

2.4 Trainer und Teilnehmer in Aktion

Journalistische Aus- und Weiterbildung im beschriebenen Sinne kann nicht stattfinden, wenn Trainer und Teilnehmer sich nicht begegnen. Nachdem also vor einem interdisziplinären theoretischen Hintergrund des Lernens, der Gestaltung eines Seminars und der Identitäts- und Kompetenzentwicklung die Rolle des journalistischen Trainers beleuchtet und der Teilnehmer mit seiner Lernmotivation und seinen Erwartungen betrachtet wurde, geht es im Folgenden um die Begegnung von Trainer und Teilnehmer.

Trainer trifft auf Teilnehmer, Teilnehmer trifft auf Trainer. Zusammen werden sie einige Stunden miteinander verbringen. Im Idealfall wird es eine Zeitspanne sein, die beide – Trainer und Teilnehmer – in guter Erinnerung haben werden und in der sich beide wohl fühlen. Der Trainer kann motiviert und ambitioniert sein Wissen vermitteln, der Teilnehmer kann seine vorhandenen Kompetenzen stärken und weiter ausbauen. Beide können sich in ihrer beruflichen Wirksamkeit erfahren. Sie können voneinander lernen, der Teilnehmer vom Wissens- und Erfahrungsschatz des Trainers, der Trainer von den je individuell eingebrachten Perspektiven der Teilnehmer zum Thema. Oder anders gesagt: Durch die angenehme und konzentrierte Lernatmosphäre verankern sich stärkende Emotionen und Gefühle, die damit zugleich auch die Relevanz der kognitiven Inhalte sichern. Und damit kehrt der Journalist zurück in seinen journalistischen Alltag.

Wie wird es ihm ergehen, wenn er nach dieser Zeitspanne an seinen Arbeitsplatz im Sender, an den Newsdesk in seiner Redaktion zurückkehrt, wenn er auf die nächste PK geht? Er wird, kognitiv und emotional, mit neuen Erfahrungen angereichert, mit einer, wenn auch manchmal nur kaum merkbaren, aber mit einer anderen Haltung seiner täglichen Arbeit begegnen. Er wird, gestärkt und mit zusätzlichen Perspektiven, die DPA- oder APA-Meldung etwas genauer lesen, bei der Internetrecherche präziser nach den Quellen forschen, er wird etwas mutiger und konsequenter den redegewandten Politiker mit Fragen begleiten, er wird mehr an sein Gegenüber denken und verständlicher formulieren und präsentieren. Damit wird das Stück »Kommunikation«, das er an diesem und folgenden Tagen produzieren wird, besser verstanden werden können, der Zuhörer, Zuschauer, Leser und User wird mehr Zugang zum Thema bekommen und damit auch neue Möglichkeiten entdecken, seine eigene Haltung zum dargebrachten Inhalt weiterzuentwickeln. So hat die Qualität der gemeinsam verbrachten Zeit im Seminar einen wesentlichen Anteil an der Weiterentwicklung der Journalisten, des journalistischen Produkts und der Gesellschaft, die die Produkte rezipiert und konsumiert.

2.4.1 Seminarbeginn

Ein Seminar startet mit der ersten offiziellen Begegnung von Trainer und Teilnehmer. Diese erste Begegnung ist prägend für den weiteren Verlauf der gemeinsamen Seminar-situation. Die folgenden Ausführungen sehen den Trainer (wie in Kapitel 2.2) auch in seiner Rolle und Haltung als Gastgeber, der den Teilnehmer persönlich per Handschlag begrüßt, ihn im vorbereiteten Seminarraum willkommen heißt und so die Grundlage für eine vertrauensvolle Lernatmosphäre schafft.

Durch die persönliche Begrüßung des Teilnehmers öffnet der Trainer den Seminarraum im realen und im übertragenen Sinn. In diesem Moment werden auf vielfältige und komplexe Weise erste Informationen ausgetauscht, die für den Trainer in der im Seminar folgenden Prozesssteuerung eine wesentliche Grundlage bilden.

Der erste Eindruck

Der Trainer nimmt die ersten Eindrücke und Vermutungen über die Teilnehmer mit großer Wachheit und Neugierde entgegen – sind sie doch sein wichtigstes Material für die passgenauen Interventionen und die Justierung der Methoden im Seminarprozess. Ebenso kann er damit die in seiner Vorbereitung erfolgte Einschätzung der Gruppendynamik überprüfen und nötige Entscheidungen treffen, die zum Beispiel eine Änderung in den ersten Sätzen seines Seminarbeginns beinhalten. Im Idealfall überlässt er dabei diesen wichtigen Teil seiner Arbeit seiner Intuition, denn, so der Sozialpsychologe Ap Dijksterhuis, »die Intuition arbeitet vorzüglich schnell« (zitiert von Traufetter 2007).

Im Grunde ist alles ganz einfach: Ein motivierter, ambitionierter, mit allen nötigen Kompetenzen ausgestatteter Journalist bekleidet sich mit der Rolle des Trainers und Gastgebers. Er hat das Seminar, dann den Raum und zu guter Letzt sich selbst auf den nun kommenden Teil ACTIO (siehe Kapitel 2.2 und 3.3) vorbereitet – und damit auch auf die Teilnehmer. Er öffnet die Tür und dann läuft die Zeit: In Millisekunden entsteht der erste Eindruck auf beiden Seiten. Während man früher, lange vor den Forschungsmöglichkeiten der Neurobiologie, zwar schon davon ausging, dass in den ersten Minuten der zwischenmenschlichen Begegnung wesentliche Informationen, vor allem nonverbal, ausgetauscht werden, weiß man heute, dass bereits in den ersten Millisekunden das Gehirn einen hochkomplexen Prozess durchläuft, wenn man einer (fremden) Person begegnet. Die Spiegelneuronen im präfrontalen Kortex sind dabei als fleißige Helfer zu verstehen, die in eben dieser kurzen Zeit vielfältigste Resonanzen aufnehmen und zuordnen (vgl. Hüther 2007).

