

Peter Meierhofer

Wissen gehirngerecht vermitteln

Eine neue Studie verblüfft die Fachwelt: Weder Prozess- noch Kostenoptimierung führen zum langfristigen unternehmerischen Erfolg. Unternehmen sind dann langfristig erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die Potenziale ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen. Die herkömmliche schulische Lehr-Lern-Organisation tut sich schwer mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe. Daher erobern derzeit frische, unkonventionelle Ideen, die neues Wissen gehirngerecht vermitteln und umsetzen, den Weiterbildungsmarkt.

Die meisten Unternehmen befinden sich in einem gnadenlosen Preis- und Qualitätswettbewerb. Eine Umfrage [1] belegt, dass Prozess- und Kostenoptimierung nicht zum langfristigen Erfolg führen. Befragt wurden 371 deutsche, österreichische und schweizerische Unternehmen. Die Resultate sind ernüchternd:

- 27 Prozent konnten in den letzten drei Jahren trotz Qualitätsverbesserungen ihre Produktpreise nicht erhöhen.
- 32 Prozent mussten sogar niedrigere Preise in Kauf nehmen.

Langfristig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich gemäß dieser Umfrage dadurch aus, dass sie in der Lage sind, die Potenziale ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen.

Sensitive Wunscherfüllung

Wir leben in der Epoche der sensitiven Wunscherfüllung. Die Zukunft heißt: Individualität, Konzentration, Orientierung nach den effektiven Zielgruppen, Spezialisierung, Innovation und Kooperation sowie Unternehmertum, Kundennutzen und eben darin, ganz stark, die sensitive Wunscherfüllung. Damit wird das individuelle Eingehen auf den

Kunden und die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse in Managemententscheidungen zu berücksichtigen, immer wichtiger. Während früher Mitarbeiter mit körperlicher Kraft und manueller Geschicklichkeit arbeiteten, müssen sie heute mehr denn je mit Wissen arbeiten, auf das sie angewiesen sind, um Resultate zu produzieren.

Ist dieses erforderliche Wissen nicht mehr vorhanden, fehlt die Grundlage für eine effektive und effiziente Tätigkeit. Das Wissen muss wieder auf den neuesten Stand gebracht werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage: Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter zu einem vertieften Kundenverständnis und zur Leistungssteigerung motivieren? Die Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung weisen einen Weg, der reiche Ernte verspricht. Schon die Befunde der funktionellen Kernspintomographie lassen aufhorchen: Jeder subjektive Zustand, jedes Hören, Sehen, Denken und Lernen ist gekennzeichnet durch ein bestimmtes, typisches raumzeitliches Muster von Aktivitäten, die es zu erkennen und zu nutzen gilt. Da es eine rationale Wissensvermittlung nicht gibt, muss das Lernen im Bewusstsein emotional verankert werden. Gehirngerechte Wissensvermittlung wird möglich, wenn die zugrunde liegenden Prozesse entdeckt und genutzt werden.

