



Leseprobe aus: Schulze-Seeger, Abenteuer aus der Trainerhöhle, ISBN 978-3-407-36537-8  
© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36537-8>

# Wir haben hier eine »Situation«

## Was macht Seminare eigentlich schwierig?

Was macht eine Seminarsituation eigentlich zu einer »schwierigen« Situation? Und: Wieso ist das, was für den einen schwierig erscheint, für den anderen kinderleicht? Dieses Buch ist eine Fallsammlung. Wir halten uns hier deshalb nicht lange an Theoretischem oder allzu Hintergründigem auf. Wir erzählen Geschichten und stellen ein paar Lektionen hinzu. Zum besseren Verständnis jedoch ein, zwei Dinge vorab.

Als »schwierig« wollen wir in diesem Buch alle Situationen bezeichnen, die dazu geeignet sind, die gesetzten Seminarziele zu verfehlen. Was aber, wenn sich im Laufe des Seminars herausstellt, dass sich die zuvor gesetzten Lernziele als unsinnig erweisen? Die Gefährdung der Seminarziele kann deshalb wohl nicht als einziges Indiz für eine schwierige Situation herangezogen werden.

Schwierige Situationen führen das Seminar in eine nicht gewünschte Richtung. Schwierige Situationen halten vom Lernen ab, statt es zu fördern. Auch diese beiden Aussagen stimmen nicht ganz. Ob ein Seminar in eine nicht gewünschte Richtung ging, weiß man als Trainer auch immer erst hinterher, und schwierige Situationen können – sogar überwiegend – dazu beitragen, dass außergewöhnliche Lernleistungen entstehen.

Letztlich könnten wir es uns einfach machen und sagen: Schwierig sind alle Situationen, die für uns als Trainer mit negativen Emotionen verbunden sind. Letzteres hat eigentlich nur indirekt damit zu tun, ob Seminarziele erreicht werden oder nicht. Es gibt nämlich auch all jene Seminare, die ihren Zweck voll erfüllen – vielleicht sogar übererfüllen –, und wir Trainer fühlen uns trotzdem schlecht.

Deshalb schlagen wir vor, all jene Situationen als schwierig zu erachten, die bei Trainern, Auftraggebern und/oder Teilnehmern langfristig negative Emotionen und Folgen mit sich bringen. Das kann vor dem Seminar, währenddessen oder hinterher der Fall sein. Oder in einer beliebigen Kombination. Ein paar Beispiele:

## Vorher

Manchmal denken Sie im Voraus an ein Seminar, das, sagen wir mal, in drei Wochen stattfindet. Bei dem Gedanken an dieses Seminar zucken Sie leicht zusammen. Ein kleiner elektrischer Schlag jagt durch Ihre Nervenbahnen. Ihr Kopf sackt kurz zwischen die Schultern, und im Magen macht sich ein flauendes Gefühl breit. Ich finde, dass das ein guter Indikator für ein schwieriges Seminar ist. Die Gründe für diese somatischen Reaktionen können vollkommen unterschiedlich sein. Wir fühlen uns vielleicht schlecht vorbereitet. Wissen, dass ein ganz bestimmter Mitarbeiter des Unternehmens daran teilnimmt, der uns schon einmal im Seminar »gehäutet« hat. Vielleicht reagiert unser Körper auch nur, weil wir wissen, in welchem grausamen Seminarhotel das Ganze stattfindet. Hören Sie auf diesen »somatischen Marker«. Denn jetzt können Sie noch etwas gegen die drohende schwierige Situation tun.

