

Barbara Messer

Inhalte merk-würdig vermitteln

56 Methoden, die den
Merkfaktor erhöhen

2. Auflage



BELTZ

Leseprobe aus Messer, Inhalte merk-würdig vermitteln, ISBN 978-3-407-36589-7
© Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36589-7>

Prolog

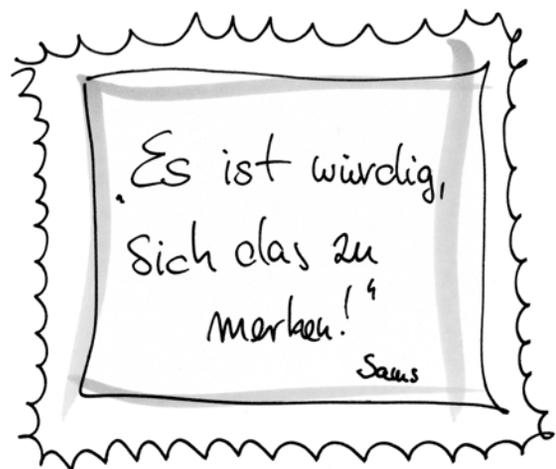
Dieses Buch ist ein profundes Grundlagenbuch für lebendige, effiziente und nachhaltige Trainings und Seminare. Und es ist ein Buch, welches den üblichen PowerPoint-Schlachten den Kampf ansagt! Es vermittelt das in meinen Augen wichtige Wissen und Handwerkszeug für exzellente und interaktive Trainings sowie andere Lernsituationen. Mit »andere Lernsituationen« meine ich Meetings, Konferenzen und Tagungen.

In mehr als zwei Jahrzehnten sammelte ich das Wissen und die Kompetenzen, um dieses Buch auf meine Weise schreiben zu können. Meine Stärke und Freude zugleich, den Teilnehmern die Inhalte schmackhaft und merkwürdig zu präsentieren, zieht sich durch das gesamte Buch. Viele Jahre führte ich inhaltslastige Trainings mit eher lernungewohnten Menschen durch, viele davon waren quasi »Zwangsschulungen«. Diese besondere Aufgabe, ließ mich selbst viel lernen und ich erkannte, dass eine kreative, merkwürdige Aufbereitung des Stoffes ein großes Geschenk für die Teilnehmer ist.

Das Sams, eine meiner Lieblingsfiguren, sagt in einer Filmsequenz: »Es ist würdig, sich das zu merken!«

Was für eine glorreiche Aussage, denn darin liegt nicht nur das Merkwürdige, zugleich lädt das Sams ein, das Würdevolle eines Inhalts in den Fokus zu nehmen.

Inhalte merkwürdig zu vermitteln, also so, dass die Teilnehmer die Inhalte wirklich behalten, ist eine zentrale Aufgabe von Trainern. Das vermittelte Wissen soll in den Köpfen der Teilnehmer hängen bleiben und natürlich auch im Alltag genutzt werden. Seminare, Trainings und Unterricht müssen daher einerseits praktikabel im Sinne der Anwendbarkeit sein, und andererseits sollen die Inhalte auch danach noch von den Teilnehmern im Kopf behalten werden. Zudem ist es wichtig, dass sich die Teilnehmer wohlfühlen, angeregt werden und sich mitteilen.



Inhalte optimal vermitteln



Das gelingt, wenn

- Inhalte vielfältig und multisensorisch aufbereitet und positive Emotionen beteiligt sind,
- positive und bewusst eingesetzte Wirkfaktoren die Stimmung des Trainings prägen,
- die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer einbezogen werden und
- das Training lebendig rhythmisiert ist.

