

Mit schwierigen Teilnehmern umgehen

Es gibt eine Fülle von Schwierigkeiten, die von einzelnen Teilnehmern provoziert werden. Man denke nur an die berühmten „schwierigen Teilnehmer“. Das Problem: Solche Teilnehmer tragen oft ihre eigenen Schwierigkeiten in die Lerngruppe, belasten andere und stören die Gruppenharmonie.

So verschieden die Schwierigkeiten sein können, so unterschiedlich sind auch die Ursachen.

Bsp

In Ihrem Seminar haben Sie einen Teilnehmer, der sich sehr gerne reden hört. Zu allem und jedem will er seine Meinung beitragen, er erzählt weitschweifig, unterbricht Sie auch schon mal. Sie merken, dass die anderen Teilnehmer und auch Sie selbst langsam genervt sind.

Ursachen

Bei den Ursachen lassen sich Faktoren unterscheiden, die durch die Seminarsituation (mit-)bedingt sind und solche, die eher die Persönlichkeit des einzelnen Teilnehmers betreffen.

Konflikte, die durch einzelne Teilnehmer hervorgerufen werden, haben häufig folgende Ursachen:

- Missverständnisse durch Mangel an Informationen und fehlenden Austausch
- Unsicherheit durch Mangel an Selbstvertrauen und unklare Ziele
- Unbehagen durch Mangel an Anerkennung und Erfolgserlebnissen
- Frustrationen durch Mangel an Verständnis für die eigenen Probleme
- Über- und Unterforderung durch methodische Mängel
- Gefühl des Ausgeschlossenensein durch Mangel an sozialer Integration
- Normverletzungen durch mangelndes Gespür für richtiges Verhalten
- Unvermögen durch mangelndes Wissen und Können.

Auf die meisten dieser Mangelsituationen kann der Trainer Einfluss nehmen.

Denken Sie bitte aber auch daran: Es fällt uns leicht, Probleme einzelnen Teilnehmern zuzuschreiben und dabei die Situation, in der das Verhalten auftritt, zu vernachlässigen. Die Situation kann aber entscheidend dafür sein, dass ein bestimmtes Verhalten auftritt und auch wie man dieses Verhalten interpretiert.



Stellen Sie bei störendem Verhalten einzelner Teilnehmer immer die Frage nach dem *Warum*. Jedes Verhalten hat Gründe – und die Gründe können ganz unterschiedlich sein.

Konzentrationsschwierigkeiten

Was wir Teilnehmern abverlangen, ist eigentlich eine Zumutung. Wir zwingen Sie, lange Zeit still zu sitzen und uns zuzuhören. Allein das ist schon eine Leistung! Kein Wunder, wenn der eine oder andere Teilnehmer dabei Schwierigkeiten mit seiner Konzentration bekommt. Sie kennen sicher aus eigener Erfahrung die Zeiten, wo die Konzentration sinkt und die Müdigkeit steigt. Dies sind die Zeit nach Mittag und der frühe Abend. Das kann im Extremfall dazu führen, dass nur noch einer im Seminar konzentriert bei der Sache ist: Sie selbst. Fehlende Konzentration wirkt sich negativ auf die Motivation aus, das wiederum kann Auslöser für Ablenkungen, Störungen u.a. sein.

Deshalb gleich einige Tipps, wie Sie Konzentrationsschwierigkeiten verringern können.



1. Aktivieren Sie die Teilnehmer, gerade in Zeiten, wo die Konzentration abnimmt.
2. Konzentrieren Sie in Stoffvermittlung in den Vormittagsstunden, nutzen Sie die Zeit nach dem Mittagessen für Übungen, Gespräche, Diskussionen.
3. Wechseln Sie regelmäßig die Methode. Denken Sie an das Bonmot: *Man kann im*

Unterricht alles machen, aber nicht über 20 Minuten.

4. Sorgen Sie für Bewegung. Lassen Sie die Teilnehmer aufstehen, nach vorne kommen, lassen Sie sie den Raum und die Arbeitspartner wechseln.
5. Bauen Sie kurze Lockerungs- und Konzentrationsübungen in Ihren Unterricht ein.

Konzentrationschwierigkeiten können aber auch noch andere Gründe haben.

Die Teilnehmer haben den letzten gemeinsamen Abend ausführlich gefeiert, oder sie sind am letzten Tag schon in Gedanken bei der Heimfahrt und beim Wochenende.



Planen Sie deshalb für die letzten Lerneinheiten im Seminar solche Inhalte ein, die die Teilnehmer besonders interessieren und bei denen sie aktiv mitarbeiten können.

Oft liegt Müdigkeit aber auch einfach daran, dass der Unterricht zu anstrengend ist, zu wenig Pausen gemacht werden oder der Stoff und dessen Vermittlung die Teilnehmer nicht interessiert.

Bei Einzelnen kann Konzentrationsmangel auch darin begründet liegen, dass er mit wichtigen anderen Sachen - etwa persönlichen Problemen - beschäftigt ist. Hier hilft bestenfalls ein Gespräch.

Lernprobleme

Viele Ihrer Teilnehmer sind es nicht mehr gewohnt, in Form von Unterricht zu lernen, zuzuhören, sich zu melden, in Gruppen Ergebnisse zu erarbeiten, diese Ergebnisse zu präsentieren. Ihre Erfahrungen mit systematischem Lernen liegen Jahre, teilweise Jahrzehnte zurück – und sind selten uneingeschränkt positiv. Das Problem dabei: Viele Teilnehmer versuchen, ihre in der Ausbildung eingeübten Lernstrategien zu übertragen. Das kann deshalb zu Schwierigkeiten führen, weil das Kurzzeitgedächtnis schlechter geworden ist, dafür aber der Erfahrungsschatz größer ist. Mit altgedienten Strategien wie alles mitschreiben und sich alles merken kommt man da nicht sehr weit.

Hinzu kommen können Befürchtungen, ob man noch mithalten kann, ob man sich vor der Videokamera nicht blamiert. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass knapp die Hälfte aller Teilnehmer nach Untersuchungen angeben, dass sie Schwierigkeiten mit dem Lernen im Seminar hatten. Leider ist es dann häufig so, dass ältere Teilnehmer sich selbst diese Schwierigkeiten zuschreiben nach dem Motto Ich bin wohl zu alt oder Ich bin wohl zu blöd. Dies ist nicht selten der Anfang einer resignativen Haltung. Nicht aus Zufall nehmen ältere Mitarbeiter nur noch selten an Schulungen teil.

Furcht vor Misserfolg aber führt zu Passivität. Der Teilnehmer fragt bei Unklarheiten nicht nach. Denn er ist es ja, der zu „doof“ ist, um alles zu verstehen. Weitere Folgen sind die Weigerung, Verantwortung zu übernehmen, und die Flucht in die Gruppenanonymität.

Es gibt weitere, mögliche Ursachen für Lernprobleme, etwa

Verhalten	mögliche Ursache
Teilnehmer verlieren schnell die Geduld.	Stress auf Grund des Mangels an Zeit, Zielklarheit und Arbeitsmethodik
Teilnehmer sehen jede Kleinigkeit als Grund, die Flinte ins Korn zu werfen.	Frustration auf Grund des Mangels an Erfolg und Anerkennung
Teilnehmer gehen nur zögerlich an Neues heran und scheuen sich Dinge anzupacken.	Unvermögen auf Grund des Mangels an Können und Wissen
Teilnehmer lehnen neue Ideen und Ansätze strickt als modischer Unsinn ab.	Rigidität auf Grund des Mangels an Flexibilität und positiver Einstellung zu Veränderungen

Das können Sie tun:



1. Sorgen Sie für eine entspannte Lernatmosphäre ohne Erfolgsdruck und Furcht vor Misserfolgen

2. Greifen Sie Befürchtungen bewusst auf, etwa indem er von eigenen Schwierigkeiten berichtet und damit deutlich machen, das dies nichts besonderes ist.
3. Ermöglichen Sie den Teilnehmern positive Lernerfahrungen – so viele wie möglich.
4. Loben Sie viel, stellen Sie die Leistung der Teilnehmer heraus.
5. Legen Sie Wert auf ausreichend Zeit für den Erfahrungsaustausch, um älteren Teilnehmern die Möglichkeit zu eröffnen, ihre Erfahrungen einzubringen.
6. Achten Sie gerade am Anfang eines Seminars darauf, dass Sie die Teilnehmer nicht überfordern. Einfache, praxisrelevante Beispiele und ein behutsamer Einstieg helfen dies zu verhindern.

