

SEMINARREPORTAGE. Was ist Standing? Wie wird es gemessen? Kann es trainiert werden? Ein Seminar zum Thema „Persönliches Standing – sicher und selbstbewusst schwierige Situationen meistern“ versucht, mit einem Mix von Theorien und Methoden dem schillernden Begriff beizukommen.

Persönliches Standing

Sie ist zeitlos schön. Eine elfenbeinfarbene Büste mit ebenmäßigem Profil – klar, unantastbar. Eine antike Frauenbüste, leicht im Oberkörper gedreht: Das ist mein Bild für Standing nach der Vorstellungsrunde am ersten Seminartag. Meine Seminarkollegen haben andere Assoziationen: Ein Baum, ein Fels in der Brandung oder ein Trampolin, auf dem sich der Springer nur dann kontrolliert bewegen kann, wenn sein Körper gespannt ist und er sich orientieren kann. Was aber zeichnet Standing in der Realität aus? Wie können die Idealbilder in Situationen im Arbeitsalltag übertragen werden? Und vor allem: Können wir sieben Seminarteilnehmer in diesen zwei Tagen im Seminarhotel in Frankfurt-Niederrad persönliches Standing lernen?

Unsere Trainerin ist Tanja Frei vom „HRteam“, Horst Rückle Team GmbH in Böblingen, das in diesem Jahr sein 40-jähriges Firmenjubiläum feiert. Frei betont, dass es um Impulse gehe, die wir auf verschiedene Aspekte von Standing werfen würden. Ein anderes Wort, wie zum Beispiel „Selbstbehauptung“, benutzt sie nie, zu schillernd ist der englische Begriff.

Die Erwartungen der Teilnehmer sind vielfältig. Frei notiert alle auf dem Flipchart: „Stimmigkeit“, „Standpunkt kennen und beibehalten“, „Wertschätzung, die andere gegenüber meiner Person zeigen“, „Klarheit nach außen und innen“. Ich werfe ein: „Bei sich sein“ und verstehe darunter eine Authentizität, die in allen Situationen durchscheint. Uns allen geht es um menschliche Grundbedürfnisse: Nein sagen können, seine Meinung vertreten, ohne die anderen vor den Kopf zu stoßen, Konflikte austragen, ohne einen Scherbenhaufen zu hinterlassen, authentisch und sicher sein. Das möchte die neu

beförderte Teamleiterin, die feststellt, dass ihre Mitarbeiter sie überrennen und sie darum ihre eigene Arbeit nicht schafft, das möchte der Auszubildende, der demnächst in die Bewerbungsphase kommt, das möchte die Key-Account-Managerin, die oft das Gefühl hat, übersehen zu werden.

Die Knie fangen an zu zittern

Mit einer Vorstellungsübung geht es los, einer soll ein paar Sätze zu sich und seinen Erwartungen sagen, die anderen werden eingeteilt in zwei Gruppen. Die eine beobachtet, wo sich beim Redner Standing zeigt, die andere achtet auf Unsicherheit. Ich stelle mich vor das Plenum. Da sitzen sechs Leute, die ich seit zwei Stunden kenne, und eine Trainerin, der nicht ein „Weichmacher-Wort“ wie „vielleicht“, „irgendwie“ oder „ziemlich“ über die Lippen gerät. Wie oft habe ich mich schon vorgestellt in den unterschiedlichsten Kontexten? Wie oft habe ich zu einem Thema ein paar einführende Sätze gesprochen? Dutzendfach. Ich will nicht anfangen wie meine Vorredner, mit einem „Also“ oder „Ja, was gibt es zu mir zu sagen ...“. Die Einleitung soll fest sein, überzeugen, sicher stehen wie eine antike Büste auf ihrem Sockel, deren Knie nicht zittern, deren Stimme nicht anfängt zu flattern, die nicht flach atmet und deren Halbsätze atemlos wirken, die sich nicht immer wieder am Vortragsblatt festhält, ängstlich weiter auszugreifen in den Raum mit ihren Gesten ...

Ich fühle mich ertappt. Das destabilisierende Verhalten, das ich bei anderen so zielsicher bemerkt habe, ist bei mir offensichtlich auch leicht auszumachen. Meine Gesten wirken verhalten, als agierte ich

innerhalb einer unsichtbaren Box, meine Bemühungen, meine zitternden Knie unter Kontrolle zu bringen, registriert die Gruppe mühelos, meine Nervosität ist hörbar.

