

Über das An- und Einfangen



Viel Zeit hat der Trainer nicht, um seine Teilnehmer für die Inhalte einer Veranstaltung zu begeistern und ihre Aufmerksamkeit zu wecken. Laut Manuela Dollinger sind es die ersten zehn Minuten eines Seminars, die über den weiteren Verlauf entscheiden. Der Seminareröffnung kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Anhand von Beispielen zeigt die Lehrtrainerin, wie Herz und Geist der Lerngruppe geöffnet werden können.



Foto: canbis

Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht mehr zurende. Das ist im Training nicht anders: Wer die Eröffnung des Seminars verpatzt, beschädigt das Lernklima über Stunden hinweg. Erfahrene Trainer widmen daher der Vorbereitung ihrer Eröffnung im Seminar besonders viel Zeit, mindestens ein bis zwei Stunden sind einzukalkulieren. Das erste und wichtigste Ziel einer Eröffnung im Seminar ist, das Vertrauen der Zuhörer zu gewinnen. Denn Vertrauen ist die unbestrittene Basis für jeden Führungs-, Verkaufs- und Lernerfolg.

Die Gruppe wie gern gesehene Gäste empfangen

Vertrauensbildende Maßnahmen beginnen bereits weit vor dem offiziellen Start eines Seminars oder einer Präsentation. Die Intensität der Vorbereitung wird im Seminar nämlich ebenso spürbar sein wie die Selbstmotivation und die körperliche Verfassung des Referenten. Eine gründliche Vorbereitung auf die Teilnehmer zeigt die Wertschätzung für sie. Erfolgreiche Referenten behandeln ihre Zuhörer daher mit dem gleichen Aufwand wie gern gesehene Gäste. Sie decken den Tisch nicht erst dann, wenn der Besuch schon vor der Tür steht. ▶

Die Wertschätzung des Trainers für die Gruppe muss erlebbar sein. Jeder Mensch bzw. Gast hört beispielsweise gerne, warum man sich auf ihn gefreut hat. Das erleichtert und beschleunigt die Vertrauensbildung, sofern es ehrlich rüberkommt. Trainer indes, die nur den Lernbedarf einer Gruppe sehen und nicht deren Fähigkeiten, wirken überheblich und wecken Widerstände. Dabei hat jede Lerngruppe – vom Hallenlehrer bis zum Vorstand – etwas zu bieten, etwas, was sich leicht in der Begrüßung würdigen lässt. Ein Beispiel für die Eröffnung einer Produktschulung durch einen internen Trainer:

„Ich freue mich darauf, Ihnen heute zu zeigen, was das neue Produkt XY leistet. Ich bin gespannt auf Ihr Feedback, mich interessiert die Meinung erfahrener Praktiker. Nur Sie können die Anwendungsvorteile wirklich beurteilen.“

Sich als Mensch mit kleinen Schwächen vorstellen

Eine Teilnehmergruppe, die den Referenten noch nicht kennt, möchte meist auch etwas über ihn persönlich erfahren. Wer ist der Mensch hinter dem Dozenten, dem Projektleiter, dem Kundenberater? Natürlich kann man „Fremden“ etwas vormachen und ein ausgefeiltes Impressionsmanagement betreiben. Erfahrungsgemäß ist eine überzogene Selbstdarstellung aber kontraproduktiv. Denn je größer und vollkommener ein Trainer sich darstellt, desto mehr Distanz entsteht zur Gruppe. Vor lauter Bewunderung für den Trainer können die Teilnehmer ihre eigenen Fähigkeiten nicht mehr sehen. Hängt die Messlatte zu hoch, wird erst gar nicht versucht, sich ihr zu nähern. Das Zugeben kleinerer Schwächen wird hingegen positiv aufgenommen. Ein Beispiel von Trainer Jörg Löhr, der sich humorvoll auf der Ebene Mensch vorstellt:

