



Leseprobe aus: Schulze-Seeger, Schwarzer Gürtel für Trainer, ISBN 978-3-407-29282-7  
© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29282-7>

## Kapitel 2: Weiß-gelber Gürtel (Hachi-kyù) Woran Seminare scheitern

### Wie und woran Sie potenzielle Störungen frühzeitig erkennen

Im Hachi-kyù beginnen wir damit, Ihr Bewusstsein für potenziell schwierige Situationen zu schärfen. Denken Sie dazu zunächst für eine Minute an eines Ihrer schlimmsten Seminarerlebnisse. Rufen Sie sich diese Situation bildlich, akustisch und in allen Einzelheiten in Erinnerung! Frösteln Sie angesichts dieser Gedanken? Gut! Zu Beginn dieses Buches möchte ich mit Ihnen ein wenig genauer hinschauen und dabei fragen: Wieso nennen wir diese oder jene Situation im Seminar schwierig? Weshalb genau fürchten wir uns an dieser Stelle? Das Übel vor Augen, lässt sich feststellen, dass es durch vier Dinge erst zum Übel wird:

- eine oder mehrere Störquellen,
- eine fehlende, verspätete oder verzerrte Wahrnehmung der Störung,
- eine handlungsbeschränkende Bewertung der Störung sowie
- fehlende Ressourcen zur Behebung der Störung.

Störquelle → Wahrnehmung → Bewertung → Ressourcen

### Zur Genese schwieriger Seminarsituationen

Zuerst ist da eine *Störquelle*, aus der das Übel entspringt. Störquellen existieren immer. Entscheidend ist, ob sie sprudeln oder trockenliegen. Zweitens spielt die *Wahrnehmung* der Störung durch Ihre Teilnehmer und Sie für die weitere Behandlung eine erhebliche Rolle. Wird die Störung rechtzeitig bemerkt? Oder erst, wenn es für jede Intervention zu spät ist? Drittens hängt es maßgeblich davon ab, *wie* genau Sie als Trainer diese auftretende Störung

Störquellen existieren immer. Entscheidend ist, ob sie sprudeln oder trockenliegen.

*bewerten*. Oder anders gesagt: welches Etikett Sie der Situation anhängen. Katastrophe? Frechheit? Oder doch eher eine Aufgabe? – Bewerten Sie eine kritische Zwischenfrage als für den Lernprozess förderlich, reagieren Sie wahrscheinlich vollkommen anders, als wenn Sie darin einen persönlichen Angriff oder eine Unverschämtheit sehen. Viertens zählen nun Menge und Qualität Ihrer vorhandenen *Ressourcen*, die objektiv dazu geeignet sind, das Übel zu beheben. Ohne Mittel keine Lösung.

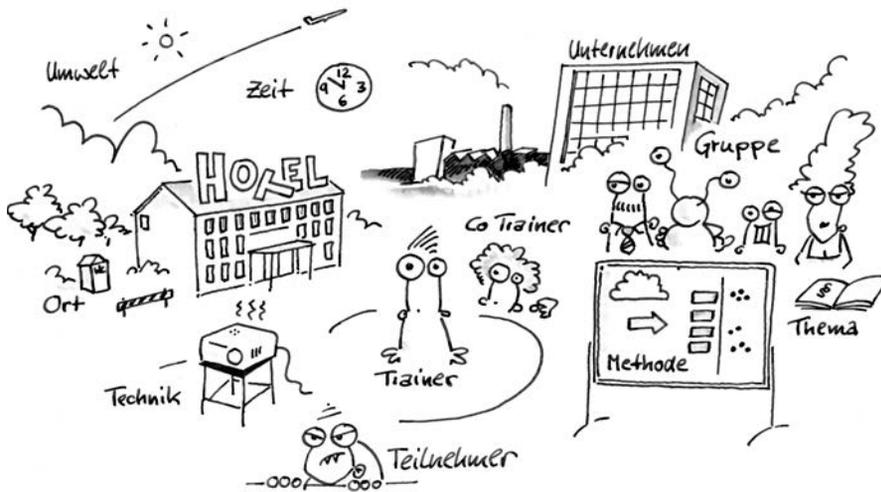
Ohne Mittel, keine Lösung.