Genialität des Gehirns

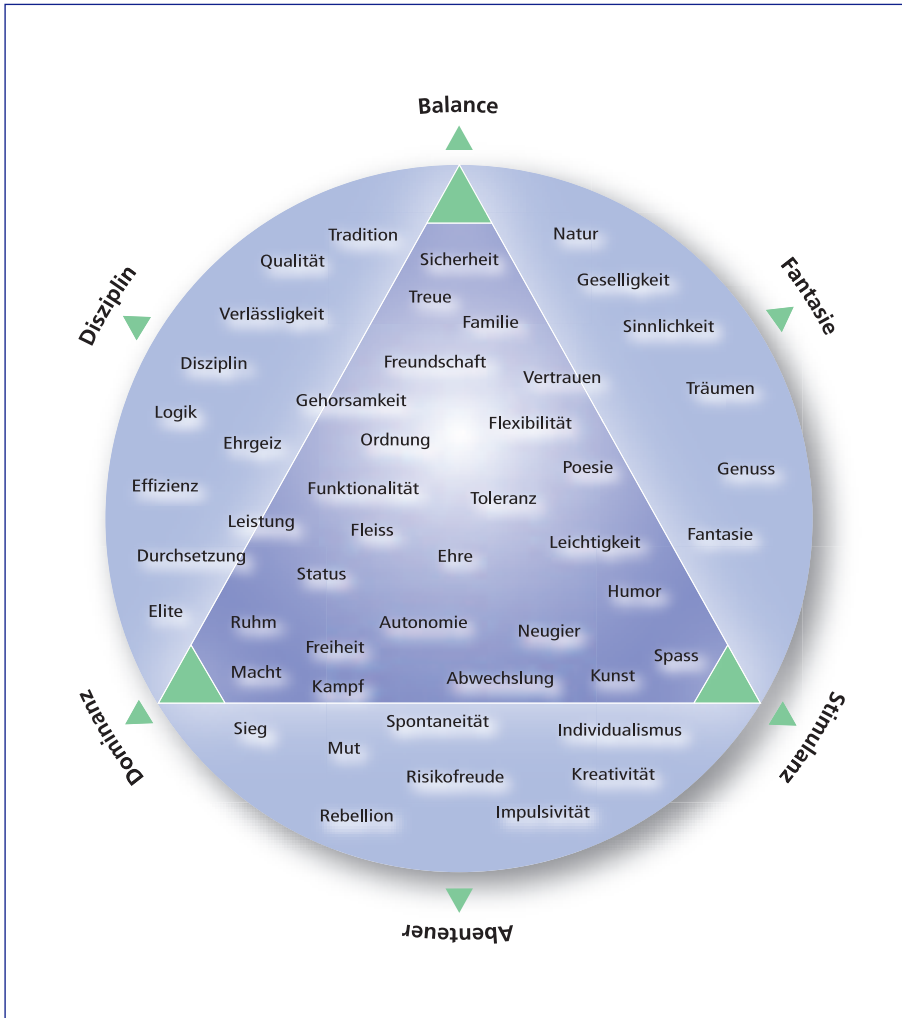
Das Gehirn braucht 22-mal so viel Energie wie eine entsprechende Muskelmasse. Wer intensiv nachdenkt, verbraucht 20 Prozent der gesamten Energie, die seinem Körper zur Verfügung steht. Das Bewusstsein ist somit ein extrem „teurer“ Prozess. Um Energie zu sparen, versucht das Gehirn, möglichst viel zu automatisieren. In diesem Energiespar-Modus spart es rund 75 Prozent der

Kurz gefasst:

- Für den langfristigen Unternehmenserfolg wird die Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale zum wichtigsten Erfolgsfaktor. Marktgerechte Unternehmensführung wie kundenzentriertes Marketing stellen laufend höhere Anforderungen an Qualifizierung und Motivierung der Mitarbeiter. Doch die herkömmliche Lehr-Lern-Organisation tut sich schwer mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe.
- Motivation und Qualifikation von Mitarbeitern und Kunden lässt sich über frische, unkonventionelle und kostenoptimierte Wege erreichen. Voraussetzung: Wissen wird gehirngerecht positioniert und vermittelt.

Energie ein, die es bei Aktivierung des Bewusstseins benötigen würde. Dieser Automatik-Modus ist einmalig und hat weit reichende Folgen: Weit weniger als ein Prozent aller Informationen aus der Außenwelt erreichen unser Bewusstsein. Die meisten dieser Informationen verarbeitet und speichert unser Gehirn unbewusst und setzt sie sogar direkt in Verhalten um, ohne dass das Bewusstsein involviert wird.

Damit wird klar, dass die Ideologie, Wissen in Köpfe zu pauken, keine optimalen Resultate bringt. Statt dessen müsste man sich eher fragen: Was sind eigentlich gehirngerechte Lerninhalte und -prozesse? Dazu kommt: Was auch immer wir tun ist eingebunden in eine Top-down-Kontrolle. Wenn wir etwas aufnehmen, beurteilen, lernen, dann ist es nie so, dass wir einfach nur Informationen aufnehmen. Vielmehr haben wir Hypothesen, Erwartungen, Einstellungen. Dieser Fakt erfordert deshalb auch neues Wissen über die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und Mitarbeitern. So muss sich beispielsweise jede Wissensvermittlung auf der Wertelandskarte richtig positionieren. Es ist ein Unterschied, ob Wissen über die Werte Leistung und Macht oder Phantasie und Neugierde vermittelt wird. Menschen versuchen immer zu antizipieren, was kommen wird. Dazu haben sie Erwartungen – jeden Augenblick.



Motivsteuerung nach Werten

Wer neues Wissen vermitteln will, muss deshalb Hypothesen schaffen, Erwartungen und Antizipation erzeugen, welche die Angesprochenen zu Beteiligten machen. Denn ohne Beteiligung und Aktivität der involvierten Menschen ist es praktisch unmöglich, Wissen wirksam zu vermitteln.

