

Evelyne Keller

Tools für Nachhaltigkeit in Beratung und Training

Konzept, Methoden, Interventionen

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Für einen schnellen Überblick	5
--	----------

Baustein 1 –

Nachhaltigkeit und seine Bedeutung für Beratung und Training

▶ Nachhaltigkeit – Bedeutung und Wirkung.....	13
▶ Der Begriff der Nachhaltigkeit.....	14
▶ Was bedeutet Nachhaltigkeit in Beratung und Training?.....	15

Baustein 2 –

Nachhaltigkeit sichern – so gelingt es

▶ Zehn Thesen: Warum Nachhaltigkeit in der Praxis bislang selten erreicht wird.....	21
▶ Status quo: Ein kritischer Blick auf Beratung und Training	25
▶ Fünfzehn Thesen: Wie Wissen nachhaltiger vermittelt werden kann	29
▶ Schlüsselfaktoren und ein Modell für mehr Nachhaltigkeit.....	54
▶ Checkliste: So gestalten Sie einen nachhaltigen Lern- und Veränderungsprozess.....	58

Baustein 3 –

Werkzeugkoffer der nachhaltigen Methoden und Interventionen

▶ Methodenübersicht mit Kurzbeschreibungen	63
▶ Nachhaltige Methoden und Interventionen im Vorfeld.....	71
▶ Nachhaltige Methoden im Seminarverlauf – • zur Einstimmung.....	95

- ▶ Nachhaltige Methoden im Seminarverlauf –
 - während des Trainings..... 157
- ▶ Nachhaltige Methoden im Seminarverlauf –
 - zum Ausklang 243
- ▶ Nachhaltige Methoden und Interventionen im Nachgang..... 295
- ▶ Meine Top Twelve der schnellen, nachhaltigen Methoden
und Interventionen..... 336
- ▶ Meine Top Ten der liebsten nachhaltigen Metaphern
und Geschichten 338

**Baustein 4 –
Gedanken zum Nachgang**

- ▶ Die kleine Ameise 350

Für einen schnellen Überblick

Worum es in diesem Buch geht

In diesem Buch findet der Leser eine Auseinandersetzung mit den Schlüsselfaktoren nachhaltiger Trainings und Beratungen sowie eine große Sammlung von Methoden und Interventionen, mit denen sich Workshops und Beratungen nachhaltiger gestalten lassen. Das Buch ist direkt aus der Praxis entstanden, sodass sich alle Anregungen auch eins zu eins anwenden lassen. Das Buch spiegelt nicht nur meine Erfahrungen und die Erfahrungen von Kollegen wider, mit denen ich zusammenarbeite, sondern integriert auch den Erfahrungsschatz meiner Interviewpartner, die ihre individuellen und persönlichen Gedanken zur Nachhaltigkeit in ihrem jeweiligen Berufsumfeld mit mir teilen.

An wen sich dieses Buch richtet

Dieses Buch richtet sich an alle, die ihre Beratungen und Trainings nachhaltiger gestalten wollen. Dies gilt sowohl für diejenigen, die selbst Weiterbildungs- und Beratungsleistungen anbieten als auch für diejenigen, die diese beauftragen. Das Thema der Nachhaltigkeit sollte bei allen im Fokus stehen, die sich mit Lern- und Veränderungsprozessen auseinandersetzen und diese so umsetzen möchten, dass sie damit tatsächlich eine langfristige Wirkung bei Menschen und Organisationen erzeugen.

Wie und warum dieses Buch entstanden ist

Ein Buch entsteht selten aufgrund einer einzelnen Idee; ein Buch muss wie ein guter Wein reifen. Und doch sind mir im Rückblick drei persönliche Schlüsselereignisse im Gedächtnis geblieben, die mich motiviert haben, mich mit dem Thema der Nachhaltigkeit intensiver auseinanderzusetzen. Das erste Schlüsselereignis war für mich sehr frustrierend. Ich hospitierte bei einem Kollegen, der ein mehrtägiges Führungskräfte-Training hielt. So war ich an einem Tag als stiller Besucher mit im Seminarraum und ging abends mit den Teilnehmern und dem Kollegen zum Essen. Die Teilnehmer waren restlos begeistert und hingen nahezu

entzückt an den Lippen des Trainers, der seine Mannschaft wie ein Jünger um sich geschart hatte. Das Seminar lebte ausschließlich von dem Unterhaltungswert und den persönlichen Anekdoten und Späßchen des Kollegen. Die kritische Auseinandersetzung mit Inhalten und die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmer spielten keinerlei Rolle. Der Kollege war zugegebenermaßen wirklich unterhaltsam, die Teilnehmer begeistert und somit sicher auch die Unternehmen, die dafür bezahlten – ich jedoch war entsetzt. Das Erlebnis führte mir noch einmal deutlich vor Augen, wie leicht Menschen oberflächlich zu begeistern sind und wie wenig das mit Inhalten zu tun hat. Da ich mir vorstellen konnte, dass die Wirkung dieser Weiterbildung exakt mit der Verabschiedung verpuffte, ging ich recht frustriert nach Hause. Die Fragen, die ich mir seitdem stelle, sind: Kann es tatsächlich sein, dass so viel Geld für Beratungen und Weiterbildungen ausgegeben wird, jedoch nur in den wenigsten Fällen nachgefragt wird, was die jeweiligen Maßnahmen tatsächlich langfristig bewirken? Und gibt es wirklich niemanden, der solchen „Heiße-Luft-Verbreitern“, die viel Geld für eine gute Show mit wenig Inhalt verdienen, Einhalt gebietet?

Das zweite Schlüsselerlebnis war weitaus angenehmer und ist schnell erzählt: Ich begegnete nach über einem Jahr einer Teilnehmerin, die bei mir ein viertägiges Teamtraining absolviert hatte. Die Dame strahlte über das ganze Gesicht und erzählte mir, dass sie nach dem Workshop endlich den Mut hatte, sich von einer schwierigen Mitarbeiterin zu trennen und ihr Team seitdem nicht wiederzuerkennen sei. Alle würden motiviert mitarbeiten, Stimmung und Leistung wären exzellent und sie könnte sich kaum mehr daran erinnern, wie viel Ärger und Kraft sie die Zeit davor gekostet hatte. Die Teilnehmerin dankte mir von Herzen für den notwendigen Impuls, die Veränderung anzugehen – und ich dachte mir, genau das möchte ich mit meiner Arbeit auch erreichen.

Das dritte Schlüsselerlebnis bot sich mir, als ich den Entschluss für das Buch längst gefasst hatte und das dritte Interview mit einem von mir sehr geschätzten Trainerkollegen führte. Seine Lebensgefährtin, die selbst in der Weiterbildungsbranche aktiv war, lauschte unserem Gespräch im Hintergrund und setzte sich am Schluss des Interviews zu uns. Und da fiel ihr Satz, der mir bis heute im Gedächtnis ist: „Es gibt Momente in Trainings, die können Dein ganzes Leben verändern!“

Natürlich wäre es vermessen, sich vorzunehmen, jede Beratung und Weiterbildung so gestalten zu können, dass eine Veränderung für das ganze Leben eintritt – und doch dachte ich bei mir, es wäre zumindest schön, wenn jeder Berater und Trainer sich wenigstens darüber Gedan-

ken machen würde, welche Wirkung seine Dienstleistung langfristig erzielen soll. So fing ich an, Anregungen und Ideen zu sammeln, wie sich dies bewerkstelligen lässt – und das Ergebnis meiner Recherche halten Sie nun in Ihren Händen.

Was sich in diesem Buch nicht finden lässt

Sie werden in diesem Buch keine theoretische Fundierung zu den Aspekten der Nachhaltigkeit finden. Ich setze mich nicht wissenschaftlich-theoretisch mit der Nachhaltigkeit in Beratung und Training auseinander. Im Vordergrund steht klar die Praxisorientierung. Um jedoch dem unterschiedlichen Erfahrungsschatz und theoretischem Wissen der Leser gerecht zu werden, habe ich mich bemüht, sowohl bei den Schlüsselfaktoren als auch den praktischen Methoden an notwendiger Stelle kurze Hinweise zum theoretischen Hintergrund sowie Literaturtipps zu geben, sodass jeder Leser die Möglichkeit hat, sich ergänzend zu informieren. Und was Sie in diesem Buch auch nicht finden werden, ist eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Messung von Lerneffekten. In Baustein 2 verrate ich Ihnen aber gerne, warum ich davon wenig halte.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Das Buch gliedert sich in vier Bausteine. In *Baustein 1* wird untersucht, was sich hinter dem Begriff der Nachhaltigkeit verbirgt und warum der Faktor Nachhaltigkeit für alle in der Weiterbildung und Beratung Tätigen eine hohe Relevanz aufweist.

Baustein 2 beschäftigt sich mit den Schlüsselfaktoren nachhaltiger Trainings und Beratungen. Hierzu erläutere ich zunächst, warum Nachhaltigkeit in der Praxis bislang selten erreicht wird. Nach einem kritischen Blick auf das aktuelle Beratungs- und Trainingsgeschäft in Bezug auf die Nachhaltigkeit zeigen fünfzehn Thesen, wie sich Wissen tatsächlich nachhaltiger vermitteln lässt. Auf Seite 54 ff. wird die Quintessenz in den Schlüsselfaktoren und einem Modell für mehr Nachhaltigkeit komprimiert. Dazu stelle ich eine Checkliste für einen nachhaltigen Lern- und Beratungsprozess von der Auftragsklärung bis zur Umsetzung in der Praxis vor.

Baustein 3 beinhaltet den Methodenkoffer mit rund 80 Methoden und Interventionen für mehr Nachhaltigkeit. Seine Aufteilung folgt dem Ablauf des Lernprozesses: So werden nachhaltige Ideen für den Zeitpunkt vor, während und nach Weiterbildungs- und Beratungsmaßnahmen beschrieben. Für die gezielte Suche nach einer Methode ist

die Methodenübersicht zu Beginn von Baustein 3 geeignet, in der jede Methode kurz beschrieben ist.

