Birgit Baumann

Blühende Workshops und Trainings mit Erfolgsgarantie

TIPPS AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

Inhaltsverzeichnis

1 **Einleitung** 9
1.1 **Was können Sie von diesem Buch erwarten? Ein Überblick** . . . 9
1.2 **Was sagen Testleserinnen zu diesem Buch?** 11
1.3 **Anleitung zum Unglücklichsein** 12
1.4 **Für wen ist dieses Buch hilfreich?** 15
1.5 **Welche Inhalte finden Sie in diesem Buch?** 17

2 **Zu Rolle und Mindset von Moderatorinnen und Trainern** 19

3 **Wissenschaftliche Grundlagen und ihre Bedeutung für Workshops und Trainings** 25
3.1 **Die Steuerung von Gruppen im Workshop und im Training** . 25
3.1.1 Gruppenentwicklung nach B. W. Tuckman 26
3.1.2 Rangdynamik nach Raoul Schindler 28
3.2 **Neurodidaktische Ansätze für gehirngerechtes Lernen im Training** 35

4 **Zwei praktische Strukturierungssysteme für Ihr Event-Design** 52
4.1 **Das 4MAT System für Trainerinnen von Bernice McCarthy: Zum Adressieren unterschiedlicher Lerntypen und fürs Trainingsdesign** 52
4.2 **Der Moderationszyklus für Moderatoren zum Vertiefen der Themen von Josef W. Seifert** 59
4.3 **Meine Quintessenz aus 4MAT und Moderationszyklus** 60

5 **Leitfaden für blühende Trainings und Workshops** 62
5.1 **Die VORPHASE: Nur eine detaillierte Auftragsklärung ermöglicht die Erstellung eines profunden Angebotes** 64
5.2 **Die HAUPTPHASE: Design – Implementierung – Transfersicherung** 65
5.2.1 Design – Finden Sie Antworten auf viele Designfragen und erstellen Sie einen spannenden Ablauf! 66
5.2.1.1 *Um welches Thema handelt es sich bei Ihrem Workshop oder Training?* 67
5.2.1.2 *Welche Ziele und Ergebnisse sollen am Ende des Workshops / Trainings erreicht worden sein?* 68
5.2.1.3 *Wer sind die Teilnehmenden Ihres Workshops oder Trainings?* 70
5.2.1.4 *Wie sieht Ihr Zeitrahmen aus?* 71
5.2.1.5 *Welche Räumlichkeiten wären ideal? Welches Setting sollten Sie wählen?* 72

5.2.1.6 *Welche Materialien brauchen Sie?* 72
5.2.1.7 *Wie soll Ihr Workshop oder Training nun tatsächlich ablaufen?* 73
5.2.1.8 *Vorlagen: Das Mindmap für das Grobdesign* 77
5.2.2 Implementierung: Sie haben nun eine gute Basis und agieren bei der Durchführung Ihrer Events sicher, zielorientiert, strukturiert und gleichzeitig flexibel! 81
5.2.2.1 *Die Räumlichkeiten rechtzeitig und ansprechend vorbereiten* 82
5.2.2.2 *Die Vorstellung Ihrer Person* 82
5.2.2.3 *Die Teilnehmenden* 83
5.2.2.4 *Kleine Arbeitsgruppen sind effektiver* 84
5.2.2.5 *Visualisierung* 85
5.2.2.6 *Gute Präsentationen, selbst mit Präsentationsprogrammen* 86
5.2.2.7 *Profunde Planung ermöglicht die nötige Flexibilität* 88
5.2.2.8 *Entspannen Sie sich!* 89
5.2.3 Transfersicherung: Sie setzen die richtigen Schritte zum nachhaltigen Erfolg! 90
5.3 **Die NACHPHASE** 94
5.4 **Meine Quintessenz für blühende Trainings und Workshops** . 95

6 **Methoden: Opener – Vertiefungsmethoden – Closer** . . . 97
6.1 **Einleitung** 97
6.2 **Opener** 97
6.2.1 Soziometrie / Aufstellung 98
6.2.2 Dreams & Nightmare 99
6.2.3 Joint Poster 101
6.2.4 Kennenlern-Memory 102
6.2.5 Kopfstandmethode 103
6.3 **Vertiefungsmethoden** 107
6.3.1 Themen sammeln 108
6.3.2 Themen auswählen 109
6.3.3 Themen bearbeiten 111
6.3.3.1 *Problemanalyse Schema* 111
6.3.3.2 *Szenario-Technik* 112
6.3.3.3 *Disney-Strategie* 113
6.3.3.4 *Brainwalk* 115
6.3.3.5 *Mindmap* 118
6.3.4 Planen 122
6.4 **Closer** 122
6.4.1 Alphabet 123
6.4.2 Bodyskulptur 123
6.4.3 Bild mit Learnings malen 124
6.4.4 TV News 125
6.4.5 Quiz 126

7 **Schlussworte** 127

Literaturliste 129
Quellenangaben 129
Literaturempfehlungen 130
Methoden & Spiele 131
English Literature 132

1 Einleitung

1.1 Was können Sie von diesem Buch erwarten? Ein Überblick

Sie wollen weg von ineffizienten und ergebnislosen Workshops, in denen endlos debattiert und doch kein brauchbares Ergebnis erzielt wird? Hin zu Events, in denen die Teilnehmenden mit Freude smarte, kreative Ergebnisse erarbeiten?

