

Wie Sie schwierige Situationen im Trainingsgeschäft meistern (Teil 1)

(Leseprobe aus dem Buch „Gesund führen – sich und andere! Trainingsmanual zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“; Anne Katrin Matyssek, 2011; 272 Seiten; 39,80 Euro in D; Karikaturen von Thomas Plassmann)

Wie Sie schwierige Situationen meistern (Teil 1)

In der Regel – und vor allem bei Seminaren mit freiwilliger Beteiligung – kommen die Teilnehmenden mit einer freundlich zugewandten und offenen Haltung. Ab und zu kommt es trotzdem zu Situationen oder Einwänden, die „so nicht im Drehbuch stehen“. Manche Führungskräfte möchten testen, ob die Seminarleitung sattelfest ist; andere lassen ihren Ärger über die Geschäftsleitung an ihr aus; wieder andere definieren sich über ihren „kritischen Geist“ – das kann ganz schön anstrengend sein.

Wenn Sie sich schon im Voraus mit solchen Situationen auseinander setzen, erweitern Sie Ihr Reaktionsspektrum um weitere Verhaltensmöglichkeiten und erleichtern sich die Bewältigung. Souverän handeln kann nur, wer mehr als eine Verhaltensvariante kennt. Im Folgenden finden Sie einzelne Sätze oder Situationen, die für Sie als Seminarleitung eine Herausforderung bedeuten können. Weitere Situationen, zu denen Führungskräfte Fragen stellen (nicht: schwierige Seminarsituationen), und Tipps finden Sie in meinem Buch „GESUND FÜHREN. Das Handbuch für schwierige Situationen“.

Grundsätzlich können folgende Gedanken helfen, sich weiterhin gut aufs Seminar zu konzentrieren, falls eine einzelne Führungskraft unwirsch guckt (gesammelte Antworten nach Umfragen unter Kollegen):

- „Sie ärgert sich, weil sie schon wieder zugenommen hat.“
- „Er war gestern Abend nicht gut im Bett.“
- „Er ist noch verkatert von gestern Abend.“
- „Bei ihr im Büro geht gerade die Post ab.“
- „Seine Frau hat ihn gerade verlassen.“
- „Er fürchtet, wegen seiner miesen Anwesenheitsquote an den Pranger gestellt zu werden.“
- „Sie hat heftiges Kopfweg, möchte aber trotzdem unbedingt an meinem Seminar teilnehmen.“
- „Er kann nicht gut gucken, seine Brille ist zu schwach; deshalb zieht er so die Stirn in Falten und sieht so gequält aus.“
- „Sein Sohn schreibt jetzt gerade eine Matheklausur, von der seine Versetzung abhängt.“

Bei aggressiven Fragen können Sie den Frager bitten, seine Frage zu konkretisieren, und zwar am besten in einem positiv-neugierigen Tonfall. Ich frage zum Beispiel: „**Ja, spannend!!! Nämlich? Was genau meinen Sie damit?**“ – Diese Abfolge an Worten klingt eigentlich absurd, aber ich habe damit beste Erfahrungen gemacht in dem Sinne, dass der Fragende sich Ernst genommen fühlte und bei seiner Erläuterung die Schärfe aus dem Tonfall nahm.

Sehr gut wirkt auch – zum Beispiel nach einer Kritik – die Frage: „**JA! Und das heißt: Was ist jetzt Ihr Fazit daraus für uns?**“ Diese Frage bringt den Fragenden dazu, den konstruktiven Gehalt seines Wortbeitrags herauszuarbeiten. Damit machen Sie ihn zum

aktiven Mit-Gestalter des Seminars und holen ihn heraus aus der Rolle des destruktiven Kritikers. Wer kritische Beiträge liefert, hat ja oft durchaus etwas zu sagen, von dem die anderen profitieren können; aber er gefällt sich vielleicht in der Rolle des Skeptikers, was leicht zu Aggressionen in der Seminargruppe führen (oder Sie verunsichern) kann. In der Rolle des aktiven Mitgestalters nutzen Sie quasi sein Potenzial.