Die Zuordnung der Resonanzen erfolgt auf dem Fundament des eigenen Wissens. Das beinhaltet wie beschrieben den gesamten Bereich an Erfahrungen, an Prägungen, an Wissen aus dem kognitiven und ganzkörperlichen Speicher. In sprichwörtlicher Windeseile geschieht es also, dass Personen im Moment der Begegnung wechselseitig Eindrücke auf dem Resonanzboden des Gegenübers hinterlassen. Diese ersten Spuren sind enorm hilfreich. Sie sind zu verstehen als Mastereindruck, auf den sich der Trainer später beim »Fährtenlesen« im Verlauf des Seminars beziehen kann. Die Mastereindrücke aller Teilnehmer bilden das Koordinatensystem des Beziehungsgeflechts vom Trainer zu den Teilnehmern für die Seminarsituation. Der Trainer nutzt die Mastereindrücke, um seine Interventionen daraus abzuleiten.

Die beispielhafte, mit einer Lupe vergrößerte Betrachtung der Situation des ersten Eindrucks, die mit der Begrüßung des Teilnehmers durch den Handschlag des Trainers beginnt, vermittelt einen weiteren Eindruck:

Der erste Eindruck

Stellen Sie sich vor, Sie seien der zuvor beschriebene Trainer, der sich idealtypisch auf das Seminar mit dem Titel »Schreiben fürs Hören« vorbereitet hat. Er öffnet die Tür, er tritt aus dem Seminarraum auf den Gang und in ihm läuft parallel der Wahrnehmungsfilm »Die ersten Eindrücke von meinen Teilnehmern«, etwa so:

Der schüchtern wirkende junge Volontär, die etwas zu grell geschminkt wirkende Moderatorin, der klar wirkende Blick eines Kollegen, der irritierend wirkende auf der rechten Seite heruntergezogene Mundwinkel, die etwas zu demonstrativ wirkende vor sich hergetragene Schultasche, das strahlend wirkende Lächeln einer Kollegin, der noch auf dem Gang hin und her laufende Handy-Telefonierer, die, die schon hineinwollte, als Sie noch mit den letzten Vorbereitungen beschäftigt waren, dann noch die zwei, die irgendwie zusammenzugehören scheinen, und zu guter Letzt noch der, der noch eben hereingelaufen kommt, mit Zopf und hippen Turnschuhen, bei dem das Hemd gewollt aus der Hose hängt und bei dem Ihre innere Stimme kurz Laut gibt, Sie aber nicht verstehen können, was sie Ihnen sagen will.

Das alles sind Ihre Seminarteilnehmer. Elf an der Zahl.

Sie begrüßen jeden Einzelnen, der in Ihren Seminarraum eintritt, mit Handschlag. Als alle sitzen, sind die zwölf Plätze besetzt. Aha, die etwas Rundliche mit den krausen Haaren war wohl irgendwie zwischendurch hereingekommen. Sie entscheiden sich, auf die Teilnehmerin zuzugehen und sie auch noch persönlich zu begrüßen, bevor Sie zu Ihrem Platz gehen. Der Platz, an dem Sie für die kommenden Stunden oder vielleicht sogar Tage sitzen werden, von dem Sie aufstehen, um den Sie herumgehen, von dem Sie weggehen und an den Sie wieder zurückkommen.

An diesem Platz ist für Teilnehmer die nach außen sichtbare Kommandozentrale angesiedelt. Wo vorne ist, ist vorne. So einfach ist das bei einem Seminar. Jetzt kommt es darauf an, was der, der vorne agiert, mit denen macht, mit denen er agiert. Denn bei den Teilnehmern hat es natürlich ebenfalls einen je individuellen Wahrnehmungsfilm gegeben. Sie nehmen ebenfalls in einem Bruchteil von Sekunden wahr, welchen Typus Trainer die Person vor ihnen verkörpert. Wozu hatte sich der Trainer in seiner Vorbereitung entschieden – für den Typus Rainer Wenger⁶ oder Professor Crey, genannt Schnauz⁷? Jetzt geht es darum, wie er seine Teilnehmer durch den Seminarprozess führen und mit welchem Rollenrepertoire er dies tun wird. Wie viel Interaktion wird er ermöglichen? Wie genau kann er nach den ersten Eindrücken einschätzen, wie viel Interaktion diese Teilnehmer für eine adäquate Lernerfahrung für das anstehende Thema brauchen? Auf welcher Interaktionsebene wird er agieren und reagieren?

⁶Dargestellt von Jürgen Vogel in »Die Welle«, Deutschland 2008.

⁷Dargestellt von Erich Ponto in »Die Feuerzangenbowle«, Deutschland 1944.

2.4.2 Seminarverlauf

Der Verlauf eines Seminars ist ein vielschichtiger Prozess. In dessen Mitte findet in der Begegnung zwischen Trainer und Teilnehmer das Magische Lernmoment statt. Ein vielschichtiger Prozess, der sich ebenso fein wie komplex darstellt. Hier findet nicht nur die Begegnungen von Trainer und Teilnehmer statt, sondern auch die Begegnungen der Teilnehmer untereinander. Der Prozess des Seminars hat einen klar gesetzten Anfang und ein klar definiertes Ende. Mit dem Anfang konstituiert sich die Seminargruppe mit dem Trainer, mit dem Ende löst sich die Seminargruppe wieder auf. Zwischen Anfang und Ende, also während der Zeit der Gruppe, bilden die verschiedensten Interaktionen miteinander und Interventionen durch den Trainer das Beziehungsgeflecht und die Beziehungsdynamiken. Die Beziehungsdynamiken in einer Seminargruppe wahrzunehmen, zu erkennen, zu verstehen und dann die entsprechenden Interventionen setzen zu können, damit eine förderliche Lernatmosphäre entsteht, die sich im Laufe des Seminars immer weiter verdichtet und dann langsam wieder löst, das sind wichtige Grundlagen für ein gelungenes Seminar und für den anschließenden Lerntransfer der neuen Kompetenzen in berufliche Alltagssituationen. Die entsprechenden Kenntnisse über die Beziehungsdynamik in Seminargruppen gehören daher zum grundlegenden Handwerkszeug des Trainers in der journalistischen Aus- und Weiterbildung.