Auf das Beispiel eines Fallschirmsprungs übertragen, wäre der sich nicht entfaltende Hauptschirm beziehungsweise der Hauptschirm selbst die Störquelle. Ob diese Situation für Sie schwierig wird oder nicht, hängt davon ab, ob Sie rechtzeitig wahrnehmen, dass sich Ihr Hauptschirm nicht öffnet. (Das sollte also in einiger Entfernung von der Erdoberfläche geschehen!) Ihre Bewertung der Situation entscheidet über Ihre Reaktion, darüber, ob Sie das Richtige tun. Ihre materiellen und mentalen Ressourcen, angefangen bei Ihrer nicht zu erschütternden Gelassenheit in Gefahrensituationen bis hin zum bloßen Vorhandensein eines Ersatzschirmes, entscheiden schließlich darüber, wie schwierig die Situation tatsächlich wird.

Erst im Zusammenspiel dieser vier Dimensionen entstehen und eskalieren die Schwierigkeiten. Wie genau, das lesen Sie hier in diesem Kapitel.

## Mögliche Störquellen

Störquellen bestimmen den Ursprung, also die Richtung, aus der eine Störung im Seminar kommt. Wenn Sie einmal genauer betrachten, was da für eine Mischung aus Individuen (inklusive Ihnen selbst), dem Kontext, Primär- und Sekundärprozessen zu einem Seminar zusammengebraut wird, darf es Sie eigentlich nicht wundern, dass dabei mitunter explosive Mischungen entstehen. Damit Sie die Grenzen Ihres Einflusses von vornherein realistisch einzuschätzen wissen, hier ein paar Hintergründe und Systemelemente, die einzeln und allesamt zu schwierigen Situationen beitragen können. Denn wenn Sie als Kämpfer genau wissen, aus welcher Richtung die Attacken Ihres Gegners kommen *könnten*, werden Sie besser vorbeugen, wahrnehmen, ausweichen und reagieren. Sie sind dann als Boxer nicht überrascht, dass Ihr Gegner – ein Karateka – auch die Füße benutzt.



**Störquelle Nr. 1: Sie selbst!** Da sind zunächst einmal Sie. Ja, ich meine Sie! Als Trainer. Als Mensch. Sofern Sie derjenige sind, der sich leichtsinnigerweise oder offenen Auges dazu bereit erklärt hat, dieses schwierige Seminar zu übernehmen. Wie geht es Ihnen am Tag des Seminars? Sind Sie gut drauf, aufgeregt, niedergeschlagen, erschöpft, gesund oder krank? Wie gut sind Sie inhaltlich und methodisch vorbereitet? Wie wach sind Sie und wie aufmerksam? Wie denken Sie über sich selbst, über die Institution, für die Sie arbeiten, über Ihre Teilnehmer? Sind Sie motiviert oder gleichgültig, kritisch oder optimistisch? Natürlich tragen Sie selbst als Trainer in ganz erheblichem Maße dazu bei, dass Ihr Seminar gut oder nicht so gut läuft. Deshalb sind Sie als Trainer in meiner Aufzählung die Störquelle Nr. 1! Störquelle Nr. 1b wäre demnach Ihr Co-Trainer, sofern Sie mit einem Co-Trainer zusammenarbeiten.

Neben Ihrer Grunddisposition spielen solche Kinkerlitzchen wie Ihr Weltbild, Ihre Vorerfahrung, Ihr Wissen, Ihre Annahmen und Vorurteile eine wesentliche Rolle. Schon die Art, wie Sie sich kleiden, kann zu ganz erheblichen Störungen beitragen. Die Art, wie Sie Dinge ausdrücken, Ihr Alter, Ihr Titel, Ihr Name, Ihr Lebenslauf. Was man unter den Teilnehmern über Sie weiß und was man zu wissen glaubt. Wie Sie angekündigt wurden. Der Fleck auf Ihrer Hose ...



