

Typische Fallen im Umgang mit sich selbst

Viele Kollegen und Kolleginnen äußern sich lediglich in Supervisionsgruppen oder im Einzelcoaching über ihre Probleme. Dabei kommen innere Konflikte zu Tage, für die sich zwar niemand schämen muss, die jedoch Trainer bewältigen *müssen*, um erfolgreich Seminare durchführen zu können. Die nachstehenden Beispiele konzentrieren sich auf die häufigsten Fallstricke, mit denen Trainer zu kämpfen haben.

Fallstrick: Verletzte Ehre

Ein Trainer, seit 22 Jahren in der politischen Erwachsenenbildung tätig, sagte:

»In meinem letzten Seminar hat mir ein junger Teilnehmer, der mein Sohn sein könnte, gesagt, dass ich meine ollen Overheadfolien vergessen und mich stattdessen mit PowerPoint auseinandersetzen sollte. Dabei bringe ich meine Unterlagen stets auf den neusten Stand und achte darauf, dass sie visuell gut aufgearbeitet sind. Muss ich mir so was von einem jungen Schnösel sagen lassen? Schließlich bin ich ein bekannter Trainer!«



Welcher innere Konflikt wird hier sichtbar?

In jedem Seminar kann es geschehen, dass die eigenen Gefühle verletzt werden. Teilnehmer machen Äußerungen, die vielleicht gar nicht negativ gemeint sind, und dennoch können sie uns traurig oder wütend machen. Die emotionale Abwehr (»der junge Schnösel«) zeigt, dass der Trainer die Anregung des Teilnehmers ablehnt, stattdessen seine Jugend und angebliche Unerfahrenheit in den Vordergrund stellt. Die Angst, selbst als altbacken und unmodern zu gelten, ist der eigentliche innere Konflikt des Trainers. Kein Wunder, dass er sich in seiner Ehre verletzt fühlt.

Wie können Trainer diesen inneren Konflikt bewältigen?

Hören Sie genau hin und werten Sie kritische Kommentare nicht gleich ärgerlich ab. Nehmen Sie Kritik erst einmal an und nutzen Sie die unangenehmen Äußerungen, um das eigene Stärke-Schwäche-Profil zu überarbeiten. Im Fallbeispiel kann die eigene, kritische Nabelschau beispielsweise dazu führen, sich fortzubilden und eine neue Präsentations-Software zu erlernen.

Fallstrick: Unterschätzte Teilnehmer

Eine Trainerin berichtete:



»Vor kurzem war ich selbst Teilnehmerin eines Workshops zum Thema ›Genderperspektiven in der Personalentwicklung‹. Die Referentin zeigte sich zunächst als kompetente Ansprechpartnerin und ging ausführlich auf die geplante Agenda ein. Dann passierte folgendes Malheur: Der Theoriestoff war den Anwesenden, einschließlich meiner Person, bereits hinlänglich bekannt. Das Publikum stellte daher sehr spezielle und komplexe Fachfragen mit der Folge, dass die Referentin nach und nach ihre Souveränität verlor. Ihre Stimme wurde zunehmend leiser, viele Fragen konnte sie überhaupt nicht beantworten. Für mich war offensichtlich, dass sie dem Niveau ihrer Zuhörer einfach nicht gewachsen war.«

Welcher innere Konflikt wird hier sichtbar?

Traurig, aber wahr: Leider schätzen manche Workshopleiter die Kompetenz des Publikums völlig falsch ein. Statt sich intensiv vorzubereiten, verlassen sie sich darauf, dass ein solides Grundwissen genügt, um auch anspruchsvolle Teilnehmer zufriedenstellen zu können. Wer dann allerdings als Trainer in der Praxis erlebt, dass er viele Fragen nicht beantworten kann, verliert schnell die eigene Souveränität, wie im geschilderten Fall. Oft schüren oder verstärken solche Erfahrungen noch innere Versagensängste. Diese Angst kann zu einem hartnäckigen Begleiter werden und bei weiteren Seminaren die innere Befindlichkeit negativ beeinflussen. Daher sollte diese innere Belastung möglichst rasch beseitigt werden.

Wie können Trainer diesen inneren Konflikt bewältigen?

Rechnen Sie in der Vorbereitungsphase nicht nur mit dem »worst case« (ich weiß alles, die Gruppe nichts), sondern auch mit dem »best case«, also mit gut bis bestens informierten Teilnehmern. Überlegen Sie sich im Vorfeld, welche Fragen das Publikum stellen könnte und wie Sie damit umgehen. Niemand erwartet von Ihnen als Trainer, dass Sie wirklich alle Fragen beantworten können, doch als wichtiger Maßstab für Professionalität gilt nun einmal das Faktenwissen. Bemühen Sie sich daher, stets auf dem aktuellen Wissensstand Ihres Fachgebietes zu sein. Denn wenn zu viele Fragen offen bleiben, ist die Gruppe irritiert und Ihr Selbstbewusstsein als Trainer leidet.

