



Illustration: Christian Berger, www.mindreflection.de

# SOUVERÄN IM KAMMERTON A

„Schwierige“ Teilnehmer stellen im Seminar gern die Machtfrage. Wie können Trainer damit umgehen?

VON **PETRA UND RALF DANNEMEYER**

Beim Wochenend-Seminar mit 15 Abteilungsleitern einer Brauerei zum Thema „Emotional intelligente Führung“: Jonas, der Trainer, soll die Aufmerksamkeit auf die Gefühlswelt der Mitarbeiter lenken. Die neue Geschäftsführerin hat ein Leitungs-Team übernommen, das offenbar nur dissonante Führungsmethoden kennt. Das Seminar soll eine Veränderung einleiten.

Jonas beobachtet vor Seminarbeginn, in welchem emotionalen Zustand die Teilnehmer kommen, ob es Grüppchenbildung gibt, wie Sympathien und Antipathien verteilt sind. Eine Minute vor Beginn betreten drei Männer und eine Frau den Raum, sie wirken äußerst

angespannt. Einer der Männer bemerkt mit Blick auf den Stuhlkreis: „Ich dachte, ich komme in eine Fortbildung und nicht in eine therapeutische Selbsthilfegruppe!“ Das ist für Jonas ein wichtiges Feedback. Es wäre nicht das erste Mal, dass ein Seminar von vornherein belastet ist, weil die Teilnehmer falsch informiert wurden. Mit der Geschäftsführerin vereinbarte er als Teilnahmebedingung: Freiwilligkeit. Hat sie das auch so kommuniziert?

Um das zu testen, leitet Jonas das Seminar so ein: „Ich gehe davon aus, dass Sie alle hier sind, weil sich jeder von Ihnen dafür entschieden hat, und Sie alle gespannt darauf sind, wie wir gemeinsam das Thema bearbeiten.“ Dieser nach dem Milton-Modell hypnogrammatisch formulierte Satz führt

Menschen ganz schnell zum „Kammerton A“. Was hat Jonas *genau* gesagt?

„Ich gehe davon aus ...“ – meine Meinung. Also widersprechen Sie, falls ich falsch liegen sollte.

„... sie *alle* hier sind, weil *jeder* ... und sie *alle* gespannt sind ...“ – drei Generalisierungen, die zum Widerspruch reizen, falls sie unwahr sind.

„Ich bin gespannt, wie wir *gemeinsam* das Thema bearbeiten.“ – Falsch liegt, wer Vorträge erwartet.

Während die meisten Teilnehmer nicken, zeigt die Vierergruppe nonverbalen Protest: Augenverdrehen, Kopfschütteln, Stirnrunzeln. „Ich konnte nicht erkennen“, ergänzt Jonas mit Blick in ihre Richtung, „ob *Sie* freiwillig hier sind?“ Damit macht er deutlich, wer hier führt. Einer aus der Gruppe antwortet: „Ich bin 55 Jahre alt, und 15 Jahre Vertriebsleiter. Mich ändert keiner mehr!“ Die Frau ergänzt: „Ich sehe nicht ein, warum ich für so ein Psychoseminar mein Wochenende opfern muss!“

Jonas hört zu und antwortet: „Sie haben Recht. Wenn Sie der Überzeugung sind, dass es Ihnen nichts bringt, dann bringt es ihnen nichts. Deshalb lade ich *Sie* ein, jetzt zu gehen.“

Schnappatmung – die Entrüstung ist spürbar: „Und Montag“, sagt die Frau, „kriege ich dann Ärger, was? Nee, da sitze ich hier lieber meine Zeit ab.“

Jonas bleibt ganz ruhig, weist mit der Hand zur Tür und sagt: „Genau das werden Sie nicht tun. Gehen Sie bitte jetzt.“ Drei Personen stehen auf. Jonas verabschiedet sie freundlich und wendet sich dem Mann zu, der geblieben ist. Der sagt: „Ich würde gern bis zum Mittag bleiben. Vielleicht kann ich ja doch noch etwas dazu lernen.“ – „Okay“, antwortet Jonas und lächelt, „Sie sind willkommen, wenn Sie mitmachen.“

Für uns sind Teilnehmer nicht schwierig, sondern sie geben uns Feedback. Sie zeigen etwa, dass ihre Erwartungen von den Seminarzielen abweichen, dass sie das Thema oder die Methodik ablehnen, dass sie in Konflikt zu anderen Seminarteilnehmern oder zum Management stehen. Unsichere Trainer mit ausgeprägtem Ego lassen sich

von solchen Teilnehmern aufs Korn nehmen. Weil sie die Bewunderung aller wollen, konzentrieren sie sich besonders auf die Unzufriedenen.