Das Thema »Beziehungsdynamiken in Gruppen« ist auch unter der Bezeichnung »Gruppendynamik« bekannt – mit drei Bedeutungsfeldern:

- 1) Prozesse, die in einer Gruppe ablaufen
- 2) die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesen Prozessen
- 3) Verfahren (Interventionen), mit denen Gruppenprozesse beeinflusst werden

Der Begriff der Intervention ist zuvor schon definiert worden: Unter Interventionen versteht man »ein theorie- und indikationsbezogenes absichtsvolles Verhalten (des Trainers), das darauf gerichtet ist, Veränderungen im Prozess der Gruppe oder ihrer Mitglieder zu bewirken.« (Voigt, Antons 1987 in Rechten, S. 179)

Im Folgenden wird das Thema »Gruppendynamik« ausschließlich aus der Perspektive des Erkenntnisgewinns für die journalistische Aus- und Weiterbildung für Journalisten betrachtet und daher vorwiegend der Begriff »Semindynamik« benutzt. Eine wichtige Erkenntnis sei schon am Anfang hervorgehoben: Es gibt keine störenden Teilnehmer. Nur unpassende Interventionen des Trainers, die Störungen hervorrufen können. Eine kleine Provokation am Anfang? Nein. Sondern einzig und allein die Haltung eines professionell handelnden Trainers ...

Die fünf Phasen in der Seminargruppe

Das Aufeinandertreffen verschiedener Persönlichkeiten mit ihren jeweiligen Erwartungshaltungen prägt das Geschehen innerhalb der Gruppe für die Dauer des Seminars und manchmal auch darüber hinaus. Die sich zu Beginn eines Seminars konstituierende Teilnehmergruppe wird im Laufe des Seminars unterschiedliche Phasen durchlaufen. Das folgende Modell zeigt diese Phasen, die Erläuterungen geben einen Überblick über Interventions- und Steuerungsmöglichkeiten seitens des Trainers:

- I Phase der Orientierung
- II Phase der Suche nach Positionen und Normen
- III Phase der Arbeitsfähigkeit und Nähe
- IV Phase der Differenzierung
- V Phase der Trennung

I Phase der Orientierung

Teilnehmer kommen mit ihren explizit formulierten und implizit empfundenen Erwartungen und Befürchtungen zum Seminar. Sie kommen mit der Hoffnung, dass es ihnen gut ergehen wird, dass ihre Fragen beantwortet werden, dass sie mit einem Erfolgserlebnis das Seminar beenden werden. Sie hoffen, dass es nicht wie in der Schule zugeht, dass nette Leute dabei sein, der Stoff und der Trainer nicht langweilig sind und dass es Pausen gibt, in denen man telefonieren oder rauchen kann. Sie hoffen, dass sie ihre Individualität nicht an der Tür abgeben müssen, und sie sind beim leisesten Anflug einer solchen Möglichkeit bereit, diese zu verteidigen. Sie wünschen sich, dass sie keine Unsicherheiten oder Bloßstellungen erleben müssen, dass sie halbwegs den Wissensstand der anderen haben und dass sie sich nicht vor den anderen Teilnehmern oder vor dem Trainer blamieren werden.

Für den Trainer bedeutet diese erste Phase hohe Aufmerksamkeit – die ersten Minuten der Orientierungsphase entscheiden über Qualität und Erfolg des Seminars. Je orientierter der Trainer in seinem eigenen Handeln ist, desto leichter fällt es auch den Teilnehmern, sich zu orientieren. Jede Bewegung, jedes Lächeln, jeder ernste Blick, jede Kontaktaufnahme, jeder Satz des Trainers wird vom Teilnehmer registriert – zu einem Zweck: Der Teilnehmer will sich orientieren.

Die Phase der Orientierung umfasst in der Regel einen relativ kurzen Zeitraum. Je präziser die Orientierung vom Trainer vorgegeben wird, umso schneller kann die Gruppe in die dann folgende Phase eintreten. In der Phase der Orientierung geben die folgenden Themen, zum Beispiel im Eingangsstatement des Trainers, dem Teilnehmer die nötige und passende Orientierung:

- Rahmenbedingungen
- Seminarinhalte und Vorgehensweise
- Trainer

Werden alle diese Themen kurz benannt, wird sich der Teilnehmer an diesem ersten Gelände orientieren und sicherer in die zweite gruppenspezifische Seminarphase begeben können. Bleiben Themen aus der aufgeführten Liste unerwähnt, wird sich der Teilnehmer auch in den folgenden Phasen noch damit beschäftigen – zum Beispiel dann, wenn diese mit grundlegenden Bedürfnissen zusammenhängen. So kann der in Bezug auf das Seminarziel auf den ersten Blick so unwesentlich erscheinende innere Monolog zu Themen wie Trinken, Essen, Rauchen, Toilettengang die innere Aufmerksamkeit des Teilnehmers gänzlich in Anspruch nehmen, was Interaktionen mit dem Gegenüber und die Lernfähigkeit in Bezug auf Thema und Lernatmosphären in hohem Maße beeinträchtigt:

- Teilnehmer
 - Erwartungen
 - mögliche Befürchtungen
 - prognostizierter Lernertrag für zukünftige Situationen in dem Themenfeld
 - Statement zum Thema

Eine weitere Perspektive der Orientierung ist die in dieser Phase von den Teilnehmern im Gruppenkontext geäußerte Erwartungshaltung an die Seminarinhalte, an den Trainer und gegebenenfalls auch die anderen Teilnehmer ebenso wie die Formulierungen der möglichen Befürchtungen und des prognostizierten Lernertrags für kommende Alltagssituationen (»Auf bekannte Situationen neu und auf neue Situationen adäquat reagieren zu können«, vgl. Moreno 2001). Die genannten Themen und Bedürfnisse strukturieren die Seminargruppe auf der Ebene des sozialen Miteinanders und geben dem Trainer die Möglichkeiten, für den weiteren Verlauf des Seminars und für die Steuerung der kommenden Phase seine Interventionen passgenau zu justieren.

