



Illustration: Christian Berger, [www.mindreflection.de](http://www.mindreflection.de)

# WISSEN, WAS DEN ANDEREN BEWEGT

Rapport, Pacen, Leaden – wie Trainer eine gute Beziehung zu ihren Teilnehmern herstellen.

VON **PETRA UND RALF DANNEMEYER**

Franz K. spricht vor 15 Nachwuchsführungskräften eines Wohlfahrtsverbandes über emotional intelligente Personalführung. Fachlich kompetent ist er. Doch einige Teilnehmer gähnen, andere tippen SMS-Nachrichten.

Am Nachmittag übernimmt Ulrike S.: „Betriebswirtschaft in der sozialen Dienstleistung.“ Wie viel Zeit der Zu-

wendung am Pflegebett ist noch wirtschaftlich? Was darf eine Mahlzeit im Hort kosten? Das sind unbequeme Themen – doch bei Ulrike sind die Teilnehmer aktiv dabei.

Was ist der Unterschied, der den Unterschied macht? Ulrike S. holt ihre Seminar Teilnehmer emotional ab. Zu Seminarbeginn schweift ihr Blick durch den Seminarraum. Sie begrüßt jeden mit einem Lächeln oder einem Augenzwinkern. Dann bekommt ihr Blick etwas Schelmisches. Die Teilnehmer grinsen. Sie kennen das bereits: Ulrikes erster verbaler Beitrag im Seminar ist eine Geschichte mit feinem Humor aus einer schwierigen Situation: „Neulich, als der MDK<sup>1</sup> kam...“. Auch im weiteren Verlauf wird sie Geschichten, Gefühl und Mitmenschlichkeit als „Botenstoff“ für ihre Lerninhalte nutzen. Sie hält „Rapport“ zur Gruppe, wie im NLP eine stabile Arbeitsbeziehung genannt wird.

Die NLP-Erfinder beobachteten Anfang der 1970er-Jahre bei der Familientherapeutin Virginia Satir und dem Hypnotherapeuten Milton Erickson, dass diese ihre Klienten immerzu „spiegelten“, das heißt, sich ihnen in Mimik, Gestik und Wortwahl angingen. Sie nannten dies „Pacen“ (Spiegeln). Diese Grundtechnik beim Rapportaufbau bewirkt ein hohes Maß an Vertrauen. Dies ist im NLP Bedingung dafür, dass Menschen sich führen („leaden“) lassen. Das Spiegeln von Körperhaltung und Bewegung, Wortwahl und Sprachverhalten, Gestik, Mimik, Atemrhythmus, sogar von Werten und Vorlieben wird deshalb in NLP-Ausbildungen systematisch trainiert.

Bedingung dafür ist es, „da zu sein“, sich auf die Kommunikationspartner zu „kalibrieren“. Wenn das Seminar beginnt, sollte die Trainerin ablenkende innere Dialoge und schlechte Gefühle ausgeschaltet haben und ihre Aufmerksamkeit ausschließlich auf ihre Teilnehmer richten. Dafür ist ein gutes „State Management“ erforderlich.

<sup>1</sup> MDK = Medizinischer Dienst der Krankenkassen. Dieser überprüft und benotet die Qualität von Pflegeeinrichtungen. Der Besuch des MDK ist für viele Mitarbeiter eine angstbesetzte Situation.

lich, die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu lenken. Dies wird in einer guten NLP-Ausbildung vermittelt.

Ulrike S. verfügt über eine weitere wichtige Trainerfähigkeit: den defokussierten Blick. Dabei schaut sie nicht direkt in die Gesichter der Anwesenden, sondern lässt ihren Blick nur über deren Stirn schweifen. So kann sie mehrere Anwesende gleichzeitig wahrnehmen und pacen. Beispiel: A, links vorn im Raum, bewegt den an seiner Wange liegenden kleinen Finger, während B., rechts hinten, mit dem Fuß wippt. Die Trainerin wippt mit dem Fuß in dem Tempo, in dem A seinen Finger bewegt.

