

E-Book inside

Petra & Ralf Dannemeyer

Train the Trainer

Kompendium für den schönsten Beruf der Welt

REIHE COACHING & BERATUNG • Interaktion

 Junfermann

Petra und Ralf Dannemeyer
Train the Trainer
Kompendium für den schönsten Beruf der Welt



www.junfermann.de



planetpsy.de



blogweise.junfermann.de



www.facebook.com/junfermann



www.youtube.com/user/junfermann



www.instagram.com/junfermannverlag

PETRA UND RALF DANNEMEYER

TRAIN THE TRAINER

KOMPENDIUM FÜR DEN SCHÖNSTEN BERUF DER WELT

Junfermann Verlag
Paderborn
2025



Copyright	© Junfermann Verlag, Paderborn 2025
Coverfoto	© radiorio (https://stock.adobe.com)
Autorenfoto	Uwe Germar (https://m4medien.eu)
Abbildungen (soweit nicht anders angegeben)	Christian Berger (mindreflection-design.de)
Covergestaltung/Reihenentwurf	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Satz & Layout	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wir behalten uns eine Benutzung des Werkes für Text und Data Mining i.S.v. § 44b UrhG vor.

Junfermann Verlag GmbH, Driburger Straße 24d,
D-33100 Paderborn, Tel.: +49 5251 1344-0,
E-Mail: infoteam@junfermann.de

Bibliografische Information der
Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7495-0569-2

Dieses Buch erscheint parallel als E-Book.

ISBN 978-3-7495-0570-8 (EPUB), 978-3-7495-0571-5 (PDF).



Dieses Buch dient Menschen, deren Interesse primär dem beruflichen oder persönlichen Wachstum gewidmet ist. Insbesondere richtet es sich an Trainerinnen und Trainer, die sich beruflich weiterentwickeln und ihre methodischen Möglichkeiten erweitern möchten. Was sie damit in der Praxis anfangen, unterliegt ihrer eigenen Verantwortung. Psychologische Übungen und Formate sind nicht als Ersatz für therapeutische oder ärztliche Behandlungen zu verstehen. Alle Informationen sind mit größter Sorgfalt und nach wissenschaftsjournalistischen Kriterien recherchiert und aufgeschrieben. Eine Haftung für die Richtigkeit der Inhalte kann dennoch nicht übernommen werden, weder von der/dem Autor:in noch vom herausgebenden Verlag.

Für unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Den Menschen, die seit der Gründung des perspektiven-Instituts (1996) den Mut aufbrachten, ihre Neugier, ihre Gier auf Neues, zu leben und sich auf das Unbekannte einzulassen. Danke, dass ihr uns euer Vertrauen geschenkt habt!

Für alle, die sich jetzt auf den Weg machen, in Trainings und Seminaren nach neuen Möglichkeiten für ihr Leben zu suchen. Und für die Kolleginnen und Kollegen, die diese Menschen auf ihrem Weg begleiten. Möge dieses Buch eine Quelle der Inspiration und des Wachstums sein. Euer Streben nach Kompetenz und Verständnis ist in dieser turbulenten Zeit wie ein Licht in der Dunkelheit.

Inhalt

Vorwort.....	9
Einführung	11
1. Trainer TUN – Trainer SEIN	15
2. Die Persönlichkeit der Trainerin/ des Trainers.....	21
2.1 Persönlichkeit – was ist das eigentlich?.....	22
2.2 Selbstwert – Selbstwertgefühl – Selbstkonzept.....	24
2.3 Das Ego	27
2.4 Masken und Rollenspiele	28
2.5 Sechs emotionale Fallen, sechs Trainertypen – und ihre Besonderheiten..	33
2.6 Im Spiegelkabinett von Übertragung und Gegenübertragung	44
2.7 Fürchtet euch nicht! Von der Angst im Seminar.....	47
2.8 Typisch authentische Trainerin, typisch authentischer Trainer	51
2.9 Trainers-Coaching auf dem Dreier-Loop der Veränderung.....	54
3. Arten von Seminaren	63
3.1 Aspekte der Auftragsanbahnung und Teilnehmerakquise.....	63
3.2 Unterscheiden, worum es geht: Systematisierung von Seminaren	65
4. Gruppendynamik erkennen, verstehen, transformieren	83
4.1 Menschenansammlung – Gruppe – Team	83
4.2 Gruppenprozesse – Gruppendynamik.....	86
4.3 Die Themenzentrierte Interaktion.....	94
4.4 Psycho-Logik für Trainerinnen und Trainer	97
4.5 Trainers-Coaching zur Analyse gruppendynamischer Prozesse.....	108
5. Irrungen & Wirrungen, Störungen & Klärungen:	
 Die Tücken der Kommunikation im Seminar	115
5.1 Geglückte Kommunikation – missglückte Kommunikation	115
5.2 Nichts sagen? Geht nicht: Wir kommunizieren immerzu	117
5.3 Mit vier Mündern sprechen, mit vier Ohren hören:	
Das Kommunikationsquadrat.....	119
5.4 Trainer, Teilnehmer & Thema: Das IPO-Dreieck.....	122
5.5 Was machen wir mit den vielen Theorien?.....	125

5.6	Die vielen Facetten der Kommunikation.....	126
5.7	Trainer-Coaching zur Transformation des inneren Dialogs.....	130
5.8	Kommunizieren mit Herz und Verstand.....	138
5.9	Was mit den Worten schwingt: Paraverbale Kommunikation	148
5.10	Den Körper sprechen lassen: nonverbale Kommunikation.....	153
5.11	Fragetechniken: Wer fragt, führt. Wer nicht fragt, wird vorgeführt	161
5.12	Immer wissen, um was es geht: Ansagen – Aussagen – Fragen	174
5.13	Feedback – ein heikles Thema.....	182
6.	Seminare und Trainings im Spiegel der Neurobiologie.....	197
6.1	Die Revolution in der Neurobiologie.....	197
6.2	Richtig was los im Gehirn: die Informationsverarbeitung.....	200
6.3	Exkurs: Vier psychologische Grundbedürfnisse	202
6.4	Neurodidaktik – die Kunst gehirngerechter Seminarmethodik.....	204
6.5	Exkurs: Neuro-Bullshit – große Mythen der Trainer-Szene	206
6.6	Was ist gehirngerechtes Lernen?	210
6.7	Trainingsmodelle im Lichte der Neurodidaktik	216
6.8	Methoden durch die Linse der Neurodidaktik betrachtet.....	230
6.9	Zusammenfassung: Die Essenz dieses Kapitels.....	284
7.	Herausforderungen des Seminaralltags	285
7.1	Umgang mit „störenden“ Teilnehmenden.....	288
7.2	Statusspiele: Macht, Einfluss und Dynamik im Seminar.....	291
7.3	Umgang mit Fehlern und Kritik.....	303
7.4	Ende gut – alles gut! Ende schlecht – alles schlecht?	309
8.	Pass gut auf dich auf! Selbstfürsorge im Trainerberuf.....	313
8.1	Mentale Selbstfürsorge (Mental Self Care).....	313
8.2	Körperliche Selbstfürsorge (Physical Care).....	317
8.3	Emotionale Selbstfürsorge (Emotional Self Care).....	320
8.4	Übungen für ein gutes Trainer-Leben	324
8.5	Die beste Ressource für die Selbstfürsorge: einen Anker setzen.....	328
8.6	Trainers Coaching auf der Rose der Erkenntnis.....	333
	Epilog.....	345
	Danksagung.....	347
	Literatur.....	348

Vorwort

Ein Buch für Trainerinnen und Trainer. Nicht nur für angehende Kolleginnen und Kollegen in der Ausbildung, sondern auch für diejenigen, die bereits vor Publikum Seminare, Workshops und Trainings geben und nach neuen Impulsen suchen. Ein Buch, das den Namen „Train the Trainer“ und vor allem den stolzen Untertitel „Kompendium für den schönsten Beruf der Welt“ verdient. Das ist unser Anspruch.