„Ich bin das Produkt meiner Eltern. Mein Vater hatte eine Glatze und eine kleine Nase, meine Mutter volles Haar und eine große Nase. Ich habe mir das Beste von beiden herausgesucht – die Glatze meines Vaters und die große Nase meiner Mutter.“

Vertrauen entsteht nicht zuletzt durch konsequente Offenheit. Das können Seminarleiter gleich zu Beginn beweisen, indem sie den Rahmen abstecken und den Teilnehmern sagen, worauf sie sich einlassen. Gefragt sind Informationen über

► die Hintergründe, das Ziel und die wesentlichen Inhalte der Veranstaltung,

► die Erwartungen des Referenten an die Gruppe,
► das, was die Teilnehmer erwarten dürfen, aber auch über das, was der Trainer nicht leisten kann.

Die Aussagen sollten realistisch sein und keine überzogenen Heilsversprechungen enthalten. Wer einen Superlativ gebraucht wie „wir haben das beste Produkt am Markt“ oder „wir lösen selbst die schwierigsten Probleme“ sollte sicher sein, dass er das belegen kann. Enttäuschte Teilnehmer, Mitarbeiter und Kunden können später mit Recht sehr unangenehm werden. Ein Beispiel für ein realistisches Versprechen zu Beginn eines Teamentwicklungsseminars:

„Ich kann als Moderator nicht versprechen, dass alle vorhandenen Konflikte zur Zufriedenheit aller gelöst werden. Aber ich kann versprechen, meine ganze Aufmerksamkeit und Erfahrung dafür einzusetzen, dass die Konflikte hier in einer sachlichen, konstruktiven Form ausgetragen werden und morgen alle in einem guten Zustand diese Teamentwicklungsmaßnahme verlassen.“

Spielregeln nach den eigenen Bedürfnissen vereinbaren

Routinierte Referenten erlauben sich nicht nur, über ihr Angebot und dessen Grenzen zu sprechen, sondern stehen auch zu ihren persönlichen Bedürfnissen. Sie bitten die Teilnehmer geradeheraus um das, was sie selbst brauchen, um gute Arbeit zu leisten, zum Beispiel um Pünktlichkeit, ausgeschaltete Handys etc. Sie packen ihre Wünsche in die Eröffnung, damit alle wissen, woran sie sind, und wehren damit den Anfängen, da es wesentlich schwieriger ist, im Nachhinein Gewohnheiten zu ändern.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen ist ein Mindestmaß an gegenseitiger Sympathie. Von Sympathie oder Antipathie wird niemand getroffen wie von einem Blitz aus heiterem Himmel. Für die Entstehung von Sympathien gibt es laut empirischer Forschung konkrete Gründe: die wahrgenommenen Ähnlichkeiten mit uns selbst, zum Beispiel gleiches Alter oder Bildungsniveau, gleicher Kleidungsstil oder Status. Gleich und Gleich gesellt sich eben gern.

Aus diesen Erkenntnissen wurde die Kommunikationstechnik des Spiegeln abgeleitet. Mit dem möglichst genauen Imitieren des anderen soll Sympathie geweckt und Vertrautheit hergestellt werden: Nachgeahmt werden u.a. die Lieblingswörter, der Dialekt, die Körpersprache, die Stimmlage, das Sprechtempo und sogar die Atemfrequenz – in der Hoffnung, den Gesprächspartner günstig zu stimmen. In Verkaufsgesprächen verkommt diese Technik häufig zum sinnlosen Nachäffen und nach dem Munde Reden. Die dabei erzielten Erfolge sind meist nur kurzfristiger Natur. Als Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit reicht ein Spiegeln auf *dieser* Ebene nicht.

Gemeinsamen Nenner zwischen sich und der Lerngruppe finden

Es gibt bessere Wege zu tragfähigen Verbindungen als (körper-)sprachliches Spiegeln. Was beispielsweise könnte eine Hausfrau, einen jugendlichen Punk, eine Geschäftsführerin und einen Arbeitslosen verbinden? Zum Beispiel der geplante Bau eines Mobilfunksenders in ihrem unmittelbaren Lebensraum. Die unterschiedlichen Menschen arbeiten konstruktiv zusammen, wenn sie gemeinsame Ziele, Werte und Überzeugungen teilen. Dann spielt es keine Rolle mehr, welches Bildungsniveau, welchen Beruf oder welche Lieblingsworte die Gesprächspartner haben.