Es sind viele Quellen, aus denen ich schöpfe, wenn ich meine Trainings vorbereite. Die stärkste Kraft entwickelt für mich – und erwiesenermaßen auch für meine Teilnehmer – eine Kombination der Elemente aus:

- knallharter Auseinandersetzung mit den realen Bedingungen in der Wirtschaft – also Leistung und Effizienz. »Mit wenig viel bewirken«, lautet hier mein Motto!
- Positiver Psychologie und Neurolinguistischem Programmieren (NLP)
- Suggestopädie als Haltung und Werkzeug, weiterentwickelt in den Annahmen der systemisch-konstruktivistischer Haltung
- Theater und Theaterpädagogik
- Kunst und Literatur
- meinen eigenen Erfahrungen als Lernende und Lehrende
- Tanz und anderen Bewegungsformen wie beispielsweise Feldenkrais

Mir ist es wichtig, dass Menschen aus Trainings, Seminaren und Workshops hinausgehen und so etwas wie das Folgende sagen:

- »Die Art und Weise, wie die Themen dargestellt und präsentiert worden sind, ist nicht zu toppen.«
- »Die Eindrücke und Methoden bleiben lange im Kopf und lassen nicht los.«
- »Einzigartige Trainingsmethoden, Kreativität, Schaffensdrang – das war richtig gut.«
- »Neue Ideen, neue Sichtweisen, erfrischende Inszenierung, wasserdichte Gebrauchsanleitung – das hilft mir weiter.«
- »Was für eine angenehme, motivierende Arbeitsatmosphäre und die vielfältige Methodenauswahl – das hat Spaß gemacht.«

Epilog – Die Autorin packt aus!

Interviewerin: »Frau Messer, Sie haben sich aufgemacht, dieses Buch für eine weitere Auflage gründlich zu überarbeiten? Warum? Was ist anders? Warum sollten Inhaltsaspekte verändert werden?

Barbara Messer: »Halt, das sind jetzt eine ganze Menge an Fragen auf einmal. Eines möchte ich ganz zu Anfang klar stellen! Die erste Version war gut. Richtig gut. Diese hier ist aber noch mehr im echten Messer-Style gemacht: ungewöhnlich, merk-würdig, effizient, modern und vor allem international bewährt. Das Buch, das die Leserin oder der Leser gerade in der neuen Auflage in den Händen hält, ist mein absolutes Grundlagenbuch. In den letzten drei Jahren – also seit der ersten Auflage – habe ich viele, viele Trainings durchgeführt, Trainer bis zur Zertifizierung durch den TÜV begleitet, weitere Methoden entwickelt und auf den Prüfstand gestellt, diverse Lehrgliederungen und Schulungskonzepte für Unternehmen erstellt und implementiert, mit Teilnehmern die Abwandlungen erprobt und diskutiert, im In- und Ausland gearbeitet, wobei der größte Quantensprung die Train-the-Trainer-Ausbildungen in Shanghai sind.«

Interviewerin: »Gut, das können viele sagen, Schaumschläger und heiße Luft gibt es überall. Alle brüsten sich damit, Experten, Profis & Co. zu sein. Ich will Ihnen aber mal glauben. Sie haben also Ihre neuesten – und wie ich jetzt verstehe – wirksamsten Methoden hier in diesem Buch abgebildet?«

Barbara Messer: »Ja, das habe ich. Altes ist einfach rausgeflogen. Einige Methoden sind Dauerbrenner: beispielsweise »Das Museum« oder die »TV-Show«. Mit ihnen arbeite ich schon seit 2001 und 2002. Andere habe ich in den letzten drei Jahren entwickelt, hier stieg die Zahl der Train-the-Trainer-Veranstaltungen und meine Branchenkenntnis der jeweiligen Fachgebiete wuchs enorm.«

Interviewerin: »Was ist noch neu?«

Barbara Messer: »Neu ist auch die Darstellung, wie ich mich in ein Training hineinarbeite. Mehr und mehr bin ich der Meinung, dass viele Trainings und Seminare zu lange dauern. Oft wird Bekanntes mehrfach wiedergekaut. Die Teilnehmer sitzen dort, hören sich beispielsweise das »Vier-Ohren-Modell« zum x-ten Mal in ihrem Berufsleben an, dabei könnten sie in dieser Zeit etwas viel Sinnvolleres tun. Flipchartbogen werden vollgeschrieben, dazwischen eine kleine Aktivierung, damit keiner wirklich einschläft. Warum? Vielleicht weil der Trainer oder die Trainerin dieses Seminar womöglich schon »über« hat? Er oder sie hat es viele, viele Male immer im selben Stil durchgezogen. Ihnen selbst fehlt der Biss, der besondere Kick – und das hängt wie eine unsichtbare, klebrige Wolke im Raum.

