

Ingo Krawiec

Sozial kompetent trainieren

**Die Train-the-Trainer-Profiwerkstatt
für den gelungenen Umgang mit Teilnehmern**

managerSeminare Verlags GmbH

Inhalt

Vorwort..... XX

1. Was ist das Fundament eines erfolgreichen Trainings?

- 1.1 Auftragsklärung – Was will der Kunde?.....
 - 1.2 Lernkontrakt – Was wollen die Teilnehmer?
 - 1.3 Bedarfsanalyse – Warum findet das Training statt?
 - 1.4 Die Teilnehmergruppe – Wie setzt sie sich zusammen?
 - 1.5 Das methodische Design und der Medieneinsatz
 - 1.6 Der Trainer – Fit, pünktlich und motiviert beim Start
 - 1.7 Der Rahmen des Trainings.....
- Auf den Punkt gebracht: Das Fundament eines
erfolgreichen Trainings.....

2. Die kommunikativen Basisfähigkeiten des Trainers

- 2.1 Hilfreiche Grundeinstellungen.....
- 2.2 Kontaktfähigkeit als Basis
- 2.3 Aktives Zuhören
- 2.4 Ich-Botschaften
- 2.5 Fragen zur Aktivierung
- 2.6 Moderationsfähigkeiten.....
- 2.7 Umgang mit Einwänden.....
- 2.8 Umgang mit Killerphrasen

2.9 Umgang mit Kritik.....

2.10 Umgang mit Angriffen

2.11 Fähigkeit zur Metakommunikation

2.12 Feedback geben.....

Auf den Punkt gebracht: Die kommunikativen
Basisfähigkeiten des Trainers

3. Die Top-Twelve der Herausforderungen.....

3.1 Basics im Umgang mit Störungen

3.2 Welches sind die Top-Twelve?

3.3 Besserwisser (Top 1)

3.4 Seitengespräche (Top 2)

3.5 Mangelnde Motivation (Top 3).....

3.6 Störungen durch Handys (Top 4)

3.7 Technische Störung (Top 5)

3.8 Verspätete Teilnehmer (Top 6).....

3.9 Viele Fragen (Top 7).....

3.10 Störer (Top 8)

3.11 Mangelnde Konzentration (Top 9).....

3.12 Heterogene Gruppe (Top 10)

3.13 Kritische Fragen (Top 11)

3.14 Anzweifeln der Fachkompetenz (Top 12)

Auf den Punkt gebracht: Die Top-Twelve
der Herausforderungen

4. Lernprozesse reflektieren und steuern

4.1 Drei Lernprozesse im Training

4.2 Die Selbstreflexion des Trainers

4.3 Reflexionen mit der Gruppe

4.4 Gruppenprozesse beim Start.....

4.5 Den Start gestalten.....

4.6 Gruppenprozesse am Ende

4.7 Das Ende gestalten

Auf den Punkt gebracht: Lernprozesse reflektieren
und steuern

5. Die Schatztruhe der Interventionen

- 5.1 Gesprächsinterventionen (Du, Wir, Ich)
- 5.2 Konfliktinterventionen im Training.....
- 5.3 Kriseninterventionen (Open Staff, Neue Auftragsklärung, Fishbowl, Abbruch).....
- Auf den Punkt gebracht: Die Schatztruhe der Interventionen

6. Hilfreiche psychologische Modelle

- 6.1 Radikaler Konstruktivismus für Anfänger.....
- 6.2 Systemtheorie im Training
- 6.3 TA im Training
- 6.4 Gruppendynamik im Training
- 6.5 Das TZI-Modell
- Auf den Punkt gebracht: Hilfreiche psychologische Modelle

7. Die Skills der Profis.....

- 7.1 Die Kunst des Reframings
- 7.2 Glaubenssätze und Meinungen verändern
- 7.3 Geschichten, Metaphern und Zitate
- 7.4 Systemische Fragen.....
- Auf den Punkt gebracht: Die Skills der Profis

8. Widerstand im Training.....

- 8.1 Was ist Widerstand?
- 8.2 Widerstände gegenüber dem Thema
- 8.3 Widerstände gegen eine Übung, Methode oder das Setting.....
- 8.4 Widerstände gegenüber dem Trainer.....
- 8.5 Der Vorgesetzte im Training
- Auf den Punkt gebracht: Widerstand im Training.....