Für den Trainer bzw. Vortragenden ist es daher wichtig, bereits bei der Vorbereitung den gemeinsamen Nenner zwischen sich und der Zielgruppe zu finden. Wird in der Eröffnungsrede erwähnt, was für den Trainer und die Teilnehmer gleichermaßen wichtig ist, wird der Weg bereitet für ein konstruktives, vertrauensvolles Miteinander. Ein Beispiel liefert eine Eröffnung eines Seminars für betriebliche Ausbilder:

„Ich weiß, wie schwer es ist, die Kluft zwischen Tagesgeschäft und einer optimalen Betreuung der Auszubildenden zu überbrücken. Wenn Sie das Tagesgeschäft immer vorziehen und den Auszubildenden vernachlässigen, bedenken Sie bitte eines:

Wir alle hier im Raum arbeiten in einem qualifizierten Beruf. Wir alle wären heute nicht da, wo wir sind, wenn sich für uns nie jemand Zeit genommen hätte, uns etwas beizubringen.“

Im Gegensatz zu Führungskräften sind Trainer und Referenten zahnlose Löwen. Sie haben nicht die Möglichkeit, einen unbequemen Seminarteilnehmer zu entlassen oder ihm das Gehalt zu kürzen, wenn sein Verhalten nicht nach ihrem Geschmack ist. Sie müssen sich daher gut überlegen, wie sie eine Gruppe dazu bringen, sich freiwillig von ihnen führen zu lassen. Manche Trainer setzen dabei allein auf ihre Persönlichkeit – und überschätzen sich bei weitem. Sie geben sich viel Mühe zu schillern, doch das beeindruckt meist nur kurze Zeit, sofern sie nicht mit echten Kompetenzen glänzen können.

Sich als Experte und Anwalt des Ziels legitimieren

Menschen vertrauen Experten und folgen ihnen naturgemäß gern. Wie sehr, zeigte uns in erschreckender Weise das Milgram-Experiment in den 60er Jahren. Die Probanden waren auf Anweisung eines Mannes im weißen Arztkittel sogar bereit, anderen Menschen tödliche Stromstöße zu versetzen. Auch, wenn das Experiment ein negatives Extrembeispiel für Expertengläubigkeit abgibt, zeigt es im Kern etwas Wahres: Mit Sicherheit gehört das Wissen und die Erfahrung eines Trainers zu den wichtigsten Gründen, warum eine Gruppe bereit ist, sich auf ein Lernangebot einzulassen.

Und weil Klappern zum Handwerk gehört, sollten Trainer bereits in der Eröffnung ihre Qualifikation für diese Veranstaltung zum Ausdruck zu bringen. Die Zuhörer brauchen

schließlich die Sicherheit, dass sie in guten Händen sind. Allerdings sollten Trainer nicht alle ihre Qualifikationen wahllos aufzählen, sondern nur das erwähnen, was für Zielgruppe und Thema relevant ist. Praktiker interessieren sich zum Beispiel eher weniger für die akademischen Grade eines Dozenten. Beispielsweise eröffnet ein promovierter Trainer ein Seminar für Monteure mit dem Titel „Der erfolgreiche Kundenkontakt“ deutlich reduziert:

„Ich arbeite jetzt seit über zehn Jahren als selbstständiger Trainer. Ich selbst habe ausschließlich langjährige Kundenbeziehungen und bin sehr stolz darauf, dass meine Kunden immer wieder mit mir zusammenarbeiten. Für Ihr Unternehmen arbeite ich zum Beispiel bereits mehr als sieben Jahre.“

Neben dem Expertenstatus gibt es noch eine weitere wichtige Quelle, aus der Referenten, Trainer und Moderatoren ihre Legitimation speisen können: ihre hohe Konzentration auf das erklärte Ziel. Auch Vorstände werden tun, was ein „kleiner“ Projektleiter sagt, wenn sie es für zielführend halten. Jede Gruppe weiß, dass sie eine Kraft braucht zur Bündelung der einzelnen Interessen, Ideen oder Ergebnisse. Bei einem Orchester oder einer Operation akzeptieren auch alle Teammitglieder, dass einer die Koordination übernimmt.