„Das ist mir alles zu soft! Der Alltag im Betrieb ist viel härter.“

Sie sollten nicht gegen so ein Statement an-argumentieren („Stimmt gar nicht!“) – das führt zu nichts, und Sie verschwenden nur Energie. Wie immer in schwierigen Situationen können Sie die anderen Teilnehmenden einspannen und die Aussage des Kritikers von diesen bewerten lassen, statt es selber zu tun. Sie könnten beispielsweise fragen: „Wer von Ihnen hat mit diesen ‚soften‘ Vorgehensweisen positive Erfahrungen gemacht und mag uns davon berichten?“ Sie könnten auch die Frage an alle – den Kritiker eingeschlossen – richten: „Was passiert denn, wenn ich in diesem ‚harten Alltag‘, wie Sie sagen, ebenfalls hart agiere?“ (hin zu dem Fazit: „das trägt nicht zur Verbesserung meiner Lebensqualität bei“). Sie könnten auch lächelnd (sofern Sie das authentisch hinbekommen) sagen: „Dann ist Ihr Betrieb wohl reif für weichere Zeiten.“ Oder Sie nehmen Zuflucht zum Mitleid (wird immer gern genommen: wirkt super und verletzt niemanden): „Wie schade, dass Sie das so erleben. Das erschwert ja das Wohlbefinden bei der Arbeit; und immerhin verbringen wir alle dort ja einen Großteil unseres wachen Lebens.“

„Meine Leute tun ihren Job allein fürs Geld.“

Wie schade. Mit dieser Einstellung nimmt sich die Führungskraft die Chance, Anzeichen von Engagement an ihren Mitarbeitenden zu entdecken. Wer nur für Geld arbeitet, hat resigniert; das ist das Ende einer Entwicklung: Als die Leute mit der Tätigkeit begannen, war das noch anders. Lassen Sie die Führungskraft, die so einen Satz äußert, nach Ausnahmen suchen: „Hat wirklich niemand Freude an seiner Arbeit? War das früher anders? Ist jeder Mensch aus Ihrem Team am richtigen Platz? Ermöglichen Sie Handlungsspielräume? Was müsste passieren, um die Leute aus ihrem Koma zu erwecken? Was ist denn mit Ihnen selber – wofür arbeiten Sie? Fänden Sie selber die Tätigkeit Ihrer Mitarbeiter spannend?“

Allerdings sollten wir auch so ehrlich sein zuzugeben, dass nicht jeder Job Selbstentfaltungspotenziale beinhaltet; im Dienstleistungssektor stellt sich das anders dar, aber im gewerblichen Bereich gibt es auch heute noch Tätigkeiten, die stumpfe Routine bedeuten. Grundsätzlicher Tipp für Seminarleitende, die bislang wenig Kontakt zu Produktionsunternehmen hatten: Versuchen Sie, eine Werksführung zu bekommen, um die Tätigkeiten mit eigenen Augen zu sehen. Das erweitert das Verständnis ungemein.

Oder fragen Sie die anderen, ob die diese Ansicht, dass alle Mitarbeiter nur für Geld arbeiten, teilen. Sie können auch – sofern es nicht provozierend daherkommt – fragen, welche Einstellung wohl zu mehr Zufriedenheit führt.

“Gesund Führen kostet Zeit – die habe ich nicht!”

Weiten Sie diese Aussage aus: Gutes Führen kostet immer Zeit. Eine Führungskraft, die sich nur auf ihre Sachaufgabe stürzt und die Beziehungsaufgabe vernachlässigt, wird nie eine gute Führungskraft werden. Zwischen gutem und gesundem Führen gibt es keine Unterschiede – zeitliche nicht, und auch inhaltliche nicht.