Das will ich vermeiden. Und ich will auch andere dazu ermuntern, häufiger etwas Neues zu wagen. Ich mag zeitliche Punktlandungen. Dazu gehört, ein Seminar pünktlich zu beenden. Und ich mag es, rasch zum Punkt zu kommen!«

Interviewerin: »Gut, das ist auch nichts wirklich Neues. Die Menschen, die Ihr Buch kaufen und lesen, die wollen genau den Kick, die wollen noch mehr echte Action, effiziente Lernerlebnisse, die Freude bereiten und effizient sind.«

Barbara Messer: »Richtig so. Deshalb habe ich die verstaubteren Sachen aus dem Buch herausgenommen und dafür die in meinen Augen grundlegenden Dinge eingebaut. Damit ist das Buch zudem aktueller.«

Interviewerin: »Können Sie jetzt einfach mal auf den Punkt kommen, sodass wir das Besondere besser herausstellen können? Sie lieben es, wie Sie selbst festgestellt haben, zum Punkt zu kommen.«

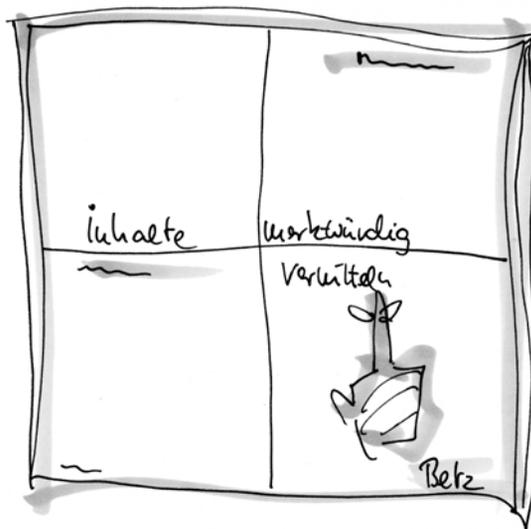
Barbara Messer: »Erstens gebe ich meine Geheimnisse preis, wie Trainerinnen und Trainer selbst in Topform kommen, dass ihnen die vorgestellten Methoden merk-würdig von der Hand gehen und sie für ihr Thema brennen! Zweitens habe ich den gesamten Bereich effizienter, gelungener und spannender Meetings und Tagungen hier mit aufgegriffen. Denn dort werden ebenfalls jede Menge Informationen weitergegeben. Höchste Zeit, dies ebenfalls auf merk-würdige Art zu machen! In diesem Sinne also eine echte Neuauflage.«

Interviewerin: »Wie gelingt es Ihnen eigentlich als so alter Hase, immer wieder mit sprühender Begeisterung und einer Mischung aus Inspiration und waschechter Gebrauchsanleitung Seminare und Workshops zu halten, Frau Messer?«

Barbara Messer: »Ich liebe meine Arbeit, ich stelle auch so etwas wie Liebe oder tiefe Verbindung zum Thema und den Teilnehmern her. Ich glaube daran, dass das, was ich tue, sehr wertvoll ist und ich bereite mir jeden Tag eine Überraschung. Irgendetwas mache ich anders, sodass meine Improvisationsfreude immer genug Futter bekommt.«

Interviewerin: »Vielen Dank, Barbara Messer, dann lassen Sie uns jetzt mit dem Lesen beginnen.«

Barbara Messer: »Gerne. Seit dem Schreiben dieser Neuauflage ist schon wieder so viel Zeit vergangen, dass ich mich freue, wieder einzutauchen.«



Wie geniale Seminare und Trainings gelingen

Was es unbedingt braucht!