Sie haben genug von langweiligen Trainings mit passiven Teilnehmenden und wollen diese aktiv in einem didaktisch wertvollen Lernprozess engagieren?

Sie wollen ebenfalls weg von einer teils zufallsgesteuerten Eventvorbereitung hin zu einer profunden Planung, die gleichzeitig noch genügend Flexibilität erlaubt?

Und vielleicht wollen Sie zusätzlich mehr Sicherheit in Ihrer Rolle, im Umgang mit Gruppen und in der Eventvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung?

Gratulation! Dann sind Sie hier richtig, denn dieses Moderations- und Trainingshandbuch bietet Ihnen genau das. Was Sie hier vorfinden, ist ein **Praxishandbuch** mit den Erfahrungen aus **20 Jahren persönlicher internationaler Erfahrung als Moderatorin, Trainerin und Projektmanagerin, gepaart mit viel Wissen aus zahlreichen Weiterbildungen und Zertifizierungen.** Details finden Sie unter folgendem Link: http://businessmind.at/birgit-baumann/

Bei meinen Events folge ich der Erkenntnis von Galileo Galilei (1564–1642): „Man kann niemanden etwas lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden." Oder, um mit den Worten des amerikanischen Großindustriellen Henry Ford (1863–1947) zu sprechen: „Ob du denkst, du kannst es, oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten." Beides hat mit dem „**Mindset**" – also der inneren Haltung oder Einstellung – zu tun. Das Mindset wird im Buch explizit behandelt, da es die Samen für unser Tun sät. Hervorheben werde ich zudem die **Rollen des Trainers und der Moderatorin**, denn sie unterscheiden sich weniger als man meinen möchte.

Zudem erhalten Sie in diesem Buch viele praktische Hinweise und Handwerkszeug zum Designprozess, zur Implementierung und Transfersicherung, aber auch ausgewählte wissenschaftliche Grundlagen rund um das Thema Moderation und Training, um Ihnen Sicherheit für Ihre Tätigkeit zu geben.

Abschließend noch ein Satz zum **Lesefluss**: Da ich Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen möchte, werde ich **abwechselnd die weibliche und die männliche Form im Text verwenden.** Wenn **sowohl von Workshops als auch Trainings die Rede ist**, werde ich in der Folge vereinfacht

von „**Events**“ sprechen. Wenn eine Differenzierung wichtig ist, werde ich diese vornehmen.

Fallweise verweise ich auf einen Downloadbereich auf meiner Website. Dieser ist unter der folgenden Internetadresse zu finden:

www.businessmind.at/downloadservice

Sie finden auch immer wieder Textpassagen, die wie diese mager und mit orangen Absatzlinien gedruckt sind. Dies sind konkrete anschauliche Beispiele mit handfesten Tipps aus meiner Praxis – also: aus der Praxis für die Praxis, versehen mit einer Sonnenblume, deren besondere Bedeutung ich später noch erklären werde.

1.2 Was sagen Testleserinnen zu diesem Buch?

1.2.1 *Margit Macchia, Business Coach Las Vegas Nevada**

Birgit Baumann's book "Blühende Workshops and Trainings mit Erfolgsgarantie" is an amazing find for any trainer or workshop leader. This hands on "know how" is laid out in a step by step process, easy to understand and full of valuable information. Mrs. Baumann shares her years of experience in a very witty and entertaining way. This book every professional and want to be seminar leader needs to have in their library.

1.2.2 *Koos de Korte, International facilitator and trainer**

Birgit Baumann has a unique way of teaching people how to make effective, interactive and, above all, fun training sessions and workshops. In this book she reveals the tricks of the trade and the scientific methods behind them. It will help you on your way to become as good as she is! The best way to enjoy her methods, however, is to register for one of her training sessions!

1.2.3 *Brigitte Hettenkofer, Institut NeuroResilienz*

Endlich ein Buch, in dem genau das und auch nur das zu lesen ist, was ich für meine Trainings und Workshops gebrauchen kann. Der Expertin Birgit Baumann ist es gelungen, alle wichtigen Zutaten für ein gelungenes Training so zu beschreiben, dass man am liebsten sofort loslegen will. Zusätzlich erklärt die Autorin die aktuellen wissenschaftlichen Hintergründe aus der Neurodidaktik. Dieses Wissen erklärt sehr anschaulich und nachvollziehbar die vorgestellte Praxis. Sehr wertvoll sind die vielen praktischen Tipps und umsetzbaren Übungen, immer auf die jeweilige Phase im Training bezogen. Obwohl ich keine Berufsanfängerin in diesem Metier bin, hat mich die Lektüre sehr bereichert und mich in eine erneute Selbstreflexion über mein Tun geführt. Eine wahre Fundgrube sowohl für Anfänger als auch für Profis. Herzlichen Dank, liebe Birgit Baumann.

