

Trainer müssen inspirieren

PRAXIS. Trainer sollten Teilnehmer „emotional in Aufruhr“ versetzen können, fordert Barbara Messer. Nur durch Emotionen käme unser Gehirn in Gang und öffne sich für Veränderungen. „Wir brauchen Momente im Training, wo es klick macht im Kopf, wo der Einzelne befruchtet wird mit neuen Ideen“. Welche Kompetenzen nötig sind, um „befruchtend“ zu trainieren, beschreibt Messer in diesem Artikel.

Um als ein guter Trainer zu gelten, muss man eine „reife Persönlichkeit“ sein. Trainer sind heutzutage Mentoren, Lernbegleiter, Vorbilder für bestimmte Rollen, Leuchttürme, Unterstützer und Coachs, Consultants, Gestalter und Raumhalter. Die Ausbildung eines Trainers sollte überzeugen. Es gibt leider immer noch Trainer, die keine entsprechende Ausbildung haben und dennoch andere Menschen ausbilden.

Jeder Handwerksmeister muss einen Kurs machen und eine Prüfung absolvieren, um nachzuweisen, dass er oder sie befähigt ist, Menschen auszubilden, aber manche Trainer werden in nur vier Tagen „ausgebildet“ und sollen dann Führungskräfte von Dax-Unternehmen trainieren, die weitreichende Entschei-

dungen fällen müssen. Wie soll das gehen? Auch gute Trainer sollten sich weiterbilden. Die Trainerpersönlichkeit braucht ein Standing, eine gewisse Reife, ein Mandat. Andere Menschen müssen diesem Menschen das Thema XY zutrauen, so wie wir einer Ärztin, einer Rechtsanwältin oder einem Steuerberater vertrauen. Die Trainerpersönlichkeit muss die Kompetenz ausstrahlen, auch in kurzer Zeit eine vertrauensvolle Beziehung zur Gruppe herstellen zu können und das Thema souverän rüberzubringen.

Exzellente Trainerpersönlichkeiten müssen souverän flexible Lernformate entwickeln und empathisch und auf Augenhöhe mit Menschen umgehen können (dazu gehören auch oft Men- →

DIE FÜNF STUFEN

der Trainer-Kompetenz (vom Anfänger zum Senior):



Trägheitsmoment
Wir brauchen an

DEVELOPMENTALBENE

Barbara Messer. Einen Vortrag auf der Messe „Zukunft Personal Europe 2019“ nutzte sie dazu, mehr geistige „Befruchtungsmomente“ während betrieblicher Weiterbildungen zu fordern.

01.

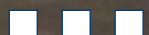
Anfänger: hospitiert, sammelt Eindrücke, lernt Theorie und Methoden

02.

Trainee: macht kleine Einheiten unter Aufsicht, erkennt Trainingsprinzipien

03.

Trainer: führt Standardtrainings sicher durch, nutzt vorgegebenen Trainerleitfaden



titelthema

→ schen, die weitaus mehr Berufs- und Lebenserfahrung haben als der Trainer selbst).

Das sind die zentralen Trainerkompetenzen

Folgende Kompetenzen sollte ein Trainer haben:

1. Sozialkompetenz.

Der sozial kompetente Trainer verfügt über ein hohes Maß an Kommunikations-, Kompromiss- und Konfliktfähigkeit. Er ist in der Lage, mit verschiedenen Menschen flexibel umzugehen, und zeichnet sich durch eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft aus. Eine souveräne, versierte Trainerpersönlichkeit kommuniziert angemessen, individuell und situationsgerecht mit den Teilnehmenden. Sie kann in entscheidenden Situationen empathisch agieren, Lösungen für ein besseres Miteinander vorschlagen und Kompromisse schließen. Die Trainerpersönlichkeit ist ein Vorbild für positives soziales Verhalten und verfügt über eine Kooperationsfähigkeit, die sich ganz besonders auch in Konfliktsituationen zeigt.

2. Didaktische Kompetenz.

Die Trainerpersönlichkeit hat die Fähigkeit, (Trainings-)Inhalte alters- und situationsgemäß, individuell und zielgerichtet zu planen, sodass ein Wissens-, Kompetenz- und Wertezuwachs transferorientiert und nachhaltig gewährleistet ist. Der Trainingsaufbau ist didaktisch gut begründet und stets an den Lernzielen ausgerichtet.

3. Fachkompetenz.

Die individuelle Fachkompetenz eines Trainers beruht auf seiner Expertise (seinem Fachwissen), die er den

Barbara Messer.
Auf der diesjährigen „Zukunft Personal Europe“ hielt sie vor Personalentwicklern und Trainern ihren neu entwickelten Vortrag zum Thema „Wir brauchen andere Trainings“.



