



Foto: Schwarz

Autor
Guido Schwarz
 Unternehmensberater,
 Trainer, Coach und Lehrbeauftragter
 an der Universität Klagenfurt

office@guidoschwarz.at



Foto: Widhalm

Autor
Clemens Widhalm
 Geschäftsführer,
 Dale Carnegie Training

c.widhalm@dale-carnegie.at

Überleben im Seminar

Wie Sie typische Trainingsfallen vermeiden

Trainer und Seminarleiter sind es gewohnt, ihre Kursteilnehmer auf Hindernisse hinzuweisen und zu erklären, wie sich diese überwinden lassen. Doch ebenso wie Ärzte nicht selten die eigene Gesundheit vernachlässigen, übersehen Trainer typische Seminarfallen und stolpern. Wir haben Branchenkollegen nach ihren Erfahrungen mit problematischen Trainingssituationen gefragt. Drei besonders verbreitete Fallen stellen wir in diesem Beitrag vor.

Unterschiedlicher Wissensstand

Eine Seminarteilnehmerin ist gelangweilt, spielt mit ihrem Handy oder arbeitet mit ihrem Notebook. Zwischendurch sagt sie Sätze wie: „Das setzen wir schon seit zig Jahren so um – erklären Sie uns lieber, wie wir Sonderfall XY lösen sollen!“ Ein paar Tische weiter sieht der Trainer überforderte Gesichter, Menschen, die sich zurückziehen, weil sie sich nicht vor den anderen blamieren wollen. Anfänger und „alte Hasen“ sind im Seminar bunt zusammengewürfelt. Der Seminarleiter steckt in einem Dilemma: Er steht vor der

Entscheidung, eine Gruppe für die andere zu opfern.

Lösungsansätze

Drei Grundsätze erleichtern die Arbeit mit Teilnehmern, die einen sehr unterschiedlichen Wissensstand haben:

1. Holen Sie Informationen ein

Fordern Sie bei Ihrem Auftraggeber eine Liste mit Angaben zu Funktion, Alter, Berufs- und Führungserfahrung der Teilnehmer ein. Hilfreich sind auch Kontaktdaten für kurze Abstimmungstelefonate.

2. Parallelsieren Sie

Arbeiten Sie mit Gruppenarbeiten und Tischdiskussionen. Geben Sie den Anfängern einfache Fragestellungen, während die Profis – oder jene, die sich dafür halten – anspruchsvollere Aufgaben bearbeiten. Mit Co-Trainern lassen sich die Gruppen leichter managen, alleine ist es aber auch möglich. Wenn eine Gruppe beschäftigt ist, widmen Sie sich der anderen.

3. Nutzen Sie Unterschiede

„Wenn du Zitronen bekommst, mach einen Limonadenstand auf“, sagte schon Dale Carnegie. Nutzen auch Sie aktiv die Ressourcen, die das Seminar bietet. Thematisieren Sie den heterogenen Wissensstand innerhalb Gruppe und lassen Sie die Teilnehmer diskutieren,

wie der Kurs damit umgehen kann. Übertragen Sie den Erfahrenen die Rolle des Coachs und helfen Sie Ihnen, die weniger Geübten vorwärts zu bringen. Schon wird aus einem „normalen“ Training vielleicht ein Führungskräfteprogramm.

Der „Blindside Hit“

Schwierige Teilnehmer können ein Seminar untergraben. „Sie haben uns das nicht richtig erklärt!“ oder „Das habe ich nie so gesagt, Sie drehen mir das Wort im Munde herum!“ sind Sätze, auf die Sie als Trainer reagieren müssen. Fragen Sie sich zuerst, ob Ihr Verhalten die Kritik rechtfertigt. Oft jedoch ist die Ebene dahinter interessanter: Was will der Teilnehmer mit seinem Angriff erreichen? Handelt es sich um einen Fall von Konterdependenz, also um einen Machtkampf? Will sich der Teilnehmer in der Gruppe profilieren oder eigene Schwächen kaschieren? Für den Trainer ist diese Art des Widerstandes in jedem Fall unangenehm – insbesondere dann, wenn ihn die Angriffe unvorbereitet treffen. Beim American Football nennt man es „Blindside Hit“, wenn ein Spieler von einer Seite attackiert („gerempelt“) wird, von der er es nicht erwartet oder in die er gerade nicht blickt.

Lösungsansätze

Als Trainer haben Sie verschiedene Möglichkeiten, auf einen „Blindside Hit“ zu reagieren.

1. Befragen Sie die Gruppe

Teilen andere Teilnehmer des Seminars die Kritik oder handelt es sich um eine Einzelmeinung? Reflektieren Sie in der Gruppe den Vorwurf. Der Blick auf die Metaebene hilft, von der Suche nach Schuldigen wegzuführen, aber auch Widerstand aufzudecken und zu bearbeiten. Beispiel: „Ich habe bemerkt, dass der unausgesprochene Vorwurf im Raum liegt, dass ich mit einer sexistischen Bemerkung

kung auf die Äußerung von Frau X reagiert habe. Wie geht es Ihnen damit? Wie haben Sie meine Aussage empfunden? Wen hat diese Aussage gestört?"