Immer mehr glaube ich daran, dass sich gelungene Trainings, Seminare und Meetings an explizit ausgewählten Faktoren entlangranken, damit flach und austauschbar werden. Wichtig sind vor allem:

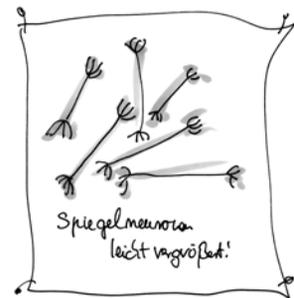
- Ausdruck und Wirkung
- die persönliche Tiefe und Durchdringung des Themas
- die persönliche Begeisterung für Thema, Seminar und Teilnehmer
- Werte, die den Inhalt des Meetings oder Trainings unterstreichen

Ausdruck und Wirkung

Bekanntlich ist Authentizität in aller Munde. Denn nur, wenn wir wirklich mit Haut und Haaren, mit Körper-Geist-Seele beteiligt sind, wenn es keine ungeklärten Zweifel mehr gibt, sind wir in einem kraftvollen Zustand, der sich durch jede Faser und jeden Gedanken zieht. Von außen wirken wir dann authentisch. Keine »Ähhhs« oder »Hmms« in der Sprache, keine zweifelhaften Aussagen wie »Ich stehe als Trainer selbst auf Kriegsfuß mit dem neuen Führungsverständnis, welches ich hier trainieren soll«. Keine hängenden Schultern oder blasse Augen. Im Gegenteil: Wichtig ist ein Mensch, der voller Überzeugung und Begeisterung für dieses Thema, zu diesem Training steht. Für mich bedeutet das, sich mit dem Thema wirklich auseinanderzusetzen, einen persönlichen Bezug herzustellen. Wenn dann noch der entsprechende Stallgeruch dazu kommt – na, wunderbar!

Erlauben Sie mir hier eine zentrale Anmerkung: Menschen, die eine überdurchschnittliche Wahrnehmung haben, der Volksmund würde vielleicht sagen, dass sie sehend sind, diese Menschen sehen die persönlichen Ungereimtheiten eines Gegenübers. Dazu gehören zum Beispiel Größen wie Susan Batson oder Dieter Bartels. Ihnen ist in wenigen Sekunden klar, wo

eine persönliche Unstimmigkeit im Gegenüber ist. Wer intensiv Körpertheater gespielt hat, der hat einen anderen Blick auf sich und die Dinge. Wer sich zum Beispiel mit Theaterformen – wie denen von Konstantin S. Stanislowski – beschäftigt hat, kennt die menschlichen »Abgründe«, die eigenen dunklen Anteile. Theatermenschen lernen, sich mit diesen inneren Teilen (Schatten und so weiter) anzufreunden und auszusöhnen. Haben sie diese bewältigt, sind sie »freigespielt«. Sie projizieren kaum mehr etwas unbewusst. Das ist Trainern, Dozenten & Co. meist komplett fremd. Viele Menschen tragen ihr persönliches Anliegen »vor sich her« und sorgen damit für eine diffuse Inkongruenz im persönlichen Ausdruck. Diese noch so kleinen Unstimmigkeiten werden von den Teilnehmern stets wahrgenommen, bewusst und unbewusst, je nach Kenntnisstand. Dies erlebe ich immer wieder in den Ausbildungen, die ich durchführe. Es gibt Trainer, die sind so in sich gefangen, dass sich genau diese Stimmungen oder Befindlichkeiten – aufgrund der Spiegelneuronenwirkung – blitzartig auf die Teilnehmer übertragen. Wer aber will das schon? Viele Trainer, denen das nicht bewusst ist, wählen dann den Weg, »schwierige Teilnehmer« zu definieren. So haben sie die vermeintlich Schuldigen gefunden. Dabei sind sie es selbst, die den Unfrieden und die Unklarheit ins Seminar bringen. Hier liegt also eine gute Arbeit vor jedem, der vor andere Menschen tritt und präsentieren möchte: die ehrliche Selbstreflexion, zum Beispiel durch Coachings, Supervisionen und Hospitationen durch Kolleginnen und Kollegen.



