



Eine Frage des Vertrauens

Grafik/Foto aus
Copyright-Gründen
entfernt

Vertrauensvolle Beziehungserfahrungen im Seminar können emotionale und kognitive Störfaktoren ausräumen und so Lernprozesse erheblich verbessern. Praktische Hinweise für einen solchen Vertrauensaufbau zwischen Teilnehmern und Trainern ergeben sich aus der Neurobiologie der sozialen Bindung.

„Wann fangen Sie endlich mit dem eigentlichen Seminar an?“ Diesen Zwischenruf eines Teilnehmers hat ein Trainerkollege erlebt, als er die Einstiegssequenz seines viertägigen Führungskräfte-seminars mit einer Vorstellungsrunde und zwei Kennenlern-Übungen besonders lang gestaltete. Eine heikle Situation, denn eine falsche Reaktion hätte den Teilnehmer verprellen und die Stimmung des Seminars bedrohen können. Der

Trainer entschärfte die Lage, indem er den Teilnehmer freundlich ansah und sagte: „Ja, da sprechen Sie aus, was sich einige hier wahrscheinlich denken“.

Die paradoxe Intervention hatte Erfolg: Der Teilnehmer freute sich, dass seine Botschaft angenommen und nicht mit einem Gegenangriff quittiert wurde. Für den Trainer wiederum erwies sich die „Störung“ als Anlass für eine Vertrauensübung: Indem er sich bedankte und die restliche Grup-

pe ermutigte, Widerstände offen auszusprechen, fand er nicht nur Zugang zu einem kritischen Teilnehmer. Als Rollenmodell lebte er außerdem vor, dass vertrauensvolle Beziehungen – im Seminar wie zwischen Führenden und Geführten – weniger mit Anpassung und Harmonie zu tun haben als mit Mut und Akzeptanz.

Selbsterhaltung vs. Lernbereitschaft

Widerständen wertschätzend zu begegnen (wie das geht, s. Kasten S. 25) ist also eine gute Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen. Dabei geht es nicht um ein seichtes „alle haben sich lieb“. Vielmehr kann eine gute Beziehung mit den Teilnehmern helfen, emotionale und kognitive Störfaktoren auszuräumen und die Lernbereitschaft zu erhöhen. Warum das so ist, lässt sich mit Rückgriff auf die Neurobiologie erklären. Eine entscheidende Rolle spielt dabei das Vertrauens- und Bindungspeptid Oxytocin, das durch gute Beziehungserfahrungen ausgeschüttet wird und kooperationsfördernd, angstlösend und motivierend wirkt.

Wer bei Widerständen hingegen auf Konfrontation setzt, löst bei seinen Teilnehmern das Gegenteil aus. Denn Menschen verfügen über einen neurobiologischen Abwehrmechanismus, der – bildlich gesprochen – so funktioniert: Wenn unsere Bedürfnisse bedroht werden, fahren wir unser Bindungssystem zugunsten unseres Selbsterhaltungssystems herunter. Das Oxytocin nimmt ab, wir schalten unser hormonelles und vegetatives System auf Gefahrenabwehr- und Überlebensmodus, unsere Lern- und Kooperationsbereitschaft sinkt rapide. Bei manchen Teilnehmergruppen ist das der vorherrschende Zustand,

umso mehr, je rauer und unsicherer das Umfeld ist, aus dem sie kommen. Im Extremfall reagieren Teilnehmer, die sich ausgegrenzt oder herabgewürdigt fühlen, sogar aggressiv. Das geschieht oft unwillkürlich, denn Zurückweisung löst regelrecht physische Schmerzen im Körper aus, ein Mechanismus, der evolutionsgeschichtlich die – mit Sicherheit tödliche – Trennung von der Gruppe verhindern sollte. Dieses neurobiologische Selbsterhaltungsprogramm müssen Trainer durchbrechen, um Lerneffekte zu erzielen.

