

Matthias Stolla
Trainer und Dozent



www.greatgrowingup.com

m e n s c h e n t w i c k e l n

Transskript

Podcast Nr. 4

Schlafender Vulkan – der Azubi grollt

Haben Sie schon mal erlebt, wie Rettungsdienstmitarbeiter in Katastrophenfällen entscheiden, wem sie zuerst helfen? Sie machen etwas, das vielen Menschen auf den ersten Blick seltsam oder sogar grausam erscheint: Sie kümmern sich zuerst um die stillen und ignorieren jene, die laut schreien. Der Grund dafür ist simpel: Wer schreien kann, hat noch vergleichsweise viel Lebenskraft. Die Stillen sind möglicherweise nicht mehr bei Bewusstsein und schweben vielleicht sogar in Lebensgefahr.

Was das mit Ihren Auszubildenden zu tun hat, fragen Sie? Mehr als Sie vielleicht glauben. Zugegeben: Längst nicht jede Ausbildungsabteilung gleicht einem Katastrophen-Gebiet. Aber aus der Vorgehensweise von Rettungskräften können wir dennoch etwas lernen. Denn in der Regel gehen wir genau andersherum vor: Wir teilen unsere Auszubildenden bewusst oder unbewusst in zwei Gruppen ein: die Auffälligen und die Unauffälligen.

Dabei folgen wir einem unbewussten, beinahe schon mechanischen Auswahlprozess: Was einen Reiz in unserem Gehirn auslöst, fällt uns auf, wird auffällig. Wir reagieren schnell auf optische Reize, etwa auf Azubis, die sich unangemessen oder sogar provokativ kleiden, auf einen ärgerlichen Gesichtsausdruck, auf rollende Augen, auf eine gerümpfte Nase. Wir reagieren auch auf akustische Reize: auf Azubis, die sich beschweren, die jammern, nörgeln, klagen, sich rechtfertigen oder andere beschuldigen. Und wir übersehen die Stillen.

Das ist typisch Mensch: Was keinen Reiz auslöst, wird unter ungefährlich, unwichtig, unproblematisch eingeordnet. Solange die Stillen brav ihren Job machen, glauben wir: Die funktionieren, mit denen habe ich keinen Ärger, bei denen ist alles in Ordnung.

Das ist bequem, weise ist es nicht. Denn in Wirklichkeit wissen wir nicht, was in den Stillen vorgeht. Aus einem ganz einfachen Grund: Weil sie still sind. Sie teilen sich nicht mit. Sie sind wie getauchte U-Boote. Solange sie sich nicht mitteilen, wissen wir noch nicht einmal, ob sie Freund oder Feind sind, ob wirklich alles in Ordnung ist, oder ob es ein Problem gibt, von dem wir noch gar nichts wissen. Deshalb schauen die Rettungskräfte zuerst nach den Stillen und genau deshalb sollten Ausbilder das auch tun.

Die Stillen lassen sich in drei Gruppen einteilen: die Zurückgezogenen, die zu viel Angst haben sich zu zeigen. Die Beleidigten, die nicht wissen, wie sie anders mit ihrem Schmerz umgehen sollen. Und die Groller, die ihren Ärger hüten wie einen kostbaren Schatz.

Um die letzte Gruppe geht es heute: Um Azubis, die einen Groll gegen jemanden hegen. Die Formulierung ist, wie so oft im Deutschen äußerst präzise. Wir hegen Groll gegen jemanden. Das bedeutet, tatsächlich, dass wir ihn hüten, uns um seinen Erhalt bemühen. Aber was genau ist Groll?

Unser aller Internet-Lexikon Wikipedia hat da nur eine kurze Antwort zu bieten: Groll ist langanhaltender Zorn, heißt es da. Aha. Zorn ist eine starke Form von Ärger. Und Groll ist die langanhaltende Version davon. Was uns Wikipedia nicht mitteilt, ist der Grund für lange Dauer, über die wir unseren Groll hegen und manchmal sogar pflegen.

Wenn wir wissen wollen, was der natürliche, angeborene Umgang mit Ärger ist, gibt es keine besseren Lehrmeister als Babys und Kleinkinder. Wenn die ärgerlich sind, teilen sie sich mit: lautstark und direkt. Zumindest solange man sie lässt und ihnen nicht verbietet, sich mitzuteilen.

Die meisten Menschen, die ich kenne, haben genau das erfahren: irgendwann wurde uns beigebracht, dass es sich nicht schickt, Ärger zu äußern. Denn Ärger ist laut, stört die angebliche Harmonie, Ärger erschrickt andere Menschen, ist intensiv, wirkt nicht selten aggressiv und macht deshalb vielen Menschen Angst. Ärger kann verletzen, ärgerliche Menschen werden als hässlich wahrgenommen, Ärger ist einfach bäh. Schluss mit ärgerlich.