## Währenddessen

Auch während des Seminars sagt Ihnen Ihr Körper oftmals laut und deutlich, dass Sie in einer schwierigen Situation stecken. Sei es eine anschwellende Schläfenader (wie in Olafs Fall) oder ein verhärteter Kiefermuskel. Hitze im Gesicht. Schweißausbruch. Formen von Taubheit und Depersonalisierung. Faustballen. Fluchtinstinkte. Unser Körper sagt uns ziemlich deutlich, dass das, was wir gerade erleben, nicht »normal« ist! Ob die Situation dann tatsächlich so schwierig zu lösen ist, wie es scheint, hängt von Ihrer Wahrnehmung, Ihrer Bewertung der Situation und davon ab, wie viele passende Interventionen Sie im Köcher haben.



### **Danach**

Auch nach einem schwierigen Seminar sendet Ihnen Ihr Körper jede Menge Botschaften, die Ihnen anzeigen: »Das war ein schwieriges Seminar.« Sie fühlen sich niedergeschlagen. Filme laufen ab und wieder sinkt der Kopf zwischen die Schultern. Jedes Mal, wenn Sie im Nachgang an bestimmte Situationen im Seminar denken, versetzt es Ihnen einen kleinen (oder großen) Stich. Spätestens dann, wenn Sie die miserablen Feedbacks lesen und zu einem kritischen Gespräch mit Ihrem Auftraggeber eingeladen werden, können Sie nicht mehr leugnen, dass das ein schwieriges Seminar war.

Und von denen ist in diesem Buch die Rede.

# Der Boss im Seminar

*Gert Schilling*

## »Meine Leute brauchen kein positives Feedback!«

Was tun, wenn Auftraggeber oder hierarchisch höher gestellte Teilnehmer in unsere Didaktik eingreifen? Wenn sie damit beginnen, andere Teilnehmer und den Ablauf zu dominieren? Und wenn deren Vorschläge zu unserer Vorgehensweise gegen jede unserer Überzeugungen spricht?

»Ich schau dann auch gerne mal im Seminar vorbei.« Herr Franke sagt den Satz so, als erwarte er keinen Widerspruch. Und im Prinzip habe ich nichts dagegen, wenn der Chef an einem gemeinsamen Seminar mit seinen Mitarbeitern teilnimmt. Klar, es gibt Situationen, in denen das weniger sinnvoll ist. Wir vereinbaren kurz, dass er als »ganz normaler« Teilnehmer mitmacht. »Na logisch«, bekomme ich als kantige Antwort.

Um was soll es in dem Seminar gehen? Die Mitarbeiter von Herrn Franke sind als Berater unterwegs. Es ist geplant, in deren Beratungsgespräche künftig mehr Techniken der Moderation einzubauen. Wie Ideen gesammelt und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und durch eine neutrale Moderation begleitet werden können. Genau das soll in meinem Seminar vermittelt werden. Ein klassisches Moderationstraining. Gerne! Das mache ich mit links. Karten schreiben, Punkte kleben, die Rolle reflektieren. Quasi eine meiner leichtesten Übungen! Auch inhaltlich wurde es genau so im Vorgespräch gewünscht. Alles bestens also.

Am Morgen des Seminars geht es in ein schmuckloses Industriegebiet Berlins. Der Seminarraum: so lala. Aber da habe ich schon schlechtere gesehen. Auch wenn ich mich schon so manches Mal gefragt habe, wie viele Säulen sich denn eigentlich in einem Raum unterbringen lassen und weshalb die da sind. Na egal. Pinnwand aufbauen, Flipcharts vorbereiten – fertig. Ich erwarte 14 männliche Teilnehmer. Um neun Uhr soll es losgehen. Um 8:50 Uhr sind erst sieben der Herren von mir begrüßt worden. Auch Herr Franke ist schon da.