Fehlende Motivation

Wenn die Motivation nicht stimmt, nützt der beste Unterricht nichts: Teilnehmer sind unzufrieden und lernen ungern.

Bsp

Teilnehmer werden von Ihrem Chef in ein Seminar beordert, um richtig telefonieren zu lernen. Keiner der Teilnehmer sieht ein, warum sie sich mit einem solchen, selbstverständlichen Thema zwei Tage lang beschäftigen soll.

Bei der Motivation kann es große Unterschiede geben. Dies verlangt vom Dozenten ein hohes Maß an Flexibilität, um sich kurzfristig auf spezielle Lernbedürfnisse einzustellen. Im Unterricht mit wenigen Teilnehmern scheint dies nicht so schwierig, problematisch ist es bei Kursen mit größeren Gruppen.

Es gibt Gründe, warum Motivation erst gar nicht entsteht:

- Teilnehmer sind ins Seminar geschickt, interessieren sich aber gar nicht für das Thema.
- Teilnehmer haben aktuell mit Problemen zu kämpfen, mit Problemen im Team, privaten Sorgen, Umstrukturierungen in der Firma. Ihnen fehlt die Konzentration, um sich auf neue Dinge einzulassen.

Bei **Motivationsdefiziten** kann es sinnvoll sein, schon zu Beginn über die Bedenken und Ablehnungsgründe der Teilnehmer zu sprechen oder zumindest die Bedeutung des Themas - am besten an Beispielen - am Anfang ausführlich zu erörtern.



Es hat keinen Sinn, mit dem Unterricht zu beginnen, wenn die Teilnehmer sich gegen das Lernen sperren. Deshalb kann es sinnvoll sein, erst einmal über den Sinn des Lernens und die Wichtigkeit des Lerngegenstandes mit den Teilnehmern zu diskutieren. Sollte auch das nicht fruchten, können Sie die Teilnehmer um eine Frist bitten, damit Sie ihnen zeigen können, wie interessant das Thema für sie ist.

Vielleicht können Sie mit den Teilnehmern vereinbaren, dass Sie so weit wie möglich auf deren Bedürfnisse eingehen, aber gleichzeitig Ihren Auftrag, der im Seminarprogramm festgehalten ist, erfüllen.



Auf Inhaltswünsche, die zum Themenkreis gehören, sollten Sie unbedingt eingehen. Die Kunst dabei ist, trotzdem die vorgesehenen Themen zu behandeln und Ihrem Unterricht eine klare Struktur zu geben.

Es gibt aber auch Gründe, warum Motivation verloren gehen kann:

Das interessiert mich nicht.

Die Inhaltsschwerpunkte entsprechen nicht den eigenen Vorstellungen.

Das hilft mir nicht.

Der Lernzuwachs wird als gering eingeschätzt.

<i>Das ist zu theoretisch.</i>	Der Nutzen für die Praxis ist nicht erkennbar.
<i>Das gefällt mir nicht.</i>	Die Art des Unterrichts stößt auf Ablehnung.
<i>Der passt mir nicht.</i>	Das Auftreten des Trainers stößt auf Ablehnung.

Eine gute Motivation bei möglichst allen Teilnehmern aufrecht zu erhalten, ist eine Daueraufgabe im Unterricht. An erster Stelle steht eine Motivierung über die Inhalte, die Sie vermitteln. Als Maßnahmen kommen im Seminar in Betracht:

- eine starke Beteiligung der Teilnehmer an der Auswahl der Inhalte des Seminars
- Aufgaben zu unterschiedlichen Schwerpunkten
- Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Schwerpunkten
- Zusatzangebote in den Abendstunden
- Klärung von individuell wichtigen Fragen in Einzelgesprächen.

Durch gezielten Einsatz von Methoden und Medien kann man viele trockene Themen interessant „verpacken“ - **didaktisch-methodisch** motivieren.

Einige Möglichkeiten:

- Fallbeispiele und gemeinsames Lösen von Problemen
- Methoden, die die Teilnehmer zur aktiven Mitarbeit und der Übernahme von Verantwortung animieren
- Attraktive Medien wie Filmsequenzen und Lernprogramme.

Zusätzlich können Sie über Ihr Verhalten und ein gutes Arbeitsklima motivieren.

Eine interessante Vortragsweise und ein engagierter Dozent können viel dazu beitragen, den Stoff „rüberzubringen“. Wenn sich die Teilnehmer gut kennen gelernt haben, wenn ein Gemeinschaftsgefühl entstanden ist, schafft dies eine entspannte Atmosphäre, die sich auch positiv auf den Lernerfolg auswirkt.



1. Stimmen Sie die Inhalte auf den (beruflichen) Alltag und die Erfahrungen der Teilnehmer ab.
2. Beteiligen Sie die Teilnehmer bei der Auswahl des Stoffs.
3. Lassen Sie unnötigen Stoffballast weg.
4. Machen Sie die Ziele des Unterrichts deutlich und stellen Sie die Wichtigkeit dieser Ziele für den Einzelnen heraus.
5. Begründen Sie Ihre Vorgehensweise und informieren Sie die Teilnehmer umfassend, damit sie wissen, was Sie vorhaben und warum Sie dies planen.
6. Lassen Sie genügend Raum für den Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern.

Unzufriedenheit

Es gibt Teilnehmer, die mit ihrem Job oder bestimmten Aufgaben unzufrieden sind, die sie so nie gewollt haben, sich dabei unwohl fühlen. Andere haben massive Probleme mit ihrem Chef oder kommen mit ihrem privaten Leben nicht zurecht. Schulungen dazu interessieren sie folglich nicht oder das Seminar erinnert sie gleichsam an ihre Probleme.

Bsp

Ein Teilnehmer ist in die Controlling-Abteilung versetzt worden. Er hat sich das weder gewünscht noch hält er etwas davon. Durch die Schulung soll er auf die neue Aufgabe vorbereitet werden.

Solche Teilnehmer können Ihren Frust in das Seminar hineinbringen.

Anzeichen dafür sind,

- dass nur einzelne Teilnehmer mit dem Seminar unzufrieden sind
- sie sich über Dinge mokieren, die anderen Teilnehmern nicht auffallen oder über die sie kein Wort verlieren, etwa Belästigungen durch Raucher, zu kurze oder zu lange Pausen, falsche Teilnehmer.

Sie können gegensteuern, in dem Sie diesen Teilnehmern Gelegenheit geben, ihre Probleme zu thematisieren. Bieten Sie eine Sprechstunde (abends) an, reservieren Sie ausreichend Zeit für die Bearbeitung von einzelnen Fällen, gehen Sie auf diese Teilnehmer in den Pausen zu.

Unter- und Überforderung

Unter- und Überforderung ist ein häufiges Problem in Kursen. Auch hier gibt es Extreme, die gar nicht so selten vorkommen: Ein Teilnehmer hat bereits einen ähnlichen Kurs besucht, ein anderer sitzt in einem Fortgeschrittenkurs, hat aber keinerlei Vorkenntnisse und Erfahrungen. Aber selbst wenn man solche Extreme unberücksichtigt lässt: Der Kenntnisstand und Erfahrungsschatz der Teilnehmer ist immer unterschiedlich, Unter- und Überforderung sind deshalb leicht möglich.

Abhilfe ist hier nur mit einer guten Aktivierung, mit einem Unterricht, in dem viel Erfahrungsaustausch praktiziert wird.

Weitere, bewährte Möglichkeiten sind:

- Unterricht in Vortragsform reduzieren
- Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad anbieten
- Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Aufgaben versehen
- Teilnehmer mit Vorwissen als Leiter von Arbeitsgruppen einsetzen
- Teilnehmerreferate halten lassen.

Bei Gesprächen und Gruppenarbeit sind Unterschiede in den Vorkenntnissen positiv. Geben Sie deshalb diesen Methoden viel Raum, machen Sie das Wissen der Gruppe zur Basis Ihres Unterrichts.

Sie sollten möglichst Zeiten einplanen (etwa in den Abendstunden), um Lernschwierigkeiten einzelner Teilnehmer auffangen zu können - allerdings als freiwilliges Angebot. Bewährt hat sich auch, zusätzliche Übungs- und Wiederholungsphasen für alle Teilnehmer anzubieten. Die Teilnehmer können frei arbeiten, den Stoff wiederholen, vertiefen, eigene Anwendungen entwickeln und bei Bedarf die Hilfe des Dozenten in Anspruch nehmen. Entsprechende Übungsmaterialien und Übungsaufgaben müssen allerdings vorhanden sein.



