

Rollenspiele als Transfer-Turbo?!

von Sabine Heß, flextrain



Zwischen Schaukelstuhl und Drahtseil

Lernen findet außerhalb der Komfortzone statt, wenn es sich bei diesem Lernen um das Weiterentwickeln von Persönlichkeit und Verhalten handelt. Das, was zwischen der Panikzone und der Komfortzone liegt, also zwischen dem Schaukelstuhl und dem Drahtseil, ist ein Feld, dessen Betreten Unsicherheit und vielleicht auch Ängste birgt. Ein Bereich, der ungemütlich ist – aber auch lebendig, prickelnd und aufregend. Und nicht umsonst heißt dieser Bereich Wachstumszone, denn hier findet Entwicklung statt. Menschen genau dorthin zu locken ist die Aufgabe von Trainern, Referenten, Seminarleitern, Rednern, Ausbildern – also von all denen, die eine individuelle, nachhaltige „Performance-Steigerung“ auslösen und unterstützen sollen.

Ich sollte das mal ändern...!

Allerdings scheint das Herausholen aus dem Schaukelstuhl bisher noch nicht flächendeckend zu klappen. 75% aller Trainingsinhalte werden Tag für Tag „für die Katz“ transportiert, sagen die Statistiker. Klar, wenn ich als Teilnehmender gemütlich die Seminarinhalte an mir vorbei ziehen lassen kann.... Selbst wenn ich bei der Diskussion über Formulierungen für die Kundenakquisition gelegentlich den Gedanken habe: „Oh ja, das

könnte ich mal ausprobieren!“, oder während der Diskussion über offene Fragen im Mitarbeitergespräch fühle: „Das mache ich bisher nicht, wäre echt besser“... Die Chance ist gering, dass sich nach dem Seminar in meinem Alltag etwas verändert.

Zeitinkonsistenz nennen die Ökonomen ein Phänomen, das uns Menschen immer wieder davon abbringt, gute Vorsätze zu realisieren. Heute innerlich überzeugt zu entscheiden „Ja, ich werde meine Konflikte künftig aktiv angehen.“, das gelingt. Es ist auch ein wahrhaftiger Entschluss. Ich habe eingesehen, dass aufgesammelter Ärger meine Kontakte zum Beispiel zu meinen Kolleginnen stört. Und dass die Anderen oft gar nicht wissen, dass ich mir eine Veränderung wünsche. Und dass meine Chancen auf mehr Zufriedenheit auf jeden Fall steigen, wenn ich solche Wünsche offen ausspreche. Und dass ich mir mehr Zufriedenheit dringend wünsche.

Und dann, ja dann, zwei Tage später ist sie da, die erste Situation, in der ich mich über meine Kollegin ärgere. Mein inneres Engelchen flüstert: „So, jetzt los, Du möchtest mehr Zufriedenheit, Du kennst die Feedbackregeln, also, sprich Sie an.“ Ein zweites Engelchen schiebt sich jedoch in den Vordergrund: „Ja, Du möchtest mehr Zufriedenheit. Und jetzt sofort bekommst Du die, wenn Du einfach den Mund hältst. Dann gibt es keinen Ärger, Du musst Dich nicht so anstrengen und wer weiß, vielleicht erledigt sich der Ärger ja von selbst – das ist die Sache doch gar nicht wert!“ Dieses zweite Engelchen macht uns klar, dass die aktuellen Entbehungen schwerer wiegen als der künftige Nutzen.

Deshalb entscheiden Menschen, die heute vor die Wahl gestellt werden, ob sie in 12 Monaten 100 Euro haben möchten oder in 13 Monaten 110 Euro, sich häufig für die 110 Euro in 13 Monaten. Werden sie dann aber nach 12 Monaten gefragt, ob sie heute 100 Euro oder in einem Monat 110 Euro haben möchten, wählen sie die 100 Euro heute. (FAZ vom 02. August 2010)

Karotte, Peitsche oder Gänsefeder?

Wie kann dieses Phänomen überwunden werden? Wie gelingt es einigen Menschen dennoch, ihre guten Vorsätze zu realisieren?

Mit dem Rauchen aufzuhören? Die gesunde Ernährung beizubehalten? Mehr Sport zu treiben? Oder ihre Konflikte aktiv anzugehen? Offene Fragen in Mitarbeitergesprächen zu stellen? Die neue Akquisitions-Formulierung zu verwenden?

