

Hermann Will

mini-handbuch

**Training und
Seminar**



BELTZ

Hermann Will
mini-handbuch Training und Seminar



DR. HERMANN WILL ist Pädagoge und Diplom-Psychologe, Trainer, Moderator, Berater und Coach. Seit fast 30 Jahren ist er als Freiberufler aktiv für Unternehmen, Verbände und Hochschulen – quer über Branchen, Zielgruppen, Länder und Kulturen. Er ist Begründer der IHK-Trainerausbildung (IHK Akademie München und Oberbayern) und Initiator von WUP WILL UND PARTNER, einem Trainer-, Moderatoren und Beraternetzwerk. Arbeitsfelder: Qualifizierung, Train-the-Trainer, Präsentation und Auftrittcoaching, Konzeption und Moderation von Workshops, Info-, Lern- und Change-Events, Veranstaltungsdesigns.

Bismarckweg 3, D-82335 Berg
Tel.: +49(0)8151-9797-44
E-Mail: will@wup.info
Internet: www.wup.info

Hermann Will

mini-handbuch
Training und Seminar

DAS WICHTIGSTE FÜR DOZENTEN, REFERENTEN
UND TRAINER

BELTZ

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich
(ISBN 978-3-407-29464-7).

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen
ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk
eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen
und sonstigen Bildungseinrichtungen.



© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Werderstr. 10, 69469 Weinheim

www.beltz.de

Lektorat: Dr. Erik Zyber

Satz und Layout: Antje Birkholz

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Reihenkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim

Umschlaggestaltung: Antje Birkholz

Umschlagillustration: Jonathan Bachmann

Zeichnungen und Grafiken: Michael Ziereis

Printed in Germany

ISBN 978-3-407-36593-4

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Brave Trainings gibt's genug. Ihre werden mutiger! 9

A ANALYSE UND RECHERCHE 13

- 1. Auftrag und Bedarf: Wer will und braucht was wozu? 14**
Unklare Aufträge rächen sich • Checkliste Auftragsklärung
- 2. Teilnehmeranalyse: Erwartungen, Bedürfnisse, Lerntypen 17**
Von den Teilnehmern und nicht vom Lernstoff her planen •
»Basic Needs«: Auf Grundbedürfnisse der Teilnehmer eingehen • Lerntypen: Allen Teilnehmern gerecht werden
- 3. Lernziel-Klärung: Was soll später anders sein? 22**
Stellen Sie Ihre Lernziele auf den Prüfstand! • Drei Lernzielkategorien: Kopf, Herz, Hand • Richt-, Grob- und Feinziele • Nicht alles ist messbar • Lernzieltiefe, individuelle Ziele, Diskrepanz zwischen Lehr- und Lernzielen • Worüber man selten redet: Heimliche Ziele

B PLANUNG UND TRANSFER 29

- 4. Grobplanung: Den großen Bogen spannen 30**
Inhalte auswählen und strukturieren • Format-Entscheidungen
- 5. Feinplanung: Energie, Struktur, Ablaufpläne 34**
Lernenergie als Planungsdimension • Feinplanung – jenseits von Methoden und Medien • Parameter-Check: Organisatorisches und Konzeptionelles klären • Feinplanung: Beispiele für Ablaufpläne
- 6. ZI-BO-NUT-Z-IN®: Unser Medikament für bessere Trainings 41**
Fünf Wirkstoffe für eine gesunde Stundenplanung
- 7. Erfolgssicherung und Lerntransfer: Sichern, ankern, prüfen, tun 44**
Zwei Blickwinkel • Zuständigkeiten für Transfer- und Erfolgssicherung • Transfer- und Erfolgssicherung vor Trainingsbeginn • Transfer- und Erfolgssicherung im Training • Transfer- und Erfolgssicherung nach Trainingsende

C METHODEN UND FUNKTIONEN 51

8. Methodenwahl: Von den Zielen und Funktionen her denken! 52

Nicht nur in Methoden denken • Von der Methoden-Ebene zur Funktions-Ebene • Die Strategie-Ebene bei der Methodenwahl • Was bei der Methodenentscheidung eine Rolle spielt