Die Methoden selbst werden für einen schnellen Überblick mithilfe eines passenden Zitats, einer Kurzbeschreibung, Ziele der Methode, der benötigten Zeit und notwendigem Material bzw. Vorbereitung sowie der geeigneten Gruppengröße und der überblicksartigen Anwendung vorgestellt.

Anschließend wird für jede Intervention ausführlich beschrieben,

- ▶ wie die Methode anzuwenden ist (inklusive beispielhafter Anmoderationen und ggf. Variationen in der Durchführung),
- ▶ worauf bei der Durchführung zu achten ist,
- ▶ welche Praxistipps weiterhelfen,
- ▶ warum diese Methode die Nachhaltigkeit fördert
- ▶ und je nach Methode
 - theoretischer Hintergrund und Literaturtipps genannt sowie auf
 - Querverweise innerhalb des Buchs eingegangen.

Baustein 4 enthält einige abschließende Gedanken im Nachgang von Theorie und Methodenkoffer und erläutert dabei zugleich, was es mit dem Cover-Bild der starken Ameise auf sich hat.

Wie Sie sich am besten zurechtfinden

Die einzelnen Bausteine stehen für sich, sodass sich jeder Leser die Stellen des Buches herausuchen kann, die ihn besonders interessieren. Um sich schnell orientieren zu können, ist vor jedem Baustein eine kurze Übersicht vorgeschaltet.

Der Methodenteil berücksichtigt unterschiedliche Wissensstände: Profis und erfahrene Didaktiker finden im Methodenteil alle Methoden und Interventionen in der „Orientierung“ kurz und knackig dargestellt. Für Neueinsteiger und weniger Erfahrene werden die Methoden im „Vorgehen“ zusätzlich ausführlich beschrieben, sodass jeder abgestimmt auf seine Vorkenntnisse mit dem Methodenteil arbeiten kann.

Die vorgestellten Methoden und Interventionen für mehr Nachhaltigkeit beziehen sich größtenteils auf Sozial- und Persönlichkeitstrainings, doch auch für Fachtrainings finden sich sicherlich viele Anregungen, wie das Wissen nachhaltiger vermittelt werden kann. Zudem lassen sich die meisten der Methoden und Interventionen nutzen, um auch Beratungen nachhaltiger zu gestalten. Ich hatte zunächst

überlegt, bei jeder Methode festzuhalten, wie sich diese für Beratungen einsetzen lässt, dann aber festgestellt, dass sich die Hinweise wiederholen und deshalb darauf verzichtet. Erfahrene Berater sollten keinerlei Probleme haben, die nachhaltigen Interventionen abgestimmt auf ihre speziellen Beratungssituationen einzusetzen.

Ein großes Dankeschön ...

Ein großes Dankeschön geht an dieser Stelle an meine Interview- und Gesprächspartner, ohne die dieses Buch nicht in dieser Form hätte erscheinen können. Vielen Dank für Ihre Unterstützung, die Zeit und die interessanten Diskussionen und Anregungen!

- ▶ Floriane Kappler, bwgv-Akademie, Stuttgart
- ▶ Cornelia Kottmann, Parker Hannifin Manufacturing Germany, Kaarst
- ▶ Christine Kreuz, Neuzeit Beratung & Training, Kaiseresch
- ▶ Martin Praeger, Volksbank Reutlingen
- ▶ Klaus Repple, Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., Karlsruhe
- ▶ Dr. Jutta Schmidt, Beratung & Mediation, Strullendorf
- ▶ Emine Handan Toktas, Institut für Schönheit & Coaching, Herrsching
- ▶ Prof. Dr. Jörg Wendorff, Hochschule Ravensburg-Weingarten

... und ein kleiner Hinweis

Ich verwende in diesem Buch meistens die herkömmliche, männlich geprägte Sprachform, um den Text leichter lesbar zu gestalten. Selbstverständlich sind grundsätzlich beide Geschlechter angesprochen!

Und nun: Viel Spaß beim Lesen, Eintauchen und Ausprobieren!
Ich freue mich jederzeit über Ihre Rückmeldungen und Anregungen,

Ihre Evelyne Keller
Kontakt: evelyne.keller@i-em.net



Nachhaltige Methoden und Interventionen im Vorfeld

Ziel

Nachhaltigkeit vorbereiten, die Teilnehmer bereits vor dem Seminar auf die Weiterbildung einstimmen.



Übersicht

1. Checkliste: Weiterbildungsziele.....	72
2. Checkliste: Nachhaltige Auftragsklärung	73
3. Checkliste: Trainer-Vorbereitung für ein nachhaltiges Seminar	75
4. Vorbereitungs-E-Mail zur Einstimmung	78
5. Was ich mir wünsche.....	81
6. Drei Wünsche an den Trainer	84
7. Vier-Augen-Gespräch	86
8. One for one	89
9. Five for two	91
10. Ein Ohr für Sie – die „Trainer-Hotline“	93

Mein Tipp

Versuchen Sie bereits vor der Weiterbildung den Kontakt zu den Teilnehmern herzustellen und sich so gut wie möglich ein Bild von den Teilnehmern und deren Arbeitsumfeld zu machen. Wecken Sie zudem Spaß und Interesse der Teilnehmer auf das Kommende.