Das ist – pardon – nur auf den ersten Blick ärgerlich. In Wirklichkeit ist es tieftraurig. Denn es erschafft eine Illusion, von der wir uns gerne täuschen lassen: wer schweigt, macht uns keinen Ärger, denken wir. Und das ist ein Irrtum.

Denn Schweigen kann ganz schön laut sein. Unheilvoll. So wie Donner oder das dumpfe Beben vor einem Vulkanausbruch. Die berühmte Ruhe vor dem Sturm. Wenn ein Auszubildender ihnen oder jemandem anderen grollt, merken sie das. Er wird die Nähe des Menschen, gegen den er seinen Groll hegt, meiden. Wenn überhaupt, dann wird er sich nur auf einen eher oberflächlichen Umgang mit ihm einlassen. Gehen wir mal davon aus, dass unser fiktiver Azubi Jan einen Groll gegen seinen Ausbilder Bernd hegt. Jan ist verärgert, weil Bernd andere Azubis bevorzugt. Zumindest sieht Jan das so. Wenn es darum geht, Anerkennung zu verteilen, scheint Bernd ihn zu übersehen. Anfangs hat Jan sich noch bemüht, Bernd durch besondere Leistung zu beeindrucken, aber spätestens seit seiner gemeinsamen Projektpräsentation mit seiner Azubikollegin Tatjana ist für ihn klar: Bernd lobt lieber andere. Denn über Jans Beitrag hat Bernd kaum ein Wort verloren, während er von Tatjanas Auftritt hörbar begeistert war.

Für Jan ist der Ofen jetzt aus. Bernd scheint ihn weder zu mögen noch bereit zu sein, seine Fähigkeiten zu würdigen. Er fasst das in vier knappen Worten zusammen: Der kann mich mal. Das sind Worte, die Jan natürlich nicht ausspricht. Schon gar nicht gegenüber seinem Ausbilder. Aber es sind Worte, die sich tief in Jans Unterbewusstsein eingraben und sein alltägliches Verhalten prägen. Künftig hat Jan für Bernd kein gutes Wort mehr übrig – in seiner Abwesenheit nicht und wenn er vor ihm steht, schon gar nicht. Jan beschränkt seinen Kontakt zu Bernd auf das absolut unvermeidbare Minimum. Er geht ihm aus dem Weg, wo er nur kann. Und allenfalls dann, wenn Bernd außer Hör- und Sichtweite ist, spricht Jan über

ihn. Nichts Gutes natürlich. Nur zu gerne würde Jan seine Azubikollegen davon überzeugen, dass Bernd kein guter Ausbilder ist. Das sehe man doch auf den ersten Blick, meint Jan.

Wenn Bernd in den Raum tritt, macht sich Jan so unsichtbar, wie er nur kann. Wenn Bernd Projekte anbietet und Aufgaben verteilt, lässt Jan ihn abblitzen. Soll Bernd doch selbst sehen, an wen er die Arbeit abdrücken kann. Von Jan jedenfalls kann er keine Begeisterung, kein Lächeln, keine Zustimmung und schon gar keinen Beifall mehr erwarten.

Bernd hingegen müsste eigentlich bemerken, dass mit Jan etwas nicht stimmt. Tatsächlich nimmt der Ausbilder sogar wahr, dass Jan anders agiert als früher. Was Bernd nicht erkennt, ist, dass Jan nicht agiert, sondern reagiert – auf sein, also auf Bernds Verhalten. Es braucht Mut, sich dieser Erkenntnis und vor allem den daraus folgenden Anforderungen zu stellen. Denn Bernd müsste sich der Tatsache stellen, dass er möglicherweise einen Teil der Antwort darstellt auf die Frage: Warum verhält sich denn der Jan so seltsam? Diesen Prozess nennt man Verantwortung übernehmen, was tatsächlich nichts andere bedeutet als die Antwort bei sich selbst suchen.

Um diesen Schritt zu wagen, braucht Bernd Mut. Das Dumme ist, dass Jans Verhalten ganz und gar nicht ermutigend oder gar einladend auf ihn wirkt. Der Azubi wirkt abweisend, genervt, verdreht die Augen, wenn Bernd einen Scherz macht, und geht ihm aus dem Weg. Weil wir Menschen ja kreative Wesen sind, haben wir eine spezielle Form des Umgangs mit unangenehmen Zeitgenossen entwickelt: Wir ignorieren sie und blenden alles aus, was stört.