* Koos und Margit sprechen und verstehen beide einwandfrei deutsch und haben mein Buch dankenswerterweise neben Brigitte und ein paar weiteren TestleserInnen vorab unter die Lupe genommen.

1.3 Anleitung zum Unglücklichsein

Wenn Sie einen Event so richtig gegen die Wand fahren wollen, sodass die Teilnehmenden ihn wirklich sauer und unglücklich verlassen, ohne Ergebnisse produziert zu haben, dann müssen Sie einfach ganz im Sinne von Paul Watzlawick nur diese Anleitung zum Scheitern befolgen:

Das Wichtigste zuerst: Bereiten Sie sich auf keinen Fall vor! Was bringt es denn schon, sich z. B. Gedanken über die Teilnehmenden zu machen, deren Erwartungen zu erahnen, ihre Motivation einzuschätzen und sich mit ihrem Hintergrund auseinanderzusetzen? Sie lernen diese noch früh genug kennen. Ja, genau: beim Event. Das sollte doch ausreichen, oder? Und Ziele formulieren? Also, Ziele werden doch völlig überbewertet! Und wenn irgendwelche Formalisten dies unbedingt für nötig erachten, dann können Sie das auch noch vor Ort tun.

Als **Trainerin** kennen Sie die Inhalte ohnehin in- und auswendig. Sie plaudern einfach aus dem Nähkästchen und mit Ihrem reichen Erfahrungsschatz können Sie sicherlich stundenlang auf die Teilnehmenden einreden. Warum sollte man diese miteinbeziehen oder Lernen von- und miteinander ermöglichen? Wer will denn das schon? Und was soll das überhaupt bringen? SIE stehen ja immerhin als Trainer vorne, der alle Weisheiten der Welt zum Thema kennt. Die Gruppe soll einfach nur IHNEN zuhören, und damit hat sich die Sache. Außerdem: Die Teilnehmenden bekommen ja auch etwas zu sehen. Sie haben ja vor Jahren schon einen Standardvortrag zum Thema vorbereitet, und das in einem Präsentationsprogramm. Ganz schön praktisch: Da steht der ganze Vortragstext drauf, Schriftgröße 12, engzeilig. Das minimiert die Vorbereitung ungemein. Aber, zugegebenermaßen, auch Ihnen wird mit der Zeit der Vortrag schon etwas langweilig, denn er hat sich seit Jahren nicht verändert. Anpassen ans Zielpublikum? Also bitte! IHR Standard ist ja schon ein sehr hoher Standard und der hat gefälligst für alle zu passen. Vergessen Sie diesen neumodischen Neurodidaktik-Kram! Den hat sicherlich die Pädagogik-Lobby finanziert, damit deren Erfahrungen endlich einmal wissenschaftlich untermauert werden.

Als **Moderatorin** beachten Sie, sich mit dem Thema keinesfalls vertraut zu machen. Vermeiden Sie tunlichst, die spezifischen Begrifflichkeiten zu verstehen. Wozu denn auch? Sie geben ja ohnehin nur das Wort weiter. Wer braucht schon eine Visualisierung der Ergebnisse? Die Gruppe mit smarten Fragestellungen weiterbringen, dem Ziel entgegen? Auch bei Workshops lohnt es sich, KEINE Ziele zu definieren, denn dann können Sie als Moderator auch nicht an der Zielerreichung gemessen werden. Es sollte doch ausreichen, wenn die Gruppe diskutiert. Außerdem können Sie sicherlich damit punkten, sich als Expertin inhaltlich einzubringen, obwohl Sie zum einen eine neutrale Moderationsfunktion ausüben sollen und zum anderen ja überhaupt keine Ahnung vom Thema haben.

Und so weiter und so weiter. Die Beschreibung könnte noch lange weitergehen. Vieles habe ich noch gar nicht erwähnt. Darum lasse ich meine Teilnehmenden zu Wort kommen, denen ich mit der Kopfstand-Technik (Anleitung in Kap. 6.2.5) die Frage zum „Unglücklichsein" gestellt habe.

Nachstehend finden Sie Antworten auf folgende Frage: „Was könnt Ihr tun, um ein wirklich grottenschlechtes Training abzuhalten?"

BusinessMind Nr. 1: Kopfstand-Technik für Training

Als Trainer spulen Sie das Training runter, nuscheln, mit monotoner Stimme. Es werden keine Fragen gestellt. Umso besser, dann können alle früher nach Hause gehen.

Nachstehend finden Sie ein paar Antworten auf folgende Frage: „Was könnt Ihr tun, um einen katastrophalen Workshop abzuhalten?"

BusinessMind Nr. 2: Kopfstand-Technik für Moderation

Als Moderatorin versuchen Sie, eine Diskussion in Gang zu setzen. Nur wenige beteiligen sich, müssen sich umdrehen, wenn sie miteinander reden wollen. Die Diskussion verebbt. Und auch Sie haben keine weiteren Fragen für die Gruppe. Umso besser, dann können alle früher nach Hause gehen.