1. Checkliste: Weiterbildungsziele

Folgende Fragen bieten sich zur Klärung von Weiterbildungszielen an:

- ▶ Was versprechen bzw. erhoffen Sie sich von der Maßnahme?
- ▶ Was ist das Ziel der Weiterbildung?
- ▶ Gibt es ein konkretes Ziel oder ist das Ziel lediglich die Abwesenheit eines Symptoms?
- ▶ Gibt es Erwartungen und Wünsche über die eigentliche Maßnahme hinaus?
- ▶ Was soll sich konkret ändern? Bei wem? Bis wann?
- ▶ Woran würden Sie die Veränderungen konkret bemerken?
- ▶ Woran würden die Veränderungen Ihre Mitarbeiter/Ihre Kunden/die Kollegen bemerken?
- ▶ Wie sollen die Teilnehmer für sich den Erfolg der Weiterbildung feststellen?
- ▶ Was kann Ihrer Ansicht nach realistisch erreicht werden?
- ▶ Wo ständen Sie in einem halben Jahr, wenn Sie nichts täten?
- ▶ Was wäre der nächste kleine Schritt in Richtung angestrebtes Ziel?
- ▶ Was sollte auf keinen Fall passieren?
- ▶ Was haben Sie bisher ausprobiert? Mit welchem Erfolg?
- ▶ Welche langfristigen Ziele gibt es für die Weiterbildung?
- ▶ Wie würde sich eine erfolgreiche langfristige Umsetzung der Weiterbildungsinhalte bemerkbar machen?
- ▶ Was sollen die Teilnehmer in einem halben Jahr wissen, können, tun?
- ▶ Wie können wir Workshop und Praxisalltag der Teilnehmer eng miteinander verknüpfen?
- ▶ Was ist aus Ihrer Sicht notwendig, damit die Umsetzung der Inhalte in den Praxisalltag der Teilnehmer gelingt?
- ▶ Welches bzw. welche konkreten Ziele wollen wir für die Weiterbildung vereinbaren, kurzfristig, aber auch langfristig?
- ▶ Woran erkennen wir, dass die Ziele erreicht wurden, d.h., woran wollen wir den Erfolg messen?

Worauf achten?

Achten Sie bei der Vereinbarung von Zielen darauf, dass verschiedene Sichtweisen eingebracht werden. Es sollten sowohl die (potenziellen) Ziele des Unternehmens, der Personalabteilung, der Teilnehmer sowie der zuständigen Führungskräfte berücksichtigt werden. Ansprechpartner für die Zielvereinbarung sollte immer diejenige Person sein, in deren Verantwortungsbereich auch die Umsetzung liegt. Ideal ist es, wenn Sie vorab mit (einigen) Teilnehmern Kontakt aufnehmen und sie nach deren Zielen für die Weiterbildung fragen. Die Vorstellungen können oft erheblich voneinander abweichen.

2. Checkliste: Nachhaltige Auftragsklärung



Folgende Fragen bieten sich für eine nachhaltige Auftragsklärung an:

Fragen zum Kontext

- ▶ Was ist der Anlass für unser Gespräch?
- ▶ Wie gestaltet sich momentan die Situation, bei der ich Sie unterstützen soll?
- ▶ Was sind die Ursachen, dass die Situation aktuell so ist, wie sie ist?
- ▶ Was soll sich ändern?
- ▶ Was ist bislang schon in dieser Sache unternommen worden?
- ▶ Was würde passieren, wenn Sie auf die Maßnahme verzichten würden?

Fragen zu den Erwartungen

- ▶ Welche Erwartungen haben Sie an die Weiterbildung?
- ▶ Welche Erwartungen haben Sie an die Teilnehmer?
- ▶ Was erwarten Sie von mir als Trainer?
- ▶ Woran würden Sie merken, dass unsere Zusammenarbeit erfolgreich ist?
- ▶ Und was müsste ich tun, um zu scheitern?

Fragen zu den Teilnehmern

- ▶ Was sollte ich zum Hintergrund der Teilnehmer wissen?
- ▶ Welche Erwartungen haben die Teilnehmer an die Weiterbildung?
- ▶ Welche Vorerfahrungen haben die Teilnehmer mit dem Thema und mit Weiterbildungsmaßnahmen generell?
- ▶ Wie hoch schätzen Sie deren Motivation an der Weiterbildung ein? Ist auch mit Widerständen zu rechnen?
- ▶ Wie kann ich die Weiterbildung so gestalten, dass die Teilnehmer den größten Nutzen daraus ziehen?