1. Lassen Sie genügend Zeit zur Beschäftigung mit den Inhalten
2. Planen Sie Übungen ein
3. Gliedern Sie Lernstoff in überschaubare Einheiten
4. Lassen Sie die Teilnehmer selbständig den Stoff erarbeiten
5. Arbeiten Sie mit differenzierten Übungen
6. Bilden Sie Lernpaare, die sich gegenseitig unterstützen.

Unterschiedliche Lernstile

Teilnehmer kommen mit unterschiedlichen Bedürfnissen in ein Seminar. Die Bedürfnisse beziehen sich auf die Ziele, die sie mit der Schulung erreichen wollen, aber auch auf die Art, wie sie lernen wollen und am besten lernen können. Dabei lassen sich verschiedene Lernstile unterscheiden. Werden Sie diesen Lernstilen nicht gerecht, können verringerte Lernausbeute und Demotivation die Folge sein. Hier finden Sie typische Unterschiede:

Lösen von Problemen	Versuchen Teilnehmer mit Hilfe des Seminars Ziele zu erreichen oder wollen Sie vorhandene Probleme loswerden?	Erreichen von Zielen
Hintergrundwissen	Haben Teilnehmer Interesse an Hintergrundinformationen, an der Frage <i>Warum?</i> , oder interessieren Sie sich nur für praktisches Wissen mit hohem Nutzwert.	Anwendungswissen
Patentrezepte	Möchten Teilnehmer einfache Lösungen, die schnell und sicher anzuwenden sind, oder möchten Sie Vorschläge, die sie im Alltag erproben können.	Anregungen
analytisch	Versuchen Teilnehmer den Dingen auf den Grund zu gehen oder ist ihnen der Gesamtzusammenhang wichtiger.	ganzheitlich
Strukturen	Überzeugen Teilnehmer eher Beispiele, Vergleiche, Fälle, Bilder oder eher Strukturen, Zusammenhängen und Ablaufschemata.	Bilder
kommunikativ	Lernen Teilnehmer lieber im Austausch mit anderen oder für sich, etwa während sie Ihrem Vortrag lauschen.	individuell

Versuchen Sie den vielfältigen Bedürfnissen durch einen abwechslungsreichen Unterricht gerecht zu werden und ermöglichen Sie Ihren Teilnehmern unterschiedliche Zugänge zum Lernen.

Falls ein Teilnehmer unzufrieden ist, können Sie mit Hilfe des Schemas überprüfen, ob Sie seinen Lernbedürfnissen zu wenig entgegen gekommen sind.

Unterschiedliche Persönlichkeiten

Jeder Teilnehmer hat bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen. Bei manchen Teilnehmer wirken die einzelne Verhaltensweisen störend. Das gehört zum Seminar dazu. Selbst die Einschätzungen „positive“ und „negative“ Eigenschaften sind subjektiv, beinhalten eine Bewertung.

Gerne redet man in diesem Zusammenhang von „schwierigen“ Persönlichkeiten, doch das ist Schubladendenken. Eine solche Wertung sagt manchmal mehr über den aus, der sie trifft als über den, dem das Etikett aufgeklebt wird.

Schubladendenken



Denken Sie bitte daran: Bestimmte Teilnehmer haben erst einmal bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen. Sie haben Sie nicht, um Sie zu ärgern.

Viele der schwierigen Teilnehmer lassen sich in zwei Pole einordnen, nimmt man die Beteiligung am Unterricht als Ausgangspunkt: Die Teilnehmer sind zu aktiv, stören, nörgeln, versuchen dem Unterricht ihren Stempel aufzudrücken oder sie sind zu passiv, sind demotiviert, beteiligen sich nicht, verweigern die Mitarbeit, beschäftigen sich mit anderen Dingen. Allerdings ist die Einschätzung, was zu aktiv und zu passiv ist, wiederum eine Setzung.

Viele Trainer haben ihre „Lieblingstypen“.



Überlegen Sie bitte, welche Teilnehmertypen Ihnen besondere Schwierigkeiten bereiten.
Worin könnten die Gründe liegen?

Die Schwierigkeiten, die ein Trainer mit bestimmten Teilnehmertypen hat, haben nicht selten zwei Ursachen:

1. Der Teilnehmer hat eine völlig andere Persönlichkeitsstruktur, er ist anders gepolt, während Sie bei den einzelnen Charaktereigenschaften zu der einen Seite tendieren, tendiert er genau zur anderen Seite.
2. Der Teilnehmer zeigt (negative) Eigenschaften, die Sie von sich selber kennen, aber schon bei sich nicht leiden können.

Der Teilnehmer hält Ihnen also entweder einen Spiegel vor und steht sinnbildlich auf der anderen

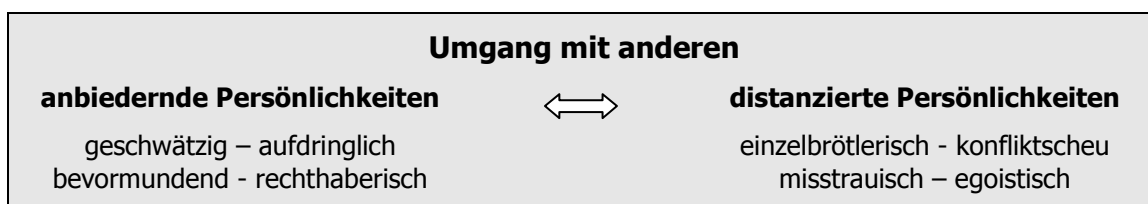
Seite.

Eine Charakterisierung Ihrer Teilnehmer ist deshalb schwierig, weil eine Einteilung in Typen oder Charakteren nie dem Einzelnen gerecht wird. Andererseits können Typisierungen Ihnen helfen, Verhaltensweisen zu verstehen und vielleicht auch angemessen zu reagieren.

Das Modell mit den drei unterschiedlichen Persönlichkeitspräferenzen kennen Sie bereits. Diese Eigenschaften sind erst einmal wertneutral. Ein freundlicher und geselliger Teilnehmer ist sicherlich ein beliebter Mitmensch, ein stiller, schweigsamer, nachdenklicher Teilnehmer kann interessant sein, weil er gute Ideen hat und man mit ihm tiefgreifende Gespräche führen kann, die einen persönlich weiter bringen.

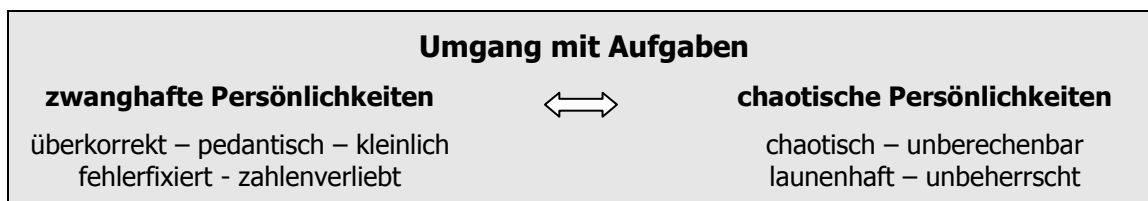
Nun haben die jeweiligen Pole bei den Persönlichkeitspräferenzen auch immer eine Schattenseite, dann wenn die Eigenschaft ins Negative umschlägt.

Sehen wir uns die drei Eigenschaften mit den jeweils zwei Gegenpolen einmal genauer an. Dann lässt sich leicht erschließen, was die schwierige Persönlichkeit von Teilnehmern ausmacht, wovon sie „zuviel“ haben.



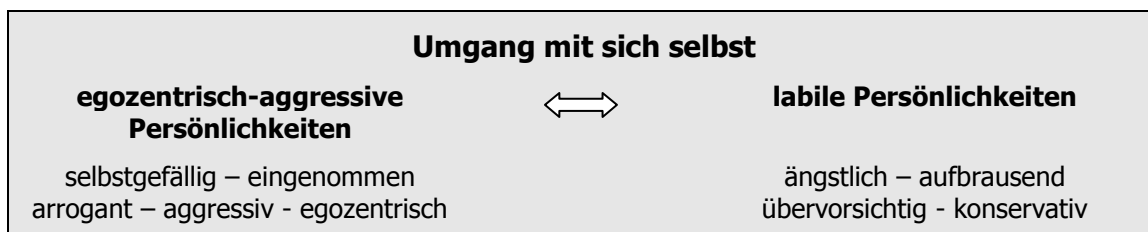
Dass Teilnehmer kommunikativ sind und sich häufig und gerne beteiligen, ist ja eigentlich zu begrüßen. Aber man kann des Guten auch zuviel tun. Wenn Sie mit dem Stoff nicht mehr durchkommen, wenn andere Teilnehmer nicht mehr zu Wort kommen, wenn die Beiträge sich immer weiter vom Thema entfernen, wenn die Selbstdarstellung im Mittelpunkt steht, kann das nervig sein und den Unterricht behindern. Zu diesen Typen gehören etwa der Schwätzer und der Besserwisser.