Oh, fast hätte ich es vergessen! Sprechen Sie zu Beginn mindestens eine halbe Stunde nur über sich selbst, am besten zu sich selbst – vermeiden Sie jeden Blickkontakt mit den Teilnehmenden. Das schafft eine gute Distanz, lässt Sie arrogant erscheinen und heuchelt zumindest kein Interesse am Publikum. Dann erst kann es richtig losgehen. Unterstreichen können Sie diese Haltung, indem Sie dazwischen das Mobiltelefon für ein Gespräch benutzen – Sie haben ja immerhin wichtige Telefonate, die nicht warten können.

Gratulation! Sie haben es geschafft! Nicht nur SIE gehen unglücklich nach Hause, sondern auch Ihre Teilnehmenden. Und die kommen garantiert nicht wieder!

Wenn Sie genau das möchten und sich damit wohlfühlen, dann legen Sie nun bitte dieses Buch nicht nur zur Seite, sondern vergraben oder verstecken Sie es so gut, sodass Sie es mit Garantie nicht wieder finden!

Sollten sich Ihre Nackenhaare beim Lesen schon gesträubt haben, da Sie vielleicht schon Ähnliches als Teilnehmerin erlebt haben und dies nun als Moderator oder Trainerin ins Gegenteil kehren möchten, dann lesen Sie unbedingt weiter. Ich garantiere Ihnen jetzt schon, dass Sie damit den Grundstein für erfolgreiche, höchst interaktive Workshops und Trainings legen, in denen die Ziele erreicht werden und aus denen die Teilnehmenden mit smarten, kreativen Resultaten begeistert nach Hause gehen und sich gerne daran erinnern.

1.4 Für wen ist dieses Buch hilfreich?

Für mein Buch habe ich vier verschiedene Zielgruppen definiert:

- Sie sind eher noch unbedarft bei diesem Thema und sollen einen Workshop oder ein Training konzipieren und durchführen, wissen aber nicht genau, wie Sie das angehen sollen?
- Oder sind Sie vielleicht eine firmeninterne Moderatorin oder Trainerin, die zwar schon mal einen Crashkurs in Moderation oder Didaktik besucht hat, sich nun aber die Basics und ein paar Hintergründe nochmals vergegenwärtigen möchte?
- Oder sind Sie möglicherweise ein Trainer, der am Markt fachspezifische Trainings anbietet, der fachlich fit ist, weniger aber didaktisch?
- Oder Sie sind wirklich ein Profi, der Moderations- oder Train-the-Trainer Trainings anbietet und der auf der Suche nach einem kompakten Einführungswerk für ihre Trainees ist?

Lösungsmöglichkeiten für die soeben genannten Herausforderungen finden Sie in diesem Buch: eine kompakte Einführung in Moderation und Training von Gruppen.

Auch wenn Sie zu der Gruppe der Einsteiger gehören, haben Sie sicherlich schon ein paar Mal an einem Workshop teilgenommen. Und bei jenen, die eine angenehme Atmosphäre vermittelten und gleichzeitig sehr effizient Ergebnisse produzierten, dachten Sie vermutlich nachher: „Klasse Workshop! Aber die Moderatorin hat ja eh nicht viel gemacht. Ein paar Methoden angesagt, ja, schon eine gewisse Struktur rein gebracht, aber ansonsten? Schon komisch, das sieht ja wirklich nach einem Kinderspiel aus." Dennoch seltsam: Jetzt sollen Sie das selbst durchführen und Sie spüren große Unsicherheit, vielleicht sogar etwas Angst?

Denn da gab es ja noch die zahlreichen anderen, die man am liebsten aus dem Kalender und vor allem aus dem Gedächtnis streichen möchte: jene Workshops, bei denen so gut wie gar nichts geklappt hat – keine Agenda, keine Ziele, viele sinnentleerte Diskussionen und damit keine Resultate. Dafür aber viel Zeit versessen für nichts und wieder nichts. Diese wertvolle Zeit hätte man besser investieren können. Und vielleicht denken Sie jetzt: „Na hoffentlich läuft mein Workshop nicht auch so!"

Und dann sind da noch diese Trainings. Vermutlich haben Sie sich ebenfalls schon vielfach weitergebildet. Da waren klasse Trainings dabei, solche, an die Sie sich Jahre später noch erinnern. Insbesondere deswegen, weil Sie viel davon umgesetzt haben. Auch das Lernen hat Ihnen Freude bereitet. Ja, fast spielerisch ist es gelungen. Die Zeit ist im Nu verflogen und die Gruppendynamik, in der man auch voneinander leicht lernen konnte, war vom Feinsten. Und offenbar war für jeden Lerntypen etwas dabei.