Komplementäre Wissenssysteme

Drei Wissenssysteme sind komplementär im menschlichen Gehirn repräsentiert und müssen gleichzeitig genutzt werden:

- Sprachliches Wissen
- Bildliches Wissen
- Intuitives, implizites Wissen

Damit Lernende sich an Inhalte erinnern, muss der Lehrende die verschiedenen Systeme ansprechen. Er muss einen bildlichen und einen begrifflichen Bezug

herstellen. Der Stoff muss eine emotionale Einbindung und einen Assoziationsraum haben. Wichtig ist auch die Bewertung: Der Lernende muss einen intuitiven Zugang finden. Wer neues Wissen vermitteln will, muss das Begehren nach diesem Wissen wecken. Auslöser dafür sind:

- Neuigkeitswert
- Neue Perspektiven
- Perfektion
- Abenteuer & Unterhaltung
- Ästhetik
- Belohnung

Wie Menschen lernen

Was das Gehirn auch macht, es erzeugt immer eine Komplexitätsreduktion. Wir können in einem Augenblick kaum mehr als drei Elemente wahrnehmen. Unser Gehirn ist keine digitale Maschi-

ne. Wir verarbeiten Informationen analog, gleichzeitig, parallel und als Bilder – dabei aber maximal drei Dinge in einem Bild. Unser Gehirn ist überdies gekennzeichnet durch eine zeitliche Plattform der Informationsverarbeitung, durch einen Gegenwartsspeicher, der ungefähr drei Sekunden dauert. Das heißt wir nehmen etwas in diesen Gegenwartsspeicher auf. Dann kommt nach drei Sekunden eine neue Periode der Informationsaufnahme. Damit ist die Drei-Sekunden-Plattform die elementare Zeiteinheit, in der die Information dargestellt wird. Schafft man dies nicht, hat man verloren.

Marshall McLuhan trifft mit seiner Aussage ins Schwarze: „Jeder erlebt mehr, als er versteht – aber das Erlebnis, nicht das Verständnis beeinflusst unser Verhalten.“ [3] Dank neuer Erkenntnisse aus der Gehirnforschung verstehen wir immer besser, wie Menschen wirklich lernen:

- Menschen lernen durch Geschichten. Das Gehirn speichert kaum Fakten. Es prägt sich das zu Speichernde mit Hilfe von Geschichten ein. Dies ist ein biologisches Erfolgsrezept. Denn nur Geschichten fügen verstreute Wissensmengen aus dem Langzeitgedächtnis so schnell zusammen und ermöglichen die Gesamtschau wichtiger Geschehnisse.
- Imitation ist eines der wichtigsten Lerninstrumente, weil sich die Risiken dabei scheinbar minimieren lassen.
- Verhaltensänderungen durch Einsicht sind selten. Nur Erlebtes hinterlässt Erinnerungsspuren.
- Intuition ist trainierte Erfahrung, auf die wir durch Wahrnehmen und durch Übung kommen. Forschungen des amerikanischen Neuropsychologen Elkhonon Goldberg deuten darauf hin, dass sich die rechte Hirnhälfte des menschlichen Gehirns vorwiegend mit der Verarbeitung von Neuem beschäftigt. Erst wenn Menschen richtig geübt und das zu Lernende intuitus haben, wandert es als Routine in die linke Hirnhälfte und wird dort zum Bestandteil der eigenen Intuition. Die Intuition wäre danach ein angelernter Reflex, um auf das bekannte Situationsmuster schnell reagieren zu können. Das heißt mit anderen Worten: Auch Intuition ist lernbar.

Der individuelle Rhythmus

Menschen lernen am besten, wenn die Informationen episodisch so strukturiert sind, dass sie einem individuellen Rhythmus entsprechen. Was zeichnet erfolgreiche Wissensvermittlung aus?

- Sie lässt Lernende Inhalte so aufnehmen und strukturieren, wie sie es möchten.
- Sie vernetzt Inhalte zu einem stimmigen Gesamtmuster und wird so nachhaltig.

Print- und Dialogmedien, wie z.B. das Internet, bieten dem Lernenden die Freiheit, Text, Bilder und enthaltene Lerninhalte nach individuellen zeitlichen Bedürfnissen – selbstbestimmt – aufzunehmen. Zentrale Aspekte sind:

- Freie Wahl der individuellen Nutzungszeit und -dauer
- Anzahl der Wiederholungen zur Auseinandersetzung mit dem Gelernten, um es zu speichern

Frische Ideen

Neben dem traditionellen Angebot, Fachwissen in Weiterbildungen zu vermitteln, gibt es zahlreiche unkonventionelle und kostenoptimierte Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie fördern eigenverantwortliches Lernen und steigern die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter, zum Beispiel: Einsatz von Büchern, Incentives, Workshops und Referaten in der betrieblichen Weiterbildung und an der Nahtstelle zum Kunden.