9. Teilnehmer klug abfüllen:

Inszenierter Lehrvortrag und Expertenbefragung 56

Das Zwölf-Minuten-Häppchen-Prinzip • Monologische Inszenierung belebt Ihren Vortrag • Dialogische Inszenierung bezieht die Teilnehmer ein • Räumliche Inszenierung: Bewegung als Prinzip • Expertenbefragung: Die Gruppe holt sich, was sie braucht • Input durch Teilnehmer und Medien

10. Teilnehmer zum Reden bringen: Lehrgespräch und Diskussion 63

Dialogischer Unterricht: Fragen und Sprechimpulse als Anreiz • Tipps aus dem Dialog-Nähkästchen • Drei Diskussionsformen im Plenum • Diskussionen in Kleingruppen verlagern • »Schriftlich diskutieren« – die stumme Diskussion

11. Sammeln, sortieren, bewerten:

Blitzlicht, Zurufliste, Karten, Punkte 71

Methode »Blitzlicht« (Statement-Runde): Das schnelle Allrounder-Tool • Methode »Zurufliste«: Teilnehmerbeiträge stichpunktartig festhalten • Methode »Karten im Training« – klassisch und alternativ • Methode »Punkten« – ein simples Bewertungstool • Weitere Bewertungsmethoden

12. Gruppen-Power nutzen: Tandems, Mini-Konferenz, Gruppenarbeit 79

Gruppenarbeits-Allergien vorbeugen • Vielfalt bei der Gruppenbildung • Der Gruppenarbeitsauftrag • Gruppenergebnisse ins Plenum bringen • Mini-Konferenz: Das kleine Geschwisterchen der Gruppenarbeit • FAQ: Fragen und Antworten zur Gruppenarbeit

13. Rein ins wirkliche Leben: Theorie und Praxis verzahnen! 87

Falsche Annahmen • Funktionen: Wofür Praxis im Lernprozess gut ist • Die Praxis in den Schulungsraum holen • Praxis »vor Ort«: Worauf Sie schon im Vorfeld achten • Exkursionen: Das Beste draus

machen • Unterweisung am Gerät • Nachbereitung sichert den Lerngewinn • Lernprojekte: Praxislernen jenseits von Schulungsräumen

14. Am Rechner trainieren: PC-Anwendungen schulen 95

Methodenvielfalt: Es geht mehr, als man denkt • Weg vom Bildschirm! • Weniger Einsamkeit vor dem Bildschirm • Bewegung – damit es lebendiger wird

15. Den Ernstfall simulieren: Rollenspiel, Szene, Planspiel 99

Typen und Funktionen: Wozu Rollenspiele gut sind • Komplexe Rollenspiele • Rollenspiel »light«: Lernerlebnis-Inseln • Planspiel: Der große Bruder des Rollenspiels

16. Stationenlernen: Lernzirkel, Lernen durch Lehren, Schwarzmarkt und World-Café 106

Lernzirkel, Wissenszirkel, Knowledge-Circle • Lernen durch Lehren: Teilnehmer unterrichten Teilnehmer • Schwarzmarkt des Wissens • World-Café, Knowledge-Café, Wissens-Café

17. Anfangen und Aufhören: Einstieg, Überleitung, Schluss 113

Vier Funktionen guter Einstiege: Was? Wozu? Wer? Wie? • Das Was und Wozu klarmachen: Inhalts- und Nutzenorientierung • Die anderen Teilnehmer kennenlernen • Abschließen: Den Sack zumachen • Überleitungen schlagen Brücken • Pre und Post: Aktivitäten vor und nach dem Training

D SINNLICH-MEDIALES 121

18. Papiermedien und Medienmix: Flipchart, Pinnwand, Kleinplakate 122

Medienvielfalt: Alle Optionen nutzen • Grafische Qualitätskriterien für Flipchart- und Pinnwandposter • Tipps fürs Schreiben und Zeichnen in »Handarbeit« • Pinnwand und Flipchart – klug genutzt und inszeniert! • Kleinplakate, Pocket-Material, Teilnehmerunterlagen

19. Mit Beamer präsentieren: Folien-TÜV und -Führerschein 129

Was übergeordnet wichtig ist • Grafische Qualitätskriterien: Der Folien-TÜV • Fahrprüfung zum Folien-Führerschein • Und was ist mit Prezi?