Damit das gelingt, wollten wir etwas Neues schreiben. Anfangen, wo andere aufhören.

Es gibt so viel gute Literatur für Seminarleiter:innen. Deren Autoren haben darüber geschrieben, wie aus ihrer Sicht wirksame Trainings zu konzipieren seien und, vor allem, wie Trainerende das Verhalten von Teilnehmenden verändern, ihre Fertigkeiten erweitern und ihre Motivation steigern – sie also „entwickeln“ können.

Wir verfolgen einen anderen Ansatz: Wir nehmen in diesem Buch die Trainerin, den Trainer in den Fokus. Persönlichkeit, Glaubenssätze, Menschenbild und damit die Sicht auf Teilnehmer:innen und Auftraggeber – und das Potenzial, die Dinge zu verändern. Sich selbst weiterzuentwickeln.

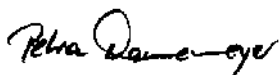
Wir laden dich ein, mit diesem Fokus auf dich selbst zu blicken, auf dein Inneres, deine Vorannahmen und deine Wirkung auf andere Menschen. Du, und nicht der Teilnehmende, stehst in diesem Buch im Mittelpunkt.

Es ist ein Veränderungsbuch für Trainerinnen und Trainer.

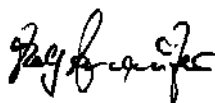
Du erfährst viel über dich selbst, deine Erfolgs- und Misserfolgsstrategien sowie über deine inneren Mentoren und Saboteure. Du lernst, das Wesen der Teilnehmenden zu erkennen und resonante, tragfähige Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Du erfährst, wie du das nachhaltige „JA“ deiner Teilnehmenden gewinnst und wie du deine Seminare gehirngerecht so gestaltest, dass die Menschen gespannt und mit Vorfreude auf die Zeit mit dir warten. Und nicht zuletzt erhältst du Tipps, wie du in deinem Beruf langfristig glücklich und gesund bleibst.

Wenn sich dabei die Teilnehmer:innen, die Unternehmen, die sie zu dir schicken – und überhaupt: dein Leben an sich –, verändern, geschieht das weder beabsichtigt noch zufällig. Es ist unvermeidlich. Wir wünschen dir viel Freude und wertvolle neue Erkenntnisse mit unserem Buch für deine Arbeit im schönsten Beruf der Welt.

Herzlich,



Deine Petra Dannemeyer



Dein Ralf Dannemeyer

PS: Schon hier im Vorwort wird dir aufgefallen sein, dass wir dich einfach mit „du“ ansprechen, so wie in unseren Seminaren. Das schafft für uns die Nähe und das Vertrauen, die aus unserer Sicht der Nährboden für eine motivierende Lernatmosphäre sind.

PPS: Ein paar Worte zu unserer Genderregelung. Gendern kann Texte in die Länge ziehen und den Lesefluss stören. Andererseits schließt eine rein männliche Formulierung mehr als die Hälfte der Menschheit sprachlich aus. Für eine gute Balance zwischen Emanzipation und flüssigem Schreibstil nutzen wir verschiedene Formen des Genderns. Mal sprechen wir von „Teilnehmerinnen und Teilnehmern“, mal von „Trainer:innen“, mal wechseln wir in einer Aussage zwischen femininer und maskuliner Form. Gemeint sind immer Männer und Frauen ebenso wie Transgender – eben alle Menschen dieser einen Welt.

Transparenz-Hinweise

- Wir sind Lehrtrainer:in, Lehrcoaches und Lehrmediator:in im Deutschen Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP), Ralf war zu Redaktionsschluss dieses Buches zudem dessen Vorstandsvorsitzender. Wir präferieren also die NLP-Methode, die wir für äußerst wirksam in Trainings und Coachings halten. Gleichwohl verfügen wir über die Kenntnis der relevanten weiteren Modelle und Ansätze, die wir in diesem Buch vorstellen. Wenn unser Lieblingsverfahren gelegentlich durchschimmert, bitten wir dich um Nachsicht.
- Wir schreiben noch selbst ...
Künstliche Intelligenz erfüllt für uns bestenfalls Assistenzaufgaben. Mit diesem Grundsatz haben wir gelegentlich ChatGBT genutzt. Unsere Anfragen bezogen sich dabei auf Recherche, Dokumentation und Textgliederung. Alle KI-generierten Ergebnisse mit Tatsachenangaben haben wir mit anderen Quellen gegengecheckt. KI-generierte Texte wurden in unserem Manuskript nicht verwendet.

Einführung

Dieses Buch enthält die Erfahrung und das Wissen eines Trainerpaares aus mehr als einem Vierteljahrhundert Praxis. Es ist für Praktiker:innen geschrieben. Jungen Kolleginnen und Kollegen empfehlen wir die Lektüre fürs Selbststudium oder begleitend zu ihrer Ausbildung. Die Erfahreneren finden wertvolle Impulse zur Orientierung, Evaluation und Reflexion ihrer beruflichen Praxis. Wir haben all die Jahre regelmäßig erforscht, was es Neues in unserem Beruf gibt und ob wir noch auf dem richtigen Weg sind. Auch für diese Selbstreflexion möge dieses Buch denjenigen dienen, die schon länger als Auszubildende, Dozenten, Seminarleiterinnen tätig sind.

Trainerinnen und Trainer geben ihr Wissen und ihre Erfahrung in Unternehmen, Organisationen/Verbänden oder in offenen Seminaren weiter. In Auftragsseminaren oder als angestellte Weiterbildende vermitteln sie Führungspersönlichkeiten, Teams oder Gruppen von Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen und Fachrichtungen wichtige Fähigkeiten und Kompetenzen. Oder sie bieten als Freiberufler in Eigenregie oder als Angehörige einer Trainer-Kooperation Trainings, Seminare und Workshops für die berufliche oder persönliche Weiterentwicklung an.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeiten schätzungsweise mehrere zehntausend hauptberufliche und nebenberufliche Trainer:innen mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten. Validierte Zahlen sind leider nicht verfügbar.

Das wird daran liegen, dass diese Berufsbezeichnung gesetzlich nicht geschützt ist. Daher gibt es auch viele selbsternannte Trainerinnen und Trainer oft fragwürdiger Qualität und Ethik. Gerade deshalb braucht eine erstklassige Ausbildung, wer sich in diesem Berufsfeld vom Mittelmaß abheben und sich vor dem Vergleich mit Hochstaplern schützen will. Auch die Zugehörigkeit zu einem Berufs- oder Methodenverband, der für höchste Qualität und ethische Standards steht, hilft dabei, beruflich den richtigen Weg einzuschlagen.

Dieses Buch behandelt die für uns wichtigsten Facetten dieses schönen Berufes.

Die ersten zwei Kapitel befassen sich intensiv mit der Trainer-Persönlichkeit und geben dir viel Stoff zur Selbstreflexion sowie Entscheidungshilfen und Impulse für generative Veränderungen.

Das dritte Kapitel zeigt verschiedene Arten von Seminaren auf. Du erfährst, welche unterschiedlichen Herausforderungen Eigen- und Auftragsseminare, Tages-, und Wochenveranstaltungen oder längerfristige Ausbildungen an dich als Trainer:in stellen.

In Kapitel 4 – Gruppendynamik – stellen wir dir verschiedene systemisch-konstruktivistische Theorien mit hoher Praxisrelevanz vor. Du lernst, Lerngruppen zu steuern, sie durch Konflikte zu führen und ihnen zu helfen, sich zum Power-Team zu entwickeln. Das brauchst du in praktisch jedem Seminar, unabhängig vom Thema. Und für Teambuilding-Workshops erlernst du hier die methodischen Grundlagen.

