

Stolpersteine bei einem Workshop – schwierige Situationen (einfach) meistern

Bereits im Vorfeld des Workshops können Sie durch eine gute Vorbereitung und Gestaltung des Workshops Stolpersteine aus dem Weg räumen. Wenn es während des Workshops trotzdem zu schwierigen Situationen kommt, ist vor allem Ihre Einstellung entscheidend. Betrachten Sie die (mögliche) Vielfalt an Einstellungen und Eigenschaften als bereichernd und gehen Sie möglichst wertschätzend mit allen Teilnehmenden und Beiträgen um. Damit schaffen Sie bereits eine gute Ausgangsposition für den erfolgreichen Einsatz der folgenden Techniken.

Stolperstein 1: Wie können Sie mit kritischen Einwänden umgehen?

Verstehen Sie Einwände als Zeichen für Interesse. In der Regel möchten sich kritische Teilnehmende vertieft mit dem Thema auseinandersetzen. Nutzen Sie Einwände als Chance, um das tiefere Verstehen der Teilnehmenden zu fördern. Hilfreich können dabei folgende Punkte sein:

- **Ausreden lassen:**
Hören Sie dem Beitrag des Teilnehmenden aktiv zu und fragen Sie nach, wenn etwas unklar bleibt. Damit bringen Sie Ihre Wertschätzung für den Teilnehmenden und ihr/sein Interesse zum Ausdruck.
- **Wertschätzung des Beitrags:**
Zeigen Sie sich grundsätzlich wertschätzend gegenüber dem Beitrag und stimmen Sie ggf. zu.
- **Notieren und verschieben:**
Wenn der Einwand gerade nicht zum Thema oder der Situation passt, notieren Sie ihn für alle sichtbar für einen späteren Zeitpunkt. Damit zeigen Sie, dass Sie den Beitrag ernst nehmen und nicht übergehen.
- **Referenzen einbringen:**
Greifen Sie auf spezifische Beispiele aus Ihrer Erfahrung zurück, um Ihre Aussagen zu untermauern.
- **Gruppenarbeit:**
Sie können auch Gruppenarbeiten gezielt dafür nutzen, um die Teilnehmenden selber die (meist vorhandenen) zwei Seiten der Medaille (z.B. Chancen und Risiken einer Neuerung) zu beleuchten und Sie so zu kritischem Denken anzuregen. Gleichzeitig wird Ihnen damit eine bessere Planbarkeit und Vorbereitung auf Einwände ermöglicht. Thematisieren Sie diese im Anschluss und entkräften Sie sie (ggf.).
- **Vorbereitung auf Einwände:**
Überlegen Sie sich selbst im Vorfeld, was mögliche Einwände sein könnten und mit welchen Argumenten Sie auf diese reagieren könnten.
- **Einwände vorwegnehmen:**
Haben Sie den Workshop schon mehrmals gegeben, kennen Sie die häufigsten Einwände. Thematisieren Sie diese gezielt zu Beginn des Seminars oder einer bestimmten Einheit.



Stolperstein 2: Wie können Sie mit Widerstand umgehen?

Widerstand ist vielfältig und kann offen oder verdeckt erfolgen. Hinweise, an denen Sie offenen Widerstand erkennen können, sind: Schweigen und Passivität, Verweigerung von Arbeitsaufträgen, Nichteinhalten von Vereinbarungen, Provokation, Störungen, Aggression oder „Aufhetzen“ anderer. Mögliche Zeichen von verdecktem, unterschwelligem Widerstand sind: Verspätungen, Überangepasstheit, Ablenkung vom Thema, Zynismus, Vortäuschen von Unwissenheit oder Zweifel an der Kompetenz des Workshopleitenden.

Gründe für Widerstand können u.a. Schwierigkeiten eines Teilnehmenden sein, den Inhalt des Workshops zu verstehen, Angst, unfreiwillige Teilnahme, unterschiedliche Wissensstände und/ oder Interessen der Teilnehmenden, psychische Belastung eines Teilnehmenden, ungünstiger Zeitpunkt des Workshops (z.B. Überlastung der Teilnehmenden) oder gruppendynamische Prozesse (z.B. Suche nach einer Hierarchie in der Gruppe).

