

Hermann Will

mini-handbuch

**Training und
Seminar**



BELTZ

Vorwort:

Brave Trainings gibt's genug. Ihre werden mutiger!

Über Jahre habe ich Konzepte und Ideen zum Trainer-Handwerk gesammelt, mit Kolleginnen und Kollegen aus dem WUP-NETZWERK gesprochen, diverse Trainer-Trainings und Trainer-Workshops durchgeführt und mit Gott und der Welt über Trainings und die Nachbardisziplinen diskutiert. Das Ergebnis haben Sie jetzt als Buch vor sich.

23 KURZE KAPITEL MIT ERPROBTEN UND INNOVATIVEN IDEEN

Da finden Sie die ganze Palette: Teilnehmeranalyse und Lernzielklärung, Planungshilfen für Ihre nächsten Trainings, pffiffige Qualifizierungsdesigns, eine Vielzahl an Methoden und Energiebringern zwischen »erprobt« und »schräg«, Medien (auch jenseits der Folien-schlacht), Einstiege und Schlusspunkte, Strategien für Erfolgs- und Transfersicherung, Anregungen zur Raumnutzung und »Was-tu-ich-wenn-Hilfen« für schwierige Situationen.

DER HINTERGRUND DIESES BUCHS

Schrittweise bin ich in Trainings, Workshops und große Lernveranstaltungen hineingewachsen: Als Trainer-Trainer für die Siemens AG über Fortbildungen für Erzieher und Lehrer, als Lehrtrainer der IHK Akademie München und Oberbayern und dann für immer mehr Unternehmen und Institutionen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in Vietnam. Ich habe Bücher geschrieben über Evaluation, über »Zielarbeit in Organisationen« und über Lernmedien (»Mit den Augen lernen«). Weiterhin erschienen »Das große Workshop-Buch«, das »Mini-Handbuch Vortag und Präsentation« sowie »Info,

Lern- und Change-Events« als Ideenbuch für Veranstaltungen. Und jetzt eben dieses neue »Mini-Handbuch Training und Seminar«.

SIEBEN GLAUBENSsätze ZUM »LEBENDIGEN LERNEN«

Als Pragmatiker bin ich vorsichtig mit Philosophien und Theorien. Aber einige Grundannahmen sind mir wichtig. Sie sind Hintergrund dieses Buchs – jenseits des Handwerklichen.

1) JEDER TEILNEHMER UND JEDES TRAINING IST ANDERS – JEDER TRAINER AUCH: Standardisierte Ablaufpläne stoßen da schnell an ihre Grenzen. Das spricht für flexible Planung und Werkstattdesigns. Schließlich kommt es immer anders, als man denkt. Das ist gerade der Reiz.

2) TRAININGS ZWISCHEN PREDIGT, WORKSHOP UND LERN-EVENT: Der Blick über die Formatgrenzen kann nicht schaden. Nicht immer nur in »Vortrag« und »Schulung« denken! Da schmort man zu sehr im eigenen Saft. Energie bringen Anleihen aus anderen Veranstaltungskulturen – punktuell dosiert.

3) ANDERS ALS ÜBLICH: Brave Trainings hinterlassen wenig Spuren. Völlig »ver-rückt« wäre hingegen zu viel des Guten. Gesucht sind Abweichungen vom Üblichen auf mittlerem Niveau. Schon einige variierte Planungsparameter und ein wenig mehr Aktivierung und Inszenierung bringen Schwung ins Training.

4) AUF DIE LERNENERGIE ACHTEN: Jeder kennt »hochenergetische« Trainingsphasen mit Wachheit und Lernlust. Diese »Lernenergie« speist sich aus Motivation, Inhalten, Methoden, dem Lernklima und dem Spirit der Veranstaltung. Andererseits gibt es energielose Zeiten mit schlechter Lernrendite. Die wird man möglichst minimieren.

5) DAS CHIANTI-MODELL HAT AUSGEDIENT: Der Trainer als Fass voll edlem Gran Reserva und die Teilnehmer als leere Flaschen, die abge-

füllt, verkorkt und etikettiert werden. Aus Zeitnot oder Hilflosigkeit setzen manche noch immer auf »Chianti«. Glücklich macht das niemand. Und der »Wein« verdirbt schnell.