Aus meiner Sicht sind drei Faktoren dabei besonders spannend:

1. Die emotionale Stärke des „Aha-Effekts“, wenn ich erkenne, dass eine Veränderung sinnvoll ist.
2. Der aktuelle Leidensdruck in dem Moment, in dem die Umsetzung ansteht.
3. Die gefühlte Erfahrung, dass ich diese Veränderung durchführen kann.

Der zweite Punkt wird in der Transferunterstützung durch Begleiter vor Ort gesteuert, die in den Praxismomenten dafür sorgen, dass es ungemütlicher ist, das alte Verhalten weiterzuführen als das Neue anzuwenden.

Angenommen mein Vorgesetzter hat bei meiner Rückkehr an den Arbeitsplatz erfragt, was ich mir nach dem Seminar konkret vornehme. Meine Antwort, dass ich meine Kundengespräche künftig mit einer Zusammenfassung beenden werde, die ich mir auch notiere, hat er sich wiederum aufgeschrieben. Als er mich nach einer Woche fragt, wie sich meine Zusammenfassungen bewähren, muss ich mich räuspern und zugeben, dass ich das etwas aus den Augen verloren habe. Ein unangenehmer Moment. Beim nächsten Kundengespräch fühlt sich der neue Schritt gleich weniger unbequem an als dieser Moment mit meinem Chef... Und so kann ich ihm nach einer weiteren Woche freudig berichten, dass dieser Weg ein echter Gewinn für die Gesprächsführung ist.

Aber lässt sich diese „Peitsche“ als Motivation, also der unangenehme Moment mit dem Chef vermeiden, weil ein Teilnehmer seine im Seminar gefassten Vorsätze sofort praktiziert? Wenn die selbst hingehängte Karotte des erkannten späteren Nutzens ein so zeitabhängiges Zugpferd ist?

Nun, hier greift die Gänsefeder, mit der ein Trainer seine Teilnehmer aus dem Schaukelstuhl herauskitzelt. Gänsefedern sind Methoden, die die Punkte 1 (emotional bedeutsamer „Aha-Effekt“) und 3 (Erfahrung, dass ich das Neue umsetzen kann) abdecken. Und eine dieser Methoden ist das Rollenspiel.

Rollenspiele, geliebte Hassmethode – gehasste Lieblingsmethode?

Kaum eine Trainingsmethodik löst so viele emotionale Reaktionen aus wie Rollenspiele. Und das bei Trainern und bei Teilnehmern. Dabei sind positive Reaktionen eher die Ausnahme... Dennoch taucht dieses Vorgehen in den Konzepten immer wieder auf und fehlt in kaum einem Führungs-, Verkaufs- ja Verhaltenstraining.

Und das hat seine Berechtigung. Denn es ist die beste Methode, die ich kenne, um die Seminar-Praxis-Brücke für konkrete Verhaltenssituationen zu bauen. Die Methode, die emotional bedeutsame „Aha-Effekte“ mit der Erfahrung kombiniert, eine Veränderung meistern zu können. Wenn sie entsprechend angewandt wird, denn natürlich ist Rollenspiel nicht gleich Rollenspiel.

Gift oder Heilmittel

Bei Rollenspielen macht sich der Protagonist, also der „Hauptdarsteller“, verletzlich. Er zeigt sich, lässt die Fassade fallen. Er weiß, dass er beobachtet wird. Er wird Rückmeldungen erhalten. Er riskiert, ein Fremdbild gezeigt zu bekommen, dass nicht seinem Selbstbild entspricht – oder nicht seinem gewünschten Fremdbild. Mit anderen Worten: Er verlässt seine Komfortzone und macht sich in Richtung der Panikzone auf den Weg. Und begegnet seiner Unsicherheit, evtl. sogar Angst.

Natürlich gibt es Menschen, die mehr Mut haben, sich in ein Rollenspiel zu begeben, als andere. Aber auch für diese Personen ist es hilfreich, wenn Rollenspiele auf eine Art stattfinden, die gleichzeitig Schutz bietet. Sodass aus dem potenziellen Gift für das Selbstwertgefühl ein Heilmittel wird. Dadurch steigt auch die Chance, dass der Rollenspieler das Feedback hinterher auf- und annimmt, denn er steht nicht so sehr unter Stress (also unter Adrenalin, das die „Synapsenarbeit“ behindert).