Sie können auch darauf hinweisen, dass Führungskräfte, die sich Zeit nehmen für die Beziehungsaufgabe, diese Zeit an anderen Stellen wieder einsparen: Das Delegieren geht schneller, weil man denjenigen besser kennt und seine Fähigkeiten besser einschätzen kann. Missverständnisse werden seltener. Die Mitarbeitenden trauen sich eher, Verbesserungsvorschläge zu machen. Sie fühlen sich der Führungskraft stärker verpflichtet, wodurch misstrauensbedingte Kontrollen überflüssig werden. Sprich: Es lohnt sich für die Führungskraft, ihren Mitarbeitenden Zeit zu schenken.

Vielleicht möchten Sie auch das Bonmot von Henry Ford anbringen, dem Automobilhersteller, der mal bedauert hat, dass er leider immer einen ganzen Menschen bekäme, obwohl er doch eigentlich nur ein Paar Hände bräuchte für seine Autoproduktion.

„Meine Leute grinsen bloß, wenn ich die plötzlich frage, wie es ihnen geht – oder gar ein Lob ausspreche. Das kennen und wollen die gar nicht.“

Vermutlich haben die Mitarbeitenden bislang andere Erfahrungen mit ihrer Führungskraft gemacht. Sie könnten empfehlen: „Um den typischen Seminar-Verfremdungseffekt zu vermeiden (‚Merkst du, er war wieder auf’m Seminar, er lobt wieder‘), lautet der Tipp: Warten Sie 4 Tage, bis Sie beginnen, mehr Feedback zu geben. Und während dieser 4 Tage beobachten Sie nur und fragen sich: Wofür könnte ich jetzt positives Feedback geben, und wie würde ich das formulieren? Damit schärfen Sie Ihren Blick fürs Positive.“

Weisen Sie aber auch darauf hin, dass jedes neue Verhalten mindestens 3 Chancen verdient. Die Führungskraft solle nicht sofort die Flinte ins Korn werfen. Vor allem aber dürfe sie nicht damit rechnen, dass Mitarbeitende vor Freude in die Luft hüpfen, sobald ihre Führungskraft sich für sie interessiert. Neue Verhaltensweisen – noch dazu welche, die in Richtung der Person zielen – sorgen grundsätzlich erst einmal für Skepsis. Das wäre bei der Führungskraft selber genauso. Man fragt sich: „Was will der? Wozu macht der das?“ Die Befürchtung, dass dahinter eine böartige Absicht steckt, legt sich aber, wenn die Führungskraft „dran“ bleibt. Vielleicht möchten Sie den Führungskräften auch folgende Empfehlung geben: „Sie können auch, wenn Sie in misstrauische Gesichter blicken, scherzend hinterher schicken: ‚Ich wollte ja gar keine intimen Details entlocken; ich wollte bloß wissen, ob Sie das herrliche Wetter am Wochenende genauso genossen haben wie ich – wir waren Wandern in den Weinbergen!‘ Denn wenn Sie sich selber öffnen, sorgt das auch für Offenheit bei den Mitarbeitenden.“

„Meine Leute sind krank. Das hat nichts mit mir zu tun.“

Falls dieser Einwand ganz am Anfang kommt (womöglich schon bei der Vorstellung des Eisberg-Modells), sollten Sie darauf verweisen, dass Sie alle sich dieser Frage später noch ausführlich widmen werden; dass es Ihnen aber jetzt schon wichtig sei klarzustellen: „Es gibt viele verschiedene Faktoren, die die Anwesenheitsquote beeinflussen. Sie als Führungskraft sind nur einer von vielen, da haben Sie Recht (Sie können nichts dafür, wenn sich jemand ein Bein bricht, das stimmt)! Wir wollen uns gemeinsam anschauen, wo Sie ansetzen können, wenn Sie denn wollen.“

Sie können – auch wenn der Einwand erst im Laufe der Veranstaltung kommt – darauf hinweisen, dass Sie die Führungskräfte sensibilisieren, aber auch entlasten wollen hinsichtlich ihrer Verantwortung für die Anwesenheitsquote. Die Suggestion zum Schluss („wenn Sie denn wollen“) bringt die meisten Menschen elegant zum Schweigen, denn natürlich möchte sich niemand mangelnde Bereitschaft vorwerfen lassen.