**Störquelle Nr. 2: Der einzelne Teilnehmer als Individuum** Das, was für Sie gilt, gilt natürlich ebenso für die einzelnen Teilnehmer. Ihre jeweilige Grunddisposition, ihre Lebenserfahrung und ihr beruflicher Werdegang. Ihr familiärer Hintergrund und ihre aktuelle Lebenssituation. Wie und wo sie aufgewachsen sind, wie sie über die Welt denken. Wie gesund sie sind. Ihre persönlichen Ziele und Beweggründe, die dazu geführt haben, Ihr Seminar zu besuchen. Ihr Wertesystem und ihre Annahmen über Sie und Ihr Seminar.

Dass ein Individuum in einen Lernmodus gerät und die Dinge, die es weiß, tatsächlich umsetzt, ist alles andere als selbstverständlich. Zwölf Transferblocker verhindern, dass der Mensch in seinen Fähigkeiten wächst:

- **Furcht vor Misserfolg:** Die Angst vor dem Scheitern existiert in vielen Variationen.
- **Negative Glaubenssätze:** Dazu gehören unüberprüfte einschränkende Überzeugungen wie »Dafür fehlt mir die Zeit«, »Das schaffe ich nicht!«, »Das können andere besser ...«, »Dafür fehlt mir die Ausbildung«.
- **Objektives Unvermögen:** Das bedeutet tatsächliches Fehlen von Ressourcen zur Umsetzung des Gelernten.
- **Zielkonflikte:** Die Umsetzung des einen Vorhabens wird durch die Umsetzung eines anderen Vorhabens eingeschränkt.
- **Irrelevanz:** wahrgenommene Irrelevanz des Lerninhalts, fehlender Nutzen
- **Gewohnheit und Automation:** fehlende Umsetzung aufgrund starker Gewohnheitsmuster
- **Sanktionen des sozialen Umfeldes:** Die Umsetzung wird durch andere Menschen behindert oder sanktioniert.
- **Negative Vorerfahrungen:** Der Teilnehmer ist, was den Lehrinhalt betrifft, ein »gebranntes Kind«.
- **Verteidigung des Selbstbildes:** »Das bin nicht ich!«, »Ich lass mich nicht verbiegen!« oder »Ich bin so wie ich bin«.
- **Wertekollisionen:** Der Lerninhalt berührt einen gegenteiligen und tief liegenden Wert des Teilnehmers.
- **Mittel zum Zweck:** Das Lernen findet mit Absicht nicht statt (Boycott) um eine gewünschte Situation herbeizuführen.
- **Vergessen:** Verlust der Gedächtnisspur. Der Lerninhalt wird vergessen.

In den Transferblockern liegen die Gründe, die den Prozess des Lernens beim Menschen einschränken und damit auch den Transfer in die Praxis des Teilnehmers vereiteln können. Nach der näheren Auseinandersetzung mit diesen Blockern werden Sie Ihren Beruf wahrscheinlich an den Nagel hängen wollen. Sie werden nämlich erkennen, welche mächtigen Widerstände sich Ihnen und Ihrem Vorhaben, Menschen zu mehr Wissen oder zu größeren Fähigkeiten zu führen, entgegenstellen können. Jede Veränderung muss letztlich eine Selbstveränderung sein. Wir können als Trainer den Raum dafür liefern, anrempeln, bereitstellen – entdecken muss der Teilnehmer die Kompetenz aus sich selbst heraus.

Sie sehen bereits nach Sichtung nur zweier Störquellen: Selbst wenn nur Sie als Trainer und ein einzelner Teilnehmer im Seminar existieren würden, ergäbe das in den Wechselwirkungen schon genügend Möglichkeiten, schwierige Situationen zu erzeugen. Es gibt aber in Ihren Trainings noch weitere Störquellen.