Diesen Schutzraum bieten

- die Seminarkultur, also die Atmosphäre und der Umgang miteinander.
- die Methodik, also der Rahmen der durch die Vorgehensweise gebildet wird
- die Art der Rückmeldung, also die Haltungen und die Formulierungen beim Feedback.

Kultur schafft Raum

„Der wertschätzende Umgang, den Sie in jedem Moment mit jedem Teilnehmer leben, fasziniert mich immer wieder.“ Wenn Teilnehmer ein solches Feedback geben, ist eine Kultur geschaffen worden, in der sich jeder zeigen kann, wie er ist. Und damit wird der Schritt aus der Komfortzone leichter.

Eine solche Atmosphäre entsteht vorwiegend aus der Einstellung des Trainers. Einfach ausgedrückt, die hilfreiche Haltung ist eine, die allen Menschen zugewandt ist. Dahinter stecken Überzeugungen. Zum Beispiel: „Jeder hat einen Grund für sein aktuelles Verhalten. Auch wenn ich dieses Verhalten nicht gut heiÙe, kann ich es nachvollziehen, wenn ich auf die Geschichte dahinter schaue. Vielleicht würde ich mich ebenso verhalten, wenn ich das Leben dieser Person gelebt hätte.“

Zudem unterstützen mit der Gruppe vereinbarte Seminarregeln, „Klimaschutzbedingungen“, eine hilfreiche Seminarkultur. Hier können Abmachungen getroffen werden, wie

- „Fehler“ sind erwünscht.
- Wir haben miteinander Spaß.
- Wir unterstützen einander in unserer Entwicklung.
- Mut tut uns gut.
- Ich bringe mich aktiv ein.

Es reicht aber nicht, diese Regeln zu Beginn einmal zu fixieren. Wirklich interessant werden sie erst, wenn sie nicht gelebt werden – dann ist der Trainer gefragt, sie in Erinnerung zu rufen.

In dem so geschaffenen Raum ist es leichter mir einzugestehen, dass mein Fremdbild in manchen Augenblicken nicht dem entspricht, wie ich mich sehe und wie ich gern gesehen werden möchte. Und dass ich dieses Bild durch mein Verhalten auslöse oder ermögliche. So dass es sinnvoll sein kann, mein Verhalten zu ändern. Damit die Anderen mich so erleben können, wie ich mich selbst sehe – oder sehen möchte.

Methodik ermöglicht Mut

In einem Rollenspiel kann ich zu dieser Erkenntnis kommen. Auf verschiedene Arten. Es gibt viele Ergänzungen und Alternativen zum klassischen Rollenspiel, bei dem der Protagonist und sein Gegenspieler, der Antagonist, vor der Gruppe ihre Situation durchspielen. Manche erscheinen gar nicht als Rollenspiele, erfüllen aber denselben Zweck. Denn sie schaffen einen Weg, mit neuem

Verhalten zu experimentieren. Hier drei Beispiele:

- ABC-Training
- Alle auf Einen
- Speed-Training

Erst A, dann B, dann C

Diese Rollenspiel-Variante ermöglicht es, in 30-45 Minuten aufgewendeter Zeit alle Teilnehmer experimentieren, üben, also spielen zu lassen.

Nachdem ein Thema in der Theorie erarbeitet wurde, zum Beispiel die Abschlussfragen in einem Verkaufsseminar, soll nun jeder TN seine passenden Formulierungen finden und diese einüben.

Es werden Dreiergruppen gebildet. Jedes Gruppenmitglied entscheidet sich in der ersten Runde für eine der drei Rollen:

- A. Protagonist, also die „Hauptrolle“, zum Beispiel der Verkäufer
- B. Antagonist, also der Mitspieler, zum Beispiel der Kunde
- C. Beobachter, also unbeteiligter Dritter, der A ein Feedback gibt (diese Rolle kann mehrfach besetzt werden)

Im Rahmen einer vorher durch den Trainer definierten Zeit (Empfehlung 5–10 Minuten) wird nun ein Rollenspiel in jeder Kleingruppe durchgeführt, alle Gruppen arbeiten parallel. Nach dem Rollenspiel erhält A Feedback von B (aus der Rolle heraus) und von C (aus dem neutralen Blickwinkel). Dieses Feedback sollte maximal 5 Minuten dauern.