Welche Möglichkeiten haben Sie nun, auf den Widerstand zu reagieren?

Ignorieren: In einigen Fällen kann sich der Widerstand von selbst – ganz ohne Ihr Zutun – auflösen. Allerdings kann es auch zu Aufschaukelungsprozessen kommen und Konflikte können eskalieren. Bedenken Sie daher, wann und wie lange Sie über den Widerstand hinwegsehen und wann es angebracht ist, die Taktik zu wechseln. In der Regel gilt: Ignorieren kann nur eine kurzfristige Lösung sein.

Handeln: Sie können indirekt und/ oder direkt auf Widerstand eingehen.
Indirektes Eingehen durch Variationen der Sprechlautstärke, Sprechpausen, Blickkontakt, Metaphern und Analogien, Wechsel der didaktischen Methoden, Verantwortungsübertragung an einen bestimmten Teilnehmenden oder – im Notfall – kurze, verordnete Pausen (z.B. für Einzelgespräche).
Direktes Eingehen mithilfe von Ich-Botschaften, konkreten Beispielen und Beobachtungen oder direkter Bezugnahme auf eine (mögliche) Entstehung von Widerstand schon zu Beginn des Seminars. Versuchen Sie stets das Problemverhalten eher zu beschreiben und nicht zu bewerten.

Anwendung der Motivierenden Gesprächsführung: Dies ist eine Methode, um Personen zu einer Veränderung zu motivieren. Menschen, die etwas ändern wollen, sind oft ambivalent, d. h. sie sehen die Nachteile der bestehenden Optionen - aber eben auch die Vorteile. Mittels MI werden diese Ambivalenzen aufgezeigt und aufgelöst. Dies gelingt, indem Sie offene Fragen stellen, aktiv zuhören, würdigen und zusammenfassen. Zudem sollten Sie Aussagen des Gegenübers, die für die Veränderung sprechen, aufgreifen und vertiefen. Mehr dazu erfahren Sie auf der Seite zu [„Motivierende Gesprächsführung“ im Präventa-Wiki](#).

Eine Musterlösung für den richtigen Einsatz und das perfekte Timing der verschiedenen Taktiken gibt es nicht. Seien Sie flexible und setzen Sie die Methoden je nach Situation, Ort, Zeit und Teilnehmenden ein. Fangen Sie dabei mit den „schwächeren“ Mitteln an, bevor Sie zu härteren Mitteln greifen. Versuchen Sie generell nie gegen den Widerstand zu arbeiten.

Stolperstein 3: Wie können Sie mit unfreiwilligen Teilnehmenden umgehen?

Es ist nicht immer der Fall, dass alle Teilnehmenden freiwillig bei dem Workshop mitmachen. Bei unfreiwilligen Teilnehmenden kann es häufiger zu Widerstand kommen, als bei freiwilligen. Auch die Motivation während des Workshops wird sich in beiden Gruppen grundlegend voneinander unterscheiden. Beziehen Sie etwaiges Problemverhalten von unfreiwilligen Teilnehmenden (erst einmal) nicht auf Ihr eigenes Verhalten oder Ihre Kompetenzen, sondern auf den Zwang von außen. Unfreiwillige Teilnehmende fühlen sich möglicherweise nicht gesehen bzw. erstgenommen in ihren Wünschen und Bedürfnissen.

Als Workshopleitende/r können Sie in die schwierige Situation kommen, dass die Anforderungen Ihres Auftraggebenden nicht mit den Erwartungen und Wünschen der (unfreiwilligen) Teilnehmenden übereinstimmen. Gerade hier spielen die Themen Macht und Autorität eine größere Rolle. Workshopleitende sind aufgrund ihrer Rolle „mächtiger“ als die Teilnehmenden. Ein gesunder, konstruktiver Einsatz ihrer ggf. vorhandenen „Machtinstrumente“ (z.B. Anwesenheitslisten) und „Machtsymbole“ (z.B. Zugang zu bestimmten Arbeitsmitteln) kann Klarheit, Respekt und Vertrauen fördern und Grenzen aufzeigen.