Wenn auf der anderen Seite ein Teilnehmer nur ungern mit anderen zusammen arbeitet, seine Vorschläge durchdrücken will, über zu viel Gruppenarbeit schimpft, sich dafür aber gerne hinter anderen versteckt, leidet das Gemeinschaftsgefühl.



Dieser Teilnehmer will alles genau wissen, hakt bei jeder Kleinigkeit nach, löchert einen mit seinen Fragen. Solche Menschen können sich schnell zu Bedenkenträgern, Pedanten und Nörglern entwickeln. Zu diesem Typ gehört auch der Perfektionist, es ist fast unmöglich, ihm etwas recht zu machen.

Die andere Seite: Dieser Teilnehmer will sich nicht festlegen, ändert gerne ihre Meinung, hält sich nicht an Vorgaben, arbeitet gerne mit Ausreden.



Dieser Teilnehmer weiß alles besser, redet gerne von sich selbst, ist neidisch auf andere, nimmt sich gerne wichtig. Als Typen gehören hierhin die Aggressiven und die Choleriker.

Dieser Teilnehmer fühlt sich schnell übergangen, vermutet hinter harmlosen Bemerkungen ein Angriff gegen ihn, gerät schnell unter Stress, befürchtet immer gleich das Schlimmste. In diese Kategorie gehören die Zögerlichen und die Ängstlichen.

Was können Sie aber tun, wenn Sie solche Teilnehmer in Ihrem Seminar haben? Erst einmal einige Worte dazu, was Sie nicht können. Sie können die Persönlichkeit des Teilnehmers nicht ändern, das versucht vielleicht der Ehepartner oder der Vorgesetzte seit Jahren vergeblich. Sie können auch nicht seine Eigenschaften oder sein generelles Verhalten ändern. Was Sie allerdings tun können: Versuchen, das Verhalten des Teilnehmers zu verstehen lernen und darauf achten, welche Verhaltensweisen für Sie und für die anderen Teilnehmer störend sind.

Dann können und sollten Sie auf dieses spezifische Verhalten reagieren, direkt und angemessen. Damit lernt der Teilnehmer: Dieses Verhalten ist hier nicht passend, darauf muss ich achten. Verstärken Sie auf der anderen Seite das Verhalten, dass für die gemeinsame Arbeit positiv ist, durch Lob und Anerkennung. Dabei reicht oft schon ein Lächeln oder ein Kopfnicken.

Fragen Sie sich bitte auch, warum der Teilnehmer dieses spezielle Verhalten zeigt.

- Warum gibt sich der eine Teilnehmer so allwissend?
- Warum will ein anderer so gerne im Mittelpunkt stehen?
- Warum kommt ein Dritter gerne in der Pause zu Ihnen, um sich über die anderen Teilnehmer auszulassen?

Die Antwort ist einfach: Weil er etwas davon hat. Er erhält Aufmerksamkeit, Bestätigung, freut sich über seine Macht.

Bsp

Ein Teilnehmer kommt regelmäßig zu spät. Sie greifen die Situation humorvoll auf und scherzen mit dem Teilnehmer. Die anderen lachen darüber. Dies bringt dem Teilnehmer Aufmerksamkeit und vielleicht ist das der Grund, warum er auch beim nächsten Mal wieder Zeit lässt, ins Seminar zu kommen.

Verhalten ist gelernt. Wer Erfolg damit hat, wer daraus Gewinn zieht, wird dieses Verhalten beibehalten. Deshalb sollten Sie das Verhalten des Teilnehmers, Ihre Reaktion und wiederum seine Reaktion beobachten:

- Wie reagiert er auf welche Ihrer Verhaltensweisen?
- Was verraten seine Mimik und Gestik?
- Welches Verhalten macht ihn unsicher, welches lässt ihn sogar verstummen?

Zum Schluss noch einige Hinweise, welche Verhaltensweisen Sie bei bestimmten Typen einmal ausprobieren können und als Ergänzung gleich Formulierungen, die Sie dazu nutzen können.

Der Schwätzer

Schwätzer erzählen nicht nur viel, sie schweifen auch gerne vom Thema ab. Deshalb:

- Erst einmal eine gewisse Zeit zuhören
- Nicht durch Nicken oder gar Nachfragen Ihr Interesse zeigen
- Am Ende eines Gedankens die Initiative wieder übernehmen
- Aussagen zusammenfassen, den Kern herausarbeiten
- Auf Ziel oder Zeit verweisen
- Das Gespräch wieder für die Gruppe öffnen
- Unterbrechung mit Nennung des Namens einleiten.

Bsp

Herr Mehl, da die Zeit mittlerweile etwas knapp geworden ist, und wir schneller zum Ziel kommen, schlage ich vor.....

Der Besserwisser

Oft weiß er besonders gut, warum etwas nicht funktionieren wird. Deshalb:

- Nehmen Sie zu seinen Behauptungen sachlich Stellung.
- Stellen Sie ihn nicht bloß, sonst versucht er sich nur noch mehr zu profilieren.

- Versuchen Sie ihn in die Suche nach Lösungen einzubinden.
- Lassen Sie die Gruppe zu seinen Behauptungen Stellung nehmen.

Bsp *Herr Schneider, Sie haben sicherlich recht... und sicherlich haben Sie auch einen Vorschlag ...*

Noch ein Hinweis: Vermeiden Sie das Wort *aber*.

Bsp *Herr Schneider, Sie haben sicherlich recht, aber ...*

Der Streitsüchtige

Ihm geht es nicht um die Sache, ihm geht es darum, Recht zu haben. Deshalb:

- Bleiben Sie sachlich und ruhig.
- Versuchen Sie seine Behauptungen sachlich zu widerlegen.
- Bitten Sie andere um ihre Meinung.

Bsp *Frau Novotny, Ihre Argumente haben wir gehört. Mich würde interessieren, was die anderen Teilnehmer*

Der Nörgler

Nörgler finden immer etwas Negatives, das berühmte Haar in der Suppe. Deshalb:

- Lassen Sie ihn ausreden, denn auch Nörgler wollen akzeptiert werden.
- Ziehen Sie ihn auf die sachliche Ebene, um wieder zum eigentlichen Gespräch zurückkehren zu können.
- Motivieren Sie, lockern Sie das Gespräch auf, um die Gesprächsatmosphäre günstig zu beeinflussen.

Bsp *Herr Brunner, Ihre Argumente habe ich verstanden. Was stellen Sie sich denn vor, wie wir ...*

Der Ablehnende

Er ist grundsätzlich dagegen, auch wenn der Vorschlag noch so gut ist. Deshalb:

- Zeigen Sie die Vorteile auf.
- Fragen Sie nach Argumenten.
- Stellen Sie die Vorteile heraus.
- Beziehen Sie die Gruppe mit ein.

Bsp *Frau Rieger, ich verstehe Ihren Einwand, aber haben Sie schon mal daran gedacht ...*

Der Choleriker

Choleriker sind aufbrausend, von einer Sekunde auf die andere verlieren sie die Geduld. Sich gegenüber Cholerikern richtig zu verhalten, ist schwierig. Sobald man dagegen hält, macht man den Choleriker meist nur noch wütender. Deshalb:

- Ruhig bleiben, sich durch das aufbrausende Verhalten nicht irritieren lassen
- Sachlich bleiben, auch wenn Ihr Gegenüber Sie persönlich angreift
- Verhalten ansprechen.

Bsp *Frau Schmitz, warum reagieren Sie denn jetzt so ungehalten?*

Der Selbstdarsteller

Selbstdarsteller suchen eine Bühne für ihre vermeintlich beeindruckenden Beiträge – und die Schulung eignet sich dazu gut.

Er stellt interessante Fragen, um seine Fachkompetenz herauszustellen, er hat jede Menge Erfahrungen, an denen er nur zu gerne andere teilnehmen lässt. Er weiß vieles, und wenn dies ausnahmsweise mal nicht der Fall sein sollte, kann er mit Sicherheit eine wichtige und bekannte Person, die er jederzeit fragen kann.

