

Mit Störungen umgehen

Störungen gehören zum Seminar. Was nicht heißt, dass sie stehen bleiben sollten. Denn sie behindern Ihren Unterricht. Sie kosten Zeit wie etwa Diskussionen über ein vorzeitiges Ende des Seminars, sie stören die Konzentration wie etwa Nebenunterhaltungen und sie führen dazu, dass sich Teilnehmer mit negativen Gefühlen wie Ärger und Frust auseinander setzen müssen.

Deshalb sollen Sie sich diesen Störungen annehmen, unmittelbar und konsequent, um den Lernprozess nicht zu lange zu behindern.

Ziel muss es sein, das Problem zur Zufriedenheit aller nachhaltig zu lösen und den Kontakt mit den Teilnehmern wieder herzustellen.

Sich auf Störungen einstellen

Beim Umgang mit Störungen und schwierigen Situationen gibt es einige **grundsätzliche Verhaltensweisen**, die sich (fast) immer positiv auf die Situation auswirken. Die erste Regel müssen Sie allerdings prophylaktisch nutzen:

- **Regeln setzen**

Es gibt bestimmte Spielregeln, die bei der Zusammenarbeit im Seminar eigentlich selbstverständlich sind, weil sie zum höflichen Miteinander gehören, etwa sich gegenseitig ausreden lassen. Dazu gehören auch alle Störungen, die die anderen Teilnehmer hindern, sich zu konzentrieren und dem Unterricht zu folgen.

Seien Sie sich Ihrer Funktion als „Regelwächter“ bewusst. Wenn jemand gegen eine Regel verstößt, machen Sie ihn darauf aufmerksam – höflich, aber bestimmt.

Bsp

Herr Schnittler, lassen Sie bitte Frau Meurer ausreden. Dann erfahren Sie auch, was sie mit ihrem Einwand meint.

Versuchen Sie, immer den Vorteil für den Teilnehmer herauszustellen. Je früher und je systematischer Sie Regelverstöße anmahnen, desto geringer die Gefahr, dass sich Teilnehmer über das ungebührliche Verhalten anderer Teilnehmer ärgern, sich dieser Ärger aufstaut und dann die Ursache für Schwierigkeiten zwischen Teilnehmern wird.

Sie haben natürlich auch die Möglichkeit, bei typischen oder häufigen Störungen vorab Regeln zu setzen.

Machen Sie sich eine Liste von Regeln, die Ihrer Meinung nach für die gute Zusammenarbeit im Seminar wichtig sind.



Welche Regeln sollen in Ihren Schulungen gelten:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Überhäufen Sie die Teilnehmer aber nicht mit einer Fülle von Vorschriften und Verboten. Für Regeln gilt:

- so wenig wie möglich
- so einfach wie möglich.

Der Sinn der Regel für die Teilnehmer einsichtig sein und sie sollten sie befürworten. Das gelingt dann, wenn Sie sie an der Aufstellung der Regeln beteiligen. Schließlich sollten Sie darauf achten, dass die Regel positiv formuliert ist.



Halten Sie die Regeln schriftlich fest. Hängen Sie sie im Schulungsraum auf.

Es versteht sich von selbst, dass Sie sich selbst strikt an die Regeln halten.

In der Problemsituation können Sie dann:

- **Sofort Feedback geben**

Wenn Sie ein Verhalten stört, wenn Sie Schwierigkeiten sehen, sprechen Sie es möglichst unmittelbar an. Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung, schildern Sie, was Sie stört, verweisen Sie auf die Spielregeln. Bleiben Sie dabei sachlich und freundlich.

- **Ihre Wünsche klar benennen**

Machen Sie deutlich, was Sie sich wünschen und was Sie erwarten. Selbst wenn einzelne Teilnehmer nicht mit Ihnen übereinstimmt, wissen sie zumindest, worauf Sie Wert legen.

- **Folgen aufzeigen**

Gemeint sind hier keine Drohungen nach dem Motto „*Wenn Sie das nicht sofort sein lassen, werde ich andere Seiten aufziehen*“. Mit solchen Äußerungen sollten Sie sehr vorsichtig sein. Gemeint ist, dass negatives Verhalten negative Folgen hat und das sollte der Teilnehmer erfahren.

Bsp

Zwei Auszubildende spielen während des Unterrichts mit ihren Handys und schicken sich Nachrichten.

Die beiden sollten erfahren, dass Sie das Verhalten stört und dass sie sich selbst schaden, weil sie das Wissen in der nächsten Klausur brauchen.

- **Konsequent sein**

Machen Sie Ihre Position deutlich und bleiben Sie dabei. In keinem Fall sollten Sie von Ihrem eigenen Standpunkt abrücken. Nur so behalten Sie ihre Glaubwürdigkeit und nur so signalisieren Sie, dass Sie es ernst meinen.

Das eigene Verhalten reflektieren

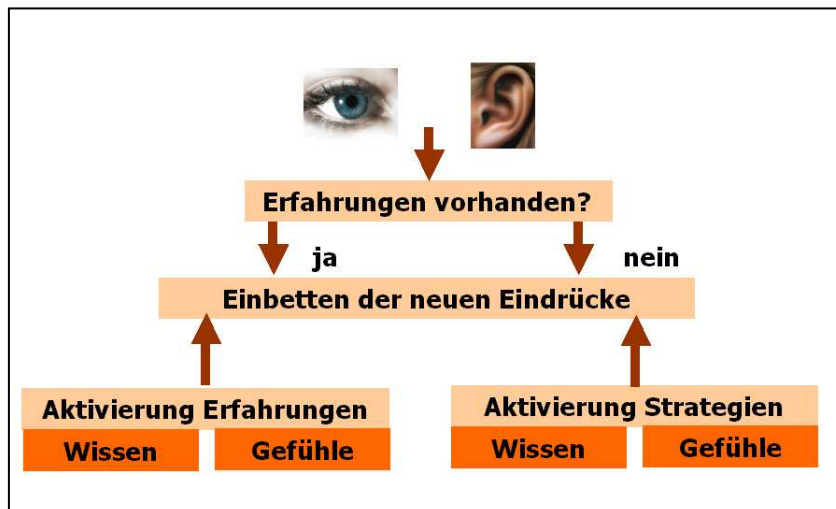
Probleme und Störungen sind immer eine gute Gelegenheit, mehr über sein eigenes Verhalten zu erfahren, mit dem eigenen Verhalten zu experimentieren und damit passende Verhaltensweisen für unterschiedliche Situationen zu entwickeln.

In den allermeisten Situationen reagieren wir, ohne groß nachzudenken. Dabei greifen wir auf Verhaltensmuster zurück, die sich in ähnlichen Situationen gelernt haben. Ein solcher Automatismus entlastet uns im Alltag ungemein. Allerdings können dabei zwei Probleme auftauchen:

- Verhaltensweisen werden übernommen, die in der bestimmten Situation nicht passen

- Ungünstige Verhaltensweisen, die wir meist bereits in der Kindheit erlernt haben, bestimmen unsere Reaktionen.

Diese Muster sind in unserem Gehirn gespeichert. Gespeichert sind auch bestimmte Erlebnisse und die Gefühle, die sie bei uns ausgelöst haben. Deshalb passiert es leicht, dass wir eine Situation im Seminar in Verbindung bringen mit (scheinbar) ähnlichen Situationen, die man erlebt hat und mit den Gefühlen, die damit verbunden waren. In vielen Fällen sind diese Erlebnisse und Gefühle schon so weit ins Unterbewusste abgesunken, dass wir uns nicht mehr bewusst daran erinnern. Dennoch beeinflussen sie unser Verhalten.



Solche Erlebnis- und Verhaltensmuster werden in einem Teil unseres menschlichen Bewusstseins, nämlich im Unbewussten, gespeichert und in ähnlichen Situationen „hervorgeholt“. Dies erfolgt automatisch, egal, in welchem Alter und egal, ob die Reaktion oder das Gefühl der Situation auch angemessen ist. Der andere Teil, der Verstand oder das rationale Bewusstsein, hat auf diese Verhaltensfolgen wenig Einfluss.

Hinzu kommen Glaubenssätze und Regeln, wie man sich verhalten oder nicht verhalten soll. Solche Regeln übernehmen wir von unseren Eltern, unseren Lehrern und anderen „erfahrenen“ Personen:

- Man darf keine Schwächen zeigen.
- Man muss immer lieb und artig sein.
- Man muss es immer allen recht machen.
- Man darf niemanden enttäuschen.

Diese Glaubenssätze beeinflussen uns, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Sicher kennen Sie auch die innere Stimme, die Ihnen in schwierigen Situationen Ratschläge geben will:

- *Das darfst Du auf keinen Fall zulassen.*
- *Das musst Du durchstehen.*

Je mehr wir in uns hineinhorchen, desto mehr inner Stimmen melden sich oft. Solche Glaubenssätze schränken Sie unnötig ein. Analysieren Sie, welche Sie mit sich herumtragen – und ob sie Ihr Verhalten im Kurs beeinflussen. Vielleicht schreiben Sie sie auf, dann können Sie Ihr Verhalten im Seminar besser einschätzen und sich von den Glaubenssätzen nach und nach lösen. Werden Sie sich Ihrer Reaktionen bewusst und überprüfen Sie immer mal wieder, ob sie der Situation tatsächlich angemessen sind. Achten Sie auch auf begleitende, negative Gefühle. Überprüfen Sie, ob diese Gefühle überhaupt zur aktuellen Situation passen und die Gefühle Sie nicht in Ihrer Wahrnehmung und Ihrer Reaktion zu stark behindern und einschränken.

Typische Reaktionsmuster hat Berne mit seinen Konzept der drei Ich-Zustände beschrieben.

- **Das Kind-Ich**

In jedem von uns existiert noch die gleiche Person, die er sozusagen im Alter von drei Jahren war, jeder trägt also – bildlich gesprochen – noch einen kleinen Jungen, ein kleines Mädchen mit sich herum. Vom Kind-Ich gibt es drei Varianten:

- **rebellisches/trotziges Kind-Ich:** reagiert und agiert trotzig, patzig oder auch wehleidig
- **angepasstes Kind-Ich:** reagiert und agiert brav und unterwürfig
- **natürliches Kind-Ich:** reagiert und agiert spontan, ausgelassen und verspielt.
- **Das Eltern-Ich**

Das Eltern-Ich repräsentiert alles, was die Eltern und andere Erziehende einem Menschen in der Kindheit vermittelt haben: Werte, Normen, Einstellungen, Vorurteile, Gebote, Verbote etc. als ungeprüfte Glaubenssätze. Das Eltern-Ich kommt in zwei Varianten vor:

 - **Kritisches Eltern-Ich:** Dies äußert sich beim Erwachsenen durch be- und verurteilende Kritik und hohe Wertmaßstäbe an die eigene Person und an andere Menschen und führt schnell zu Unzufriedenheit.
 - **Fürsorgliches Eltern-Ich:** Dies äußert sich in einem einfühlsamen Umgang mit anderen Menschen, aber auch in einer Neigung, anderen möglichst viel abzunehmen und sich letztlich ausnutzen zu lassen.
- **Das Erwachsenen-Ich**

Menschen mit gut ausgebildetem Erwachsenen-Ich sind sachlich orientiert und in der Lage, auch anderen Menschen Freiräume und Verantwortung zu übergeben.

