

Leonhard Fromm

Wir wissen zu wenig über unsere Gefühle: Warum die üblichen Trainings substantiell nicht greifen

Mit Fakten sind wir überfüttert. Doch die allermeisten Trainings, selbst im Coaching-Bereich, bleiben auf dieser Ebene stecken. Dort bekommen Teilnehmer weitere Fakten und Techniken, wie sie sich und ihre (Arbeits-)Umwelt optimieren. Was aber zentral fehlt, ist Wissen über die eigenen Gefühle und Muster, wie jeder letztlich tickt. Denn nur, wenn sich jemand sein Unbewusstes bewusst macht, es also zu seinem Wissen über sich selbst wird, kann er situativ bestmöglich handeln.

© S. Hofschlaeger/
PIXELIO – pixello.de

→ Szenen aus dem Trainingsalltag

Ein paar Eindrücke aus dem bundesweiten Weiterbildungsalltag: Der Vertriebsmitarbeiter, der wie jedes Jahr sein zweitägiges Vertriebscoaching bekommt, sitzt die Veranstaltung gelangweilt ab. Wie und wo er Kaltakquise macht, Kontakte dokumentiert und abarbeitet, weiß er selbst. Das muss ihm nach 17 Jahren keiner mehr sagen. Schon gar nicht einer, der von außen kommt und von seinem Business keine Ahnung hat. Die Zeiten sind nun mal schwer, die Konkurrenz schläft auch nicht und so schlecht sind die Umsatzzahlen nun auch wieder nicht.

Szenenwechsel: Das Standpersonal, für das wie jedes Jahr ein Messetraining organisiert ist, erkennt dessen Notwendigkeit nicht. Das ist doch eh jedes Jahr dasselbe und ich habe den Job sicher schon auf 100 Messen gemacht, denkt der Teilnehmer. Auch im Ausland. Die können froh sein, dass ich auch zu den ungehobelsten Besuchern noch so freundlich bin. Das geht auch alles ganz anders. Aber hallo.

Erneuter Szenenwechsel: Es nervt die Bereichsleiter, die ohnehin kaum mit ihrem Tagesgeschäft nachkommen, dass sie schon wieder Teamentwicklung machen sollen. Das ist doch Zeitverschwendung und der Kollege vom Einkauf ist nun mal ein arroganter Schnösel. Mit dem kann man nicht warm werden. Da helfen auch der beste Trainer oder ein schönes Seminar nichts. Das weiß man doch. Ich weiß schon, wie ich mit dem klar komme. Notfalls lasse ich den auf-

laufen, dann wird der wieder handzahn für ein paar Wochen.

Okay, die drei Beispiele sind konstruiert. Aber sie sind real. Im Alltag begegnen Trainern solche Stimmungs- und Gemengelagen täglich. Die Mitarbeiter fühlen sich durch solche Seminare, gerade dann, wenn es nicht um konkrete Software-Schulung, sondern Soft Skills geht, bevormundet und belästigt. Sollen doch die Chefs mal bei sich selbst anfangen und mit mir so umgehen, wie sie wollen, dass ich das hier übe, scheint den extrovertierteren Kursteilnehmern ins Gesicht geschrieben.

→ Emotionen gehören zum Wissensmanagement

Aber sagen tun dies die wenigsten. Denn offenbar haben die meisten Mitarbeiter die Erfahrung gemacht, dass ihre kritischen Rückmeldungen sanktioniert werden. Oder sie sind ohnehin zum Bravsein erzogen. Deshalb schweigen sie. Und deshalb wissen Vorgesetzte und oft auch Kollegen nicht, was sie wirklich denken. Und damit betrifft der Sachverhalt voll und ganz das Wissensmanagement: Denn der abendländische Kulturkreis bedient ständig den Kopf. Aber die Gefühle und emotionalen Widerstände bleiben außen vor.

Deshalb entfalten auch die meisten Trainings nicht ihre volle Wirkung: Die Teilnehmer werden nicht zunächst emotional erreicht und abgeholt, sondern deren Lern- und damit letztlich Veränderungsbereitschaft wird unterstellt.

