

Was schwierige Teilnehmer mit dem Trainer zu tun haben

Maschinen werden eingeschaltet, werden ausgeschaltet. Sie laufen, stehen still, funktionieren. Und wenn sie einmal nicht funktionieren, dann kommt der Mechaniker. Soweit die Maschinen. Wenn Menschen einmal nicht funktionieren, kommt manchmal auch der *Mechaniker*, doch der nützt wenig. Das liegt daran, dass bei Menschen die Kategorien *funktionieren* und *nicht funktionieren* einfach nicht so recht passen. Menschen lachen, weinen, ärgern sich, machen Dienst nach Vorschrift, trauern, trotzen ...

Häufig habe ich in letzter Zeit von schwierigen Teilnehmern gehört oder gelesen. Menschen, die sich aus unterschiedlichsten Gründen hart machen - und es damit uns Trainern nicht immer leicht. Die Berichte von den schwierigen Teilnehmern haben mich nicht überzeugt. Mit dem Etikett *schwieriger Teilnehmer* ist ein Problem schnell kanalisiert und die Verantwortung geklärt. Viel spannender finde ich die Frage: Was hat der schwierige Teilnehmer mit mir und mit meiner und Trainer-Persönlichkeit zu tun?

Diese Gedanken haben mich veranlasst, 10 Punkte auf dem Weg zu weniger schwierigen Teilnehmern zusammenzufassen:

1. Auftragsklärung mit dem Auftraggeber

Bevor ich als Trainer in ein Seminar oder einen Workshop gehe, steht die Auftragsklärung an. Was ist das Ziel, was ist der Rahmen? Ich kläre Ziele, zumindest Teilziele, die meine Arbeit betreffen. Wichtig ist, das Gesamtziel zu kennen und zu wissen, wie das Training in den Gesamtprozess eingebettet ist, welche Maßnahmen bereits mit welchem Ergebnis gelaufen sind. Was sind die Erwartungen des Auftraggebers, gibt es verdeckte Ziele, geheime Aufträge und welche Illusionen existieren? Zu klären ist, was realistisch geleistet werden kann und wo die Grenzen sind. Und das ist auch zu kommunizieren und zu vereinbaren.

Hinzu kommt: Was muss und was kann in der Veranstaltung zur Sprache kommen und wo liegen die Grenzen? Wie gehe ich damit um, wenn seitens der Teilnehmer Unerwünschtes zu Struktur und Prozessen im Unternehmen zur Sprache kommt und was

davon darf wie bearbeitet werden? Der Trainer sollte Situationen vorab reflektieren, um dies beim Auftraggeber anzusprechen, gegebenenfalls im laufenden Prozess immer wieder nachzuklären. Komplexer wird es, wenn der Trainer mehrere Auftraggeber (z.B. Führung und Personalentwicklung) hat, die nicht offen miteinander kommunizieren oder konträre Erwartungen haben. Hier bieten Modelle wie Dreiecks- und Vierecks-Vertrag aus der Transaktionsanalyse eine gute methodische Unterstützung.

2. Vereinbarung mit den Teilnehmern

Eine ebensolche Klarheit wie mit dem Auftraggeber braucht es mit den Teilnehmern. Mit ihnen wird in der ersten Phase der Veranstaltung besprochen, was als Thema und Zielstellung für die Gruppe mit dem Auftraggeber verhandelt wurde und was Ziel des Workshops oder Seminars ist. Daneben ist zu klären, wer wofür die Verantwortung trägt - was mein Teil ist und was Aufgabe und Verantwortung der Teilnehmer ist. Trainer und Gruppe schließen darüber eine Vereinbarung. Denn wer teilnimmt, hat ein Recht auf Klarheit, Selbstbestimmung und Eigenverantwortlichkeit.