»So, dann fangen wir mal an!«, höre ich plötzlich – nein, nicht mich selbst, sondern Herrn Franke sagen. Ich schlage stattdessen vor: »Wollen wir nicht noch einen Moment auf die Kollegen warten?«

»Nein, nein, die kommen erst später«, sagt Herr Franke. »Das sind die älteren Kollegen, die schon Erfahrung haben. Denen habe ich gesagt, sie sollen erst ab Mittag dazukommen. Die können sich den Theorieteil am Anfang sparen und dann den Vorführungen am Nachmittag beiwohnen.«

*Theorieteil am Anfang?!? Und welche Vorführungen am Nachmittag?!?* Weiß Herr Franke etwas, was ich nicht weiß? Ich erwidere zaghaft: »Wir starten mit einem Wechsel aus kurzen Inputs und teilnehmeraktivierenden Übungen.«

»Ja, das werden wir dann sehen, jetzt geht es erst einmal los.« Und lauter: »Los geht's Leute – hinsetzen!«

Na gut, ich beginne. Begrüßung, Seminarfahrplan, Ziele ... Noch läuft alles friedlich. »Ich habe gehört, dass Sie aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands kommen und sich nur teilweise kennen. Deshalb machen wir eine kurze Vorstellungsrunde, die schon gleich etwas mit dem Thema Moderation zu tun hat. Dazu ...« – Weiter kam ich nicht.

»Nee, das brauchen wir nicht. Fangen Sie nur mal gleich mit dem Theorieteil an«, keilt Herr Franke dazwischen.

### Vorstellungsrunden

Wie Sie aus eigener Erfahrung wissen, erfüllen Vorstellungsrunden – gerade in moderierten Workshops – *sehr* viele wichtige Funktionen. Sie sind gewissermaßen schwer ersetzbar. Vorausgesetzt, man gestaltet sie kreativ, abwechslungsreich und mit »weichem« Themenbezug. Dazu kurz und knackig angeleitet.

- Die Teilnehmer werden aktiv. Und es wird klar – so geht es auch im Seminar weiter.
- Die Vorstellungsrunde kann mit dem Einstieg ins Thema verbunden werden.
- Der Trainer erfährt etwas über die Erwartungen und Vorerfahrungen der Teilnehmenden, ohne eine klassische Erwartungsabfrage einzusetzen.
- Die Teilnehmenden kommen untereinander in Kontakt. So kann eine erste Vertrauensbasis für späteres Feedback und Unterstützung entstehen.
- Die Teilnehmenden nehmen den Raum mit ihrer Stimme ein. Der Effekt ist: Habe ich schon einmal etwas in diesem Raum und dieser Gruppe gesagt, fällt es mir in späteren Diskussionen leichter, das Wort zu ergreifen und mich zu beteiligen.



Kurzum: jede Menge guter Gründe. Und darauf soll ich jetzt verzichten? Mit dem Argument, dass ich die Teilnehmenden gerne kennenlernen möchte und wir die Vorstellungsrunde sehr kurz halten werden, kann ich Überzeugungsarbeit leisten. Und bekomme das Okay von Herrn Franke.

**Jürgen:** »Hey, Gert, ich frage mich auch manchmal, warum schon das bloße Wort ›Vorstellungsrunde‹ so viel Widerstand auslöst. Ich weiß, dass du deinen Teilnehmern in Trainerausbildungen immer empfehlest ›Vorstellungsrunde‹ wegen der negativen Konnotation einfach wegzulassen und nur den Themenbezug zu nennen. Also im geschilderten Fall könntest du sagen: ›In vielen Moderationen stehen Sie vor der Aufgabe, möglichst schnell ein paar wesentliche Anhaltspunkte zu Ihren Workshopteilnehmern zu bekommen. Stehen Sie bitte kurz auf. Wir probieren dazu ein paar Sachen aus.‹ Und dann kannst du einfach deine Version der Vorstellungsrunde durchziehen. Übrigens erlebe ich das Gleiche bei dem Wort ›Rollenspiel‹. Aus irgendeinem Grund gehen bei solchen Wörtern bei vielen Menschen die Abwehrsysteme auf Stufe orange.«