Die persönliche Tiefe und Durchdringung des Themas

Vielleicht denken Sie gerade, die Barbara Messer spinnt. Nein, da widerspreche ich. Wie schon beschrieben, gilt auch hier, wirklich eine Art Botschafter für das jeweilige Thema zu sein. Denn wir Trainer, wir Lehrenden sind die diejenigen, die das Thema in die Welt tragen. Wir geben dem Thema, dem Inhalt und dem Anliegen die notwendige Tiefe oder Farbe.

Einer meiner Kunden nennt die innerbetrieblich und auch international ausgebildeten Trainer: »Ambassadors«. Sie sind Botschafter für die Lehr- und Lernhaltung, den Unternehmensspirit und insbesondere die Produkte. Diese Menschen lieben ihre Produkte. Dieser Funke springt über.

Take your time! Regelmäßig erlebe ich in meinen Methodentrainings, dass Teilnehmer eine Methode sofort anwenden wollen. Ihre zentrale Frage:

»Wie soll ich das umsetzen?« beantworte ich mit: »Noch gar nicht.« Ich stehe dafür, sich die Zeit zu lassen, bis der neue Impuls »reif« ist, bis der Mensch die persönliche Reife hat, diese Methode oder dieses Format seriös anzuwenden. Bei vielen Methoden braucht es weitaus mehr Tiefgang, als mancher denkt. Viele Menschen haben vermutlich immer wieder den Eindruck, dass Methoden so etwas wie Spiele sind. Nein, das sind sie nicht. Sie sind der Transportweg, der den Inhalt transportiert.

Und wenn Trainer eine Methode, die »neu« ist, mit geeignet gleichsetzen, verneine ich das ebenfalls. Jeder muss sie selbst tragen, sie mit den für seine Zielgruppe passenden Inhalten ausfüllen.

Alle Themen, Inhalte, Fakten haben Licht- und Schattenseiten. Eine hohe Akzeptanz des Inhalts erreiche ich als Botschafterin für dieses Thema, in dem ich mich auskenne, das ich auf allen Ebenen durchdrungen habe, das ich den Lernenden so anbieten will, dass sie interessiert und wahrhaftig beteiligt sind.

Sie fragen sich vielleicht: Was bedeutet auf allen Ebenen? Ich beziehe mich hier auf die diltschen Ebenen oder das Prinzip von Körper-Geist-Seele. Gebe ich ein positives Modell ab, bin ich auch ein gutes Beispiel für die Teilnehmer. Ich erreiche allein durch diese Haltung die Menschen, die durch Modelling lernen. Wenn wir wirklich kompetent sind, dann vertrauen uns die Teilnehmer. Sie lassen sich fallen, sie lernen, saugen auf, schenken uns Akzeptanz, stellen unbedarfte Fragen, sind entspannt und neugierig. Gerade weil sie uns vertrauen, weil wir »alles« wissen.

Die persönliche Begeisterung für das Thema, das Seminar und die Teilnehmer

Sie kennen sicher das schöne Zitat von Augustinus: »In dir muss brennen, was du in anderen entfachen möchtest.« Ich teile diese Sicht, denn erst wenn ich selbst begeistert bin, wenn ich für etwas einstehe, springen die Motivationsfunken über, und nehmen die Teilnehmer für das Thema ein.

Begeisterung für ein Thema oder einen Inhalt zu finden, welches wir lieben und uns zum Beispiel beruflich vertraut ist, das ist einfach. Dazu benötigt es keine weiteren Kommentare. Wie aber bekomme ich Begeisterung, wenn ich den Inhalt nicht schätze, noch nicht verstehe, bisher ablehnte, anzweifelte oder ihn »über« habe?

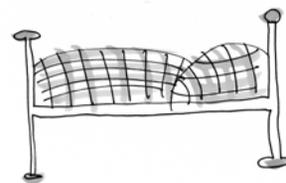
Ich selbst unterrichtete mehr als 17 Jahre lang ein und dasselbe Thema: Pflegeplanung. Das ist ein recht komplexes Verfahren, mit dessen Hilfe Pflege- und Gesundheitseinrichtungen den Pflegebedarf eines Patienten darstellen. Er gilt als wichtige Grundlage für die Finanzierung der entsprechenden Pflege, Versorgung und Therapie. Die Pflegeplanung erfordert analytisches und systemisches Denken – gepaart mit Wortgewandtheit und Formulierungsfreude. Das ist ein Muss für jede Fachkraft. Das Thema war wenig beliebt und wurde – dem engen Dienstplan geschuldet – in der Mittagspausezeit in 60 oder 90 Minuten geschult. Neben der hohen Arbeitsbelastung dieser Branche! Sie können sich vorstellen, dass die Motivation gering war, zumal viele Pflegekräfte dieses Thema geradezu hassen! Es überfordert sie, konfrontiert sie mit Lernängsten und dem, was viele ungern machen: Papierkram. Zudem führt diese Aufgabe die Fachkräfte häufig in die Auseinandersetzung mit ihrem Helfersyndrom, ein stiefmütterlich behandeltes Kapitel der Pflege- und Gesundheitsbranche. Und fast jede Pflegeplanung wird bei öffentlichen Überprüfungen begutachtet.

Mir erging es ganz anders: Ich liebte diese Pflegeplanungen. Schon in meiner Zeit als Führungskraft sah ich eine große Chance darin. Später, in meinen Anfangsjahren als Dozentin, dann Trainerin und Expertin lebte ich diese Passion immer mehr aus. Meine Freude an stimmigen Formulierungen paarte sich mit dem systemischen Denken.

Hauptaufgabe war es nach meinem Lehrverständnis, diese Schulungen so zu gestalten, dass sie den Menschen neben der Inhaltsvermittlung Freude bereiteten, denn das war das genaue Gegenteil, was sie – geprägt durch vielfältige, langweilige Vorerfahrungen – erwarteten. Egal bei wem ich etwas lernte, immer stellte ich mir die Frage: »Wie kann ich das in die Pflegeplanungsseminare integrieren?«

Methoden wie »Das Museum«, das ich 2002 bei Axel Rachow kennenlernte, waren sofort integriert. Die TV-Show nahm ihren Anfang 2001 bei einem dreitägigen Fortbildungsmodul, und »Das schlechte Beispiel« oder die »Über-eifrigen« waren ebenso Ergebnisse von Seminaren, wo es mir darum ging, den Menschen einen anderen Blick auf das Thema zu schenken.

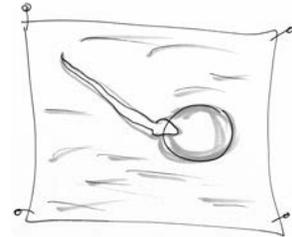
Die Suche nach passenden, aufregenden, die Lernziele stützenden Methoden war und ist mir wichtig. Die Zielsetzung, begeisternde und gehaltvolle Trainings zu entwickeln, ging auf, denn ich verdiente damit mein Brot. Und ähnlich »sperrige« Themen aus der Pflege- und Gesundheitsbranche wie Qualitätsmanagement, Führungsqualität, Teamentwicklung, Umgang mit



Sterbenden, Demenz und anderes mehr sind die Quelle für einen Großteil der hier vorgestellten »merk-würdigen« Methoden. Hatte ich eine häufiger durchgeführt, wandelte ich sie ab oder gebar eine neue. Ein wunderbarer Wertschöpfungsprozess. Darin steckt eine meiner größten Kraftquellen: etwas Neues zu gebären.

Zentral ist für mich die Frage: »Mit was bewirke ich was?« – Oft wollen wir erreichen, dass ein Teilnehmer etwas Neues lernt oder erkennt, dass es »Aha-Erlebnisse« gibt. Wir wollen, dass die Teilnehmer eine Erkenntnis haben, etwas können oder wissen oder glauben. Am besten alles zusammen!

Ich frage mich daher: »Womit erreiche ich den magischen Moment?« – Der magische Moment ist so etwas wie eine Befruchtung. Die Zehntelsekunde, in der der neue Mensch bei der Zeugung angelegt wird! Der klitzekleine Moment, bei dem im Denk- oder Glaubensprozess beim Teilnehmer etwas passiert, wo sich das Tor öffnet, wo das Neue gewissermaßen eindringt. Diese Frage stelle ich mir gleich zu Anfang einer Trainingsplanung, darauf setze ich meine Inhaltsplanung und Vorgehensweise an, wähle die Methoden aus. Stelle ich mir diese Frage, kann ich mich ganz anders auf die Dimension Zeit einlassen. Zeit ist nicht der Faktor, der den Lernerfolg bringt, sondern eher der Befruchtungsmoment. Ein Mediziner würde vielleicht sagen: »Das richtige Medikament zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle.«



Werte, die passen

Werte sind nicht greifbar, dennoch vorhanden. Werte sind ein kollektives Gut, denn etwas wird erst zu einem Wert, wenn es von mehreren Menschen geteilt und angestrebt wird. Mut wird zum Beispiel erst zum Wert, wenn dieses Verhalten in der Gesellschaft oder in einer Gruppe mehrheitlich positiv bewertet wird. Ein Wert ist eine Idee, eine Sichtweise, ein Grundsatz, mit dem das Denken und Handeln einer Gruppe geprägt und beeinflusst wird. Werte bilden wir durch unser menschliches Sein, durch Kontakte und Begegnungen. Unsere Erfahrung schafft Werte und ein Wertebewusstsein. Werte treiben uns in gewisser Weise an. Denn Ergebnisse sind etwas, was wir wollen und Werte sind das, weshalb wir wollen, was wir wollen. Werte bestimmen unser Denken und geben dem Leben eine Richtung. Ihre persönlichen Werte funktionieren als Wegweiser und Richtungsgeber: für Sie und Ihr Umfeld. Also auch für Ihr Training oder Meeting.

- Werte geben uns Orientierung in der Welt (der kleinen und großen).
- Sie geben uns einen ganz individuellen Lebenssinn.
- Sie steuern bewusst und unbewusst unser Bewerten, Denken und Handeln.
- Sie motivieren uns und bestimmen, was wir tun oder nicht.

Gerade in Lernsituationen reagieren die Menschen sehr empfindlich auf die Werte, die spürbar, sichtbar und hörbar sind.

Als Trainer zeige ich meine Werte bewusst und auch – wie so vieles – unbewusst. Dies geschieht über:

- Worte und Sprechweise (wie ich zum Beispiel über den Inhalt oder das Thema spreche)
- Status. In welchem Status bin ich unterwegs? Hochstatus? Tiefstatus?
- Kleidung, Schmuck, Outfit, Auto ...
- Trainingsequipment, Trainingsmaterial
- Handy, Tablet und so weiter
- Raumdekoration (zum Beispiel lernförderlich, vom Trainer geschaffen, und die, welche durch den Raum selbst vorgegeben ist)
- Körpersprache, Mimik, Gestik

So nicht!



Hier ein paar Beispiele, die ich mir nicht verkneifen kann:

- Der Trainer spricht wie folgt über das Thema: »Ja, da haben wir uns etwas recht Schwieriges ausgesucht. Das wurde mir schon in der Vorbereitung deutlich ...«
- Oder er denkt: »Was habe ich da für eine schwierige Gruppe!«
- Die Pinnwände (im Tagungshotel) fallen fast auseinander, die Nadeln halten schon nicht mehr, weil die Ecken so durchlöchert sind. Die Flipcharts lassen sich nicht rollen, sie haken, das Papier fällt ab und Ähnliches mehr.
- Die verstaubten Trockenblumen in den Vasen deuten auf einen modischen Fehlgriff aus dem letzten Jahrhundert hin.

Vieles lässt sich ertragen – nicht aber eine Wertediskrepanz zwischen denen des Trainers und denen der Teilnehmer. Sie lenkt die Teilnehmer gewissermaßen ab. Mehr dazu im Kapitel »Das Gehirn« (s. S. 28 ff.).