Fragen zu den Zielen

- ▶ Was erhoffen Sie sich für die Weiterbildung?
- ▶ Was sind konkrete Ziele?
- ▶ Stellen Sie sich vor, über Nacht geschieht ein Wunder und die Weiterbildung ist erfolgreich: Woran würde man das ganz konkret merken? Woran noch?
- ▶ Welches bzw. welche konkreten Ziele wollen wir für die Weiterbildung vereinbaren?
- ▶ Woran erkennen wir, dass die Ziele erreicht wurden, d.h., woran wollen wir den Erfolg messen?

Fragen zur Umsetzung und zum Transfer

- ▶ Was sollen die Teilnehmer langfristig für sich und das Unternehmen aus der Weiterbildung mitnehmen?
- ▶ Wie würde sich eine erfolgreiche langfristige Umsetzung der Weiterbildungsinhalte bemerkbar machen? Woran noch?
- ▶ Was ist notwendig, damit die Umsetzung der Inhalte in den Praxisalltag der Teilnehmer gelingt?
- ▶ Mit welcher Unterstützung von Ihnen bzw. ihren Führungskräften können die Teilnehmer rechnen? Wie gelingt es uns, alle Führungskräfte ins Boot zu holen?
- ▶ Welche weiteren Möglichkeiten gibt es, um die Teilnehmer bei der Umsetzung zu unterstützen?

Fragen zu den Rahmenbedingungen

- ▶ Wie kann die Weiterbildung als ein Prozess angelegt werden?
- ▶ Welcher Zeitrahmen ist hierfür angedacht?
- ▶ Welche transferunterstützenden Maßnahmen sind möglich?
- ▶ Welchen Gestaltungsspielraum gibt es (Teilnehmer, Seminargröße, Termine, Dauer, Lernformen etc.)?
- ▶ Wie sieht der finanzielle Rahmen aus?
- ▶ Was geht auf keinen Fall?

Worauf achten?

Die Fragen sind natürlich nur als eine Auswahl zu verstehen und sollten je nach Situation und Auftrag angepasst werden. Ich habe es mir angewöhnt, die Auftragsklärung tatsächlich erst einmal dazu zu nutzen, zu verstehen, worum es dem Auftraggeber eigentlich geht und

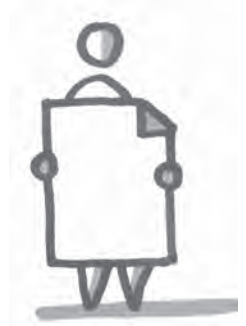
mir zu überlegen, was dem Unternehmen und den Teilnehmern langfristig am meisten bringt. Deswegen sind die Rollen bei der Auftragsklärung auch klar verteilt: meine beschränkt sich auf das Stellen guter Fragen und dem genauen Zu- und Heraushören, wie sich die Situation tatsächlich gestaltet. Hier ist der Blick unter die Oberfläche wichtig.



3. Checkliste: Trainer-Vorbereitung für ein nachhaltiges Seminar

Folgende Fragen helfen bei der Vorbereitung, das Seminar nach neurobiologischen Lernerkenntnissen auszurichten:

1. Die **Teilnehmer sollen von sich heraus motiviert sein**, etwas lernen zu wollen:
 - ▶ Können sich die Teilnehmer auf die Inhalte freuen; gelingt es mir, Neugier zu wecken und kommt der Spaß nicht zu kurz?
2. **Neues Wissen sollte an vorhandenes Wissen anknüpfen**, denn Lernen bedeutet vernetzen und einbetten in bereits Bekanntes.
 - ▶ Nutze ich Beispiele aus dem Zuhörerkontext?
 - ▶ Stelle ich Vergleiche zu den Alltagserfahrungen meiner Teilnehmer her?
 - ▶ Nutze ich eine bildliche Sprache, um Assoziationen zu ermöglichen?
3. Die **Inhalte** sollten von jedem **persönlich als relevant und sinnvoll** eingeschätzt werden, denn nur was das Gehirn als wichtig einstuft, wird gespeichert.
 - ▶ Habe ich den Workshop anhand der Bedürfnisse der Teilnehmer konzipiert?
 - ▶ Habe ich die Lernziele und Kernbotschaften klar vor Augen und fest im Fokus?
 - ▶ Habe ich ausreichend Zeit für individuelle Lernprozesse eingeplant?
4. Die Teilnehmer sollten **möglichst viele Inhalte selbst erarbeiten**. Aktives Auseinandersetzen mit dem Stoff statt passivem Konsumieren erhöht die Gehirnaktivität.
 - ▶ Wechseln sich aktive und passive Phasen der Teilnehmer regelmäßig ab?
 - ▶ Können die Teilnehmer so viel Stoff wie möglich ausprobieren und anwenden?
 - ▶ Können die Teilnehmer den Stoff immer wieder für sich in eigene Worte fassen und sich auch gegenseitig erklären?



5. Die **Wissensvermittlung sollte über so viele sensorische Eingangskanäle wie möglich erfolgen** (Hören, Sehen, Tasten, ...). Je vielseitiger das Gehirn beansprucht wird, desto nachhaltiger erfolgt die Speicherung.
 - ▶ Habe ich Methodenvielfalt in der Dramaturgie?
 - ▶ Nutze ich unterschiedliche Medien?
 - ▶ Wechsele ich regelmäßig die Lehr-/Lernformen, um für Abwechslung zu sorgen?