Aber es gibt auch die positiven Signale: Meine Stimmmelodie sei angenehm, der Vortrag deutlich strukturiert, das Bekenntnis von Schwächen wurde positiv aufgefasst. Frei betont: Für ein gutes Standing müssen wir uns vor allem auf unsere Stärken fokussieren. Es geht um das Ideal aus der Transaktionsanalyse: Ich bin in Ordnung, mein Selbstwertgefühl ist genährt. Aber so weit sind wir an der Stelle noch nicht, das soll erst am Ende des zweitägigen Seminars Thema sein.

Im Alpendorf Standing üben

Frei hat am Anfang ihren Seminarplan vorgestellt, bei dem wir von den oberflächlichen Ebenen wie Kommunikations- und Konfliktverhalten immer tiefer bohren wollen zu den Aspekten Selbst- und Fremdbild und eben Selbstwert. Das ist viel Holz für zwei Tage, deswegen betont die Trainerin immer wieder, dass hier nur Impulse gegeben werden könnten. Doch diese können ziemlich heftig sein – wie die nächste Gruppenübung beweist. Wir ziehen uns in ein Dorf auf einem Hochtal in den Alpen zurück – in Gedanken natürlich, denn von unserem Seminarraum aus, in dem in den zwei Tagen die Flipchart-Dokumente unserer Arbeit