Außerdem können Sie – das sollten Sie ja ohnehin im Seminarverlauf – die Frage in die Runde geben: „Glauben Sie wirklich, dass Führungskräfte rein gar keinen Einfluss haben auf die Anwesenheit ihrer Mitarbeitenden?“ So zugespitzt formuliert wird kaum jemand der These zustimmen. Es wird niemand wagen ... Wichtig ist, wie immer, dass Sie die Biege bekommen zum Erleben der Teilnehmenden. Sie können zum Beispiel berichten (sofern es stimmt): „Also, ICH hatte mal eine Führungskraft, da wäre ich am Montagmorgen am liebsten daheim im Bett geblieben; und wenn ich ins Büro kam, habe ich als erstes die Sekretärin gefragt ‚wie ist er heute drauf?‘ – wer von Ihnen hatte auch schon mal, vielleicht vor Urzeiten, so eine Führungskraft?“

Ausgehend von dieser Selbstreflexion können Sie die Frage stellen, mit welchen Verhaltensweisen man Menschen (grundsätzlich) in Abwesenheit treiben kann. Der Schwenk aufs Grundsätzliche ist sinnvoll, damit sich der Kritiker nicht an den Pranger gestellt fühlt. Man hievt das Ganze quasi auf die Ebene eines Gesetzes oder einer allgemeingültigen Regel; dadurch verhindert man, dass der Kritiker es als Vorwurf versteht.

„Das ist doch pure Theorie! Die Praxis sieht ganz anders aus!“

Der übliche Vorwurf von Menschen, die keine Lust haben auf Transferarbeit ... Die aber ist elementarer Bestandteil jeder Seminarveranstaltung. Die kann einem nichts und niemand abnehmen – keine noch so gute Auswahl an Beispielen und auch kein Seminarleiter, der seit Jahrzehnten in derselben Branche tätig ist wie die Teilnehmenden. Im Gegenteil (und aufgeschlossene, veränderungsbereite Menschen halten das für selbstverständlich): Branchenfremde bringen häufig einen heilsam distanzierteren Blick mit. Es ist in der Regel eine Bereicherung, wenn jemand aus ganz anderen Gefilden kommt – so lange die Prinzipien dieselben sind.

Und das gilt für das „Gesund Führen“ definitiv: Das ist in jeder Branche gleich. Lassen Sie sich daher nicht verunsichern, wenn Sie zu hören bekommen, beispielsweise das Thema Wertschätzung sei nur etwas für Mädchen, nicht aber für die harten Kerle der Stahlbranche (einen netten Erfahrungsbericht zu genau dieser These finden Sie in dem

Buch „Wertschätzung im Betrieb“ bzw. es gibt genau dazu auch einen kostenlosen Podcast bei www.gesund-fuehren-podcast.de unter der Überschrift „Harte Kerle“ (brauchen so was nicht).

„Ich bin doch nicht der Papa meiner Mitarbeiter!“ oder „Wieso soll ich meine Leute tätscheln und verhätscheln?!“

Häufig fühlt der Mensch, der solche Sätze äußert, sich selbst zu wenig getätschelt und verhätschelt – zu kurz gekommen eben. Das macht anerkennungsgeizig. Empfehlenswerte Fragen bzw. Antworten: „Was sagen die anderen: Wieso macht es manchmal Sinn, seine Leute zu verhätscheln? Was heißt das überhaupt: verhätscheln? Positives Feedback geben! (Es geht eigentlich nicht ums Verhätscheln im Sinne von „In-Watte-Packen“ – das hilft keinem. Es geht um Anerkennung, und die brauchen wir alle). Was passiert, wenn man das unterlässt? Mögen Sie eigentlich Ihre Mitarbeitenden (Vorsicht: nicht vorwurfsvoll fragen, sondern ehrlich interessiert!)? Mögen die Sie? Frage an die anderen Führungskräfte hier im Raum: Wünschen Sie sich das auch ab und zu manchmal ein winzig kleines bisschen: Anerkennung einfach so?“