Sehr viel Raum nimmt das Thema Kommunikation (Kapitel 5) ein: Auch hier beginnen wir mit den wichtigsten systemisch-konstruktivistischen Theorien. Indem du die vielen Facetten der Kommunikation – verbal, paraverbal, nonverbal – kennlernst, entdeckst du die vielen Möglichkeiten, deine Lerninhalte teilnehmergerecht zu transportieren und deine Wirkung bei deiner Seminargruppe zu steigern. Und für dein eigenes Zustandsmanagement lernst du, die Kommunikation in dir selbst – also deinen inneren Dialog – zu steuern. Fragetechniken, der Wechsel von freundlich-zugewandtem Sprechen zu konsequenten Ansagen sowie Feedback-Techniken runden das Kapitel ab.

„Seminare und Trainings im Spiegel der Neurobiologie“, unser 6. Kapitel, ist das umfangreichste. Das ist kein Zufall, denn uns scheint, dass die beeindruckenden Fortschritte dieser Wissenschaft bislang noch nicht überall im Bereich der Bildung und Weiterbildung angekommen sind. Wir beginnen mit einem Überblick über die Neurobiologie des Gehirns, konzentriert auf die Informationen, die für Trainer:innen wirklich relevant sind. Du erfährst, dass generatives Lernen synaptische Prozesse im Gehirn auslöst und wie du als Trainer:in diese aktivieren kannst. Voraussetzung dafür ist, dass du die heute bekannten neurodidaktischen Grundlagen berücksichtigst und deine Seminare gehirngerecht konzipierst. Das Kapitel zeigt dir, welche Methoden und Modelle dafür am besten geeignet sind.

Im 7. Kapitel knöpfen wir uns die kleinen und großen Störungen und Katastrophen im Seminaralltag vor. Du erfährst, wie du den wichtigsten, bei vielen Trainer:innen und Dozent:innen befürchteten Risiken gelassen begegnen kannst und wie du sie in Ressourcen wandelst, was manchmal auch eine Frage der eigenen Glaubenssätze ist. Schließlich machen wir dich mit einem wichtigen Modell der Verhaltensökonomie vertraut, das zeigt, warum es auf eine gute Seminardramaturgie mit geplanten emotionalen Höhepunkten ankommt.

Selbstfürsorge ist das Thema des 8. Kapitels: Es ist so überaus wichtig für Angehörige unseres Berufes, sich selbst Wertschätzung zu zeigen und für das eigene körperliche, emotionale und geistige Wohlbefinden zu sorgen. In diesem Kapitel lernst du unter anderem, dir selbst einen Ressourcen-Anker zu setzen.

Dieses Buch ist auch ein Mitmach-Buch: In den Kapiteln gibt es insgesamt 25 Reflexionsanregungen zum Selbstcoaching, mit denen du dein Wissen vertiefen und die gewonnenen Erkenntnisse auf deine berufliche Praxis übertragen kannst.

Außerdem laden wir dich zu drei komplexen und umfangreichen Trainer-Coaching-Prozessen ein:

1. Im „Trainers Coaching auf dem Dreier-Loop der Veränderung“ ermittelst du, welche Trainer-Persönlichkeit du derzeit bist, du in Zukunft gern sein willst, wie du dich entwickeln möchtest und welche Ressourcen du dafür brauchst. Zugleich lernst du damit eine wirkmächtige Methode für Veränderungsprozesse kennen, die du auch für eigene Trainings nutzen kannst.
2. Höhepunkt des Gruppendynamik-Kapitels ist das „Trainers Coaching zur Analyse gruppenspezifischer Prozesse“. Dabei lernst du zwei Möglichkeiten kennen, den Stand der Entwicklung deiner Lerngruppe zu analysieren.
3. Das „Trainers Coaching auf der Rose der Erkenntnis“ führt dich noch einmal komprimiert durch deinen ganz individuellen Erkenntnisprozess in diesem Buch. Was ist der tiefere Sinn deiner Arbeit? Wer bist du als Trainer:in? Von welchen Überzeugungen und Werten lässt du dich leiten? Was kannst du, und was möchtest du noch lernen? Was machst du konkret in deinen Trainings, und was ist daran gut, was verbesserungswürdig? Und wie gestaltest du die Lernumgebung? Schon diese Überblicksfragen zeigen dir, worum es hier (wie im gesamten Buch) geht: das TUN und das SEIN in unserem Beruf. Damit starten wir gleich auf der nächsten Seite.

Viel Stoff erwartet dich! Und viele Lernabenteuer, viele neue Impulse. Und viel Spaß, – denn auch den haben wir auf einigen Seiten versteckt. Sei gespannt!

Diese Zeichen werden dir oft begegnen:	
	Dieses Icon lädt dich ein, ein spezielles Thema auf deine Praxis zu beziehen und darüber nachzudenken, was das Gelesene für dich bedeuten kann. UNSER TIPP: Führe dein ganz persönliches Tagebuch! Schreibe deine Gedanken zu jedem Kapitel hinein, deine Lernfortschritte, deine Fragen. Und notiere auch, wenn dir etwas nicht gefallen hat oder eine Übung nicht so recht gelingen wollte. So kannst du deine Entwicklung auch später nachvollziehen.
	Unter diesem Zeichen findest du Schritt-für-Schritt-Anleitungen zum Nachmachen, Ausprobieren, Modellieren. Aus unserer Praxis für deine Praxis. Viel Freude damit!
	Unsere Beispiele aus dem Trainingsalltag dienen dazu, eine Theorie, ein Modell, eine Herausforderung im Seminar anschaulicher zu machen. Alle Beispiele entstammen unserer erlebten, authentischen Praxis. Sofern Personen benannt werden, haben wir Namen und Orte verändert und Umstände verfremdet. Alle sind einverstanden, dass ihr Beispiel als Lehrgeschichte in unseren Büchern verwendet wird.
	Dieses Icon lädt dich zu drei sehr umfangreichen Train-the-Trainer-Coachings ein. Freue dich auf Inspirationen, dich als Trainer-Persönlichkeit weiterzuentwickeln, die Dynamik deiner Seminargruppen zu analysieren und deinem Selbstverständnis als Trainer:in Tiefe zu verleihen.

1. | Trainer TUN – Trainer SEIN

Hand aufs Herz: Was bewegt dich, als Trainer:in zu arbeiten? Oder diesen Beruf ergreifen zu wollen?

- Willst du einen Job machen und (viel) Geld verdienen?
- Willst du Menschen Wissen vermitteln?
- Willst du deine Teilnehmer:innen beeindrucken?
- Oder wähltest du diesen Job, weil jeder sich Trainer nennen darf, es ein ungeschützter Beruf ist und dir nichts Besseres eingefallen ist?
- Oder ist es eine Mischung von allem?

Uns sind in unserer Arbeit als selbstständiges Trainerpaar mit eigenem Institut mittlerweile hunderte von Kolleginnen und Kollegen begegnet. Solche mit exzellenter Ausbildung und Qualität und solche, für die das Wort „Mittelmaß“ bereits ein Kompliment ist. Solche, die mit ihrer kommunikativen Kompetenz die Teilnehmer:innen in ihren Bann ziehen. Und solche, die ihre Beamerpräsentation als Redemanuskript missbrauchen und die Menschen langweilen. Solche, die ihren Gruppen mit großer Wertschätzung begegnen und sich als deren Dienstleister betrachten. Und solche mit ausgeprägter narzisstischer Natur, die den Seminarraum als Bühne der Selbstdarstellung nutzen.

Die Trainerszene ist bunt und vielfältig. Da sind diejenigen, die genauso gut einen beliebigen anderen Job machen könnten. Einige sind in ihrem früheren Beruf gescheitert oder waren unzufrieden und haben ein neues Auskommen gesucht oder eine Alternative zu einem vielleicht mies bezahlten Nine-to-five-Job mit autoritären Vorgesetzten.