Mit Organsprache unterschiedliche Lerntypen aktivieren

Ist die Basis des Vertrauens geschaffen, beginnt der Kampf um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer. Das ist deshalb ein recht anspruchsvolles Vorhaben, weil es unterschiedliche Lerntypen gibt und jeder auf seinem bevorzugten Wahrnehmungskanal bedient werden will. Der Visuelle braucht sichtbare Reize, der Auditiv hörbare Spannung und der körperorientierte Zuhörer fühlbare Stimulierung. Da Trainer in der Eröffnungsrede ausschließlich auf Worte angewiesen sind, wird die so genannte Organsprache zur Aktivierung gebraucht.

Amerikanische Forscher haben in den 80er Jahren herausgefunden, dass die verschiedenen Lerntypen leichter erreicht werden, wenn häufiger Begriffe verwandt werden, die einen Bezug zu den jeweils bevorzugten Sinnesorganen herstellen. Zum Beispiel kann der Visuelle durch Verben wie „beleuchten, durchblicken, rot sehen“ aktiviert werden, der Auditiv durch „zustimmen, ausklingen lassen, Gehör schenken“ und der Kinästhet durch „begreifen, bewegen, aufatmen“. Zwei Beispiele, wie Lerntypen mittels Sprache aktiviert werden können:



Die Autorin: Manuela Dollinger ist Lehrtrainerin für Moderatoren, Ausbilder, Projektleiter und firmeninterne (Fach-)Referenten. Zu den wichtigsten Instrumenten im Kontext der Wissensvermittlung hat Dollinger soeben ein Buch geschrieben. Es heißt „Wissen wirksam weitergeben“ und ist 2003 im Orell Füssli Verlag erschienen (ISBN 3-280-05023-5, 26,50 EUR). Kontakt: www.competence-on-top.de.

„Lassen Sie uns jetzt einen Blick auf die Übersicht (Visuell) der Vortragshalte werfen, damit ich Ihnen sagen kann (Auditiv), welche Schritte wir gemeinsam gehen (Kinästhetisch).“

„Vielleicht haben Sie schon etwas Geschmack (K) am Programm gefunden, vielleicht haben Sie noch Fragen, die Sie jetzt gerne stellen möchten (A), dann geben Sie mir bitte ein sichtbares Zeichen (V) und heben Ihre Hand (K).“

Die Organsprache für Fortgeschrittene mündet in Metaphern, die gleichzeitig alle Sinne erreichen. Mit Hilfe eines einzigen Ausdrucks lassen Metaphern im Kopf der Zuhörer spannende Filme entstehen, die klare Bilder enthalten, vertont sind und körperliche Empfindungen auslösen. Ein Beispiel:

„Dieses Seminar ist wie eine Angel, mit der Sie neue Erfahrungen an Land ziehen können.“ (Der Visuelle sieht die Angel und den Fisch, der Auditiv hört das Wasser plätschern, der Kinästhet spürt das Ziehen des Fisches an der Angel.)