6) NICHT AUFS FALSCHES PFERD SETZEN: Methodenmix und kreative Designs haben ihren Reiz, aber diese Vielfalt hat nur dienende Funktion. Die langfristig entscheidenden Erfolgskriterien sind Lerngewinn und Transfer.

7) STÄRKEN STÄRKEN: Die Fehlerkultur ist nicht nur für die Schule typisch. Viel nützlicher wäre es, die Stärken der Teilnehmer und ihre nächsten Entwicklungsschritte herauszuarbeiten. Das könnte Trainings lustvoller machen – für Teilnehmer und Trainer.

FÜR WEN IST DIESES MINI-HANDBUCH?

Geschrieben ist es für alle, die mit Training, Schulung oder Aus- und Weiterbildung zu tun haben, in Unternehmen, Verbänden, Institutionen oder Vereinen unterrichten, Azubis fit machen, Kunden oder Multiplikatoren einweisen, Verkäufer trainieren, an Hochschulen lehren. Für Einsteiger und Routiniers vermittelt es Trainer-Handwerk, hilft beim Planen neuer Kurse und beim Tunen bestehender Trainings und ist Impuls fürs kreative Weiterspinnen.

DAS WÜNSCH' ICH MIR FÜR SIE

Sie sehen neue Möglichkeiten und bekommen Lust aufs Erkunden neuer Wege – aufs »Anders als üblich!« Das unterstützt den Lern- und Transfererfolg. Ihre Trainings machen Ihnen und Ihren Teilnehmern mehr Spaß!

Dr. Hermann Will

Herzlichen Dank an Michael Zierys (zierys@wup.info) für die mediale Beratung und die Illustrationen. Vielen Dank auch an die Testleser, unsere Trainingsteilnehmer und an die Kolleginnen und Kollegen aus dem WUP-NETZWERK.

GENDER: »Unterrichtende« sind weiblich und männlich und laufen unter verschiedenen Bezeichnungen. Kurz und knapp nennen wir sie hier alle einfach »Trainer«, »Referent« oder »Dozent«. Und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nennen wir der sprachlichen Einfachheit halber »Teilnehmer«. Sorry.

*Anders als üblich?
Warum eigentlich nicht?*

A

Analyse und Recherche

1. **Auftrag und Bedarf:** Wer will und braucht was wozu?
2. **Teilnehmeranalyse:** Erwartungen, Bedürfnisse, Lern-typen
3. **Lernziel-Klärung:** Was soll später anders sein?

1. Auftrag und Bedarf

Wer will und braucht was wozu?



Ein diffuser Auftrag!

Ihre Auftragsklärung ist vermutlich kurz und schmerzlos, wenn Sie zum x-ten Mal ein durchgestyltes Programm durchführen. Anders sieht die Sache aus, wenn Neues ansteht, wenn Bestehendes überarbeitet werden soll oder Sie ein neues Training für eine neue Zielgruppe entwickeln.

UNKLARE AUFTRÄGE RÄCHEN SICH

Aufträge des Typs »Wir brauchen ein Training zu XYZ« gibt es immer noch. Wer da gleich frisch drauflos in Stoff- und Ablaufplänen, Formaten, Methoden und Medien denkt, startet zum Blindflug! Klüger: Sie verschaffen sich einen Überblick über die Zielvorstellungen, die Ausgangslage und den Bedarf, über die Motivation der Beteiligten und einiges mehr.

DIE EIGENTLICHEN AUFTRAGGEBER IDENTIFIZIEREN: Das sind Leitungsgremien, Chefs, Trainingsabteilungen, Qualifizierungs- und Schulungsverantwortliche oder »Zwischenhändler«, die ihrerseits beauftragt wurden und vielleicht nur bruchstückhaft Bescheid wissen. Wenn Sie Ihr eigener Auftraggeber sind, müssen Sie die Fragen für sich selbst beantworten.