2. Decken Sie Hintergründe auf

Untersuchen Sie, was hinter der Attacke steckt. Oft fühlen sich die Teilnehmer mit ihren Sorgen und Problemen nicht richtig abgeholt. Sie verlangen eine Auseinandersetzung mit ihrer individuellen Situation, bevor sie ein Modell akzeptieren. Der Ausweg: Schieben Sie die theoretischen Inhalte beiseite und arbeiten Sie an konkreten Fällen und Problemen. Die Analyse wird sie zwangsläufig zu der Frage nach möglichen Lösungsansätzen und allgemeingültigen Prinzipien führen. Meist können Sie an dieser Stelle Ihr Modell wieder einbringen.

3. Widerstand thematisieren

Schwieriger wird es, wenn Teilnehmer die dargestellten Inhalte ablehnen, weil ihnen das Modell, der Trainer, seine Vortragsweise oder sein Moderationsstil prinzipiell nicht gefallen.

Unterbrechen Sie in diesem Fall sofort das Programm und wechseln Sie auf die Metaebene, um Ursachenforschung zu betreiben. Der Trainer kann hierbei meist auf die Offenheit von zumindest ein oder zwei Teilnehmern zählen, wenn er selbst bereit ist, sich und seine Inhalte in Frage zu stellen. Sollte das nichts nützen, etwa weil die Teilnehmer Seminarinhalte gänzlich ablehnen, bleibt dem Trainer nichts anders übrig als das Design zu ändern, sofern er das kann. Im Idealfall wissen die Lernenden, welche Inhalte Sie sich wünschen, und der Seminarleiter kann es ihnen bieten. Ansonsten lässt sich durchaus auch der Abbruch des Seminars in Erwägung ziehen – allerdings sind solche Fälle sehr selten.

4. Nehmen Sie Einwände ernst

Manchmal haben die Seminarteilnehmer recht, auch wenn sie ihre Kritik harsch formulieren. Fehler eingestehen zeugt von Kompetenz und Sie gewinnen damit voraussichtlich Sympathien.

5. Wehren Sie sich

Offener Widerstand ist erst als letztes Mittel sinnvoll – und nur dann, wenn Sie gute Argumente oder Beweise parat haben, wie

das Handout, auf dem es genau geschrieben steht, oder das Videoband, das zeigt, was tatsächlich geschehen ist. Bedenken Sie jedoch, dass Sie dem Teilnehmer, der den Angriff gestartet hat, eine Niederlage zufügen. Manchmal ist das allerdings notwendig, denn als Trainer müssen Sie sich nicht alles gefallen lassen.

Die Eitelkeitsfalle

Zuweilen sind eigene Verhaltensmuster gefährlicher als die der anderen. Wir alle wollen gerne bewundert werden. Wann endlich bekommen wir Zeichen der Zustimmung? „Fishing for Compliments“ schon in der ersten Kaffeepause an der Grenze zur Peinlichkeit. Wenn wir uns selbst dabei sehen könnten! In unserem Wunsch, der Gruppe alles recht zu machen, gehen wir Kompromisse bei der Gestaltung des Seminars ein. Wir machen es ihr möglicherweise sogar zu leicht. Leider geht das auf Kosten der Qualität.

Lösungsansätze

1. Bereiten Sie sich gut vor

Wer sich gründlich vorbereitet, ein gutes Seminar design entwirft und mit spannenden Inhalten punkten kann, ist nicht von kurzfristigem Feedback abhängig.

2. Versuchen Sie nie, es allen Recht zu machen

Wenn Sie es versuchen, brechen immer wieder neue Löcher auf, sobald sie andere gestopft haben. Das soll nicht heißen, dass Ihnen die Befindlichkeit der Teilnehmer egal werden sollte, aber Sie können nicht mehr tun, als ein gutes Programm zu bieten und zur Teilnahme einzuladen.

3. Behalten Sie Ziele im Blick

Sie trainieren auf Ergebnisse hin. Diese werden Sie nachhaltiger weiterbringen als ein reines „Der ist aber nett“ oder „Die ist aber gut auf uns eingegangen“.

4. Feedbackbögen und Feedbackrunden

Nicht nur die klassische Feedbackrunde am Schluss eines Seminars, sondern die Erhebung der Befindlichkeit während des Trainings kann Ihnen Sicherheit geben. Oftmals sind es störende Kleinigkeiten, die dann zum Vorschein kommen und sich meist schnell beseitigen lassen.

Allen möglichen Fallstricken zum Trotz sollten Sie eines beherzigen: Lassen Sie sich von dem Gedanken an mögliche Gefahren nicht lähmen. Schauen Sie hin, vielleicht mit etwas Selbstironie, und nehmen Sie die Dinge auch mit Humor. So kommen wir leichter in einen konstruktiven Modus, finden mögliche Alternativen und behalten Freude an der Arbeit als Trainer.

LITERATURTIPP

Der Artikel basiert auf dem Fachbuch „**55 Trainerfallen – Das Selbsthilfe-Handbuch für erfolgreiche Trainings und Seminare**“ von Guido Schwarz und Clemens Widhalm, das im August 2009 im Linde Verlag erschienen ist.



Danube Professional MBA Human Resource Management

Persönliche Beratung
werner.kienast@donau-uni.ac.at
Tel: +43 (0)2732 893 - 2135

Weitere MBA Schwerpunkte

- > **Entrepreneurship & Innovation**
- > **Logistics & SCM**
- > **Enterprise Project Management**
- > **Strategic Management**

Nächster Lehrgangsstart
Herbst 2009

www.mba-krems.at

Donau-Universität Krems
Universität für Weiterbildung
www.donau-uni.ac.at

