



# Wie damit umgehen? Wenn die eigene Persönlichkeit als Trainer sehr stark ist Dr. Harald Hauschildt

**Sie haben das bestimmt auch schon als Trainer oder als Teilnehmer erlebt: Knisternde Spannung, wenn im Wolfsrudel der Zweite den Ersten angeht: Es geht um Herrschaft, Hackordnung, Rollenverteilung. Woran macht sich das fest? Natürlich an den Persönlichkeits-Anteilen aller Beteiligten in der Gruppe: Tun und Lassen - beides wirkt sich aus im Gruppen-Prozess, Betrachten wir diesmal dazu das Trainer-Profil von Ulli Ungestüm.**

Kompetente Seminarleiter haben Querschnitts-Kompetenz aus Psychologie und Soziologie, aus Didaktik und Methodik und anderem. Rollen werden im Seminar „gespielt“, nicht selten mit verbissener Entschlossenheit, die ein Seminar leicht sprengen kann oder doch ganz anders „verlaufen“ lassen kann als beabsichtigt. „Mit der Energie gehen“, so eine gängige Empfehlung, aber nicht mit ihr untergehen.

Was ist die Kunst gruppen-sensibler Führung im Seminar? Energien und ihre komplexe Verteilung (früh) wahrnehmen, Interventionen sensibel individualisiert dosieren - und dadurch elegant die Gruppendynamik steuern und nutzen. Das erreicht man am sichersten, wenn man Persönlichkeits-Signale und Reaktions-Tendenzen der Teilnehmer im Voraus wahrnimmt und seine eigene Persönlichkeits-abhängige Wirkung auf jeden Teilnehmer individuell dosieren kann.

## Differenzierung ist wichtig

Hätte man nur vier Persönlichkeits-Merkmale, dann wäre der Erkenntnis-Gewinn recht banal: Drei Haupt-Merkmale sind gleich ausgeprägt, (siehe die stärker gefärbten „Kuchenstücke“/Segmente des Kreisprofils) - ein vierter (rot) ragt etwas heraus. Das bringt wenig Nutzen, weil zu undifferenziert. Erst wenn man viele Merkmale

misst, wird ein Profil aussagestark: Mit den 30 gemessenen Persönlichkeits-Merkmalen des LEVEL II der A-Competence-Profile ACP ergibt sich ein brauchbares Bild. Die LEVEL III und IV würden es noch differenzierter zeigen. Im Beispiel haben wir eine Powerperson mit extrem hohem Selbstbewusstsein (s. Balkendiagramm unten), das sehr leicht arrogant wirken kann. Allerdings ist die stärkste Ausprägung bei ALPHA nicht die ego-bezogene Dominanz, sondern, die eher ziel- und sachbezogene Durchsetzungskraft. Die relativ geringe Rücksichtnahme verstärkt den kämpferischen Impuls zwar, die hohe Fürsorglichkeit hat jedoch das Wohl der Gruppe im Blick, und entspricht dem Bedarf der Gruppe nach persönlicher Zuwendung (beides bei BETA). Die (ohnehin hohe) Entschlusskraft und die Schnelligkeit werden noch überschätzt - die dünne Kurve (subjektive Selbsteinschätzung) ist deutlich höher als die realistischere dicke Kurve: Aus Fehleinschätzungen entsteht leicht Fehlverhalten, nicht nur im Seminar...

## Gruppen-Design und Gruppen-Effekte

Das Trainer-Profil von Uli Ungestüm enthält viele ALPHA-Anteile, zeigt eine starke natürliche Führungs-Ausstrahlung. Die hohe Fürsorglichkeit wirkt sich positiv auf die "weiche" Akzeptanz der Gruppe aus. Denn Gruppen haben das Bedürfnis, dass alle Facetten der Persönlichkeit bedient werden. Was zu viel vertreten ist, das macht eine Gruppe einseitig. Ideal ist also (meistens), wenn ein Gleichgewicht in der Summe aller Anteile besteht - und wenn die Verteilung der Anteile - und damit die Gruppen-Mitglieder - sehr verschieden sind.