II Phase der Suche nach Positionen und Normen

In der zweiten Phase bildet sich die Gruppe mit ihren Normen, Werten und Positionen aus. Es geht darum, wer im Gruppenkontext welche Position übernehmen wird, welche Werte es sind, die ausgesprochen oder nicht, die leitenden sind. In dieser Phase sind nach dem zuvor beschriebenen ersten Eindruck bereits eine große Bandbreite von Attributionen im Seminarraum präsent: Zum einen die eigenen Fremdattributionen den anderen Teilnehmern und dem Trainer gegenüber, zum anderen die virulenten Selbstattributionen in dieser Situation (der da ist ja so und so, ich bin – hingegen/ebenfalls – ja so und so). Dazu kommt die bereits vorweg antizipierte Fremdattribution des Gegenübers in Bezug auf die eigene Person (der sieht mich ja so und so). Die jetzt folgenden Erfahrungen mit den unterschiedlichen Fremd- und Selbstattributionen prägen wiederum einen Teil der (journalistischen) Identität und damit auch die daraus folgende Haltung und Umgangsweise.

Zur weiteren Interpretation bietet unter anderem das rangdynamische Positionsmodell nach Raoul Schindler eine durchaus bekannte Blickweise: In der Phase der Suche nach Positionen, Normen und Werte bildet sich eine Rangordnung heraus. Schindler unterscheidet dabei vier Rangpositionen, die er mit griechischen Buchstaben kennzeichnet: Alpha-, Beta-, Gamma- und Omega-Position. Die entstehende Ordnung bringt eine je spezifische Dynamik mit sich, da die Ausgestaltung der jeweiligen Positionen unterschiedlich sein kann. Zum weiteren Verständnis: Die Alpha-Position übernimmt die Führungsspitze, die Beta-Positionen unterstützen diese, die Omega-Position steht der Alpha-Position gegenüber und die Teilnehmer mit Gamma-Positionen entscheiden sich – je nach Situation –, sich eher den Werten, Normen und Verhaltensweisen der Alpha-Position oder denen der Gamma-Position anzuschließen. (vgl. Schindler 1957, 2007, Pritz 1983)

In dieser Phase stellen sich also – unausgesprochen – die Fragen nach den Normen und Werten, die die gültigen in diesem Seminar der journalistischen Aus- und Weiterbildung sein sollen: Ist dies eine Gruppe, in der es »cool« ist, sich wie in der Schule zu melden

oder einfach zu reden, egal, ob man gefragt ist? Outet man sich, wenn man sagt, dass man raucht, oder gilt man als Gesundheitsapostel, wenn man es nicht tut? Postet man über StudiVZ, Xing oder in anderen einschlägigen Foren? Was hat man über wen der anwesenden Teilnehmer in der Medienszene schon gehört, gelesen oder gesehen? Sehr schnell bilden sich Meinungsführer und Begleiter heraus, ebenso die, die ganz anderer Ansicht oder Haltung sind, und jene, die sich zwischen beiden Gruppen nicht entscheiden können oder wollen. Damit ist eine Rahmenordnung entstanden, in der weitere Prozesse stattfinden können. Eine Gruppenbildung, die nach der obigen Aufzählung eine für den folgenden Seminarverlauf tragfähige Gruppenstruktur entstehen lässt, in der jeder seinen Platz hat, an dem er zugleich sich mit seinen Kompetenzen als auch die anderen mit ihren jeweiligen Kompetenzen erfahren kann, lässt sich grafisch folgendermaßen darstellen:

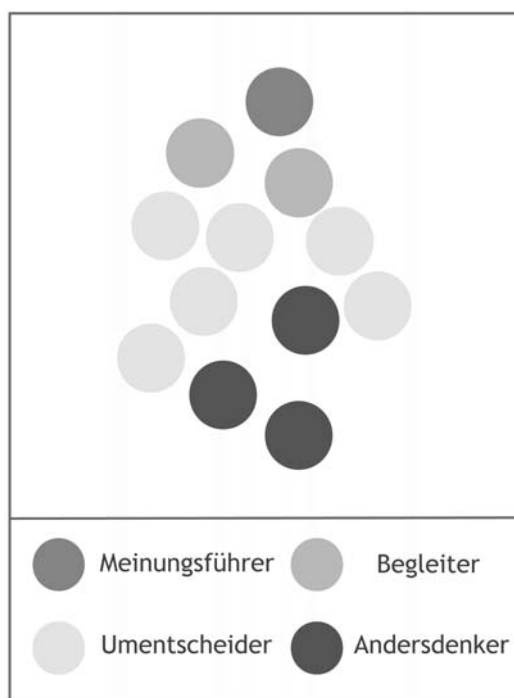


Abb. 14: Gruppenstruktur I

Intuitiv hat sich diese Gruppenstruktur natürlich schon längst vor der zweiten Phase gebildet – denn die Intuition arbeitet ja, wie bereits benannt, »vorzüglich schnell« – und, falls die Plätze nicht vorher festgelegt worden sind, sich in der Sitzordnung wie in Abbildung 15 auf der nächsten Seite abgebildet.

Diese Optik verdeutlicht noch einmal, in welcher Führungsrolle sich der Trainer befindet: Wie ein Dirigent führt er ein hochkomplexes Orchester. Dabei sorgt er dafür, dass jeder Musiker seinen Platz hat, diesen kennt und sich dort wohl fühlt. Er sorgt für das feine Verweben der Kommunikationsfäden, damit sich die Einzelnen untereinander und in Bezug auf das Produkt verständigen können.