Die dreifache Lernrelevanz des Vertrauens

Dafür braucht es aber Vertrauen und positive Beziehungserfahrungen in der Gruppe. Oder neurobiologisch gesagt: Das Oxytocin-Niveau sollte möglichst hoch gehalten werden. Das wirkt sich gleich dreifach auf die Lernprozesse im Seminar aus. Erstens: Akzeptanz in der Gruppe und Lernmotivation des Einzelnen hängen eng zusammen. Das lässt sich damit erklären, dass besonders viele Oxytocin-Rezeptoren in Regionen des Mittelhirns liegen, die auch für die Dopaminproduktion zuständig sind. Dopamin wiederum ist ein entscheidender Faktor für das Motivations- und Belohnungssystem. Die Menge des einen Botenstoffs wirkt also indirekt auf die des anderen. Oder einfacher gesagt: je besser die Beziehungen, desto höher die Motivation.

Oxytocin fördert zweitens aber nicht nur Ak-

zeptanz und Vertrauen, umgekehrt setzen auch Akzeptanz und Vertrauen Oxytocin frei. Es entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf einer im wahrsten Wortsinn guten zwischenmenschlichen Chemie. Das tut nicht nur der Beziehungsqualität gut. Neurowissenschaftliche Empathiestudien deuten darauf hin, dass auch der Aktivierungsgrad der Spiegelneuronen stark mit der Chemie zusammenhängt. Da die Spiegelneuronen die Hardwaregrundlage sowohl für das Einfühlungsvermögen als auch für das Imitationslernen darstellen, ist ein Seminarerfolg ohne gute Beziehungserfahrungen zwischen Trainer und Teilnehmern schlicht unmöglich.

Drittens ist Oxytocin ein potenter Angstlöser und erlaubt es Seminarteilnehmern, die Komfortzone in Richtung Lernzone zu ver-

lassen. In Studien wurde nachgewiesen, dass Oxytocin bei ängstlichen Männern negative Selbstbewertungen nach einer Präsentationsaufgabe verringert.

So entsteht Vertrauen im Seminar

Insofern hatte der eingangs erwähnte Trainerkollege mit seiner langen Einstiegssequenz durchaus recht, denn sie diene ja der Herstellung von Beziehungen. Allerdings empfiehlt es sich je nach Zielgruppe, die Gründe für besonders lange Aufwärmzeiten transparent zu machen – oder eben die auftretenden Widerstände für den Vertrauensaufbau zu nutzen.

Um die Erkenntnisse der neurobiologischen Bindungsforschung im Seminar umzusetzen, ist die Haltung des Trainers entscheidend. Denn Veränderung entsteht erst, wenn Menschen aufhören, sich vorschnell von ungeliebtem Verhalten verabschieden zu wollen, um es durch ein gewünschtes Verhalten zu ersetzen. Stattdessen gilt es zunächst einmal zu akzeptieren, wie und was man ist. Trainer brauchen die Fähigkeit, einen wertfreien Raum zu schaffen, in dem die Teilnehmer die Möglichkeit haben und sich auch trauen, sich in Verhaltensexperimenten auszuprobieren, Fehler zu machen und sich auch mit ihren Schattenseiten zu zeigen. Aus dieser Haltung ergibt sich eine Reihe methodischer Konsequenzen.

Wertfrei und bedarfsgerecht

Beschreiben statt bewerten – das ist die vielleicht wichtigste Methode, mit der Trainer ihre Teilnehmer darin unterstützen können, ihre inneren Welten und Dynamiken beschreiben zu lernen, ohne dabei in Kategorien wie



Die Autoren: Franz Hütter hat sich auf den Praxistransfer aus der Hirnforschung für Personalverantwortliche, Trainer, Berater und Coaches spezialisiert. Er bietet neurowissenschaftlich fundierte Train-the-Trainer-Seminare und einen Wissenschaftsservice. Außerdem lehrt er Applied Cognitive Neuroscience an der Hochschule für Angewandtes Management in Erding. Kontakt: www.brain-hr.com