Vereinbarungen mit den Teilnehmern können auf vielfältige Weise geschlossen werden. Manchmal explizit im Gespräch manchmal z.B. in Rahmen einfacher Skulpturarbeiten (Die Teilnehmer positionieren sich im Raum auf einer virtuellen Skala zu gestellten Fragen wie z.B. *Wie viel Energie bin ich bereit hier einzubringen* oder: *Meine Motivation zu diesem Thema liegt bei ...%*)

3. Erkennen, was dran ist

Gelegentlich stellt sich im Seminar die Frage: Ist das, woran ich mit den Menschen arbeite, wirklich dran oder hängen die Teilnehmer an ganz anderen Themen? Oft genug erlebe ich z.B., dass Menschen und Motivation im Zuge konstanter Veränderungsprozessen verbrannt wurden. Als Lösung wird dann gern ein Seminar zum Thema *Kundenorientierung* eingekauft (damit die Mundwinkel wieder hochgehen). Wenn dann die Leute in der Veranstaltung ärgerlich sind, ist das erst einmal nachvollziehbar und vielleicht sogar angemessen. Gelingt es

Was schwierige Teilnehmer mit dem Trainer zu tun haben

mir in solchen Fällen, den Frust der Teilnehmer aufzufangen, die Teilnehmer ins Hier und Jetzt zu holen, aufzuzeigen, was jetzt geht und was nicht, und die Energie in sinnvolle Bahnen umzulenken?

Die Herausforderung in solchen Situationen heißt: Den sauber vordefinierten Fahrplan wieder zurück in die Tasche und mit den Teilnehmern so prozessorientiert arbeiten, dass sich das Seminar letztlich dennoch in Richtung der vereinbarten Ziele bewegt und lohnen wird.

4. Know-how über gruppendynamische Prozesse

Know-how über Team- und Gruppenphasen gehört zum Handwerkszeug des Trainers. Die 4 Teamphasen – Forming, Storming, Norming, Performing – werden in einer Trainings-Veranstaltung um die Abschlussphase ergänzt.

Wesentlich für den Trainer ist vor allem das Gestalten der ersten Phase. Auch und vielleicht gerade wenn die Teilnehmer zum Seminar *geschickt* wurden, braucht es die Phase des Ankommens. Der Trainer gibt Struktur, Kontur und Klarheit und positioniert sich. Er klärt den Zeitrahmen, das Ende, die Pause, was ebenso wichtig ist wie das Vorgehen und die Arbeitsweise zu benennen, den Inhalt und die Ziele. *Was gesagt wird, bleibt im Raum* – wenn diese Worte ernst und ehrlich gemeint und mit dem Auftraggeber abgestimmt sind, können sie viel an Öffnung und ehrlichen Umgang mit der Situation bewirken.

Bei dem Miteinander-Bekannt-Werden geht es weiter: Wie viel Zeit nehme ich mir, wie viel Raum lasse ich? Und falls kein feststehendes Konzept für alle besteht: Welche Fragen eignen sich, damit die Teilnehmer möglicherweise den schon mitgebrachten „Dampf“ ablassen? Immer wieder kommt es vor, dass Teilnehmer schon in einer rebellisch-aggressiven Haltung in die Veranstaltung kommen. Die Frage ist: Wie gehe ich konstruktiv damit um, wenn ein Teilnehmer verspannt und verschlossen darsitzt und mit böser Mine dreinblickt? Die Herausforderung liegt darin, die Teilnehmer dort abzuholen wo sie stehen. Dazu muss ich erst einmal akzeptieren, dass sie dort stehen

ohne sie vorschnell zu etikettieren (*schon wieder so einer, das kann ja heiter werden*).

Nach dem Forming kommt das Storming ... Auch wenn der Trainer weiß, dass sich in dieser Phase etwaige Angriffe nicht auf seine Person, sondern auf seine Rolle beziehen, so braucht es doch eine gute Portion innere und äußere Klarheit. Erkenne ich, wann und warum welche Spiele oder Dramen inszeniert werden? Wenn Teilnehmer immer wieder zu Methoden- und Verfahrensdiskussionen einladen, lasse ich mich dann auf Verfahrensfragen ein, blocke ich diese massiv ab oder unterstütze ich die Gruppe dabei in die nächste Reifephase zu gelangen? Auch eine Frage meiner Prozesskompetenz. Das Ziel ist die arbeitsfähige Gruppe.

5. Kommunikationspsychologischer Hintergrund

Gerade in schwierigen Prozessen ist es für den Trainer wichtig, nicht nur auf Inhalt und Körpersprache zu achten, sondern die Situation mit reichlich Abstand zu betrachten, von der Reflexionsebene oder der Metaebene aus.