## Ausgleichend-komplettierende Neigungen

Der ausgeprägte Ordnungssinn (siehe blaues Feld) stellt einen gewissen Gegenpol dar zu der ALPHA-Spontaneität, die auch als Hektik erlebt werden kann. Überhaupt kommt der relativ hoch ausgeprägte GAMMA-Anteil der Ruhe und der Sachlichkeit zugute. In der Seminar-Füh-

rung fällt es dann nicht schwer, neben der hervorstechenden ALPHA-Dynamik und dem glättenden BETA-Gemeinschaftssinn auch die faktenorientierte GAMMA-Korrektheit einzubringen. Dass die GAMMA-Facetten subjektiv viel höher eingeschätzt werden, als sie sind, kann diverse Gründe haben, kann ggf. als Self-Fulfilling Prophecy wirken. (Siehe den Abstand zwischen der dünnen Kurve (Selbstbild, subjektiv) und der dicken Kurve (Realität, objektiv)). Hier bestehen aufgrund der unrealistischen Einschätzung Fehler-Gefahren....

## Motivation, Stabilität und Konkurrenzkraft

Wünschenswert bzw. notwendig ist gerade in der Seminarleitung hinlängliche Stress-Stabilität und eine positive Grundstimmung, die auf die Teilnehmer motivierend wirkt. Ein hoher DELTA-Anteil (Durchschnitt = 67, und siehe dunkelgraues Feld) signalisiert Stabilität, Optimismus und Souveränität: Eine solide Basis, bei auftretenden Konflikten mentale Stabilität spüren zu lassen.

## Gesamtsicht und Praxistipps

Ulli Ungestüm hat als Trainer mitreißende Dynamik, bei besonders starker Durchsetzungsfähigkeit und Reaktions-Schnelligkeit (rot), kann strukturieren und Sachlichkeit einbringen (blau); deckt mit hoher Fürsorglichkeit (gelb) den Bedarf an Zuwendung ab - und kann auf die Sympathie-Wirkung von Optimismus bauen (grau). Das Trainerprofil ist relativ groß (starke Persönlichkeit) bei fast gleicher Verteilung von drei Haupt-Komponenten (das signalisiert Vielfalt), die stärkste (rote) Komponente zeigt den Macher, der im Seminar vor allem auf Aktivität, Pragmatismus, Improvisieren, Sach- und Zielbezogenheit (vormachen) - und darauf setzen kann, dass er Herausforderungen und Wettbewerb liebt und offensiv, direkt, hart und kompromisslos kämpfen kann. Die dunkler gefärbten Segmente sind der Durchschnitt der Einzelwerte der jeweiligen Farbgruppe. Persönlichkeit erkennt man besonders in dem, was als stark und häufig zu beobachten ist - und in dem, was sich schwach und selten zeigt.

Bei Führungskonflikten tut Trainer U.U. gut daran, selbstbeherrscht, elastisch und flexibel zu reagieren. Seine hohe Durchsetzungskraft sollte sein letztes Mittel sein, damit spaltet er die Gruppe und schafft sich Dauergegner. Ratsam ist eine Kombination aus nüchterner Klärung auf der Sachebene durch Frage-Techniken, damit überzeugt er Teilnehmer mit hohem Gamma-Anteil, und einbeziehende Verbündeten-Politik mit zur Harmonie neigenden Teilnehmern (Beta-Merkmale) durch Wir-betonende Maßnahmen. Wichtig ist die Einbindung der um die Führung buhlenden Widersacher im Rahmen kluger „Beschäftigungs-Politik“, die die vorhandene Energie gruppenintegrierend lenkt, etwa durch die Übertragung von Teil-Führungs- oder Sonderaufgaben.

## Dr. Harald Hauschildt

Marketing-Management /PR beim größten deutschen Verband, Vorsitz der Gesellschaft für Arbeitsmethodik Köln/Bonn; Spiritus Rector der Entwicklung der ALPHA PLUS-Profile. Verleihung „Urkunde Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft“. Mehr als 30jährige Erfahrung als Personal-Berater, Trainer, Coach, Supervisor. Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften plus Pädagogik und Psychologie, Dipl.-Ing., Promotion sehr gut/ summa cum laude. Sachverständiger für den Wissenschaftlichen Beirat der BRD, Forschungsaufträge Universität Bonn, Institut für Marktforschung und Wirtschaftssoziologie: diverse Zusatz-Qualifikationen, u.a. NLP-Master-Ausbildung..

**Infos, Seminare und Partner-Angebote:**

[IHR-Test@t-online.de](mailto:IHR-Test@t-online.de)