Dabei weiß man aus der Hirnforschung, dass der Mensch drei limbische Systeme hat, die seit der Kindheit in drei Altersphasen geprägt wurden und damit letztlich sein Verhalten in Mustern determinieren. In Stresssituationen reduzieren sich diese Muster auf Flucht oder Angriff. Oder anders ausgedrückt: Der Mensch lernt, um Schmerz zu vermeiden oder um eine Belohnung zu bekommen, wobei erstere Motivation deutlich häufiger und stärker ist.

→ Empathie erfordert Mut

Wer also Menschen etwas vermitteln will, muss sich zunächst in sie hineinversetzen, empathisch sein. Dazu braucht er aber selbst wiederum eine große Souveränität, um auszuhalten, was er spürt, wenn er sich in den anderen hineinversetzt, zum Beispiel dessen Ablehnung. Denn diese muss der Trainer oder Dozent nicht persönlich nehmen. Sie ist eine Projektion, die ihre Ursache in einem besserwisserischen Vater haben kann, dem man es nie recht machen konnte. Oder einem Lehrer, der den Schüler vor der Klasse verhöhnte, weil er etwas nicht wusste oder konnte.

Ja, auch solche Zusammenhänge muss man wissen und idealerweise darauf reagieren können. Eine günstige Reaktion bei gespürter Ablehnung ist die Überprüfung dieser Wahrnehmung. Und das erfordert Mut. Von dem, der fragt, und von dem, der antwortet, zumal die Kommunikation in abhängigen Beziehungen erfolgt. Werden aber Ablehnung oder Widerstand thematisiert, sind sie nicht

mehr diffus und unbewusst, sondern kommuniziert und präsent.

→ **Begegnung und Beziehung statt Diskussion und Dissonanz**

Und nun kann die Beziehung von Lehrer zu Lernendem geklärt werden, ehe es inhaltlich losgeht. Die Klärung wird deutlich machen, dass der Dozent eben nicht der Vater oder der Lehrer von einst ist, mit denen das Lernen eine negative, eventuell sogar traumatische Verknüpfung bekommen hatte. Nun ist die Chance deutlich größer, dass der Teilnehmer vom Trainer etwas annehmen kann. Aus der Erwachsenenperspektive kann der Lernende nun eine andere, neue Haltung einnehmen, in der er nicht mehr der „Obrigkeit“ hilflos ausgeliefert ist, sondern bei einem Profi etwas lernt, das ihm nützt.

Eine Variante der Verweigerung ist die Selbstgewissheit des Einzelnen, hier nichts lernen zu können, weil er bereits alles wüsste. Auch in diesem Fall ist es günstig, der Lehrer spiegelt seinem Lernenden, dass er diesen Eindruck von ihm hat. Denn durch diese Gefühlsäußerung weiß der Teilnehmer, welchen Eindruck er auf den anderen macht; kann verifizieren, ob dieser Eindruck stimmt und sich selbst vergegenwärtigen, was er (un-)bewusst ausgesendet hat. Auch diese Offenheit klärt und schafft Raum für Veränderung.

Weil aber alle Beteiligten auf der Gefühlsebene etwas riskieren, ist es Konvention, nur auf der Faktenebene zu kommunizieren. Statt Begegnung und Beziehung erzeugen diese Settings Diskussion und Dissonanz, weil ja nur eine Seite Recht haben kann. Gefühle sind dagegen nicht diskutierbar, sondern nur wahrnehmbar. Dafür dienen sie uns Menschen als Sensoren, die die Orientierung massiv erleichtern.

→ **Die eigene Handlungsklaviatur erweitern**

In der Didaktik und anderen Systemen, insbesondere der Gestalt- und Psychotherapie, geht es darum, die eigene Handlungsklaviatur zu erweitern und alte Muster, die zu eng geworden und damit nicht mehr hilfreich sind, zu über-

winden. Ein Beispiel: Wenn ein Mitarbeiter immer dazu neigt, Recht oder das letzte Wort haben zu müssen, und er will dies verändern, kann er im Dialog mit seinem Gegenüber aus diesem Muster ausbrechen und die Ebene wechseln.