- Öffnen Sie das Gespräch konsequent für die anderen Teilnehmer.
- Animieren Sie die Person nicht durch Nicken oder gar Fragen noch weiter auszuholen.
- Stellen Sie eine Regel auf: Verständnisfragen bitte während des Vortrags, Ergänzungen bitte im Anschluss.
- Nehmen Sie verstärkt andere Teilnehmer dran.
- Geben Sie ein kurzes Feedback.

Bsp *Herr Brinker, ähnliches hat ja vorhin schon Frau Klein berichtet.*

Weitere Möglichkeiten:

- Beziehen Sie ihn ein, lassen Sie ihn ein Kurzreferat über sein Spezialthema halten.
- Widmen Sie ihm Zeit in den Pausen. Möglicherweise reicht ihm dies Maß an Aufmerksamkeit.

Der Bedenkenträger

Bedenkenträger und Skeptiker wissen immer einen Grund, warum etwas nicht klappen kann. Diese Haltung kann auf Erfahrung und Resignation, aber auch auf Faulheit und Rigidität fußen. Zeigen Sie die Möglichkeit an praktischen Beispielen auf.

- Fragen Sie konsequent nach.

Bsp *Wann glauben Sie, dass das nicht klappen kann?
Haben Sie bereits Erfahrungen diesbezüglich gemacht?
Wie sahen diese Erfahrungen im Detail aus?
Teilen alle diese Einschätzung?*

- Untermauern sie Ihre Ausführungen mit harten Fakten, mit Zahlen und Grafiken.
- Bitten Sie um konkrete Vorschläge.

Bsp *Ich sehe, Sie halten wenig davon. Was schlagen Sie stattdessen vor?*

Auswirkungen

Wie wirken sich diese und andere Ursachen auf das Seminargeschehen aus? Der Klassiker sind Störungen in unterschiedlichen Formen. Manchmal kommen aber auch Sticheleien oder Angriffe vor.

Ablenkungen

Wenn sich Teilnehmer mit anderen Dingen beschäftigen, Unterlagen durchsehen, am Computer E-Mails checken, Nachrichten auf ihrem Handy abrufen oder gar Zeitung lesen, ist dies erst einmal ein Zeichen von Desinteresse. Dies kann an seiner Grundeinstellung liegen, daran, dass Ihn die Inhalte nicht interessieren, aber auch an Ihrer Art des Unterrichts.

Die erste Überlegung ist natürlich, wie Sie es vermeiden können, dass Teilnehmer nach Ablenkungen suchen. Denken Sie hier wieder an den ungeschriebenen Vertrag, den Sie mit jedem Ihrer Teilnehmer haben:

- Schaffen Sie es, ihm zu dem Lernerfolg zu verhelfen, den er erwartet?
- Schaffen Sie es, dass er sich im Seminar wohlfühlt?

Die Suche nach Ablenkungen hat oft simple Ursachen. Wenn Sie die Teilnehmer zwingen Ihnen eine dreiviertel Stunde zuzuhören und sie mit einem umfänglichen PowerPoint-Präsentation „beglücken“, können Ablenkungen allein schon aus Bewegungs- und Konzentrationsmangel entstehen.

Es gibt weitere Möglichkeiten, Ablenkungen zu vermeiden. So können Sie die Teilnehmer am Anfang der Schulung darauf hinweisen, welche Materialien Sie für den Unterricht benötigen und welche nicht. Bitten Sie, andere Unterlagen wegzupacken.

Bei Ablenkungen hilft: Suchen Sie Kontakt zu dem Teilnehmer. Nähern Sie sich ihm, nehmen Sie Blickkontakt auf. Vielleicht müssen Sie vorher durch eine Pause oder eine Frage seine Aufmerksamkeit wiedergewinnen.

Bringen Sie Abwechslung in Ihren Unterricht, aktivieren Sie, bauen Sie Arbeitsphasen ein. Zur schnellen Aktivierung eignet sich gut eine kurze Partnerarbeit.

Bsp

Überlegen Sie, wie Sie diese drei Punkte im Alltag umsetzen können.

Überlegen Sie, wie Sie in dem Beispiel vorgehen würden.

Sorgen Sie dafür, dass eine Ablenkung für andere nicht zur Störung wird oder zumindest die Störung gemildert wird.

Bsp

Bitten Sie einen Teilnehmer, der aus nachvollziehbaren Gründen sein Handy anlassen will, es auf Vibrationsmodus zu schalten und dann zum Telefonieren den Raum zu verlassen.

Störungen

Aus Ablenkungen können Störungen entstehen. Charakteristisch für Störungen ist, dass sie den Lernprozess hindern und teilweise die Aufmerksamkeit der anderen Teilnehmer auf sich ziehen. Wenn Teilnehmer sich miteinander unterhalten oder ein Handy klingelt, dann geht dies bereits in Richtung Störung.

Bsp

In Ihrem Seminar sitzt ein Teilnehmer, dessen Handy nun schon zum zweiten Mal innerhalb einer Stunde klingelt. Sie haben es erst mit Humor versucht, dann ihn gebeten, das Gerät auszuschalten. Er erwidert, dass er einen ganz wichtigen Anruf von seinem Chef erwarte.

Störungen kommen in (fast) jedem Unterricht vor. Sehen Sie Störungen deshalb als normal an und bedenken sie, dass sie meist nicht auf Sie gemünzt sind.

Störung ist ein sehr subjektiver Begriff. Stellen Sie sich etwa vor, jemand beginnt, ein Butterbrot in Ihrem Unterricht zu essen. Ist das für Sie eine Störung?

Was für den einen Trainer eine Unverschämtheit ist, bemerkt ein zweiter vielleicht gar nicht. Den einen stört es, wenn Teilnehmer zu spät kommen, den anderen, wenn sie in den Unterlagen blättern.

Es gibt sogar so etwas wie eine Geschichte der Störungen: Wurde in den 70er Jahren am Anfang fast jeden Kurses noch diskutiert, ob im Unterricht geraucht werden darf oder nicht, ist das heute undenkbar. Auch ob das Klappern der Nadeln beim Stricken stört, dürfte kein Thema mehr in heutigen Seminaren sein.



Was sind für Sie Störungen, die Sie nicht dulden würden:

Zum Abgleich eine Liste mit Störungen – falls Sie sie als solche betrachten.



Welche dieser Verhaltensweisen wären für Sie Störungen?

- Ein Teilnehmer schlägt wild um sich, um eine Biene zu vertreiben.
- Ein Teilnehmer packt einen Apfel aus und beißt hinein.
- Ein Teilnehmer öffnet das Fenster, kurz danach macht ein anderer es wieder zu.
- Ein Teilnehmer kommt zu spät und entschuldigt sich bei Ihnen wortreich.
- Teilnehmer führen Nebenunterhaltungen.
- Ein Teilnehmer erledigt im Seminar seine Post.
- Ein Teilnehmer stellt wiederholt sehr spezielle Fragen, die für die anderen Teilnehmer ohne Interesse sind.
- Ein Teilnehmer geht zu einem anderen und unterhält sich kurz mit ihm.
- Ein Teilnehmer liest Zeitung.
- Ein Namensschild fällt runter, zwei Teilnehmer beginnen mit ihren Füßen danach zu fischen.
- Ein Teilnehmer meldet sich fast bei jeder Frage.
- Ein Teilnehmer schläft im Unterricht ein.
- Ein Teilnehmer redet oft und gern.

Sie sehen bereits an diesen Beispielen, dass sich Störungen aus Situationen ergeben können und dass Störungen nur zum Teil immer bewusst geschehen. Vielleicht haben Sie in Ihrem Kurs jemanden sitzen, der zwischendurch immer mal wieder sein Butterbrot auspackt. Vielleicht nervt Sie das, aber nur, weil Sie nicht wissen, dass es sich um einen Diabetiker handelt.

Überlegen Sie, ob Sie das Verhalten stört, überlegen Sie auch, ob eine Reaktion angemessen ist und wenn ja, welche.

Störungen rufen bei Dozenten oft Ärger hervor und dann ist es – strenggenommen – auch schon ein Problem für Sie. Denn solch ein Ärger drückt sich schnell in Ihrer Körpersprache aus, sie verkrampfen sich, Ihr Lächeln schwindet, Ihre Stimme wird „kälter“. Das merken dann häufig auch die anderen Teilnehmer.