Folgende Tipps können Ihnen beim Umgang mit (Widerstand von) unfreiwilligen Teilnehmenden helfen.

- Nehmen Sie Widerstand ernst und überlegen Sie, warum bzw. wofür die Person diesen einsetzen könnte
- Auch hier gilt: Fangen Sie dabei mit den „schwächeren“ Mitteln an, bevor Sie zu härteren Mitteln greifen
- Tappen Sie nicht in typische Fallen: Solidarisierung mit Teilnehmenden, Übernahme von deren Aufgaben, etc.
- Zeigen Sie eine wertschätzende Haltung und lassen Sie keine Zweifel an Ihrer Expertise aufkommen
- Nehmen Sie sich Zeit, um eine konstruktive Arbeitsbeziehung zu den Teilnehmenden aufzubauen
- Erkennen sie eine mögliche unfreiwillige Teilnahme und thematisieren Sie diese ggf.
- (Er-)klären Sie Ihre Aufgabe bzw. Ihren Auftrag
- Erfragen Sie die Erwartungen der Teilnehmenden und machen Sie klar, welche Sie davon umsetzen können und wo es möglicherweise Grenzen gibt
- Legen Sie zu Beginn mit den Teilnehmenden spezifische und realistische Ziele und einzelne (Ziel-) Etappen. Formulieren Sie gemeinsam Kriterien, an denen sie den Erfolg festmachen können.

Versuchen Sie auch gezielt die positiven Aspekte der Situation wahrzunehmen: Unfreiwillige Teilnehmende können Ihr Interesse an einem Thema entdecken, mit dem sie sonst nicht in Kontakt gekommen wären. Zwang kann den Teilnehmenden auch als Vorwand bzw. Rechtfertigung für die Teilnahme am Workshop dienen, um das eigene (positive) Selbstbild aufrechtzuerhalten.

Stolperstein 4: Wie können Sie mit Kritik umgehen?

Sehen Sie Kritik als Chance, um sich und Ihre Arbeit zu reflektieren und zu verbessern. Differenzieren Sie zwischen Kritik an Ihrer Person und Kritik am Inhalt bzw. Aufbau des Workshops – fragen Sie bei Unklarheiten nach. Jede Kritik ist eine subjektive Rückmeldung. Fragen Sie andere Teilnehmende bei Kritik am Aufbau des Workshops, ob Sie die kritisierten Aspekte auch so wahrnehmen. Wenn die Vorgehensweise verändert wird, sollte dies von der Mehrheit der Teilnehmenden akzeptiert werden.

Hinter der Kritik von unfreiwilligen Teilnehmenden kann sich auch eine unerfüllte Erwartung bzw. Wunsch verbergen. Versuchen Sie diesen zu ermitteln (z.B. „Was erwarten Sie vom weiteren Verlauf des Workshops?“). Überprüfen Sie im Anschluss die Realisierbarkeit des thematisierten Wunsches. Es kann aber manchmal auch ausreichen, sich für die Rückmeldung einfach (nur) zu bedanken.

Vermeiden Sie es generell, auf Kritik unmittelbar mit Rechtfertigungen oder Gegenangriffen zu reagieren. Hören Sie aktiv zu und räumen Sie Unklarheiten aus dem Weg. Bei unsachlichen Einwänden oder bei persönlichen Angriffen empfiehlt es sich klare Grenzen aufzuzeigen und eine konstruktive Gesprächskultur einzufordern.