Dann werden die Rollen gewechselt – so lange, bis jedes Gruppenmitglied einmal in jeder Rolle gewesen ist. Die Erkenntnisse der Kleingruppe können am Flip Chart festgehalten werden.

Die Auswertung in der Gesamtgruppe erfolgt

z. B. anhand folgender Fragestellungen

- Was war besonders zielführend?
- Was hat mich besonders begeistert?
- Welche Erkenntnis nehme ich aus der Übung mit?

Doch nicht Alle auf Einen?!?!

Doch, Alle auf Einen. Denn hier agieren mehrere Übende mit einem Gegenspieler, dem Trainer. Er nimmt die Rolle des Antagonisten ein, also des Gegenspielers. Im Führungskräfte-seminar wäre dies zum Beispiel der Mitarbeiter. Mehrere TN verkörpern eine Führungskraft, sie sitzen diesem einen Mit-

arbeiter gegenüber. (Bei einer Gruppengröße bis zu 6 TN sind alle als Führungskraft beteiligt. Bei größeren Gruppen bilden die beteiligten TN einen kleineren Halbkreis um den Trainer. Der beobachtende Teil der TN sitzt in einem zweiten Halbkreis um diese Gruppe herum.)

Variante 1: Die Führungskräfte treten nun wie verschiedene innere Stimmen bei ein und derselben Person auf. Das heißt, sie sprechen und handeln im Wechsel, immer derjenige, dem gerade etwas einfällt. Um den Entscheidungsprozess, wer als nächstes redet, zu beschleunigen, können per Ballwurf Handelnde „ausgewählt“ werden. Sie dürfen den Ball weiter werfen, wenn ihnen gerade nichts einfällt.

Variante 2: Zu einer bestimmten Situation werden in diesem Setting Ideen gesammelt, so dass der Dialog nicht wie in Variante 1 fortgeführt wird, sondern immer wieder neu startet. Ein Beispiel: Der Mitarbeiter sagt, „Ich möchte mehr Gehalt.“ Was kann eine erste Reaktion sein? Es werden mehrere Reaktionsmöglichkeiten durchgespielt, die besonders zielführenden werden in der anschließenden Reflexion visualisiert.

Neben der Beteiligung möglichst vieler Teilnehmer liegt der Vorteil dieses Vorgehens in der geteilten Verantwortung für das Gelingen – was ängstlichere Lernende entlasten kann.

Speed-Netting?

Nein, Speed-Training. Aber die Idee kommt von dieser schnellen Kennenlern-Methode. Das Speed-Training ermöglicht es, kurze Sequenzen in schneller Abfolge zu trainieren. Die Hälfte der TN stellen ihre Stühle in eine Reihe, alle mit der Sitzfläche in dieselbe Richtung. Der Abstand zwischen den Stühlen sollte ungefähr einen Meter betragen. Die zweite Hälfte der TN stellt nun ihre Stühle jeweils den anderen Stühlen gegenüber auf. Es sollten maximal 5 Stühle nebeneinander stehen. Bei einer höheren TN-Zahl können mehrere dieser Settings gebildet werden.

Zu Üben sind zum Beispiel die ersten ein bis zwei Sätze bei einem Anruf zur Gewinnung eines Neukunden. Diejenigen, die ihre Stühle zuerst aufgestellt haben, gehen in die Rolle der Verkäufer. Sie legen sich ihren Text zurecht. Die andere Hälfte der TN geht in die Kundenrolle.

Schritt 1: Die Verkäufer sprechen ihre Texte so, wie sie dies auch dem Kunden gegenüber tun werden. Die Kunden nehmen wahr und fühlen in sich hinein, sie notieren sich die

besonders angenehmen Versionen. Schritt 2: Auf ein Signal des Trainers hin wechseln die Verkäufer einen Stuhl weiter nach rechts (derjenige, der dort keinen Stuhl vorfindet, schließt links auf). Dieser Wechsel wird vom Trainer nach kurzer Zeit initiiert (es heißt ja schließlich Speed-Training ☺), also nach ca. 2 Minuten. Nun wiederholen sich Schritt 1 und 2 so lange, bis die Verkäufer einmal alle Käufer angesprochen haben.

Es folgt eine kurze Feedbackrunde, in der die Kunden sagen, welche Ansprache ihnen besonders gut gefallen hat.

Varianten: Es kann eine zweite Runde durchgeführt werden, bei der neue Verhaltensweisen aufgrund des Feedbacks ausprobiert werden.

