle werden zu „Fremdkörpern“.

Die Standardisierung von Fähigkeiten (Modus 5) erfolgt im wesentlichen in Ausbildungen und der Entwicklung von Berufsrollen, die sich dann in Expertenorganisationen wie z.B. Spitälern oder Universitäten realisieren. Zusammen mit dem

nächsten Modus (6. Standardisierung durch Werte und Normen) wirken sie, indem sie direkt auf die Formung der Menschen abzielen, wie man dies besonders deutlich bei ideologisch geprägten Institutionen sehen kann (z.B. Kirchen, Geheimdienste, Gewerkschaft usw.). Hier tritt die Organisation als „Lehrer“ und „Erzieher“ gegenüber den Einzelnen auf und verlangt von diesen, ihre Persönlichkeit und ihre persönliche Selbststeuerung zugunsten der Erfordernisse und Ansprüche der Organisation zurückzustellen, wenn nicht aufzugeben.

Erkennbar wird aus diesen Grundmustern von Organisation, dass Selbststeuerung (in Abhängigkeit vom jeweils vorherrschenden Modus) tendenziell beschränkt wird, um Arbeitsteilung und Koordination zu sichern. Andererseits macht der jeweils vorherrschende Modus deutlich, zu wessen Gunsten der aporetische Widerspruch zwischen Selbst- und Fremdsteuerung jeweils gelöst ist bzw. welchen Sinn die Organisation repräsentiert.

Gefühle sind der Motor von Selbststeuerung und diese muss sich notwendig gegen ihre Begrenzungen durchsetzen bzw. sich an ihnen abarbeiten. Daher ist Selbststeuerung von Personen auch gegen Diktaturen aller Art gerichtet: gegen äußere Autoritäten ebenso wie gegen die Diktatur des eigenen Verstandes. Die Selbststeuerung der Gefühle ist ein Korrektiv, das insbesondere dann zum Anarchismus neigt, wenn Organisationen dieses Korrektiv nicht berücksichtigen. Massive Unterdrückung unterhöhlt daher den organisatorischen Zusammenhalt, die Organisation wird „hart aber brüchig“, der verbindende Sinn geht verloren. Wenn Organisationen hingegen ausschließlich auf diese Korrekture hören, geht die Organisation in einen Zustand des Zerfließens und der Auflösung über und ein verbindender Sinn kann sich gar nicht erst etablieren.

Die hohe Motivation bei Mitgliedern religiöser u.ä. Organisationen wird dadurch freigesetzt, dass die Organisation in der Sinndimension Resonanz und Zustimmung bei ihren Mitgliedern findet (zum Doppelcharakter der Entpersonalisierung vgl. Naranjo 1994).

Diese Tatsache interessiert Wirtschaftsorganisationen um so mehr, je mehr die Eigenmotivation ihrer Mitarbeiter verloren geht. Hohe Motivation entsteht jedoch nicht, indem man „mission statements“ à la „In drei Jahren wollen wir die Nr. 1 sein“ zu Visionen erklärt, in der Hoffnung, die Mitarbeiter darauf einchwören zu können. Hohe Motivation kann auch zerstört werden, wenn Organisationen diesem Zustand gerne nachhelfen: sie lösen dann Widerstand aus, den sie mit Zwangsmaßnahmen zu brechen versuchen, um „Linientreue“ durchzusetzen.

Sowohl Experten- als auch religiöse und andere sinnstiftende Organisationen betätigen sich als Menschenbildner (Modus 5 und 6) und die Gesellschaft prüft, welcher Sinn in diesen Organisationen verbreitet wird (vgl. auch die Maßnahmen der deutschen Bundesregierung gegen Scientology). Wirtschaftsorganisationen ist dieser Auftrag der Menschenbildung nie explizit von der Gesellschaft übertragen worden. Die Beschäftigung mit menschlichem Lernen und mit lernenden Organisationen weist jedoch die Richtung der Entwicklung.

Die Basis organisationalen Lernens ist die persönliche Lernbereitschaft der Personen, die auf ihre Umwelt wirken und eine bestimmte kritische Masse für Veränderung bilden. Lernbereitschaft ist dann gegeben, wenn Gefühle wie z.B. Neugier/Hunger und Angst sich ausdrücken und betätigen dürfen.