9. Die Person des Trainers.....

9.1 Umgang mit Lampenfieber

9.2 Emotionale Intelligenz für Trainer

9.3 Der Umgang mit eigenen Gefühlen.....

9.4 Tipps für das Selbstbewusstsein.....

9.5 Gedanken der Gestalttherapie zum Selbstmanagement

9.6 Entertrainment oder Nachhaltigkeit?

9.7 Wahrnehmungsfähigkeit

9.8 Trainerrollen und Grundorientierungen

9.9 Der charismatische Trainer.....

9.10 Tipps zur Selbstmotivation

9.11 Flow und Spaß statt Burnout

9.12 Die wichtigsten Softskills für Trainer.....

9.13 Wie kann ich mich als Trainer weiterbilden?

 Auf den Punkt gebracht: Die Person des Trainers

Literaturverzeichnis

Vorwort

„Wie gehe ich mit schwierigen Seminarsituationen und Teilnehmern um?“ ist eine der häufigsten Fragen bei Trainer-Fortbildungen. Wenn Trainer vor einem Seminar ein ungutes Gefühl haben, dann sicher auch wegen einer latenten Furcht vor dem „Störer“, dem „Besserwisser“ oder kritischen Fragen. Kann man Störungen überhaupt vermeiden? Nein. Gibt es Hilfen? Ja, die gibt es.

Nach wie vor stellen die Person des Trainers und sein Umgang mit den Teilnehmern die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein exzellentes Training dar. Stimmt die Chemie, läuft auch alles andere wesentlich besser. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie diese „Chemie“ im Seminar positiv beeinflussen können.

Da ich selbst seit 1987 Trainings und seit 1992 Train-the-Trainer-Seminare durchführe, war ich ebenfalls immer auf der Suche nach Tools, Techniken, Haltungen, Modellen und Methoden, um meine Seminare zu verbessern. Später habe ich damit begonnen, diese Erfahrungen an andere Trainer weiterzugeben und Ihnen dabei zu helfen, die Kommunikation und den Umgang mit den Teilnehmern zu verbessern. Die Erfahrungen und Reflexionen aus vielen eigenen Ausbildungen und mehr als tausend durchgeführten Seminaren sind in dieses Buch eingeflossen. Es lüftet die Geheimnisse erfolgreicher Trainer und erklärt, auf welcher psychologischen Grundlage diese Geheimnisse basieren. Viele – auch langjährig tätige – Trainer sind sich häufig selbst nicht bewusst, was sie tun und warum etwas zum Erfolg oder Misserfolg führt, da sie es meist unbewusst von anderen erfolgreichen Trainern übernommen haben.

Es wurden in diesem Buch ganz bewusst vor allem praktische Tipps in den Vordergrund gerückt. Es wird eine Schatzkiste geborgen, ohne dass die Büchse der Pandora geöffnet wird. Es wird nicht an praktischen Tipps gespart, wohl wissend, dass natürlich jede Situ-

ation individuell ist. Um schwierige Situationen erfolgreich zu bewältigen, braucht es ein großes Repertoire an Verhaltensweisen.

Dieser Trainer-the-Trainer-Leitfaden richtet sich an alle Arten von Trainern: Fach-, Produkt-, IT- und Verhaltenstrainer ebenso wie Dozenten und Lehrer von Erwachsenen. Der Leser wird an verschiedenen Stellen merken, dass der partnerschaftliche Umgang mit einem kompetenten und erwachsenen Teilnehmer eine wesentliche Grundhaltung in diesem Buch ist: Der authentische Trainer ist der erfolgreiche Trainer.