Bei simulierten Telefongesprächen sollten die Stühle Rücken an Rücken gestellt werden.

Die Kunden können in eine bestimmte innere Haltung versetzt werden, ohne dass die Verkäufer dies wissen. Zum Beispiel: Sie sind sehr angespannt, da gerade Land unter ist.

Feedback verlockt zu Veränderungen

Jedes Rollenspiel, auch die Varianten, braucht eine Auswertung, eine Feedbackrunde. Dieser sensible Moment lebt von der Art, in der die Rückmeldungen gegeben werden. Und die Art wird natürlich auch durch die Kultur und damit durch die Haltung der Gruppe und des Trainers zum Feedbacknehmer bedingt.

Ein 4W-Feedback, das die Wahrnehmung des Feedbackgebers, den (vermuteten) Willen des Feedbacknehmers, die Wirkung des Wahrgenommenen und den konkreten Wunsch für eine neues Verhalten ausdrückt, wird annehmbar durch ehrlich gemeinte Ich-Botschaften.

Ein Beispiel: Ich habe Dich mehrfach sagen hören: „meine Wenigkeit“ (Wahrnehmung). Vielleicht möchtest Du höfliche Bescheidenheit ausdrücken (vermuteter Wille)? Ich merke aber, dass mich die Formulierung ärgert, denn sie erscheint mir unecht, irgendwie antrainiert (Wirkung). Lieber würde ich ein klares „Ich“ hören, das wirkt auf mich selbstbewusst, auf einer Augenhöhe zu mir – und so wünsche ich mir unsere Kommunikation, auf einer Augenhöhe. Das empfinde ich als höflich (Wunsch).

Die Wahrnehmung ist dabei nicht die Wahrheit, sondern das, was mit aller menschlichen Fehlbarkeit in die Wahrnehmungskanäle des Feedbackgebers gelangt ist und dort verarbeitet wurde – also eine eigene Wirklichkeit. Der vermutete Wille, also das angenommene Motiv des Feedbacknehmers wird deshalb benannt, weil es

zum Einen die Gedanken des Gebers darauf lenkt, dass kein „böser Wille“ des Anderen vorlag, sondern dass er ein für sich positives Motiv verfolgt hat. Zum anderen zeigt es Verständnis für die Absicht des Anderen. Die Wirkung macht deutlich, dass die Absicht jedoch nicht erreicht wurde. Der konkrete Wunsch hilft dem Anderen, einen neuen Weg zu finden, der Ziel führender ist.

Motortuning für Ihre Seminare

Transferabsicherung ist ein komplexes Gebilde und auch dieser Text beleuchtet nur einen Ausschnitt aus den Einflussmöglichkeiten für Trainer. Wenn Sie beim ersten Lesen des

Titels „Rollenspiele als Transfer-Turbo?!“ eher das Fragezeichen als „richtiges“ Satzzeichen gesehen haben, freue ich mich, wenn sich diese Einstellung durch das Lesen verändert hat. Wer das Ausrufezeichen von Anfang als Satzzeichen gewählt hat, sieht sich wahrscheinlich bestätigt und hat vielleicht noch die eine oder andere weitere Idee bekommen. Denn für mich sind **Rollenspiele ein Transfer-Turbo!**

Mehr zum Thema Rollenspiele finden Sie in den beiden Büchern „Mit Rollen spielen“ aus dem Verlag managerSeminare, die Sabine Heß und Eva Neumann veröffentlicht haben.

© flextrain, Sabine Heß



Die 43 jährige Bankfachwirtin mit dem Herzensthema **Bewegendes Lehren und Trainieren**, ist seit 21 Jahren Trainerin. In der von ihr geleiteten BDVT-zertifizierten Trainerausbildung sowie in ihren Vorträgen, Workshops und Seminaren werden ihre zahlreichen Weiterbildungen lebendig: Sie ist u.a. Systemische Beraterin, NLP Coach und Trainerin sowie LAB-Consultant, hat Systemische Strukturaufstellungen, Story Telling und das Improvisationstheater erlernt, ist Gründerin der Trainer-Impro-Gruppe „Heilbutt“ und professionelles Mitglied der German Speakers Association.

flextrain

Sabine Heß
Donnersmarckplatz 3
13465 Berlin
Tel. +49 (0) 30 – 401 08 500
Fax. +49 (0) 30 – 401 08 501
E-Mail: sabine.hess@flextrain.de

