

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 »Seminardynamik« 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:

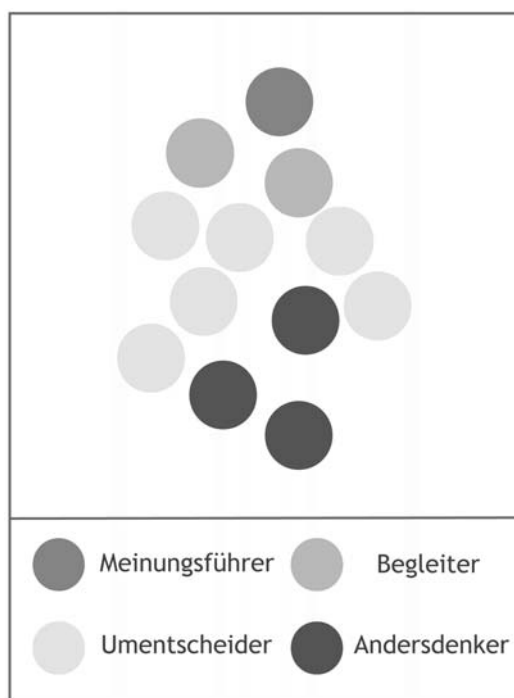


Abb. 14: Gruppenstruktur I

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.