### 3. Ergebnisse der neueren Gefühls- und Bewusstseinsforschung und ihre Bedeutung für Unternehmen

#### 3.1 Grundgefühle haben eine feste Erlebnisfolge

Die unendliche Vielfalt von Farben lässt sich auf drei Grundfarben - rot, blau, gelb zurückführen. Analog hat die Erforschung menschlicher Gefühle gezeigt, dass es möglich ist, die verwirrende Vielfalt von Gefühlen auf fünf Grundgefühle zurückzuführen Neugier, Angst, Aggression/Schmerz, Trauer und Freude - und jedem von ihnen ein eindeutig unterscheidbares physiologisches Korrelat in der EEG-Messung von Hirnströmen zuzuordnen. Bereits bei Neugeborenen kann man schon alle diese Grundgefühle erkennen. Darüber hinaus sieht die Forschung eine feste Abfolge dieser Grundgefühle in einem Zyklus (vgl. Machleidt u.a. 1989).

#### Erlebnisfolge der Grundgefühle nach Machleidt

	„Vorbereitungsgefühle“		„Handlungs- u. Erfolgsschwelle“	„Nachbereitungsgefühle“	
<i>Gefühl</i>	Neugier Hunger Wunsch	Angst Scham Unsicherheit	Aggression im Sinne von Kontakt / Schmerz Wut, Ärger	Trauer  Enttäuschung	Freude
<i>Handlung</i>	Lust auf, Suchen, Sucht, Erforschen	Vorsicht, Flucht, Planung, Erkundung	Auseinandersetzung, Kampf	Verarbeiten, Loslassen, Antriebslosigkeit	Genuss, Erfüllung
<i>Kognition</i>	Intention, Interesse, Wille, Streben	Angstabwehr, Sicherheit, Kontrolle	Entscheidung, auf den Punkt bringen	Resignation, Reflexion, Ablösung	Erfolg, Vollendung, Zufriedenheit

→

Erlebnisablauf

Jedes Gefühl drückt sich in Handlungen (**Begreifen Nr. 1**) und in einer Begrifflichkeit (Kognition, **Begreifen Nr.2**) aus.  
Das sei veranschaulicht am Beispiel Prüfungsvorbereitung: Bereitschaft, „Hunger“,



und Freude. In Unternehmen spricht man meist nicht von Wunsch, Sehnsucht, Lust oder ähnlichem, sondern von Interesse (das wirkt wahrscheinlich „männlicher“ und kompetenter). An zweiter Stelle folgt Freude, ein Gefühlsausdruck, der den möglichen Eindruck von Satttheit vermeidet, den Zufriedenheit und Erfüllung hervorrufen könnten. Alle Zwischenstufen des Erlebnisablaufs sind deutlich niedriger geschätzt. Angst und Furcht sind lediglich in ihrem Handlungsaspekt Vorsicht – „Vorsicht ist die Mutter der Porzellanankiste“ - akzeptiert, Schmerz, Wut und Aggression sind wenig geschätzt, nur der kognitive Aspekt Ärger ist hier gelitten (dies ist eine deutliche Differenz zur Kultur der USA und der Kultur im Vertriebsbereich). Gänzlich ausgeblendet werden alle Aspekte von Trauer.

Die Deutung dieses Erlebnisablaufs als Lernprozess ergibt folgendes Bild: kognitiv geäußelter Bereitschaft zu Neuem folgt sorgfältige Handlungsvorbereitung, die Umsetzung selbst wird als Fokussieren möglicher Hindernisse (Ärger) sichtbar, erscheint in den übrigen Aspekten als ausgeblendet (z.B. delegiert). Die Tabuisierung von Trauer erschwert oder blockiert Reflexion sowohl von Erfolgen wie von Flops. Ist die eigene Verarbeitung blockiert, dann sind Loslassen und Verlernen unmöglich. Festhalten setzt auch wenig Freude frei, erlaubt nur die Freude an Bekanntem, deshalb ist die hohe Anerkennung für Interesse nicht so sehr Neugierde auf tatsächlich Neues, sondern eher eine Konzession an den Neuerungsdruck in der Wirtschaft.

In den dargestellten Unternehmenskulturen fehlt es gewissermaßen an „Gefühlshygiene“, denn erst Entspannung und Entlastung machen frei und damit wirklich belastbar. Es liegt offenbar näher, gleich wieder zu handeln (z.B. ein neues Projekt zu starten), anstatt zu reflektieren (z.B. alte Projekte sorgsam zu sichten, um Schlussfolgerungen für neue daraus abzuleiten).

