

Ingo Krawiec

Sozial kompetent trainieren

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

managerSeminare Verlags GmbH

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 Muskatewitz 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

Vermittler benötigt. Er wird mit den Parteien zunächst getrennt über Lösungsmöglichkeiten verhandeln und unterbreitet auch selbst Vorschläge für eine gemeinsame Lösung. Bei kleineren Streitigkeiten kann der Trainer auch diese Rolle einnehmen, wobei es immer besser ist, die Kontrahenten selbst eine Lösung erarbeiten zu lassen.

Schiedsrichter

Bei einem „Richterspruch“ wird jede mögliche Lösung durch die Parteien durch eine von außen kommende Entscheidung ersetzt. Diese Rolle nehmen häufig Ausbilder oder Lehrer ein, weil diese Lösung sehr schnell geht. Der Nachteil ist, dass die Teilnehmer diese Entscheidung bestenfalls hinnehmen und sich im schlechtesten Fall nicht an sie gebunden fühlen. Für einen Trainer ist diese Rolle heikel, da er Fronten aufbaut und sich gegebenenfalls zwischen alle Stühle setzt. Ein konstruktives Arbeitsklima lässt sich hiernach kaum mehr erreichen.

Vorgehen



Stufen der Konfliktmoderation

Für eine Konfliktmoderation im Rahmen eines Trainings sind folgende Stufen hilfreich:

1. Auftrag von beiden Parteien einholen
 - ▶ „Geben mir beide Parteien einen Auftrag den Konflikt zu bearbeiten?“
 - ▶ „Soll ich die Bearbeitung mit oder ohne die anderen Teilnehmer durchführen?“
2. Kontakt stiften/Spielregeln klären
 - ▶ „Wie kann ich Kontakt zu den beiden Parteien bekommen?“
 - ▶ „Welche Spielregeln sind wichtig?“
 - ▶ „Wie sieht die Rolle des Konfliktmoderators aus?“
3. Themen und Vorgehen vereinbaren
 - ▶ „Was muss besprochen werden?“
 - ▶ „Wie ist die Vorgehensweise?“
4. Sichtweisen klären und Lösungen suchen
 - ▶ „Wo liegen die Gegensätze?“

- ▶ „Was ist das Gemeinsame/Verbindende?“
- ▶ „Geht es um Sachverhalte oder um Gefühle und Beziehungen?“
- ▶ „Wer will was? Wer meint was?“
- ▶ „Welche Interessen verstecken sich hinter den Positionen?“
- ▶ „Welche Lösungen sind möglich?“

5. Verhandeln

- ▶ „Wer gibt etwas? Wer nimmt etwas? Welches sind mögliche Kompromisse?“
- ▶ „Wie könnte eine Lösung aussehen, von der beide Parteien profitieren?“

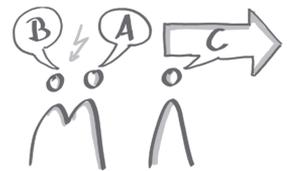
6. Vereinbarungen treffen

- ▶ „Welche Vereinbarungen werden getroffen?“
- ▶ „Wie kann die Einhaltung der Vereinbarungen überprüft werden?“

Tipps für den Konfliktmoderator

Um eine Konfliktmoderation durchführen zu können, folgen hier ein paar Tipps aus der Praxis:

- ▶ Arbeiten Sie nicht zu schnell auf eine Lösung hin. Versuchen Sie zunächst, die Hintergründe des Konflikts zu verstehen.
- ▶ Formulieren Sie Vorwürfe der Konfliktparteien in Wünsche um. Hinter jedem Vorwurf steckt ein Wunsch oder eine Erwartung.
- ▶ Nehmen Sie sich ab und zu eine Auszeit und versuchen Sie, den Konflikt zu verstehen.
- ▶ Arbeiten Sie bei schwierigen Konflikten mit einem Trainerkollegen zusammen. Bei sehr komplexen Konflikten besteht sonst die Gefahr, in den Konflikt hineingezogen zu werden.
- ▶ Achten Sie auf Ihre neutrale Position, werden Sie nicht parteiisch. Der Moderator sollte neutral bezüglich Personen, Interessen und Zielen sein. Sobald er als parteiisch erlebt wird, kann er nicht mehr moderierend tätig sein.
- ▶ Stoppen Sie persönliche Angriffe und Rechtfertigungen der Konfliktparteien. Nur hierdurch ist ein Austausch der Konfliktparteien möglich.