**Störquelle Nr. 3: Gruppendynamische Prozesse** Haben Sie schon einmal erlebt, wie ein einzelner Teilnehmer in Vorgesprächen zu Ihrem Seminar ungeheuer lernbereit und freundlich war und dann mit Beginn des Seminars zu einem echten Stinkstiefel mutierte? Gruppendynamische Wechselwirkungen sind eine verflixt komplexe Angelegenheit. In Ihren Trainings können daraus kurzerhand ziemlich ungünstige Effekte entstehen. *Sehr* ungünstige! Die Gruppenteilnehmer heizen sich auf, zerfleischen oder lähmen sich gegenseitig. Jeder Einzelne verändert sich, je nachdem, auf welche Gruppe er trifft und wie diese Gruppe zusammengesetzt ist (Stahl 2012, Klein 2012).

Einerseits lassen Gruppeneffekte sich zum Lösen schwieriger Situationen nutzen. Andererseits erzeugen sie diese auch. In Gruppen spielen Hierarchien, Macht und voneinander abweichende individuelle Ziele eine große Rolle. Eine Gruppe kann im Gleichklang sein oder im absoluten Widerspruch. Historische und literarische Vorlagen dafür, was Gruppen aus harmlosen Einzelnen machen können, gibt es zuhauf (zum Beispiel »Herr der Fliegen« [2012] von William Golding, »Das Experiment« [2001] von Mario Giordano).

Gruppendynamische Prozesse, die unter anderen Umständen durchaus zu positiven Ergebnissen führen, können im Seminar Störungen hervorrufen und Ihr Seminarziel gefährden. Nehmen Sie das Beispiel einer superharmonischen Gruppe: Jeder findet jeden sympathisch. Anerkennung wird verteilt wie Karamellen am Rosenmontag. Alle haben sich lieb! Die Gruppen-

Jede Veränderung muss letztlich eine Selbstveränderung sein.

dynamik wird hier jede Form von kritischer Rückmeldung in rosafarbenem Zuckerguss ersticken. Wenn Ihr Seminarziel jedoch kritische Reflexion erfordert oder einfach nur Tiefe statt Oberflächlichkeit, so kann diese sonst sehr hübsche Gruppenharmonie kontraproduktiv sein.

Trotzdem sind uns derartige Gruppenprozesse in der Regel angenehmer als die sich in zerstörerischer Weise abwärtsschraubenden Teufelsspiralen einer sich vor unseren Augen selbst zerfleischenden Gruppe. Solche Teufelsspiralen erleben Sie etwa, wenn verfeindete Abteilungen eines Unternehmens zur selben Zeit in Ihrem Seminar sitzen. Die vielen Scharmützel der letzten Jahre finden dann in Ihrem Seminar ihre alles entscheidende Abschlusschlacht.

Problematisch ist mitunter auch die hierarchische Zusammensetzung Ihrer Gruppe. Vorgesetzte wollen nämlich in vielen Fällen beweisen, dass sie zu Recht *vorgesetzt* sind. Zum einen, indem sie alles besser können. Zum anderen, indem sie sich auf kritisches Feedback des Trainers hin als beratungsresistent erweisen. Teilweise greifen die Hierarchen – aus purer Gestaltungsgewohnheit – in Ihren didaktischen Ablauf ein. Die direkten »Untergebenen« sitzen dann – wie der Name schon sagt – brav in unterwürfiger Haltung auf den ihnen zugewiesenen Plätzen und trauen sich keinen Mucks zu machen.