Und dann gibt es diejenigen Kolleginnen und Kollegen, die einer Vision folgen.

„Das ist doch in jedem Beruf so, dass es diese und jene gibt“, magst du jetzt denken. Und du hast recht damit! Wie ist es bei dir?

Unser Buch richtet sich an Menschen, die für andere Menschen Bildungs- und Entwicklungsräume öffnen. Und die mit ihrer Arbeit Spuren hinterlassen. Deutliche Spuren. Und zwar sowohl bei den Teilnehmenden als auch bei sich selbst, bei der Trainerin oder dem Trainer.

Genau deshalb macht es einen Unterschied, ob du einen Job machst oder ob du der Berufung folgst, bei deinen Teilnehmenden Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Und ob sich diese Veränderung zufällig, gewissermaßen als ungeplante Neben-

wirkung, einstellt, oder ob du sie geplant herbeiführest, bewusst und zielgerichtet, deinem durchdachten Konzept folgend.

Unsere zentrale Frage lautet:

- Willst du eine Trainerin, ein Trainer SEIN?
- Oder willst du den Job bloß TUN?

Um uns einer Antwort anzunähern und dir den Unterschied nahezubringen, lass uns mit zwei Geschichten beginnen. Zwei persönlichen Geschichten von uns:

Ich, Petra ...



... bin die Älteste von drei Schwestern. Wie die meisten großen Geschwister habe ich früh auf die Kleineren aufgepasst und mit ihnen gespielt. Schon als kleines Mädchen hat es mir Spaß gemacht, sie zu führen. Ich war gern ihre Wegbegleiterin, mal Spielkameradin, mal Mentorin, mal auch selbsternannte Lehrerin.

Wir wohnten in einer kleinen Straße, auf der man draußen spielen konnte und in der sich alle Nachbarn kannten. Egal welchen Alters, erzählten wir einander aus unserem Leben. Geschichten erzählen oder hören, vor allem solche mit Tiefgang, aus denen du etwas lernst – das hat mir schon immer Spaß gemacht.

Dann war da die Schule. Die Lehrer kannten uns gut; einige waren streng, die meisten jedoch liebevoll und fördernd. Diese Mehrheit guter Pädagog:innen sorgte dafür, dass ich gerne zur Schule ging.

Mit 15 lief ich an einem frühen Herbstabend durch die Stadt und schaute in die erleuchteten Fenster. Ich wünschte mir so sehr, eines Tages die Tür zu meinem eigenen Geschäft aufzuschließen, und stellte mir vor, wie es wäre, meine Kunden in meinen eigenen Räumen zu empfangen. Damals hatte ich noch keine Ahnung, welche Art von Geschäft das sein sollte.

Heute weiß ich, dass ich 2003, als ich meine Festanstellung als Leiterin einer psychologischen Beratungsstelle aufgab und mich als Trainerin und Coach selbstständig machte, bei mir selbst ankam. All die Schritte davor – Studium, Arbeit als Therapeutin, Supervisorin und Trainerin –, waren genau die Vorbereitung, die ich brauchte, um sagen zu können: Ich habe das TrainerinSEIN verwirklicht. Ich BIN eine Trainerin.

Ich, Ralf ...

... musste mich in meiner Kindheit und Jugend durchboxen, um nicht unterzugehen. Ich wuchs in prekären Verhältnissen auf, und ich erinnere genau, wie sich Armut für ein Kind anfühlt.



Mit zehn, zwölf Jahren erlebte ich einen Mann, den ich intensiv beobachtete und imitierte. Der Pastor in meinem Geburtsort Brake sprach von der Kanzel Sätze wie: „Und wenn es auch gerade schwer für dich ist, so wisse: Du bist ein geliebtes Kind Gottes.“ Und wenn er dabei, so kam es mir vor, mit seinem Zeigefinger in meine Richtung zeigte und dann, nach einem lauten „geliebtes Kind Gottes“, drei Sekunden schwieg, sanft nickte und in gemäßigter Lautstärke weitersprach: Dann spürte ich die tröstende und Mut spendende Kraft seiner Kommunikation.

Ich begann, im Keller vor meinen Kasperlepuppen zu sprechen und zu agieren wie der Pastor. Ich ahmte auch Lehrer:innen nach, die mich beeindruckt hatten: entweder, weil sie besonders verständnisvoll oder äußerst streng und unnachgiebig waren oder weil sie ihren Lehrstoff sehr anschaulich herleiteten.

So konnte ich in kindlicher Entdeckungslust rhetorische Muster trainieren. Ahnte ich schon damals, dass ich damit den Generalschlüssel der Veränderung in der Hand hielt und den Umgang damit übe? Vielleicht spürte ich schon als Kind eine tiefe Sehnsucht, vielleicht ahnte ich meine spätere Berufung: vor Menschen zu stehen, ihnen etwas Wichtiges mitzuteilen, sie zu trösten, zu fördern, sie etwas zu lehren, das ihrer Entwicklung und ihrem Glück dient. Und selbst von Glück erfüllt sein, wenn ein Seminar zu Ende ist und die Augen der Menschen mir zum Abschied entgegenstrahlen, als wollten sie mir sagen: Ich hab's gespürt! War echt gut hier bei euch!

Ja, ich habe das TrainerSEIN verwirklicht. Ich BIN ein Trainer.

Wir waren damals im frühen zweiten Jahrzehnt unseres Lebens, also kaum mehr als Kinder. Petra lebte in Weimar (DDR), Ralf in einem Nest namens Brake / Unterweser (BRD). Dreißig Jahre später kreuzen sich unsere Wege im Verlaufe unserer NLP-Ausbildung auf Mallorca. Wir werden ein Paar, leben unsere Träume, folgen unserer Berufung. Und noch einmal einige Jahre später eröffnen wir als Trainer:in und Coaches unser eigenes Seminarzentrum in Weimar. Kurz darauf kommt unsere Sommerresidenz in Ammoudia / Griechenland hinzu. Unsere Träume sind wahr geworden. Und es fühlt sich genau so an, wie wir es als Kinder erträumten.

TUN oder SEIN – das ist für uns eine ganz wichtige Unterscheidung, die unsere – und vielleicht auch deine – gesamte berufliche Identität und Qualität bestimmt.

TUN drückt aus, wie sich der Mensch durch sein Handeln und seine Verhaltensweisen zum Ausdruck bringt. Beschreiben wir das TUN einer Trainerin, so beziehen wir uns auf die konkreten Aufgaben und Aktivitäten, die sie in ihrem Beruf ausführt, beispielsweise die Akquise von Aufträgen, das Erstellen von Ausschreibungen für Auftraggeber und Teilnehmende, die Planung von Seminaren, das Erstellen von Workshop-Designs oder von Ziele-Inhalte-Methoden-Planungen und schließlich das Unterrichten. Das TUN der Trainerin ist mit den beruflichen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und konkreten Tätigkeiten verbunden.

Unter SEIN verstehen wir einen Zustand, der das Innere des Menschen beschreibt, das, was ihn leitet, wie er sich selbst sieht und wie er gesehen werden möchte und was seiner tiefsten Sehnsucht entspricht. Wollen wir das SEIN eines Menschen beschreiben, so beziehen wir uns auf die Identität, die Werte, Überzeugungen und das, was diese Person ausmacht. Eine Trainerin, deren SEIN beispielsweise von innerer Ruhe, Selbstliebe, Achtsamkeit und dem Glauben an das einem jeden Menschen innewohnende Veränderungspotenzial geprägt ist, geht im Seminar anders vor als der Kollege mit Selbstzweifeln und defizitärer Grundhaltung gegenüber seinen Teilnehmenden. Das SEIN ist also mit dem inneren Wesen und der Persönlichkeit einer Person verbunden.