Sylvia Wörner ist Beraterin, Trainerin und Coach und begleitet Change-Prozesse in der Wirtschaft. Als Geschäftsführerin und Lehrtrainerin der tuba Trainer- und Beraterakademie steht sie für einen Ausbildungsansatz, der angehenden Beratern Know-how über Methoden und Techniken in Kombination mit einem soliden Veränderungsverständnis vermitteln möchte. Kontakt: www.tuba-akademie.de

„richtig“ oder „falsch“, „gut“ oder „schlecht“ zu denken. Dabei ist davon auszugehen, dass jedes Verhalten, das ein Teilnehmer zeigt, auf dem Hintergrund seiner Erfahrungen zunächst einmal sinnvoll ist. Trainer sollten neugierig und offen sein und versuchen, diese Verhaltensweisen wertfrei zu verstehen.

Eine vertrauens- und beziehungsorientierte Seminargestaltung erfordert es darüber hinaus, prozessorientiert und am „Hier und Jetzt“ zu arbeiten. Dazu gehört es, in flexiblen Trainingseinheiten statt in starren Abläufen zu planen. Trainer sollten also die Struktur des Seminars und die Auswahl der Übungen im Rahmen des Auftrags jederzeit an der aktuellen Situation und dem Anliegen der Teilnehmer ausrichten, statt umgekehrt von den Teilnehmern zu verlangen, sich dem Trainer und seinen Plänen anzupassen.

Akzeptanz braucht Achtsamkeit, Achtsamkeit setzt voraus, dass überhaupt genügend Zeit vorhanden ist, sich wahrzunehmen. Eine methodische Folgerung aus der neurobiologischen Bindungsforschung ist daher die konsequente Entschleunigung der Seminargestaltung. Teilnehmer sollen Zeit haben, im Seminar anzukommen, sich untereinander und den Trainer kennenzulernen. Gerade der

Seminarbeginn sollte daher zeitlich großzügig gestaltet und nicht zugunsten des „eigentlichen“ Seminarinhalts gekürzt werden.

Vertrauen braucht Schutz

Menschen lassen sich unterschiedlich schnell und tief auf Veränderungsprozesse ein. Um sich zu öffnen, brauchen Teilnehmer Sicherheit und das Vertrauen, das mit dem, was sie von sich zeigen, gut umgegangen wird. Daher gilt es, als Trainer auch das Bedürfnis nach Schutz und Bewahren zu würdigen. Hierzu tragen transparente Regeln bei. So können Trainer und Teilnehmer zum Beispiel „Freiwilligkeit“ vereinbaren. Das heißt, dass alle Teilnehmer das ausdrückliche Recht – aber auch die Verantwortung – haben, selber zu prüfen, auf was im Seminar sie sich einlassen wollen und auf was nicht.

Eine weitere Methode, um für die neurobiologischen Voraussetzungen für ein hohes Oxytocin-Niveau der Teilnehmer zu sorgen, besteht darin, dass sich der Trainer selbst als Modell zu Verfügung stellt, an dem Teilnehmer ihre eigene Beziehungsgestaltung entdecken und alternative bzw. neue Beziehungserfahrungen machen können. Dahinter steht die Überzeugung, dass der Mensch erst am „Du“ zum „Ich“ werden kann. Um sich als dieses „Du“ anbieten zu können, müssen Trainer aktiv zuhören und emotionale und beziehungsrelevante Wahrnehmungen zurückspiegeln. Aber auch hier gilt das oberste Gebot der wertfreien und wertschätzenden Kommunikation. Denn so schwer das für den Lernerfolg so wichtige Vertrauen herzustellen ist, so leicht ist es auch wieder verspielt.