Bernd sieht also so gut er nur kann über Jans Verhalten hinweg. Und Jan? Der nimmt sehr wohl wahr, dass ihn sein Ausbilder ignoriert und fühlt sich bestätigt: Bernd hat nur Augen für die anderen, insbesondere für die blöde Tatjana. Jan hat kein Verständnis für Bernds Agieren und übersieht, dass Bernd nur reagiert – auf sein, auf Jans abweisendes Verhalten. In der Mittagspause spricht Jan mit zwei Azubikollegen darüber, wie unfähig Bernd sei und erlebt eine Überraschung. Lukas und Tim sind anderer Meinung. Mit solchen Hohlköpfen, die wie blöckende Schafe einfach nur ihrem Ausbilder hinterherlaufen, will Jan künftig nichts mehr zu tun haben. Fortan sehen auch Lukas und Tim auf seiner Deppen-Liste.

Jan treibt sich selbst immer weiter in die Isolation. Es gibt Menschen, die das bis auf die Spitze treiben. Irgendwann sind alle Azubikollegen doof, alle Ausbilder auch, die Freude, die Eltern, die ganze Welt. Wer seinen Groll konsequent hegt und pflegt, wird einsam und bitter. Ich bin immer wieder verblüfft darüber, wie Menschen reagieren, wenn sich herausstellt, dass ihr Nachbar Amok gelaufen ist und wahllos 25 unschuldige Menschen erschossen hat. „Da war so ein ruhiger Mensch, der ist nie unangenehm aufgefallen“, heißt es dann und: „Der hat ganz zurückgezogen und allein gelebt. Wir wussten gar nicht, was der macht.“
Hallo!

Die Unauffälligen sind die, die unsere Aufmerksamkeit brauchen. Natürlich wird nicht aus jedem grollenden Azubi gleich ein Amokläufer. Manche bekommen auch nur Magengeschwüre oder Krebs - das war zynisch, ich weiß - oder sie vergiften einfach nur die Atmosphäre um sich herum. Wenn sie mich fragen, reicht das schon, um das zu tun, was Rettungskräfte im Einsatz tun: Schauen Sie nach den Stillen!

Ehe wir dazu kommen, was Sie mit ihrem grollenden Azubi tun können, sollten wir uns einer anderen Frage stellen: Warum um alles in der Welt treiben sich Menschen in die Groll-Isolation? Das ist eine wichtige Frage. Denn für Außenstehende, die keinen Groll hegen,

scheint es keinen sinnvollen Grund dafür zu geben, sich selbst aus der Gemeinschaft wohlwollender Menschen zu schießen. Das aber ist eine Sichtweise. Denn grollende Menschen nehmen Menschen, gegen die sie ihren Groll hegen, ganz und gar nicht als ihnen wohlgesonnen wahr. Im Gegenteil.

Groll ist ein Verhalten, das zu den interessantesten im Drama-Dreieck gehört. Infos zum Drama-Dreieck, dem Konflikt-Modell von Steven Karpman, gibt es in Episode 2 – der Azubi hüpfte im Dreieck – Umgang mit Konflikten.

Der grollende Jan ist zunächst einmal ein Verfolger. Denn auch wenn er es zumindest Bernd gegenüber nicht ausspricht, ist für ihn klar: Bernd ist schuld. Denn Bernd übersieht ihn und macht damit einen Fehler, den ein guter Ausbilder nicht machen darf. Davon ist Jan überzeugt. Und an dieser Überzeugung hält er fest. So sehr, dass er sie schützen muss. Denn diese Überzeugung ist in der Tat ein wertvoller Schatz für ihn. Der Beleg dafür, dass nur Bernd alleine die Verantwortung dafür trägt, dass die Situation so ist, wie sie ist.

Würde Jan das Problem offen ansprechen, müsste er riskieren, diesen Schatz zu verlieren. Denn Bernd könnte sich erklären oder noch schlimmer sein Bedauern dafür äußern, Jans Arbeit nicht angemessen gewürdigt zu haben. Dann wäre der Wind aus den Segeln und Jans Groll hätte keinen Antrieb mehr. Er müsste anerkennen, dass Bernd ein Mensch ist, der wie alle Menschen Fehler macht, und viel schlimmer: Er müsste anerkennen, dass er sich selbst in die Isolation eines Rechthabers getrieben hat, indem er allen aus dem Weg ging, die nicht bereit waren, mit ihm über Bernd zu lästern. Viel zu gefährlich!

Also hegt Jan lieber weiterhin seinen Groll und tut, so gut er kann, so, als wäre nichts. Vor allem wenn Bernd tatsächlich wagt, sich für Jan und sein Problem zu interessieren, macht der grollende Azubi gute Miene zum bösen Spiel und versichert: „Alles in Ordnung. Kein Problem.“ Es kann sogar sein, dass er Bernd Recht gibt: „Ja, ich bin heute schräg drauf.“ Aber das macht er nur, um ein anderes Ziel zu erreichen. Es heißt: Du hast Recht und ich meine Ruhe. Manchmal macht er das so gut, dass Bernd fast erleichtert ist. Ein bisschen wird Jan damit zum Retter und hat damit munter alle Positionen im Drama-Dreieck durchlaufen.