Auf die Frage, wie sehr Fähigkeiten und Tätigkeiten von Managern als Qualitäten von Handlung und Kognition von ihren Unternehmen genutzt werden, ergab sich (gemessen mit einer Skala von minimal 1 bis maximal 9) eine Rangfolge, die mit dem Auftreten der Grundgefühle im Erlebnisablauf übereinstimmt:

1. (6,3) Handlungsorientierung (Aggression/Schmerz),
2. (5,9) Tätigkeiten und Fähigkeiten der Vorsorge (Abwehr von Angst),
3. (5,5) Interesse, Intention, Neugier,
4. (4,9) Verarbeiten, verdauen, verlernen (Trauer),
5. (4,1) Freuen, feiern, danken.

### 3.3. Die Bedeutung der Sinne

Menschen wissen vieles, ohne jedoch zu wissen, wie sie im einzelnen zu diesem Wissen gelangt sind. Menschliche Intelligenz - Aufgaben meistern und Wirklichkeiten gestalten - beruht auf der Fähigkeit des Organismus, Erkennen und Handeln zu komplexen, ganzheitlichen Mustern zu verbinden. Diese Muster sind überwiegend nicht-sprachliche „Information“; die Datenbasis dieser Informationen wird

zu einem Teil über unsere Sinne aufgebaut.

Um im Bild zu bleiben: wenn der Motor der Selbststeuerung unsere Gefühle sind, ist die Zündung des Motors unsere Wahrnehmung. Bekanntlich nehmen wir über unsere Sinne wahr und was wir wahrnehmen, ist für uns wahr. Unser sinnlicher Datenspeicher - das Unbewusste - ist riesig und bildet das Rohmaterial unseres Wissens und Denkens. (Im Bild vom Motor ist unser Alltagsbewusstsein Zündung und Gangschaltung).

Die Datenerhebung gab im Rahmen der Frage nach vom Unternehmen genutzten Fähigkeiten und Tätigkeiten von Managern aufschlussreich Hinweise, dass bei Managern die Sinneswahrnehmung viel weniger ausgeprägt ist als die Denktätigkeit - hier vor allem „Ordnen“ und „Begründen“.

Was denken Personen, die ihre Sinne wenig benutzen, was ist der Stoff ihres Denkens? Zum kleineren Teil Gehörtes und Gespürtes, Kontextfernes, zum größeren Teil eigene Referenzbilder und Denkmuster, Kontextnahes.

In der Rückspiegelung der Ergebnisse auf der Werkstatt-Tagung 1995 in einer Performance mit sinnlichen Wahrnehmungsexperimenten zeigte sich, dass der „öffentliche“ Kontakt mit unseren unbewussten Denkvorgängen bei vielen zunächst Verlegenheit auslöst. Der ungebrochenen Neugierde von Kindern, die nur über das Anfassen tatsächlich auch etwas begreifen lernen, sind in unserer Kultur deutliche Systemgrenzen gesteckt. Handeln in bekannten Kontexten geht vor sinnlicher Wahrnehmung und Reflexion.

### 3.4 Gefühle in der neueren Bewusstseinsforschung

Die Bewusstseinsforschung zeigt uns, der Großteil dessen, was uns lenkt und leitet, geht nicht bewusst vor sich, zum größten Teil denken und agieren wir unbewusst. Das Alltagsbewusstsein ist nicht das Zentrum unserer Entscheidungen und Handlungen, zum größten Teil steuert unser Denken und Handeln unser Unbewusstes. Dennoch bilden wir uns vielfach ein, dass wir die Dinge im Griff haben. Wir haben tatsächlich auch etwas im Griff - eine sprachlich gebundene Verarbeitungsbandbreite von ca. 40 Bits/sec aus einer Bandbreite von ca. 11 Millionen Bits/sec, die wir mit unseren Sinnen aufnehmen und in unserem Körper speichern, also etwa ein Millionstel (Nørretranders 1994, S.189 ff.). Unser unbewusstes Denken wird von unseren Gefühlen dominiert - unser bewusstes Denken vom Intellekt.

Woher der Hochmut des bewussten Denkens angesichts dieser Bitdimensionen?