Sie haben bei solchen Störungen im Unterricht verschiedene Möglichkeiten, die beiden grundsätzlichen sind: abwarten oder reagieren.

Erste Möglichkeit: Übersehen Sie das störende Verhalten. Vielleicht hört es von selbst wieder auf, vielleicht sorgen andere Teilnehmer - etwa durch entnervte Blicke - für Abhilfe.

Auch wenn Sie die Störung erst einmal ignorieren wollen: Zeigen Sie, dass Sie die Störung wahrgenommen haben. Fühlen Sie sich durch den Störer irritiert, reduzieren Sie den Blickkontakt mit dem Störer, schauen Sie zu den Teilnehmern, die Ihnen aufmerksam folgen.

Sie können Störungen ignorieren, wenn diese keine Aufmerksamkeit der anderen Teilnehmer bindet, etwa wenn einem Teilnehmer in der hintersten Ecke des Seminarraums die Augen zufallen.

Manchmal ist es auch deshalb ungünstig, auf eine Störung zu reagieren, weil sie dadurch noch verstärkt wird. Nehmen wir zum Beispiel jemand, der häufig zu spät kommt. Vielleicht macht er das auch, weil er dann jeweils die Aufmerksamkeit der ganzen Gruppe hat.

Sie können Störungen nicht mehr ignorieren, wenn andere einbezogen werden oder sie ablenkt, die Konzentration auf den Unterricht verloren geht.

Dann müssen Sie agieren. Stellen Sie eine Prognose: Wird sich die Störung abschwächen, ist sie nur von kurzer Dauer oder wird sie sich im Gegenteil wahrscheinlich verstärken oder auf andere ausweiten?



Störungen neigen immer dann dazu zu eskalieren, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und Folgeeffekte zu provozieren, wenn sich hinter der Störung Gefühle wie Langeweile, Frustration, Ärger verbergen.

Grundsätzlich für Ihre Reaktion gilt: Seien Sie freundlich, aber bestimmt. Denken Sie immer daran: Wie Sie auch reagieren, Sie sind als Dozent immer Modell für den Umgangsstil im Seminar. Und schießen Sie nicht gleich mit Kanonen auf Spatzen. Gehen Sie Stufe für Stufe vor.

Wenn Teilnehmer miteinander schwätzen, reicht vielleicht ein längerer Blick aus, um sie zum Aufhören zu bewegen. Vielleicht hilft es auch, sich ihnen zu nähern. Drängt sich ein Teilnehmer dauernd in den Vordergrund, können Sie sich vielleicht so setzen, dass er nicht mehr in Ihrem Blickfeld ist und ihn ab und zu „übersehen“. Auch eine sachlich-interessierte Frage kann in diesem Fall nützlich sein: Ist noch etwas unklar geblieben?

Nützt dies nichts oder zeigt der Teilnehmer ein **demonstratives Desinteresse**, führen Sie mit ihm ein Gespräch unter vier Augen.



Weisen Sie Teilnehmer nicht vor der Seminargruppe zurecht. Dies könnte er leicht als Angriff empfunden und sich geneigt fühlen, einen Gegenangriff zu starten, um vor den anderen sein Gesicht zu wahren.

Erläutern Sie ihm, was Sie stört, warum Sie dies stört, fragen Sie ihn nach dem Grund für sein Verhalten und treffen Sie mit ihm eine Vereinbarung. Diese Vereinbarung kann auch darin bestehen, dass sie dem Teilnehmer frei stellen das Seminar zu verlassen, wenn er wirklich kein Interesse an dem Thema hat.

Ihre Reaktion muss auf die Art der Störung abgestimmt sein. Nehmen wir als Beispiel einen Schläfer, der die Aufmerksamkeit anderer auf sich zieht. Hier haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Achten Sie auf Ihre Stimme. Eine monotone, einschläfernde Stimme ohne Höhen und Tiefen kann Teilnehmer geradezu hypnotisieren.
- Planen Sie am Nachmittag schnell eine Kaffeepause ein.
- Machen Sie mehrere, kleine Pausen.
- Bauen Sie eine Lockerungsübung oder ein Ratespiel ein.
- Planen Sie Gruppenaktivitäten ein.

Bedenken, Austesten und Nadelstiche

Wenn sich Teilnehmer langweilen, wenn sie mit der Darstellung des Themas nicht zufrieden sind, wenn sie mit der Person und dem Auftreten des Trainers nicht einverstanden sind oder einfach gerne mal provozieren, verfallen sie schon mal auf die Idee, den Trainer „auszutesten“. Die Ziele des Teilnehmers sind dabei unterschiedlich. Bisweilen geht es dem Teilnehmer darum, Recht zu bekommen oder seine Meinung durchzusetzen, bisweilen wird ein Teilnehmer aus Resignation zum Bedenkenträger.

Bsp

In Ihrem Seminar sitzt ein Teilnehmer, der immer wieder Bedenken hat: *Das hat noch nie bei uns geklappt* oder *Das ist doch reine Theorie*.

Überlegen Sie vorab, an welchen Stellen im Unterricht Sie mit Widerständen rechnen müssen, welche Einwände bei kritischen Themen von Teilnehmerseite kommen können, wo die Teilnehmer möglicherweise nachhaken und wo. Bereiten Sie sich darauf vor.

Auf folgende Mittel können Teilnehmer verfallen:

Suggestivfrage

Die Antwort wird Ihnen also schon in den Mund gelegt. Der Teilnehmer erweckt den Eindruck, es gäbe nur eine richtige Antwort.

Bsp

Sie sind doch auch der Auffassung, dass man hier im Seminar etwas gegen die vielen Raucherpausen unternehmen muss, nicht wahr?

Die Abwehr besteht darin, zu widersprechen, wenn Sie anderer Ansicht sind.

Fangfrage

Man kann durch Alternativfragen den Eindruck zu erwecken, es gebe nur zwei Möglichkeiten zur Antwort.

Bsp

Sind Sie für oder gegen Raucherpausen?

Die Abwehr besteht darin, offenzulegen, dass Sie noch andere Alternativen haben. Zum Beispiel einen weiteren Vorschlag oder keinen der Vorschläge anzunehmen.

verpackte Behauptung

Bei der verpackten Behauptung werden bestimmte Annahmen vorausgesetzt.

Bsp

Was gedenken Sie gegen die immer längeren Raucherpausen zu tun?

Bei dieser Form der Frage spielt es eine besonders wichtige Rolle, diese Vorannahmen zu erkennen. Die Vorannahmen sind:

- Die Raucherpausen sind zu lang.
- Die Raucherpausen werden immer länger.
- Dagegen muss etwas unternommen werden.

Sie sind dem Frager bereits auf den Leim gegangen, wenn Sie seine Frage nicht hinsichtlich Vorannahmen hinterfragen. Antworten Sie also beispielsweise:

Was bringt Sie zu der Ansicht, dass die Raucherpausen zu lang sind?

Bei einer zweiten Gruppe von Teilnehmeräußerungen geht es darum, die Aussagen des Trainers abzuwerten.

Abfällige Bemerkungen

Wenn Teilnehmer unzufrieden sind oder über wenig Motivation verfügen, können abfällige Bemerkungen vorkommen.

Bsp

Schade um die Zeit hier.

Überlegen Sie, ob Sie überhaupt reagieren wollen, was auch damit zu tun hat, wie laut und in welchem Tonfall die Äußerung erfolgte.

Wenn Sie reagieren, reagieren Sie sachlich. Wenden Sie sich dem Teilnehmer zu, hinterfragen Sie die Bemerkung. Damit erfährt der Teilnehmer zweierlei: Sie nehmen solche Bemerkungen ernst und Sie nehmen sich dieser Bemerkung an. Was für den Teilnehmer auch bedeutet: Wenn ich eine solche Bemerkung mache, muss ich auch damit rechnen, dass der Trainer das aufgreift.

Provokante Fragen

Ein Teilnehmer will Sie provozieren.

Bsp

Ja, sollen wir uns denn nur noch mit diesem neumodischen Kram beschäftigen? Wer soll denn dann eigentlich noch die Arbeit machen?

Überlegen Sie in einem solchen Fall als erstes, ob Sie den Teilnehmer mit Ihren Ausführungen nicht zu einer solchen Äußerung provoziert haben. Dann kann es sinnvoll sein, sich zurückzunehmen.

Bsp

Vielleicht habe ich Ihre Aufgabe etwas zu umfänglich dargestellt. Natürlich haben Sie recht, wenn Sie

Bleiben Sie auch bei provokanten Fragen sachlich. Vielfach Fragen können Sie die Frage auch zurückspiegeln.