**Gert:** »Das stimmt. Bei dem Wort ›Rollenspiel‹ ist es empfehlenswert, die Teilnehmer Schritt für Schritt zum Mitmachen anzustiften. So sind sie eigentlich schon mittendrin, bevor sie das erste Mal registrieren, dass sich offenbar ein Rollenspiel anbahnt. Ich merke jedenfalls, dass die Worte ›Okay, lassen Sie uns das einmal ausprobieren‹ viel weniger Widerstände verursachen.«

**Torben:** »Das erlebe ich auch so. Ich habe aus demselben Grund das Wort ›Auflockerungsspiel‹ aus meinem Sprachschatz gestrichen.«



Nun, nach dem gnädigen Okay Herrn Frankes zu meiner Vorstellungsrunde geht es in die nächste Runde. Für mich hieß dieser Kampf nun »Die Verteidigung der Didaktik«. Hier ein Ausschnitt aus Herrn Frankes Repertoire:

- »Meine Leute brauchen nur negatives Feedback. Nur dann wird etwas gelernt!«
- »Diese Übung machen wir schneller, ..., anders! Die brauchen wir nicht!«
- »Ich kann das schon, lassen Sie mal die anderen vor.«
- »Herr Schmidt, jetzt machen Sie doch auch mal was.«
- »Herr Schilling, sagen Sie ruhig den Kollegen, was sie falsch machen!«
- »Zeigen Sie doch mal, wie es richtig geht.«

- »Pause brauchen wir nicht.«
- »Und übrigens: Es geht bei der Moderation darum, die Beteiligten zu dem Ergebnis zu bringen, welches man selbst gerne haben will.«
- »Ich gehe kurz raus zum Telefonierenn und danach machen wir ...«

Puh. Anstrengend. Wie kann ich damit umgehen, dass mir jemand die Didaktik aus der Hand nimmt? Wie, wenn dieser jemand mein Auftraggeber ist und Chef der anwesenden Mitarbeiter? Und wenn er einfach gewohnt ist, dass die Dinge so laufen, wie er sie anweist? Ein paar Ideen sollen helfen.

**Barbara:**

»Ich sage nur: Atmen, atmen, atmen ...«



**Variante 1: Didaktische Argumentation** Ich könnte natürlich bei jedem dieser Übergriffe erörtern, aus welchen didaktischen Überlegungen heraus diese oder jene Übung für die Lernleistung sinnvoll ist: »Wir machen diese Übung aus folgendem lerntheoretischen Grund. Die Theorie ist von ...«

Das kann bei jedem Seminarschritt zu einer mühsamen, themenfremden Diskussion führen. Vielleicht kennt jemand eine andere Lerntheorie oder hat die Erfahrung gemacht oder, oder.

Plötzlich gerät man in eine Rechtfertigungsschleife. Und aufgepasst, oft entsteht das Gefühl: »Wer sich rechtfertigt, klagt sich an.« Das heißt, er hat eigentlich unrecht und *fertigt* sich sein Recht nur.

**Variante 2: Ausnutzen der Positionsmacht** »Ich leite das Seminar. Wir machen das jetzt so. Punkt.« Welche Positionsmacht ist größer? Welcher Status sticht? Auftraggeber oder Trainer? Und wenn die Schlacht gewonnen ist, was dann? Je mehr ich versuche, mich durchzusetzen, desto mehr Widerstand kommt mir entgegen. Hier eine Übung, die Sie an passender Stelle auch mit Ihren Teilnehmern machen können.



### Übung: Druck erzeugt Gegendruck



Legen Sie beide Handinnenflächen vor der Brust aneinander. Drücken Sie mit der linken Hand gegen die rechte.

Bei den meisten Menschen bleiben die Hände nun genau in der Position wie zuvor. Das heißt, weiterhin vor der Körpermittelachse. Das geht jedoch nur, wenn Sie mit der rechten Hand auch Druck aufbauen. Den Gegendruck zur linken Hand. Wenn Sie der Übung genau folgen, müsste die rechte Hand zurückweichen und beide Hände bewegen sich nach rechts.