Unsere Kultur hat die Macht des Verstandes propagiert und damit die Illusion verbreitet, dass „wir“ die Dinge im Griff haben (können); die Propaganda der Genforschung in dieser Richtung, ist ein Ausdruck davon. In dieser Kultur haben wir gelernt, unser unbewusstes Denken und unser unbewusstes Wissen schlichtweg zu verdrängen, unsere Körper (in denen viel Bewusstsein „sitzt“) behandeln wir ähnlich wie Fahrzeuge: sie sollen funktionieren wie eine Maschine. Funktionieren sie mal nicht, werden sie repariert.

Diesem trivialen Maschinenbild entspricht auch die derzeit noch aktuelle Theorie der Funktionsweise des menschlichen Gehirns, das als Modell zusammengefasst ist im „dreieinigen Gehirn“ (McLean 1949). Ihm liegt die Annahme zugrunde, dass es linear und damit hierarchisch wie eine Maschine arbeitet, die vom Kortex (Hirnrinde) dominiert wird. Der Kortex wäre der wichtigste Teil des Gehirns (Hierarchiespitze), der Bereich, wo Bewusstsein, Geist, Vernunft und die Widerspiegelung der Wirklichkeit lokalisiert ist. Die Sprache stelle die allerhöchste kortikale Funktion dar.

Dieser „Standardversion“ der Auffassung des Gehirns (auf deren Grundlage übrigens viele Persönlichkeitstests arbeiten) werden heute andere Paradigmen gegenübergestellt. Der Nobelpreisträger Edelman (1995) verwendet die Metapher vom ‘Urwald’. Der Synästhesie-Forscher und Neurologe Cytowic (1994) fasst seine neue Sichtweise des menschlichen Gehirns in fünf Punkten zusammen:

1. Der Strom der Nervenimpulse fließt nicht linear, auch nicht hierarchisch, sondern mannigfaltig, parallel.
2. Es gibt keine eindeutige Lokalisierung der Gehirnfunktionen, sondern ein verteiltes System: ein bestimmtes Stück Gehirngewebe dient mehreren Funktionen zugleich und umgekehrt kann eine gegebene Funktion nicht strikt eingegrenzt werden..
3. Der Kortex enthält zwar unser Abbild der Wirklichkeit und analysiert die „Welt“, aber das subkortikale Gewebe - das limbische System - nimmt die Bewertung dieser Informationen vor.
4. Unser Verhalten wird daher letztlich von einer emotionalen Bewertung und nicht rational bestimmt.
5. Alle Analogien, die den Geist mit einer Maschine vergleichen, sind daher unangemessen, denn es ist das Gefühl und nicht so sehr der Verstand, was unser Menschsein ausmacht.

Was sind die Alternativen? Einfach zu akzeptieren, dass sich unser unbewusstes Denken der bewussten Kontrolle entzieht, man also nicht von einer Hierarchie, einem „Herr-Knecht-Verhältnis“ ausgehen kann. Was wir nicht kontrollieren können, muss nicht notwendig unterdrückt und geknechtet werden. Die Integration von Verstand und Gefühl, von bewusstem und unbewusstem Denken zu einer "Vernunft", würde es uns auch erlauben, die Sinnhaftigkeit unseres unbewussten Denkens zu erforschen.

### **3.5 Gefühle und Menschenbild**

Unser Bewusstsein hat die Eigenart, dass es trotz aller Reflexion spontan immer wieder davon ausgeht, dass andere ebenso fühlen, wahrnehmen und denken wie wir selbst. Und immer wieder stellen wir fest, dass dem nicht so ist. Dies führt in verschiedensten Kontexten dazu, dass nach Instrumenten gefragt wird, die helfen sollen, andere zu unserer Sichtweise zu „bekehren“. In solchen Zusammenhängen gel-

ten Gefühle eher als Hinweisgeber für Manipulation und sind an *anderen* Menschen interessant.

Sollen Gefühle als Quelle möglicher neuer Einsichten und Hinweisgeber für die Erweiterung von eigenen Ressourcen gesehen werden, musste das Maschinenbild des Bewusstseins als vielleicht letzte Bastion der Maschinenmetapher aufgegeben werden. Denn im Maschinenbild sind Gefühle tabu und Tabus sind angstbesetzte Ausgrenzungen, für die es noch keine persönlich oder gesellschaftlich akzeptierten Handlungsmöglichkeiten gibt, aus welchen Gründen auch immer.