Zu einer Persönlichkeit gehören alle drei Ich-Zustände mit ihren Unterformen. Ihre Gewichtung ist bei jedem Menschen unterschiedlich. Ziel für Sie sollte es sein, sich die unterschiedlichen Facetten nutzbar zu machen. Voraussetzung ist, dass Sie die einzelnen Facetten erkennen und situativ richtig nutzen lernen.

Basiskompetenz: eigene Verhaltenstendenzen einschätzen

Kritische Eltern-Ich	wertet, moralisiert, weist zurecht, kritisiert, befiehlt, beherrscht, bestraft, kontrolliert, sorgt für Ordnung
Fürsorgliche Eltern-Ich	hört zu, hat Verständnis, lobt, tröstet, pflegt, unterstützt, hilft, umsorgt
Erwachsenen-Ich	beobachtet, sammelt Informationen, verarbeitet die Informationen logisch, zieht daraus Schlüsse
Natürliche Kind-Ich	spielt, freut und ärgert sich, ist kreativ, entwickelt ungewöhnliche Ideen
Angepasste Kind-Ich	gehört, zieht sich zurück, fühlt sich schuldig, zögert, fürchtet sich, ist unsicher, hält sich mit seiner Meinung zurück, entwickelt wenig Initiative, richtet sich nach den anderen
Rebellisch-trotzige Kind-Ich	Ist schnell beleidigt, schmolzt, ist wehleidig

Sich der Störung annehmen

Teilnehmer kommen zu spät, führen Nebengespräche, streiten sich, verweigern die Mitarbeit. Aus dem Blickwinkel des Lernprozesses sind dies alles Störungen. Als Störungen werden hier allgemein alle Situationen verstanden, in denen der Lernprozess behindert ist.

Störungen binden die Aufmerksamkeit, zeitlich, aber auch emotional. Das führt einerseits dazu, dass die Teilnehmer erst wieder eine gewisse Anlaufphase brauchen, um sich gedanklich wieder auf das Thema einzustellen, andererseits kann es auch sein, dass die Teilnehmer sich noch längere Zeit

gefühlsmäßig mit der Störung auseinandersetzen. Auch dies mindert die Konzentration.

Die Teilnehmer können nicht lernen oder wollen nicht lernen, sie hindern sich selbst oder werden von anderen Teilnehmern, vielleicht auch durch Sie behindert. Ihre Aufgabe ist es, diese Störungen so gering wie möglich zu halten und möglichst schnell und nachhaltig abzustellen. Ziel muss sein, die betroffenen Teilnehmer wieder zum Thema zurückzuführen, ohne dass in ihm negative Gefühle zurückbleiben. Denken Sie an den Leitsatz: Störungen haben Vorrang!



Wenn die Teilnehmer mit ihren eigenen Problemen beschäftigt sind, lernen sie nicht.

Agieren

Es ist natürlich immer besser, Störungen zu vermeiden als mit Störungen umgehen zu müssen. Als Trainer können Sie viel dazu beitragen. Sie versuchen im Vorfeld alle Stolpersteine auszuräumen, die Störungen (mit-) verursachen könnten: falsche Erwartungen, fehlende Passung auf die Teilnehmerbedürfnisse, mangelnder Praxisbezug, ungünstige Rahmenbedingungen. Sie bieten Ihren Teilnehmern einen Unterricht, der sie anspricht, interessiert, über den sie vielleicht sogar die Zeit vergessen.

Denn die Ursachen sind vielfältig, die vom Dozenten zu verantworten sind. Hier eine Auswahl:

- Der Unterricht ist nicht abwechslungsreich genug.
- Der Dozent geht zu schnell vor, und kontrolliert nicht den Lernfortschritt der Teilnehmer.
- Er formuliert Aufgaben missverständlich.
- Er unterfordert die Teilnehmer und erläutert Zusammenhänge, die den Teilnehmern längst bekannt sind.
- Er bereitet einen schwierigen Stoff nicht richtig auf. Die Teilnehmer haben Verständnisschwierigkeiten.
- Er macht den Teilnehmern die Bedeutung des Lernstoffs nicht deutlich genug.
- Er geht zu wenig auf die Bedürfnisse und Wünsche der Teilnehmer ein.
- Er praktiziert einen autoritären Unterrichtsstil.
- Er lässt die Gruppe bei Entscheidungen allein.
- Er „reißt seinen Unterricht herunter“ und zeigt wenig Interesse am Thema und am Unterricht.
- Er „verzettelt“ sich in Einzelfälle.

Wegen dieser und anderer möglicher Ursachen sollte sich ein Dozent bei Problemen zuallererst fragen, ob nicht sein Verhalten oder seine Unterrichtsgestaltung (mit) schuld ist.

Erfahrungen zeigen, dass Teilnehmer dann zu Störungen neigen, wenn sie zu wenig Aufmerksamkeit bekommen. Trainer, die sich vor allem mit Ihrem Stoff, der Vermittlung und den Medien beschäftigen, verlieren schnell den Kontakt zu den Teilnehmern. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie

- mit allen Teilnehmern Blickkontakt halten
- eher stehen als sitzen
- auf die Teilnehmer immer mal wieder zugehen
- nicht auf einer Stelle verharren, sondern Ihre Position von Zeit zu Zeit verändern
- so mit den Medien arbeiten, dass Sie trotzdem den Teilnehmern zugewandt bleiben.

Probleme und Störungen beginnen oft harmlos und fast unmerklich:

- Einem Teilnehmer fallen wiederholt die Augen zu
- Ein Teilnehmer blättert in einer Zeitschrift.
- Ein Teilnehmer schiebt einem anderen einen Zettel zu.

Alle drei Beispiele deuten auf Konzentrationsmangel hin.

- Ein Teilnehmer widerspricht zum dritten Mal der Meinung eines anderen Teilnehmers.
- Ein Teilnehmer macht eine halblaute Bemerkung zu Ihren Ausführungen.
- Ein Teilnehmer fragt nach dem Sinn einer Übung.

Diese Beispiele zeigen, dass Teilnehmer unterschiedliche Meinungen haben.

Ihre Aufgabe ist es, Verhaltensweisen einzelner Teilnehmer wahrzunehmen und zu versuchen, eine mögliche Eskalation zu vermeiden: unkonzentrierte Teilnehmer wieder zu motivieren, unzufriedene Teilnehmer wieder zu aktivieren, unterschiedliche Meinungen aufzugreifen und die Ausgrenzung von Teilnehmern zu verhindern. Je unauffälliger Ihnen das gelingt, desto besser.

Reagieren

Zu Beginn können Sie bei Störungen mit Maßnahmen arbeiten, die von den Teilnehmern wahrscheinlich gar nicht bemerkt werden. Dazu gehören:

1. Verhalten ignorieren

Auch Nichtstun ist eine Maßnahme. Manche Störungen erledigen sich in kurzer Zeit von selbst.

Bsp Zwei Teilnehmer unterhalten sich kurz, hören dann aber wieder zu.

Allerdings sollten Sie den betreffenden Teilnehmern unbedingt deutlich machen, dass Sie ihr Verhalten bemerkt haben.

Bisweilen sind Störungen sogar lernfördernd.

Bsp Ein Teilnehmer fragt bei seinem Tischnachbarn einen Begriff nach, den er nicht verstanden hat.

Es gibt eine Ausnahme von dieser Regel. Sie gilt für Gruppen mit schlechter Motivation. Wenn Sie hier ein störendes Verhalten ignorieren, kann es sein, dass andere Teilnehmer dies als Hinweis aufnehmen, dass sie selbst das Gleiche tun können.

Bsp Zwei Teilnehmer unterhalten sich. Sie reagieren nicht darauf. Einige Minuten später beginnen andere Teilnehmer ebenfalls, sich zu unterhalten.

Hier heißt es rechtzeitig reagieren und früh zu reagieren, um Folgeeffekte zu vermeiden.

2. Motivation verstärken

Viele Störungen sind das Ergebnis mangelnder Konzentration oder Unlust. Deshalb kann es sinnvoll sein, erst einmal zu probieren, die Teilnehmer erneut zu motivieren, die Bedeutung des Stoffs herauszustellen, den Nutzen für die Teilnehmer aufzuzeigen, den Unterricht attraktiver zu machen.

3. Teilnehmer aktivieren

Wenn Teilnehmer sich selbst beschäftigen, sind sie wahrscheinlich zu wenig gefordert, wenn sie einschlafen, sind sie nicht aktiv genug, wenn zwei Teilnehmer sich miteinander unterhalten, könnten sie dies besser in einer Arbeitsphase zum Thema tun.

Deshalb ist eine einfache Maßnahme, die Situation zu ändern, um den Teilnehmern Gelegenheit zu geben, ihre Bedürfnisse auszuleben. In einem guten Unterricht ist dies ohnehin das Maß der Dinge. Leider gelingt dies nicht immer.

Teilnehmer, die beschäftigt sind, können nicht stören, können ihren Bewegungsdrang ausleben, können mit diskutieren und mit gestalten. Sollten Störungen während längerer Vortragsphasen auftauchen, beenden Sie sie, beziehen Sie die Teilnehmer wieder ein, fragen Sie nach, führen Sie eine kurze Einzel- oder Partnerarbeit durch.

Wenn zwei Teilnehmer, die sich gern unterhalten, in unterschiedlichen Gruppen mitarbeiten, sind

diese Gespräche unterbunden. Vielleicht reicht es auch schon, einen der beiden zu bitten, Teilnehmeräußerungen auf Karten zu schreiben und sie anzuheften, oder ihm eine andere Aufgabe zu übertragen.

4. Auf Gruppe hoffen

Haben Sie ein gutes Seminarklima aufgebaut und ist die Mehrzahl der Teilnehmer am Thema interessiert, können Sie mit Recht darauf hoffen, dass andere Teilnehmer sich einschalten und ihr Missfallen an störendem Verhalten zeigen.

Nehmen wir ein Beispiel: Ein Teilnehmer liest unauffällig in einer Zeitschrift. Sie vermuten wahrscheinlich mit Recht, dass dieser Teilnehmer nicht ganz bei der Sache ist. Eine Störung für die anderen Teilnehmer ist es (noch) nicht. Aber vielleicht fühlen Sie sich bereits durch das Verhalten irritiert. Dann sollten Sie reagieren:

- Motivation verstärken: Erläutern Sie, warum dies Thema für die Teilnehmer wichtig ist.
- Teilnehmer aktivieren: Starten Sie eine Rundfrage. Was sagen die einzelnen Teilnehmer zum Thema X? Wie hoch schätzen Sie den Anteil von Y? Wechseln Sie die Methode. Beenden Sie Ihren Vortrag, leiten Sie zum Gespräch über. Vielleicht können Sie ihn auch nach seiner Erfahrungen fragen.