Aufmerksamkeit erzeugen lässt sich zudem durch Humor. Lachen ist der beste Weg, um die Teilnehmer zu entspannen und zugleich in einen hellwachen Zustand zu bringen. Gemeinsam gelacht zu haben, verbindet Menschen und sorgt von Anfang an für ein offenes Gruppenklima. Am einfachsten werden die Teilnehmer mit einem skurrilen Vergleich zum Schmunzeln gebracht. Ein Referent, der die allseits ungeliebten Kostenrechnungskurse gibt, eröffnet zum Beispiel:

„Es gibt Leute, die tatsächlich denken, Kostenrechnung wäre trocken und langweilig. Dabei ist sie so aufregend wie ein Besuch bei Wer-wird-Millionär oder ein Dinner mit Claudia Schiffer.“

Laut die Gedanken der Zuhörer lesen

Häufig werden Teilnehmer in Seminare geschickt und kommen mit Widerwillen, Ängsten oder Skepsis. Dafür eignet sich die Technik des Gedankenlesens. Der Referent verblüfft die Zuhörer, indem er ihren Unmut gleich beim Einstieg offen anspricht. Er sagt das, was ohnehin jeder im Raum denkt, nur relativiert um die Worte „vielleicht“ oder „noch“. Danach bietet er wahlweise neue Denkrichtungen an und überlässt es den Teilnehmern, gedanklich in neue Fahrwasser zu kommen. Ein Beispiel, das die negative Grundhaltung der Teilnehmer verändern helfen kann:

„Ich freue mich, dass Sie heute hier sind, obwohl Sie alle mehr oder weniger in dieses Seminar gezwungen wurden. Ich weiß nicht, was Sie im Vorfeld bereits über diese Veranstaltung gehört haben – vielleicht war es positiv, vielleicht war es negativ!? Dann hoffe ich trotzdem, dass Sie zu den Menschen gehören, die sich gerne selbst eine Meinung bilden und es halten wie Franz Beckenbauer: „Schaun mer mal.“

Trainer können darauf vertrauen, dass die Teilnehmer aus diesen Worten die richtigen Schlüsse ziehen. Sowohl das Gedankenlesen als auch der Einsatz von Metaphern sind für die Lernmotivation höchst aktivierend – denn sie folgen den bewährten Prinzipien der hypnotischen Sprachmuster von Milton Erickson, dem Begründer der Hypnose-Therapie. Seine Sprache wendet sich direkt an das Unterbewusstsein und hat eine erstaunlich tiefe (heilende) Wirkung.

Persönlichen Nutzen für die Teilnehmer herausstellen

Alle Zuhörer stellen sich permanent die WHID-Frage: „Was Habe Ich Davon?“ Je größer der persönliche Nutzen eingeschätzt wird, desto stärker ist die Konzentration und die Aufnahmebereit-

schaft. Menschen lernen in erster Linie für sich und nicht für das Unternehmen. Nicht jeder Mitarbeiter ist mit der Firma so eng verbunden, dass die Unternehmensziele per se bereits eine hohe Lernmotivation auslösen. Besser ist es daher, die Argumente auf den persönlichen Nutzen der Teilnehmer abzustimmen. Dabei gibt es zwei Haupt-Richtungen: Entweder die Teilnehmer erfahren, welche konkreten persönlichen Probleme durch ein engagiertes Mit-Lernen gelöst werden. Oder sie erkennen, welche Chancen sich für sie mit dem neuen Wissen ergeben. Ein Beispiel für die Eröffnung einer firmeninternen Trainerausbildung (mit einem Augenzwinkern präsentiert):

„Überlegen Sie es sich gut, ob Sie diese Trainerausbildung wirklich mitmachen wollen. Denn ab jetzt können Sie nie mehr ohne schlechtes Gewissen eine langweilige Powerpoint-Präsentation halten. Außerdem wird sich der eine oder andere berufliche Aufstieg vermeiden lassen, denn es soll schon vorgekommen sein, dass das Trainer-Know-how auch in anderen beruflichen Kontexten ganz nützlich ist.“

Lernmotivation berücksichtigen

Das Aufzeigen des persönlichen Nutzens für den Teilnehmer hat Einfluss auf die Bereitschaft zum Lernen. Eine amerikanische Studie aus den achtziger Jahren hat sich mit der Frage beschäftigt, was Menschen dazu bringt, Lernangebote anzunehmen. Auf Basis einer Analyse der Lernmotivation der Besucher von Vorträgen entstand eine Klassifikation in vier Typen, das so genannte 4-mat-system. Demnach gibt es:

- ▶ die Problemlernenden (**why-learner**), die einen gewissen Leidensdruck brauchen und in dem Lernangebot einen konkreten Nutzen für ihr akutes Problem suchen,
- ▶ die Zukunftslernenden (**what-if-learner**), die sich durch das Zuhören Chancen versprechen und nur vage wissen wollen, was sie mit dem Gelernten alles erreichen können,
- ▶ die Info-Junkies (**what-learner**), die grundsätzlich an jeder neuen Information interessiert sind und detailliertes Fachwissen in Form von Zahlen und Fakten schätzen,
- ▶ die Rezept-Köche (**how-to-learner**), die ständig auf der Suche nach Anwendungstipps sind, sich aber wenig für Theorien interessieren.

Trainer können davon ausgehen, dass in ihren Veranstaltungen immer eine Mischung der vier Zuhörer-Typen sitzt. Deshalb ist es ratsam, bereits beim Einstieg Wasser auf die Mühlen der Lernmotivation der gesamten Gruppe zu geben und folgende vier Fragen zu beantworten:

Der ideale Seminareinstieg

Über das Wohl oder Wehe eines Seminarverlaufs entscheidet nicht zuletzt der Seminareinstieg. Zehn Minuten, die gut vorbereitet sein wollen.

Wer es richtig machen will, bedient sich sowohl der heart-openers als auch der mind-openers.

Heart-openers: Die Herzen der Zuhörer gewinnen

- ▶ Die Gruppe wie gern gesehene Gäste empfangen
- ▶ Die vorhandenen Ressourcen der Gruppe würdigen
- ▶ Sich als Trainer und Mensch mit kleinen Schwächen vorstellen
- ▶ Realistische Erwartungen wecken und den Rahmen klar abstecken
- ▶ Spielregeln nach persönlichen Bedürfnissen vereinbaren
- ▶ Eine tiefere Verbindung zur Lerngruppe herstellen
- ▶ Sich in der Eröffnung als Experte und Anwalt des Ziels legitimieren

Mind-openers: Die Aufmerksamkeit der Zuhörer fesseln

- ▶ Mit der so genannten Organsprache alle Lern-typen aktivieren
- ▶ Mit Metaphern eine positive Stimmung erzeugen
- ▶ Mit humorvollen Vergleichen die Motivation wecken
- ▶ Laut die Gedanken der Zuhörer lesen
- ▶ Nutzen der Teilnehmer herausstellen (die so genannte WHID-Frage beantworten: Was habe ich davon?)
- ▶ Lernmotivation berücksichtigen (das so genannte 4-mat-system bedienen: allen vier Lernmotivationstypen Antworten liefern)
- ▶ Maximal zehn Minuten Sprechzeit für die Eröffnung planen!

- ▶ Welches Problem löst dieses Lernangebot?
- ▶ Welche Zukunftschancen ergeben sich?
- ▶ Welche interessanten Details werden geboten?
- ▶ Welche Anwendungstipps werden gegeben?

Ein Beispiel für die Eröffnung eines Zeitmanagement-Seminars:

„In diesem Seminar lernen Sie einen bewussteren Umgang mit Ihrer Zeit (what). Dazu gehört, dass Sie Ihre Zeitdiebe erkennen und vertreiben (why-learner). Dazu gehört auch, dass Sie lernen, Ihre Prioritäten zu setzen. Denn nur wer sich für die wichtigen Dinge bewusst Zeit nimmt, kann am Ende seines Lebens zufrieden zurückblicken (what-if). Außerdem erhalten Sie konkrete Checklisten, die Sie in Ihrer täglichen Praxis sofort zur Entlastung einsetzen können (how-to).“

Fazit: Mit bereits wenigen Sätzen lässt sich der Prozess der Vertrauensbildung beschleunigen und die Aufmerksamkeit der Zuhörer gewinnen. Vorausgesetzt natürlich Trainer beachten die goldene Regel: Sprich niemals länger als zehn Minuten am Stück!

Manuela Dollinger ■