

# ECHTES LERNEN STATT EDUTAINMENT

**Emotionen sind in vielen Unternehmen ein Tabu. Die Folge: Weiterbildungsprogramme und Seminare verpuffen wirkungslos. Erst wenn die eigene Firmenkultur auch Platz für Gefühle lässt, wird nachhaltiges Lernen möglich. Diskutieren Sie mit.**

Stellen sie sich vor: Ihre Tochter oder Ihr Sohn haben gerade die Führerscheinprüfung bestanden. Es ist Wochenende und Ihr Kind leiht sich Ihren neuen Wagen, um mit Freunden in die Disko zu fahren. Später am Abend klingelt es an der Tür und Ihr Kind steht vor ihnen - ohne Auto, dafür aber in Begleitung der örtlichen Polizei. Es hatte einen Unfall, niemand ist zu Schaden gekommen, aber Ihr Auto hat einen Totalschaden.

Ist der erste Schreck verfliegen, verwandeln sich die meisten Eltern in einen Coach. Sie wollen, dass das Kind aus der Situation lernt, damit es nicht wieder einen Unfall baut. Dazu helfen sie ihrem Spross im Idealfall, auf verschiedenen Ebenen zu reflektieren.

## Wie Lernen funktioniert

Im ersten Schritt geht es um Reflexion auf der Sachebene. Das Kind sollte das Ereignis richtig erfassen und die eigene Verantwortung erkennen und akzeptieren. Die Kurven kommen nicht von selbst auf das Auto zu. Wer hartnäckig leugnet, zu schnell gefahren zu sein, bei dem ist ein weiterer Unfall fast vorprogrammiert. "Ich war unkonzentriert, ich war zu schnell, ich habe die Kurve nicht gekriegt." Solche Aussagen sind Indikatoren von Verständnis für die Situation. Die Reflexion der Sachebene reicht aber noch nicht aus, um nachhaltig zu lernen.

Im zweiten Schritt geht es um die Verarbeitung des Erlebten auf der emotionalen Ebene. Das Kind muss die emotionale Stärke haben, die eigene Verantwortung auch anzunehmen und ganz konkret auf sich selbst zu beziehen; es sollte dies auch klar äußern. Erst wenn es negative Gefühle wie Erschrecken, ein schlechtes Gewissen, Reue, aber auch positive Regungen wie Erleichterung, Dankbarkeit und schließlich neue Zuversicht zeigt, wird sich das Gelernte dauerhaft im Gehirn verankern. Aussagen wie "Ich habe mich total erschrocken und bin nun froh, dass nichts passiert ist" oder "Ich weiß, dass ich einen Fehler gemacht habe" bringen das zum Ausdruck.

Damit sollten sich die Eltern aber noch nicht zufrieden geben. Erst wenn im dritten Schritt der Sohn oder die Tochter erkennt, welche Mechanismen und Verhaltensmuster zum Unfall geführt haben, bedeutet das einen substantiellen Lernerfolg. Können er oder sie Abhängigkeiten und Wechselwirkungen erkennen und in Bezug zu ihrem eigenen Leben setzen, vertieft sich das Gelernte, es vernetzt sich mit anderem Wissen und wird nachhaltig. Die Eltern können dies an Aussagen erkennen wie: "Immer wenn ich meine Freunde dabei habe, versuche ich, sie zu beeindrucken!"

## Defizite in den Unternehmen

Wer sich diesen Lernprozess vor Augen führt, wird verstehen, warum bald zwanzig Jahre nachdem die beiden US-Wissenschaftler [Peter Senge](#) und [Dave Ulrich](#) das Konzept der lernenden Organisation entwickelt haben, es dennoch in vielen Unternehmen kein echtes Lernen gibt. Denn

all zu oft schaffen es Manager noch nicht einmal, die Sachebene korrekt darzustellen. Sie versuchen, sich zu rechtfertigen und anderen die Schuld zuzuweisen. Das kommt häufig eloquent getarnt daher und ist sozial akzeptiert, weil es kurzfristig emotionale Erleichterung verschafft, andere für das eigene Handeln verantwortlich zu machen. Viele Unternehmenskulturen haben sogar ungeschriebene Gesetze und Regeln, welche diesen Zustand noch zementieren. Das wird deutlich an Äußerungen wie: "Sie müssen hier ja nicht emotional werden", "Bleiben Sie bitte bei der Sache" oder "Das hat jetzt nichts mit Ihnen persönlich zu tun". Doch die damit zum Ausdruck gebrachte Haltung ist für das individuelle und damit auch für das kollektive Lernen kontraproduktiv, da sie den Menschen wesentliche Voraussetzungen für die Reflexion entziehen.