Eine zurückhaltende Reaktion auf (vermeintliche) Störungen hat noch einen weiteren Vorteil: Sie verlieren keine Zeit. Denn oft ist nimmt Ihre Reaktion auf die Störung mehr Zeit vom Unterricht als die Störung selbst. Deshalb sollten Sie abwägen:

- Wie viel Ablenkung bringt die Störung mit sich?
- Wie viel Ablenkung und Zeit kostet es, die Störung zu thematisieren?

Gelassen reagieren

Bei Störungen und Problemen mit Teilnehmern hat man es auch immer mit sich selbst zu tun, mit seinen Gedanken, seine Gefühle. Diese Gedanken und Gefühle sind zudem meist widersprüchlich.

Versuchen Sie Ihre Emotionen im Zaum zu halten. Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Schließlich sind Sie auch nur ein Mensch. Aber es gibt keine Alternative. Denn ansonsten schaukeln sie sich schnell gegenseitig hoch, ein Wort folgt dem anderen, der Ton wird rauer, die Lautstärke erhöht sich. Am Ende einer solchen Eskalationsspirale stehen zwei Verlierer, die es nicht geschafft haben, vernünftig miteinander zu reden und zudem weiteres Porzellan zerschlagen haben.

Schützen können Sie sich dagegen durch zwei Hilfen:

- ein Gefühlsschild, das Sie davon abhält, jedes Verhalten als Affront gegen Sie und alles Gesagte wortwörtlich und als persönlichen Angriff zu werten.
- ein Reaktionsschild, das Sie hindert, sich auf eine Machtprobe einzulassen, es mit gleicher Münze dem Teilnehmer heimzuzahlen.

Die Wahrnehmung von Störungen, die Art der Reaktion hat auch immer etwas mit Ihnen selbst zu tun, mit Ihren Gefühlen, mit Ihren „neuralgischen Punkten“. Teilnehmer drücken sozusagen auf den Knopf, auf den Sie reagieren.

Lassen Sie sich nicht anstecken, behalten Sie Ihren kühlen Kopf. Denken Sie daran: Sie sind der Profi. Sie sind ruhig, sicher und professionell und daran ändern auch kritische und emotional geladene Situationen nichts.



Grundsätzlich: Seien Sie freundlich, aber bestimmt.

Denken Sie bitte auch daran, dass jede Reaktion Ihrerseits Auswirkungen auf die anderen, nicht direkt beteiligten Anwesenden hat. Ob sie froh sind, dass Sie endlich etwas unternehmen, ob sie über Ihre Reaktion irritiert, erstaunt oder gar erbost sind, ob sie sich selbst angesprochen fühlen, ist eine Frage, die davon abhängig ist, wie stark

- sie selbst bereits genervt sind
- sie sich mit dem Angesprochenen solidarisieren und

- sie selbst ein ähnliches Verhalten an den Tag legen, aber auch
- welche Beziehung Sie zu ihnen aufgebaut haben und
- wie motiviert die Teilnehmer sind.

Damit kann im Extremfall ein kleiner Verweis dazu führen, dass die ganze Seminargruppe sich angegriffen fühlt.

Angemessen reagieren

Bei Störungen können Sie nicht Stunde für Stunde tatenlos zusehen, wie sie immer stärker um sich greift, Sie sollen aber auch nicht jede Kleinigkeit „sanktionieren“. Reagieren Sie aber rechtzeitig, denn je früher Sie reagieren, desto leichter fällt es Ihnen die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen. Denken Sie auch daran: Wenn sich eine Störung erst einmal manifestiert, bedeutet es Zeit und Aufwand, sie wieder aus dem Weg zu schaffen.

Warten Sie deshalb nicht, bis Sie reagieren müssen, bis einzelne Teilnehmer dies von Ihnen fordern.

Arbeiten Sie mit **Eskalationsstufen**. Je störender das Verhalten, je geringer die Bereitschaft der Teilnehmer, dies Verhalten einzustellen, desto deutlicher machen Sie, dass Sie das Verhalten nicht dulden. Spinnen wir unser Beispiel weiter: Ihr Teilnehmer liest weiter Zeitung. Vielleicht fängt ein Nachbar an mitzulesen oder sie unterhalten sich gar über den Artikel. Jetzt müssen Sie reagieren. Beginnen Sie mit einfachen Maßnahmen:

1. Nonverbales Signal geben

Suchen Sie die Nähe zur Person. Nehmen Sie Kontakt mit ihm auf.

Sie suchen den Blickkontakt mit dem Teilnehmer, Sie nähern sich seinem Platz, sie klopfen kurz mit der Hand auf den Tisch des Teilnehmers. All dies sind Maßnahmen, die Sie früh einsetzen und die Sie sehr gut in der Intensität variieren können. Achten Sie dabei auf die Reaktionen Ihrer Teilnehmer, auf ihre Äußerungen, auf den Klang der Stimme, auf die Körpersprache.

Weitere Möglichkeiten: Sie machen eine längere Sprechpause oder Sie verändern die Lautstärke. Das hilft nicht nur bei Nebenunterhaltungen, sondern in jeder Situation, in denen Teilnehmer unkonzentriert sind und sich mit anderen Dingen beschäftigen. Suchen Sie nach der Maßnahme, die am besten zur Situation passt: Drängt sich ein Teilnehmer etwa dauernd in den Vordergrund, können Sie sich vielleicht so setzen, dass er nicht mehr in Ihrem Blickfeld ist und ihn ab und zu „übersehen“.

2. humorvoll reagieren

Falls es möglich ist und die Störung als „harmlos“ einzustufen ist, können Sie versuchen, humorvoll darauf zu reagieren. Wenn alle mitlachen können, ist das Problem schnell aus der Welt geschafft. Allerdings: Alle müssen mitlachen können, keiner darf sich ausgelacht, diskriminiert oder bloßgestellt fühlen.

Bsp

Die Diskussion ist hitzig, viele Teilnehmer reden durcheinander. Sie sagen:



Wir können zwar zusammen singen, aber nicht zur gleichen Zeit reden.

Je angespannter die Situation, je mehr Gefühle im Spiel sind, je schlechter Sie die Situation einschätzen können, desto vorsichtiger sollten Sie mit humorvollen Bemerkungen sein. Vor allem wenn Teilnehmer gestresst oder genervt sind, kann es schnell vorkommen, dass sie eine vermeidlich witzige Bemerkung nicht verstehen. Vorbedingung ist, dass das Gruppenklima gut ist, die Teilnehmer Sie kennen gelernt haben und sie auch Ihre Art des Humors verstehen. Trotzdem kann immer auch mal wieder passieren, dass Teilnehmer etwas in den falschen Hals bekommen. Aufpassen sollten Sie bei Bemerkungen, die Teilnehmer als ironisch interpretieren könnten.

Bsp

Ein Teilnehmer kommt zum zweiten Mal zu spät. Sie sagen:



Sie steigern sich. Heute waren Sie wieder zwei Minuten früher im Raum als gestern.

Gerade wenn Gefühle im Spiel sind, wird Ironie oft nicht richtig verstanden.

Bsp

Ein Teilnehmer kommt wiederholt zu spät. Sie begrüßen ihn beim dritten Mal mit den Worten: *Na, Herr Schreiber, haben Sie den Schulungsraum wieder nicht gefunden.* Der Teilnehmer entgegnet: *Soweit ich mich erinnere, haben Sie uns am Montag ja ein gutes Beispiel gegeben, dass auch Trainer erst den Seminarraum suchen müssen.*

Auch die Äußerung des Teilnehmers kann humorvoll gemeint sein oder auch ironisch-aggressiv.

3. Einbeziehen

Beziehen Sie die Teilnehmer ein. Fragen Sie nach ihren Erfahrungen, nach ihrer Situation, nach ihren Vorschlägen. Bei solchen Fragen können Sie einzelne Teilnehmer direkt ansprechen. Dies gilt allerdings nicht für Wissensfragen. Bitte keinen Fragenüberfall.

4. Störung anmelden

Sie machen die Störung zum Thema im Seminar, ohne einzelne Teilnehmer anzusprechen.

Bsp

Die Teilnehmer sind zunehmend unruhig. Dann können Sie dies thematisieren: *Ich habe das Gefühl, dass Sie langsam unruhig werden...*

Lassen Sie sich Ihren Eindruck von den Teilnehmern bestätigen. Vielleicht haben die Teilnehmer ja eine andere Wahrnehmung. Bestätigt sich Ihr Eindruck, fahnden Sie nach den Gründen und überlegen sie gemeinsam, was sie tun können.

5. Regel aufstellen

Eine weitere Möglichkeit ist, mit allen Teilnehmern darüber zu sprechen, dass Sie bestimmte Verhaltensweisen stören und eine Verabredung mit ihnen zu treffen.

Bsp

Mich stört, dass ... Ich möchte Sie deshalb bitten

Hängen Sie ein Bild mit einem Symbol für die Störung an die Wand, etwa ein durchgestrichenes Handy, dann brauchen Sie vielleicht nur auf das Bild zu zeigen.

6. Gruppe einbeziehen

Anstatt selbst eine Regel aufzustellen, können Sie auch mit der Teilnehmergruppe besprechen, wie sie mit bestimmten Verhaltensweisen umgehen möchte.

Bsp

Mich stört, dass ... Aber ich weiß nicht, ob dies für Sie ebenfalls eine Ablenkung bedeutet? Wie stehen Sie dazu? ... Wie sollen wir damit umgehen?

Diese Maßnahme ist immer dann angesagt, wenn die ganze Gruppe oder zumindest ein Teil der Teilnehmer betroffen sind.

7. Direkt ansprechen

Nächste Möglichkeit: Sie sprechen den Teilnehmer im Unterricht an. Voraussetzung dafür ist, dass Sie die Gründe seines Verhaltens einschätzen können und dass Sie nicht fürchten müssen, mit dem Teilnehmer vor der gesamten Seminargruppe einen Schlagabtausch veranstalten zu müssen.

Bsp

Herr Meister, ich möchte Sie bitten, die Zeitschrift wegzulesen. Ich kann mich bei meinem Vortrag nicht richtig konzentrieren, wenn ich sehe, dass Sie in der Zeitschrift blättern. In 10 Minuten mache ich ohnehin eine Pause, dann können sie gerne weiterlesen.

8. Pause anberaumen

Eine Pause gibt Ihnen die Gelegenheit, noch einmal kurz über Ihre weitere Strategie nachzudenken, andere Teilnehmer um ihre Meinung zu bitten.

Diese Pause sollte aber harmonisch in Ihren Unterricht eingebettet sein, auf die Möglichkeit, abrupt den Unterricht zu unterbrechen, sollten Sie nur im Ausnahmefall zurückgreifen und den Teilnehmern erklären, warum Sie dies für notwendig halten.