Teilnehmenden zur Verfügung stellt und die ihnen im besten Fall Nutzen und Mehrwert bietet. Die persönliche Expertise resultiert aus Ausbildung, Weiterbildung, Branchenkenntnis, Studium und Berufserfahrung. Sie ist erst dann wertvoll, wenn der Trainer sie verständlich, neurodidaktisch und anwenderorientiert aufbereiten kann. Ein fachkompetenter Trainer verfügt über genügend Know-how im gewünschten Themengebiet, für den ihn ein Unternehmen anfordert.

4. Methodenkompetenz.

Ein Trainer sollte in der Lage sein, ein Training so zu gestalten, dass der Inhalt (Was?), die Ziele (Wozu?) und die Vorgehensweise (Wie?) dramaturgisch zueinanderpassen. Methodik (das Was und Wozu) und Didaktik (das Wie) gehören zu den Königsdisziplinen

des Trainereinsatzes und zeigen sich in einem stimmigen, methodisch ausbalancierten Trainingskonzept. Dazu gehört ein angemessener Anteil an aktivierenden Methoden und Elementen, die die Trainerpersönlichkeit souverän beherrscht. So kann sie die Teilnehmenden immer wieder neu motivieren, die sich mit jeder Aktion und Intervention den gewünschten Lernzielen weiter annähern. Wertvolle Trainingszeit wird optimal genutzt und die notwendigen Lerninhalte werden angemessen dosiert. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch eine gute Medienkompetenz – der sichere, zielgerichtete und kompetente Umgang mit den vielfältigsten analogen und digitalen Medien. Man kann sicher nicht erwarten, dass ein Trainer alle digitalen Medien kennt und souverän damit

04.

Profitrainer: trainiert flexibel und souverän, entwickelt zielorientiert individuelle Trainings

05.

Seniortrainer: entwickelt eigene Lernformate, designt Blended-Learning-Konzepte

06.

Quelle: Die fünf Stufen entstanden analog zu einem Modell von Patricia Benner



umgehen kann. Die Medien, die im Präsenztraining zum Einsatz kommen, sollte er jedoch beherrschen und gezielt einsetzen.

5. Metakompetenz.

Gemeint ist die Fähigkeit des Trainers, auf einer höheren (Meta-)Ebene zu agieren. Dazu gehören die Kommunikation über die Kommunikation (Metakommunikation), die Fähigkeit, in den Köpfen der Teilnehmer Bilder entstehen zu lassen (Metaphorik), und die Fähigkeit, in Schlüsselmomenten des Trainings auf der metaemotionalen Ebene zu reflektieren und letztlich auch zu handeln (Metaemotion).

6. Prozesskompetenz.

Neben der inhaltlichen Arbeit an Sach- und Fachthemen kann und muss der Trainer im Seminar oder im Workshop den Gruppenprozess steuern. Dabei ist es hilfreich, das gesamte Training als einen Prozess zu betrachten, in dem Veränderungen, also Kursabweichungen, völlig normal sind. So findet zum Beispiel auf der einen Seite die Arbeit am Thema statt. Auf der anderen Seite nimmt der Trainer die Signale auf der Beziehungs-, Prozess- und Gruppenebene peripher auf und reflektiert sie.

Dies ist wichtig, um auf mögliche Störungen zeitnah reagieren zu können. Prozesskompetenz meint genau diese Fähigkeit, im nächsten Moment darauf einzugehen, was gerade im Seminar passiert. Der Trainer muss darüber hinaus wissen, was genau nötig ist, damit bestmögliche Ergebnisse erzielt werden können. Zur Prozesskompetenz gehören eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit, Selbstreflexion und das sensible Steuern von zielgerichteten Interventionen, die sich aus der Auswertung der Beobachtungen ergeben.

Weitere Trainerkompetenzen sind die „Veränderungskompetenz“ (Ist der Trainer in der Lage, einen Veränderungsbedarf zu erkennen und darauf aufbauend neue Ziele zu erarbeiten?), die „psychische Belastbarkeit“ (Kann der Trainer Konflikte in der Gruppe lösen?), die „Stressbelastbarkeit“ (Sie ist nötig angesichts wechselnder Orte, Menschen und Themen), die „physische Ausdauer“ (intensive und lange Seminare und Teamcoachings), das „sehr gute mündliche

und schriftliche Ausdrucksvermögen“ (Kann der Trainer die multisensorische Sprache anwenden, die alle Sinne anspricht?), die „Lernfähigkeit“ (Der Trainer ist Vorbild für das lebenslange Lernen) und die „Merkfähigkeit und Konzentration“.