Daraus ergeben sich für Trainerinnen und Trainer einige Fragen zur Selbstreflexion:

- Welche Konsequenzen haben meine Glaubenssätze, meine Werte, meine Persönlichkeit für mein Handeln im Seminar und für meine pädagogischen Strategien?
- Welche Konsequenzen haben mein TUN im Seminar und meine pädagogischen Strategien auf die Beziehungen zu den Teilnehmenden und deren Reaktionen und Handeln im Seminar?
- Welche Konsequenzen haben die Beziehungen zu den Teilnehmenden und deren Reaktionen und Handeln im Seminar wiederum für meinen inneren Zustand?
- Welche Konsequenzen hat mein innerer Zustand für meine Glaubenssätze und meine Persönlichkeit?
- Wenn ich etwas verändern wollte – wo liegt der „Generalschlüssel“?

Wir stellen diese Zusammenhänge in einem „Befindlichkeitskreislauf“ zur Veranschaulichung grafisch dar:

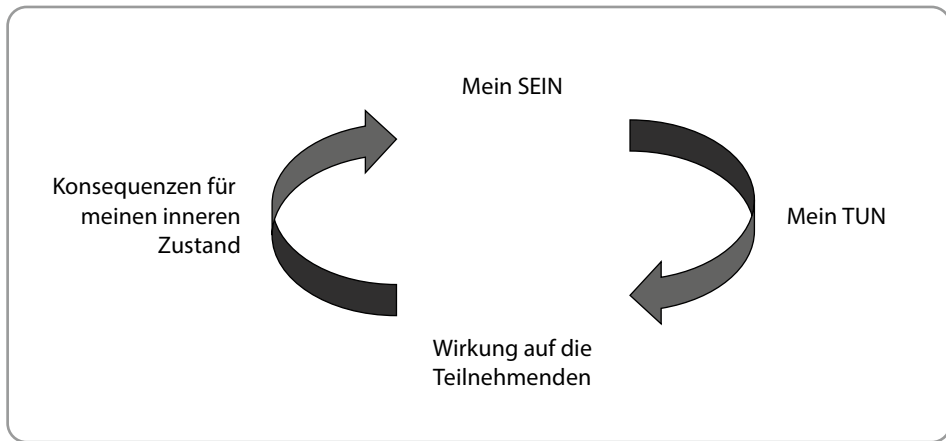


Abbildung 1.1: Befindlichkeitskreislauf

Trainerinnen und Trainer sind Agenten der Veränderung. Die Teilnehmenden an ihren Seminaren und Workshops sollen diese anders verlassen, als sie gekommen sind: Mindestens mit neuem Wissen, idealerweise auch mit neuer Kompetenz, neuer Motivation, neuen Strategien, neuem Glauben an sich selbst, neuem Glück. Trifft nichts von alldem zu, war es verschwendete Zeit, verschwendetes Geld.

Was sind also die Schlüsselkompetenzen für gelingende Trainings und Seminare? Den Stoff beherrschen? Methodisch-didaktisch gut drauf sein? Selbstverständlich, das ist schon mal gut – und kratzt doch nur an der Oberfläche. Ohne diese Qualitäten sollte niemand ein Seminar anbieten. Es braucht mehr:

- wenn du ideale Bedingungen für eine erfolgreiche Lernbeziehung schaffen willst,
- wenn du das nachhaltige „JA“ der Teilnehmenden erwerben möchtest,
- wenn du den Menschen ein Strahlen in die Augen zaubern möchtest,
- wenn du deine Veranstaltungen so magnetisieren willst, dass die Menschen dich erneut buchen und beim nächsten Mal noch einen Kollegen oder eine Freundin mitbringen,

wenn du das alles möchtest: Dann schau zunächst auf dich selbst, deine Vorannahmen, deine Wirkung. Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Seminaren und Workshops brauchen Vorbilder. Das sind selbstbewusste, authentische, emotional unabhängige, leidenschaftliche Trainerinnen und Trainer – solche vor allem, die an sich selbst und an die Veränderung glauben, die sie bewirken wollen.

Wir machen unseren Job seit 25 Jahren und sind überzeugt: Alle Veränderung beginnt bei uns! Und damit sind wir bei der Persönlichkeit der Trainerin, des Trainers.

2. Die Persönlichkeit der Trainerin / des Trainers

Erstes Modul, erster Tag einer sechsmonatigen Ausbildung bei Trainerin Vanessa. In der Vorstellungsrunde benennen die Teilnehmer:innen ihre Motive, warum sie sich gerade für dieses Angebot und für diese Trainerin entschieden haben. Eine Auswahl:



Ich habe deine Bücher gelesen und dachte mir, dass du ganz großartige Seminare machst.

Eine Freundin hat dich empfohlen.

Das Thema ist für mich interessant und dein Institut war das nächstgelegene.

Ich hoffe, dass du mir helfen kannst, meine Probleme zu lösen.

Ich habe mich mit dem Thema schon beschäftigt. Jetzt brauche ich einen zertifizierten Abschluss.

Ich bin durch Zufall auf dich gestoßen.

Eine Teilnehmerin, Maria, wartet ganz bis zum Schluss und sagt: „Meine Freundin hat mir erzählt, dass du Leute motivieren kannst, Humor versprühst, Mut machst und auch noch einfach und präzise erklärst. Und dass du die Menschen liebst. Dann war ich zum Infoabend bei dir, und da hab ich gewusst: Das ist genau meins!“

So bunt gewürfelt wie die Teilnehmenden, so unterschiedlich ist deren Motivation, sich für ein Seminarangebot zu entscheiden.

Gern erzählen sie dir davon, wenn du sie – zum Beispiel in einer Vorstellungsrunde oder am Abend bei einem gemütlichen Beisammensein – danach fragst. Schon das kann die Beziehung für die gemeinsame Arbeitsbasis positiv beeinflussen.

Für uns als Trainers Trainer wären die verbalen und nonverbalen Reaktionen der Trainerin oder des Trainers noch viel interessanter und aufschlussreicher als die Worte der Teilnehmenden. Das Gleiche gilt für die Beobachtung von Seminarfeedback.

Nimm dir einen Moment Zeit, reflektiere völlig unvoreingenommen die folgende Frage und schreibe alles auf, was dir dazu in den Sinn kommt:

Was geht in deinem Inneren vor, wenn deine Teilnehmenden dein Seminar oder dich als Seminarleiter:in beurteilen?



Deine Antworten, die nur für deine Eigenreflexion bestimmt sind, sollen deine Aufmerksamkeit direkt auf die Themen Persönlichkeit und Ego lenken.

2.1 Persönlichkeit – was ist das eigentlich?

Als Trainerinnen und Trainer sollten wir eine klare Vorstellung davon haben, was wir meinen, wenn wir das Wort „Persönlichkeit“ in den Mund nehmen. Das gilt sowohl in der Anwendung des Begriffes auf unser Selbst als auch auf unsere Teilnehmenden.

Das gilt besonders, wenn du Seminare hältst, deren Inhalte in irgendeiner Weise etwas mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun haben. Und das ist eigentlich immer der Fall, oder? Gut, bei einer Buchführungs- oder Wirtschaftsenglischschulung oder Ähnlichem vielleicht weniger. Doch in einem ernsthaften Zeitmanagementseminar, bei Rhetorik, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Kommunikations- und Verkaufstrainings sowie in der Führungskräfteentwicklung reflektieren die Teilnehmenden mehr oder weniger intensiv Facetten ihrer Persönlichkeit.

In der Alltagssprache, in Wissenschaft und psychologischen Schulen herrscht keine Einigkeit über die Definition von „Persönlichkeit“. Doch dieser Begriff ist für unseren Beruf von immenser Bedeutung. Dahinter verbergen sich das Menschenbild und die unterschiedlichen Vorstellungen der einzelnen psychologischen Schulen darüber, wie der Mensch sei. Darauf wiederum basiert, welches Veränderungspotenzial dem Individuum zugestanden wird. Und daraus ergeben sich die wichtigsten Grundsätze unserer Arbeit mit Menschen. Sich auf ein Verständnis des Begriffes Persönlichkeit festzulegen, ist deshalb eine folgenreiche Entscheidung!