6. Wichtige **Inhalte** sollten nicht nur gesprochen, sondern **selbst ausprobiert** bzw. zumindest schriftlich festgehalten werden.
 - ▶ Habe ich die wichtigsten Punkte visualisiert?
 - ▶ Habe ich ausreichend Zeit für schriftliche Reflexionen der Teilnehmer vorgesehen?

7. Der **Lernstoff** sollte **in kleinere „Pakete“ zerlegt** und vermittelt werden, um Teilerfolge zu sichern.
 - ▶ Habe ich den Stoff übersichtlich in kleine Lernpakete bzw. Bausteine strukturiert? Sind meine Informationseinheiten nicht zu lang?
 - ▶ Nutze ich den Abschluss eines jeden Lernpakets für eine erneute Zusammenfassung?
 - ▶ Verdeutliche ich den Teilnehmern immer wieder den Gesamtzusammenhang und die Struktur?

8. Die Teilnehmer sollten viel **Zeit für das Wiederholen, Vertiefen und Festigen des Stoffes** erhalten.
 - ▶ Nutze ich jede Gelegenheit, den Stoff zusammenzufassen und zu wiederholen?
 - ▶ Lasse ich die Teilnehmer zwischendurch regelmäßig die wichtigsten Inhalte für sich selbst rekapitulieren?
 - ▶ Habe ich ausreichend Zeit für die Informationsverarbeitung in Form von einer aktiven Auseinandersetzung und einem passivem „Sackenlassen“ eingeplant?

9. **Überraschung und Emotionen** erhöhen die Aufmerksamkeit und fördern das Lernen.
 - ▶ Vermittle ich selbst den Stoff engagiert und mit Leidenschaft?
 - ▶ Habe ich Überraschungselemente eingebaut, z.B. paradoxe Beispiele oder überraschende Hinführungen?
 - ▶ Gelingt es mir, die Teilnehmer in Situationen zu versetzen, die sie intensiv wahrnehmen können?

10. Lernen darf **anstrengend und herausfordernd** sein, aber nur in dem Maße, in dem die Teilnehmer auch **den Erfolg wahrnehmen** können.

- ▶ Berücksichtige ich den unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsstand meiner Teilnehmer?
- ▶ Sorge ich für eine konstruktive Lernatmosphäre, in der auch mal etwas schiefgehen darf?
- ▶ Unterstütze ich jeden nach seinen Bedürfnissen?

Setzen Sie sich als Trainer bei der Vorbereitung nicht zu sehr unter Druck. Es geht nicht darum, einen perfekten Workshop vorzubereiten! Nutzen Sie die Fragen der Checkliste eher als Anregung, das ein oder andere bei der Vorbereitung und Durchführung zu beachten. Je starrer Sie die Vorbereitung gestalten, desto weniger flexibel sind Sie in der Durchführung. Am wichtigsten für einen nachhaltigen Effekt ist es jedoch, flexibel und spontan auf die Bedürfnisse der Teilnehmer einzugehen. Greifen Sie zwischendurch öfters mal zu der Checkliste – Sie werden feststellen, dass Sie Ihre Trainerdramaturgie nach und nach automatisch in Richtung „Nachhaltigkeit“ verändern.

Worauf achten?

Herrmann, Ulrich (Hrsg.): Neurodidaktik. Grundlagen und Vorschläge für ein gehirnrechtliches Lehren und Lernen. Beltz, 2. Aufl. 2009.

*Hintergrund/
Literaturtip*



6. Drei Wünsche an den Trainer

*„Glück entsteht oft durch Aufmerksamkeit in kleinen Dingen,
Unglück oft durch Vernachlässigung kleiner Dinge.“*

– Wilhelm Busch –

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmer richten im Vorfeld des Seminars drei Wünsche an den Trainer.

Ziele

- ▶ Der Trainer lernt im Vorfeld die Erwartungen der Teilnehmer an die Workshop-Leitung kennen.
- ▶ Die Teilnehmer machen sich bewusst, was für sie in Bezug auf den Ablauf der Veranstaltung wichtig ist.
- ▶ Sie werden zu Mitgestaltern des Workshops.

Zeit

- ▶ 10 Minuten

Material

- ▶ E-Mail

Gruppengröße

- ▶ Bei mehr als 16 Teilnehmern wird es für den Trainer aufwendig, der E-Mail-Flut und der Vielzahl der Wünsche Herr zu werden. Falls Sie sich dem Aufwand stellen, sollten Sie die Methode „größer“ aufziehen. So kann mit den Wünschen beispielsweise eine große Wunschtafel gestaltet werden, die während der gesamten Veranstaltung Blick- und Angelpunkt aller Teilnehmer ist.

Überblick

- ▶ Der Trainer schickt eine E-Mail an die Teilnehmer und erläutert die Aufgabe.
- ▶ Die Teilnehmer schicken ihre drei Wünsche an den Trainer zurück.
- ▶ Der Trainer fasst die Wünsche zusammen und nutzt diese zur teilnehmerorientierten Vorbereitung.
- ▶ Zu Beginn des Workshops kann der Trainer allen einen Einblick in die genannten Wünsche geben.