Das ist interessant und fühlt sich sogar lebendig an, eine Lösung entsteht dabei allerdings nicht.

Eine Lösung herbeizuführen ist Bernds Aufgabe. Das anzuerkennen ist der erste Schritt. Denn Ausbilder bilden Auszubildende aus – nicht umgekehrt. Um ein Drama aufzulösen, braucht es einen, der bereit ist die Verantwortung dafür zu übernehmen. Völlig in Ordnung, wenn das ein Auszubildender macht. Einen Menschen ganzheitlich auszubilden bedeutet aber auch, nicht bis in alle Ewigkeit darauf zu warten, dass er es endlich tut. Groller können sehr ausdauernd sein. Manche platzen irgendwann, andere nie. In jedem Fall aber vergiften sie die Atmosphäre.

Wenn wir das bemerken, sind wir in der Regel genervt, also ärgerlich. Die herkömmliche Vorgehensweise sieht dann so aus: Bernd knüpft sich Jan vor, konfrontiert ihn damit, wie er seiner Umgebung und vor allem seinem Ausbilder auf die Nerven geht und macht ihm klar, dass das so nicht weitergeht. Damit erreicht Bernd zwei Dinge.

Erstens: Jan fühlt sich darin bestätigt, dass Bernd ihn nicht mag.

Zweitens: Er treibt ihn noch weiter in die Isolation und in den Groll.

Wir ziehen Bilanz: Bernd nimmt seinen ganzen Mut zusammen, redet Tacheles mit Jan und erschafft so eine Situation, die schlimmer ist als die zuvor. Herzlichen Glückwunsch!

Ein verantwortungsvoller Ausbilder, der sich bewusst ist, was ganzheitlich Ausbilden bedeutet, macht genau das, wovor Jan am meisten Angst hat:

Schritt 1: Er übernimmt Verantwortung dafür, dass die Situation so ist, wie sie ist.

Das ist zunächst einmal nicht mehr als eine Haltung, die allerdings voraussetzt, dass Bernd seinen Ärger nicht dafür nutzt, um Jan schlecht zu machen, sondern dafür, sich für die eigene Verantwortlichkeit zu entscheiden. Die Frage, die er sich dafür stellen muss, lautet: Was habe ich dazu beigetragen, dass die Situation so ist, wie sie ist? Zugegeben: Es wäre viel bequemer, die Schuld einfach Jan zuzuschieben. Mit ganzheitlich Ausbilden hätte das aber nichts zu tun.

Schritt 2: Bernd bitte Jan zum Gespräch. Ich würde das so informell wie möglich machen. „Lass uns mal reden, Jan.“ Am besten in neutraler, aber geschützter Umgebung - ohne Publikum. Das ist extrem wichtig, denn Bernd muss darauf achten, dass Jan nicht Angst bekommt, sein Gesicht zu verlieren. Heranwachsende Menschen haben davor oft viel mehr Angst als gereifte Erwachsene, die wissen, dass ein Gesicht in aller Regel eh nur eine Maske über der nächsten ist.

Schritt 3: Bernd stellt Fragen. Glauben Sie mir: Antworten werden überschätzt. Wenn Bernd wissen will, und das sollte er, was in Jan tatsächlich vorgeht, muss er ihn fragen. Behutsam und mitfühlend, aber eben auch verantwortlich und klar: „Hej, ich habe den Eindruck, dass wir beide uns aus dem Weg gehen. Wie siehst du das - habe ich irgendetwas falsch gemacht?“

Schritt 4: Geduldig, aber eben auch beharrlich sein. Jan wird seinen Groll-Schatz nicht gleich beim ersten Versuch preisgeben. Bernd muss dranbleiben und mit gutem Beispiel vorangehen: „Du, wenn ich dich verletzt oder verärgert habe, tut es mir leid. Dann habe ich wohl tatsächlich etwas falsch gemacht.“

Schritt 5: Verzeihen. Egal, ob Jan sich öffnet oder seinen Groll weiter hegen will – Bernd wird vorleben, was er sich von Jan wünscht: Verzeihen. Bernd wird tun, was Rettungskräfte tun: dem Stillen, Unauffälligen seine besondere Aufmerksamkeit widmen, ihm grundsätzlich wohlwollend und positiv begegnen, aber auch mit Klarheit und Offenheit. Die Zeit des Schweigens endet, wenn einer spricht. Wenn beide darauf warten, dass der andere beginnt, dauert es ewig. Und ewig ist zu lange.

Unternehmen wollen wachsen. Menschen auch.

© Matthias Stolla 2016