20. Digitaler Werkzeugkoffer: Bereicherung fürs Präsenztraining 136

Da ist noch Potenzial drin! • Teilnehmer-Recherche im Netz • Teilnehmer dokumentieren • Kollaborativ Notizen erstellen • E-Mail in die Zukunft • Umfragen im Stil von TED-Abfragen • Teilnehmer produzieren Lern-Clips • Selbstlernprogramme im Training • Online-Tests im Training • Videokonferenzen • Quiz, Rätsel und Lernspiele • Lern- und Erklär-Videos • Lernstoff mit Musik ankern • Online geht's noch weiter

E LERNENERGIE, RAUM, TURBULENZEN 143**21. Zusatz-Energie freisetzen: Erlebnis, Aktivierung, Energizer 144**

Erlebnislernen: »Ein totes Pferd soll man nicht reiten!« • Inhaltsbezogene Hallo-Wach-Aktivitäten • Bewegungspausen • Inhaltsneutrale Denksportaufgaben • Inhaltsneutrale Wachmacher • Spiel-Allergie vermeiden!

22. Raumnutzung: Sitzordnung, Bewegung, Bühne 153

Auf gute Lernorte und guten »Raum-Spirit« achten! • Sitzordnungen definieren den Unterrichtsstil • Bühnen, Bühnenwechsel und Kulissen • Das Prinzip Bewegung

23. Schwierigkeiten meistern: Turbulenzen, Krisen, Pannen 160

Störungen: Was wichtig ist • Mögliche Ursachen und Auslöser für Turbulenzen • Prophylaxe: Vorbeugen, bevor es schwierig wird • Mitten im Getümmel: In kritischen Situationen klug handeln • Erste Hilfe für schwierige Situationen: »Was tu' ich, wenn ...«

F QUELLEN UND METHODENVERZEICHNIS 169**24. Mitdenker, Bücher, Quellen: Weil niemand alleine denkt 170****25. Methodenverzeichnis: Werkzeuge, Tools und Strategien 173**

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 Folienschlacht), 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 Ziereis (ziereis@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!

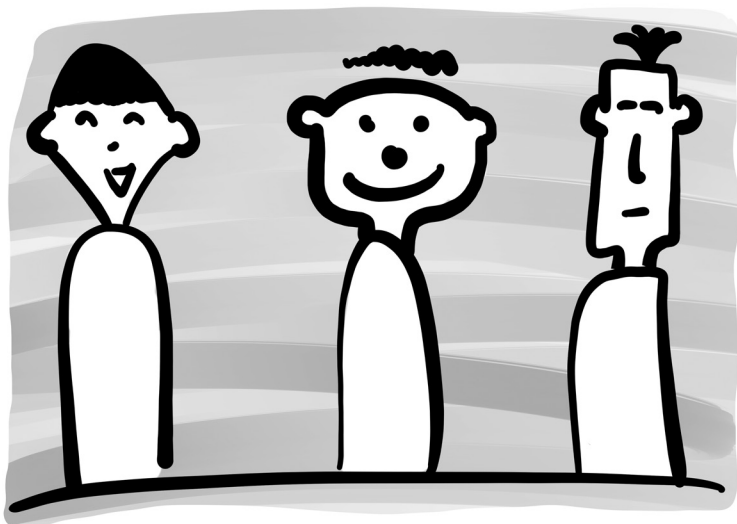
IN KONTAKT MIT DEM AUFTRAGGEBER BLEIBEN: Zeichnen sich Änderungen ab? Interessiert ihn die Auswertung? Sorgt er später für Rücken- deckung? Besteht später Folgebedarf?

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.