„Meine Leute warten auf die Rente; die haben schon lange innerlich gekündigt und sitzen nur noch ihre Zeit ab – wie soll ich da noch motivieren?“

Wer sich wirklich innerlich vom Job verabschiedet hat, der wird sich auch durch eine noch so motivierte Führungskraft nicht mehr reanimieren lassen. Hier ist es wichtig, die eigene Grenze zu erkennen und sich nicht zu sehr zu verausgaben, um den einen Menschen wieder ins Boot zu holen (und womöglich die anderen darüber zu vergessen). Gleichzeitig muss eine Führungskraft darauf achten, dass ein schlechtes Beispiel nicht ansteckt (allerdings ist diese Befürchtung meist unbegründet: die meisten Menschen haben noch so etwas wie ein Arbeitsethos, zumindest solange sie sich fair behandelt fühlen); das schafft sie am besten, indem sie ihre Aufmerksamkeit besonders denjenigen widmet, die mit vollem Einsatz arbeiten.

Insbesondere Führungskräfte aus Behörden beklagen, dass ihre Mitarbeitenden die Tage bis zur Pensionierung zählen und nicht sanktioniert werden könnten. Das ist so nicht ganz richtig, aber welche Führungskraft möchte schon den rechtlichen Weg einschlagen? Der raubt Nerven und Zeit, und am Ende steht selten ein Gefühl von Befriedigung. Empfehlenswerte Fragen bzw. Antworten: „Sie brauchen und sollen sich nicht zum Hampelmann machen. Wenn jemand wirklich innerlich gekündigt hat (wem eigentlich: dem Unternehmen oder Ihnen oder dem Team?), dann wird es schwierig, ihn wieder ins Boot zu holen. Andererseits: Viele Menschen kann man noch auf der menschlichen Ebene erreichen, selbst wenn sie auf der arbeitsbezogenen eigentlich schon ihren Schlusstrich gezogen haben; die arbeiten dann halt Ihnen zuliebe.

Und zum anderen: Bei einer anderen Tätigkeit oder in einem Team oder unter einem anderen Teamleiter blühen manche Menschen regelrecht auf; vielleicht stimmt einfach die Passung nicht. Wichtig ist, dass Sie sich um diesen Menschen bemühen – ohne die anderen darüber zu vernachlässigen –, dass Sie sich wirklich für ihn interessieren (welche Arbeit liegt ihm, was würde er gern machen). Und wenn da rein gar nichts

kommt, dann sollten Sie sich hierüber kein Magengeschwür ärgern und sich denen zuwenden, die engagiert bei der Arbeit sind.“

„Meine Leute rauchen weiter – da kann ich reden, wie ich will!“

Weisen Sie darauf hin, dass es in diesem Seminar ja gar nicht ums Rauchen geht. Das Ziel des Seminars ist nicht, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden für Gesundheitsverhaltensweisen – wie Nicht-Rauchen, Ausdauersport, gesunde Ernährung – gewinnen; sondern das Ziel ist ein gesünderer Umgang miteinander und mit sich selbst. Also komplett ohne Aposteltum und Missionierungstendenzen.

Nach dem hier vorgestellten Seminarkonzept ist die Führungskraft nicht der Personal Trainer ihrer Mitarbeitenden. Sie darf gern von sich selbst erzählen und von den segensreichen Auswirkungen, die Ausdauertraining auf ihre Gesundheit hat – aber sie sollte Respekt davor haben, dass andere Menschen ihr Leben in dieser Hinsicht weniger vorbildlich gestalten wollen. Mitreißen-Wollen durch eigene Begeisterung: ja, sehr gern! Aber Bekehren-Wollen durch Vorwürfe oder Verpflichtung zu Vorsätzen: nein, danke!

