

Inhalt

1	Einleitung	11
1.1	„Wenn's mal richtig knallt“: Keine Angst vor schwierigen Workshops	11
1.2	Wozu ein Buch über Schwierigkeiten?	11
1.3	Da liegt der Hund begraben: Ursachen für schwierige Situationen	12
1.3.1	Was ist eigentlich wirklich schwierig?	13
1.3.2	Der Weg zu echter Stärke	13
1.3.3	Geborene Frontschweine oder erlernbares Handwerk: Was kann Talent leisten?	16
1.3.4	Die 4+1 Lernstufen zur Meisterschaft	17
1.4	Die Drei-Ebenen-Profis – bei Schwierigkeiten klar im Vorteil . . .	20
1.5	Die Basiskompetenzen des starken Trainers	21
1.6	Das kleine Geheimnis des Trainererfolgs	25
2	Gekonnt scheitern: Klassiker für den Misserfolg	27
2.1	Wenn Sie ein wirklich frustrierter Trainer werden wollen ... <i>Thomas Rößle</i>	27
2.2	Die 5 Klassiker: Erfolgreiche Trainertypen und ihre Eigenheiten . .	30
1	Der Besserwisser-Trainer	30
2	Der Lehrer-Schüler-Typ	31
3	Der Angsthasen-Trainer	31
4	Der Allesverstehender und Dauergrinsender	32
5	Der Kämpfer und Gegenhalter	32
2.3	Die 12 Freunde und Feinde des Workshop-Erfolgs	33
1	Fleiß statt (innere und äußere) Faulheit	33
2	Energie statt Langeweile	34
3	Hundertprozentige Präsenz statt Ablenkung	34
4	WIR statt ICH	35
5	Bescheidenheit statt Eitelkeit	35
6	Meister des Fachs statt Selbstüberschätzung	36
7	Souveräne Ruhe statt Hektik	37
8	Flexibilität statt Starrsinn	38
9	Schonungslose Ehrlichkeit statt Feedback-Wolken	38
10	Natürliche Nähe statt Fassade	39
11	Reife Stärke statt kindliche Reflexe	39
12	Frischer Humor statt Ernststarre	40

3	Sprudelnde Quellen für den Problemlöser	41
3.1	Workshop-Probleme – vom Hirnforscher erklärt	41
3.2	Workshop-Probleme – über persönliche Denkstile erklärt	
	<i>Thomas Rößle</i>	46
3.2.1	Gruppendynamik nach HBDI® gestalten	46
3.2.2	HBDI® und mein eigener Trainingsstil	47
3.2.3	HBDI® in der Übersetzung der Trainerrolle	48
3.2.4	HBDI® in der Übersetzung der Teilnehmerrolle	48
3.2.5	Gemischte Workshop-Gruppen: Wo gibt es Konfliktpotenzial?	51
3.3	Workshop-Probleme – gruppendynamisch erklärt	
	<i>Thomas Rößle</i>	52
3.3.1	Vier Blickwinkel auf Konflikte in Workshops	52
3.3.2	Die vier Konflikte auf der Metaebene spiegeln	53
3.4	Workshop-Probleme – transaktionsanalytisch erklärt	55
3.4.1	Welche Transaktionen erschweren Workshops?	55
3.4.2	Destruktive Antreiber von Teilnehmern und Trainern	57
3.4.3	Das stressige Drama-Dreieck im Workshop	59
3.4.4	Die schönsten Psychospiele mit Teilnehmern	61
3.4.5	Teilnehmer o.k., Trainer o.k.?	62
3.5	Workshop-Probleme – mit Schattenarbeit erklärt	63
3.6	Workshop-Probleme – philosophisch erklärt	66
3.6.1	Marc Aurel – Trainer als bescheidene Führungspersönlichkeiten?	66
3.6.2	Seneca – Trainer mit stoischer Grundhaltung?	67
3.6.3	Meister Eckhart – wie ist meine Ambition zur Gruppe?	68
3.6.4	Erich Fromm – vom Haben zum Sein im Umgang mit Workshop-Gruppen?	69
3.6.5	Anselm Grün – ein Mönch als Trainer?	70
3.7	Workshop-Probleme – spirituell erklärt	72
4	Haltung schlägt Tool – Grundhaltungen gegen Schwierigkeiten ..	75
4.1	(M)eine Trainingsphilosophie	75
4.2	Starke Haltungsbilder	76
4.2.1	Auf der Welle reiten wie ein Surfer	76
4.2.2	Wildwasser-Rafting – die Mannschaft im flachen Teil einstimmen	77
4.2.3	Vom Autofahren zum Jetfliegen – zwei Welten	78
4.2.4	Wie isst man einen Elefanten? – in kleinen Stücken	79
4.2.5	Tief in das Trampolin springen – dann kommen wir höher raus	80

4.3	Die 42 Mantras, die den Unterschied machen	82
4.3.1	Die 12 Lösungssätze für mich als Trainer und Moderator	82
	1 Ich bin ich.	82
	2 Der Kern ist unangreifbar.	82
	3 Ich bin Teil der Gruppe und in einer anderen Rolle.	83
	4 Sage immer die Wahrheit, aber sage die Wahrheit nicht immer.	83
	5 Verbinde Tiefe nie mit Schwere, sondern mit Leichtigkeit	83
	6 Die Situation ist dein Coach.	84
	7 Ich lerne, indem ich lehre.	84
	8 Ich liebe meine Teilnehmer.	84
	9 Ich liebe mein Thema.	85
	10 Der Trainer macht nur Angebote.	85
	11 Da habe ich einen Fehler gemacht. Das weiß ich nicht. Da brauche ich Ihre Hilfe.	85
	12 Ich brauche den Auftrag nicht.	86
4.3.2	Die 7 Lösungssätze für meine Gruppen	86
	1 Teilnehmer sind Kunden.	86
	2 Die Weisheit liegt in der Gruppe.	86
	3 Die Gruppe kann sich selbst helfen.	87
	4 Fehler der Teilnehmer sind Fehler des Trainers.	87
	5 Fehler des Trainers bleiben Fehler des Trainers.	87
	6 Erfolge der Teilnehmer gehören den Teilnehmern.	87
	7 Erfolge des Trainers sind gemeinsame Erfolge der Gruppe	88
4.3.3	Die 8 Lösungssätze für meine Workshop-Methoden	88
	1 Zielsetzung bestimmt Methode.	88
	2 Spannende Geschichten schlagen Medien und Methoden.	88
	3 Das Einfachste ist immer das Schwierigste.	89
	4 Voller Einsatz bringt Erfolg, halber Einsatz bringt gar keinen Erfolg.	89
	5 Disziplin ist die Grundlage von Freiheit.	89
	6 80 Prozent sind Perfektion.	89
	7 Gehe vom Müssen zum Dürfen.	90
	8 Haltung schlägt Tool.	90
4.3.4	Die 15 Lösungssätze für Probleme im Workshop	91
	1 Es gibt keine schwierigen Teilnehmer, nur Teilnehmer, mit denen du noch Schwierigkeiten hast.	91
	2 Es gibt kein schlechtes Publikum, nur unpassende Trainingsdesigns und nicht passende Trainer.	91
	3 Ich muss nicht jeden Teilnehmer gewinnen.	91
	4 Hinter jedem schwierigen Verhalten steht eine positive Absicht, die sich im Moment nicht besser äußern kann.	91

5	Löse die Probleme, solange sie klein sind.	92
6	Tempo runter in Phase 1, Tempo rauf in Phase 2.	92
7	Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes. ...	92
8	Für jede Schwierigkeit gibt es ein passendes Verhalten. .	92
9	Wo viel Mist ist, kann viel Kompost entstehen.	93
10	Bei Disputen gewinnt immer der Optimist.	93
11	Keine öffentliche Aussage ist ein Problem.	93
12	Katastrophen werden ohnehin gedacht.	93
13	Alles Schlechte ist kurzfristig süß und langfristig bitter. Alles Gute ist kurzfristig bitter und langfristig süß.	94
14	Schwierige Menschen haben Schwierigkeiten.	94
15	Jeder Workshop verläuft suboptimal.	94

5 Probleme lösen – Schritt für Schritt 95

Phase 1:	Vor der Auftragsklärung	95
Phase 2:	In der Auftragsklärung	96
Phase 3:	In der Konzeption des Workshops	101
Phase 4:	In der Startphase der Veranstaltung	105
Phase 5:	Der Vulkan beginnt zu brodeln	112
Phase 6:	Die Störung ist heiß – Der „Notfall-Schaltplan“ <i>Thomas Rößle</i>	114
Phase 7:	Nach der ersten Welle ist vor der nächsten Welle	116
Phase 8:	Im tobenden Orkan des Konflikts	117
Phase 9:	Spätere Fortsetzung bis zum Schluss	119
Phase 10:	Nach Abschluss des Workshops	121