Bsp

Das ist eine interessante Frage. Haben Sie sich über die Antwort schon Gedanken gemacht.

Gefühlsappelltechnik

Bei dieser Technik wird nicht sachlich argumentiert, sondern es werden Vorurteile mobilisiert, oder es wird an Gefühle appelliert.

Bsp

Sie: *In vielen Projekten wird die Höhe der Ausgaben zu wenig überwacht.*
Teilnehmer: *Ja wollen Sie denn, dass wir alle bei jedem Bleistift einen Antrag stellen, der dann umständlich genehmigt werden muss. Ich denke, wir haben schon genug Arbeit und genug Bürokratie.*

Gegenmaßnahme: Legen Sie die Vorurteile offen, führen Sie die Übertreibungen auf den sachlichen Gehalt zurück, gehen Sie dann auf die Bedenken ein.

Verdrehungstaktik

Bei den Verdrehungstaktiken werden Thesen und Begriffe des Gegners aufgenommen und im Sinne des Angreifers verfälscht. Sie kennen sicher den passenden Ausdruck: Einem das Wort im Mund verdrehen.

Bsp

Sie: *Die Arbeitsbelastung in Projekten ist oft sehr hoch.*
Teilnehmer: *Sie reden hier von Belastung. Aber es ist doch gar keine Belastung. Es ist doch vielmehr ein glücklicher Umstand, dass die Projektmitarbeiter zeigen können, was sie draufhaben.*

Legen Sie das unterschwellig Behauptete offen. Diskutieren Sie mit den Teilnehmern, ob sich hinter der Behauptung tatsächlich ein Problem verbirgt.

Semantische Fallen

Ein und dasselbe Wort, kann ganz unterschiedliche Bedeutungen haben, je nachdem, welche Werthaltungen ein Mensch hat. Eine häufige Form ist das Umetikettieren von Worten.

Bsp

Sie sprechen im Seminar über Möglichkeiten, durch Rationalisierung Kosten einzusparen. Ein anwesender Betriebsratsvorsitzender fragt Sie:

Können Sie es wirklich mitverantworten, dass es zur Arbeitsplatzvernichtung durch diesen Rationalisierungsterror kommt?

Was ist geschehen? – Der Betriebsratsvorsitzende hat den Begriff *Rationalisierung* in *Arbeitsplatzvernichtung* und *Rationalisierungsterror* umetikettiert. Greifen Sie den unterschiedlichen Gebrauch der Wörter und die unterschiedliche Sichtweise auf.

Übertreiben

Bei der Übertreibungstechnik wird die These des Gegenübers ins Gefährliche oder Absurde übertrieben.

Bsp Auf die These, man solle mehr Telearbeitsplätze einrichten, fragt ein Teilnehmer:
Ja wollen Sie denn, dass wir uns mit unseren Mitarbeitern nur noch auf dem Betriebsausflug unterhalten können?

Abwehr: Offenlegen, dass die eigenen Argumente übertrieben dargestellt wurden.

Pauschalisierungen

Sehr beliebt, um jemanden aus dem Konzept zu bringen und um die eigene Unlust und Unsicherheit zu verbergen, sind die sogenannten Killerphrasen.

Bsp

- *Das kann ja gar nicht funktionieren.*
- *Darüber brauchen wir gar nicht erst zu reden.*
- *Das wird überall so gemacht.*
- *Dazu haben wir keine Zeit.*
- *Das können Sie gar nicht beurteilen.*

Hier hilft nur gezieltes Nachfragen, um die wahren Gründe für die Ablehnung zu ermitteln.

Sie können grundsätzlich folgende Strategien ausprobieren:

1. Nachfragen

Fragen Sie nach den Hintergründen.

Bsp *Herr Frank, Ihr Einwand zeigt mir, dass Sie nicht von dem Nutzen dieses Vorgehens überzeugt sind. Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung?*

Bei pauschalen Aussagen können Sie die Aussagen konkretisieren lassen. Das zwingt den Teilnehmer zu präzisen Angaben, mit denen Sie sich besser auf Sachebene auseinandersetzen können.

Bsp *Herr Frank, können Sie es genauer erläutern, was Sie damit meinen.*

2. Mit Schlagfertigkeit reagieren

Schlagfertigkeit ist oft die beste Methode zur Abwehr unfairer Angriffe. Sie kann allerdings schlecht trainiert werden. Dazu ein Beispiel, wie Altbundeskanzler Adenauer folgenden Angriff abwehrte: *Früher haben Sie aber eine andere Meinung vertreten. Er antwortete: Wollen Sie mir verbieten dazuzulernen?*

3. Dem Teilnehmer zustimmen

Sie tun genau das, was der Teilnehmer nicht erwartet: Sie stimmen ihm zu.

Bsp *Ihr Einwand ist berechtigt, Herr Frank. Es gibt noch weitere Argumente, die dagegen sprechen. In der Diskussion werden wir gleich darauf eingehen.*

Die Zustimmung ist kombiniert mit einer zweiten Strategie:

4. vertagen

Wenn die Frage nur den einen Teilnehmer interessiert, aber nicht die Seminargruppe, wenn Sie fürchten, den roten Faden verlieren, wenn die Frage eher zu einem Thema passt, das Sie ohnehin später ansprechen wollen, können Sie das Gespräch vertagen:

Bsp *Herr Frank, diesen Punkt würde ich gerne gleich mit Ihnen in der Pause klären.*

5. Diskussion abbrechen

Falls keine konstruktive Auseinandersetzung möglich ist, sollten Sie die Diskussion abbrechen.

Bsp

Herr Frank, ich denke, an diesem Punkt kommen wir nicht weiter. Ich schlage vor, dass ich erst einmal fortfahre. Falls Sie alle einverstanden sind,

Alle diese Reaktionen haben ein Ziel. Dem Teilnehmer zeigen, dass Sie seine „Spielchen“ nicht mitmachen wollen.

Angriffe

Bsp

Ein Teilnehmer sagt zu Ihnen: *Sie reden dauernd etwas über die tollen Möglichkeiten, die Projektmanagement für uns bietet. Aber das ist doch alles Unsinn. Entweder haben Sie keine Ahnung, wie ein Projekt in der Praxis tatsächlich abläuft oder Sie haben keine Ahnung, was bei uns so los ist. Oder Sie haben von beidem keine Ahnung, was ist stark vermute.*

Persönliche Angriffe sind für jeden Menschen schwierig, kommen aber in Seminaren selten vor. Zwei Formen sind beliebt:

- Es werden Ihnen fehlende Sachkenntnis unterstellt:

Bsp

Können Sie das als Außenstehender überhaupt beurteilen?

- Ihre Glaubwürdigkeit wird angezweifelt:

Bsp

Das haben Sie gestern auch schon behauptet. Aber deshalb stimmt es immer noch nicht.

Unfaire Angriffe zeichnen sich im Kern durch zwei Punkte aus:

1. Es wird etwas unterschwellig behauptet, was nicht direkt benannt ist.
2. Das, was unterschwellig behauptet wird, ist sachlich falsch.

Angriffe sind vor allem aus zwei Gründen gefährlich: zum einen, weil es nicht immer leicht ist, die unterschwelligen Behauptungen zu erkennen. Zum zweiten sind die unterschwelligen Behauptungen in der Regel nicht dadurch erfolgreich zu entkräften, dass man ihnen einfach widerspricht.

Lassen Sie sich nicht auf eine inhaltliche Diskussion ein, sonst entsteht leicht der Eindruck, es könne doch was an den Behauptungen dran sein. Auch es den Anderen mit gleicher Münze heimzahlen, ist meist keine gute Lösung. Dazu ein Beispiel:

Bsp

Nach einer Vortragssequenz werden Sie gefragt:

Können Sie das als Außenstehender eigentlich beurteilen?

Wenn Sie jetzt zurückschlagen:

Was erlauben Sie sich eigentlich, mir jetzt diese Frage zu stellen?,

dann kann sich der Angreifer immer elegant auf die Position zurückziehen, er habe doch gar nichts Negatives gesagt. Er wisse gar nicht, warum sie sich so aufregen würde.

Auf keinen Fall sollten Sie diese drei Fehler begehen:

- Lassen Sie sich nicht in die emotionale Stimmung, die Lautstärke oder den Grad der Unfairness von dem Angreifer aufdrängen.
- Begeben Sie sich nicht in Rechtfertigungsposition.
- Hüten Sie sich, Erklärungen abzugeben.