Sprachliches Pacen ist ein Geheimnis guter Redner. NLP Praktizierende trainieren, das bevorzugte Sinnessystem ihres Kommunikationspartners anzusprechen. Die Methode besteht in Gruppenkontexten darin, zwischen den sogenannten Repräsentationssystemen hin und her zu wechseln. Wenn

ein Trainer bevorzugt auditiv spricht (*hören, lauschen, verstehen, klingen*), fühlt sich ein kinästhetisch orientierter Teilnehmer weniger angesprochen als durch Prozessworte wie *fühlen, empfinden, annehmen, begreifen*. Der visuell orientierte Mensch möchte in der Sprache Bilder „sehen“: *vorstellen, glänzend, farbig, sichtbar* gehören zu seinen Lieblingsworten. Menschen fühlen sich emotional angesprochen und nehmen Informationen leichter auf, wenn der Trainer ihre Sprache spricht. Ein Beispiel aus einem Seminar über Burnout, Achtsamkeit oder Zeitmanagement: „Viele Menschen fühlen sich permanent *unter Druck*. Wenn sie nur ihren Schreibtisch *anschauen, sehen* sie das reinste Chaos, *stöhnen* und *hören* in ihrem Inneren eine Stimme: ‚Das schaff‘ ich nie!‘ Bei manchen *summt, klingelt* oder *brummt* es schon im Ohr, die leiden unter einem Tinnitus; anderen *drückt* die *Last* auf die Wirbelsäule und viele

*sehen* keine Lösung *am Horizont*, für sie *scheint* alles sinnlos zu sein.“

Wer seine Teilnehmer in ihren Werten und Interessen pacen möchte, sollte gut zuhören, was sie in den Pausen so bewegt: die Familie, Kinder, Filme, Musik, Sport. Oder Werte wie Freiheit, Gerechtigkeit, Liebe. Nutzen Sie diese Kenntnisse zum Herstellen von Resonanz. Beispiel: Eine Teilnehmerin erzählt in der Pause über ihre Tochter, und dass sie traurig sei, sie jetzt während des Seminars alleinzulassen. In einer Seminareinheit eine Stunde später sagt die Trainerin etwas wie: „Wir Menschen haben Rituale. Zum Beispiel die gemeinsame Mahlzeit, wenn die ganze Familie zu Hause ist und man miteinander die Ereignisse des Tages bespricht.“ Dabei schaut sie die Teilnehmerin kurz an und nickt subtil. Auch das angedeutete Nicken können Sie leicht in Ihr Repertoire aufnehmen: Bewegen Sie hin und wieder nickend ihren Kopf – nur ganz leicht, in Millimetern. Zum Beispiel, wenn ein Teilnehmer Ihnen in einem Redebeitrag einen Lernfortschritt zeigt oder über seine Werte spricht. Der Teilnehmer empfindet sofort Ihr tiefes „Ja“. Und während sein Verstand einstweilen noch nicht weiß, was vor sich geht, jubiliert sein Unbewusstes und schickt unbändige Motivation. Denn auch das bewirkt Rapport: Er lässt Potenziale fließen. ◀◀

## Rapport, Aufrichtigkeit und Ethik

Rapport wird mitunter als technischer Vorgang gelehrt und erlebt. Zuweilen missbrauchen Trainer von Tschakka-, Gehirndoping-, Flirtseminaren diese Methode, indem sie Zuneigung vorgaukeln und Menschen instrumentalisieren.

Unser Ideal ist ein ethisch reflektierender Trainer oder Coach, der für Veränderung und Entwicklung „brennt“. Er entzündet bei seinen Teilnehmern dieses Feuer, indem er ihnen mit Wertschätzung, aufrichtigem Interesse und Begeisterung für sein Thema begegnet. Er reagiert flexibel auf die Einzigartigkeit eines jeden Menschen. Das ist seine Haltung, auf deren Grundlage er „ein wenig nachhelfen“ darf. Denn in Seminaren stellt sich die gewünschte Resonanz nicht immer von allein ein. Manchmal ist die Beziehung belastet, besonders am Anfang, wenn Teilnehmer noch unsicher sind und nicht wissen, was sie erwartet.

In unseren Ausbildungen dient der Rapport auch der ständigen Evaluation. Wir unterbrechen zum Beispiel eine Übungseinheit mitunter mit der Frage: Besteht im Moment gerade die gewünschte Resonanz? Und woran ist das erkennbar? „Ich fühle das“, reicht uns als Antwort eines angehenden Trainers oder Coachs nicht aus: Er muss präzise beschreiben können, wenn er in der Praxis den Prozess lenken will.

Denn: Wenn sich im Seminar oder im Coaching die Beziehung zu Teilnehmern einmal schwierig gestaltet, sollte der Trainer als Erstes die Qualität seines Rapports prüfen und gegebenenfalls sein Beziehungsangebot korrigieren. Nach unserer Erfahrung verbessert das in den meisten Fällen sofort die Zusammenarbeit.

### Zu den Autoren



**Dr. Petra Dannemeyer**  
und **Ralf Dannemeyer**

sind Lehrtrainer und Lehrcoaches (DVNLP, ECA) in Weimar und Ammoudia (Griechenland) mit



eigenem Unternehmen: perspektiven-Institut für Mentaltraining.  
[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)