Mehr als nur eine Sichtweise zu kennen, erweitert unsere Wahrnehmungsfähigkeit. Wo mehr als eine Option vorliegt, wird Entscheidung möglich. Ist die Nutzung von Vielfalt in Teams und Organisationen gewünscht, braucht man sowohl Wahrnehmungsfähigkeit wie Toleranz. Die entscheidenden Voraussetzungen dafür sind Neugier und ein konstruktiver Umgang mit der eigenen Angst.

Neugier auf sich selbst und auf die Entwicklung neuer Optionen der Selbstentwicklung ermöglicht kreative Unternehmensgestaltung. Hier gilt das alte Prinzip „Wie innen, so außen“: Wie soll ich an lebendigen Prozessen wahrnehmen können, was ich an mir selbst wahrzunehmen noch nicht fähig bin? Und umgekehrt gilt „Wie außen, so innen“: Wie soll ich Neuerungen im Unternehmen mitvollziehen, wenn ich bei mir selbst als Person Neuerungen nicht zulasse?

#### Praktische Empfehlungen zur Gefühlsbildung im Alltag

1. Haben Sie welche oder haben Sie keine? Das ist die erste Frage, die Sie sich einige Male am Tag stellen könnten. Egal welche Antwort Sie sich geben - damit beginnt Ihr Wahrnehmungs- und Bewusstseinstraining für Ihre Gefühle. Und: dort wo man hinsieht (hinhört, lauscht), dort nehmen Sie auch etwas wahr - sei es auch, dass Sie erstaunt entdecken, dass da oft eine große Leere ist.
2. Beobachten Sie sich, mit welchen Antworten zu 1. Sie sich anfreunden können und welche Sie nicht akzeptieren können. Was sind Ihre „Lieblingsgefühle“ und welche mögen Sie überhaupt nicht, wenn Sie sie haben? Beispiele: Können Sie Angst, Hunger, Wut, Trauer, Leere, Fülle usw. bei sich akzeptieren oder lehnen Sie etwas ab? Welche Gefühle können Sie gut, welche gar nicht akzeptieren etc.? Forschen Sie einige Zeit in Ihrem Spektrum.
3. Beobachten Sie, welche Ideen, Gedanken, Sichtweisen über Situationen welche Gefühle bei Ihnen auslösen. Gehen Sie nicht in die Falle, zu glauben, dass „die anderen schuld an Ihren Gefühlen“ sind. Ihre eigenen Wahrnehmung (Sichtweisen, Einschätzungen, Gedanken) ist die Zündung für den Motor Ihrer Gefühle. „Die anderen“ spielen Ihnen nur Ihre eigene innere Inszenierung vor, damit Sie sie besser sehen und - auch das ist nicht verboten - gestalten können.
4. Entdecken Sie bei Ihren Gefühlsdramen so etwas wie regelmäßige Musterbildungen? Stellen Sie sich die Fragen: Lebe ich immer in den gleichen Inszenierungen? Wie kommt Veränderung bei mir zustanden? Welche Annahmen liegen

meinen Handlungen zugrunde?

5. Forschen Sie nach dem Sinn Ihrer Gefühle - sie sind immer eine Botschaft ihres Unbewussten und beinhalten meist ein Geschenk (Erkenntnis). Dabei werden Sie sicherlich auch entdecken, wie die Beziehung Ihres Verstandes zu Ihren Gefühlen ist und umgekehrt.

Wenn Sie hier angelangt sind, sind Sie schon gut als eigener Gefühlsbildner unterwegs. Sind Sie irgendwo „hängengeblieben“, gönnen Sie sich eine „Starthilfe“ oder einen „Boxenstop“ bei einem Coach oder Berater.

#### 4. Eine gute Frage ist mehr wert als hundert Antworten

Zur Bedeutung des Konzepts der „emotionalen Organisation“ für das Lernen

Die klassische Lerntheorie basiert auf einem mechanistischen Reiz-Reaktions-Schema: wir lernen durch Lob und Tadel, v.a. aber durch Begrenzung („Lernen durch Frust“). Demgegenüber steht die Erkenntnis, dass Neugier/Hunger die zentrale Triebkraft für Lernen ist („Lernen durch Lust“).