Würdigen Sie das Interesse der Führungskraft an der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden („Ich finde das ja prima, dass Ihnen die Gesundheit Ihrer Leute so sehr am Herzen liegt“). Aber weisen Sie auch darauf hin, dass Gesundheit nicht nur aus körperlichen Aspekten besteht – vielleicht hat der Raucher ein besonders aktives Sozialleben. Oder er hat Hobbies, die zu seiner seelischen Ausgeglichenheit beitragen. Auch das zählt zur Gesundheit!

Das waren einzelne Sätze (aggressiv vorgetragene Äußerungen, Killerphrasen), die in Einzelfällen vorgetragen werden und Sie verunsichern können (vielleicht auch sollen, im Sinne eines Tests – weitaus häufiger steckt dahinter aber ein echter Frust oder eine Verunsicherung des Kritikers!). Daneben gibt es Situationen, die sich gerade dadurch auszeichnen, dass nichts gesagt wird; im Folgenden finden Sie eine Auflistung kritischer Situationen samt Lösungsideen.

Jemand tippt während der Veranstaltung auf seinem Laptop.

Vielleicht macht derjenige sich Notizen zum Seminar, weil er es so spannend findet – das wäre doch prima (und in der Praxis gar nicht selten). Wichtig ist, dass Sie sich nicht verunsichern lassen. Fragen Sie denjenigen einfach! Sehr häufig ist es so, dass Menschen sich Notizen machen, weil sie ihrer eigenen Führungskraft nach dem Seminar möglichst viel berichten oder gar eine Präsentation für Kollegen halten sollen. Falls Sie merken, dass es sich um seminarfremde Inhalte handelt, können Sie denjenigen (in der Pause) auch unter vier Augen fragen, ob er nicht lieber zu einem späteren Zeitpunkt am Seminar teilnehmen möchte; Sie würden schließlich niemanden gegen seinen Willen festhalten wollen ...

Die meisten sitzen da und schweigen.

Wann denn? Am Seminaranfang ist es die übliche Abwartehaltung, manchmal verursacht durch Verunsicherung, aber im Grunde sozial angepasstes Verhalten an unbekannte soziale Situationen. Lockern Sie die Gruppe auf, vertrauen Sie auf die entspannende Wirkung der interaktiven Elemente des hundertfach bewährten Seminars. Bewerten Sie das Schweigen als Ausdruck von Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber dem, was kommen wird.

Tritt das Schweigen während des Veranstaltungsverlaufs auf, so sollte eine passive Gruppe allerdings Anlass zur Selbstreflexion sein: Habe ich die Führungskräfte zur Passivität verleitet durch Monologe, durch zu wenig Gruppenarbeiten, durch zu wenig Interaktion, durch zu wenig persönlichen Bezug? Ist es Zeit für eine Pause? Gehen Sie in der Pause mit den Leuten ins Gespräch, einfach mit Small Talk, nichts Inhaltliches. Und danach fahren Sie fort mit interaktiven Elementen (Gruppendiskussion, Gruppenarbeit).

Die Gruppe macht einen lustlosen Eindruck.

Wie wär's mit einer Pause? Oder Sie fügen eine Bewegungsübung ein. Sie können auch ruhig kommentieren „Oh, ich glaube, eine kleine Auflockerung täte Ihnen jetzt gut – wer hat eine Idee?“ Manchmal trauen sich auch Teilnehmende, die bei der Startfrage am Morgen schon erzählt haben, dass sie Bewegungsübungen gemacht haben, diese den anderen zu vermitteln. Falls Ihnen so eine Frage zu gewagt vorkommt, schauen Sie einfach, welche Bewegungsübungen Sie hier im Buch finden. Oder Sie machen ein Denkrätsel.

Selbstverständlich können / sollten Sie auch fragen, was los ist (vielleicht ist die Gruppe zwangsgeschickt worden!). Bestimmen Sie nicht über den Kopf der Gruppe und deren Befinden hinweg. Holen Sie sich immer die Erlaubnis (wenigstens pro forma ...) für Bewegungs- oder Denkspiele.

Es gibt Nebengespräche zwischen zwei Teilnehmenden.