Fallstrick: Perfektionismus

War im vorhergehenden Fall von mangelndem Fachwissen die Rede, so berichtet nun ein Trainer von einem gegenteiligen Problem – seinem Perfektionsanspruch:

»Ich habe in meinen ersten Trainings massive Fehler gemacht, zum Beispiel meine Unsicherheit überspielt, indem ich lange Monologe hielt. Ich wollte stets auf möglichst alle Fragen perfekte Antworten geben. Das hat mich so stark unter Druck gesetzt, dass meine Seminarunterlagen immer ausführlicher wurden und ich immer mehr Theorieeinheiten einplante, statt die Gruppe aktiv einzubinden. Irgendwann sagte mir dann ein Auftraggeber, dass er sich für einen anderen Trainer entschieden hat, weil meine Seminare angeblich zu theorielastig seien. Das war wirklich ein Schock für mich!«



Welcher innere Konflikt wird hier sichtbar?

Viele Trainer setzen sich stark unter Leistungsdruck. Der Anspruch, auf jede Frage in jeder Situation eine kluge Antwort zu geben, ist allerdings unrealistisch. Der innere Feind heißt hier »Perfektionismus« und wird leider mit dem Begriff »Professionalität« verwechselt. Die Angst, Fehler eingestehen zu müssen, wird durch perfektes Fachwissen kompensiert. Wer von sich erwartet, jede Seminarsituation bravourös zu meistern, schürt in sich das Gefühl permanenter Unzulänglichkeit und riskiert darüber hinaus erhebliche gesundheitliche Risiken (Burnout), was den inneren Teufelskreis noch verstärkt.

Wie können Trainer diesen inneren Konflikt bewältigen?

»Mut zur Lücke« lautet der erste und wichtigste Tipp. Man sollte sich zugestehen, Fehler machen zu dürfen und nicht in jeder Situation perfekt reagieren zu müssen. Dazu bedarf es einer kontinuierlichen inneren Umprogrammierung – getreu dem Motto: Weg vom überzogenen Perfektionsdenken hin zur realistischen Professionalität. Formulieren Sie individuell stimmige Mustersätze (so genannte Autosuggestionen), die Sie sich immer wieder einreden, etwa »Auch ich darf Fehler machen«. Dadurch finden Sie nach und nach eine gelassenerere Einstellung zu Ihrer »Unvollkommenheit«. Ein weitere Möglichkeit ist, das eigene Angebot zu priorisieren, Zentrales von Nebensächlichem zu unterscheiden und dann das Wichtige didaktisch sorgfältig und anregend zu präsentieren.

Fallstrick: Harmoniebedürfnis oder Resignation

Eine Trainerin gibt Auskunft zu ihrem Harmoniebedürfnis:



»Ich habe kürzlich eine Schrecksituation erlebt: Zwei Teilnehmer, die sich bereits während des Seminars öfters gestritten hatten, machten sich auch in der Abschiedsrunde gegenseitig Vorwürfe. Das Training war fast zu Ende, und ich hatte einfach nicht mehr die Kraft, erneut zwischen den beiden zu vermitteln. Ich sagte nur: »Bitte klären Sie Ihren Streit nach dem Seminar«, und ging dann zur Abschlussrunde über. Ich habe mich dann allerdings gefragt, ob mein Verhalten sinnvoll war, und bin zu dem Ergebnis gekommen, dass ich wohl doch ein tief sitzendes Harmoniebedürfnis besitze und vielleicht sogar konfliktscheu bin.«

Welcher innere Konflikt wird hier sichtbar?

Statt Konflikte anzugehen, stecken viele Menschen lieber den Kopf in den Sand und schauen über die Probleme hinweg. Die Trainerin im Fallbeispiel hat dies zwar nicht getan, es ist ihr offensichtlich jedoch nicht gelungen, den Konflikt zwischen den beiden Teilnehmern während des Seminars zu lösen. Dass Sie sich in der Schlussrunde in diesem Konflikt nicht mehr engagieren will, offenbart allerdings weniger ein Harmoniebedürfnis als vielmehr Resignation. Die Einsicht, dass der Streit der beiden Teilnehmer im Seminar einfach nicht mehr geklärt werden kann, frustrierte die Trainerin verständlicherweise. Die Eigenanalyse (bin ich harmoniesüchtig?) ist durchaus sinnvoll, greift allerdings in diesem Fall zu kurz, da wichtige Analyse Kriterien (etwa das Methoden-Know-how) unberücksichtigt bleiben.

Wie können Trainer diesen inneren Konflikt bewältigen?

Wichtig ist, dass Sie sich als Trainer verdeutlichen, dass nicht jedes Problem oder jeder Konflikt ein Eingreifen von Ihnen erfordert. Um herauszufinden, ob und wann Sie überhaupt in einem Konflikt intervenieren, sollten Sie zwischen der Wahrnehmung der Konfliktsituation und Ihrer Entscheidung einige Minuten verstreichen lassen. Im besagten Fall hat es sicherlich der Trainerin an Instrumentarien und Know-how gefehlt, wie man mit Streithähnen professionell umgehen kann. Wenn eine Konfliktklärung während eines Seminars nicht gelingt, dann ist dies in der Schlussrunde kaum noch möglich. Entweder muss ein Trainer dies dann schweren Herzens akzeptieren. Oder er kann alternativ den beiden Teilnehmern ein Konfliktcoaching nach dem Training anbieten.