Persönlichkeit ist zunächst einmal das für ein Individuum charakteristische Muster des Denkens, Fühlens und Handelns. Persönlichkeit heißt in der Psychologie also die Gesamtheit aller Eigenschaften (Dispositionen) eines Menschen, durch die er sich von anderen Menschen unterscheidet (Stangl, 2023): seine einzigartige Kombination von Merkmalen, Verhaltensweisen, Einstellungen und individuellen Besonderheiten. Unsere Persönlichkeit zeigt sich in sozialen Interaktionen, Kommunikationsstilen, Emotionen, Wertesystemen und Präferenzen. Bis hierher besteht in den psychologischen Wissenschaften wohl Einigkeit. Doch in der für unsere Profession entscheidenden Frage besteht Dissens: Wie entsteht Persönlichkeit? Wird sie genetisch geprägt oder durch Umweltfaktoren und Lebenserfahrungen? Und wie stabil oder wie veränderbar ist sie? Zwei Meinungen, zwei Schulen:

Ein Zweig der Persönlichkeitspsychologie geht vom Eigenschaftsparadigma aus (Trait-Ansatz; Dorsch, 2024). Unter dem Begriff Persönlichkeit wird ein breites Spek-

trum von Eigenschaftsdimensionen subsummiert, die *allen* Menschen innewohnen. Nach dieser Lesart sind die Menschen im Grunde alle gleich; ihre Persönlichkeit ist relativ „stabil“ und nicht oder nur sehr begrenzt veränderbar. Sie unterscheiden sich lediglich hinsichtlich der Ausprägung gewisser Dimensionen, z. B. introvertiert / extrovertiert, emotional stabil / emotional labil, wettbewerbsorientiert / kooperativ, offen für Möglichkeiten / orientiert auf Notwendigkeiten, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Neurotizismus (emotionale Labilität, gehemmt sein). Deshalb sind dem Trait-Ansatz zufolge Persönlichkeitsmerkmale leicht zu diagnostizieren. Vertreter dieser Schule „wissen“, wie der Mensch ist; seine Persönlichkeit ist determiniert.

Dem gegenüber stehen konstruktivistische bzw. lerntheoretische Ansätze. Sie betonen die Bedeutung des Lernens für die Entwicklung und Veränderung von Persönlichkeit (lerntheoretische Ansätze, Dorsch, 2024). Diese wird als prozesshaft verstanden. Sie entwickelt sich äußerst dynamisch über die gesamte Lebensspanne des Menschen und ist das Ergebnis des Zusammenwirkens grundlegender Merkmale und Dispositionen mit charakterlichen Anpassungsweisen auf äußerliche Einflüsse und dem individuellen Selbst- und Identitätserleben (State-Ansatz). Der Mensch darf sich ständig neu erfinden – wenn er nur will. Wie genau das geschehen kann, darauf antworten verschiedene Methoden der Persönlichkeitsentwicklung, etwa das Neurolinguistische Programmieren (NLP) oder die Positive Psychologie, mit einer ausgefeilten Methodik.

Fazit: Trait (engl. *trait* für Charakterzug, Wesenszug, Merkmal) ist also zu unterscheiden vom State-Ansatz (engl. *state* für Zustand, Status, Lage): Der Trait-Ansatz betrachtet Persönlichkeitseigenschaften als stabile, fast unveränderliche Merkmale, die auf genetische und biologische Faktoren zurückzuführen sind. Der State-Ansatz hingegen betont die Veränderlichkeit von Persönlichkeit und Gehirn und argumentiert, dass Persönlichkeitseigenschaften von den Situationen und Kontexten beeinflusst werden, die der Mensch erlebt. Dabei werden State-Veränderungen durch Umweltbedingungen, emotionale Zustände und Lernen beeinflusst (Schierle, 2019).

Die moderne Gehirnforschung bestätigt, dass Änderungen in der Wahrnehmung – also neues Denken, Fühlen, Handeln, Lernen – mit mikroskopischen Veränderungen auf der Ebene der Nervenzellen einhergehen. Diese Fähigkeit des Gehirns, sich anzupassen und zu verändern, wird auch „Neuroplastizität“ (Begley, 2010) genannt: Das Gehirn schafft unter bestimmten Bedingungen neue Verbindungen zwischen den Nervenzellen und organisiert sich neu – und das ein Leben lang. Darauf kommen wir im Kapitel „Seminare, Workshops und Trainings im Spiegel der Neurobiologie“ (ab S. 197 ff.) ausführlich zurück. Hier soll zunächst nur festgehalten werden, dass die Neurowissenschaften eher den State-Ansatz bestätigen als den Trait-Ansatz: Zwar gibt es stabile Persönlichkeitseigenschaften (Trait). Doch, so die State-Annah-

me, sind diese in bestimmten Kontexten und zu bestimmten Zeiten und unter dem Einfluss bestimmter einflussreicher Personen entstanden (konstruiert) und somit veränderbar, sobald der oder die Betreffende die Konstruktion erkennt und sich für eine Veränderung entscheidet. Das ist der Ansatz, auf dessen Grundlage wir arbeiten – in unseren Seminaren, im Coaching, in diesem Buch.

2.2 Selbstwert – Selbstwertgefühl – Selbstkonzept

„Selbstwert“ ist ein weiterer Begriff aus der Psychologie, der im engen Zusammenhang mit der Persönlichkeit steht. Was der Mensch über sich selbst denkt, welches Bild er von sich selbst in sich trägt und wie er fühlt, wenn er über sich selbst nachdenkt: Das wird in der Psychologie Selbstwert oder Selbstkonzept genannt (Danne-meyer & Dannemeyer, 2020, S. 91 f.). Das Selbstwertgefühl ist gewissermaßen der Spiegel unseres Selbst in uns selbst und drückt sich in einem Glaubenssatz über das Selbst aus: „So bin ich!“

Der Schweizer Psychiater Carl Gustav Jung (1875–1961) sah das Selbst als Zentrum der menschlichen Psyche und bezeichnete den Teil, der dem Menschen bewusst ist, als das Ich. Ein mehr oder weniger großer Anteil des Selbst bleibt dabei unbewusst. Dieser tritt immer dann zutage, wenn wir beispielsweise auf bestimmte Impulse emotional heftig reagieren – und oft gar nicht genau sagen können, warum. Manchmal blaffen wir dann zum Beispiel die Menschen um uns herum an oder ziehen uns gekränkt zurück. Manchmal versuchen wir, uns nichts anmerken zu lassen – und spüren im Inneren, dass etwas nicht stimmt.

Ein Problem hast du, wenn dir so etwas öfter im Seminar passiert.

Nimm dir zwischendurch einen Moment Zeit, reflektiere völlig unvoreingenommen die folgende Frage und schreibe alles auf, was dir dazu in den Sinn kommt:



Wie bringen Teilnehmende deiner Seminare – oder andere Kommunikationspartner – dich aus der Fassung? Wie reagierst du dann? Was geht in deinem Inneren vor? Suche dir für diese Reflexion wenigstens eine möglichst bedeutsame Situation aus.

C. G. Jung empfiehlt, das Ich – also den bewussten Teil des Selbst – immer größer werden zu lassen, um Schritt für Schritt zu persönlicher Ganzheit zu gelangen und sich selbst zu erkennen. Dabei reifen Persönlichkeit und Selbstwertgefühl. Dies nennt Jung Selbstverwirklichung oder Individuation (Jung, 2011).