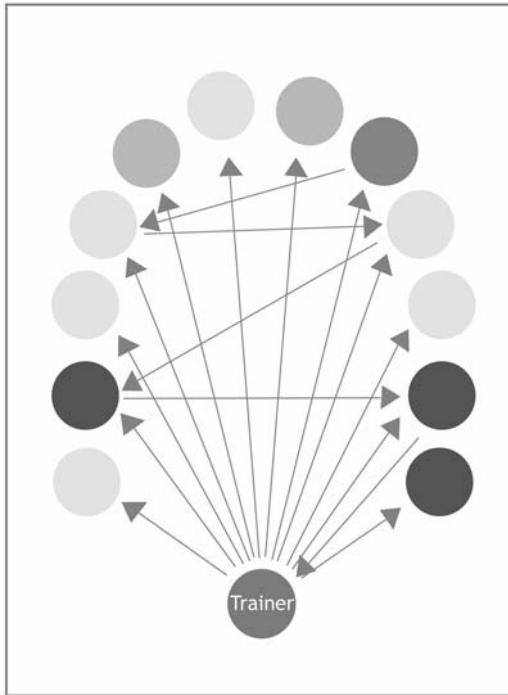


Abb. 15: Gruppenstruktur II

In dieser Phase sind also die Führungskompetenzen des Trainers auf besondere Weise gefragt. Denn es geht darum, dass in dieser komplexen Situation der Ausbildung von Gruppenwerten und Normen der Einzelne mit seinen Bedürfnissen verstanden und gestützt wird, ohne dass man das gesamte Gefüge oder die Lernziele aus dem Augen verliert. Das setzt voraus, dass der Trainer die ablaufenden Phänomene als solche wahrnehmen, erkennen und verstehen kann – um dann die passenden Interventionen zu wählen. In dieser Phase des Seminarprozesses greifen die gute Vorbereitung des Trainers und seine Fähigkeit, zwischen der eigenen Persönlichkeit, seinen Themen und denen der Teilnehmer unterscheiden zu können. Hier zeigt sich auch die Fähigkeit und Fertigkeit der Reflexion als Managementleistung des Trainers im Seminar: Das bedeutet für den Trainer, dass er durch gute Vorbereitung das Seminarziel, die Inhalte und Lernziele im Blick hat, sich auf dieser Folie dem einzelnen Teilnehmer und der gesamten Gruppe widmen und im Wechsel zwischen Thema, dem Einzelnen und der Gruppe intervenieren kann – alles mit dem Ziel, die zweite Phase des Seminarprozesses zu fruchtbar wie möglich zu gestalten. An dieser Stelle ist es selbstverständlich ebenfalls von Bedeutung, dass der Trainer auch seine Werte und Normen gegebenenfalls noch einmal deutlich macht, indem er seine Ausführungen aus der Trainervorstellung (in der ersten Phase) noch einmal andeutet oder auch vertieft.

Als Interventionsfolie für die Steuerung der seminargruppenspezifischen Prozesse bietet sich daher zum Beispiel das Kommunikationsdreieck von Ruth Cohn (1984, S. 352) aus der themenzentrierten Interaktion an:

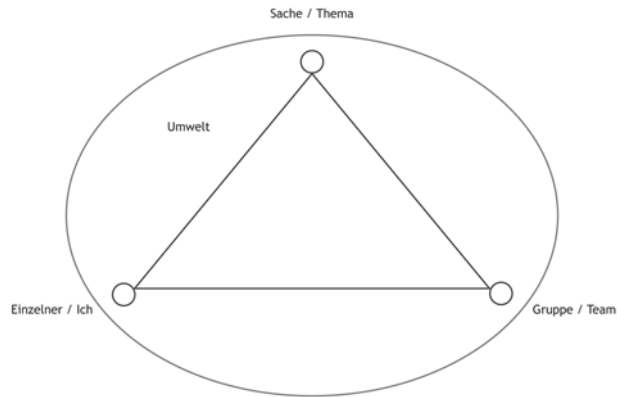


Abb. 16: TZI-Dreieck (Cohn 1984)

Hier geht es darum, zwischen den Bedürfnissen des Einzelnen und der Gruppe eine Balance zu finden, die es gleichzeitig ermöglicht, sich im nächsten Moment wieder dem Thema zuzuwenden.

Exkurs: Störungen im Seminarverlauf

In dieser Phase gibt es potenziell die meisten Situationen, die Störungen hervorrufen können. Wohl bemerkt, hier geht es nicht um störende Teilnehmer, sondern um vom Trainer gesetzte situative Interventionen, die zu Störungen der Arbeitsfähigkeit des Teilnehmers, der Gruppe und in der Interaktion mit dem Trainer führen können!

Ein Beispiel, das bereits die verschiedenen Fremd- und Selbstattributionen beinhaltet und sich auf das oben angeführte Beispielseminar »Schreiben fürs Hören« bezieht, soll diese Thematik weiter verdeutlichen:

Ein kreativ-kritischer Teilnehmer (der, der noch eben hereingelaufen kommt, mit Zopf und hippen Turnschuhen, bei dem das Hemd gewollt aus der Hose hängt und bei dem die innere Stimme des Trainers sich kurz gemeldet hatte) wurde von seinem (für kreative Prozesse überforderten) Redaktionsleiter geschickt. Er sitzt mit den elf anderen Teilnehmern im oben erwähnten Seminar »Schreiben fürs Hören«.

Neben seinen in der Einstiegsrunde explizit formulierten Erwartungen (»Ich erwarte, dass ich neue Tools für kreative Satzeinstiege lerne.«) bringt er die implizite Erwartungshaltung mit, dass der Trainer (Fremdattribution: Der Trainer ist Fachmann auf diesem Gebiet.) zunächst einmal seine bereits vorhandenen Fähigkeiten auf dem Gebiet erkennt und anerkennt (Fremdattribution: Mein Chef kann weder das eine noch das andere). Natürlich wird der Teilnehmer dies – leider – nicht ausdrücklich, eben explizit und offen formulieren, sondern nur implizit mit sich tragen. Er wird wohl aber in der zweiten Phase (eben der, in der es um die eigene Positionierung in der Gruppe und gegenüber dem Trainer geht) unbewusst ein Verhalten an den Tag legen, das dazu führen könnte, dass er eben diese Anerkennung bekommt.