Fallstrick: Einseitige Rollensicht

Ein Trainer erzählt folgendes Beispiel:

»Ich konnte einmal bei einem Co-Trainer erleben, wie dieser einen Teilnehmer gegenüber anderen bevorzugt behandelte. Diese Bevorzugung zeigte sich in häufigem Blickkontakt, auffallend häufig zustimmenden Kommentaren im Seminar und intensiven Gesprächen in den Pausen. Mir war das peinlich, zumal ich registrierte, dass auch anderen diese Sympathiebekundungen nicht entgingen. Als ich ihn darauf ansprach, meinte er nur: Eine objektive Seminarleitung gibt es sowieso nicht.«



Welcher innere Konflikt wird hier sichtbar?

Zunächst einmal: Den inneren Konflikt hat hier der beobachtende Trainer, nicht die Seminarleitung. Eine Objektivität gibt es sicherlich so wenig wie *die* Wahrheit. Allerdings macht es durchaus einen Unterschied, ob man die eigenen Antipathien wie Sympathien zwar innerlich registriert oder ob man sie offen nach außen trägt. Wenn Trainer sich weigern, ein Seminar moderat zu leiten oder Ansprechpartner für alle Teilnehmer zu sein, fehlt ihnen ein bestimmtes Rollenverständnis, das gemeinhin mit dem Berufsbild des Trainers verknüpft wird (siehe zum Beispiel Satzung des Bundesverbandes deutscher Verkaufsförderer und Trainer). Die Ablehnung und Verweigerung bestimmter Rollen- und Berufsbilder muss zwar nicht zwingend einen *inneren Konflikt* im Trainer auslösen, kann jedoch bei Teilnehmern wie Co-Trainern Irritationen auslösen und dadurch den Seminarablauf empfindlich stören.

Wie können Trainer diesen inneren Konflikt bewältigen?

Professionalität in der Trainerarbeit zeigt sich unter anderem im souveränen, fairen Umgang mit allen Teilnehmern – eine Erwartung, die im Übrigen auch viele Auftraggeber an Seminarleiter stellen. Die eigene Subjektivität lässt sich durchaus objektivieren, indem man beispielsweise bewusst einen Perspektivenwechsel im Kopf durchführt. Fragen Sie sich bei schwierigen Teilnehmern: »Was finde ich an dieser unangenehmen Person dennoch gut?« Registrieren Sie Ihre Gefühle, aber hüten Sie sich davor, sie stets nach außen zu tragen. Wer als Trainer arbeitet, muss sich bewusst sein, dass er eine gewisse Verantwortung gegenüber allen Seminarteilnehmern trägt. Wer dies ablehnt, sollte sich wirklich ernsthaft fragen, ob er für den Trainerberuf die geeignete Person ist. Im genannten Beispiel wäre es daher wünschenswert, wenn der Trainer das Feedback des Kollegen ernst nimmt und über seine Trainerrolle nachdenkt, statt auf seine einseitige Rollensicht zu bestehen (»ein Optimum gibt sowieso nicht«).

Fakt ist: Das »Innenleben« von Trainern ist durchaus konfliktbeladen, wobei diese Schwierigkeiten und Unsicherheiten nicht immer sichtbar sind und von den Teilnehmern meist gar nicht wahrgenommen werden. Das ist auch gut so, denn während der Dauer eines Seminars besteht eine wesentliche Leistung des Trainers darin, sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen und die eigenen Sorgen, Probleme und Konflikte hintanzustellen. Die Arbeit mit der Gruppe steht absolut im Vordergrund und wird im Idealfall unterstützt durch einen Trainer, der als Moderator und Referent und in schwierigen Situationen auch als Krisenmanager fungiert.

*Trainer brauchen
viele Kompetenzen*

Die geschilderten Fälle haben verdeutlicht, dass es eine garantierte Rettung aus verfahrenen, konfliktreichen Seminarsituationen zwar nicht gibt, sehr wohl jedoch *grundlegende* Handlungsanleitungen. Was dabei als geballte »Trainerkompetenz« zutage tritt, besteht aus einer Mischung unterschiedlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ich verwende dazu gerne folgendes Bild: Wenn Trainer zu Hause ihren Seminarkoffer packen, dann legen sie nicht nur Kleidung und Seminarutensilien zurecht, sondern sollten mental vier *verschiedene Kompetenzrucksäcke* schnüren. Diese Rucksäcke umfassen die wichtigsten Basiskompetenzen und bieten Orientierung in problematischen Seminarsituationen. Wenden wir uns also nun diesen Basiskompetenzen zu, ohne die kein Seminar erfolgreich durchgeführt werden kann und die jeder Trainer benötigt.