Authentizität ist „Must-have“

Trainer fungieren als Modell und Vorbild für ihre Teilnehmenden. Sie müssen absolut integer und authentisch sein. Ein Gegenüber spürt es, wenn man nicht ehrlich ist. Unsere Spiegelneuronen versorgen uns zuverlässig mit Informationen über nonverbale Signale und damit auch über die Absichten, Haltungen und Einstellungen von den Menschen, die wir beobachten. Diese kleinen Zellen sind auch der Grund, warum Menschen sich spontan verstehen und spüren, was andere Menschen gerade erleben und fühlen. „Spiegelungsphänomene sind von zentraler Bedeutung für die Aufnahme und Weitergabe von sozialer Kompetenz, denn sie bilden die neurobiologische Basis für das Lernen am Modell, dem Lernen von anderen Menschen und vor allem von Vorbildern“, steht im „Handbuch Bildung, Training und Beratung“ (Beltz Verlag, 2012).

Supervision, Coaching und kontinuierliche Selbstreflexion helfen uns dabei, den eigenen blinden Flecken auf die Spur zu kommen. Die meisten Trainer lernen in ihren Ausbildungen das „Johari-Fenster“ kennen – benannt nach seinen Erfindern Joseph Luft und Harry Ingham. Vor gut 60 Jahren beschrieben sie mit ihrem Johari-Fenstermodell unter anderem den Ort des „blinden Flecks“, jenen Teil unseres Ichs, den wir selbst nicht wahrnehmen – die Empfänger unserer Botschaften allerdings schon. Die anderen reagieren unter Umständen mit einer gewissen Abwehr auf diese blinden Flecken. Wir sollten unseren blinden Fleck also besser kennen, vor allem wenn wir mit Menschen arbeiten. Es stellt sich die Frage, wie das geht, da es ja wortwörtlich „blinde“ Flecken sind. Wir müssen ein schönes, schweres Stück Weg zurücklegen, um diese Schatten oder unbekannten Teile zu entdecken. Supervision und ausgewählte Seminare der Persön- →



Berufsbegleitend. Praxisnah. Individuell.

Ihre Weiterbildung neben dem Beruf:

■ MBA International Business
Management & Leadership

Nächster Start: März 2020

■ Master
Wirtschaftspsychologie

Nächster Start: März 2020

■ Zertifikatslehrgang
Business Coaching

Nächster Start: Oktober 2020

Professional School
of Business & Technology

Hochschule Kempten

Telefon 08 31 25 23 - 125

www.hs-kempten.de/weiterbildung

weiterbildung@hs-kempten.de

titelthema

→ lichteitsentwicklung gehören dazu. In unserer Kultur sind Menschen eher ungeübt darin, über ihre tief verborgenen Bedürfnisse zu sprechen. Sehr schnell gelten wir als bedürftig und dieser Begriff ist leider immer noch eher negativ konnotiert.

Wie oft erlebe ich Kollegen, die sich offenbar nicht bewusst sind, wie inkongruent und wenig authentisch sie wirken. Die Folgen: Sie langweilen ihr Publikum, es kommt keine gute Beziehung zustande und damit auch nicht die positive Atmosphäre, die ein wirksamer Lernprozess braucht. All das ist immer dann der Fall, wenn dem Trainer nicht bewusst ist, welche einengenden Glaubenssätze er über sich, sein Publikum oder das Thema in vielerlei Form von sich gibt und dass sich eigene ungeklärte Anliegen unbewusst im Training Raum nehmen.

Trainer muss den „Raum für Neues“ schaffen

Unsere Authentizität wird immer dann besonders auf die Probe gestellt, wenn unerwartete Ereignisse eintreten und sich das auf die eigene Befindlichkeit auswirkt. Eine gute Trainerpersönlichkeit muss in der Lage sein, diese Gefühle bewusst einzuordnen und so zu balancieren, dass die Trainingsgüte nicht nachteilig beeinflusst wird. Auch wenn Trainer den üblichen Trainingspfad verlassen und auf Tagungen ungewöhnliche Wege

gehen, ist ihre Authentizität gefordert. Sie springen ins Wildwasser und müssen etwas Neues tun. Dabei zeigen sie sich als Mensch (gewollt oder ungewollt), denn sie können weniger planen und vorhersehen.