Aber da waren möglicherweise noch andere Trainings, an die Sie sich am liebsten gar nicht mehr erinnern möchten. Die Trainerin, die vorwiegend sich selbst und kaum Inhalte präsentierte. Und falls dann doch einmal Theorie einfloss, dann völlig ohne Praxisbezug. Meist wussten Sie gar nicht, was das mit Ihrer Realität zu tun hatte. Zugegebenermaßen waren ein paar Übungen eingebaut, doch diese schienen irgendwie nicht dazu zu passen. Tja, und Ziele wurden gar nicht erst definiert.

Vielleicht kommt Ihnen gerade auch in den Sinn, dass es doch nicht so kinderleicht ist, ein gutes Event zu designen. Und – Moment einmal – was ist eigentlich der Unterschied zwischen Workshop und Training, zwischen Moderator und Trainer? Oder ist es das Gleiche?

Moment, halt: SIE sollen ja nun einen Workshop bzw. ein Training konzipieren, nicht die anderen. Was, und das findet bereits in einer Woche oder – noch schlimmer – übermorgen statt! Zu spät also, um noch schnell ein Moderationstraining oder ein Train-the-Trainer Seminar zu besuchen. Dies jedoch nun zu bereuen, bringt auch nichts mehr. Umso besser, dass Sie dieses Buch nun in den Händen halten! Investieren Sie drei bis vier Stunden Zeit und Sie haben damit eine profunde Basis für ein strukturiertes, erfolgreiches und effizientes Event gelegt, in dem die Teilnehmenden im Zentrum stehen und mit Freude und Engagement bei der Sache sind.

Vielleicht denken Sie nun: „Ja, das versprechen alle Bücher." Und Sie haben ja auch schon ein bisschen recherchiert und zahlreiche Moderations- und Trainingsbücher entdeckt. Warum sollte dieses nun anders sein? Sie haben mehr als recht mit dieser Frage! Ich habe sie mir übrigens auch gestellt. Warum sollte die Welt mit einem weiteren Moderations- und Train-the-Trainer Buch beglückt werden? Antwort: weil ich selbst jahrelang auf der Suche war, um meinen Trainees eine adäquate Literaturempfehlung geben zu können.[1]

Im deutschsprachigen Raum gibt es viele hervorragende Bücher, jedoch sind manche so umfangreich, dass sie vor allem Profis ansprechen, die wirklich jede Facette der Thematik beherrschen sollten. Man findet außerdem unzählige Methodenbücher, die Sie ebenfalls in meiner Literaturliste finden, da ich sie als einen reichen Fundus der Inspiration sehe.

1 Zumindest im englischsprachigen Raum bin ich dann fündig geworden: Kroehnert, Gary: Basic Training for trainers. (McGraw-Hill Companies 1990). Abgesehen von der Sprache ist es schon ein wenig in die Jahre gekommen. Es enthält jedoch – in komprimierter und gut lesbarer Form – die notwendigen Ingredienzien für ein gelungenes Training. Was fehlte, war ein Leitfaden zum Design eines Workshops bzw. eines Trainings, was für mich das Herzstück eines jeden Events darstellt. Also, wie gehe ich es an, wenn ich vor dieser Herausforderung stehe?

1.5 Welche Inhalte finden Sie in diesem Buch?

Wie schon erwähnt, finden Sie in diesem Buch die smarten, kreativen Resultate aus 20 Jahren Praxis mit (inter-)nationalen Gruppen, illustriert durch – meine Lieblingsblumen – die freundlich lachenden Sonnenblumen:

Nach diesem Einleitungskapitel befassen wir uns in Kapitel 2 mit einem adäquaten Rollenverständnis, das sich für Moderatorinnen anders gestaltet als für Trainerinnen. Dieses Kapitel schließt mit Hinweisen zu einem positiven Mindset, das den Boden für Ihr erfolgreiches Tun aufbereitet.

Kapitel 3 bietet Ihnen ausgewählte wissenschaftliche Erkenntnisse, wie beispielsweise eine **kurze Einführung in die Gruppendynamik sowie in die Rangdynamik**, deren Verständnis von zentraler Bedeutung für die Arbeit mit Gruppen ist. Zudem gibt es selektive Inputs zur **Neurodidaktik**, also zu den **aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus Gehirn- und Lernforschung,** welche vorwiegend Trainer adressieren. Doch ACHTUNG: Dieses Buch ist keine wissenschaftliche Abhandlung. Die kurzen Theorieinputs sollen die Praxis untermauern, im Sinne von Kurt Lewin: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!"

Kapitel 4 stellt Ihnen zwei Strukturierungssysteme vor: zum einen

das sogenannte **4MAT-System**, das nicht nur eine **Struktur für Ihr Trainingsdesign** bietet, sondern auch die Erkenntnisse der Neurodidaktik vereinfacht auf **Lerntypen** – und wie diese am besten zu adressieren sind – konzentriert. Zum anderen besprechen wir den **Moderationszyklus**, der Sie in der **Vorbereitung von Workshops** unterstützt.