Die klassische Konzeption von Bildung und Weiterbildung beruht auf der These, dass es sinnvoll sei, „Aufgabenlernen“ - also leistungsbezogene Vermittlung und Entwicklung fachlicher Fähigkeiten - und „Persönlichkeitsbildung“ - etwa durch Klärung von einstellungsbezogenen Fragen und Entwicklung von Identität im Umgang mit Neuem - zu trennen. Beide Trennungen entsprechen der Trennung von Kopf und Herz, „objektiv“ und „subjektiv“, Leid und Lust, „hart“ und „weich“, Gefühl und Verstand. Sie werden zu Polaritäten und haben den Sinn, aus einem Ganzen einen Aspekt - im lichten Vordergrund stehend - aufzuwerten und die anderen Aspekte - im dunklen Hintergrund bleibend - abzuwerten.

Ob jedoch bei Lernen durch Lust oder Leid, ob beim Lernen von neuem Fachwissen oder ob bei personenbezogenen Themen, immer geht es im Kern darum, persönliche Denk-, Fühl- oder Handlungsmuster umzugruppieren, um Optionen für die Entscheidung zu gewinnen: will ich „das Alte“ verlernen und „das Neue“ verwenden oder entscheide ich mich, das Alte und Bewährte beizubehalten?

Das Konzept der „emotionalen Organisation“ setzt einerseits beim „Lernen der ganzen Person“ an, andererseits betrachtet es Organisationen als „lebende Systeme“. „Lernen der ganzen Person“ ist immer an unsere Gefühle gekoppelt (Maturana/Varela 1987) und passiert nur begrenzt durch äußere Antworten (Lernen 1 und 2, Bateson 1981); der wesentliche Teil besteht im inneren Umgruppieren von gewohnten Denk-, Fühl- und Handlungsmustern.

Betrachtet man Organisationen als „lebende Systeme“ so finden sich dort ebenfalls verfestigte Gewohnheiten - wie z.B. das „antwortorientierte“ Lernen - nicht nur im Schul- und Hochschulsystem sondern auch in Wirtschaftsunternehmen. Der Anstoß zur Verflüssigung von Gewohnheiten geht aber von Fragen aus, am besten von nai-

ven Fragen, so wie Kinder sie stellen. Das ist die Haltung, die Kreativität ermöglicht. Kreativität basiert auf Offenheit für Neues, Überraschendes. Dafür braucht es zum einen die Bereitschaft, Grundannahmen, Gewohnheiten des Denkens und Wahrnehmens, Vereinfachungen, Komplexitätsreduktionen in Frage zu stellen, zum anderen aber auch geeignete Settings, in denen dies produktiv werden kann.

Die moderne Bewusstseinsforschung nennt dies „Exformation“ - als Gegenbegriff zur Information. Diese bezeichnet nur das tatsächlich in Kommunikation Ausgedrückte, der Begriff Exformation aber das, was wir im Bewusstsein haben (Kontext, Bedeutung), bevor und wenn wir etwas sagen (Nørretranders 1994, S.148). Wenn Kommunikation erfolgreich sein soll, ist es wichtig, nicht nur Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern auch Exformation zum Thema zu machen, um gleiche Vorstellungen von Bedeutung und Kontext herzustellen.

In der vorwiegenden Konzentration auf Information und im Ausklammern von Exformation passiert wieder Isolierung eines Teiles aus einem Ganzen: das Ausgedrückte (Information) steht im Rampenlicht, das Eingepägte (Exformation) bleibt im Dunklen (Tabu). Das ist auch der Grund, warum es in Organisationen soviel „Informationsprobleme“ gibt. Wird nicht über Kontext und Bedeutung gesprochen, um einander zu verstehen, nützen alle Datennetze und alle multimedialen Präsentationen nichts.

Beim Lernen geht es um Balance der Teile im Sinne des Ganzen. Es geht immer um die Bildung und Verflüssigung von Gewohnheiten im Denken, Fühlen und Handeln. Unter Gewohnheiten verstehen die Autoren Muster im Denken, Fühlen und Handeln, die bewusst angeeignet und dann ins Unbewusste abgesunken sind, so dass wir keine Entscheidung und kein bewusstes Steuern mehr brauchen (vergl. die Mühsal des wieder Gehenlernens nach einem Unfall. SACKS 1992 ). Das bietet uns einerseits Entlastung - die Entlastung, die uns Routinetätigkeit und Mechanisierung bringt - andererseits entsteht auch eine Art „Knechtschaft der Gewohnheiten“ - wir werden Sklaven unserer Gewohnheiten, die unsere Handlungsalternativen einschränken.

