



Illustration: Christian Berger, www.mindreflection.de

# MISSION IMPOSSIBLE

Wie sich vergiftete Aufträge an Trainer und Coaches rechtzeitig erkennen und umgehen lassen.

VON **PETRA UND RALF DANNEMEYER**

**M**anche Verhandlungen um Aufträge möchte man gar nicht erleben. Diese war so eine: Unser Akquisegespräch in einer im Strafrecht tätigen Anwaltssozietät mit mehreren Kanzleien war kurz vor dem erfolgreichen Abschluss, als etwas passierte, das nicht hätte passieren dürfen.

Wir hatten vor drei Partnern und der Senior-Chefin unser Angebot über einen umfangreichen Veränderungsprozess präsentiert. Danach führten uns unsere Gesprächspartner durch die Räume, zeigten uns die Arbeitsplätze

und erläuterten die besonderen Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Senior-Chefin wollte gern sofort mit einem Kommunikationstraining für die deutschlandweit etwa 70 Anwaltsgehilfinnen und Empfangsdamen starten und, wenn diese erfolgreich wären, über Anschlussaufträge im Bereich Team- und Organisationsentwicklung reden. „Kann ich den Vertrag noch diese Woche haben?“, fragte die Geschäftsführerin, während sie uns am Ausgang verabschiedete.

„Selbstverständlich“, antwortete Petra. „Dann freue ich mich auf die Zusammenarbeit.“ Und dann druckste sie

herum: „Noch eine Kleinigkeit“, begann sie. „Wir haben mitunter sehr extravagante Mandanten und brauchen daher stabile Persönlichkeiten in unseren Büros. Ich möchte am Ende ein psychologisches Gutachten über jede Mitarbeiterin – Sozialverhalten, Intelligenz, eventuelle Auffälligkeiten, vor allem Alkohol, Drogen oder ähnliches, Loyalität, Verschwiegenheit oder Geschwätzigkeit, Entwicklungspotenzial und so weiter. Sie verstehen schon, das ist sehr vertraulich.“

Bäng! Eine *Mission impossible!*

„Nein, das würde gegen unsere Ethik verstoßen“, antwortete Ralf, „wir hatten Ihnen unsere Unternehmensgrundsätze vorab zugesandt.“<sup>1</sup>

„Ja, aber ohne dem kommen wir nicht zusammen“, beendete die Seniorchefin den Kontakt.

*Missions impossible* oder *vergiftete Aufträge* erkennen Sie schon bei der Auftragsanbahnung an zwei Kriterien:

1. Der Kunde verlangt ein Vorgehen, das gegen ethische oder professionelle Grundsätze verstößt.
2. Die Trainer oder Coaches erhalten einen verdeckten Auftrag. Im vorliegenden Fall wären die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines Seminars über professionelle Kommunikation gleichsam zum Objekt, der Trainer zum Spion geworden.

Oft kommt ein drittes Kriterium hinzu: eine trickreiche, verdeckte Kommunikation in drei Schritten. Die Seniorchefin in unserem Fall nutzte eine so genannte „Ja-Straße“: fachliches Interesse wecken und unserer Honorarforderung zustimmen; emotionale Bindung schaffen (uns „einweihen“ und zum Abschied Freude über den Abschluss suggerieren). Damit entlockte sie uns mehrmals ein inneres Ja. Erst im dritten Schritt lässt sie die Katze aus dem Sack. Ziel dieses Vorgehens: Nach mehrfachem Ja fällt es vielen Menschen schwer, Nein

<sup>1</sup> Darin heißt es: „Wir verpflichten uns zur vertraulichen Behandlung aller uns im Rahmen des Seminars zugänglich gemachten Informationen aus dem Bereich Ihrer Organisation/Ihres Unternehmens. (...) Es ist mit unseren ethischen Grundsätzen unvereinbar, Teilnehmer/innen für den Auftraggeber zu beurteilen bzw. zu begutachten. Von entsprechenden Anfragen bitten wir abzusehen.“

zu sagen. Die Ja-Straße zählt zu den Trance-Induktionstechniken Milton H. Ericksons. Wegen ihrer enormen Effektivität wird sie heute noch immer als Tool in Verhandlungstrainings geschult.

Aufträge wie diese mit einem enormen Honorarvolumen und einer hohen Chance auf Langfristigkeit reizen sehr. Sagen Sie trotzdem „Nein!“, wenn Ihre ethischen bzw. berufständischen Werte verletzt werden! Und zwar im Interesse Ihrer Psychohygiene. Sie würden überdies schnell das Vertrauen Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer verlieren. Und dann sind Sie als Trainer bald „verbrannt“.

Auch hier ein Beispiel aus unserer Praxis: In einer Klinik begegnete uns in sieben Supervisionsgruppen zunächst Eiskälte und Misstrauen. Teilnehmer erklärten, auf Anweisung des Chefs, aber ohne jedes Interesse teilzunehmen. Die anderen schwiegen oder thematisierten nur Banalitäten. Auf beharrliches Nachfragen erfuhren wir, dass unser Vorgänger im Anschluss an die Supervisionsstunden immer bei den zuständigen Vorgesetzten Bericht erstattet hatte. „Niemand wird hier sagen, wie es uns wirklich geht“, sagte eine Assistenzärztin, die, wie wir später erfuhren, dringend ein traumatisierendes Erlebnis auf ihrer Station zu verarbeiten hatte. Wir garantierten den Schwestern, Pflegern, Therapeuten und Ärzten absolute Vertraulichkeit – und langsam, sehr langsam, öffneten sich die Menschen. Das war der Beginn einer über zehnjährigen wunderbaren Zusammenarbeit. Hier, zusammengefasst, die

## Gefährlich sind auch widersprüchliche Aufträge.

*Missions impossible* im Trainer- oder Coaching-Beruf:

- Der Auftrag wird nicht klar formuliert, der Auftraggeber möchte sich Hintertürchen offenhalten. *Tipp:* Bestehen Sie auf messbaren Erfolgskriterien – sonst sind Sie später der Willkür des Auftraggebers ausgeliefert.
- Der Auftrag widerspricht den eigenen Werten. *Tipp:* Formulieren Sie Ihre Grundsätze und Werte und machen Sie diese transparent.
- Der Auftrag bringt ein so geringes Honorar ein, dass der Trainer keine freie Zeit mehr realisieren kann. *Tipp:* Als Trainer oder Coach sollten Sie an 100 bis 120 Einsatztagen ihr Jahreseinkommen realisieren. Sie brauchen Zeit und Geld für Weiterbildungen, für Akquise, Vorbereitungen, Büroarbeit, Urlaub und Krankheit. Ein freier Trainer muss durch seine Preispolitik ausgleichen, was ein Angestellter bezahlt bekommt.
- Firmeninterne Seminare, zu denen die Teilnehmer von ihren Arbeitgebern verpflichtet werden. *Tipp:* Erfragen Sie im Vorfeld die Motivation sowohl des Auftraggebers als auch der Teilnehmenden. Bestehen Sie dabei auf Klarheit, bevor der Auftrag unterschrieben wird.
- Gefährlich sind auch widersprüchliche Aufträge. Beispiel: Der Ge-

schäftsführer strebt mehr Eigeninitiative der Mitarbeiter und eine tolerante Fehlerkultur an. Die Abteilungsleiterin will jedoch gern alles unter Kontrolle behalten. Dieser Auftrag wird höchstwahrscheinlich scheitern, und dafür wird man sie verantwortlich machen. *Tipp:* In so gelagerten Fällen sollten Sie ein Führungskräfte-Coaching anregen, dass der Mitarbeiterschulung vorgeht oder begleitet. Denn ein Fisch riecht vom Kopf her gut (oder stinkt von dort aus).

- Ein Scheitern droht auch, wenn die Kosten das wichtigste Entscheidungskriterium sind. Das ist der Fall, wenn der Kunde sein Seminar mit Teilnehmern „vollstopfen“ oder ein komplexes Thema in unangemessen kurzer Zeit abhandeln möchte. *Tipp:* Lassen Sie keine Zweifel daran, dass Sie der Experte, die Expertin für derlei Entscheidungen sind. Ein Seminar in Teamentwicklung beispielsweise bieten wir nur mit mindestens dreieinhalb Tagen, ein Kommunikationstraining mit maximal 15 Teilnehmern an. ◀◀

### Unabhängigkeit im Trainerberuf

Trainer und Coaches müssen nach unserer Überzeugung ihr Menschenbild und ihre Ethik geklärt und formuliert haben. Ein verlorener Auftrag ist zwar ärgerlich, darf uns aber niemals in Existenznot bringen. Ein Verzicht fällt vielleicht in den ersten Jahren einer selbständigen Tätigkeit schwer. Deshalb raten wir den Teilnehmern unserer Coaching- und Trainerausbildungen, ihre Festeinstellung in einem anderen Beruf zunächst zu behalten und Trainings und Coaching nebenberuflich anzubieten. Erarbeiten Sie geduldig Ihre souveräne Stellung am Markt.



**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)