Dann erkenne ich schnell, was hinter dem steckt, was auf der Inhaltsebene wie ein normaler Kommunikations-Austausch wirken mag. So kann es sein, dass ein Teilnehmer die eigene Situation so darstellt, dass eine Veränderung unmöglich erscheint und damit eine Lösung und jedwede Eigeninitiative unmöglich wird. Der Teilnehmer stiehlt sich, ohne dass es ihm bewusst ist, aus der Verantwortung und nimmt sich selbst Chancen für Lösungen.

Modelle aus der Kommunikationspsychologie können hier gute Dienste leisten, wenn es z.B. darum geht, zu erkennen, wie der Teilnehmer abwertet, redefiniert oder was er für psychologische Spielchen mit dem Trainer und der Gruppe spielen will; sei es, dass ein Teilnehmer die Fragen nie direkt, sondern immer knapp vorbei beantwortet (tangentele Transaktion), sei es, dass er auf jeden Vorschlag der Gruppe immer eine Begründung findet, weshalb dies gerade bei ihm nicht geht. Im Terminus der Spieltheorie von Eric Berne (Begründer der Transak-

Was schwierige Teilnehmer mit dem Trainer zu tun haben

tionsanalyse) wäre das ein *Ja- aber- Spiel* oder das Spiel *Holzbein*.

Wesentlich ist, dass der Trainer das Manöver (den Köder) erkennt, gerade nicht darauf einsteigt und es gegebenenfalls angemessen konfrontiert. Dazu braucht er einen guten kommunikationspsychologischen Hintergrund in Form von Modellen und Beraterlandkarten ... Und gut ist es, wenn der Trainer ab und zu auch reflektiert, warum er bei bestimmten Teilnehmern oder Problemen gerade zu dieser Landkarte greift und nicht zu einer anderen. Was hat das mit der Sache zu tun und was mit ihm?

6. Authentizität

Wie ist es mit meiner eigenen *Stimmigkeit*? Bin ich von dem, was ich sage, auch innerlich überzeugt, meine ich es so? Stehe ich zu dem, was ich tue und wie ich es tue? Entspricht es mir? Denn nur dann ist es kongruent mit meiner Körpersprache, meinem Blick und meinem Verhalten. Die Teilnehmer erspüren es, wenn es nicht so ist. Der beste Verkäufer ist der, der hinter seinem Produkt steht.

7. Präsenz

Inwieweit bin ich von Beginn an achtsam, voll und ganz konzentriert - präsent? Inwieweit bin ich beim einzelnen Teilnehmer, wenn er sich äußert? Inwieweit höre ich das, was mein Gegenüber sagt und nehme gleichzeitig wahr, wie es gesagt wird? Wie ist es mit den Nebengeräuschen, ob Blick, Gestik, Mimik? Höre, sehe und spüre ich, was mitschwingt an Botschaften? In der Kommunikation gibt es die Regel, auf inkongruente, nicht-stimmige Botschaften zu achten. Und die sind meist wichtiger als die verbalen Botschaften. Um das zu erspüren, zu hören, zu sehen – dazu braucht es die volle Präsenz. In jedem Augenblick.

8. Teilnehmer-Orientierung

Die Grundhaltung des Trainers gegenüber seinem Gegenüber ist wesentlich. Auch wenn das Gegenüber sich vielleicht passiv, rebellisch oder so gar nicht kooperativ verhält. Kann ich unterscheiden ob sich hinter dem Verhalten Frustration, Angst, Wut, Hilf-

losigkeit oder vielleicht Trauer versteckt? Und kann ich in dieser Situation den Teilnehmer erst einmal in seinem So-Sein annehmen? Kann ich damit umgehen und ihm, seine Selbstbestimmung und Eigenverantwortung in jedem Augenblick lassen?

Akzeptanz und Respekt gegenüber dem anderen als Mensch und Persönlichkeit ist wesentlich. Und daher geht es in der Praxis darum, zwischen Person und Verhalten zu unterscheiden und dies rüberzubringen. Wenn meine Grundhaltung dem Teilnehmer gegenüber ok ist, wenn ich aus einer Win-Win-Haltung heraus agiere, auch wenn er mich anfangs als *Feind* betrachten sollte, kann ich aus dieser Haltung heraus stimmig kommunizieren und ihn gut konfrontieren.