Vorausgesetzt der Trainer versteht sein Anliegen zwischen den Zeilen.

Das Verhalten des Teilnehmers könnte so aussehen, dass er bei den ersten (theoretischen) Ausführungen des Trainers denselben mehrmals durch wichtig scheinende Fragen unterbricht (oder unterbrechen will): »Ist es denn nicht auch so, dass . . . «; »Ich habe da aber die Erfahrung gemacht, dass . . . «; »Der XY (anderer Referent in diesem Bereich) hat aber mal gesagt, . . . «; »Das kann man bei uns aber nicht umsetzen . . . (wenn du mich ausreden lässt, erzähle ich dir aber, wie ich es bei uns in der Redaktion mache) . . . «; »Ich habe aber neulich bei Wolf Schneider gelesen . . . «

In diesem Moment ist die Souveränität des Trainers gefordert. Das, was im Rahmen einer ersten oberflächlichen Interpretation als kleiner Angriff auf die Führungsrolle des Trainers zu verstehen sein könnte, ist bei genauerer Betrachtungsweise einfach der Wunsch, das Bedürfnis des Teilnehmers, für einen Moment etwas Wertschätzung und Anerkennung für den mitgebrachten persönlichen Erfahrungshintergrund entgegengebracht zu bekommen. Ein verständliches Verhalten des Teilnehmers, denn »wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.« (Bauer 2007, S. 21)

Der Trainer kann dem Bedürfnis des Teilnehmers mit nur einer Anmerkung begegnen, er kann seinen Wunsch in einem Satz erfüllen. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Trainer in seiner Trainerrolle als kompetenten Fachmann sieht, der diese Phänomene kennt und damit souverän umgehen kann:

Eine Reaktionsmöglichkeit ist zum Beispiel der Dank an den Teilnehmer, dass er sein Wissen zum Thema einbringen möchte, mit dem freundlichen Hinweis, dass es dafür an anderer Stelle ausreichend Raum geben wird – dadurch zeigt der Trainer seine Souveränität im Umgang mit Fragen und Anmerkungen.

Anders gestaltet sich die Situation, wenn der Trainer unsicher vor der Teilnehmergruppe steht, die Fragen des Teilnehmers aus diesem Grund ängstlich abwehrt, statt souverän damit umzugehen, und als Verstärkung des Abwehrmechanismus noch ein – vielleicht gar nicht so gemeintes, aber so wirkendes – Verbot von Rückfragen zum Thema ausgibt.

In diesem Moment wird die implizite Erwartung des Teilnehmers enttäuscht, er wird sich daran erinnern, dass er nicht freiwillig hier ist, seine Anfangsmotivation ist der ersten Frustration gewichen und im folgenden Verlauf des Seminars wird er vorwiegend damit beschäftigt sein, seine Position zu behaupten.

Den Trainer wird das wiederum nicht begeistern, je nach Unsicherheitsgrad wird er den Teilnehmer entweder immer wieder zurückweisen oder ihn handeln lassen, ohne darauf zu reagieren. Beides wird wiederum den Rest der Gruppe nicht begeistern, sondern eher animieren, sich ihrerseits deutlicher in Bezug auf den Trainer zu positionieren.

Kleinste Nuancen von Missverständnissen können sich im Verlauf eines Seminartages potenzieren. In diesem Beispiel wurden in der sensiblen zweiten Phase der Positionierung vom Trainer kleinste Störungen evoziert, die er durch größere personale Kompetenz hätte vermeiden können. Die Überlegungen, wie man mit störenden Teilnehmern umgehen

kann, sind an dieser Stelle hinfällig, denn es geht darum, wie der Trainer dafür sorgen kann, dass er – insbesondere in dieser Phase – souverän mit den expliziten und impliziten Erwartungen und Befürchtungen der einzelnen Teilnehmern umgehen kann, ohne dabei das gesamte Gruppengeschehen oder die Inhalte und Lernziele des Seminars außer Acht zu lassen.

Ergo: Die zweite Phase, die sich unmittelbar an die erste kurze Phase der Orientierung anschließt, ist die für die gruppodynamische Steuerung sensibelste. Kleinste Störungen in dieser Phase, die nicht aufgehoben, integriert oder zumindest benannt werden, ziehen Kreise im weiteren Seminarverlauf. Gestörte Übungsabläufe, zeitliches Überschreiten von Pausenzeiten, Missachtung von Absprachen, Feedbackregeln oder anderen Vereinbarungen können sich ebenso als Auswirkungen einstellen wie eine gelähmte oder zähe Arbeitsatmosphäre, in der kreatives, effektives und zielgerichtetes Lernen kaum oder nur gebremst möglich ist.

Die zweite Phase kann ebenso wenig wie jede andere Phase einfach übersprungen werden. Es ist jedoch möglich, dass die Gruppe aufgrund der Interventionen des Trainers in der zweiten Phase regelrecht »stecken bleibt«, was der Gruppe, den Individuen und dem Trainer dann wertvolle weitere Lernerfahrungen nicht mehr ermöglicht.

III Phase der Arbeitsfähigkeit und Nähe

Hat der Trainer die Seminargruppe gut durch die zweite Phase geführt, gleitet die Gruppe förmlich wie von selbst in die Phase der guten Arbeitsfähigkeit und erforderlichen Nähe im Miteinander.