Ich wünsche allen, die dieses Buch lesen, viel Spaß beim Lesen und selbstverständlich auch beim Trainieren. Die Arbeit mit Menschen ist eine Berufung, die immer wieder zum Weiterlernen motiviert. Mögen Sie Ihren inneren Trainerdiamanten immer mehr entdecken und ihm Raum geben. Jeder trägt seine soziale Kompetenz in sich und muss diese nur Schritt für Schritt bergen.

Ihr Ingo Krawiec

Danksagungen: Vielen Dank an Andrea Ficht, mit der ich an der einen oder anderen Formulierung gefeilt habe, und Dank an meine Lektoren Jürgen Graf und Ralf Muskatowitz für den fruchtbaren Austausch. Dank auch an alle meine Ausbilder und Kollegen, die mir viele Impulse für meine Trainertätigkeit gegeben haben.

Hinweis: Das Buch hat durchgängig die männliche Sprachform für Teilnehmer und Trainer genutzt, um den Lesefluss zu erleichtern. Es werden hier natürlich immer beide Geschlechter angesprochen.

Konfliktinterventionen im Training

Überhaupt eingreifen?

Konflikte können im Training genauso auftauchen wie am Arbeitsplatz. Häufig bestehen sie schon vor dem Training. Konflikte sind Spannungen zwischen unterschiedlichen Teilnehmern aufgrund von unterschiedlichen Interessenlagen, Sichtweisen oder Zielen. Zunächst ist ein Konflikt an sich weder gut noch schlecht. Entscheidend ist vielmehr, wie damit umgegangen wird. Früher galt die allgemeine Trainingsregel der themenzentrierten Interaktion: *„Störungen haben Vorrang.“* In diesem Sinne sollte jeder Konflikt sofort im Training bearbeitet werden, da er ja eine Störung ist.



Wie sieht das aber in einem halbtägigen IT- oder Fachtraining aus? Sollte der Trainer auch hier den Konflikt zum Thema machen? Gehört es zu seiner Rolle als Trainer und verfügt er über die entsprechenden Konfliktmoderationskompetenzen? Ohne eine gewisse persönliche Stabilität sowie entsprechende Berater- bzw. Mediationskompetenzen sind die Erfolgsaussichten gering. Was in der Konsequenz auch heißt: Nein, nicht jeder Konflikt in einem Training muss zwangsläufig bearbeitet werden. Ob dies geschehen sollte, hängt von folgenden Fragestellungen ab:

- ▶ *„Ist in dem Training genügend Zeit, um den Konflikt zu bearbeiten?“*
- ▶ *„Passt die Konfliktbearbeitung in den thematischen Zusammenhang des Trainings, sodass die anderen Teilnehmer etwas davon haben?“*
- ▶ *„Wie stark ist die Arbeits- und Lernfähigkeit der Gruppe durch den Konflikt beeinträchtigt?“*
- ▶ *„Verfüge ich als Trainer über die nötigen Konfliktlösungskompetenzen?“*
- ▶ *„Habe ich einen Auftrag von der Gruppe zur Bearbeitung des Konflikts? Sind die Beteiligten zu einem Gespräch bereit?“*

Bevor Sie den Konflikt zum Thema machen ...

Jenseits der unmittelbaren Konfliktbearbeitung mit oder ohne die restliche Gruppe gibt es noch Alternativen, um das Seminar trotz Konflikt weiterzuführen:

Den Konflikt in der Pause klären lassen

Zunächst kann man die betroffenen Teilnehmer bitten, den Konflikt in der Pause oder nach Seminarende zu klären: *„Bitte beenden Sie dieses Thema und klären Sie die Angelegenheit in der Pause.“* Der Trainer setzt hier auf die Selbstregulationsfähigkeiten der Konfliktkontrahenten.