- ▶ Bauen Sie zu beiden Konfliktparteien eine gute Beziehung auf.
- ▶ Prüfen Sie, welche Konfliktthemen wirklich wichtig sind.
- ▶ Haben Sie keine Angst vor Emotionen.
- ▶ Betreiben Sie Vergangenheitsbewältigung in Maßen.
- ▶ Achten Sie darauf, dass alle Beteiligten an einen Tisch kommen.
- ▶ Überschätzen Sie sich nicht und haben Sie Vertrauen in die Selbstheilungskräfte der Gruppe, wenn Sie das Gespräch in Anwesenheit der anderen Teilnehmer führen.
- ▶ Pushen Sie die Beteiligten nicht in eine Richtung, in die sie nicht wollen.

*Nicht involvierte
Teilnehmer
einbeziehen*

Wenn die Fronten sehr verhärtet sind, macht es manchmal keinen Sinn, die Konfliktparteien direkt interagieren zu lassen, da dies nur zur weiteren Eskalation des Konflikts führen würde. Bisweilen verschärfen „Zuschauereffekte“ in Gruppendiskussionen den Konflikt zusätzlich. Stattdessen kann man die in den Konflikt nicht unmittelbar involvierten Gruppenmitglieder mit folgenden systemischen Fragestellungen einbinden, um eine ent-emotionalisierte Außenperspektive zu erhalten:

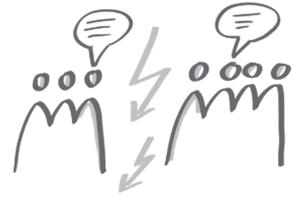
- ▶ *„Angenommen, wir würden über den Konflikt zwischen Frau S. und Frau M. sprechen, wäre dies für die Gruppe förderlich oder hinderlich?“*
- ▶ *„Sollen wir darüber sprechen oder nicht?“*
- ▶ *„Woran werden Sie merken, dass der Konflikt gelöst ist?“*
- ▶ *„Welche Verhaltensweisen müssten die Parteien zeigen?“*
- ▶ *„Angenommen, der Konflikt wäre nicht mehr da, woran würden Sie das merken?“*
- ▶ *„Was wäre ein nützliches Vorgehen, um den Konflikt zu lösen?“*
- ▶ *„Wie könnte der Konflikt am besten gelöst werden?“*
- ▶ *„Wäre es eine Möglichkeit mit beiden allein zu sprechen?“*
- ▶ *„Was sollte das Ergebnis sein, woran würden es beide merken?“*

Nach dem Einholen der Meinung der anderen Seminarteilnehmer werden die Konfliktparteien gefragt, ob sie aus den Bemerkungen der anderen einen Nutzen oder Ideen für die Lösung ihres Konflikts ziehen können.

Konflikte zwischen Untergruppen

Sozialpsychologische Untersuchungen belegen, dass durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Ferienlager-Experimente von Sherif/She-

rif) die Distanz zu der anderen Gruppe wächst, diese mit negativen Eigenschaften versehen wird und sich langsam feste Zuschreibungen bezüglich der anderen Gruppe bilden. Dies ist ein normaler gruppenspezifischer Prozess. Solange die Kooperation der Gruppe untereinander nicht leidet, der Teamgeist gestärkt und Synergieeffekte (gegenseitige Unterstützung und Informationsaustausch) genutzt werden, ist eine leichte Konkurrenz zwischen Teams akzeptabel. Vor allem bei firmeninternen Weiterbildungsmaßnahmen kann es aber passieren, dass sich Untergruppen bilden, die das Training als Bühne für ihre Konflikte nutzen. Das viel zitierte Abteilungsdenken mit den klassischen Reibungspunkten zwischen Produktion und Logistik, Marketing und Vertrieb etc. ist dann im Seminarraum angekommen.