Das setzt voraus, dass zum einen jeder Teilnehmer einen für ihn passenden Platz in der Teilnehmerrunde gefunden hat und zum anderen der Trainer seine Rolle, seine Werte und Normen und seinen Führungsstil deutlich gezeigt hat. Die gemeinsamen Vereinbarungen bilden das Fundament der Seminarbeziehungen und lassen damit auch die Grundlage für ein vertrauensvolles Miteinander im Lernprozess entstehen. Dabei können die gemeinsamen Vereinbarungen explizit miteinander erarbeitet, besprochen oder vom Trainer vorgegeben und von den Teilnehmern akzeptiert worden sein. Teilweise können auch – implizit – bereits bestehende Vereinbarungen ein Teil dieses Fundaments sein, zum Beispiel durch beruflichen Kontext entstandenes Einverständnis in Bezug auf den Umgang mit Texten oder redaktionellen Bearbeitungen oder im Umgang mit Pünktlichkeit. Und auch an dieser Stelle greift wieder die Vorbereitung des Trainers: Je genauer er in der Planung die Zusammensetzung der Teilnehmer betrachtet hat, desto eher wird er wissen, welche Vereinbarungen, Regeln und Haltungen er im Zusammenhang mit dem Seminarprozess benennen muss und welche er als bekannt voraussetzen kann (es hat sich bei Erwachsenen schon herumgesprochen, dass das klingelnde Mobiltelefon im Seminar unangemessen ist). Und auch in diesem Zusammenhang hilft es dem Trainer, mit partieller Wachheit diese Phänomene im Blick zu haben, um gegebenenfalls die als selbstverständlich vorausgesetzten Umgangsformen zu benennen, damit ein Einverständnis über eben diese Regeln gefestigt werden kann.

Auf dieser Basis schafft der respektvolle Umgang miteinander (»Respekt vor der Andersheit des Anderen«, Lévinas 1983) eine kreativitätsfördernde Atmosphäre, die »joint

competence« und »joint performance« (vgl. Petzold 2007), also ein Lernen voneinander und miteinander, am ehesten ermöglichen. In diesem Zeitraum können in der Gruppe hochkomplexe Aufgaben bewältigt werden, aus denen dann jeder in der folgenden Phase seinen eigenen Lernertrag aus unterschiedlichen Perspektiven ziehen kann. Das Erleben der eigenen Souveränität vor dem Hintergrund der fundierten Kollegialität stärkt dabei die vorhandenen und die neu erworbenen Kompetenzen. In dieser Phase versteht sich der Teilnehmer als »Gruppenganzes«, Ergebnisse und Erlebnisse werden entsprechend zum Ausdruck gebracht: »Wir sind gut«, »Das haben wir gut gemacht«, »Wir sind eine starke Gruppe.« In dieser Phase werden hochqualitative Arbeitsergebnisse in kürzester Zeit erzielt, können Trainingsergebnisse mehrfach bestätigt und Erwartungen von Teilnehmern eingelöst, sogar übertroffen werden, kann der Trainer durch intuitive und präzise Interventionen verschiedene Lernziele mit einer Übung erreichen und abschließend durch eine weitere Reflexion über die Lernatmosphäre bei der vorhergegangenen Übungseinheit einen zusätzlichen Lerneffekt erzielen.

Diese Phase des Seminars ist insgesamt als dramaturgischer Höhepunkt zu verstehen. Anregung, Offenheit und Aufmerksamkeit sind hier am größten – Magische Lernmomente haben hier den fruchtbarsten Boden.

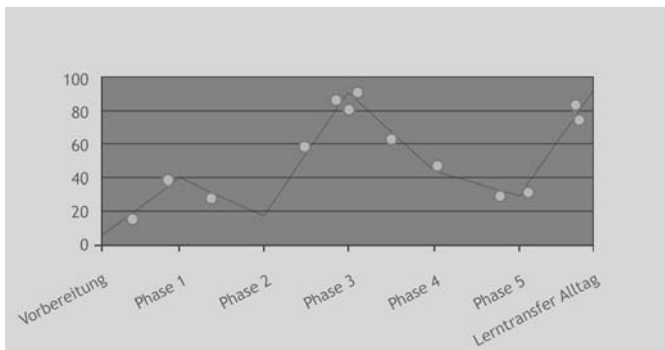


Abb. 17: Magisches Lernmoment in Lernphasen (Vogel 2008)

Die Lern- und Arbeitsergebnisse sowie die (reflektierte) Lernatmosphäre dieser Phase prägen die folgende Phase.

IV Phase der Differenzierung

In der Phase der Differenzierung ist es von Bedeutung, dass sich der einzelne Teilnehmer langsam wieder auf sich konzentriert, dass sich als Individuum wahrnehmen kann und er lernt, seinen eigenen Lernertrag und seine Kompetenzerweiterung zu formulieren. Seine Selbstwahrnehmung als »Gruppenganzes« tritt mehr und mehr in den Hintergrund.

In dieser Phase prägen persönliche, auf die Sicherung und Entwicklung der individuellen Kompetenzen ausgerichtete Feedbacks (siehe QMFBplus) seitens des Trainers und (oder) der Gruppe die Professionalisierung des Teilnehmers am effektivsten und nachhaltigsten. Die hohe Aufmerksamkeit in Bezug auf Selbst- und Fremdattribution im Rahmen der bestehenden und neu erworbenen Kompetenzen trägt dabei sowohl

zur weiteren Ausprägung der Rolle des Journalisten und damit zur Identitätsbildung als auch zu seinen je spezifischen individuellen Kompetenzen und Performanzen in diesem Bereich bei.

Diese Phase ist ebenfalls sehr gut geeignet, das Erlernte mithilfe entsprechender Übungen noch einmal aus einer zusätzlichen Perspektive zu reflektieren (aus Perspektive des Teilnehmers in fünf Jahren, aus Perspektive des Lesers/Hörers/Zuschauers/Users, seiner Produkte in zwei Jahren usw.) und so den Lerntransfer mehrperspektivisch zu sichern.

Die Interventionen des Trainers liegen in dieser Phase vor allem im Bereich der Präzisierung von Lernerfahrungen und Lernertrag, ebenso in der Unterstützung der mitgebrachten und neuerworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten und darin, dieser Phase trotz des nahenden Endes des Seminarprozesses genügend Zeit, Ruhe und Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, damit jeder Teilnehmer seinen Lernertrag ausreichend sichern kann.