Das Herr-Knecht-Verhältnis: Alltagsbewusstsein - Unbewusstes ist so genommen genau umgekehrt als unsere Kultur uns dies weismachen will: Nicht der Verstand, sondern der Knecht der Gewohnheiten beherrscht und steuert uns.

Lernen lernen ist so gesehen praktische Bewusstseinsbildung. Bewusstseinsbildung ist sinnbezogenes Lernen. Unserem zweckbezogenen Lernen (Lernen „für...“) steht das sinnbezogene Lernen (= Lernen weil es notwendig und befriedigend ist, sich weiterzuentwickeln) gegenüber: Sinnbezogenes Lernen besteht in der Entwicklung der Wahrnehmungsfähigkeit - nach außen und nach innen. Es besteht im Entdecken unserer schöpferischen Ressourcen. Das bedeutet auch Verlangsamung der Kommunikation, Reduzierung der Datenfülle und Konzentration auf Wesentliches. Allerdings entspricht dies nicht unbedingt dem (Selbst-)Bild von Managern, diese han-

deln bekanntlich, schnell, rational und ergebnisorientiert - so denken sie auch: Ihre Wahrnehmung fokussiert Handeln, Instrumente, Strukturen - die eigenen Sinne und Gefühle als Quelle von Bewusstheit werden da oft „vergessen“.

Bewusstseinsbildung haben die Autoren, was die Verwendung in Unternehmen betrifft bereits auf verschiedene Themenbereiche bezogen: Leitbild-Arbeit (s. Weule 1997) Freisetzung von kreativen Ressourcen und Intuition (s. Bauer/ Weule, 1997).

## 5. Für welche Organisationen macht das Konzept Sinn?

„Alles, was Du bewusst berührst, kann Dir nicht zum Schicksal werden“, sagte C.G. Jung. Und dies gilt sicherlich nicht nur für einzelne Menschen, er gilt auch für Organisationen. Der Satz umfasst zwei Motive für die Beschäftigung mit dem eigenen Innenleben in den Dimensionen Gefühle, Bewusstsein und Sinn: einerseits Neugierde und Lust am Gestalten von Lebendigem, andererseits aber auch Angst und Vorsicht vor 'Schicksalsschlägen' bzw. anderen Zufällen. Man könnte den Satz auch so formulieren: Ehe man eine bestimmte Thematik dem Schicksal oder Zufall überlässt, beschäftigt man sich lieber selbst etwas tiefer und ausführlicher damit. Daraus entstehen dann Anreize für unser (Alltags-)Bewusstsein, mit dem Unbewussten Kontakt zu halten bzw. den Kontakt zu intensivieren.

Den praktischen Nutzen des Konzepts der „emotionalen Organisation“ sehen wir gegeben für Organisationen, die

- tatsächlich (d.h. auch im Handeln) Selbststeuerung fördern wollen, weil sie sich größeren praktischen Nutzen für ihr Organisationsziel dadurch erhoffen,
- die mehr Vielfalt (Kreativität, Innovation etc.) brauchen, weil sie sonst in einer Sackgasse bleiben,
- die Lebendigkeit brauchen, um ihr Organisationsziel zu erreichen (Flexibilität, Rhythmen, Anpassungsfähigkeit).

Der Lernansatz der „emotionalen Organisation“ bietet Personen, Managern, Gestaltern und Entscheidern in Organisationen Impulse für das Entdecken eigener „Schätze“, die im Unbewussten schlummern.

## 6. Welche Qualifikationen für Berater werden benötigt?

Wie bereits gesagt: das Reden (oder Schreiben) über Innenwahrnehmung und Gefühle ersetzt nicht die praktische Arbeit, und als Berater oder Beraterin von Bewusstseinsbildungsprozessen ist es notwendige Voraussetzung, selbst ausreichend praktische Erfahrung in Gefühlsbildung und Bewusstheitstraining zu haben. Das heißt auch, sich professionell in verschiedenen nichtsprachlichen (oder künstlerischen) Medien bewegen zu können.

Auch das Reisen und Eintauchen in fremde Kulturen ist ein hervorragender Spiegel für unsere eigenen, oft seltsamen Gewohnheiten, Gebräuche, Gefühle und Gedanken. Die Angst vor dem Fremden hat immer etwas mit unerforschten Bezirken der eigenen Seele zu tun und der Blick „hinaus“ ist daher auch ein Blick „hinein“, der Eigenes relativieren bzw. konzentrieren kann. Und diese Angst vor dem Fremden, Unbekannten, aber auch vor Ende, Tod oder Abschied muss in der Person des Beraters/der Beraterin zumindest zum Teil transformiert sein in eine Art „demütiges Vertrauen“ in die „Größe und Weisheit“ des Unbekannten.