Auch hier stellt sich die Frage, ob und in welchem Fall dieser Konflikt bearbeitet werden muss. Bei zeitlich überschaubaren Fachseminaren kann ein Trainer leichte Konflikte zwischen Untergruppen dadurch entschärfen, dass er die Gruppen immer wieder durch Gruppenarbeiten mischt und ihnen Aufgabenstellungen gibt, die sie gemeinsam bewältigen müssen (z.B. Teamübungen). Bei längeren Trainings oder Ausbildungen ist es auf jeden Fall sinnvoll, den Intergruppenkonflikt zu bearbeiten, da die Arbeitsfähigkeit der Gruppe auf Dauer immer mehr leidet. Sind Kommunikation, Teamarbeit oder Kooperation Thema des Trainings, liegt dies erst recht auf der Hand.

*Konfliktparteien
durch gemischte
Gruppenarbeiten
aufbrechen*

Eine gute Interventionsmöglichkeit, die auf den Selbstbild-Fremdbild-Abgleich setzt, ist in diesem Fall folgende (vgl. Comelli 1985, S. 375 ff.):



Interventionstool

Schritt 1: Beide Gruppen sollten getrennt folgende Fragestellungen bearbeiten (Dauer 45 Minuten):

- ▶ „Wie sehen wir uns? Wie sind wir?“ (Stärken, Schwächen)
- ▶ „Wie sehen wir das andere Team? Welches Image hat es bei uns? Warum sehen wir die anderen so?“
- ▶ „Was vermuten wir, wie uns die anderen sehen?“
- ▶ „Was läuft gegenwärtig in der Zusammenarbeit gut, was ist eher schwierig?“
- ▶ „Was könnte die andere Gruppe tun, um die Zusammenarbeit zu verbessern?“
- ▶ „Was könnten wir tun, um die Zusammenarbeit zu verbessern?“

Gegebenenfalls ist es sinnvoll, diese Fragen in zwei Teilschritten beantworten zu lassen. Ziel ist es, durch den Selbstbild-Fremdbild-Abgleich verhärtete Wahrnehmungen aufzulösen.

Schritt 2: Die Ergebnisse werden protokolliert und von den Gruppen vorgestellt. Der Moderator bzw. Trainer achtet darauf, dass nicht schon hier eine Diskussion entsteht.

Schritt 3: Danach werden die Protokolle ausgetauscht. Jede Untergruppe schält die Konfliktpunkte heraus und erarbeitet Vorschläge für eine gemeinsame Problemlösung.

Schritt 4: Im Plenum erfolgt dann eine erneute Präsentation der Ergebnisse.

Schritt 5: In gemischten Gruppen werden Lösungsalternativen und Vereinbarungen entwickelt.

Probleme mit dem Vorgesetzten



Ein Konfliktfeld firmeninterner Weiterbildungsmaßnahmen ist häufig auch die gleichzeitige Anwesenheit von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Auch hier stellt sich die Frage, ob das Seminarthema eine Bearbeitung zulässt und der Vorgesetzte und der Mitarbeiter mit einer öffentlichen Besprechung der konfliktären Themen einverstanden sind. Dieses Einverständnis sollte sich der Trainer jeweils in einem Vier-Augen-Gespräch einholen. Ohne Einverständnis der Beteiligten ist keine Bearbeitung möglich. Eine Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ist von Natur aus nicht unproblematisch, da durch die strukturelle Macht und die damit verbundene Autorität der Vorgesetzte als Projektionsfläche für vielfältige, vergangene Autoritätserfahrungen dient. Andererseits scheinen manche Vorgesetzte immer noch die „Führung nach Gutsherrenart“ zu praktizieren.