Um die hier angedachte Idee zu konkretisieren, werden nachfolgend Möglichkeiten zum Thema „Marktgerechte Unternehmensführung“ bzw. „Kundenzentriertes Marketing“ fokussiert. Alle Vorschläge sind aber auch in anderen Themenfeldern umsetzbar. Wichtig dabei: Das Fachwissen von ausgewiesenen Experten soll angezapft und für das eigene Unternehmen genutzt werden.

Geschenk an Mitarbeiter: Ein ausgewähltes, leicht lesbares Buch kann das Unternehmen seinen Mitarbeitern schenken, zusammen mit einem entsprechenden Brief. Die Erkenntnisse aus dem

Buch werden dazu beitragen, dass die Mitarbeiter kundenzentriertes Marketing verstehen und leben. Damit schärfen sie ihre Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

Incentives mit Weiterbildung kombiniert: Überdurchschnittlich erfolgreiche Mitarbeiter sind meist offen für neues Wissen. Unternehmen könnten also beispielsweise ihren Leistungsträgern statt den üblichen Erlebnissen mal einen Golf- oder Badeurlaub in Spanien mit integrierter Weiterbildung schenken. In entspannter Atmosphäre lernt es sich leichter als in 0815-Seminaren oder in der gewohnten geschäftlichen Umgebung.

Innerbetriebliche Workshops und Weiterbildungen: Die Mitarbeiter bekommen ein Buch mit der Bitte, einzelne Kapitel zur Vorbereitung auf einen Strategie- oder Marketing-Workshop zu lesen. Den Workshop können Führungskräfte oder der Buchautor selbst moderieren.

Geschenk für Kunden: Bücher sind ein beliebtes Kundengeschenk. Es trägt dazu bei, die beschenkten Kunden (noch) erfolgreicher zu machen. Gibt es eine vornehmere Aufgabe, als sichtbar den Geschäftserfolg seiner Kunden zu fördern? Damit wird das Buchgeschenk zu einem Instrument der Kundenpflege mit dreifachem Nutzen:

- Die Kunden freuen sich über den aufmerksamen Beitrag zu ihrem Erfolg.
- Ihre Loyalität wird sich damit vergrößern.
- Trägt das Buch zum Geschäftserfolg bei, werden sich in der Folge vielleicht auch die eigenen Umsätze erhöhen.

Fazit

Je austauschbarer Produkte werden, desto eher orientieren sich Kunden an den Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen eines Unternehmens. Diese erfahren sie über ihre Erlebnisse mit Mitarbeitern. Marshall McLuhan bringt eine Weisheit auf den Punkt: „Jeder erlebt mehr, als er versteht – aber das

Erlebnis, nicht das Verständnis beeinflusst unser Verhalten.“ [3]

Unternehmen, die ein kundenzentriertes Marketing aufbauen wollen, sind darauf angewiesen, Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeiter sofort und nachhaltig zu erhöhen. Der kluge Einsatz des richtigen Buchs ist dafür geeignet als unkonventionelle Inszenierung eines neuen Wissens, das sich zu einer glaubwürdigen Geschichte verdichten und gelernt werden kann, vergleichbar dem ersten Schritt einer langen und hoffentlich erfolgreichen Reise.

Literatur:

- [1] Bailom, F./Hinterhuber, H.H./Kausl, A./matzler, K./Tschernernjak, D. (2005), Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Kostensenkung und der Nutzung strategischer Chancen, Expertenstudie - IMP managementResearch 2005
- [2] Fuchs, W.:Tausend und eine Macht [2] Häusel, H.-G.: Brain Script
- [3] Marshall McLuhan, amerikanischer Kommunikationswissenschaftler (1911-1980)
- [4] Meierhofer, P./Gisi, R.: Die Kunst des Überlebens
- [5] Pöppel E.: Brand and Brain



Der Autor:

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, Strategie- und Marketingberater. Er ist Mitinhaber der Netmarketing AG, Zürich, Buchautor und hält Seminare an der Costa Blanca für Unternehmer und Führungskräfte, die mit ihrem Unternehmen an einem Wendepunkt stehen.

meierhofer@wissensmanagement.net