9. Fähigkeit und Mut zur Konfrontation

Wenn ich als Trainer die Persönlichkeit des anderen achte und in einer positiven Grundhaltung auf ihn zugehe, kann ich

- unangemessenes Verhalten angemessen konfrontieren: *Ich beobachte, dass Sie zum 3.Mal: „Ja, aber...“ sagen, und langsam entsteht in mir der Eindruck, dass Sie vielleicht gar nicht eine Lösung in diesem Sinne wollen - und ich würde mir jetzt von Ihnen wünschen, dass Sie ...*
- inkongruente Botschaften spiegeln: *Ich höre, wie Sie Ja sagen, und ich nehme wahr, dass Sie Nein tun...*
- unrealistische Ideen beim Namen nennen: *Woran machen Sie fest, dass Ihnen genau dieser Arbeitsplatz sicher ist?*

Ich gebe Rückmeldungen und kommuniziere offen und direkt.

Was es braucht, ist das Wissen um Interventionen und Interventionstechniken sowie den Mut, die Fähigkeit und das Gefühl, das Beobachtete und die eigenen Interventions-Ideen dazu im rechten Moment richtig auszudrücken. Der Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick sagt: *Wer nur einen Hammer als Werkzeug hat, für den sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.* Gut konfrontieren bedeutet, so zu konfrontieren, dass das Gegenüber es annehmen und verarbeiten kann.

Was schwierige Teilnehmer mit dem Trainer zu tun haben

10. Bewusstheit

Als Trainer brauche ich eine Bewusstheit gegenüber den Fallen, in die ich immer wieder gerne hinein tappe (oder die ich aufstelle). Fragen dazu: Kenne ich meine blinden Flecken, meine Schwachpunkte? Kann ich meine eigene Verletzlichkeit und Verletztheit bewusst wahrnehmen und kann ich sie annehmen? Weiß ich, wie ich auf inneres Verletzt-Werden äußerlich reagiere? Ist mir bewusst, was ich bei anderen auslöse, wozu ich andere mit meinem Verhalten gerne einlade?

Gerade in herausfordernden Situationen ist diese Bewusstheit immens wichtig. Wie reagiere ich selber auf unsichere Teilnehmer? Gehe ich gerne, wie so mancher Trainer es tut, in die Retter-Rolle und will helfen (und fühle mich dadurch selber sicherer)? Und wie ist es, wenn einer mir trotzt oder mich gar provoziert, werde ich harsch, streng und scharf? Reagiere ich auf Druck mit Gegen- druck, oder will ich es ihm gerade dann Recht machen - oder prüfe ich im Hier und Jetzt, was für mich und die Situation angemessen und stimmig ist? Agiere ich oder reagiere ich?

Wie gut Sorge ich für mich, so dass ich nicht Streicheleinheiten und Bestätigungen in Form von gutem Feedback, hohen Redean- teilen oder Applaus von außen brauche? Wie sicher und souverän bin ich wirklich und habe ich die Größe mich zurückzuneh- men, Verantwortung abzugeben und mich angemessen abzugrenzen? Reflektiere ich meine Veranstaltungen hinterher und ver- bessere mich immer weiter? Nutze ich re- gelmäßige professionelle Supervision, um immer mehr Bewusstheit und daraus resul- tierend ein echtes Selbst-Vertrauen zu be- kommen ...

Es geht mir nicht um Perfektion und Voll- kommenheit in all diesen Punkten. Mir geht es darum, dass wir Trainer ab und an von unserem Ross heruntersteigen und, statt zu stöhnen oder zu schimpfen, uns an die Nase fassen und unsere Kommunikation und Lehren ernst nehmen und selber an- wenden. Es geht darum, unsere Fähigkeit zur Selbstreflexion und damit unsere Pro- fessionalität zu erweitern. Es geht darum, dass wir, immer, wenn wir sagen wollen: *schwieriger Teilnehmer*, die Frage stellen: *Habe ich die Tür zum anderen Menschen schon gefunden? Was kann ich noch tun, um sie zu finden?*

Christiane Bauer begleitet und unterstützt in der Personalentwicklung. Sie entwickelt Pro- zessdesigns und führt Seminare und Workshops zu unterschiedlichen Themen durch: Führung, Kundenkontakt, Team - häufig auch im span- nungsgeladenen Umfeld von Veränderungspro- zessen.

Christiane Bauer PersonalEntwicklung
Hinter den Wiesen 15
30974 Wennigsen
Telefon 05103-70 66 053
E-Mail: info@christiane-bauer.com
www.christiane-bauer.com