In Kapitel 5 folgt das **Herzstück:** der **Leitfaden für blühende Workshops und Trainings.** Wir befassen uns in diesem Kapitel mit der **VORPHASE**, in der die Auftragsklärung und Angebotslegung erfolgt. Die **HAUPTPHASE** reicht vom **Event-Design über die Implementierung bis hin zur Transfersicherung**[2]. Die **NACHPHASE** betrifft die Nachbereitungen, z. B. die Erstellung eines Flipchart-Protokolls. In allen Phasen erhalten Sie eine Schritt-für-Schritt Anleitung, wie Sie zu erfolgreichen Events kommen, was Ihnen noch mehr Sicherheit gibt.

Und zu guter Letzt – in Kapitel 6 – stelle ich Ihnen sehr **sorgfältig ausgewählte, erprobte, vielfältig einsetzbare und gleichzeitig effektive Methoden für Workshops UND Trainings** vor, die zudem noch Spaß machen (nicht nur Ihnen, sondern auch den Teilnehmenden).

Schärfen Sie mit Hilfe dieses Buches Ihre Moderations- und Trainingskompetenz und lernen Sie Schritt für Schritt die hohe Kunst der Moderation und des Trainierens!

Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse und Inspirationen schon beim Lesen, damit auch Ihre Events und Teilnehmenden erblühen!

Ihre
Birgit Baumann

2 Transfersicherung: Das sind alle Schritte, die Sie unternehmen können, damit das im Training Gelernte hängen bleibt bzw. damit die Resultate aus Workshops tatsächlich umgesetzt werden. Manche sprechen auch von „Nachhaltigkeit" (ein für mich mittlerweile überstrapaziertes Wort, das sich in der kontextfreien Beliebigkeit verliert).

2 Zu Rolle und Mindset von Moderatorinnen und Trainern

Vielleicht fragen Sie sich, warum ich dieses Thema schon so früh behandle. Dies lässt sich ganz leicht beantworten: weil **in der Rolle für mich DER massive Unterschied zwischen einem Moderator und einer Trainerin und somit letztendlich auch zwischen einem Workshop und einem Training besteht.** Im Grunde gilt das meiste, das Sie im Folgenden lesen werden, sowohl für Ihre Arbeit als Moderator als auch für Ihren Einsatz als Trainerin. Ich möchte Ihnen an dieser Stelle die wichtigsten **Gemeinsamkeiten**, aber auch **Unterschiede** näherbringen, sodass Sie sich in jedweder Situation Ihrer spezifischen Rolle bewusst sind und nicht Gefahr laufen, sich der jeweiligen Rolle zuwider zu verhalten. Lassen Sie uns jedoch vorab den Unterschied zwischen Workshops und Trainings klären.

Unterscheidung von Workshops und Trainings

Wenn ich von **Workshop-Moderation** spreche, dann meine ich damit das **Erarbeiten von Ergebnissen durch eine Gruppe, welche zu einem Ziel beitragen sollen** (z. B. gemeinsames Bild einer Strategie, bessere Zusammenarbeit, gemeinsam getragenes Leitbild etc.). Diese unterscheidet sich von einer sogenannten „Journalistischen Moderation", die vorwiegend Informationsgewinn zum Ziel hat. Letztgenanntes Format ist zudem klassischerweise wenig interaktiv. Der Informationstransfer verläuft meist von der Bühne zum Publikum. **Bei Workshops sind DIE Akteure die Teilnehmenden.** Wir befassen uns in diesem Buch mit **Gruppen bis zu 15 Personen**. Darüber hinaus spricht man von Großgruppen, für die andere Herangehensweisen nötig sind.

Wovon wird nicht die Rede sein (Nicht-Ziele): Wir sprechen in diesem Buch weder von Fußball- oder Boxtraining, noch von sogenannten Trainings, bei denen die Vortragenden ausschließlich mit Präsentationsprogrammen arbeiten und die Gruppe kaum aktivieren.

Trainings sind hoch interaktive Veranstaltungen, bei denen das Wissen und die Erfahrung der Gruppe bestmöglich miteinbezogen werden.

Aufgaben von Moderatoren und Trainerinnen

Die **Moderatorin** unterstützt die Gruppe während eines Workshops dabei, bei einem bestimmten **Thema**, mit einem **klaren Ziel, Ergebnisse** zu erarbeiten. Dies geschieht zumeist außerhalb der Routinearbeit, sofern Sie ein interner Moderator sind.

Die **Trainerin** ist während eines Trainings dafür verantwortlich, dass

die **Teilnehmenden ihre Lernziele erreichen**. Sie achtet darauf, dass **inhaltliche Lücken gefüllt** werden. Dies sollte einerseits durch den **Input** des Trainers aus seinem reichen Erfahrungs- und Wissensschatz, andererseits aber auch durch **Selbstreflexion und den Austausch des Wissens und der Erfahrung der Teilnehmenden** geschehen.

Beide sind für das **Zeitmanagement** und den **Prozessablauf** verantwortlich.

Neutralität und Allparteilichkeit bewahren

Als **Moderatorin** haben Sie mitunter wenig Wissen über das **Thema** des Workshops, den Sie moderieren. Wichtig ist jedoch, ein **gewisses Grundwissen** mitzubringen und den Workshop inhaltlich nicht völlig unvorbereitet zu moderieren. Sie sollten es allerdings unbedingt vermeiden, als Experte aufzutreten. Damit verlieren Sie nämlich Ihre **Neutralität**, welche für Ihren Einsatz als Moderator unumgänglich ist.

Wie schon erwähnt, sollten Sie sich als Moderatorin inhaltlich zurückhalten, kein Urteil über richtig/falsch treffen und alle Meinungen zulassen. Dies nennt man „**Allparteilichkeit**". Als Trainer sollten Sie ebenfalls allparteilich agieren, aber dennoch inhaltlich unrichtige Fakten (Achtung: damit meine ich Fakten und nicht Meinungen!) korrigieren. Wenn z. B. jemand behauptet, das Forschungsprogramm wäre mit 50 Millionen Euro dotiert und es hat tatsächlich 80 Millionen, dann müssen Sie das richtigstellen. Wenn jemand jedoch der Meinung ist, 80 Millionen wären ohnehin zu viel, dann ist das eine Meinung, die Sie teilen können oder auch nicht. Da gibt es nichts zu korrigieren.

„2 Hüte": Was tun, wenn Sie sowohl Moderatorin als auch Expertin sind?

Ich kann mir vorstellen, dass Sie eventuell in die Situation kommen, **„2 Hüte"** zu tragen: zum einen den **neutralen „Moderationshut"** und zum anderen den **„Expertinnenhut"**, wo es auch darum gehen kann, Stellung zu beziehen und Meinungen einzubringen. Oft kommt es dabei zu „Rollenverwischungen". Um diese gut zu meistern, empfehle ich, dies gleich zu Beginn des Workshops anzusprechen, d. h. den Teilnehmenden explizit mitzuteilen, was Sie in welcher Rolle zu tun gedenken und wie Sie damit umgehen werden. Wenn Sie dann während des Workshops von der neutralen Moderationsrolle in die Expertenrolle wechseln, sollten Sie dies wiederum kurz kundtun, detto beim Zurückwechseln. Das bringt Klarheit für alle Beteiligten und Ihnen kann nicht unterstellt werden, dass Sie mit dem neutralen Moderationshut versuchen, inhaltliche Dinge voranzutreiben.

Auch ich befinde mich hin und wieder in derartigen Situationen, wie kürzlich in einem Beratungsprojekt, in dem ich sowohl die Moderations- als auch die Beratungsrolle innehatte. Dabei ging es um die Einführung von Projektmanagement-Standards und -Strukturen in einer Organisation. Ich begleitete dabei ein Projektteam, welches diese Standards mit meiner Unterstützung ausarbeitete, moderierte jedoch auch das Kick-Off Meeting, das Mid-Term Meeting wie auch das Abschluss-Meeting. Dabei musste ich immer wieder zwischen den Rollen wechseln, was ich jedoch zu Beginn und auch dazwischen stets klarstellte. Wenn ich einen inhaltlichen Kommentar abgab – also in meiner Funktion als Beraterin – sagte ich an dieser Stelle klipp und klar: „So, nun setze ich wieder meinen Beraterinnen-Hut auf. Meine Meinung zum Thema Projektesteuerkreis ist folgende: … Und nun wechsle ich wieder meinen Hut und konzentriere mich auf die neutrale Moderationsfunktion". Das schaffte Klarheit bei allen Beteiligten.

BusinessMind 3: Rollenklarheit herstellen

Trainer sollten nicht nur Experten in ihrem Fachgebiet sein, sondern auch didaktisch Erfahrung besitzen

Als **Trainerin** sieht dies schon anders aus. Die Teilnehmenden sind ja schließlich hier, um etwas von Ihnen zu lernen. Ihr **Wissensstand und Erfahrungsschatz** – zum Thema Ihres Trainings als auch zur anzuwendenden Didaktik – muss daher **hoch** sein. Übrigens: laufende Weiterbildung ist insbesondere für Trainer unerlässlich!

Moderatorinnen und Trainer gestalten und führen durch den Prozessablauf

Das Wissen um den **Prozessablauf** muss allerdings nicht nur als **Trainerin**, sondern auch als **Moderator** hoch sein. Schließlich ist es Ihre Aufgabe, die Teilnehmenden durch das Event zu führen, an der richtigen Stelle **weiterführende Fragen zu stellen**, **unproduktive Konflikte zu vermeiden** oder gegebenenfalls **aufzuarbeiten**, **Erwartungen, Ängste und Feedback abzufragen** – also grob gesagt, das **Steuer in der Hand zu halten** und es auch nicht loszulassen. Sie nehmen hiermit eine **Führungsrolle** ein, die es im Laufe des gesamten Events beizubehalten und zu erfüllen gilt.

Beachten Sie dabei auch, dass Sie für das **Zeitmanagement** verantwortlich sind.