„Liebe Teilnehmer, damit ich unseren Workshop ganz nach Ihren Bedürfnissen gestalten kann, möchte ich Sie bitten, dass Sie kurz überlegen: Gibt es etwas, was Sie sich von mir in meiner Rolle als Trainer für den Workshop wünschen? Falls ja, dann scheuen Sie sich bitte nicht, mir Ihre drei Wünsche mitzuteilen. Gerne erfülle ich Ihnen diese, wenn mir das irgendwie möglich sein sollte. Gehen Sie also ruhig einen Moment in sich und überlegen Sie, was Ihnen auf dem Herzen liegt, was Sie sich von mir als Trainer wünschen.“

Vorgehen

Die „Drei Wünsche“ lassen sich individuell gestalten. Mögliche Fragen:

- ▶ Was wäre für Sie das Schlimmste, wie der Workshop verlaufen könnte?
- ▶ Was sollte im Workshop auf keinen Fall passieren?
- ▶ Was wünschen Sie sich vom Trainer, um sich wohlfühlen?
- ▶ Was wünschen Sie sich vom Trainer, um möglichst viel für sich mitnehmen zu können?

Varianten

Die Wünsche können zu Beginn des Seminars auch auf Zuruf am Flipchart gesammelt werden.

Achten Sie als Trainer auf die Art der Formulierung, damit den Teilnehmern klar ist, worauf sich ihre Wünsche beziehen sollen.

Worauf achten?

Meine Erfahrung ist, dass die standardisierte Abfrage von Erwartungen im Vorfeld meistens wenig bringt. Die Antworten sind sehr oberflächlich gehalten und lassen sich vorahnen. Woran liegt das? Nun, ich denke, wenn die Abfrage standardisiert erfolgt, kommen auch standardisierte Antworten wie „Praxisbezug“. Erkennen die Teilnehmer jedoch, dass sie individuell und persönlich gefragt werden und der Fragende ihre Antworten auch mit der entsprechenden Neugier und Wertschätzung erwartet, teilen sie tatsächlich das mit, was ihnen auf dem Herzen liegt. Probieren Sie es einfach mal aus!

Praxistipp

Die Methode „Drei Wünsche an den Trainer“ fördert die Nachhaltigkeit, da sie die Teilnehmer dazu bringt, sich im Vorfeld mit dem Workshop auseinanderzusetzen. Die Teilnehmer erkennen, dass sie Verantwortung für das erfolgreiche Gelingen des Workshops haben und diesen auch entsprechend mitgestalten können. Der Trainer wird frühzeitig als Ansprechperson wahrgenommen.

Warum fördert diese Methode die Nachhaltigkeit?



7. Vier-Augen-Gespräch

„Es gibt kaum eine größere Enttäuschung, als wenn du mit einer recht großen Freude im Herzen zu gleichgültigen Menschen kommst!“

– Christian Morgenstern –

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmer tauschen sich mit ihrem Vorgesetzten oder einer Vertrauensperson darüber aus, was sie mit der Weiterbildungsmaßnahme erreichen möchten und wie die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz erfolgen kann.

Ziele

- ▶ Die Teilnehmer machen sich Gedanken zu ihren Zielen.
- ▶ Die Vorgesetzten werden als Mitverantwortliche in die Weiterbildung eingebunden.
- ▶ Das „offizielle“ Gespräch erhöht Wert und Verbindlichkeit der Weiterbildungsmaßnahme.

Zeit

- ▶ 10 bis 15 Minuten

Material

- ▶ nicht notwendig

Gruppengröße

- ▶ unwichtig

Überblick

- ▶ Die Vorgesetzten werden im Vorfeld in die Weiterbildung eingebunden und laden ihre Mitarbeiter persönlich zu einem Vorbereitungsgespräch ein.
- ▶ Der Trainer weist noch mal per E-Mail alle auf dieses Gespräch hin.
- ▶ Vorgesetzter/Vertrauensperson und Teilnehmer tauschen sich kurz, aber offen darüber aus, was der Teilnehmer mit der Weiterbildungsmaßnahme erreichen möchte/soll.

Leitfragen für ein Vorbereitungsgespräch könnten sein:

- ▶ Worin besteht Ihre Motivation, den Workshop zu besuchen?
- ▶ Welche Erwartungen haben Sie von der Weiterbildung?
- ▶ Was möchten Sie in der Weiterbildung hauptsächlich lernen? Was sind Ihre konkreten Ziele?
- ▶ Wie sollte die Weiterbildung ablaufen, damit Sie für sich einen Nutzen daraus ziehen?
- ▶ Was sollte auf keinen Fall passieren?
- ▶ Was soll sich für Sie nach der Weiterbildung in der Arbeit konkret ändern?
- ▶ Woran würden Sie erkennen, dass die Weiterbildung für Sie langfristig erfolgreich war?
- ▶ Welche Probleme könnten bei der Umsetzung des Gelernten in der Praxis auftreten? Wie könnten Sie diesen Herausforderungen begegnen?
- ▶ Welche Unterstützung könnte aus Ihrem Arbeitsumfeld kommen?
- ▶ Wie kann ich Sie als Vorgesetzter unterstützen?
- ▶ Welche konkreten Zielvereinbarungen wollen wir treffen? (Diese am besten schriftlich festhalten.)