Er kann etwa einfließen lassen, dass er häufig das letzte Wort haben will und sich nun in genau einer solchen Situation widerfindet. Sicher wird der weitere Dialog dann anders verlaufen. Er kann noch mehr von sich zeigen oder sich überhaupt erst bewusst machen: Mein irritierendes Verhalten habe ich mir als Kind oder Jugendlicher angewöhnt, weil mich meine Eltern als drittes Kind sonst nicht gesehen hätten; mein Vater es genauso gemacht hat; oder oder oder. Solche Zusammenhänge und Wirkweisen von Mustern kann man herausbekommen.

→ **Bewusst gemachte Emotion ist Wissen**

Denn all das Emotionale und Konditionierte ist auch Wissen, sofern man es sich über sich und andere bewusst macht. Dazu dienen gruppendynamische Prozesse. Denn Akzeptanz erfährt man in der Gruppe oder beim Gegenüber, wenn diese einen nachvollziehbaren Grund erkennen können für ein vermeintlich problematisches Verhalten. Denn auch diese Einschätzung erfolgt schon wieder aus einer Bewertung statt nur staunend zu beobachten, dass ein anderer offenbar ganz anders sein kann.

Deshalb ist es hilfreich, wenn ein Teilnehmer oder Trainer von seiner Umgebung erfährt, dass er jemandem Angst macht, ihm zu schnell redet oder zu viel. Denn das sind Empfindungen auf der Gefühlsebene, die nichts mit richtig oder falsch zu tun haben, sondern mit Wahrnehmung, Achtsamkeit und Wirkung. Und weil Störungen Vorrang haben, so ein alter Pädagogen-Grundsatz, ist es wenig sinnvoll, einfach Wissen über eine Gruppe zu schütten wie Wasser aus der Gießkanne auf Blumen.

→ **Wissensvermittlung ohne emotionale Anbindung bleibt erfolglos**

Deshalb zum Abschluss ein Exkurs in die Hirnforschung und Lernpsycholo-

gie: Die reine Wissensvermittlung, etwa im Seminar oder das Lesen eines Ratgebers, hat den geringsten Effekt, weil die emotionale Anbindung fehlt. Der Teilnehmer oder Leser erlebt nicht, was der Dozent oder Autor vermittelt. Der Blick auf die drei limbischen Ebenen des menschlichen Gehirns erklärt den Zusammenhang:

1. Die untere limbische Ebene steuert elementare Verhaltensweisen und Gefühle. Die Zustände sind genetisch und vorgeburtlich geprägt und laufen unbewusst ab. Hier wird das Temperament festgelegt, mit dem wir geboren werden.
2. In der ersten Zeit nach der Geburt reift die mittlere limbische Ebene – die Ebene emotionaler Prägungen. Ereignisse werden mit den vier Grundgefühlen Freude, Angst, Trauer und Wut verknüpft. Unser Selbstbild entsteht. Wir entwickeln Mitgefühl. Diese und die erste Ebene bilden den Kern unseres Wesens.
3. Die obere limbische Ebene speichert bewusste Antriebe und Erfahrungen. Hier entwickeln sich Impulshemmer. Wir lernen, Risiken zu erkennen und zu bewerten. Moral sowie Belohnungs- und Bestrafungssysteme sind hier beheimatet. Bis etwa zum 20. Lebensjahr passen wir uns an und orientieren uns dabei am Spiel innerhalb der Gesellschaft.

→ **Der Autor**



Leonhard Fromm ist Kommunikationsberater und Gestalttherapeut. Seine achtköpfige Agentur betreut dauerhaft 30 Markt- und Technologieführer. Als Business-Coach arbeitet der 53-jährige Theologe und Wirtschaftsjournalist mit Führungskräften im Team, im Einzel und gibt offene (Männer-)Seminare.

✉ fromm@wissensmanagement.net