An folgenden Schritten können Sie sich vor allem in Vier-Augen-Gesprächen orientieren:

1. Wenn Sie negatives Verhalten wahrgenommen haben, beschreiben Sie dieses neutral
2. Beschreiben Sie Ihr Gefühl in dieser Situation
3. Fragen Sie Ihr Gegenüber nach ihrer/ seiner Wahrnehmung und/ oder Gründen für das Verhalten
4. Vereinbaren Sie gemeinsam das weitere Vorgehen
5. Falls das negative Verhalten weiterhin bestehen bleibt: kommunizieren Sie ganz klar mögliche weitere Schritte

Stolperstein 5: Was tun Sie, wenn keiner etwas sagt?

Manchmal wirft man eine Frage in den Raum und zurück kommt nur – Stille. Das kann für die Person, die „vorne“ steht, sehr unangenehm sein. Wie können Sie mit solchen Situationen umgehen?

Um diese Frage zu beantworten, ist es erstmal wichtig zu verstehen, was der Grund für die Stille ist. Wir haben Ihnen für verschiedene Ursachen Handlungsmöglichkeiten zusammengestellt:

- **Die Teilnehmenden brauchen Zeit, um über ihre Antwort nachzudenken:** Wenn Sie eine Frage stellen, brauchen die Teilnehmenden Zeit, um Ihre Frage zu verarbeiten und sich eine Antwort zu überlegen. Geben Sie Ihnen diese Zeit, auch wenn sich die Pause für Sie eventuell unangenehm lang anfühlt. Zählen Sie zum Beispiel still für sich bis 10, nachdem Sie eine Frage gestellt haben.
- **Die Teilnehmenden haben nicht das Gefühl, dass Sie ein echtes Interesse an ihren Beiträgen besteht:** Wenn die Teilnehmenden denken, dass Ihre Beiträge nicht wichtig genommen werden, dann werden Sie sich zurückhalten. Zeigen Sie den Teilnehmenden deshalb Ihr Interesse. Im Folgenden werden Ihnen ein paar Möglichkeiten genannt, wie Sie Ihr Interesse verdeutlichen können:
 - Wenden Sie sich der sprechenden Person zu. Nicken und lächeln Sie immer mal wieder, um Ihre Aufmerksamkeit zu verdeutlichen.
 - Wenn Sie keine Antwort bekommen, können Sie den Teilnehmenden noch einmal erklären, warum Ihnen hier die Beiträge der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Zum Beispiel können Sie nochmal verdeutlichen, dass Veränderungen nur möglich sind, wenn das Problem verstanden wird – dafür braucht es Beispiele der Mitarbeitenden.
 - Fragen Sie nochmal nach, wenn Sie Beiträge nicht richtig verstehen.
 - Wenn Sie Ideen sammeln, notieren Sie diese für alle sichtbar.
- **Die Teilnehmenden haben Angst, was Falsches zu sagen:** Auch wenn Teilnehmende Angst haben, was Falsches zu sagen, werden Sie sich zurückhalten. Dafür ist es wichtig, dass Sie bereits zu Beginn klarmachen, dass alles Gesagte unter den Anwesenden bleibt. Sie können auch anonyme Rückmeldungen ermöglichen: z. B. indem ein „Vertreter“ für das Team benannt wird, der dann nach Absprache mit dem Team ein Beispiel ohne Personenbezug gibt oder mehrere Beispiele aus dem Team sammelt. Wie Sie generell das Vertrauen Ihres Teams in Sie stärken, erfahren Sie in diesem [Handout](#).

Noch ein aller letzter Tipp zum Schluss: Wenn Sie nicht wissen, warum Sie keine Rückmeldung aus dem Team bekommen – dann fragen Sie nach. Schildern Sie Ihren Eindruck, dass Sie wenig Reaktion bekommen von den Mitarbeitenden und Sie nicht einordnen können, woran das liegt. Dann fragen Sie Ihre Mitarbeitenden nach dem Grund und ob Sie etwas tun können, um mehr Reaktionen zu erhalten.

Quelle:

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2012). *Motivational interviewing: Helping people change*. NY: Guilford press.

Prohaska, S. (2017). *Training in der Praxis: Trainerkompetenz auf den Punkt gebracht*. Jungfermann Verlag GmbH.