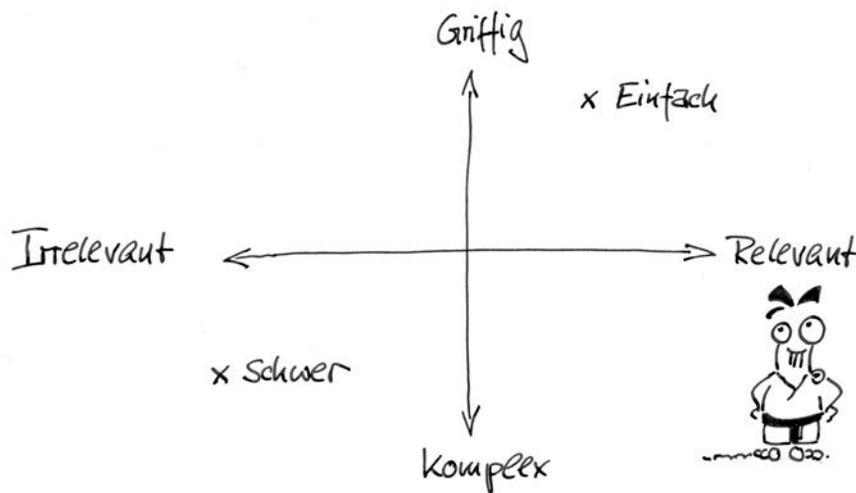
Auch heterogenes Vorwissen oder heterogene Lebens- beziehungsweise Berufserfahrenheit kann zu Störungen aus dieser Quelle führen. Jeder hat seine eigene Brille auf und hält das eigene Weltempfinden für die einzig wahre Wirklichkeit, während alle anderen von Planeten ferner Galaxien zu stammen scheinen. Solche Teilnehmer fühlen sich schon aufgrund geäußelter und geringfügig andersartiger Sichtweisen infrage gestellt oder angegriffen. Sie gehen folglich in den Kampfstatus. Wie weiße Blutkörperchen bei einem Wundbrand. Schwierig.

Neben Ihnen selbst als Trainer, dem Teilnehmer und den gruppendynamischen Prozessen gibt es da noch ...

**Störquelle Nr. 4: Das Thema** Ja, ja, das Thema ... Die Inhalte eines Seminars können prickelnd, erfrischend und spannend oder aber ätzend, zäh und zum Sterben langweilig sein. Ein Thema kann leicht zu erfassen oder äußerst komplex und schwierig sein. Die Teilnehmer können dem Thema interessiert oder ablehnend gegenüberstehen. Wenn Sie beispielsweise nach der dritten Umfirmierung und kompletten Umstrukturierung eines Unterneh-



mens dazu eingeladen werden, die Mitarbeiter für eine engagierte Veränderungsarbeit fit zu machen, werden Sie es schwer haben. Ich habe mitunter für Unternehmen gearbeitet, die in kurzer Zeit so häufig ihren Firmennamen geändert haben, dass man mit dem Nachdrucken der Visitenkarten nicht mehr hinterherkam. Die Mitarbeiter liefen zum Teil mit Dienstausweisen und darauf eingedruckten Abteilungsnamen herum, die schon seit mehreren Jahren nicht mehr existierten. Geisterhaft. Stellen Sie sich vor, Sie treten als Trainer jetzt als »Dr. Change« auf und machen einen auf »Ärmel hochkrepeln!«. Alles, was Sie ernten, wird ein »Schon wieder so einer!« sein.



Die gleiche Attraktivität genießen Themen, bei denen die Teilnehmer schon von vornherein wissen, dass sie in drei Monaten überholt sein werden. Aufwendige Seminare zum Handling einer spezifischen New-Business-Offensive, die schon nach wenigen Wochen durch einen ausgewechselten Vorstand auf der Müllhalde landen. Wir Trainer nennen das deshalb »für die Halde arbeiten« und versuchen meist, so viele Allroundwerkzeuge wie möglich einzubauen, damit wenigstens etwas bleibt, was nützlich ist.

Manchmal ist ein Thema aber auch ohne rationale Begründung negativ belegt. Sollten Sie Software- oder Systemtrainer sein, wissen Sie, wovon ich spreche. Vor allem, wenn ich das Wort »Migration« anführe. Bei jeder Einführung einer neuen – in aller Regel verbesserten – Software ist aus Sicht

der Mitarbeiter meist das alte System doch einhunderttausendmal besser als das neue! Mindestens! Sie und ich erleben, wie bei der Einführung neuer Dinge geschimpft und geklagt wird. Das ist vor allem dann lustig, wenn man bei der vorhergehenden Einführung ebenfalls dabei war und selbst gehört hat, wie das System, das jetzt als das beste der Welt vehement in den Himmel gelobt wird, damals als System des Bösen verteufelt wurde. Ich empfehle IT-Abteilungen in ganz Europa, Aufzeichnungen wie E-Mails und Beschwerden zu sammeln, um sie den Mitarbeitern bei der nächsten Migration vorzulegen. Letztlich geht es bei solchen Widerständen viel um den generellen Widerstand gegenüber neuen Dingen. Wenn Sie nun aber als Trainer damit beauftragt sind, genau dieses Neue zu trainieren, rechnen Sie lieber nicht mit allzu viel Begeisterung.