Ein gesunder Selbstwert basiert auf positiver Selbstwahrnehmung, Selbstakzeptanz und Selbstliebe. Ein Mensch mit einem gesunden Selbstwertgefühl vertraut auf seine Kompetenzen, Entscheidungsfähigkeit und innere Stärke und ist gleichsam in der

Lage, andere bei Bedarf um Hilfe zu bitten. Wer über ein hohes Selbstwertgefühl verfügt, strahlt Vertrauen und Hoffnung aus, verhält sich anderen Menschen gegenüber wohlwollend, setzt aber auch gesunde Grenzen in Beziehungen und bleibt authentisch in seinem Handeln (vgl. Satir, 1975, S. 39).

Das Gegenteil: Menschen mit einem geringen Selbstwertgefühl leben oft in der Erwartung, dass andere es nicht gut mit ihnen meinen, sie betrügen, belügen oder benachteiligen. Sie glauben, sich schützen zu müssen, errichten Mauern des Misstrauens um sich und neigen mitunter dazu, andere heftig zu kritisieren oder abzuwerten.

Virginia Satir, die großartige Begründerin der systemischen Familientherapie, half ihren Klient:innen mit einer therapeutischen Metapher vom „Selbstwert-Topf“, ihre Emotionen zu artikulieren und ein besseres Verständnis für ihren eigenen Wert zu entwickeln. Sie zeigte, dass die Vorstellung vom eigenen Wert – also: Wie voll ist der „Topf“? – entscheidend dafür ist, wie Menschen sich selbst und ihre Beziehungen zu anderen wahrnehmen.

Der „Selbstwert-Topf“ wurde bald zu einem zentralen Konzept in ihrer therapeutischen Arbeit (Satir, 1994, S. 39ff.). Auch wir werden immer wieder Bezug auf Virginias Selbstwert-Topf nehmen. Denn auch Trainerinnen und Trainer geraten in Schwierigkeiten, wenn dieser schlecht gefüllt ist.

Ein Fallbeispiel:

Franz ist ein erfahrener und erfolgreicher Trainer. Doch in diesem Seminar – mit dem Titel „Emotional intelligent führen“ – war der Wurm drin. Die gesamte Stimmung in diesen zweieinhalb Tagen schien aggressiv. Was immer Franz sagte, zwei, drei Teilnehmende nahmen es ständig überkritisch auseinander, was Franz wiederum sehr zu schaffen machte. Er fand keinen Ansatz, das Ruder herumzureißen. Die Stimme zitternd, die Hände und Achseln schweißnass, Druck im Magen und im Kopf – die gezeigte Verunsicherung bewirkte bei den Teilnehmenden überhebliches Grinsen und Kopfschütteln. Franz gab sich, als wäre alles in Ordnung. Er lachte mit den Teilnehmenden, nannte ihre Kritik einen „interessanten Ansatz“ und versuchte, den Starken zu mimen.

Abends hinterfragte Franz sein Konzept, nahm Änderungen vor – doch damit bewirkte er am nächsten Tag gar nichts. Nachts konnte er kaum einschlafen, und wenn, dann wachte er nach kurzer Zeit aus Träumen auf, in denen er von den Teilnehmenden als Versager verlacht wurde. Nicht nur schlechter Traum, sondern Realität, das vernichtende Abschlussfeedback: „Ich weiß nicht, was ich von Ihnen hätte lernen sollen.“ „Fehlinvestition.“ „Sind Sie eigentlich ein ausgebildeter Trainer?“



Noch Tage nach diesem Erlebnis war Franz nervös und schlief unruhig. Vor seinem nächsten Auftrag quälte ihn übermäßiges Lampenfieber. Doch diesmal führte er das Seminar – wie sonst immer – zum Erfolg.

Was Franz nicht wissen konnte: Er hatte es mit einem „vergifteten“ Auftrag (s. S. 72 f.) zu tun gehabt und dies leider nicht bemerkt. Die Teilnehmenden waren allesamt von ihrem Chef zu der Veranstaltung verdonnert worden, damit sie lernten, wie man Mitarbeiter „richtig führt“. Niemand war aus eigener Motivation da. Die Teilnehmenden wollten sich das nicht bieten lassen. Deshalb hatten sie sich abgesprochen, den Trainer auflaufen zu lassen.

Gemein? Das ist die falsche Frage. Denn derartiges kann dir als Trainer:in immer passieren. Vielleicht nicht ganz so drastisch wie bei Franz. Vielleicht läuft dein Seminar recht gut, und nur bei zwei oder drei Teilnehmenden will es dir nicht gelingen, einen guten Kontakt aufzubauen. Alles ist in Ordnung, wenn so ein Erlebnis dich motiviert, die Hintergründe für die Missstimmung zu beleuchten und zu reflektieren, was davon dein Anteil ist und was du anders machen kannst. Doch Franz hat dieses Erlebnis tief in seiner Identität getroffen, ihm demonstriert, dass Teilnehmende eines Seminars die Macht besitzen, sein Selbstwertgefühl zu erschüttern. Oder, um an die Metapher Virginia Satirs zu erinnern, es hat gezeigt, was passiert, wenn der Selbstwert-Topf leer ist. Und das kann, wenn es öfter passiert, jedem Trainer, jeder Trainerin die Freude an einem der schönsten Berufe der Welt verleiden.



Nimm dir einen Moment Zeit, reflektiere völlig unvoreingenommen die folgenden vier Fragen und schreibe alles auf, was dir dazu in den Sinn kommt:

1. Was ging in deinem Inneren vor, während du das Fallbeispiel von Franz gelesen hast?
2. Erwinnere dich an ein Ereignis in letzter Zeit – als Trainer:in in einem Seminar oder in einem Kontext –, wo für dich alles stimmte, du dich so richtig wohlfühltest. Erlebe das Geschehen in deinem Inneren, lass es wie einen Film ablaufen, sieh mit deinem inneren Auge, höre mit deinem inneren Ohr. Und lass das Gefühl hochkommen: So ist es, wenn der Topf gut gefüllt ist.
3. Erwinnere dich danach an eine Situation, in der dir etwas Negatives passiert ist. Mach die gleiche Übung: Sieh, höre und erlebe das negative Gefühl erneut, auch wenn es sehr unangenehm ist. Dies ist noch nicht der leere oder niedrig gefüllte Topf. Erst dann, wenn dir etwas Negatives passiert und du nach außen gleichzeitig gute Miene machst – also so tust, als wenn dich das alles gar nicht anfiht und die Masken deines Ego aufsetzt –, dann ist der Topf schlecht gefüllt.
4. Wie gut oder schlecht gefüllt ist dein Selbstwert-Topf gerade? Wenn du magst, zeichne in dein Tagebuch. Ist das jetzt gerade so – oder fühlst du dich meistens so? Was willst du verändern?

2.3 Das Ego

Das Selbst ist untrennbar mit dem Ego verbunden. Umgangssprachlich bedeutet Ego als Kurzform von Egoismus, dass jemand Vorteile für sich selbst herausschlagen möchte, meist auf Kosten anderer: sich am Geldautomaten vordrängeln, Arbeit auf Kolleg:innen abwälzen, während eines Akquisegesprächs schlecht über einen anderen Seminaranbieter reden, um den Auftrag zu bekommen. Selbstsucht, Ichsucht oder egozentrisches Verhalten sind Synonyme für diese Art von Egoismus. Andere Spielarten sind Überheblichkeit oder mangelndes Mitgefühl. Beispiel: An der Supermarktkasse drängt eine junge Frau im Businesskostüm eine Mutter mit Kinderwagen weg. Auf ihren leisen Protest („Was fällt Ihnen ein?“) die Antwort: „Es gibt noch Leute, die es eilig haben, weil die Arbeit wartet.“

Hier zeigt sich die Folge eines destruktiv übersteigerten Egos. Das Gegenteil davon ist ein geschwächtes Ego, das, ebenso destruktiv, einhergeht mit geringem Selbstwertgefühl, Unsicherheit und Angst.