Es gibt ein Bild, das den Umgang mit dem Neuen gut veranschaulicht: Angenommen, das Neue ist ein Drache! Aus diesem Ungeheuer machen wir in unserer modernen Welt einfach etwas „Ungeheuerliches“. Ich mag das Bild des Drachens in diesem Zusammenhang sehr, weil viele Menschen das Neue erst einmal negativ bewerten. Wie begegnet eine souveräne Trainerpersönlichkeit einem „Drachen“? Sie soll ihren Auftraggeber ja weiterbringen und dafür entweder eine Lösung anbieten oder den Menschen dabei helfen, selbst eine Lösung zu finden. Der Trainer muss also die Kunst beherrschen, mit dem Ungeheuerlichen umzugehen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie das geschieht – hier eine Übersicht über die klassischen Formen (nach Robert Dilts) des Umgangs mit dem „Drachen“:

- Die Unschuld – sie weiß von nichts.
- Der Waise – wird vom Drachen überwältigt.
- Der Märtyrer – wird vom Drachen verfolgt.
- Der Wanderer – geht dem Drachen aus dem Weg.
- Der Krieger – bekämpft den Drachen.
- Der Zauberer – akzeptiert und transformiert den Drachen.

Es braucht also eine Persönlichkeit (Zauberer), die Wandlungsprozesse schon durchgestanden hat. Diese Persönlichkeit kann einen Raum öffnen, in dem andere Menschen arbeiten können, um ihren eigenen Umgang mit dem Ungeheuerlichen zu lernen. „Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren“, hat André Gide einmal gesagt. Da braucht es Seefahrer, Nautiker, Lotsen, die mit den Menschen vorangehen und gemeinsam mit ihnen Konzepte entwickeln.

Faktenlernen geht heute einfach. Die digitalen Tools sind diesbezüglich ein wahrer Segen – bewahren sie uns doch vor zu viel unnötigem Training. Die Präsenzseminare werden zukünftig kürzer und pointierter sein. Mikrotrainings etablieren sich mehr und mehr, also müssen



Buchtipps. Barbara Messer: Wir brauchen andere Trainings – wie wir Menschen weiterbilden können, Gabal Verlag, Offenbach 2019, 200 Seiten, 29,90 Euro

die Trainer schneller einen guten Rahmen schaffen und halten. Blended-Learning-Konzepte sind Standard. Trainer sollten einen sicheren Ort schaffen, an dem Menschen etwas erleben, was sie motiviert, und etwas denken, tun und ahnen, was sie womöglich bisher noch nicht im Blickfeld hatten. Sie müssen also einen ganz besonderen Raum schaffen. Ich spreche hier vom Raumöffnen, Raumhalten und Raumschließen.

Es geht um einen Raum, in dem andere Menschen ihre eigenen Erfahrungen machen können. Dafür braucht es die Reife und die Erfahrung, das so hinzubekommen, dass dieser Raum sicher und ermöglichend ist. Wir müssen ahnen, wissen und kennen, was darin alles erlebbar sein kann. Und natürlich bringen die Teilnehmenden ihre eigenen Erfahrungen mit – die sie in diesem Lern-Raum weiterentwickeln. Selbstverständlich spreche ich hier von einem echten Raum, also von dem Trainingsraum, in dem das Lernen oder die neuen Erfahrungen stattfinden. Dies kann auch ein anderer Ort sein als der Seminarraum im Tagungshotel.

Und dann gibt es ja auch noch einen eigenen, inneren Lernraum. Dazu gehören unsere Assoziationen, Gedanken und Erfahrungen. Im Folgenden ist aber der konkrete Trainingsraum gemeint. Die Rolle der Trainerpersönlichkeit beschreibt Karlfried Graf Dürckheim in diesem Zusammenhang folgendermaßen: „Stellen Sie sich einen leeren Raum vor, in dem nichts ist. An Ihrer Weise, durch diesen Raum zu gehen, verwandeln Sie ihn entweder in einen Stall oder in eine Kirche.“

Barbara Messer ●



AUTORIN

Barbara Messer
(Jahrgang 1962)
arbeitet seit 1996
freiberuflich als
Trainerin. Messer

wurde insbesondere durch die Entwicklung gehirngerecht aktivierender Präsentations- und Trainingsmethoden bekannt. Kürzlich ist sie von Hannover nach Hamburg umgezogen.

Barbara Messer
Groß Borsteler Straße 40
22453 Hamburg
Tel. 01577 5758727
www.barbaramesser.de

Her mit den „Magic Moments“

Rezension. Barbara Messer hat sich in ihrem neuen Buch „Wir brauchen andere Trainings“ grundsätzliche Gedanken über die Trainings und Workshops von morgen gemacht und liefert wertvolle Impulse – auch für die alten Hasen. Die Zukunft gehört den wirklich maßgeschneiderten, nutzerfreundlichen, emotionalisierenden und an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Trainings.