Bsp

Ich glaube, wir kommen im Moment mit der Diskussion nicht weiter. Lassen Sie uns eine Pause machen. In zehn Minuten treffen wir uns wieder. Dann mache ich Ihnen einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen.

9. Einzelgespräch suchen

Hilft dies alles nichts, sollten Sie das Gespräch mit dem Teilnehmer suchen, in der Pause, unter vier Augen. Erläutern Sie, was Sie beobachtet haben, beschreiben Sie, was für Gefühle dies bei Ihnen auslöst, fragen Sie nach, ob Ihre Wahrnehmung richtig ist, suchen sie gemeinsam nach den Gründen, überlegen sie, wie sie die Störung aus dem Weg schaffen können.

Zum Schluss des Gesprächs sollten Sie überprüfen, ob Ihre Bitte, ob der Vorschlag akzeptiert wird. Denn wenn dies nicht der Fall ist, wird sich die Störung über kurz oder lang wieder einschleichen.

10. Grenzen setzen

Es gibt Verhaltensweisen, die kann man einfach nicht akzeptieren. Niemand muss sich anbrüllen lassen, niemand lächerlich machen lassen.



Überlegen Sie, welches Verhalten Sie nicht akzeptieren können und wollen, etwa diskriminierende Witze. Machen Sie unmittelbar und unmissverständlich deutlich: Hier ist eine Grenze.

Sprechen Sie in solch einem Fall das Verhalten an, sagen Sie klar und deutlich, wie Sie die Situation empfinden, was Sie stört und welche Konsequenzen Sie daraus ziehen. Nützt dies nichts, überschreitet Teilnehmer die Grenzen des Akzeptablen, wird er gar ausfallend, sollten Sie möglichst sofort reagieren: sich das Verhalten verbieten, das Gespräch abbrechen, den Raum verlassen. Zugegeben, sind die sehr massive Maßnahmen, auf die Sie vielleicht nie zurückgreifen müssen. Aber auch sie gehören zum Verhaltensrepertoire eines versierten Trainers – damit Sie in wirklich jeder Situation zurecht kommen.

Am besten gehen Sie in solch einer Extremsituation in drei Schritten vor:

1. Machen Sie deutlich, dass Sie das Verhalten nicht akzeptieren und fordern Sie Ihr Gegenüber auf, es unverzüglich einzustellen.

Geben Sie wieder eine Begründung an. Sollte Ihr Gegenüber nicht reagieren, gehen Sie zum nächsten Schritt über:

2. Wiederholen Sie Ihre Aufforderung und zeigen Sie die Konsequenz auf.

Diese Konsequenz sollte für den Teilnehmer unangenehm sein, damit er sich ernsthaft überlegt, ob er die Konsequenz tragen will. Dies kann bis zu einem Gespräch mit dem Vorgesetzten reichen.

Der Teilnehmer ignoriert auch das.

3. Setzen Sie um, was Sie angekündigt haben, ohne Wenn und Aber.

Denken Sie daran, dass die anderen Teilnehmer Ihr Verhalten beobachten und meist von Ihnen ein konsequentes Verhalten erwarten, besonders dann, wenn sie von dem Teilnehmer und seinem Verhalten selbst in Mitleidenschaft gezogen sind.

11. Von Teilnehmern trennen

Falls Sie Schwierigkeiten mit einem Teilnehmer haben und dies die beste Lösung ist: Erlauben Sie dem Teilnehmer zu gehen. Teilnehmer, die kein Interesse am Unterricht haben, die Sie und die anderen

Teilnehmer stören, können Sie erlauben, das Seminar zu verlassen. Entweder für den Tag, falls ihn nur ein Thema nicht interessiert oder auch für den Rest des Kurses.



Klären Sie aber mit dem Auftraggeber vorab, ob Sie dies dürfen, bei wem sich der Teilnehmer gegebenenfalls abmelden muss und welche Regelung es für die Teilnahmebescheinigung gibt, wenn die Person nur ausschnittsweise teilnimmt.

12. Gemeinsame Arbeit in Frage stellen

Sie haben Probleme mit der Mehrheit der Teilnehmer. Sie sind unmotiviert, beteiligen sich nicht, stören demonstrativ, ziehen Ihren Unterricht ins Lächerliche. Falls Sie den Eindruck haben, dass eine sinnvolle Arbeit mit der Gruppe nicht möglich ist, können Sie den Sinn des Seminars in Frage stellen

Bsp

Ich habe den Eindruck, dass sie an dem Thema kein Interesse haben und auch gar nicht hören wollen, was ich zum Thema zu sagen habe. Deshalb eine Frage an sie: Ist es denn überhaupt sinnvoll, dass ich mit meinem Unterricht weiter mache?

Diese Frage sollten Sie aber nur stellen, wenn Sie den Unterricht tatsächlich abbrechen wollen und können.

Entscheidet sich die Gruppe dafür, den Unterricht fortzusetzen, sollten Sie mit Ihnen über die Wünsche der Teilnehmer sprechen, aber auch darüber, was Sie von den Teilnehmern erwarten.

Bsp

Ich bin gerne bereit, den Unterricht mit Ihnen weiterzuführen. Wichtig wäre für mich aber dann, dass Sie

Sagen Sie den Teilnehmern, warum Sie diese Bedingungen setzen.

Ein solcher Einschnitt im Unterricht ist immer eine gute Gelegenheit, mit den Teilnehmern eine neue gemeinsame Basis zu finden.

Bsp

Ich schlage vor, dass wir als erstes alle Argumente sammeln, die Ihrer Meinung nach gegen das neue Verfahren sprechen. Auf diese Argumente würde ich dann gerne im Einzelnen eingehen.

Noch einmal: Dies gilt für den Notfall. Aber allein schon zu wissen, dass Sie zu solch rigorosen Maßnahmen greifen können, gibt Ihnen Sicherheit, vielleicht auch die Sicherheit, dass es so weit gar nicht kommen braucht.

Umgang mit Störungen

1. Ignorieren, nicht bestätigen

Blickkontakt meiden, kalte Schulter zeigen

2. Situation ändern

Methodenwechsel, umsetzen

3. Kleine missbilligende Mimik und Gestik

zweifelnder Blick, Lächeln vermeiden

4. Deutlich missbilligende Mimik und Gestik

Stirnrunzeln, zweifelnde Gestik

5. Indirekter Hinweis

„Gibt es andere Meinungen?“, „Kann es jemand treffender formulieren?“

6. Direkter Hinweis

„Können Sie bitte zum Thema zurückkommen?“

7. Gespräch in der Pause

„Ich habe eine Bitte an Sie ...“

8. Unterbrechung des Unterrichts, (gemeinsame) Klärung der Situation

„Bevor wir weiter machen, möchte ich ...“

Situation klären

Bei schwierigen Situationen brauchen Sie Zeit – Zeit, sich mit der Situation auseinander zu setzen und sich für das richtige Vorgehen zu entscheiden. In der Situation können Sie Zeit gewinnen, indem Sie die Interaktion entschleunigen, rückfragen, die anderen Teilnehmer einbeziehen, aber auch ganz simpel bewusst langsam sprechen.

Solche Schwierigkeiten haben viel mit der eigenen Wahrnehmung zu tun. Deshalb empfiehlt es sich immer, erst einmal die eigene Sicht der Dinge zu überprüfen. Dazu haben Sie drei Möglichkeiten:

1. Überlegen Sie für sich, was Sie wahrgenommen haben. Trennen Sie bewusst Ihre Wahrnehmung von Ihren Interpretationen. Überlegen Sie, was vorher passiert ist. Auch hier ist die Frage, was Sie wahrgenommen haben, wie Sie dies interpretieren und welche Zusammenhänge Sie herstellen. Inwieweit greifen Sie bei der Interpretation auf Erfahrungen aus früheren Seminaren zurück. Sind die Situationen wirklich vergleichbar?
2. Fragen Sie Ihre Teilnehmer. Teilen Sie Ihre Wahrnehmung oder haben sie einen anderen Eindruck. Dies können Sie in Pausengesprächen überprüfen, Sie können Ihre Wahrnehmung aber auch im Seminar thematisieren. Aber Vorsicht: Das kostet Zeit und fokussiert die Aufmerksamkeit der Teilnehmer vielleicht auf Probleme, die sie gar nicht haben.
3. Sie sprechen mit den „Verursachern“, die Personen, die die Irritation bei Ihnen ausgelöst haben.

Kurzum: Lassen Sie sich ein Feedback geben. Und wenn Sie Feedback erhalten, sollten Sie professionell damit umgehen.



Erstes Gebot: Zuhören

Richtig zuhören

Es gibt viele Gründe, nicht richtig zuzuhören.

- Wir meinen, die Antwort schon zu kennen.
- Wir suchen nur nach einem Stichwort, um das Gespräch wieder zu übernehmen.
- Wir meinen, wir wüssten es ohnehin besser.
- Wir wollen uns die Argumente des Gegenübers gar nicht erst anhören.
- Wir sind in Gedanken schon bei ganz anderen Dingen.

Gerade in emotionalen Situationen hören viele Menschen nicht richtig zu, weil sie schon mit der Formulierung der Erwiderung beschäftigt sind. Halten Sie sich mit eigenen (verbalen und nonverbalen) Kommentaren erst einmal zurück. Sie sind ganz bei Ihrem Gegenüber und versuchen ihn und seinen Standpunkt zu verstehen. Nur wenn Sie richtig zuhören, können Sie wirklich herausbekommen, was den Teilnehmer stört. Außerdem haben Sie Zeit nachzudenken. Reagieren Sie also nicht vorschnell und tun Sie die Kritik nicht mit einer Floskel („Das gehört hier nicht her“), einem Gegenangriff („Sie wollen doch nur den Unterricht kaputt machen“) oder einen Gefühlsausbruch („Das ist ja eine Unverschämtheit“) ab.

Achten Sie nicht nur darauf, was der Teilnehmer sagt, sondern auch darauf, wie er es sagt. Sie

versuchen die (zwischen den Zeilen) mitschwingenden Empfindungen, Einstellungen etc. herauszuhören und Ihrem Gegenüber wiederzuspiegeln.

Um zu kontrollieren, ob Sie den anderen richtig verstanden haben und um ihm zu signalisieren, dass Sie bei der Sache sind, geben Sie das Gehörte in eigenen Worten wieder. Sie fassen das Gehörte kurz zusammen, versuchen es auf den Punkt zu bringen.

Bsp „Wenn ich Sie richtig verstehe, meinen Sie also...?“

Gelingt Ihnen dies, fühlt sich der Teilnehmer von Ihnen verstanden. Gelingt Ihnen das nicht, können Sie das Missverständnis unmittelbar klären. Auch hier halten Sie sich mit eigenen Kommentaren völlig zurück!

Zuhören ist nicht gleich Zuhören. Sie können

1. passiv zuhören und den Gesprächspartner vielleicht verunsichern, weil er keine Rückmeldung erhält
2. aktiv zuhören und zeigen, dass Sie zuhören.