*Ziel: Verantwortung
des Mitarbeiters
stärken*

Ziel der Bearbeitung eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Konflikts ist es, die Verantwortung des Mitarbeiters zu stärken und ihn mehr und mehr von einer Opferrolle hin zu einer Rolle als aktiv Handelnden zu bewegen.

Neben dem Problem einer fehlenden Eigenverantwortung der Mitarbeiter gibt es auch Vorgesetzte, die mit der Führung von Teams

überfordert sind und daher zu autoritären Reaktionen tendieren. Teilweise wird oder wurde die Führungsrolle als die eines „Verwalters“ verstanden. Abhilfe kann hier durch Feedback-Situationen mit den Mitarbeitern und durch den Austausch von Erwartungen geschaffen werden.

Wenn Trainingsgruppen Probleme mit dem Vorgesetzten formulieren und dieser nicht persönlich anwesend ist, sollte geprüft werden, inwieweit ...

- ▶ der Vorgesetzte dazu gerufen werden kann oder
- ▶ dieses Thema ohne den Vorgesetzten bearbeitet werden muss.

Die erste Möglichkeit ist selbstverständlich die bessere, da bei der möglichen Konfliktmoderation unmittelbares Feedback möglich ist, direkt Lösungen erarbeitet und gegenseitige Vereinbarungen getroffen werden können. Folgende Vorgehensweisen bieten sich an:

*Vorgehensweise zur
Konfliktbearbeitung*

Moderierter Austausch mit dem Vorgesetzten

Beim moderierten Austausch ist es wichtig, dass die Gruppe vor der Besprechung mit dem Vorgesetzten in einer Gruppenarbeit relevante Themen sammelt und klärt, wer aus dem Team diese vorträgt. Der Moderator hat bei der Vorstellung der relevanten Fragestellungen durch das Team darauf zu achten, dass die problematischen Punkte vom Vorgesetzten beantwortet und Vereinbarungen festgehalten werden – und natürlich, dass der Austausch nicht in „gegenseitige Vorwürfe“ ausartet.

Klärung gegenseitiger Erwartungen mit dem Vorgesetzten

Wird die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung als sehr belastend erlebt, ist eine Klärung gegenseitiger Erwartungen erforderlich. Der Vorgesetzte und die Gruppe bearbeiten dafür getrennt voneinander folgende Fragestellungen (ca. 30 Minuten):

Fragestellungen für die Trainingsgruppe:

- ▶ „Was erleben wir positiv an der Zusammenarbeit mit unserem Vorgesetzten?“
- ▶ „Welche Aspekte der Zusammenarbeit könnten verbessert werden?“
- ▶ „Was erwarten wir von unserem Vorgesetzten?“
- ▶ „Was glauben wir, was unser Vorgesetzter von uns erwartet?“

Fragestellungen für den Vorgesetzten:

- ▶ *„Was erlebe ich positiv an der Zusammenarbeit mit der Gruppe?“*
- ▶ *„Welche Aspekte der Zusammenarbeit könnten verbessert werden?“*
- ▶ *„Was erwarte ich von den Gruppenmitgliedern?“*
- ▶ *„Was glaube ich, erwarten die Gruppenmitglieder von mir?“*

Danach stellen zuerst die Gruppe und dann der Vorgesetzte die Arbeitsergebnisse vor. Hierzu ist es zunächst wichtig, dass im ersten Schritt ein gegenseitiges Zuhören erfolgt und erst im Anschluss daran in die Diskussion und das Treffen gegenseitiger Vereinbarungen eingestiegen wird. Nach einer gewissen Zeit (ca. 2-3 Monate) sollte überprüft werden, inwieweit die Vereinbarungen eingehalten worden sind.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen