

## UMGANG MIT KRITIK IN SEMINAREN

# Filter für Feedback



Foto: thomas-bethge/iStock

*Wird ein Trainer, eine Beraterin oder ein Coach für sein bzw. ihr Seminar kritisiert, gilt: Feedback untersuchen und die Umstände herausfiltern, für die er/sie nichts kann.*

**Hagelt es im Anschluss an ein Seminar Kritik, liegt das nicht unbedingt am Weiterbildungsprofi oder den angebotenen Inhalten, sondern oft an diversen Begleitumständen, für die der Trainer, die Beraterin oder der Coach nicht viel kann. Um nicht von unnötigen Selbstzweifeln überrollt zu werden, empfiehlt der Trainer Marius Jost, negatives Feedback genau unter die Lupe zu nehmen.**

Irgendwann passiert es jedem Weiterbildungsprofi: Am Ende eines Seminars oder Workshops hagelt es negatives Feedback oder sogar harsche Kritik. „Macht nichts!“, meldet sich im Geiste dann sofort der Selbstschutz als erster Impuls. „Negatives Feedback ist gut, denn es hilft mir dabei, bessere Seminare zu halten.“ Doch zu Hause im Bett oder unter der Dusche fängt es sich dann an zu drehen – das Gedankenkarussell der Selbstzweifel und des schlechten Gewissens: „Hätte ich doch besser einen anderen Einstieg

gewählt.“ „Es lag bestimmt an Methode XY. Vielleicht hätte ich in diesem Kontext doch besser auf Methode YZ zurückgreifen sollen.“ „Irgendwie war ich echt nicht gut drauf heute.“

In solchen Situationen ist es ratsam, kurz innezuhalten, durchzuatmen und sich vor Augen zu führen: Häufig liegt es gar nicht an dem Trainer, der Beraterin oder dem Coach bzw. den angebotenen Inhalten, dass Feedback und/oder Evaluationen schlecht ausfallen. In den meisten Fällen sind es vielmehr eine Reihe von

Begleitumständen, die Teilnehmende zur Kritik treiben – etwa eine abweichende Vorstellung von den Seminarinhalten oder dem Format. Um diese Begleitumstände, für die Weiterbildungsprofis in der Regel nichts können, von wirklich begründeter Kritik an didaktischem Vorgehen oder fachlichem Know-how unterscheiden zu können, empfiehlt es sich, negatives Feedback nach bestimmten Gesichtspunkten zu filtern.

Dafür notiert sich der Trainer, die Beraterin oder der Coach die negativen O-Töne der Teilnehmenden unmittelbar dann, wenn sie geäußert werden. Das ist wichtig, um sie später sortieren zu können – und weil negatives Feedback sich im Kopf bereits nach kurzer Zeit zu einem einzigen großen Kritikknäuel zusammenwindet. Anschließend gilt es, das Feedback erst einmal „sacken“ zu lassen und eine Nacht über das Erlebte zu schlafen. Am nächsten Tag, wenn die Wunde nicht mehr ganz frisch und das Herzklopfen abgeklungen ist, werden die Notizen bzw. die Online-Feedback-Formulare dann noch einmal zur Durchsicht auf die persönliche Agenda gesetzt. Die Kritikpunkte werden nüchtern und sachlich betrachtet und in mehreren Stufen gefiltert.

## Filter 1: Off-topic

Nehmen wir mal an, ein offenes Seminar (ca. 16 Stunden) trägt den Titel „Neu als Führungskraft“. Es beinhaltet u.a. das Modell der situativen Führung, Elementares zu verschiedenen Arten von Mitarbeitergesprächen, Grundlagen der Motivation und Delegation, ein wenig Zeitmanagement und rechtliche Basics – Themen, die in der Beschreibung des Seminars vorab genauso angekündigt wurden.

Nun gibt ein Teilnehmer am Ende der Einheit das Feedback, dass er das Seminar „zu weichgespült“ fand, weil ihm das Kaufmännische zu kurz gekommen sei. Kennzahlen nach dem Du-Pont-System bzw. „Management by Numbers“ seien eigentlich ein Muss. Er verstehe nicht, warum der Trainer nicht mehr darauf eingegangen ist. Nach wenigen Rückfragen wird klar: Der Teilnehmer kommt aus dem Controlling und verbindet Management hauptsächlich mit Kennzahlen.

Solche Fälle kommen tatsächlich häufiger vor als gedacht. Teilnehmende aus Fachbereichen besuchen Grundlagen-Seminare, in der Erwartung, mehr Basics aus ihrem Teilgebiet der Führung vermittelt zu bekommen. Wird dieses dann nur gestreift, sind sie enttäuscht und machen ihrer Enttäuschung durch Kritik Luft. Hier gilt es, sich vor Augen zu führen: Die meisten Teilnehmenden werden zufrieden sein, weil die Mehrheit bei einem Grundlagen-Seminar mit dem Titel „Neu als Führungskraft“ eben nicht nur Basics zu einem speziellen Sonderthema, sondern einen Umriss des Gesamtthemas erwartet.

Die Kritik des einen enttäuschten Teilnehmers erfolgt somit gewissermaßen

„off-topic“ – ein Umstand, an dem der Weiterbildungsprofi nicht allzu viel ändern kann und der einfach hin und wieder vorkommt. Manchmal ist der Durst nach einem Sonderthema durch die Kultur des Unternehmens geprägt, aus dem Teilnehmende kommen. Manchmal liegt es einfach an dem engen Fokus, den Teilnehmende mitbringen – oft ohne es zu wissen. In offenen Seminaren kann es vorkommen, dass solche Teilnehmenden früher oder später anecken.

Wer solche Situationen vermeiden will, schließt am besten vor dem Seminar einen soliden Seminarvertrag mit den Teilnehmenden. Zu Beginn des Seminars wird die Agenda dann noch einmal genau vorgestellt und ggf. um Punkte, die den Teilnehmenden besonders wichtig sind, ergänzt. Und wenn es dann am Ende doch Kritik hagelt, hilft nur: sich die negative Rückmeldung nicht allzu sehr zu Herzen zu nehmen und die Teilnehmerin ggf. auf ein Seminar zu verweisen, das ihr Fachthema ausführlicher behandelt. Vielleicht gibt es auch ein paar Materialien zu dem Sonderthema, die der Weiterbildungsprofi den Teilnehmenden einfach ohne viel Aufwand „on top“ zur Verfügung stellen kann.

### Filter 2: Falsches Format

Bietet ein Weiterbildungsprofi ein Seminar mit dem Titel „Live-Online-Trainings gestalten“ an – mit einem Umfang von, sagen wir mal, sieben Stunden für eine offene Gruppe von Businesstrainerinnen und -trainer –, wird darin sehr wahrscheinlich geübt, wie Teilnehmende Live-Online-Trainings meistern. Es braucht Online-Tools und Methoden, um einen Spannungsbogen aufzubauen. Die meisten Teilnehmenden kommen

aber wahrscheinlich mit der Frage im Kopf: „Wie kann ich Teilnehmende online im Live-Training dazu bringen, sich zu beteiligen?“

Am Ende des Workshops gibt ein Teilnehmer dann das Feedback, dass er mehr Übungen und Kriterien „zur Auswahl des richtigen Lernmanagementsystems (LMS)“ vermisst hat. Auf weitere Nachfrage wird klar: Der Teilnehmer kommt aus einem großen Unternehmen. Er bekommt Druck von seiner Führungskraft, ein LMS vorzuschlagen und am besten noch im Unternehmen flächendeckend einzuführen. Mit diesem Anliegen war er im Seminar „Live-Online-Trainings gestalten“ fehl am Platz, da die Auswahl, Prüfung und Budgetierung sowie das Ausrollen eines LMS ein Prozess ist, der mehrere Abteilungen betrifft. Der Teilnehmer hätte für sein Projekt daher besser eine Beratung statt eines Trainings in Anspruch nehmen sollen. Dieses Format hätte seine Bedürfnisse wesentlich besser befriedigen können.

Ein anderes Beispiel: Vor wenigen Jahren hielt ich ein Kommunikationseminar für Führungskräfte in Frankfurt am Main. In Erinnerung ist mir noch das erbitterte Feedback einer Teilnehmerin. Sie bemängelte, dass zu wenig auf das Thema Konflikte eingegangen worden sei. Später erfuhr ich, dass sie schon seit längerer Zeit in einem fast schon erkalten Konflikt mit einer Kollegin stand, der sie ständig beschäftigte. Kein Wunder also, dass sie im Training nicht das fand, wonach sie eigentlich gesucht hatte.

Die beiden Beispiele sind leider keine Einzelfälle: Wenn sich Teilnehmende darüber beschwerten, dass eine ganz bestimmte Situation – häufig die eigene – nicht ausführlich genug besprochen worden ist, handelt es sich oft um vertane Chancen im Bereich

### SERVICE

» Miriam Wagner: Mit negativem Feedback umgehen, Training aktuell 12/20. [www.manager-seminare.de/TA1220AR03](http://www.manager-seminare.de/TA1220AR03)

*Wenn sich Teilnehmende eines Trainings darüber beschweren, dass eine ganz bestimmte Situation – häufig die eigene – nicht ausführlich genug besprochen worden ist, handelt es sich oft um vertane Chancen im Bereich Coaching oder Mediation.*

Coaching oder Mediation. Wie eine dunkelgraue Regenwolke hängt so ein individuelles Problem während des gesamten Seminartags über dem Kopf des Teilnehmers oder der Teilnehmerin. Das Gewitter entlädt sich entweder schon während des Seminars oder in der Feedback-Runde. Hinweise darauf, ob Teilnehmende das falsche Format gewählt haben, liefert ihr Verhalten – etwa, wenn ein einzelner Teilnehmer verstärkt nach einem vertraulichen Rahmen sucht, den das Training letztlich gar nicht bieten kann.

### **Filter 3: Vergleichsmodus**

Geschafft! Der Seminartag ist vorbei. Doch neben einigen wirklich guten Rückmeldungen ist auch eine dabei, die irritiert: „Ich fand das Ganze zu flach, aber wenn es den anderen geholfen hat ... Besonders die Übung XY hätte ich didaktisch klarer haben wollen, aber gut. Ich bin da eher advanced ... Haben Sie mal auf die Gruppendynamik geachtet, als wir nach der Pause wieder ...“

Feedback solcher Art hat einen behrenden Unterton – und macht sich im Bauch eines Weiterbildungsprofis häufig als Zwicken bemerkbar. Beim genauen Nachfragen wird dann schnell klar: Der Feedback-Geber bzw. die Feedback-Geberin steckt im „Vergleichsmodus“ fest. Auch in meinen Trainings ist es – wenngleich zum Glück recht selten – durchaus schon vorgekommen, dass eine Teilnehmerin

oder ein Teilnehmer einen Konkurrenzkampf mit mir als Trainer ausfechten wollte und der Meinung war, meinen Job besser erledigen zu können.

Was auch immer hinter einer solchen Haltung steckt – ob Geltungsbedürfnis oder ein Sich-als-Führungskraft-beweisen-Wollen: Fühlt sich die Kritik verletzend oder übergriffig an, werden Methoden, Trainerdreieck oder Gruppendynamik von oben herab kommentiert, könnte es sich um einen inneren Vergleich handeln. Hier hilft es, sich als Weiterbildungsprofi ins Bewusstsein zu rufen, dass es sich meist um einen unbewussten Prozess handelt und der Teilnehmer bzw. die Teilnehmerin es oft gar nicht so böse meint, wie es klingt. Zudem bleibt ein behrender Unterton auch den übrigen Teilnehmenden nicht verborgen – was in der Regel lediglich zu Au-

genrollen und Schulterzucken führt: „Hier spricht jemand, der es scheinbar besser weiß.“

Nur in seltenen Fällen ist es ratsam, dem Vergleichsstreben von Teilnehmenden wirklich Einhalt zu gebieten. Ich selbst habe einen solchen Fall bisher einmal erlebt – mit der Folge, dass meine kleine Trainerseele innerlich mit offenem Mund dastand: Eine Teilnehmerin, die schon in der ersten Pause ihre Visitenkarten an alle verteilt hatte, nutzte das Feedback im Grunde dazu, herauszustellen, wo ihre Einzigartigkeit als Mediatorin lag. Das ganze Feedback stank zum Himmel und roch nach: „Warum kann ich nicht selbst da vorne stehen und das Training geben?“ Leider ereignete sich dieser Vorfall zu Beginn meiner Trainerkarriere. Wäre ich erfahrener gewesen, hätte ich dem Ganzen früher einen Riegel vorgeschoben.

### **Filter 4: Auftraggeber-Sünden**

Nicht nur Trainer, Beraterinnen und Coachs, auch Auftraggeber sind nicht immer ohne Fehl. So kann es z.B. vorkommen, dass ein Auftraggeber nach Auftragsklärung noch Änderungen am

Ausschreibungstext vornimmt, die nicht mit dem Weiterbildungsprofi abgesprochen sind. Mir ist das vor einigen Monaten passiert: Ich war von einem Verband im Ausland beauftragt worden, ein Training (Train the Trainer) für dessen Mitglieder zu halten. Nun hat ja so mancher Verband keine großen Budgets, was aber nach außen möglichst nicht so wirken soll – sodass alles großartiger dargestellt wird, als es eigentlich ist.

So kam es wohl, dass, nachdem die Details mit dem Verband besprochen waren, die PR-Mitarbeiterin des Verban-

des den Text der Ausschreibung etwas „aufpeppte“. Sie fügte Inhalte hinzu, die gar nicht abgemacht waren. Dafür nahm sie hier und da etwas heraus, was weniger attraktiv erschien. Das veränderte den Schwerpunkt des Trainings, den ich nicht bedienen konnte, weil ich nicht darauf vorbereitet war. Zum Glück war die Verwirrung bei den Teilnehmenden relativ begrenzt. Viele hatten

sich nicht in der Tiefe mit der Ausschreibung beschäftigt – bis auf zwei. Und die zogen richtig vom Leder. Im Grunde haben diese beiden Teilnehmenden gefühlt „im falschen Training“ gesessen, sie beschwerten sich also zu Recht.

Auch wenn sich nach einem solchen Vorfall meist das schlechte Gewissen meldet: In derlei Situationen haben sich Trainer, Beraterinnen und Coachs nichts zuschulden kommen lassen, weshalb sie das negative Feedback getrost ad acta legen können. Um solchen Szenarien in Zukunft jedoch vorzubeugen, ist es ratsam, den genauen Wortlaut des Ausschreibungstextes mit dem Auftraggeber im Vorfeld abzustimmen.

## 30. Internationale Fachmesse und Kongress

zur Digitalisierung der Lern- und Arbeitswelt

Europe's #1  
in digital learning

LEARNTEC

23. – 25. Mai 2023  
Messe Karlsruhe

Premium Partner:

HAUFE.  
AKADEMIE

Jetzt parallel:

new WORK  
EVOLUTION

learntec.de

messe  
— karlsruhe



HANDOUT

# Verwendung des Filtersatzes

**Negatives Feedback nach Umständen zu filtern, für die der Weiterbildungsprofi nicht viel kann, kann unnötige Selbstzweifel fernhalten. Dennoch empfiehlt es sich, den Filtersatz nicht einfach zu beseitigen, sondern für die Qualitätsverbesserung zu nutzen.**

## 1. Wie kann ich Off-topic-Feedback vorbeugen?

Damit Feedback nicht aufgrund eines unerfüllten Off-topic-Wunsches negativ ausfällt, sollte der Trainer/die Trainerin vorab in Gedanken durchgehen: Ist mein Seminarvertrag wirklich gut ausgearbeitet? Habe ich die Frage gestellt: „Welches Thema fehlt euch hier ggf. noch?“ Wie kann ich später aufkommende Themen berücksichtigen? (Beispiel: Plakat, mit der Überschrift „Das würde mich auch noch interessieren“ an der Tür des Seminarraums). Stelle ich Ressourcen bereit, die weitere Themen abdecken?

## 2. Wie kann ich das Format vermitteln?

Um das Seminar von anderen Formaten (z.B. Coaching) abzugrenzen, kann es sinnvoll sein, die Charakteristika von „Training“ aktiv anzusprechen. Zudem empfiehlt es sich, in der Mitte des Trainings die Chance für eine Retrospektive zu geben oder Raum für die Kommunikation mit einzelnen Teilnehmenden (z.B. „Mini-Sprechstunde“) zu schaffen.

## 3. Wie kann ich einen Vergleich vermeiden?

Damit es gar nicht erst dazu kommt, dass sich Teilnehmende mit dem Trainer/der Trainerin vergleichen, sollte er/sie leicht entzündliches Material bei sich suchen: Nutze ich derzeit vielleicht eine Übung, ein Sinnbild, oder sage ich ab und an einen Satz, der einen Vergleich zwischen Teilnehmenden und Trainer provozieren könnte? Entsteht an irgendeiner Stelle ggf. ein starkes Hierarchiegefälle?

## 4. Wie vermeide ich Missverständnisse bei der Ankündigung?

Um Missverständnisse – etwa im Hinblick auf den Ausschreibungstext – und falsche Erwartungen bei den Teilnehmenden zu vermeiden, ist es hilfreich,

die Ankündigung des Seminars einige Tage vor Start des Trainings zu kontrollieren (möglicherweise auch nur bei neuen Auftraggebern nötig). Zudem empfiehlt es sich, den Auftraggeber zu bitten, die eigene Mail-Adresse bei der (internen) Bewerbung des Trainings in CC zu setzen.

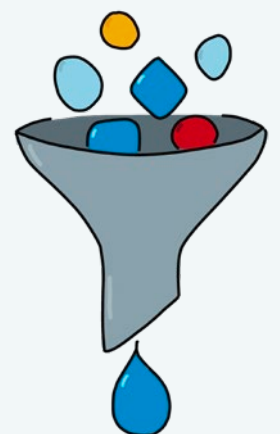
## 5. Wie kann ich einem „Rollenwechsel“ begegnen?

Damit Teilnehmende während eines Seminars nicht plötzlich in die Rolle des Auftraggebers schlüpfen, hilft es, vorab zu überlegen: Habe ich bei der Auftragsklärung gefragt, ob auch Teilnehmende aus auftraggebernahen Bereichen (wie Personal, HR) dabei sind? Habe ich die Auftraggeberin gebeten, mit ihren Mitarbeitenden das Thema „Meine Rolle im Seminar“ zu besprechen? Ist geklärt, wie ich reagieren will (oder soll), wenn ein Rollenwechsel vorkommt?

## 6. Wie kann ich negativem Feedback aufgrund eines hohen Preises vorbeugen?

Hier gilt es, die Kosten genau aufzuschlüsseln und zu überlegen: Sollte ich immer das Maximale beim Preis herausholen, oder gibt es noch ein anderes Geschäftsmodell (Persönlichkeitsprofile, Beratung, Coaching), das den Gesamtumsatz beim

Kunden in verschiedene Töpfe aufteilt? Habe ich bei fünfstelligen Summen ggf. einen wirtschaftlich unabhängigen zweiten Trainer bzw. eine Trainerin dabei, der/die bestätigen kann, wie das Training lief?



### Filter 5: Rollenwechsel

Einmal erlebte ich, dass ein Teilnehmer in einer Feedback-Runde am Ende von Tag eins eines Zwei-Tage-Seminars sagte: „Für morgen würde ich gerne das Thema X mit auf die Agenda nehmen, und die beiden geplanten Übungen streichen.“ Verwunderte Teilnehmende, überraschtes Trainerherz. Ich ging der Aufforderung auf den Grund, nachdem ich das Seminar für alle geschlossen hatte, und bekam heraus: Der Teilnehmer kam aus der Personalabteilung! Das hatte mir die Teamchefin bei der Auftragsklärung trotz Nachfrage („Wird denn jemand aus HR/der Führungsriege dabei sein?“) nicht gesagt – und so fühlte ich mich im Zwiespalt. Sollte ich die Agenda für den Folgetag inhaltlich über Bord werfen, nur um einen Teilnehmer zufriedenzustellen?

Im Gespräch mit dem Teilnehmer gab ich zu bedenken, dass meine Erfahrung und der Kenntnisstand der Teilnehmenden dagegen sprachen – und bekam zu hören: „Mein Gott, Herr Jost! Sie werden doch wohl so flexibel sein, die Inhalte zu ändern. Wir bezahlen Sie ja dafür!“ Es war passiert. Ein Teilnehmer wurde hier zum Auftraggeber. Ich dachte zuerst: „Dann komme ich ihm eben auf halbem Weg entgegen.“ Dann meldete sich meine Erfahrung: „Halb? Zur Hälfte die Teilnehmenden verärgern und zur anderen Hälfte einen zum Auftraggeber mutierten Teilnehmer?“

Ich wiegelte also ab und kontaktierte anschließend sofort die Teamchefin. Diese war außer sich vor Ärger. Es handelte sich scheinbar um einen internen Machtkampf, der über das Training ausgefochten wurde. Das Seminar wurde am nächsten Tag wie von mir geplant fortgesetzt – allerdings ohne den zum Auftraggeber mutierten Teilnehmer.

In solchen Fällen ist es wichtig, den Gründen für die gewünschte Planänderung auf den Zahn zu fühlen und den Auftraggeber zu kontaktieren. Hätte ich das nicht getan, wäre mir nie in den Sinn gekommen, dass es sich um einen internen Machtkampf handeln könnte. Das negative Feedback und der Vorwurf der fehlenden Flexibilität hätten dann wahrscheinlich noch lange Zeit an mir genagt. Durch die Klärung wusste ich jedoch, dass die Unzufriedenheit des

Teilnehmers eigentlich nichts mit mir oder meinen Inhalten zu tun hatte, sondern mit anderen Umständen. Ich konnte das negative Feedback daher guten Gewissens herausfiltern.

### Filter 6: Preis

Als ich noch bei einer großen PR-Firma angestellt war, hielt ich einmal ein umfangreiches Inhouse-Seminar „Public Relations: Building trust“ für ein chinesisches Unternehmen. Während des Seminars gab es sehr gutes Feedback, und die Teilnehmenden waren aktiv dabei. Am nächsten Morgen klingelte jedoch um 5:30 Uhr mein Handy. Der Auftraggeber beschwerte sich persönlich über die Qualität des Seminars – was meine ChefIn und mich überrascht und etwas sprachlos zurückließ.

Nach einigem Hin und Her kristallisierte sich heraus, dass der Kunde Gründe suchte, um die fünfstellige Seminarrechnung nicht zu begleichen. Scheinbar hatte es durch eine Fehlplanung intern Budgetprobleme gegeben, und der verantwortliche Manager suchte ein Bauernopfer, um sein Gesicht nicht zu verlieren. Das war dann eben ich. Letztlich bezahlte der Kunde die Rechnung, und ich konnte auch dieses negative Feedback herausfiltern, doch ich speicherte mir als Vermerk ab: Allein ein hoher Preis kann negatives Feedback provozieren.

Marius Jost ■



**Der Autor:** Marius Jost begann seine berufliche Laufbahn als IT-Analyst. Seit 2013 leitet er die Trainerausbildung der Corporate Training Academy und die Fachgruppe E-Learning des BDVT. Sein Fokus liegt auf der Team- und Organisationsentwicklung im Life-Sciences- und Technologie-Sektor. Kontakt: [ist.training](mailto:ist.training)