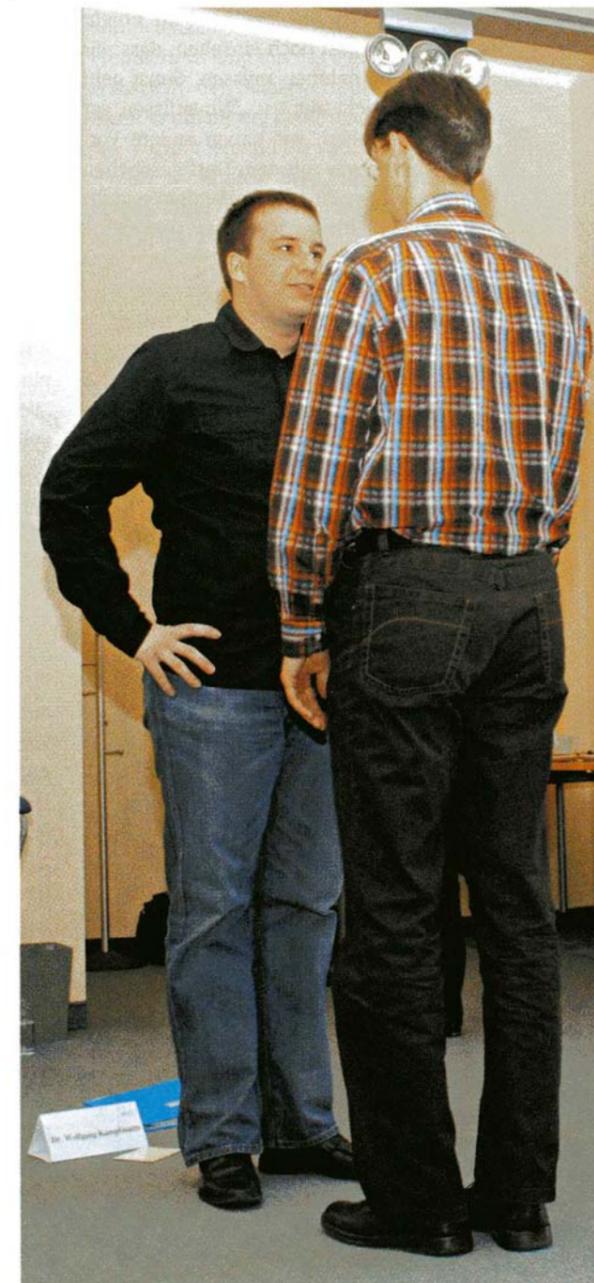
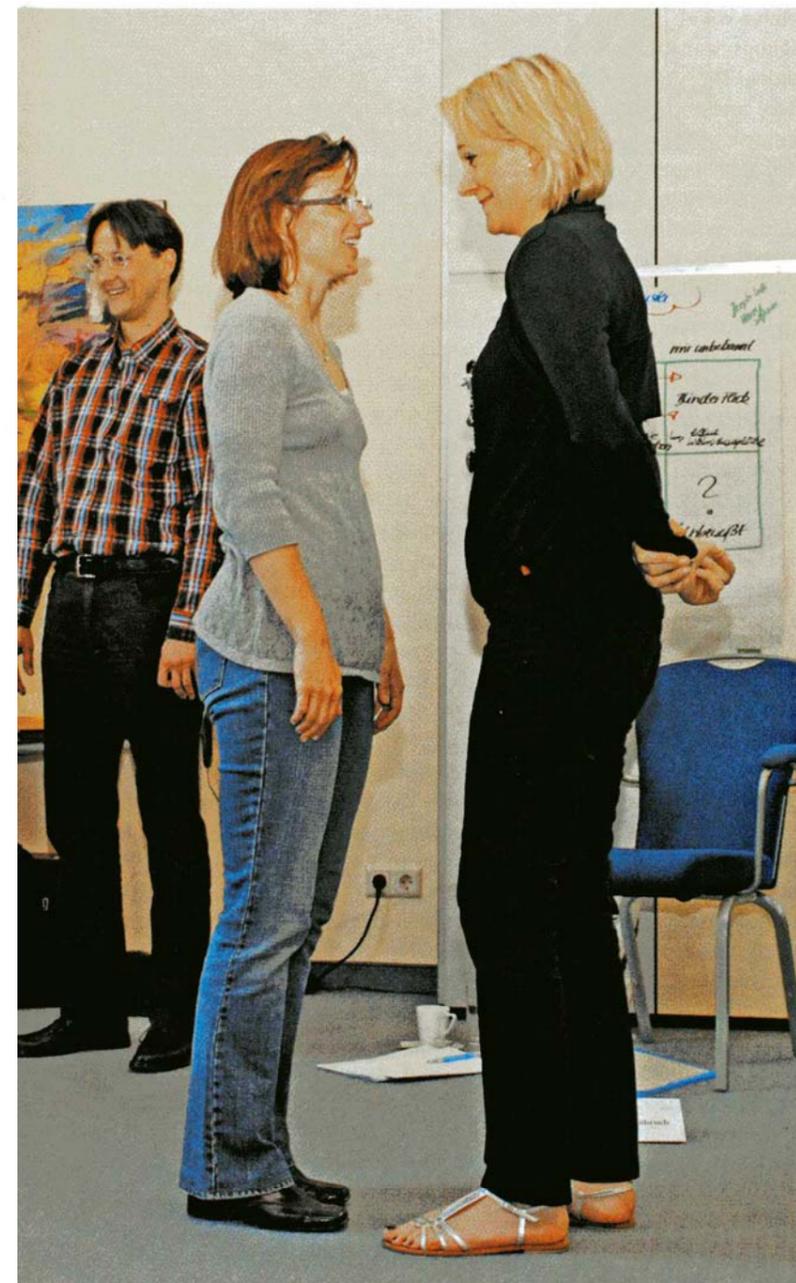
Abstand. Bei der Partnerübung geht es darum, sein körperliches Standing unter Beweis zu stellen. Wann begreift der andere, wo meine persönliche Grenze beginnt?

zunehmend die Wände pflastern, sehen wir draußen die Laster und Autos in der Bürostadt Niederrad vorbeifahren. In unserem alpinen Dorf ist nicht mehr alles heile Welt, denn die Abgeschlossenheit stellt die Zukunft der Gemeinde infrage: Junge wandern ab, der Tourismus hält sich in Grenzen, das Dorf droht zu überaltern und auszusterben. Der Bürgermeister fährt deswegen mit einer Delegation zu

einer Salzburger Messe, um sich über die Möglichkeit zu informieren, einen nahe gelegenen Berggipfel mit einer Seilbahn zu erschließen.