Nur wenn das limbische System im Gehirn aktiv wird, welches gleichermaßen für die Bewertung von Sachverhalten wie auch für unsere Gefühle zuständig ist, ist laut dem Bremer Hirnforscher [Gerhard Roth](#) überhaupt nachhaltiges Lernen möglich.

Hinzu kommen häufig noch Weiterbildungsmaßnahmen und Lernprogramme für Führungskräfte, die sich rein auf die Sachebene konzentrieren. Dann ist es kein Wunder, dass teure Leadership-Seminare keinen messbaren Effekt gegenüber Kontrollgruppen in diversen Studien erzielen können. Denn sie verkümmern auf Grund der emotionslosen, geringen Lerntiefe und des fehlenden Bezugs zur Persönlichkeit der Lernenden zu nutzlosem Edutainment.

Darüber hinaus kann sich ein Unternehmen einfach nicht auf der Ebene von Verhaltensmustern selbst reflektieren, was selbst Jugendliche nach einigem Üben vermögen. Ein Unternehmen hat keine und ist keine Persönlichkeit, welche losgelöst von seinen Mitarbeitern besteht. Deshalb gibt es keine lernende Organisation, sondern nur lernende Mitarbeiter.

Ganz anders im Web 2.0. Dort lernen die Mitglieder von Online-Netzwerken im rasanten Tempo, weil sie individuell und emotional in Chats, Foren und Blogs kommunizieren. Für Unternehmen ist das ein Warnsignal: Die Umwelt scheint sich schneller zu verändern, als die Menschen in der Organisation lernen können. Diese schwindende Anpassungsfähigkeit führt in der Evolution schnell zum Aussterben einer Art.

## **Der Wert der Gefühle**

Das Centre for Collective Intelligence des Massachusetts Institute of Technology bestätigt beeindruckend in einem [Feldversuch](#), welche Lernfortschritte und damit Leistungsverbesserungen möglich sind, wenn zusätzlich zur Sachebene auch die Gefühlsebene angesprochen wird. Dazu hängten die Wissenschaftler Mitarbeitern eines Unternehmens kleine Kameras mit Mikrofon um, sogenannte Social-Badges. Diese dokumentierten wer mit wem und vor allem wie spricht. Über Gesichtserkennung und Sprachanalyse können Algorithmen das emotionale Niveau jedes Gesprächs feststellen. Diese Daten verglichen die Forscher mit den Erfolgen diverser Projektteams. Das Ergebnis war eindeutig: Je emotionaler die Unterhaltungen, desto besser die Resultate. Zudem leistete ein Team mehr, je höher der Frauenanteil lag. Frauen neigen zu emotionalerer Kommunikation als ihre männlichen Kollegen. Sie unterstützten damit im untersuchten Unternehmen das schnelle Anpassen an die Anforderungen und verhalfen ihren Teams zu besseren Ergebnissen.

Um den Traum vom Lernen in Organisationen wahr werden zu lassen, sind vielleicht nur ein paar mutige Führungskräfte im Unternehmen erforderlich, die wie engagierte Eltern Lernen auf sachlicher und emotionaler Ebene fördern. Gerade Bildungsprogramme für das Topmanagement müssen sich in Zukunft mit dem gesamten Spektrum der individuellen Reflexions- und Lernkompetenz befassen, damit sie mehr leisten als Edutainment. Wird Lernen gelernt, ist das

ein echter Wert der zur Überlebensfähigkeit von Unternehmen beiträgt. "Fehler machen ist menschlich" sagt der Volksmund und ich postuliere