Franz in unserem Fallbeispiel zeigte uns deutliche Symptome eines geschwächten Selbstwertgefühls. Die Teilnehmenden spiegelten ihm etwas, das seiner Vorstellung von sich selbst krass widerspricht. Das hat ihn enttäuscht und frustriert. Er reagierte verunsichert und mit psychosomatischen Beschwerden. Sein Ego wurde angekratzt.

Diese destruktiven Spielarten sind jedoch nur ein Teil des umfassenderen Konzeptes Ego: Gemeint ist damit eine Funktion des Bewusstseins, mit dessen Hilfe sich das Ich in der Welt zurechtzufinden sucht. Es ist das Konstrukt aus den Meinungen und den Aussagen anderer über uns – und vor allem: Wie wir diese verstanden und in uns aufgenommen haben. Zwei Beispiele sollen das verdeutlichen:

Franz, der Trainer, kommt aufgrund seiner negativen Seminarerfahrung zu uns ins Trainers-Coaching. Er erklärt, dass er immerzu ein gutes, nein, eigentlich das perfekte Seminar abliefern wollte. Und wenn es mal nicht gelingt? An der Frage, was ihn dann so empfindlich trifft, muss Franz länger arbeiten, bevor er einen alten limitierenden Glaubenssatz ins Bewusstsein transportieren kann: „Du bist nur etwas wert, wenn alle mit dir zufrieden sind.“ Noch ein paar gezielte Coaching-Fragen weiter, und Franz landet in seiner Kindheit: „Du wirst nur geliebt, wenn Mama und Papa mit dir zufrieden sind (wenn du gute Noten nach Hause bringst).“ Bei einem solchen Glaubenssatz kratzt jede Kritik am erwachsenen Seminarleiter Franz an dessen Ego – so stark, dass es sich existenzbedrohend anfühlt. So fand er den Ansatz für seinen Persönlichkeitsentwicklungsprozess (ausführlich erklärt in unserem Buch „Das Potenzial des Inneren Kindes nutzen“, Dannemeyer & Dannemeyer, 2020, S. 91 ff).





Sarah, eine andere Kollegin, ist diesen Weg bereits gegangen. Sie trägt eine ähnliche Geschichte mit sich herum, hat jedoch gelernt, ihr Selbstwertgefühl und ihr Ego zu erforschen und zu stärken, sich selbst zu lieben und zu achten, kurz: Sie weiß, wie sie ihren Selbstwert-Topf gut füllt. Erlebt sie in einem Seminar Kritik oder wird mit dem Widerstand anspruchsvoller Teilnehmender konfrontiert, so betrachtet sie dies als Feedback: Interessant, und vielleicht ist auch etwas dabei, woraus sie lernen kann – doch ob sie von Teilnehmenden lernen möchte, das entscheidet allein sie. Ihre emotionale Stabilität wird davon nicht berührt; sie ist als Seminarleiterin emotional autonom.

Die Beispiele stehen für ein geschwächtes, mit geringem Selbstwertgefühl einhergehendes Ego bei Franz, während Sarah über ein starkes und ausgeglichenes Ego auf der Basis eines gestärkten Selbstwertgefühls verfügt. Das Ego hat, anders als die Bezeichnung aus dem Lateinischen (*ego* = ich) vermuten lässt, mit dem Ich als eigenständigem Wesen wenig bis nichts zu tun. Wir haben es übernommen; es nährt sich aus den Bewertungen anderer über uns (bei Franz: der Eltern) und unserer Rezeption, also wie wir sie interpretieren und aufnehmen. Und damit sind sie Konstruktion. Diese kannst du verändern, „Wahrheiten“ nicht.

Und darum geht es: um Veränderung. Darum, dass du den besten Entwurf deiner selbst kreieren und umsetzen kannst – wenn du dies entscheidest.

Das **Selbst** umfasst die Gesamtheit der Gedanken, Gefühle, Überzeugungen und Erfahrungen einer Person, sowohl bewusst als auch unbewusst, während das **Ego** als individuelles Selbstbild und Identität im Bewusstsein verankert ist. Das Selbst – und damit das Selbstwertgefühl – und das Ego sind also eng miteinander vernetzt, sie sind jedoch nicht identisch, sondern beeinflussen sich gegenseitig.

Ein gesundes Ego ermöglicht dir das tiefe und bewusste Verständnis deiner selbst – deiner Emotionen, Stärken, Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse und Werte. Es ermöglicht dir eine zutreffende Selbsteinschätzung: Du erforschst deine Stärken, Einschränkungen und Grenzen und weißt deshalb jederzeit, was du verändern möchtest und was bleiben soll, wie es gerade ist.

2.4 Masken und Rollenspiele

Ein eher problematisches Ego ist im Spiel, wenn ein Trainer sein Selbst über Äußerlichkeiten definiert, wie akademische Titel, Karrierestufen, Wohlstand oder Machtpositionen. Dann setzt der Mensch „Masken“ auf, mit denen er sich – bewusst oder unbewusst – vor schmerzhaften Erfahrungen und Verletzungen schützen möchte.

Dabei kommt es oft zu Widersprüchen zwischen dem, was jemand kommuniziert, und dem, was er wirklich fühlt. Zum Beispiel:

- Eine Teilnehmerin findet den Unternehmenstrainer unsympathisch und übergriffig. Doch weil sie um ihre Karriere fürchtet, drückt sie Bewunderung aus, statt ihm ein ehrliches Feedback zu geben.
- Ein Trainer lehnt ein bestimmtes Verkaufstraining aus ethischen Gründen ab. Doch weil er glaubt, das Honorar zu brauchen, macht er, was sein Auftraggeber verlangt.

Virginia Satir, die derartige Masken als Barrieren für Authentizität und persönliches Wachstum ansieht, unterscheidet zwischen dem „kongruenten“ und dem „inkongruenten“ Typen (Satir, 2000, S. 49ff.). Letzterer zeigt sein schwaches Selbstwertgefühl durch eine von vier „Überlebenshaltungen“:

1. Der oder die *Beschwichtiger:in* will unbedingt vermeiden, dass jemand „sauer“ oder nicht einverstanden ist.
2. *Ankläger:innen* suchen ständig nach Fehlern bei anderen und schieben die Verantwortung in deren Richtung, um selbst als fehlerfrei und stark dazustehen.
3. *Rationalisierer:innen* zeigen sich gefühlskalt und appellieren immerzu an die Vernunft.
4. *Ablenker:innen* stehen für rasanten Wechsel der Themen oder lenken Kommunikation in die Belanglosigkeit. Wenn es in die Tiefe geht, vermeiden sie konkrete Aussagen und witzeln gern herum.

Der kongruente, authentische Typ hat das alles nicht nötig. Er ist für Satir eine gereifte, emotional intelligente Persönlichkeit, die sich und andere wertschätzt, über eine gute Selbstwahrnehmung verfügt und anderen gegenüber Empathie zeigen kann.

„Überlebenshaltungen“ nennt Virginia Satir die Muster der inkongruenten Typen, weil diese auf ihre spezifische Art zu verbergen suchen, was sie innerlich und zumeist unbewusst eigentlich bewegt. Sie sagen nicht, was ist. Deshalb ist die Kommunikation mit ihnen schwierig – nicht nur, jedoch besonders in professionellen Kontexten. In ihren Kommunikationsmustern spiegelt sich ihre (unbewusste) Sehnsucht nach Liebe und/oder Anerkennung.

Nimm dir jetzt einen Moment Zeit, reflektiere völlig unvoreingenommen die folgenden Fragen und schreibe alles auf, was dir dazu in den Sinn kommt:

1. Erkennst du dich in einem der genannten Kommunikationsmuster wieder? In welchem?
2. Beeinflusst das deine Trainerqualität – und, falls ja, wie genau?
3. Was möchtest du verändern?
4. Welche Ressourcen brauchst du dafür?