V Phase der Trennung

Am Ende der vier Phasen des Seminarprozesses stehen die Trennung und damit auch der Abschied von der Gruppe und von den eigenen Erlebnissen des Lernens und Handelns in der Gruppe. Ebenso geht es um den Abschied vom Trainer, vom Inhalt des Seminars, der Lernatmosphäre und von der Institution, die für einige Stunden, Tagen oder sogar Wochen einen Rahmen gegeben hat, den man, im Idealfall, zu schätzen gelernt hat.

Diese Phase dient im hohen Maße der Reflexion des Erlebten, Erfahrenen und Gelernten. Entsprechende Interventionen des Trainers, der hier wiederum auch in der Rollenfacette des Gastgebers gefragt ist, sorgen für den passenden Abschluss des Seminars. Erst dieser Abschluss bereitet den Lerntransfer für die Umsetzung des Gelernten in entsprechende Alltagssituationen und dessen Nachhaltigkeit vor. In der Phase der Trennung werden die am Anfang des Seminars vom Trainer aufgenommen Themen und Begegnungen zum Ende geleitet. Dabei haben die in der ersten Phase der Orientierung von den Teilnehmern formulierten Erwartungen, Befürchtungen und der prognostizierte Lernertrag für zukünftige Alltagssituationen ebenso Platz wie das Beenden der für den Seminkontext entstanden Beziehungsebenen, die im Hintergrund die Lernerfahrungen erst möglich gemacht haben.

Abbildung 18 zeigt die einzelnen Teile des Prozesses am Ende des Seminars. Dabei wird auch deutlich, dass hier nach den letzten organisatorischen Anmerkungen seitens des Trainers (»Bitte legen Sie die unterschriebene Teilnehmerliste auf den Tisch am Eingang«) noch einmal das Seminarziel in den Fokus rückt, ebenso wie die individuellen mündlichen oder schriftlichen Formulierungen des persönlichen Lernertrags. Am Ende der fünften Phase steht der Abschied von Trainer und Teilnehmern. Um sich zu verabschieden, bedarf es einer Handlung, mit der man sich trennen kann. In der Regel hat es im laufenden Seminarprozess bereits mehrere Situationen gegeben, in denen man sich gegenseitig in wertschätzender Haltung eine Fremdwahrnehmung entgegengebracht hat. Diese Handlung in Form eines letzten Feedbacks an den Trainer leitet den Abschied ein, mit dem anschließenden Resümee des Trainers beendet dieser die fünfte Phase des Seminarprozesses und geht zum Seminarabschluss über.

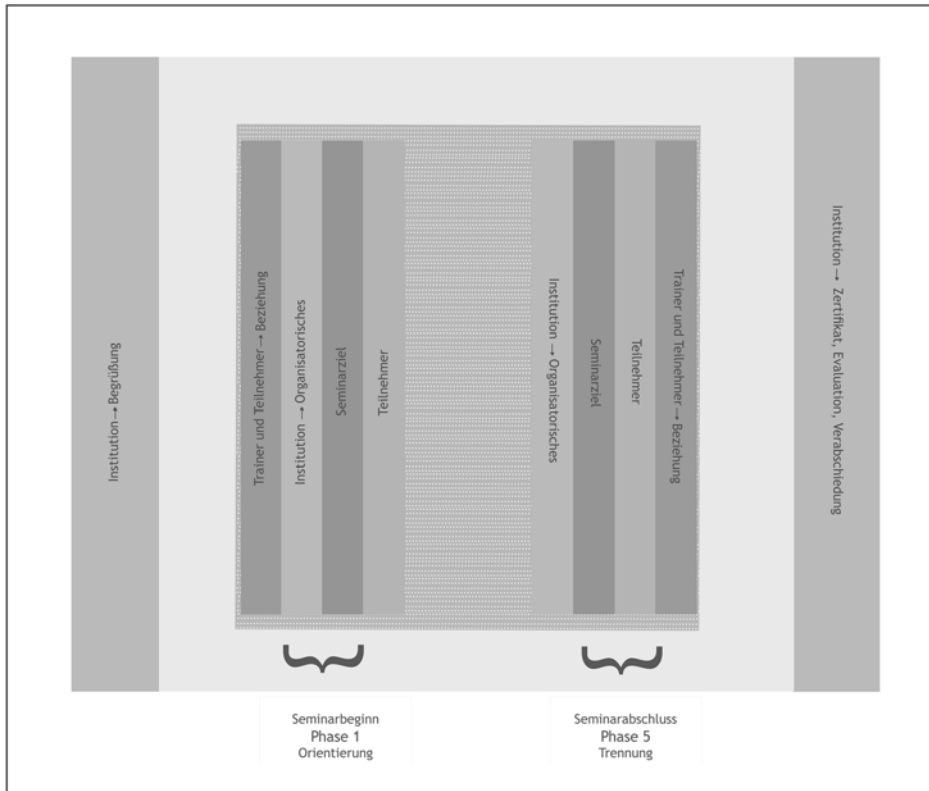


Abb. 18: Seminarablauf – Phasenmodell, hier für Seminarbeginn und Seminarschluss (Vogel 2008)

2.4.3 Seminarabschluss

Ein Seminar endet mit der letzten offiziellen Begegnung von Trainer und Teilnehmer.

So, wie der Trainer in seiner Haltung und Rolle als Gastgeber den Teilnehmer persönlich per Handschlag begrüßt und im vorbereiteten Seminarraum willkommen heißt, so verabschiedet er ihn auch wieder per Handschlag, bedankt sich für sein Kommen und öffnet ihm den Raum außerhalb des Seminars.

Durch die persönliche Verabschiedung des Teilnehmers schließt der Trainer den Seminarraum im realen und im übertragenen Sinn. In diesem Moment werden auf vielfältige und komplexe Weise letzte Informationen ausgetauscht, die eine weitere Grundlage für den Teilnehmer bei der Rückkehr in den alltäglichen Arbeitsprozess und für die Seminarnachbereitung des Trainers bilden.