Zukunft Personal Europe 2019. In der Weiterbildungshalle nutzte Barbara Messer 45 Minuten lang ihre Bühne.

Das Überraschende an Messers Buch ist, dass es zuerst einmal ganz grundsätzliche Gründe liefert, warum Trainings in einem Seminarraum nach wie vor Sinn machen: Trainings können Menschen zu einem anderen Verhalten bewegen, dafür sorgen, dass sie ihre Neugier wiederentdecken und Festgefahrenes infrage stellen.

Bahn frei für die „tieferen“ Anliegen

Es wird dem Leser aber auch sehr schnell klar, dass Präsenzseminare nur deshalb nicht aussterben werden, weil es Menschen gibt, die die Methodik und die Didaktik ständig verbessern. Messer gehört zweifellos zu diesen Menschen. Sie will mit ihrem Buch außerdem noch provozieren. In der „recht behäbigen“ Trainingswelt sollen überflüssige Seminare wegfallen und das „tiefe“ Anliegen wieder im Mittelpunkt stehen. Ohne ein radikales Umdenken wird das nicht gehen. Messer kennt die Szene und weiß: „Trainings, die inhaltlich tagelang an der Oberfläche dümpeln und sich um die allgemeinen Kommunikationsthemen ranken, werden Menschen wohl kaum dazu bringen, grundlegend anders zu denken und zu handeln.“

Die Seminarteilnehmer der Zukunft brauchen also hochkarätigere Lernprozesse, die ihnen unter anderem Kreativität, kritisches Denken, Kommunikationsstärke und den Willen zur Zusammenarbeit mit anderen vermitteln. Gute Trainings bieten genau an diesem Punkt motivierende Impulse von außen, Perspektivenwechsel und Inspiration. Dafür

brauchen wir aber auch besondere Trainer: Menschen, die als Modell dienen. Deshalb legt Messer in ihrem Buch so viel Wert darauf, die künftigen Kompetenzen von Trainern zu beschreiben. Für die besagten Impulse brauchen wir aber auch besondere Momente in den Trainings. Messer beschreibt zum Glück sehr ausführlich und beispielhaft, wie sie in ihren Trainings „Magic Moments“ inszeniert (Ereignisse, die alle Beteiligten mitnehmen, emotionale Erschütterungen, die im positiven Sinne Spuren hinterlassen und die der Anfang einer Transformation sein können).

Die Aufmerksamkeit der Teilnehmer gewinnen

Eine Inszenierung besteht in der Regel darin, dass Messer (manchmal zusammen mit Co-Trainern) quasi als „Schauspielerin“ in eine Rolle schlüpft und den Seminarteilnehmern eine emotionale Szene vorspielt. Das kann ein Manager sein, der sein Scheitern beschreibt, ein Werkstattmeister, der einen Mitarbeiter belehren muss und dabei den erhobenen Zeigefinger vermeiden will, oder ein Abteilungsleiter, der Kündigungen aussprechen soll und einem Kollegen seine Schuldgefühle beichtet.

Einmal musste Messer für verunsicherte Einzelhändler ein Training zum Thema „Zukunft des Handel“ geben. Sie überlegte, in welchem Laden sie selbst gerne einkauft. Es war ein Outdoor-Laden, der tolle Aktionen veranstaltet, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Messer baute im Seminarraum ein Zelt auf, schrieb die von ihr beobachteten Erfolgsfaktoren des Outdoor-Ladens auf A4-Zettel und reichte sie aus dem Zelt heraus zu ihrer Co-Trainerin, die diese vorlas und an eine Pinwand klebte, an der auch (um die Illusion perfekt zu machen) einige typische Outdoor-Gegenstände hingen. Man kann sich vorstellen, wie hoch die Aufmerksamkeit der Seminarteilnehmer war und wie engagiert sie die zur Diskussion gestellten Erfolgsfaktoren auf Relevanz für das eigene Geschäft durchleuchteten. Dieser eindrucksvolle Moment wurde mit leicht zu beschaffenden Mitteln und mit viel Fantasie erzeugt.

Insgesamt werden acht solcher szenischen Einstiege in ein Trainingsthema vorgestellt. Und natürlich haben bei Messer auch die Teilnehmer ihre Auftritte – wenn zum Beispiel Präsentationen wie TV-Casting-Shows ablaufen. Das klingt nach der guten alten Suggestopädie, wurde aber von einer kreativen Trainerin entscheidend weiterentwickelt.

Martin Pichler ●