Franz Hütter, Sylvia Wörner ■

Vertrauen aus Widerstand

Widerstände der Teilnehmer gegen den Trainer oder die Inhalte können den Seminarerfolg ernsthaft gefährden. Sie sind aber auch eine Chance für Beziehungserfahrungen, die helfen können, Störfaktoren auszuräumen und die Lernbereitschaft der Teilnehmer zu erhöhen. Sieben Tipps für den richtigen Umgang mit Widerständen:

1. URSACHE KLÄREN

Der Trainer spricht den Widerstand direkt an und fragt nach möglichen Gründen.

2. BEOBACHTEN

Erst wenn sich das Widerstandsverhalten voll entfaltet, kann sich der Trainer ein Bild von der Abwehrorganisation des Teilnehmers machen.

3. WIDERSTAND KONFRONTIEREN

Der Trainer macht dem Teilnehmer sein (widerprüchliches) Verhalten bewusst erlebbar.

4. WIDERSTAND „STREICHELN“

Der Trainer würdigt den Widerstand des Klienten als Entscheidung: „Es ist gut, wenn du hier nicht weitergehst, ich werde dich nicht drängen.“

5. WIDERSTAND VERSTÄRKEN

Der Trainer veranlasst den Teilnehmer dazu, sein Verhalten bewusst zu übertreiben und auszuagieren: „Vielleicht hast du mir noch nicht genug misstraut. Nimm' dir Zeit, mich weiter zu testen.“

6. BEDEUTUNG AUSSER KRAFT SETZEN

Der Trainer definiert das Widerstandsverhalten so, dass es seine Bedeutung für den Fortgang der Beratung verliert: „Ich freue mich, dass du da bist. Ob du mir glaubst oder nicht, spielt keine Rolle. Es ist so.“

7. AUFGEBEN ANERKENNEN

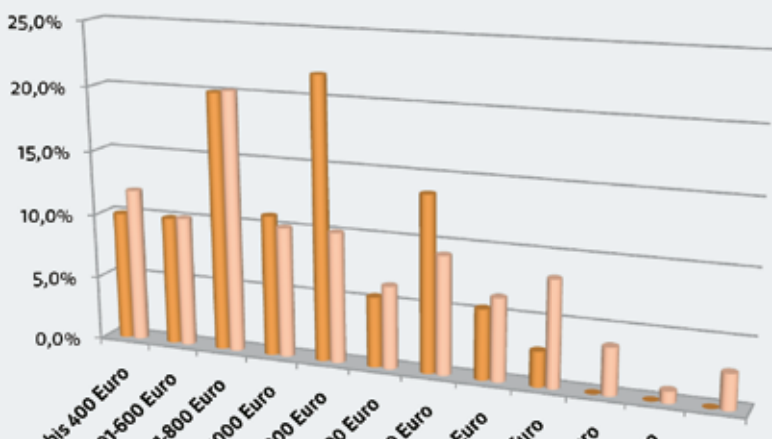
Indem der Teilnehmer seinen Widerstand aufgibt, setzt er sich einem Risiko aus. Dies ist nicht selbstverständlich und verdient Anerkennung.

Trainingaktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs

Besser beraten, besser ankommen, besser verdienen

ABB. 2: HONORARSÄTZE BEI 9-10 JAHREN TRAINERTÄTIGKEIT



SO BRINGEN SICH TRAINER IN FORM

- Die unentdeckten Kunden:
neue Zielgruppen für Trainer, Berater, Coachs
- Neue Präsentationsformate:
Kultreden, Mitmach-Events, Trainerquickies
- Tools und Bausteine im Praxistest:
Methodenempfehlungen zum Nachmachen

EXKLUSIVE VORTEILE NUTZEN

- + Marktstudien gratis
- + Beitragsarchiv gratis
- + Themendossiers gratis
- + Sonderpreise auf Bücher, eBooks, Vertragsmuster
- + Rabatte auf weiterbildungsprofis.de
- + Rabatt auf den Petersberger Trainertagen

Grafik/Foto aus
Copyright-Gründen
entfernt

Jetzt bestellen und dazugehören:

www.trainingaktuell.de/abo