Natürlich haben Sie es bei für die Gruppe relevanten Themen leichter als bei irrelevanten. Wenn die Inhalte, die Sie Ihren Teilnehmern mitbringen, eine zu erwartende starke Verbesserung verheißen, ist es für Sie einfacher, als wenn Sie Ihren Teilnehmern beibringen sollen, wie diese ihre Ablage effizienter lochen und abheften können.

Deshalb tun wir als Trainer gleich zu Beginn eines Seminars so viel dafür, die Relevanz eines Themas aufzuzeigen und transparent zu machen. Das Problem ist: Manchmal können Sie sich das Thema nicht selbst aussuchen. Und vor allem nicht jeden zu behandelnden Unterpunkt. Sie können Schwerpunkte setzen und Methoden nutzen, doch es bleibt dabei: Ein Faktor für schwierige Situationen im Training bleibt der Inhalt. Es geht um Relevanz oder aus der Sicht der jeweiligen Teilnehmer um die Frage: »Was habe ich davon?«

### PowerPoint für den Chef

Ein interessantes Erlebnis zum Thema Relevanz der Inhalte hatte einer meiner Kollegen, als er eine Gruppe in Präsentationstechniken ausbilden sollte. Auf seine Frage, wie häufig die Teilnehmer in ihrer Berufspraxis präsentieren, stellte sich heraus, dass keiner von ihnen je eine wirkliche Präsentation durchgeführt hatte. »Macht ja nichts, kann man ja trotzdem was lernen«, dachte er sich. Dann fangen wir eben bei null an. Als er dann nachfragte, bei wem in absehbarer Zeit vorgesehen sei, Präsentationen durchzuführen, meldete sich wieder keiner. Es stellte sich schließlich heraus, dass die Teilnehmer von ihren Chefs zu diesem Seminar geschickt worden waren, um PowerPoint zu lernen. Ja, PowerPoint! Sie sollten anschließend die Präsentationscharts ihrer Chefs gestalten und aufpeppen.



Wer auch immer die Schuld an dieser schweren Störung trägt, ausbaden müssen wir sie zusammen: Trainer und Teilnehmer. Aus diesem Grund machen wir uns im Vorfeld des Seminars so unglaublich viele Gedanken zur Relevanz der Inhalte. Und sind in den Briefings hellwach!

Wir können nicht immer die Begeisterung für das Seminarthema erwarten, die wohl angesichts eines Flirtseminars zu erwarten ist. Nein. Es gibt auch Themen wie: Buchhaltungsrichtlinien, Vertragswesen, Geldwäschegesetzgebung. Unser Job ist es, die Relevanz dieser Themen und eine zumindest wohlwollende Haltung der Teilnehmer zu fördern, indem wir Relevanz aufzeigen. Doch selbst, wenn das Thema einiges an Spannung verspricht, gibt es noch ...

**Störquelle Nr. 5: Methodik und Dramaturgie** Wenn alles schläft und einer spricht, so nennt man dieses Unterricht! Natürlich entscheidet auch die gewählte Seminar-Methodik darüber, ob eine Störung entsteht oder nicht. Wer seine Teilnehmer über Stunden in einem abgedunkelten Raum mit immerzu gleichartigen und textlastigen PowerPoint-Projektionen quält, braucht sich über Schläfer, Rebellen und miese Stimmung nicht zu wundern. Viele Störungen entstehen aber auch aus der Nichtangepasstheit der Methodik an das Thema oder die Seminargruppe. Ich nenne diese Nichtangepasstheiten Methoden-*Misfits* (von engl. *Fehlpassung*). Wenn Sie beispielsweise mit einer Gruppe Tekkies (also talentierten Ingenieuren, Technikern und Softwareprofis), die es gerne analytisch und sachlich mögen, unbedingt gleich am Anfang eine Kennenlernübung machen müssen, in der Ihre Teilnehmer dazu aufgefordert werden, in Strümpfen durch den Raum zu laufen, dann wundern Sie sich bitte nicht über aufkommende Störungen.