**Variante 3: Nachgeben** Der Kunde ist König. Wenn der Auftraggeber keine Vorstellungsrunde möchte, dann machen wir eben keine. Wenn nur kritisches Feedback erwünscht ist, dann gibt es halt in diesem Fall nur kritisches Feedback.

Ich finde, das ist eine ganz schlechte Idee. Ich bin der Experte für die Didaktik. Alle Elemente des Seminars – sei es eine Auflockerungsübung, eine Gruppenarbeit oder Einzelpräsentation – machen an der jeweiligen Stelle Sinn und verfolgen ein Lernziel. Das bedeutet nicht, sklavisch an seinen Konzepten festzuhalten und Teilnehmerwünsche zu ignorieren. Ganz im Gegenteil. Je sattelfester ich in meinem didaktischen Konzept bin, umso mehr kann ich auf inhaltliche Fragen, Wünsche und Schwerpunkte der Teilnehmenden reagieren.

**Henning:** »Ich sehe das auch so. Zumal du durch das Nachgeben eine Menge Akzeptanz bei den übrigen Teilnehmern verlierst. Die checken irgendwann auch, dass du dem Boss nach der Pfeife tanzst. Außerdem ist dein Ruf in Gefahr, weil du dann in die Didaktik eines Anfängers verfallst. Zumal man sich, nachdem man sich bei zu vielen Überzeugungen hat verbiegen lassen, fühlt, als habe man sich prostituiert. Jeder von uns macht hin und wieder Zugeständnisse, die aus unserer Sicht das Ergebnis schmälern. Aber irgendwann ist Schluss. Mein Mitgefühl, Bruder!«



**Barbara:** »Ich kenne ähnliche Situationen, speziell aus Kurzworkshops und Vorträgen. Ich stelle mir dann einfach vor, dass es supernette Menschen sind. Toller Glaubenssatz, oder?«

**Torben:** »Auf jeden Fall hilft der Glaubenssatz dabei, weiterhin positiv zu agieren.«

Wie bin ich aus dieser Nummer wieder herausgekommen? Auf jeden Fall ziemlich geschafft. Und es war – zugegebenermaßen – kein Highlight. Ich habe versucht, so viel wie eben möglich von meinem Konzept zu retten, ganz besonders das, was ich davon für unbedingt erforderlich halte. Das Seminar wurde eine Notoperation mit einer Mischung aus didaktischer Argumentation, kontinuierlicher Überzeugungsarbeit und spontaner Anpassung der Übungen.

## Sinnvolle Präventionen für solche Fälle

Bereits im Vorfeld können Sie präventiv arbeiten und auf solche Fälle vorbereitet sein. Wichtig ist dabei Folgendes:

**Sorgfältige Absprachen zur Konzeption** Wer hat welche Rolle? Wer ist wann dabei? Klärung der Vorerfahrungen und Wünsche der Teilnehmenden. Darstellung des eigenen Konzepts, der Lern- und Seminarphilosophie.

**Vorbereitung einer Methodenvielfalt** Wenn eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung steht, kann auf unterschiedliche Situationen entspannt reagiert werden. Zum Beispiel können Sie verschiedene Vorstellungsmöglichkeiten parat zu haben, die länger, kürzer oder auch anspruchsvoller sind. Je nachdem, ob die Teilnehmenden sich noch nicht, schon besser oder nur zum Teil kennen, können diese dann variabel eingesetzt werden.

## Interventionen

**Nicht aus der Ruhe bringen lassen** Und wie Barbara schon sagte: Atmen, atmen, atmen ...

**Auf den Änderungswunsch eingehen und trotzdem beim eigenen didaktischen Konzept bleiben** Wie kann das gehen? Zum Beispiel, indem Sie die angekündigte Übung streichen und dafür eine andere durchführen, die genauso sinnvoll ist.