Gegenseitige öffentliche Angriffe stoppen

Wichtig ist jedoch, dass der Trainer gegenseitige direkte Angriffe der Konfliktparteien im Training stoppt und verbale Verletzungen in seiner Anwesenheit sofort unterbindet. Ähnlich wie der Lehrer Streithähne in der Schule sofort trennt, interveniert der Trainer bei einem offenen Schlagabtausch konsequent und setzt klare Grenzen nach dem Motto: *„Stopp, so nicht!“*

Verweis auf allgemeine Seminarspielregeln

Soweit vorhanden, kann der Trainer auf allgemeine Seminarspielregeln wie konstruktive Mitarbeit oder gegenseitiges Verständnis hinweisen. Zusätzlich kann er einen kurzen Input geben, was konstruktive Kommunikation kennzeichnet. Durch diesen Appell des Trainers kommen die Konfliktparteien vielleicht zu einer Vertagung des Konfliktes.

Auch wenn diese Methoden nicht unbedingt geeignet sind, einen Konflikt zu klären, so können sie zumindest dazu führen, dass die Durchführung des Seminars unter dem Konflikt nicht leidet.

Konflikte zwischen einzelnen Teilnehmern

Einverständnis der Betroffenen einholen

Steht die Frage im Raum, ob der Konflikt zwischen den Teilnehmern geklärt werden soll, muss zunächst das Einverständnis der Betroffenen eingeholt werden, verbunden mit der Frage, ob der Konflikt in Anwesenheit der Gruppe bearbeitet werden kann oder eher ein Sechs-Augen-Gespräch stattfinden sollte. Bei Arbeitsteams kann es

Vorteile haben, den Konflikt öffentlich zu besprechen, da die anderen unter Umständen auch betroffen sind und die Konfliktparteien durch die übrigen Teilnehmer Unterstützung bei der Lösung erhalten können. Auf diese Weise kann aus dem Konflikt ein Lerneffekt für alle entstehen. Dagegen spricht: Fühlt sich der Trainer bei der Aufarbeitung des Konflikts unsicher, ist es vorteilhafter, die Konfliktbearbeitung nicht öffentlich zu machen.

Der Trainer kann in einer Konfliktsituation im Seminar unterschiedliche Rollen einnehmen:

*Rollen des Trainers
bei Konflikten
zwischen Teilnehmern*

Konfliktmoderator

Ein Moderator lässt die Konfliktparteien so viel wie möglich selbst an Lösungen arbeiten. Der Moderator bietet vor allem Hilfe an. Er hilft, dass die Parteien sich ihrer konfliktlerhaltenden bzw. -verstärkenden „Lösungsmechanismen“ bewusst werden. Er hilft, dass die Parteien konstruktiv an der Bewältigung der Gegensätze arbeiten und aus dem Konflikt für die Zukunft lernen. Hierbei stoppt er gegenseitige Angriffe und versucht, den Schritten eines Konfliktgesprächs folgend, zu einer tragfähigen Lösung zu kommen. Die Moderation ist dann sinnvoll, wenn beide Parteien bereit sind, auf einer sachlichen Ebene nach Lösungen zu suchen. Erfahrungsgemäß ist dies die häufigste Rolle, die Trainer einnehmen.



Psychologischer Prozessberater

Der Prozessberater bietet Hilfe beim Analysieren und Verbessern der Kommunikation zwischen den Parteien. Er wird vor allem beim Präsentieren von Konfliktlösungsmethoden direktiv vorgehen. Besondere Fähigkeiten sind notwendig, um gestörte zwischenmenschliche Beziehungen zu entkrampfen und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Er kann auch Teufelskreise in der Kommunikation aufdecken und bewusst machen. Gerade bei einem stark emotionalen Konflikt sollte ein Prozessberater mit einer psychologisch orientierten Ausbildung oder Mediationsausbildung gewählt werden. Diese Rolle nehmen Trainer ein, die eine fundierte Ausbildung haben.

Vermittler

Der Vermittler geht davon aus, dass die Parteien von sich aus keine Möglichkeiten der Annäherung mehr wahrnehmen. Darum wird der