Fehlende thematische Überleitungen, ewig lange Diskussionen, unverständliche Vorträge, falsche Reihenfolgen, Übungen ohne Anleitung, fehlendes Debriefing, Unter- oder Überforderung, Bloßstellungen, kindische Spiele mit Ergrauten ... die Liste der methodischen Schnitzer ist lang.

Keine Methode ist für sich gesehen falsch (oder beknackt). Störungen aus dieser Quelle entstehen, wenn der Trainer die Methode nicht beherrscht oder unpassend einsetzt. Das heißt, es existiert irgendwo ein Misfit der gewählten Methode zu einer der folgenden Dimensionen:

- Seminardauer
- Kontext
- Trainer
- Inhalt
- Teilnehmer
- Lernziel

Wenn alles schläft und einer spricht, dann nennt man dieses Unterricht.



Dazu gibt es im achten Kapitel, dem blauen Gürtel, jede Menge Beispiele (s. S. 186 ff.). Deshalb gleich zur nächsten Störquelle.

**Störquelle Nr. 6: Der Ort** Eine wesentliche Störquelle ist der Ort, an dem Ihr Seminar stattfindet. Handelt es sich um einen großzügigen, hellen und gut belüfteten Raum? Ist er angenehm temperiert? Nein? Viele fahrende Trainer erleben den Seminarort mit seinen Nebenbedingungen als die unberechenbarste Störquelle überhaupt. Ich versichere Ihnen: Da ist was dran.

Ob Hotel, unternehmensinterner Seminarraum, Hörsaal oder Kongresscenter, für alle Veranstaltungsorte, die Sie als Trainer zum ersten Mal bespielen, lautet die erste Grundregel: Vorher rechtzeitig da sein! Immer! Sie können natürlich jemanden hinschicken, dem Sie vertrauen. Dennoch: Sie sollten trotz allem vorher alles selbst durchchecken. Es ist wie beim Bergsteigen: Sie haben über viele Jahre eintausendmal den Sicherungsknoten Ihres Kletterpartners gecheckt. Und Sie werden darin vielleicht nachlässig. Beim eintausendundeinstenmal ist er falsch geraten und Sie wissen nun, warum Sie das vorher eintausendmal gemacht haben. Denn Ihr Partner hätte dabei draufgehen können.

Vorher rechtzeitig da sein! Immer!



### Vorsicht an der Bahnsteigkante!



Ich habe einmal in einem Raum im Kölner Hauptbahnhof trainiert, welcher direkt oberhalb der Gleise lag, sodass wir jede Zugansage und jeden ein- und ausfahrenden Zug in unwesentlich gedämmter Lautstärke hörten. Am dritten Tag kannten wir den Fahrplan auswendig. Ein anderes Mal trainierte ich mit einer Gruppe im hinteren Ende des rustikalen Schankraumes eines schwer frequentierten Ausflugslokales. Ab Mittag roch es nach Braten und Klößen. Der Schub der Ausflügler riss vom Mittagessen über Kaffee und Kuchen bis zur spätnachmittäglichen Brotzeit mit Bierchen nicht ab. Höhepunkt an letzterer Location war ein Schwertrunkener, der sich zu meinen Teilnehmern setzte und auf meinen hilflos-fragenden Blick hin »*Isch wollt nur ma' bisschen ssuhöan!*« lallte.