Gehorsam teilt sich die Gruppe in die Pro- und Contra-Fraktion, jeder wählt eine Rolle, die des Lehrers, des Pfarrers, des Vertreters des Heimatvereins, der Bürgermeisterin und der Ärztin. In räumlich getrennten Gruppen wollen wir

uns – gemäß Spielregeln – die passenden Argumente für das geplante „Bürgerhearing“ zurechtlegen, bei dem es um konstruktive Auseinandersetzung gehen soll. Das zumindest nimmt die Pro-Gruppe an, bis sie zurück in den Seminarraum kommt. Kaum hat die Bürgermeisterin die Bürger begrüßt und betont, dass sie sich über unser gemeinsames Treffen freue, feuern wir, die Contra-Gruppe, los: →



→ „Na, wie war eure Lustreise nach Salzburg?“ „Habt ihr unser Geld verprasst?“ Tanja Frei hatte uns instruiert, mit jeder nur erdenklichen Methode die Argumentationskette der „Bürgermeister-Gruppe“ zu stören. Es dürfe ruhig auch unter die Gürtellinie gehen, hatte sie uns aufgefordert. Nicht aussprechen lassen, nicht zuhören, rausgehen – die Palette sei frei wählbar. Sofort stellt sich Irritation bei der Pro-Seilbahngruppe ein. Irritation und Ärger. Wir merken, dass sie angeschossen sind und hauen noch mal in die Kerbe. Sie versuchen uns ins Boot zu holen: „Aber ihr müsst doch einsehen, dass wir etwas unternehmen müssen. Sonst geht bald das Licht aus.“ – „Wir müssen gar nichts einsehen, wir haben andere Vorstellungen, was mit dem Dorf geschehen soll und ihr wisst es!“ „Außerdem seid ihr nur aufs Geldverdienen aus, und deine Frau zieht sowieso demnächst mit ihrer Affäre weg.“ Wieder ein Tiefschlag und der hilflose Versuch der Gegenseite, doch noch bei der sachlichen Argumentation anzuknüpfen. Ich merke, dass es Aussagen gibt, die beinahe meinen Widerstand brechen. Zum Beispiel als der Apotheker nach unserem Gegenkonzept fragt, das wir vorstellen sollten – wenn wir sie schon nicht aussprechen lassen. Doch es gibt immer wieder Reizworte, die mich an meine Rolle

als Giftzweig erinnern, die meinen Trotz schüren: Nein, wir wollen nicht mit euch gemeinsame Sache machen, wir stehen nicht auf einer gemeinsamen Grundlage. Und wenn ihr das mahnende Eltern-Ich auspackt, erreicht ihr das pure Gegenteil.

Wer sich verteidigt ...

Es sind genau diese Trigger und Konfliktbrecher, die wir später zusammen mit der Trainerin analysieren. Was passiert, wenn jemand aus dem Konzept gebracht wird? Warum geraten wir eigentlich sofort unter Rechtfertigungszwang, wenn wir angegriffen werden? Die Muster sind bei allen die gleichen, und es ist faszinierend zu beobachten, wie wir uns innerhalb dieser zwei kurzen Tage dieser Muster bewusst werden und mit unserer Kommunikation gezielter umgehen lernen.

Die Erfahrungen aus der Übung „Seilbahnprojekt“ bestimmen diesen und den nächsten Seminartag. Auch wenn alle wissen, dass wir uns hier auf ein Spiel eingelassen haben, braucht es eine ganze Weile, bis Vertrauen und positive Atmosphäre wieder hergestellt sind. Denn die Provokationen gingen unter die Gürtellinie – auch wenn sie nur auf eine Rolle gemünzt waren. Wir haben gemerkt, wie schnell wir uns unter Druck setzen lassen und das hat das „Standing“ angekratzt. Nachdem wir gemeinsam analysiert haben, an welchem Punkt wir empfindlich sind, geht es an die theoretische Arbeit. Welche Interventions-Tools können wir in Situationen nutzen, in denen wir uns angegriffen fühlen und unsere innere Balance bedroht ist? Tanja Frei sammelt auf dem Flipchart „Interventionen auf Beziehungsebene“, die wir aus unserer Seilbahnübung entwickeln. Immerhin gab es ja auch während der heftigen Auseinandersetzung immer wieder Punkte, bei der der Widerstand der Contra-Gruppe fast gebrochen ist. Dazu gehört zum Beispiel der Versuch, Spielregeln zu vereinbaren, Grenzen zu setzen oder das Gespräch auf die Meta-Ebene zu ziehen. Die „Lehrerin“ hatte versucht, die Dynamik mit einem paradoxen Einwurf zu unterbrechen: „Soso, und ihr baut dann also eine Seilbahn aus Bambus?“ Auch das direkte Ansprechen kann eine ungute Dynamik stoppen (ad Personam-Technik). Jetzt ist