Aktives Zuhören bedeutet erst einmal, zu versuchen

- sich in die Lage des anderen hineinzudenken und hineinzufühlen,
- die Aussagen anhören und erfassen,
- das, was er wirklich zum Ausdruck bringen will, zu erschließen,
- eigene Interpretationen bewusst zurückstellen,
- die hinter den Äußerungen durchscheinenden Gefühle aufzuspüren.

Da Sie durch aktives Zuhören mehr über die Interessen, Motive und Wünsche Ihres Gesprächspartner erfahren, finden Sie schneller eine Lösung, die von beiden akzeptiert werden kann. Aktives Zuhören bedeutet aber auch, dem Gegenüber zu signalisieren, dass man an dem, was er sagt, Interesse hat. Dazu stehen verschiedene Mittel zur Verfügung:

Aufmerksamkeitssignale

Im persönlichen Gespräch sehen Sie jemanden an oder Sie nicken mit dem Kopf. Dann weiß Ihr Gegenüber, dass Sie ihm zuhören und ihn verstehen. Sprachliche Äußerungen wie *hm*, *ja* und *ach so*, aber auch das Wiederholen bestimmter Schlüsselwörter, erfüllen denselben Zweck.

Bsp Teilnehmer: *Das Gefühl habe ich schon seit Montag.*
 Sie: *Interessant*

Sachbezogene Bestätigungen

Durch Bestätigungen zeigen Sie Ihr Verständnis. Sie machen deutlich, dass Sie Ihrem Gegenüber folgen und das, was er sagt, nachvollziehen können.

Bsp *Das verstehe ich gut.*
Das war sicher nicht einfach.
Das kann ich mir denken.

Gefühlsbetonte Bestätigungen

Sie drücken die Stimmung Ihres Gesprächspartners in einem kurzen Satz aus. Sie ermuntern ihn dadurch, sich noch ausführlicher zu äußern.

Bsp *Das gefällt Ihnen sicher.*
Sie sind enttäuscht.

Wiederholung mit eigenen Worten

Sie wiederholen den Kern der Aussagen Ihres Gegenübers. Sie variieren dabei die Art seiner Aussagen, nicht aber den Inhalt.

Bsp *Sie meinen, dass*
Sie glauben, dass ...

Zusammenfassende Wiederholung

Sie fassen die Aussage in wenigen Worten zusammen, Ihr Gesprächspartner kann dann Ihre Interpretation bestätigen. Beispiel: „*Habe ich richtig verstanden, dass ...*“, „*Das heißt also...*“, „*Sie meinen damit...*“. Sie schaffen dadurch eine gute Basis für die Fortführung des Gesprächs. Denn Sie und Ihr Partner wissen, dass sie nicht aneinander vorbeireden.

Außerdem führt eine zusammenfassende Wiederholung oft dazu, dass der Gesprächspartner zusätzliche Aussagen zum Thema macht und seine Angaben präzisiert. In Zusammenfassungen sollten Sie die wesentlichen Punkte herausstellen und in Beziehung miteinander setzen.

Bsp *Einerseits...,andererseits...*
An sich... , aber dann...

Klärende Fragen

Mit klärenden Fragen greifen Sie Worte und Aussagen auf und hinterfragen sie. Dadurch erhalten Sie oft wichtige Informationen über Motive und Einstellungen.

Bsp *Sie sagen vielleicht...*
Was meinen Sie mit „im Prinzip einverstanden“...

Weiterführende Fragen

Weiterführende Fragen können sachbezogen oder gefühlsbezogen sein. Bei schwierigen Gesprächen erweisen sich gefühlsbezogene Fragen häufig als günstig, sie führen oft zu einer stärker emotional gefärbten Aussage und geben Hinweise, wie Ihr Gegenüber sich wirklich fühlt.

Bsp *Ich überlege mir gerade, was Sie daran stört...*
Was bedeutet Ihnen denn...?
Was empfinden Sie, wenn...?

Wichtig ist, dass diese Äußerungen möglichst wertfrei sind, ohne eigene Interpretation, ohne versteckte Ratschläge oder Vorwürfe.

Basiskompetenz: Aktiv Zuhören	
Äußerung	Methode
Ermutigen	Zeigen, dass man zuhört und versteht „ <i>Stimmt</i> “ „ <i>Ja, richtig</i> “ „ <i>Kenn ich</i> “
Neu formulieren	Zu erkennen geben, dass man die Aussagen verstanden hat „ <i>Wenn ich Sie recht verstehe ...</i> “

Wichtiges zusammenfassen	<p>„Mit anderen Worten ...“</p> <p>Zu erkennen geben, dass man den Kern der Ausführungen versteht</p>
Gefühle	<p>„Es ist Ihnen wohl besonders wichtig ...“</p> <p>„Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es Ihnen darum ...“</p> <p>Wissen lassen, dass man versteht, was der andere reflektieren empfindet</p> <p>„Das muss ja schlimm gewesen sein“</p> <p>„Ich kann mir gut vorstellen, wie Sie sich dabei gefühlt haben.“</p>

Nachfragen

Klären Sie den Sachverhalt. Fragen Sie nach. Der Vorteil in der Benutzung von Fragen liegt darin, dass Ihr Gegenüber überlegt, nachdenkt und reagieren muss. Außerdem erhalten Sie Informationen, mit denen Sie das Gespräch steuern können. Durch Ihr Fragen müssen Sie auch nicht direkt widersprechen und Sie ersparen sich Konflikte oder Probleme.

Sehr nützlich sind dabei sogenannte **offene Fragen**, Fragen, die Ihr Informationsbedürfnis ausdrücken und die die Basis für ein wirkliches Gespräch sind.

Bsp

Welche Schlüsse haben Sie daraus gezogen?

Offene Fragen bringen den Gesprächspartner dazu, zu erzählen. Für Sie eine willkommene Gelegenheit, sich selbst Gedanken, z.B. über die Einstellung des Teilnehmers zu machen.

Offene Fragen beginnen meist mit einem W-Fragewort *Wie, wann, womit ...*



Es gibt eine Ausnahme: Vermeiden Sie das Fragewort *warum*. Es kann als Vorwurf interpretiert werden. Beispiel: *Warum haben Sie das gemacht?*

Offene Fragen sind Schlüsselfragen, die in ein Gespräch führen. Sie sollten reichlich von dieser Frageform Gebrauch machen, auch und besonders der Klärung der Situation und bei schwierigen Gesprächen mit Teilnehmern.

Die **geschlossene Frage** (Ja-/Nein-Frage) können Sie einsetzen, wenn es tatsächlich um eine Entscheidung geht.

Bsp

Wollen Sie weiter am Seminar teilnehmen?

Geschlossene Fragen eignen sich gut zum Nachfragen.

Bei der **Alternativfrage** werden zwei oder drei Alternativen zur Auswahl gestellt.

Bsp

Wollen Sie weiter am Seminar teilnehmen oder an Ihren Arbeitsplatz zurück kehren?

Die Alternativfrage hat eine ähnliche Funktion wie die geschlossene Frage. Die Alternativfrage lässt sich zur Manipulation nutzen: Man kann mögliche Alternativen bewusst unerwähnt lassen. Außerdem neigen die meisten Menschen dazu, eher die zweite Alternative zu wählen.

Bei der **Rückfrage** wird die Frage des Gesprächspartners mit einer Gegenfrage beantwortet.

Bsp

Wie ist denn Ihre Meinung dazu?

Was sich zunächst unhöflich anhört, macht Sinn, wenn Sie Ihren Gesprächspartner dazu motivieren

wollen, sich selbst Gedanken zu machen oder seine Meinung zu sagen.

Es gibt zwei besondere Formen von Fragen, die Ihnen besonders in schwierigen Situationen helfen:

Zirkuläre Fragen sollen zu neuen Gedanken anregen. Sie fordern Ihr Gegenüber auf, etwas über die Situation aus der Perspektive eines anderen zu sagen – etwa eines neutralen Beobachters. Das Ziel: Den Teilnehmer zu animieren, gewohnte Denkmuster zu verlassen und sich neue Perspektiven zu eröffnen.

Bsp *Wie könnten die anderen Teilnehmer dies empfunden haben?*

Fragen zu hypothetischen Lösungen dienen dazu, Situationen durchzuspielen und den Teilnehmer zu motivieren.

Bsp *Mal angenommen, wir einigen uns darauf. Was könnten Sie dann zum Gelingen beitragen?*

Gesprächsstörer vermeiden

Es gibt einige Verhaltensweisen, die jedes Gespräch behindern. In Situationen, in denen Gefühle mitspielen, sind sie besonders kritisch. Vermeiden Sie insbesondere:

- **Zu viel von sich selbst reden**

Wer redet nicht gerne von sich selbst und wer hat es nicht gleichzeitig gern, dass man ihm zuhört? Natürlich sollten Sie sich an passender Stelle ins Gespräch einschalten, auch einmal was Persönliches von sich berichten, aber in Maßen. Was zu einer Verbesserung der Gesprächsatmosphäre führt, ist erlaubt. In erster Linie sollten Sie aber Ihren Gesprächspartner berichten lassen. Negative Beispiele sind:

Bsp *Wenn Sie das als Belastung empfinden, dann sollten Sie mal überlegen, was ich alles ...*

- **Ratschläge erteilen**

Ratschläge können sinnvoll sein, mancher Gesprächspartner ist Ihnen vielleicht sogar dankbar dafür. Geben Sie Ratschläge nicht unaufgefordert, immer sparsam und nur in Bereichen, in denen Sie sich auskennen. Negative Beispiele sind:

Bsp *Ich habe dafür die einzig praktikable Lösung ...
Sie müssen sich einfach mehr anstrengen, dann klappt das.*

- **Herunterspielen und verharmlosen**

Ihre Teilnehmer wollen mit Recht ernst genommen werden. Gegen dieses Gebot verstoßen Sie, wenn man Probleme herunterspielt oder verharmlost. Negative Beispiele sind:

Bsp *Das sollten Sie nicht so ernst nehmen.
Es gibt schlimmere Dinge.*

- **Ausfragen und dirigieren**

Höflichkeit ist ein unbedingtes Muss in einer Schulung. Ausfragen und Dirigieren passen nicht zu einem höflichen Verhalten. Ein gutes Gespräch ist immer ein Gespräch zwischen zwei gleichwertigen Partnern. Negative Beispiele sind:

Bsp *Ist das immer so bei Ihnen?
Beim nächsten Mal lassen Sie das bitte.*

Falls Sie eine Frage stellen müssen, die sehr direkt ist, leiten Sie die Frage durch eine vorsichtige Formulierung ein. Beispiele sind:

Bsp *Was mich noch interessieren würde,...*
Wenn ich danach fragen darf, was...