Vorgehen

Versuchen Sie, die Vorgesetzten in der Auftragsklärung in die Pflicht zu nehmen. Das tatsächliche Interesse von Vorgesetzten und des Arbeitsumfeldes hat nämlich erhebliche Auswirkungen darauf, wie ernsthaft die Teilnehmer ihre Weiterbildung absolvieren. „Management Attention“ ist einer der wichtigsten Motivationsfaktoren.

Worauf achten?

Falls gewünscht, so geben Sie den Unternehmen einen Leitfaden für ein solches Gespräch an die Hand. Gerade in Unternehmen mit wenig standardisierten Personalentwicklungsprozessen, wie regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, kann ein Leitfaden sehr hilfreich sein. Machen Sie den Vorgesetzten aber auch deutlich, dass es nicht darauf ankommt, bestimmte Fakten abzufragen und das Gespräch in Richtung einer Kontrollfunktion abzuwandeln, sondern ernsthaftes Interesse an der Person, an dessen Weiterbildungsmöglichkeiten und vor allem an der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz zu zeigen. So profitieren auch alle von der Weiterbildung.

Praxistipp

Die Methode „Vier-Augen-Gespräch“ fördert die Nachhaltigkeit, da sich der Teilnehmer Gedanken zu Zielen der Weiterbildung macht und diese mit seinem Vorgesetzten bespricht. Die Vorgesetzten werden mit in die

Warum fördert diese Methode die Nachhaltigkeit?

Verantwortung für die Weiterbildung genommen. Das Gespräch erhöht den Stellenwert der Maßnahme und die Verbindlichkeit, dass der Teilnehmer sich engagiert und das Gelernte auch am Arbeitsplatz umsetzt.

Hintergrund Die Wirkung jeder Weiterbildung, und möge diese noch so gut sein, verpufft, wenn der Teilnehmer nicht motiviert ist. Menschen besuchen aus unterschiedlichen Motiven heraus ein Seminar. Sie können hierfür intrinsisch motiviert sein, sich also aus eigenem Interesse, Neugierde und Lust an der persönlichen Weiterentwicklung dafür interessieren. Oder sie sind extrinsisch motiviert, das heißt, sie benötigen für die Motivation einen zusätzlichen Anreiz von außen, wie etwa den Erwerb eines Zertifikates. Wie zahlreiche Studien zeigen, ist das echte Interesse und die Wertschätzung des Vorgesetzten an seinen Mitarbeitern ein wesentlicher Motivationsfaktor, der weitaus umfassender und langfristiger wirkt als der ein oder andere finanzielle Anreiz.

Querverweis Das Vorbereitungsgespräch lässt sich hervorragend mit einem Feedback-Gespräch im Anschluss an die Weiterbildung kombinieren (vgl. Methode 68 „Vier Augen zur Nachbereitung“).



Testen Sie einem Monat lang Training aktuell für nur **8 EUR!**

Klimaabo

Training aktuell digital abonnieren und Umwelt und Geldbeutel schonen!



Einkaufsrabatte

bis zu 20% Rabatt auf Bücher und Trainingskonzepte der Edition **Training aktuell**

trainerkoffer

Testen Sie einen Monat die Mini-Flat auf www.trainerkoffer.de

Beitragsarchiv

Das digitale Trainerarchiv: über 312 Hefte, 1.500 Beiträge, 47 Dossiers

Jetzt Testmonat beginnen!

Ihre Vorteile als Jahresmitglied **Training aktuell** auf einen Blick:

- 12 x jährlich Printausgabe **Training aktuell**, **Klima**abonnenten erhalten das ePaper.
- **20% Rabatt** auf alle **Trainingskonzepte**.
- exklusiver Flatrate-Zugriff auf **trainerkoffer.de**: 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Vertragsmuster
- bis zu **20% Rabatt** auf alle **Bücher, Toolkits** und **eBooks** der EDITION **Training aktuell**
- **versandkostenfreie Lieferung** nach Deutschland
- mobil lesen: ePaper-Ausgaben inklusive
- jährlich eine **neue Marktstudie** als eBook inklusive
- **Premium-Eintrag** in der Verzeichnis-Datenbank Weiterbildungsexperten auf www.seminarmarkt.de. – Sie sparen 150 EUR
- **#PTT2020**, Tickets bis **150 EUR** günstiger
- **CUBE – Das Visu Event**, Tickets **100 EUR** günstiger
- **Freikarten** für wichtige **Weiterbildungsmessen**, z.B. Zukunft Personal
- freie Nutzung von über **1.500 Artikeln** im digitalen Archiv von **Training aktuell**
- **47 Dossiers** (Preis je 19,80 EUR) kostenfrei