Das kommt immer wieder vor. Sie müssen für sich selber abwägen, wie stark Sie sich dadurch gestört fühlen. Falls Ihre Konzentration darunter leidet (bei mir persönlich ist das so – das Hörvermögen lässt ja auch leider mit dem Alter nach ... darauf können Sie auch scherzend hinweisen), sollten Sie in einem ersten Schritt immer wieder lange hinsehen zu dem schwätzenden Paar; wenn das nicht wirkt, machen Sie einfach eine Sprechpause, dabei sollten sie aber unbedingt lächeln oder grinsen); Sie können auch näher herangehen und zum Beispiel mit den Nachbarn der Quasselstrippen Ihrerseits ein Gespräch beginnen (Vorsicht, dass das nicht aggressiv wirkt!).

Ideal wäre, wenn Sie sich nicht gestört fühlen würden und auch die anderen Teilnehmenden sich dadurch nicht gestört fühlen – immerhin sind das alles erwachsene Menschen, die auch für sich selbst Partei ergreifen können. Andererseits erwarten die anderen Teilnehmenden, dass Sie für Disziplin im Seminar sorgen – ein Balanceakt ...

Mancher Mann nutzt Seminare, um Teilnehmerinnen anzufirten; es kann dann sein, dass er sich in seinen Flirtbemühungen durch Sie gestört fühlt; nehmen Sie es nicht persönlich ...

Auf jede Antwort müssen Sie ewig lang warten. Alles zieht sich.

Hier gilt dasselbe wie oben (wenn die Gruppe da sitzt und schweigt oder macht einen lustlosen Eindruck). Das kommt zum Glück nur sehr selten vor. Manchmal hilft wirklich nur: Freuen Sie sich auf den Feierabend ... Ab und zu wundert man sich, wie euphorisch positiv die Feedbackrunden in so lethargischen Gruppen ablaufen können, wirklich!

Ein Teilnehmer kritisiert Sie und das Seminar wieder und wieder.

Vielleicht hat er eine Profilierungssucht. Vielleicht hält er es für einen wichtigen Bestandteil seiner Persönlichkeit, ein selbst ernannter „kritischer Geist“ zu sein. Oder er will den teilnehmenden Frauen zeigen, was für ein toller Hecht er ist. Eine bewährte Technik heißt: „Küssen und weitermachen.“ Danken Sie für den Beitrag (falls es sich um eine Frage handelte, können Sie sie in die Runde geben und von den anderen beantworten lassen) und fahren Sie in Ihrem Thema fort. Oder Sie fordern denjenigen auf, aus seiner Kritik etwas Konstruktives für die Gruppe abzuleiten (wie oben: „Ja. Und was denken Sie: Was heißt das jetzt für unser Seminar?“).

Es gibt wiederholt Diskussionen zu nebensächlichen Themen.

Liegt das daran, dass die Gruppe sich nicht für die Themen interessiert (wofür würden sie sich denn stattdessen interessieren)? Oder glaubt sie, über das Anfängerniveau schon hinaus zu sein (welche Themenvertiefung würde sie dann reizen)? In beiden Fällen können Sie einfach offen in die Runde fragen, was die Leute gern hätten. Oder laufen Hahnenkämpfe ab, weil die Teilnehmenden sich aus anderen Kontexten kennen und nun ihre normalen Spielchen spielen (mit dem Unterschied, dass diesmal Sie die Leidtragende sind)? Das ist ärgerlich und anstrengend, aber kommt manchmal vor, insbesondere wenn es sich um selbständig agierende höhere Führungskräfte handelt („kleine Fürsten“). Da hilft nur: durchhalten; sich in der Runde Verbündete suchen, die sich wirklich für das Thema interessieren; immer wieder von Geplänkel die Diskussion wieder zurückführen zum eigentlichen Thema.

Den Trainerleitfaden „Gesund führen – sich und andere! Trainingsmanual zur Förderung der psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb“ können Sie im Buchhandel bestellen oder unter www.do-care-shop.de. Er kostet 39,80 € in D.