▪ Pauschales Interpretieren

Interpretieren ist an sich nichts Negatives. Wir interpretieren ständig die Aussagen anderer. Allerdings sollte man sich vor pauschalen Urteilen hüten, die dem Gesprächspartner nichts nützen, ihn sogar ärgerlich machen. Unbedingt vermeiden sollten Sie alles, was auf einen persönlichen Angriff hinausläuft. Negative Beispiele sind:

Bsp *Das sagen Sie doch nur, weil Sie enttäuscht sind.*
Sie fühlen sich bestimmt dem Stress nicht gewachsen.

▪ Vorwürfe machen, moralisieren, verurteilen

Vorwürfen, Moralpredigten und Verurteilungen sollten nur im äußersten Notfall erfolgen, da Sie sich damit über den Gesprächspartner stellen und ihm in etwa folgendes vermitteln:

Ich habe ein Recht, mich über dich zu stellen und dein Verhalten zu bewerten. Mein Urteil über Dich steht fest.

Negative Beispiele sind:

Bsp *Finden Sie so etwas vielleicht in Ordnung?*
Ganz schlimm, so etwas!

▪ Befehlen und drohen

Ebenfalls eine schiefe Gesprächsebene schaffen Befehle und Drohungen. Sie sind nicht immer zu vermeiden. Allerdings sollten Sie sich genau überlegen, wann Sie zu diesen Mitteln greifen. Denn Befehle und Drohungen vermitteln dem Gesprächspartner indirekt die Botschaft:

Ich darf dir drohen und dir Befehle erteilen. Das darfst Du nicht.

Unvermeidliche Folge ist wieder eine Verschlechterung der Gesprächsatmosphäre. Negative Beispiele sind:

Bsp *Ich erwarte von Ihnen, dass Sie das sofort klarstellen.*
Treiben Sie es lieber nicht auf die Spitze!

Mit den richtigen Worten lassen sich viele Irritationen vermeiden. Achten Sie deshalb darauf, wie sie Informationen „verpacken.“

Redewendungen, die ärgern

- *Da haben Sie mich falsch verstanden.*
- *Da täuschen Sie sich aber!*
- *Das ist doch unmöglich!*
- *Das gibt es nicht!*
- *Sie müssen doch einsehen...*

Redewendungen, die öffnen

- *Da muss ich mich aber unklar ausgedrückt haben.*
- *Kann das nicht ein Irrtum sein?*
- *Das überrascht mich.*
- *Sind Sie sicher?*
- *Können Sie sich vorstellen, dass ..*

Ansonsten können Sie die Sympathie Ihres Gesprächspartners auch gewinnen, wenn Sie auf folgende Punkte achten:

- Sprechen Sie auch von Ihren eigenen Fehlern.
- Achten Sie die Ansichten des anderen. Sagen Sie nicht, dass er unrecht hat.
- Haben Sie Unrecht, geben Sie es unverzüglich zu.
- Fragen und erläutern Sie, anstatt zu behaupten.
- Nennen Sie Ihren Partner beim Namen.

Dies sind eigentlich nur Kleinigkeiten, die aber in der Summe viel zu einem gutem Gespräch beitragen können.

Richtig mit Feedback umgehen

Erhalten Sie selbst eine Rückmeldung, achten Sie bitte auf folgende Punkte:

1. Hören Sie gut zu, lassen Sie das Gesagte auf sich wirken.

Hören Sie sich seine Eindrücke und Anregungen in Ruhe an. Denken Sie darüber nach. Sie müssen nicht sofort darauf reagieren. Schreiben Sie sich wichtige Punkte als Stichwörter auf. Und denken Sie tatsächlich darüber nach. Verfallen Sie nicht in eine Bequemlichkeitshaltung nach dem Motto: *Das kenne ich an mir, da ist nun wirklich nichts dran zu ändern.*

2. Fragen Sie bei Unklarheiten nach.

Damit dokumentieren Sie Ihr Interesse an der Meinung Ihres Gesprächspartners und bekommen ein genaueres Bild.

Arbeiten Sie auch hier wieder mit offenen Fragen:

- Was meinen Sie genau damit?
- Wann haben Sie dies beobachtet?
- Wie kann ich dieses Verhalten verbessern?

3. Vermeiden Sie Diskussionen.

Denken Sie daran, dass andere eine andere Wahrnehmung haben und es sinnlos ist, darüber zu debattieren, wer Recht hat. Recht gibt es in der Wahrnehmung nicht. Nehmen Sie deshalb lieber bewusst war, dass Ihr Verhalten von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich wahrgenommen werden. Versuchen Sie heraus zu bekommen, wie dieser Eindruck zu Stande kommt und wie Sie dies steuern können. Denken Sie an das russische Sprichwort: *Wo zwei zusammen sind, sind sechs dabei: Der eine, der andere. Die Vorstellung, die der eine vom anderen hat, die Vorstellung, die der andere vom anderen hat, die Vorstellung, die der eine von sich hat, die Vorstellung, die der andere von sich hat.*

4. Lenken Sie nicht ab.

Wenn Sie ein Feedback bekommen, sollten Sie nicht nach Argumenten suchen, die die Verantwortung von Ihnen nimmt.

Bsp

Teilnehmer: *Ich hatte mir mehr Tipps für die Praxis versprochen.*

Wenn Sie antworten:

Die meisten Teilnehmer stammen ja aus dem Servicebereich, andere aus dem Verkauf, das ist es schwierig, es allen gerecht zu machen.

lenken Sie ab. Der Teilnehmer möchte seine Wünsche berücksichtigt sehen, und er hat ein Recht darauf. Deshalb kann es nur um die Frage gehen, wie Sie seinen Bedürfnissen mehr Raum schenken können. Ablenkungsmanöver sind zwar einfach und beliebt, bringen Sie und Ihre Teilnehmer aber nicht weiter.

5. Verfallen Sie nicht in eine Verteidigungshaltung.

Verteidigen Sie sich nicht, denn erstens dient dies nicht der Sache und zweitens erreichen Sie damit wahrscheinlich das Gegenteil von dem, was Sie wollen: Auch in der Folge von diesem Teilnehmer ein ehrliches Feedback zu erhalten.

Ein letzter Punkt: Jemand anderem ein Feedback zu geben, fällt vielen Menschen schwer. Seien Sie deshalb dankbar, wenn Sie ein solches Feedback erhalten und drücken Sie diesen Dank auch aus. Ihr Gegenüber wird sich freuen und eher bereit sein, Ihnen bei nächster Gelegenheit wieder seine Meinung anzuvertrauen.

Störung anmelden

Nicht selten ist der beste Weg direkt auf den Seminarteilnehmer zuzugehen und mit ihm zu sprechen.

Feedback geben

Feedback bedeutet nichts anderes, als dem Teilnehmer eine Rückmeldung zu geben, wie Sie sein Verhalten wahrnehmen und empfinden.

Ist dies nicht direkt möglich, zum Beispiel wenn jemand (wiederholt) zu spät kommt und Sie den Unterricht nicht unterbrechen wollen oder wenn Sie ein Einzelgespräch für günstiger halten als eine Auseinandersetzung vor den anderen Teilnehmern, nutzen Sie die nächste Gelegenheit, meist die Pause.

Feedback enthält zu oft eine Wertung. Deshalb ist es wichtig, dass man das Feedback in der richtigen Form gibt. Das ist oft die Voraussetzung, dass das Feedback angenommen wird. Dazu ein negatives Beispiel:

Bsp



Ihnen kann man einfach nichts recht machen.

Die Fehler, die in dem Beispiel stecken und gleich dazu die Regeln für Feedback:

Fehler	Regel
Wenn man Feedback in Sie-Form gibt, hört sich dies schnell wie ein Vorwurf oder Angriff an. Außerdem blendet man aus, dass es sich hier erst einmal nur um die eigene Meinung, um die persönliche Sichtweise, vielleicht um ein Vor-Urteil handelt.	Geben Sie Feedback in Ich-Form <i>Ich habe den Eindruck, ..</i>
Pauschale Kritik nützt wenig, weil sie nicht konkret genug ist. Man kann aber nur konkrete Dinge ändern.	Erläutern Sie am Beispiel, was Ihnen aufgefallen ist, auch wie Sie dies bewerten.
Kritik allein hilft dem anderen wenig.	Sagen Sie immer auch, was Sie gern geändert sehen würden und welche Vorteile dies für den anderen und mit sich

	bringen würde.
Man sollte nicht nur die negativen Aspekte in den Mittelpunkt stellen.	Kritik und Anerkennung gehören zusammen. Deshalb auch die positiven Dinge erwähnen.

Bevor Sie Feedback geben, sollten Sie sich die folgenden zwei Fragen stellen:

1. Ist der Teilnehmer im Moment in der Lage, das Feedback anzunehmen?

Gerade in sehr emotionalen Situationen, etwa direkt nach einem Streit, kann dies fraglich sein, weil der Teilnehmer noch sehr stark mit seinen Gefühlen beschäftigt ist. Dann kann es sinnvoll sein, ihm etwas Zeit zu geben, Zeit, in der er sich mit der Situation beschäftigen und sich beruhigen kann.

Das selbe gilt natürlich auch für Sie: Sind Sie so in Ihren momentanen Gefühlen verhaftet, dass Sie Schwierigkeiten haben eine sachliche und freundliche Rückmeldung zu geben, sollten Sie das Feedback vielleicht besser auf einen späteren Zeitpunkt verschieben.

2. Ist das Feedback wirklich hilfreich? Wollen Sie vielleicht nur Ihren eigenen Ärger loswerden? Ermöglichen Sie dem Teilnehmer eine Veränderung seines Verhaltens?

Feedback hat zwei Ziele: Ins Gespräch zu kommen und (möglichst) Verhalten zu ändern. Sind die Erfolgsaussichten dafür schlecht, lohnt der Aufwand vielleicht gar nicht und hat vielleicht sogar den gegenteiligen Effekt.

Ein gutes Feedback besteht aus vier Komponenten:

1. Beschreiben Sie als erstes das **Verhalten**, wie Sie es wahrgenommen haben. Arbeiten Sie hierbei mit Ich-Botschaften.

Bsp *Frau Schneider, mir ist aufgefallen, dass Sie sich mehrfach mit Ihrer Nachbarin, Frau Klose unterhalten haben.*

Beschreiben Sie, was Ihnen aufgefallen ist und beschreiben Sie Ihre Eindrücke. Vermeiden Sie dabei die Interpretation des Verhaltens. Wenn ein Teilnehmer damit kämpft wach zu bleiben und Sie ihn darauf ansprechen, können Sie von Ihrer Beobachtung sprechen, dass ihm die Augen zufallen oder davon, dass er schläft. Das zweite ist bereits eine Interpretation.

Bsp *Frau Schneider, mir ist aufgefallen, dass Sie heute sehr unkonzentriert sind.*

Dieser Satz beinhaltet neben der Interpretation auch noch eine Wertung.

Eine solche sachliche Beschreibung ohne Interpretation, ohne Bewertung und ohne Schuldzuweisung gelingt nicht immer auf Anhieb. Aber auch das können Sie üben.