Informationen zum Seminar

„Persönliches Standing – Sicher und selbstbewusst schwierige Situationen meistern“

Seminar der Horst Rückle Team GmbH (hrTEAM), Böblingen
Kosten: 1.180 Euro
Weitere Termine:
19. – 20. Juli, München
16. – 17. September, Berlin
07. – 08. Oktober, Leipzig
15. – 16. November, Hamburg
13. – 14. Dezember, Nürnberg

es uns nicht nur bewusst, wo wir angreifbar sind, sondern auch, wie wir theoretisch auf einen Angriff reagieren könnten. Vor allem nicht gleich mit Verteidigung! Am zweiten Seminartag wird diese Lektion auf die Probe gestellt. Die Trainerin lässt uns Karten mit Begriffen ziehen, die wir mit dem Seminartitel „Persönliches Standing“ in Verbindung bringen sollen. Dem ersten Seminarteilnehmer wirft sie eine provozierende Frage entgegen. Er bleibt sachlich. Doch nach der zweiten Bemerkung fühlt er sich infrage gestellt und beginnt sich zu verteidigen. Keiner ist so richtig scharf darauf, die nächste Karte zu ziehen. Tanja Frei variiert die Irritation, indem sie zum Beispiel während des Dialogs einem anderen Seminarteilnehmer etwas ins Ohr flüstert. Insgesamt merken wir aber deutlich, dass wir uns der Provokation und unserer Reaktionsmuster besser bewusst sind. Wir reagieren besonnener und nutzen die Interventionen, die wir am Vortag erarbeitet haben, und die Trainerin gibt zu, dass sie bei ihr tatsächlich wirken. Den Gebrauch dieser Werkzeuge üben wir gezielt in der folgenden Seminareinheit. Am Modell der vier Problemsituationen spielen wir Gesprächsinterventionen durch. Was ist, wenn ich ein Problem habe, der andere aber nicht? Wir üben die dreiteilige Ich-Botschaft nach Thomas Gordon (Beobachtung – mein



Gemischte Karten. Wer die Begriffskarte zieht, muss sich seines Standings bewusst sein. Denn die Trainerin versucht zu provozieren.

Gefühl/Empfinden/meine erlebte Wirkung – mein Wunsch/Bedürfnis). Wenn ich merke, dass der andere ein Problem hat, obwohl bei mir alles in Ordnung ist, könnte ich mit einer offenen Frage, mit Verbalisieren und Interpretieren die Spannung aufs Tapet bringen. In einer Partnerübung sollen wir diese Werkzeuge vertiefen, indem wir uns Situationen im Arbeitsalltag ausdenken, die in eine der vier Problemsituationen passen. Meiner Sparringspartnerin und mir fällt diese Konstruktion von Beispielen allerdings schwer. Wir sind so darin vertieft, die Gesprächstechniken auf Alltagssituationen zu übertragen, dass jede unserer Antworten einige Minuten braucht bis wir sie formuliert haben. Wir sind uns sicher, dass wir diese Zeit im realen Gespräch sicher nicht hätten. Sinnvoller wäre hier noch mehr Unterstützung durch die Trainerin gewesen.

Selbstwert als Basis

Am Nachmittag üben wir Standing mit vollem Körpereinsatz. Es geht darum, dem anderen Grenzen aufzuzeigen. Wann kann ich dem anderen begreifbar machen, dass meine unsichtbare Grenze erreicht ist? Wann akzeptiert es die Gruppe? Es sieht bedrohlich aus, wie fünf Menschen unaufhaltsam auf einen Einzelnen zugehen und der ein oder an-

dere erst beim fast verzweifelten „Stopp!“ anhält. Ein Seminarteilnehmer hat eine erstaunliche Erkenntnis: Es macht ihm gar nichts aus, dass ihm die anderen auf die Pelle rücken, deswegen scheint sein Haltesignal auch so wenig glaubwürdig. Kehrseite – und beeindruckende Lektion – ist allerdings, dass er als Kollege auch im Geschäftsleben im wahrsten Sinne des Wortes übergangen wird.

Der letzte Teil des Seminars ist der eigenen Persönlichkeit, dem Selbstkonzept gewidmet. Herzstück ist der Abgleich von Eigen- und Fremdwahrnehmung. Auch hier gelingt es der Trainerin wieder, ein Überraschungsmoment einzubauen. Vor der Übung fragt sie, wem so ein Abgleich überhaupt wichtig ist. Auf die Antworten geht sie nicht weiter ein, denn jetzt geht es darum, Partner für den Abgleich zu finden. Die Bedingung: Jeder kann nur zwei Feedbacks geben. Quer durch den Raum fliegen die Fragen, ob der oder die Wunschpartner/in bereit für ein Feedback sei. Es gibt Aktive und Passive, und schnell haben sich die ersten Paare gefunden, die sich gegenseitig die Eindrücke zu verschiedenen Kompetenzen mitteilen. Der Zeitpunkt ist gut gewählt, denn wir haben schon etwas Vertrauen aufgebaut und können einige Verhaltensweisen beurteilen. Andererseits sind wir uns noch nicht so nahegekommen, dass wir uns durch Feedback verletzen könnten. Doch

Tanja Frei war es gar nicht in erster Linie um das Fremdbild gegangen. Als alle wieder versammelt sind spricht die Trainerin als Erstes die Partnerwahl an. Es ist erstaunlich: Diejenigen, die gar nicht so erpicht auf Fremdeinschätzung waren, haben sich als Erstes und sehr dezidiert ihre Wunsch-Feedback-Partner gesucht. Eine Teilnehmerin, die sich passiv verhielt, hat sogar nur ein Feedback erhalten, weil es ein Missverständnis gab. Diese Übung hat viel mehr transportiert als die Einordnung der eigenen Sozialkompetenzen in den Augen eines relativ Fremden. Es ging um das eigene Selbstbewusstsein, den Selbstwert, der sich zeigt, wenn es um unsere Bedürfnisse geht. Egal, wie wichtig jemand die Aufgabenstellung nimmt, im Kontext der Gruppe nimmt er eine Haltung ein, die Konsequenzen nach sich zieht. Darüber sollte sich jeder klar sein und sich dafür entscheiden, sich selbst wichtig zu nehmen und seine Interessen zu verfolgen. Das kann eine einzelne Übung nicht vermitteln, aber sie hat uns Seminarteilnehmern viel klargemacht, nicht nur über unser Gruppenverhalten. Es bleibt nicht mehr viel Zeit, noch eine Stunde, bis die Züge nach Bayern, Nord- und Süddeutschland fahren. Was bleibt als Quintessenz? Die Trainerin, gelassen in ihrem Agieren, kontrolliert in ihrer Körpersprache und professionell-distanziert wie während des ganzen Seminars, erinnert uns an unsere Assoziationen vom Anfang des Seminars. Was hat sich geändert an unserer Vorstellung von persönlichem Standing? Meine Haupteckentnis deckt sich mit den Rückmeldungen anderer Seminarteilnehmer: Mir ist klargeworden, dass „Bei-sich-Sein“ nicht bedeutet, unabhängig von anderen zu agieren. Persönliches Standing muss immer wieder neu austariert werden im Austausch mit anderen. So wird Flexibilität zur Stärke. Ich habe das Gefühl, die Kontrolle abgeben zu können. Nicht immer nur mein Selbstbild überprüfen zu müssen, sondern immer wieder Brücken zu bauen zu den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Auch meine bildliche Assoziation hat sich verändert. Vor meinem inneren Auge sehe ich nicht mehr die unantastbare, weiße Büste. Es ist eine Statue und sie tanzt.

Karin Seeber ●

Online



Aktion. Mehr zum Thema „Mitarbeiter stärken“ finden Sie in den nächsten drei Monaten auf unserem Internet-Portal.

- Video-Interviews mit Personalern und Experten
- Kostenlose Online-Seminare
- Wissen und Instrumente für die Praxis

Jetzt informieren unter www.haufe.de/initiative-personal