In der praktischen Beratungsarbeit ist ein „Gleichschritt im Gefühlszyklus“ oft kontraproduktiv. Gleiche Angst würde zu gemeinsamer Angst, die Motor wäre für das Beibehalten des Gewohnten. Sinnvoll ist es, wenn Berater/innen auf Grundlage einer guten Innenorientierung, den Spielraum besitzen, im Gefühlszyklus entweder eine Gefühlsqualität voraus oder hinterher zu sein: z.B. gegenüber Angst im Klientensystem ins Handeln gehen oder Neugier auf Erforschung haben.

Die eigene Innenorientierung auf der Beraterseite kann die nötige Systemdifferenz ermöglichen und vor allem aufrechterhalten. Eine Übersicht über solche wünschenswerten Voraussetzungen umfasst

- das Bewusstsein vom eigenen Gefühlsspektrum als Voraussetzung für die Ausrichtung der professionellen Wahrnehmung,
- die Kenntnis sowohl der Sprache der Ratio als auch der Sprachen des Unbewussten
- langjährige praktische Übung in zumindest einem Gebiet der nichtsprachlichen Medien, um mit einem vertrauten Medium in der Beratung arbeiten zu können (professionelles Instrument),
- die Fähigkeit des polaren Denkens, Konfliktbereitschaft, Neigung, als Reibebaum zu dienen,
- die Fähigkeit, schnell zwischen vertrauensvoller Offenheit und strategischem Schutz hin und her schalten zu können, wie es die Situation erfordert,
- die Fähigkeit des langen Atems.

und angesichts dieser nicht erfüllbaren Liste für Berater und Beraterinnen: Demut, Bescheidenheit und Humor. Wenn Sie aus vollem Herzen sagen „nichts Menschliches ist mir fremd“, sind Sie hier richtig.

## Literatur

- BATESON, G. , Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation, in: Ökologie des Geistes, S.362 ff., Frankfurt 1981  
BATESON, G. und M.C., Wo Engel zögern. Unterwegs zu einer Epistemologie des Heiligen. Frankfurt 1993, S.76  
BAUER, R., Zielgebiete zukunftsorientierter Veränderung in konfessionellen Kran-

kenhäusern, unveröff. Arbeitspapier des Instituts für Unternehmensführung, Joh.Kepler-Universität Linz, 1996

BAUER, R., & WEULE, H., Visionäre (und) Manager: Dialog von Vision und Strategie, in: Gabler's Magazin 10/1997, S. 10.

DE BONO, E., Laterales Denken, Düsseldorf / Wien 1992.

CYTOWIC, R. E., Farben hören, Töne schmecken. Die bizarre Welt der Sinne, Berlin 1994.

DAMASIO, A.R., Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, München 1996.

EDELMAN, G.R., Jenseits der Computer: Die Simulation des menschlichen Gehirns, in: Gottlieb Guntern (ed.), Imagination und Kreativität, Zürich - Berlin - New York, 1995

GOLEMAN, D., Emotionale Intelligenz, München Wien 1996.

MACHLEIDT, W., GUTJAHR, L., MÜGGE, A., Grundgefühle. Phänomenologie, Psychodynamik, EEG-Spektralanalytik, Berlin 1989.

MATURANA, H., VARELA, F.J., Der Baum der Erkenntnis, 1987, S.189

MINTZBERG, H., Structuring of organizations, Englewood Cliffs Prentice Hall 1979.

NARANJO, C., Character and Neurosis. An integrative view, Nevada City 1994.

NØRRETRANDERS, T., Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewußtseins, Hamburg 1994.

RIEMANN, F., Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, München, Basel 1961/ 1994.

SACKS, O., Der Tag, an dem mein Bein fortging, Hamburg 1989

SENGE, P., Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1997.

WEULE, M., Gefühle in Unternehmen: Ressourcen für Selbststeuerung und Kreativität, in: Gabler's Magazin 9/1996, S. 21.

WEULE, M., Prozessphasen der Leitbilderstellung: Mit Intuition zu Leitbildern, in: Gabler's Magazin 10/1997, S. 15.