Möglich ist natürlich auch den eigenen Eindruck in eine Frage zu verpacken. Beispiel:

Bsp *Frau Schneider, stimmt mein Eindruck, dass Sie...?*

2. Beschreiben Sie Ihre **Reaktion**, die **Gefühle**, die dies Verhalten auslöst.

Bsp *Das irritiert mich.*

3. Beschreiben Sie die **Folgen**, wie Sie sie sehen und wie Sie sie befürchten.

Bsp *Ich kann mich dann nicht mehr richtig auf meinen Unterricht konzentrieren. Und ich glaube, den anderen Teilnehmern geht es genauso.*

4. Verbinden Sie dies mit einem Wunsch an den Teilnehmer.

Bsp *Deshalb wünsche ich mir, dass Sie die Nebengespräche auf die Pause verschieben.*

Wenn es sich um Fragen zum Unterricht handelt, können Sie sich gerne melden.

Eine weitere Möglichkeit: Verbinden Sie die Schilderung Ihrer Eindrücke mit einer Frage. Eine Frage hat mehrere Vorteile: Sie zeigen, dass Sie mit dem Teilnehmer ins Gespräch kommen wollen, dass Sie an seiner Einschätzung interessiert sind. Gleichzeitig drücken Sie mit der Frage Ihre Fürsorge aus.

Bsp

Frau Schneider, mir ist aufgefallen, dass Sie sich heute wenig beteiligen, und dass, wo Sie gestern so viele, gute Beiträge geliefert haben.

Ist alles in Ordnung? Kann ich etwas für Sie tun?

Ein weiterer Vorteil: Sie können Ihre eigene Wahrnehmung und ihre Urteilsfähigkeit überprüfen. Denken Sie daran, dass die Wahrnehmungsfähigkeit leiden kann, wenn Gefühle ins Spiel kommen.

Achten Sie beim Geben von Feedback bitte auf folgende Punkte:

- Geben Sie Feedback zeitnah

Feedback sollte immer so zeitnah wie möglich erfolgen, möglichst in der Situation selbst. Es nützt nichts, kritische Punkte zu sammeln und dann einen Teilnehmer mit einer umfangreichen und massiven Kritik zu überfallen. Wenn Ihnen etwas auffällt, sollten Sie es möglichst umgehend ansprechen.

- Stellen Sie etwas Positives an den Anfang

Falls möglich, nutzen Sie als Einstieg eine ‚*Hut-ab-Formulierung*‘. Stellen Sie heraus, was Sie gut finden. Ein bestimmtes Verhalten eines bestimmten Teilnehmers führt meist dann zu einer Irritation, wenn dies zu massiv auftritt. Beispielsweise sehen Sie einen aktiven Teilnehmer, der sich häufig zu Wort meldet, sicherlich nicht ungern. Wenn er sich aber dauernd meldet, ungefragt seine Meinung einwirft, zu langen und langweiligen Monologen ausholt, dann kann dies eine Störung werden. Ein Teilnehmer ist mit seinen Zwischenbemerkungen am Anfang witzig, irgendwann aber nur noch nervig.

In solche einem Fall können Sie erst das Positive herausstellen und daran Ihren Wunsch anknüpfen.

Bsp

Herr Meister, ich freue mich, dass Sie so aktiv sich am Unterricht beteiligen. Ich möchte Sie aber bitten,

- Achten Sie auf die richtige Formulierung

Achten Sie auf Ihre Wortwahl und besonders auf negativ besetzte Begriffe. Verzichten Sie auf die Wörter *nie, nicht, keine*. Wörter *Probleme, Schwierigkeiten, unmögliches Verhalten, Unverschämtheit* enthalten eine Interpretation und haben erzeugen gleichzeitig emotionale Konnotationen. Vermeiden Sie alles, was sich irgendwie nach einer Anklage anhört.

- Prüfen Sie, ob Ihr Feedback richtig ankommt

Achten Sie auf die Reaktion des Teilnehmers. Überprüfen Sie, ob er Ihre Botschaft so verstanden hat, wie Sie sie gemeint haben. Wenn Sie unsicher sind, Fragen Sie nach.

Bsp

Herr Meister, mir ist wichtig, dass Sie meine Sorge verstehen. Können Sie nachvollziehen, ...

- Kritisieren Sie das Verhalten, nie die Person

Über den Menschen können und sollten Sie kein Urteil fällen. Das wäre immer pauschal, führt leicht zu einer Kränkung und nützt Ihnen in der Situation auch nichts. Benennen Sie das konkrete Verhalten und was Sie daran stört.

- Seien Sie vorsichtig mit Vergleichen

Vergleichendes Feedback ist immer problematisch, vor allem, wenn man verschiedene Seminarteilnehmer miteinander vergleicht. Bei solchen Vergleichen steht einer immer negativ da.

Mit mangelnder Feedbackfähigkeit umgehen

Nicht alle Menschen sind gewohnt, dass sie Feedback erhalten und mancher hat seine Schwierigkeiten mit einer solch direkten Rückmeldung.

Dann können die folgenden Verhaltensweisen auftauchen:

- Der Teilnehmer hört nicht richtig zu.

Dies ist ein häufiges Phänomen, weil unser Gehirn bei vermeintlicher Kritik vielfach darauf getrimmt ist, sofort Einwände geltend zu machen. Schnell hört der Teilnehmer dann nur so lange zu, bis er den „Vorwurf“ verstanden zu haben scheint und schaltet dann auf die Formulierung einer Entgegnung um.

Sobald Sie dies merken, sollten Sie den Teilnehmer erst einmal reden lassen und dann behutsam auf sein Feedback reagieren.

- Der Teilnehmer lehnt die Rückmeldung ab.

Meist geschieht dies in sehr pauschaler Form.

Bsp

Das können Sie doch gar nicht beurteilen.

Gehen Sie nicht auf Gegenposition und streiten Sie nicht mit dem Teilnehmer. Das lohnt nicht und bringt das Gespräch auch nicht weiter. Fragen Sie vielmehr nach. *Was können Sie nicht beurteilen? Warum glaubt der Teilnehmer das?* Damit zeigen Sie das Gesprächsverhalten, das Sie sich auch von Ihrem Gegenüber wünschen.

- Der Mitarbeiter verteidigt sich vehement.

Bsp

Da konnte ich nun wirklich nichts für.

Auch hier sollten Sie erst einmal in Ruhe zuhören, bei Unklarheiten nachfragen. Machen Sie deutlich, dass Sie seine Sichtweise verstehen, zeigen Sie aber auch anhand der Fakten auf, was Sie konkret bemängeln.

- Der Mitarbeiter beginnt sich zu entschuldigen.

Bsp

Das tut mir schrecklich leid. Ich weiß auch nicht, wie das passieren konnte.

Entschuldigungen sind zwar nicht immer angebracht, werden aber gerne benutzt – leider auch als Möglichkeit, sich nicht weiter mit einer Sache auseinander setzen zu müssen. Gehen Sie in diesem Fall nicht groß auf die Entschuldigung ein, sondern lenken Sie das Gespräch auf Möglichkeiten, weitere Probleme zu vermeiden.

- Der Mitarbeiter flüchtet in die Opferrolle oder verzieht sich in den Schmollwinkel.

Bsp

Ich wollte ja gar nicht. Aber die anderen ...

Fragen Sie nach. Arbeiten Sie heraus, worin sein Anteil liegt.

Metakommunikation einsetzen

Viele Probleme im Seminar sind Kommunikationsprobleme:

- Teilnehmer verstehen etwas anders, als es gemeint war. Die Folge sind Missverständnisse.
- Teilnehmer reden nicht miteinander. Die Folge sind Abgrenzungen.
- Teilnehmer reden negativ über andere. Die Folge sind Ausgrenzungen.

Wir gehen meist als Selbstverständlichkeit davon aus, dass Gesprächspartner und natürlich auch unsere Teilnehmer uns problemlos verstehen. Zwischen dem, was denkt und dem, was man sagt, erst recht zu dem, was beim Anderen ankommt, kann es aber große Unterschiede geben. Ein typisches Beispiel im Seminar sind Arbeitsanweisungen, die Diskussionen, die es oft zu Beginn der

Gruppenarbeit gibt, was denn eigentlich getan werden soll und die Nachfragen, die nicht selten vorkommen.

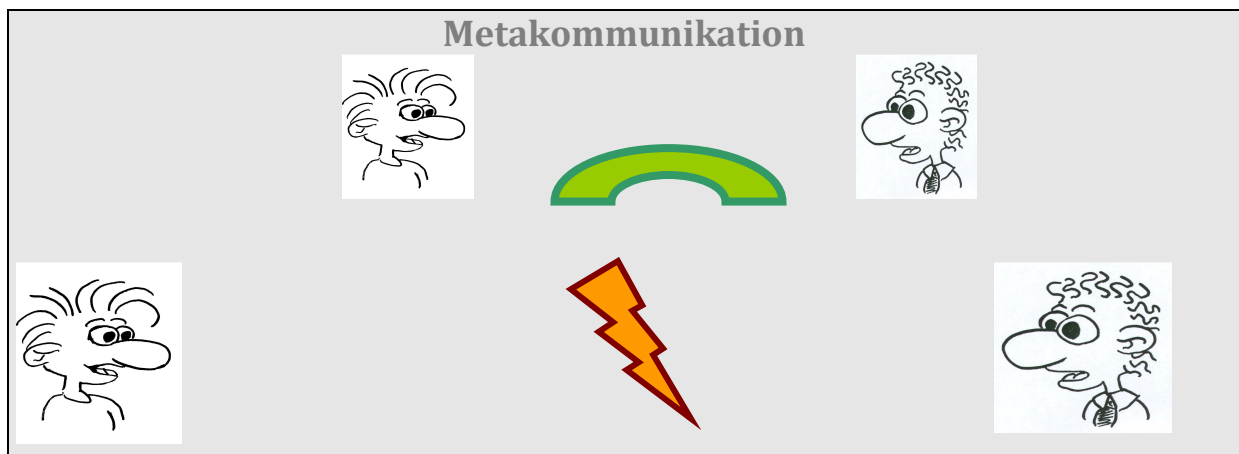
Zur Wahrnehmung kommt immer eine Interpretation und diese Interpretation ist immer auch abhängig vom Kontext.

Bsp

Sie begrüßen einen Teilnehmer, der am Vortag zu spät gekommen ist, mit den Worten *Sie sind ja pünktlich!* Sie meinen es freundlich, der Teilnehmer versteht die Anmerkung als Ironie. Er antwortet mit einer spitzen Bemerkung, Sie denken *Mein Gott, ist der empfindlich.*

Solche Kommunikationsprobleme lassen sich nur dann aus dem Weg schaffen, wenn Sie versuchen die Kommunikation wieder herstellen.