Legen Sie statt dessen durch konsequentes Nachfragen die falschen bzw. unterschwelligen Behauptungen offen.

Zu den Abwehrmöglichkeiten unfairer Angriffe ein Beispiel:

Bsp

Sie wollen ein Thema durch die Teilnehmer in der Gruppe erarbeiten lassen. Daraufhin greift ein Teilnehmer Sie an:

Wollen Sie uns denn alles selber tun lassen. Sie sind wohl schlecht vorbereitet.

Probieren Sie bei Angriffen folgendes Vorgehen aus:

1. auf den Teilnehmer zuzugehen

Gehen Sie bewusst auf den Teilnehmer ein. Setzen Sie dabei den Focus auf die sachliche Aussage.

2. Interesse zu zeigen

Zeigen Sie sich offen für die Erfahrungen Ihrer Teilnehmer. Die Teilnehmer sollen ja nicht nur von Ihnen lernen, sondern auch voneinander und auch Sie von den Erfahrungen der Teilnehmer.

3. Sachlich Stellung nehmen

Bleiben Sie bewusst auf der Sachebene:

Bsp

Sie haben recht, dass ich gerne Gruppenarbeit einsetze. Aber das hat einen bestimmten Grund ...

4. Zurückfragen

Fragen Sie zurück: „Was wollen Sie damit sagen?“ Damit fordern Sie den Teilnehmer auf, die ungeschwellige Behauptung offen zu legen. Das kann er aber nicht tun, weil er ja nicht weiß, ob sie stimmt.

5. Relativieren

Machen Sie die Grenzen der Nutzbarkeit Ihrer Informationen, die Subjektivität Ihrer Erfahrungen deutlich.

6. Gespräch öffnen

Stellen Sie zum Schluss eine offene Fragen, auch um das Gespräch wieder für die anderen Teilnehmer zu öffnen.

Bsp

Gut, dass Sie Ihre Erfahrungen einbringen.

Ich bin natürlich auch an Beispielen interessiert, wo die Methode nicht funktioniert.

Und natürlich kann eine Methode nicht auf alle Situationen passen.

Gibt es sonst noch Hinweise aus der Praxis?

Damit können Sie auch feststellen, ob es sich um eine Einzelmeinung handelt oder andere Teilnehmer die Meinung teilen.

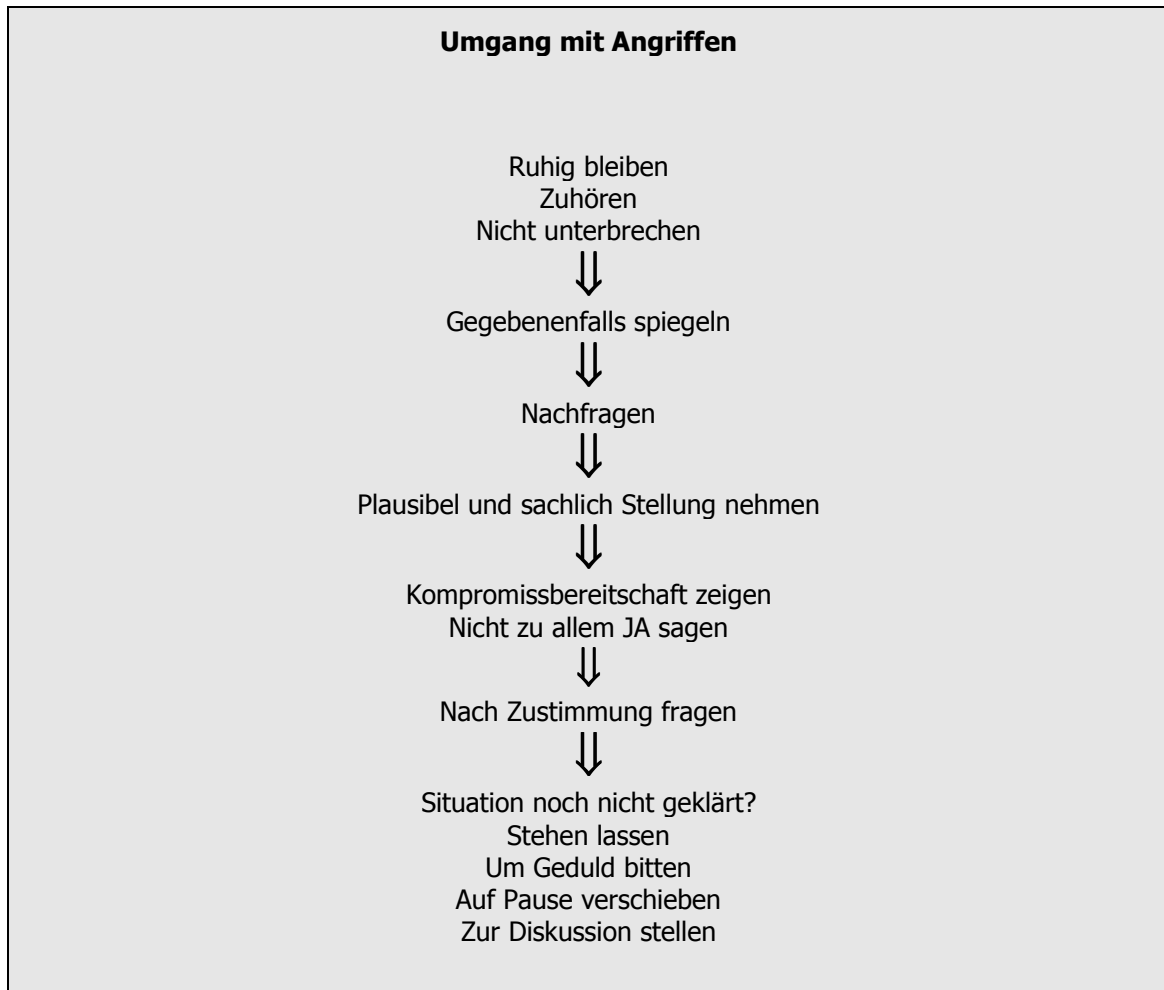
Bsp

Ich möchte gerne wissen, was die anderen Teilnehmer von diesem Argument halten.

Generell sollten Sie bei persönlichen Angriffen beachten:

- Lassen Sie den Teilnehmer ausreden.
- Bleiben Sie ruhig, bleiben Sie sachlich.
- Lassen Sie Behauptungen wiederholen.
- Fragen Sie nach.
- Analysieren Sie die Ursachen des Angriffes.
- Verlangen Sie Beweise.
- Verlangen Sie die Klärung von Begriffen und Sachverhalten.

Falls alles nichts hilft, bleibt immer noch ein Mittel: Sprechen Sie die Art des Umgangs miteinander an.



Konflikte

Störungen, Austesten und Angriffe können zu einem Konflikt zwischen Ihnen und dem betreffenden Teilnehmer ausarten, wenn der Teilnehmer stur seinen Konfrontationskurs beibehält und wenn Sie nicht professionell reagieren.

Sie sind der Profi, deshalb tragen Sie die Hauptverantwortung. Dazu gehört, dass Sie eine solche Eskalation nicht zulassen, erst recht nicht durch Ihr Verhalten fördern.

- Versuchen Sie Ihre Souveränität zu behalten

Nehmen Sie das Verhalten und die Angriffe Ihres Gegenübers nicht persönlich. Er will ja eigentlich nicht Sie persönlich angreifen, sondern er kämpft um die Sache. Ungebührliches Verhalten ist oft ein Zeichen der Schwäche: Er weiß sich nicht anders zu wehren.

- Versuchen Sie sein Verhalten sachlich und distanziert zu betrachten.

Je weniger Sie emotional beteiligt sind, je mehr Sie einen kühlen Kopf bewahren, desto besser können Sie in der Verhandlung agieren und die Zügel in der Hand halten.

- Suchen Sie mit diesem Teilnehmer das Gespräch.

Das Ziel ist, sich einerseits sich auf der Sachebene um Konsens zu bemühen, andererseits die Situation des Teilnehmers, ob schwierig oder nicht, im Auge zu behalten und auf emotionaler Ebene Solidarität zu signalisieren.



Lernkontrolle

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

1. Wie entstehen Konzentrationsschwierigkeiten im Unterricht?

2. Welche Ursachen führen zu Unzufriedenheit?

3. Welche Regeln gelten für den Umgang mit allen schwierigen Persönlichkeiten?

4. Wie reagieren Sie am besten auf Angriffe?