AUF KONKURRIERENDE ZIELVORSTELLUNGEN ACHTEN: Nicht alle Aufträge sind schon zu Beginn durchdacht und abgestimmt, beispielsweise wenn die Klinikleitung ein Kommunikationstraining für den besseren Umgang mit Patienten beauftragt, das Pflegepersonal aber den Bedarf beim Stationsmanagement sieht – als Workshop und nicht als Schulung (zum Unterschied zwischen diesen Trainingsformaten vgl. Kapitel 4).

KLÄRUNGSGESPRÄCHE SCHAFFEN DURCHBLICK: Die müssen nicht ewig dauern, und nicht alles wird sich vorab klären lassen. Ein lockerer Themen-Leitfaden als Checkliste verleiht Struktur. Ergebnisse und offene Fragen festhalten! Sich nicht vorschnell festlegen lassen!

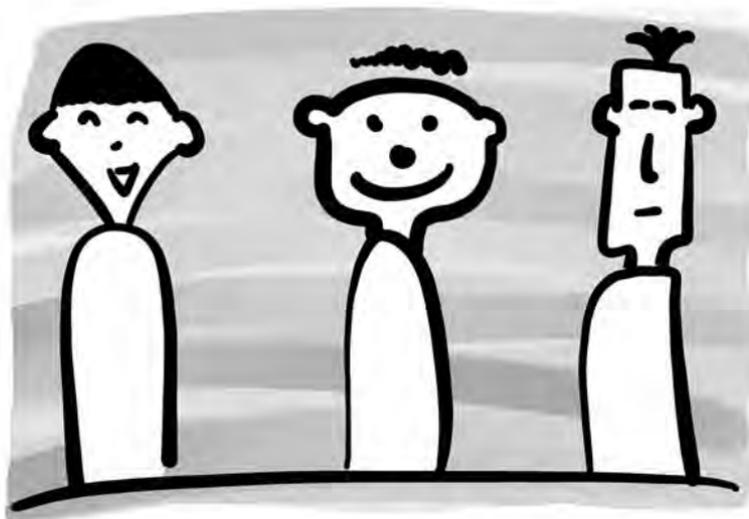
IN KONTAKT MIT DEM AUFTRAGGEBER BLEIBEN: Zeichnen sich Änderungen ab? Interessiert ihn die Auswertung? Sorgt er später für Rücken-deckung? Besteht später Folgebedarf?

CHECKLISTE AUFTRAGSKLÄRUNG

- ZIELE UND INHALTE: Was soll nach dem Training anders sein? Was sollte auf alle Fälle vermittelt werden? Was soll *nicht* erreicht werden? Was gehört *nicht* zum Stoff?
- TEILNEHMER: Wie viele? Was tun die? Wofür brauchen die das? Was wissen die bereits? Wie stehen sie zu den Schulungsinhalten? Haben die Leidensdruck? Kommen die freiwillig?
- AUSGANGSSITUATION, ANLASS UND KONTEXT: Warum diese Schulung ausgerechnet jetzt? Wer will die, wer weniger? Gibt es eine Vorgeschichte?
- EINBETTUNG UND TRANSFERUNTERSTÜTZUNG: Was verknüpft die Schulung mit dem Arbeitsalltag? Was hilft bei der Umsetzung? Was erschwert den Transfer? Wer kümmert sich wie um die Vor- und Nachbereitung sowie um Nachhaltigkeit?
- ERFOLGSKRITERIEN UND EVALUATION: Was soll mindestens erreicht werden? Was wäre ein tolles Ergebnis? Wer beurteilt den Trainingserfolg – anhand welcher Kriterien? Wo lauern Fettnäpfchen und Fußangeln?
- RAHMENBEDINGUNGEN, FORMATE UND DESIGNS: Muss es ein Training sein? Gibt es Entscheidungsspielräume bei Dauer, Ort, Raum und Etat? Welche Vorstellungen bestehen über Formate und Designs?

2. Teilnehmeranalyse

Erwartungen, Bedürfnisse, Lerntypen



Jeder Teilnehmer tickt anders!

»Teilnehmer dort abholen, wo sie stehen.« Das sagt sich leicht. Erst einmal muss man herausfinden, wo sie derzeit stehen und ob sie überhaupt abgeholt werden wollen. Sicher haben nicht alle die gleichen Bedürfnisse, Themen und Ziele. Und sie lernen auf unterschiedliche Art und Weise. Je mehr Sie über Ihre Teilnehmer in Erfahrung bringen, umso weniger droht Ihnen ein Blindflug.

VON DEN TEILNEHMERN UND NICHT VOM LERNSTOFF HER PLANEN

Jeder Mensch lernt anders. Trotzdem bekommen im Kurs alle den gleichen Unterricht verpasst – oft einen Unterricht, der dem Lernstil des Trainers entspricht. Da werden nicht alle in gleicher Weise satt. Also die Rechnung nicht ohne den Wirt machen: Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!

WAS SIE MÖGLICHSST FRÜHZEITIG KLÄREN: Wer kommt? Wer kommt freiwillig? Was haben die Teilnehmer an Vorwissen und Erfahrung? Wie stehen sie zum Thema? Welchen Lehrstil sind sie gewohnt? Was erwarten, hoffen und befürchten sie? Und welche der folgenden Fragen sind für sie heiß?

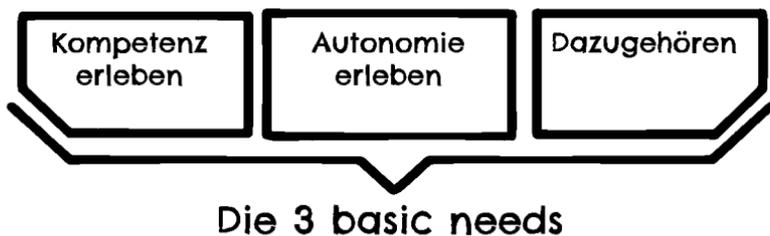
- »Wozunutz«? Nützt mir dieses Training?
- Schaffe ich das? Habe ich Chancen auf Lernerfolg?
- Habe ich genug Ressourcen? Bekomme ich dafür später Zeit und Ausstattung?
- Back-Home-tauglich? Was werden die Kollegen und Chefs dazu sagen?
- Change? Warum soll gerade ich mich ändern?

MEHR PARTIZIPATION, WENIGER SPINAT: Wer Kleinkinder mit »gesundem« Spinat zwangsgefüttert, nutzt den alten Trick: »Ein Löffel für Oma, ein Löffel für Opa...« Anfangs fallen die lieben Kleinen darauf herein. Aber dann spucken sie, so gut es geht. Erwachsene Lerner sind da nicht anders. Von zwangsgefüttertem Trainingsspinat haben die meisten die Nase voll!

»BASIC NEEDS«:

AUF GRUNDBEDÜRFNISSE DER TEILNEHMER EINGEHEN

Motivieren ist schwer, demotivieren geht ruckzuck. Das Modell der »Basic Needs« (Deci/Ryan) beschreibt drei zentrale Grundbedürfnisse für erfolgreiches Lernen:



- »KOMPETENZ ERLEBEN«: Die Kursteilnehmer wollen sich als handlungsfähig erleben, den Anforderungen gewachsen sein und die anstehenden Aufgaben aus eigener Kraft bewältigen können. Klartext: Man will nicht »doof« dastehen und weder über- noch unterfordert werden.
- »AUTONOMIE ERLEBEN«: Lernende wollen Einfluss auf Ziele und Vorgehensweisen haben. Klartext: Man will nicht ungefragt organisiert und mit Spinat »abgefüttert« werden.
- »DAZUGEHÖREN«: Die Kursteilnehmer suchen im Training Kontakt, Austausch und Dialog. Klartext: Man will von den anderen Teilnehmern ernst genommen, akzeptiert und anerkannt werden. Im Fachjargon heißt das »soziale Eingebundenheit«.

Wir haben diese drei »Basic Needs« um vier kleiner dimensionierte ergänzt. Die Teilnehmer erhoffen sich auch

- einen guten und stimmigen Inhalt
- eine halbwegs spannend inszenierte Verpackung
- einen Nutzen
- einen angenehm-unterstützenden Rahmen

Hartgesottene lernen auch unter ungünstigen Bedingungen. Aber das gilt nicht für alle Teilnehmer. Prüfen Sie, ob Ihr Training diese Bedürfnisse befriedigt! Hundertprozentig wird das nicht sein, aber zu wenig schadet auf Dauer der Lernenergie.

LERNTYPEN: ALLEN TEILNEHMERN GERECHT WERDEN

Lerntypen reduzieren die Komplexität auf griffige Dimensionen. Wissenschaftlich gesehen ist das Küchenpsychologie mit einer hohen Fehlerquote, aber als Denkmodell trotzdem nützlich. Als Trainer müssen Sie gar nicht wissen, wer Typ A, B oder C ist. Im Raum sind immer alle drei Typen. Die sollten Sie möglichst alle berücksichtigen!

AUDITIVE, VISUELLE, KOMMUNIKATIVE UND MOTORISCHE LERNTYPEN: Dieses Modell unterstellt, dass manche Menschen besonders gut über Hören, Sehen, Reden oder praktisches Tun lernen. Prüfen Sie, ob Ihr Unterricht diese vier Lerntypen wechselweise bedient, auch wenn nicht all Ihre Teilnehmer eindeutig in diese Kategorien passen.

PUZZLE-, STRUKTUR- UND HERZBLUT-TYPEN: Auch unsere Klassifikation ist simpel. Wir postulieren drei Lerntypen, die sicher alle (in Mischformen) im Training sitzen.



»Puzzle-Typen« lieben Zahlen, Daten, Fakten (»ZDF-Typen«), sind gierig auf Details aller Art. Her mit dem Stoff! Rein mit den Folien! Sie freuen sich auch noch über die Ausnahmen beim Sonderfall, fürchten zu »dünne« Inhalte und zu viel inszenierte »Verpackung«.



Auch »Struktur-Typen« (»Strukturis«) wollen Zahlen, Daten, Fakten. Aber wirklich heiß sind sie auf übergeordnete Zusammenhänge, Überblicke und Querbezüge. Sie wollen wissen, was hinter den Zahlen steht. Was sie hassen: mit vielen Fakten vollgestopft zu werden. Da sehen sie dann den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.



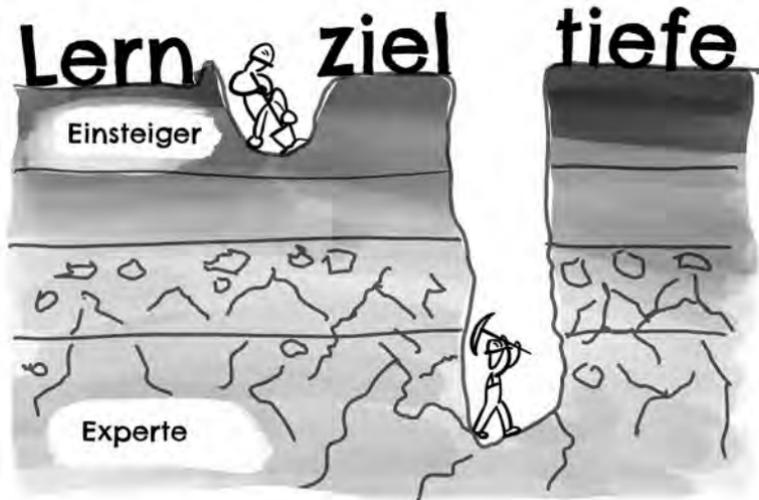
»Herzblut-Typen« (»Emos«) blühen auf, wenn Atmosphäre, Gefühl und Kontakt stimmen. Sie fahren ab auf lebendig erzählte Fallbeispiele, dekorative Medien, Inszenierung und die aktive Zusammenarbeit im Kurs. Im Training soll sich etwas »rühren«!

ALLE DREI TYPEN BEDIENEN: Wer überwiegend im »Puzzle-Stil« unterrichtet, verliert »Strukturis« und »Herzblut-Typen«. Unter zu viel »Herzblut« leiden die zwei anderen Typen. Eine gute Schulung spricht im Wechsel alle drei Typen an. Das beginnt bei der Planung und wirkt sich bis hin zur Foliengestaltung aus. Auf alle Fälle sollten Sie nicht nur Ihren persönlich dominierenden Typ bedienen!

WENN SIE MIT MENSCHEN STATT MIT »TYPEN« ZU TUN HABEN MÖCHTEN: Führen Sie vorab und in Pausen Gespräche mit einzelnen Teilnehmern oder machen Sie zwischendurch »Lernstile« und »Lernwege« zum Thema im laufenden Training.

3. Lernziel-Klärung

Was soll später anders sein?



Output- statt Input-Denken! Nicht »Was soll vermittelt werden?«, sondern »Was soll später (wie) anders sein?« Müssen die Teilnehmer das Gelernte perfekt beherrschen oder reicht es, wenn sie wissen, wo es steht? Welche Erfolgsquote ist angestrebt? Genügen 80 Prozent oder braucht es 100 Prozent? Gelten die Ziele für alle Teilnehmer gleich? Und was ist, wenn Lehr- und Lernziele nicht übereinstimmen?

STELLEN SIE IHRE LERNZIELE AUF DEN PRÜFSTAND!

Klug formulierte Ziele geben Orientierung, bremsen die Inhaltsfülle aus und definieren, was später als Erfolg gemessen wird. Aber es lauern Schwierigkeiten und Fehlerquellen:

- Ziele werden mit Inhalten verwechselt.
- Ziele bleiben wohlklingende Worthülsen oder Papiertiger – mit wenig Relevanz und Nutzen.
- Ein Teil der Lernzielkategorien (Kopf – Herz – Hand) bleibt ausgeblendet.
- Bei den Zielebenen (Richt-, Grob- und Feinziele) ergeben sich Lücken.
- Der Erfolg lässt sich nicht so einfach messen.
- Den Teilnehmern sind ganz andere Ziele wichtig.

DREI LERNZIELKATEGORIEN: KOPF, HERZ, HAND

Alle drei sind wichtig, doch Kopf- und Handziele dominieren, weil sie einfacher zu vermitteln und zu messen sind. Das Emotionale bleibt deshalb das Stiefkind unter den Lernzielen.



Wissen:
Kognitive Lernziele



Wollen:
Emotionale Lernziele



Können:
Verhaltensziele

KOGNITIVE LERNZIELE BESCHREIBEN SPEICHER- UND PRÜFBARES KOPFWISSEN. Typische Formulierungen dafür sind »Kennen« und »Wissen«. Mit Wissensabfragen kann man den Lernerfolg gut überprüfen. Deshalb sind die kognitiven Lernziele auch die Lieblingsziele der Trainer und Auftraggeber. Beispiel aus dem Trainer-Training: »Die Teilnehmer kennen fünf Aktivierer für den Lehrvortrag« (vgl. Kapitel 9).

EMOTIONALE (AFFEKTIVE) LERNZIELE BEZIEHEN SICH AUF EINSTELLUNGEN, WERTE, MOTIVE UND GEFÜHLE. »Überzeugt sein« und »Wollen« sind typische Formulierungen für affektive Lernziele. Für den langfristigen Erfolg sind sie zentral. Doch die Zielerreichung ist schwerer zu messen. Beispiel aus dem Trainer-Training: »Die Teilnehmer sind bereit, für einen Aktivierer im Vortrag Zeit zu investieren.«

VERHALTENSZIELE DEFINIEREN, WAS DIE TEILNEHMER ANSCHLIESSEND HANDFEST KÖNNEN. Dazu zählen Handgriffe und Bedienungsabläufe (daher psychomotorisch), aber auch das Anwenden und Umsetzen können. Den Erfolg prüft man mit Verhaltensstichproben. Beispiel aus dem Trainer-Training: »Die Teilnehmer können mindestens drei Aktivierer in ihren Vorträgen sicher einsetzen.«

BEISPIEL »ARBEITSSICHERHEIT«: Das Inhaltspaket »Gefahrenvermeidung an Baustellen« braucht kognitives Fachwissen (Gefahrenarten, Schutzmaßnahmen, ...). Damit Sicherheitsmaßnahmen in der Praxis klappen, wird man konkret trainieren (Verhaltenswissen). Doch all das nützt wenig, wenn Sicherheit den Bauarbeitern schnurzegal ist. Emotionale Lernziele würden darauf abzielen, dass Sicherheit »unter die Haut« geht.