Fensterlose Räume ohne Klimaanlage, in denen es nach einer halben Stunde schon riecht wie ein Skihandschuh von Innen. Säulen, die die Sicht auf Ihre Teilnehmer versperren. Raumdecken, die knapp bis über Ihren Scheitel reichen. Minderwertiges Essen. Seminarräume, die eher Abstellkammern oder Möbellagern gleichen, fehlende Ausschilderungen, Räume direkt neben dem Arbeitsplatz der Teilnehmer, Seminargetränke zu Bordellpreisen, unfreundliches Servicepersonal und durchgeknallte Hoteliers, die sich zum Co-Trainer und Entertainer aufspielen, machen Ihnen das Trainerleben schwer. Unbequeme Betten mit panzerplattenartigen Kopfkissen, Frühstücksräume, die den Charme einer Zahnarztpraxis versprühen. Mobilfunkantennen auf dem Dach des Hauses, die Ihnen die Haare vor Elektrosmog zu Berge stehen lassen. Bremsen Sie mich, aber das muss mal raus: tösende Hochzeiten. Motivationsevents mit grölenden und/oder sturzbesoffenen Teilnehmern im Nebenraum ... die Liste ist lang. Und ich muss sagen, man wird mit der Zeit als fahrender Trainer eher empfindlicher statt abgebrühter. Immerhin verbringen wir fast die Hälfte unseres Lebens an diesen Orten. Da wird man ein bisschen divenhafte. Und wenn ich mal irgendwann dazu komme, dann baue ich mit meinen Kollegen das beste und allerschönste, stillste und freundlichste Seminarhotel der Welt, mit ganzjährig gutem Wetter! Jawohl! Sie können dann gerne zu uns kommen!

Räume die riechen,  
wie ein Skihandschuh  
von Innen.

**Störquelle Nr. 7: Ausstattung und Technik** Computeranlagen und Software, deren Funktionstüchtigkeit exakt mit der Eröffnung Ihres Seminars endet, verschwundene Steckdosen, paraffinbetriebene Beamer aus Vorkriegsjah-

ren, Flipchartpapier aus verknittertem Papyrus. Ausstattung und Technik sind ein schier unversieglischer Quell von Störungen.

Unter Trainern äußerst beliebt ist der sparsame Hotelier, der einem die Rückseiten bereits vollgeschriebener Charts zur Verfügung stellt. Stifte, die so trocken sind, dass sie stauben wie Kaminasche. In Bezug auf Ausstattung und Technik gilt zudem das Gesetz der zunehmenden Wahrscheinlichkeit. Je mehr Technik Sie in Ihren Seminaren einsetzen, desto größer wird die Ausfallwahrscheinlichkeit, da immer mehr Komponenten funktionieren müssen. Shit Happens! – »Wo ist dieser verdammte Kameraadapter?!«

Eine Besonderheit innerhalb der technischen Störquellen ist übrigens das Kabel. Genauer gesagt: das verschwundene Kabel. Das Verschwinden von Kabeln ist ebenso mysteriös wie der Umstand, dass man an Parkautomaten nie Kleingeld zur Hand hat. Legen Sie ein beliebiges Kabel im Seminarraum auf einen Tisch und beobachten Sie es, ohne zu blinzeln. Sie können zusehen, wie es sich vor Ihren Augen zunehmend auflöst. Ich verweise dieses Phänomen ebenso wie die in Waschtrommeln verschwindenden Socken in den Bereich der Paraphysik und habe aufgehört, nach Erklärungen zu suchen. Ich habe daher immer Ersatzkabel dabei. Fast immer jedenfalls.

Warum Kabel einfach so verschwinden, ist ebenso mysteriös wie der Umstand, dass man an Parkautomaten nie Kleingeld zur Hand hat.

**Störquelle Nr. 8: Kontext Zeit** Haben Sie je zur Karnevalszeit im Rheinland trainiert? Aussichtslos! Alkoholisierte Teilnehmer (und Trainer). Jecken allerorts, nur kein Lernen. Mit »Kontext Zeit« sind Störquellen gemeint, die mit dem Zeitpunkt und der Dauer des Seminars zusammenhängen. So empfiehlt es sich selten, ein Pflichttraining in Ferienzeiten anzusetzen oder Mitarbeiter der Buchhaltung zum Jahresabschluss aus ihren Abteilungen zu reißen. Seminare an Wochenenden oder an Tagen mit hohem Arbeitsaufkommen. Seminare zu Messe- oder Ferienzeiten, während der Fußballweltmeisterschaft. Seminare für Werbeleute, die um acht Uhr beginnen, und solche für Monteure ab zehn Uhr (wenn bei denen eigentlich schon Mittag ist). Dies alles gilt es zu vermeiden.