Dabei besteht die schweigende Mehrheit aus *Teilnehmern mit einem wirklichen Anliegen*. Das sind hoch motivierte, oft stille, reflektierende Persönlichkeiten. Sie schenken der Gruppe gern ihre Kreativität und ihr Engagement – wenn man sie einlädt.

Diese Teilnehmer unterscheiden wir von *Kunden*. Das sind Menschen, die konsumieren möchten. Sie begegnen uns vor allem in Auftragsseminaren, etwa Führungstrainings oder Workshops zur Teamentwicklung. Kunden verhalten sich in der Regel wohlwollend-abwartend, doch wenig motiviert.

In die firmeninternen Trainings werden auch Leute „geschickt“. Diese Zeitgenossen bezeichnen wir als *Gäste*. Sie haben kein Anliegen, wollen nichts verändern und empfinden es als Zumutung, ihre Zeit opfern zu müssen. Viele von ihnen zeigen das deutlich, und sie behindern damit die anderen in der kreativen Entwicklung.

## Die Aufmerksamkeitsregel 80 – 15 – 5

Den *Teilnehmern mit Anliegen* zollen wir 80 Prozent unserer Aufmerksamkeit und Zuwendung. Diese Menschen tragen das Seminar zum Erfolg und werden oft zu Katalysatoren angestrebter Veränderungen! Ziel der Arbeit mit den *Kunden* ist es, sie subtil in den Kreis der *Teilnehmer mit Anliegen* zu führen. Das gelingt mit gutem Rapport meistens. Ihnen gilt 15 Prozent der Aufmerksamkeit. Bleiben sie Kunden, ist das okay, denn sie beeinträchtigen niemanden.

Die *Gäste* bekommen bei uns maximal fünf Prozent unseres Engagements. Sie sind willkommen, so lange sie die Regeln des Gastgebers achten. Dafür bemühen wir uns für eine begrenzte Zeit um einen guten Kontakt. Vielleicht werden sie so zumindest zu Kunden. Bleibt das erfolglos, müssen sie leider gehen.

Jener Teilnehmer übrigens, der nur bis zum Mittag bleiben wollte, hat bei uns inzwischen den NLP-Master absolviert. In der Brauerei ist er heute Personalleiter und Impulsgeber für eine neue, emotional intelligente Unternehmenskultur. ◀◀

## One up – one down

Der Hypnotherapeut und Erickson-Schüler Jeffrey Zeig zeigte uns sein Konzept des „One up – one down“: Mitunter stellen Teilnehmer zu Beginn eines Seminars subtil die „Machtfrage“. Unsichere Trainer gehen dann leicht „one down“: Sie beschwichtigen, erklären zu viel und versuchen alles, um die Gunst des Teilnehmers zu gewinnen. Damit hat der Trainer nachhaltig Führung abgegeben – fraglich, ob es ihm gelingt, den Prozess noch zu lenken.

Der optimale Zustand eines Trainers ist daher „one up“: Das zeigt sich in seiner klaren, zielgeleiteten Kommunikation. Er ist präsent, den Teilnehmern zugewandt, freundlich und souverän – eine charismatische Persönlichkeit eben. Damit das funktioniert, braucht der Trainer aus unserer Sicht vier besondere Schlüsselqualitäten:

1. Die Fähigkeit, den eigenen emotionalen Zustand zu kontrollieren,
2. aufrichtiges Interesse an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern,
3. Wertschätzung (Trainer müssen Menschen lieben) und
4. Flexibilität im Denken und Handeln.

Zugleich zeigt er seinen Teilnehmern, wie sie „one up“ ausstrahlen können. Dann geht er gern einmal „one down“, damit diese ihre neue Kompetenz testen können, z. B. in einem Rollenspiel.

## Gefährliche Symbiosen

In der Szene der psychologisch orientierten Seminare beobachten wir gelegentlich gefährliche Symbiosen: Ein Teilnehmer, der psychotherapeutischer Hilfe bedarf, sucht diese im Seminar. Manchmal stürzt sich der Betroffene in seiner Hilflosigkeit auf den Trainer, der sich geschmeichelt fühlt und nun „alles gibt“ um zu helfen. Diese Art von Verstrickung tendiert zu gegenseitigen Abhängigkeiten und zu Katastrophen, in die mitunter auch Unbeteiligte hineingezogen werden. Die Berufsverbände der Trainer, Coaches und Therapeuten sollten diesem Phänomen mehr Aufmerksamkeit schenken. Wenn Sie sich vom Schicksal einer Teilnehmerin, eines Teilnehmers besonders angesprochen fühlen oder in merkwürdiger Weise hofiert werden, sollten Sie nicht lange zögern, die Dienste eines erfahrenen NLP-Supervisors in Anspruch zu nehmen. Sie werden sonst leicht Teil des Systems Ihrer Klientin. Damit ist Ihre Unabhängigkeit als Trainerin dahin und Sie sind ein Teil des Problems geworden, nicht der Lösung.



**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)