Eine gute Hilfe bei Kommunikationsproblemen ist die **Metakommunikation**. Metakommunikation bedeutet, darüber zu reden, wie man miteinander redet, die Kommunikationssituation zu klären. Bildlich gesehen verlässt man die Kommunikationsebene und begibt sich eine Ebene höher, um die eigene Kommunikation aus der Distanz betrachten zu können.



Diese Hilfe können Sie immer dann einsetzen, wenn Sie mit der Art und Weise der Kommunikation nicht einverstanden sind, Sie Missverständnisse befürchten und die Gespräche in eine andere Bahn lenken möchten.

Metakommunikation können Sie mit dem Satz einleiten:

Ich würde mich gern einmal mit Ihnen unterhalten, wie wir miteinander umgehen.

Für die Metakommunikation gelten dieselben Regeln, wie sie auch für das Feedback gelten.

Probleme besprechen

Tauchen Probleme mit einzelnen Teilnehmern im Unterricht auf, ist oft der beste Weg, mit diesem Teilnehmer in der Pause oder am Abend ein Gespräch unter vier Augen zu führen.

Oft hilft nur ein klärendes Wort, oft hilft nur die Probleme konkret anzusprechen. Das fällt den meisten Menschen schwer, was verständlich ist. Denn eine ehrliche Rückmeldung ist immer mit einem gewissen Risiken verbunden, den Risiken, dass der andere Sie missversteht, Sie missverstehen will oder gar nicht hören will, was Sie zu sagen haben.

Je länger Probleme im Raum stehen, desto schwieriger kann solch ein Gespräch werden. Das liegt daran, dass (zu) viele Gefühle mit im Spiel sind, Enttäuschungen, Wut, Frust.

Gleichzeitig lassen sich auch andere Schwierigkeiten im Seminar nur dann nachhaltig aus dem Weg räumen, wenn man gemeinsam nach Lösungen sucht.

Ziel ist einerseits Missverständnisse aufzuklären und die Störung abzustellen, andererseits aber auch

wieder eine gute Ausgangsbasis für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen. Dies lässt sich nur erreichen, wenn Sie auf Sachebene eine Lösung finden, die die Interessen aller Beteiligten entspricht und auf der Beziehungsebene wieder eine offene Kommunikation sicherstellt.

Das Besondere an solchen Problemgesprächen ist deren emotionale Dimension, hier geht es nicht nur um die Sachebene, sondern auch und vor allem um die Beziehungsebene. Problemgespräche sollten grundsätzlich unter zwei Augen erfolgen, Konfliktgespräche möglichst mit allen Beteiligten.

Solche Gespräche sind oft zäh und sehr stark von Gefühlen geprägt. Lassen Sie sich dadurch nicht entmutigen. Je besser Sie es verstehen, sich Ihrem Gesprächspartner zuzuwenden, desto schneller werden Sie zu einer sachlichen Auseinandersetzung kommen. Wichtig sind deshalb vor allem eine akzeptierende Grundhaltung, eine sachliche Darstellung des Problems und präzise Beschreibungen Ihrer Beobachtungen.

Blieben Sie bei der Auseinandersetzung sachlich. Rundumschläge nach dem Prinzip *Was ich überhaupt schon immer einmal sagen wollte...* verringern die Chancen auf eine akzeptable Lösung. Weisen Sie Ihren Gesprächspartner ruhig auf mögliche Folgen seines Fehlverhaltens hin. Wenn Sie dies in angemessener Form tun, so bringen Sie ihn dadurch wahrscheinlich zum Nachdenken und vielleicht zur Einsicht.

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor:

Zielsetzung	Was will ich erreichen?
	Was muss ich mindestens erreichen?
	Was will ich vermeiden?
Teilnehmer	Wie sieht seine Situation aus?
	Welche Sicht hat er?
	Wo liegen die Bedürfnisse?
Gesprächsführung	Was muss ich von ihm wissen?
	Welche Informationen gebe ich?
	Welche Argumente will ich vorbringen?
Aufbau	Wie beginne ich das Gespräch?
	Wo stecken die kritischen Punkte?
	Wie gehe ich damit um?
	Was soll am Ende herauskommen?

Der Erfolg eines Problemgesprächs selbst hängt von der richtigen Gesprächsatmosphäre und Ihrem Verhalten im Gespräch ab.

Merkposten bei Problemgesprächen

1. ruhige Atmosphäre schaffen
2. freundlicher Einstieg ins Gespräch
3. Aufmerksamkeit und Interesse zeigen
4. hauptsächlich zuhören
5. zunächst aller Kritik enthalten
6. kein Chefgehabe
7. nicht drängen
8. kein Verhör
9. keine abfälligen Bemerkungen
10. auf Gefühlsäußerungen behutsam eingehen
11. Gemeinsamkeiten herausstellen.

Bei den meisten Problemgesprächen ist der Aufbau vergleichbar. Solche Gespräche bestehen aus einer Rückschau mit einer Beschreibung und Bewertung der Vorgeschichte und des Ist-Zustandes durch die Gesprächspartner und einer Vorschau mit einer gemeinsamen Beratung und einem gemeinsamen Beschluss.

Rückschau ⇐ Beschreibung Bewertung		Vorschau ⇒ Beratung Beschluss
--	--	---

Bewährt hat sich folgendes Vorgehen:

Gespräch einleiten

Sie gehen auf den Teilnehmer zu und bitten ihn um ein Gespräch. Nennen Sie das Thema, vielleicht auch die Zeit, die sie wahrscheinlich brauchen. Suchen Sie einen Ort auf, wo sie ungestört sind.

Bsp

Frau Fleischer, ich würde gerne mit Ihnen kurz darüber sprechen, wie wir solche Situationen wie gerade im Seminar in den nächsten Tagen vermeiden können. Haben Sie einen Moment Zeit, dann können wir uns dort in die Ecke setzen.

Formulieren Sie Ihr Anliegen möglichst als Frage und setzen Sie den Akzent auf die weitere Zusammenarbeit.

Achten Sie darauf, dass Sie nicht gleich mit negativ besetzten Begriffen wie *Problem, Fehlverhalten* das Gespräch beginnen. Erwähnen Sie, warum es für Sie wichtig ist, die Situation zu klären.

Situation klären

Schildern Sie aus Ihrer Sicht das Problem (Ärger, Frust etc.).

- Was haben Sie beobachtet? Was ist Ihnen aufgefallen?
- Was macht das für einen Eindruck auf Sie?
- Was stört Sie? Warum stört Sie dies?
- Wie reagieren Sie darauf?

Halten Sie sich dabei strikt an die Regeln des Feedbacks. Sie sollten Ihre Gefühle und Gedanken möglichst ohne Vorwurf zur Sprache bringen. Weisen Sie besonders darauf hin, dass Sie ihn aus Ihrer Perspektive schildern, die sich mit der Ihres Teilnehmers in keiner Weise decken muss.

Bitten Sie den Teilnehmer um seine Stellungnahme. Lassen Sie sich die Angelegenheit aus Sicht des

Teilnehmers erläutern.

- Welche Sichtweise hat er?
- Wie schätzt er die Angelegenheit ein?
- Wie begründet er sein Verhalten?
- Fragen Sie so lange nach, bis Sie sicher sind, die Beweggründe des Teilnehmers verstanden zu haben..

Ziehen Sie ein Resumé, halten Sie Gemeinsamkeiten in der Einschätzung der Situation, aber auch Unterschiede fest.

Vereinbarung treffen

Am Ende einer solchen Auseinandersetzung sollten Sie unbedingt gemeinsam eine Vereinbarung für Ihren zukünftigen, konfliktfreien Umgang im Seminar treffen.

Je konkreter diese Vereinbarung, desto besser kann im Nachgang kontrolliert werden, ob die Vereinbarung von den Parteien eingehalten wurde und desto weniger Streit gibt es anschließend um die Auslegung der Vereinbarung.

Sichern Sie am Ende noch einmal ab, dass Ihr Gegenüber hinter der Vereinbarung steht. Sonst wird er nicht motiviert sein, sie umzusetzen.

Basiskompetenz: Führen von Problemgesprächen	
1. Gesprächsbeginn	Gesprächsanlass und Formalziel nennen Die positiven Aspekte und Gemeinsamkeiten herausheben
2. Problemdefinition	Problem als Frage formulieren und beschreiben Die Notwendigkeit der Lösung ansprechen Situation aus eigener Sicht sachlich und offen schildern Verständnis für die eigene Situation wecken und Sichtweise wecken Übereinstimmungen in der Einschätzung der Situation sicherstellen, um Stellungnahme bitten
3. Problemdiskussion	Vorgehensweise vorschlagen oder gemeinsam erarbeiten Informationen zusammentragen, Fakten von Meinungen trennen Informationen strukturieren, unwichtiges streichen Informationslücken suchen und schließen Teilergebnisse festhalten
4. Lösungssuche	Lösungsansätze entwickeln, abschätzen, bewerten Konsequenzen durchspielen
5. Entscheidungsfindung	Gemeinsam die beste Lösung auswählen Akzeptanz bei Gesprächspartner erfragen
6. Umsetzung	Wie wird das Ergebnis umgesetzt? 7.
7. Gesprächsabschluss	Ergebnis zusammenfassen und festhalten.

Sie sollten nach dem Gespräch nicht mehr auf die Auseinandersetzung anspielen. Sie haben eine Lösung gefunden und damit ist die Sache erledigt.

Gespräch abschließen

Sorgen Sie für einen positiven Gesprächsabschluss. Am Ende sollte bei den Beteiligten die Zuversicht vorherrschen, dass gemeinsam eine faire und tragfähige Lösung gefunden wurde.

Jeder Unterricht ist einmalig, jede neue Seminargruppe ist wieder eine neue Herausforderung, an Ihr Können und an Ihre Kompetenz als Trainer. Das ist das Schöne, gleichzeitig Spannende und Herausfordernde an einer Schulung.

Nicht immer klappt das Zusammenspiel so gut, wie Sie es sich wünschen. Das ist normal. Dazu sind zu viele Unwägbarkeiten mit im Spiel. Andererseits: Schwierige Situationen schwinden mit der Zeit. Je mehr Erfahrungen Sie als Trainer haben, je mehr Sie sich mit unterschiedlichen Teilnehmern beschäftigt haben, desto weniger Situationen werden Sie als schwierig empfinden.

Achten Sie bitte auch darauf, dass Sie sich nicht für alles verantwortlich machen.

Denken Sie daran:

- Sie müssen nicht perfekt sein.
- Es darf auch mal was schief gehen.
- Sie müssen es nicht allen recht machen.

Wer es allen recht machen will, macht es bisweilen niemand recht. Wer sich jeden Schuh anzieht, verliert seine Souveränität.



Lernkontrolle

Mit den folgenden Fragen können Sie in wenigen Minuten feststellen, ob Sie die wichtigsten Zusammenhänge verstanden haben:

1. Warum müssen Sie mit Störungen rechnen?

2. Wie entstehen Störungen?

3. Warum können sie Störungen auch schon mal ignorieren?

4. Wann sollten Sie bei Störungen reagieren?