6 Die Klassiker: 21 schwierige Gruppensituationen und ihre Lösungen 123

1	Ein vorheriger Workshop ist misslungen (anderer Trainer war im Einsatz)	124
2	Der Workshop findet in einer kritischen Firmensituation statt	125
3	Die Gruppe ist sehr heterogen in ihren Vorerfahrungen und Bedürfnissen	125
4	Wir haben technische Störungen, ungeeignete Räume, Lärm von außen	126
5	Unruhe durch verspätete Teilnehmer	127
6	Andere Themen sind in der Einladung genannt	128
7	Die Vorbereitung und Organisation des Workshops war nicht optimal	130
8	Scheue Zurückhaltung von Teilnehmern in einem offenen Seminar .	130

9	Unfreiwillige Teilnehmer	131
10	Die Gruppe will nur Spaß haben im Workshop, zunächst kein ernsthaftes Arbeiten möglich	132
11	Viele Seitengespräche von Teilnehmern mit ihren Sitznachbarn stören die Veranstaltung	132
12	Der dominante Vorgesetzte in der Gruppe	133
13	Die Teilnehmer können schon alles	134
14	Cliquenbildung innerhalb der Gruppe	134
15	Die faktenorientierte, unemotionale Gruppe	135
16	Die Gruppe will sich losgelöst vom Thema nur über die eigene Firma ereifern	135
17	Teilnehmer zeigen gegenseitig eine negative Profilierungswut	136
18	Unmotivierte „Opfer-Spieler“ dominieren die Gruppe	137
19	Die fachliche Kompetenz des Trainers wird von der Gruppe angezweifelt	138
20	Persönliche Angriffe – auch unter der Gürtellinie – gegen den Trainer	138
21	Die Gruppe solidarisiert sich still und heimlich gegen den Trainer..	139
7	Die 16 schwierigen Teilnehmer – was tun?	140
1	Der übereifrige Musterschüler	142
2	Der schüchterne Introvertierte	142
3	Der geistig Abwesende	144
4	Der übertrainierte Seminartourist	145
5	Der ewige Pessimist	146
6	Der „Um-das-Becken-herum-Läufer“	148
7	Der dickhäutige Betonkopf	149
8	Der aggressive Kämpfer	150
9	Der arme Clown	154
10	Der schleichende Verkrümler	156
11	Der naive Gruppennerve	157
12	Der langatmige Schwätzer	158
13	Der Ja-aber ...-Besserwisser	161
14	Der dominante Co-Trainer	162
15	Der un-kooperative Pfeilschieser	164
16	Der heimliche Aufwiegler	165
8	Die praktische Toolbox für den Sofortgebrauch	167
8.1	Checkliste zur Auftragsklärung	168
8.2	Die Stimmungskurve: Achterbahn fahren im Workshop	171

8.3	Vier Stimmungs- und Erregungszustände von Gruppen	175
8.4	Energie hoch drei für Workshops	177
8.5	Die 12 Tipps zum persönlichen Auftritt	179
8.6	Im Triple A des Trainers springen	180
8.7	Mit dem „Flow“ durch Workshop-Probleme	181
8.8	Die Prolepse-Technik der alten Griechen	183
8.9	Die Amulett-Technik: klein-groß-klein	184
8.10	Mit 4-MAT anmoderieren	186
8.11	Systemische Fragen und Interventionen	187
8.12	Effektive Kommunikation mit dem House of Being	190
8.13	In „zählen“ Workshops provozieren	193
8.13.1	Provokation als grundlegende Technik	193
8.13.2	Die Provokation als kurze Intervention im Workshop	197
8.13.3	Beispiele und typische Sätze der Provokation im Workshop ..	199
8.14	Mit Einwänden im Workshop umgehen	201
8.15	Die Moderationsmethode: Einwände zur Abstimmung bringen .	203
8.16	Mit persönlichen Angriffen umgehen	204

9 Ich hab da mal 'ne Frage – Darf ich 206

Literatur zur Vertiefung	211
Die Autoren	213
Stichwortverzeichnis	215