Unterschiedlicher Wissensstand der Teilnehmenden in Workshops und Trainings

Wie zuvor schon angeführt, sollten in Trainings die Trainerinnen auch die Expertinnen in ihrem Fachgebiet sein. Die Teilnehmenden wissen zumindest im Normalfall weniger als der Trainer. Je mehr diese wissen,

desto mehr kann ich als Trainerin versuchen, den Wissensschatz der Gruppe zu aktivieren und allen zur Verfügung zu stellen. Dies zeigt das rechte Bild der nachstehenden Grafik. Die Trainerin sollte sich sowohl auf der Inhalts- wie auch auf der Prozesse/Didaktik-Achse links oben verorten können.

Bei Workshops wissen in vielen Fällen die Teilnehmenden mehr als der Moderator. Sollte die Moderatorin jedoch auch Expertin in dem jeweiligen Gebiet sein, also auf der y-Achse sehr hoch oben angesiedelt sein, muss sie sich umso mehr ihrer neutralen Rolle bewusst sein, was nicht immer leicht fällt.

Die nachstehende Grafik fasst dies noch einmal zusammen. Sie ist jedoch leichter zu verstehen, wenn man sie langsam aufbaut und in Bewegung sieht. Ein kurzes Video davon finden Sie auf meinen Blog: http://businessmind.at/unterschied_business_moderation_training/

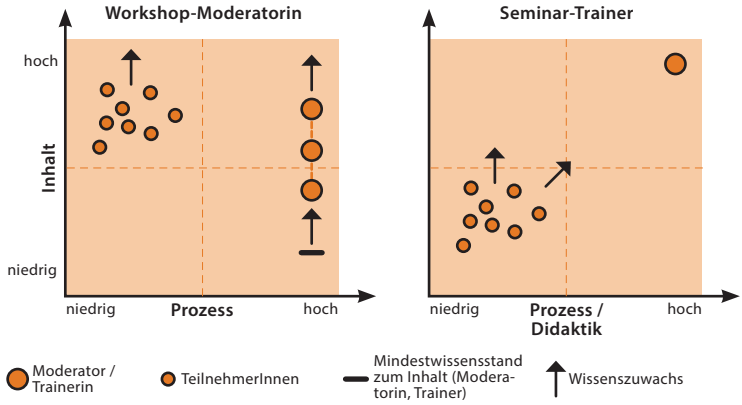


Abb. Der Unterschied zwischen einem Workshop und einem Training bzw. einer Moderatorin und Trainerin

Prämissen: Konstruktivistische und systemische Grundhaltungen unterstützen den Prozess

Nachstehende Grundhaltungen, die konstruktivistischer und systemischer Literatur entnommen sind, unterstützen die Arbeit von Moderatorinnen und Trainern, da sie grundlegendes Verständnis für die Individuen und für deren unterschiedliches Verhalten und Tun erzeugen:

- Jeder Mensch ist einzigartig und hat sein eigenes Modell der Welt, d. h. seine eigene subjektive Realität
- Menschen SIND NICHT – sondern sie VERHALTEN sich
- Menschen verhalten sich in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich
- Verhalten macht in dem Augenblick und Kontext, in dem es getätigt wird, für den Handelnden SINN
- Menschen und soziale Systeme denken und handeln in MUSTERN

Daraus abgeleitet ergeben sich für Moderatoren und Trainerinnen die folgenden handlungsleitenden Prinzipien, um die Teilnehmenden von „Problem talking“ zu „SOLUTION talking“ zu bringen und sich immer wieder die Frage zu stellen: “Was ist mit dieser Gruppe gangbar, machbar?“ anstatt: „Was ist richtig und was falsch?“

Positives Mindset

Auch das zuvor Genannte fällt unter den Begriff *„Mindset“* (die Haltung, die Einstellung), etwas, das beide Rollen innehaben: Das Mindset ist – aus meiner Sicht – die Basis für unser Tun und somit für den Erfolg. Für mich gehört v. a. im Workshop- und Trainingskontext Folgendes dazu:

BusinessMind 4: Positives und zielorientiertes Mindset von Moderatoren und Trainerinnen

- Interesse an Menschen, deren unterschiedliche Anliegen, Befürchtungen, Verhaltensweisen, auch wenn sie uns manchmal nicht passen – aber gerade von denen können wir am meisten lernen.
- Offenheit und Neugierde und sich überraschen lassen können: z. B. „Ah, eine neue Perspektive! So habe ich das noch gar nie wahrgenommen! Warum nicht?“
- Respekt und Wertschätzung: Sie kennen vermutlich den Spruch: „Wie man in den Wald schreit, so kommt es zurück.“ Wenn ich als Moderator oder Trainerin glaube, das Publikum will mich nur ärgern, werde ich dementsprechend handeln.
- Allparteilichkeit: D. h. die Meinung jedes Einzelnen zählt und Sie urteilen nicht über richtig und falsch.
- Vertrauen in die Gruppe und darauf, dass diese die Ziele erreichen und smarte kreative Resultate erzielen.
- Auch die Teilnehmenden dürfen etwas wissen und dieses Wissen auch mit den anderen teilen: Das ist insbesondere für Trainer wichtig! Viele meinen, Sie müssten alles wissen – was an sich schon anmaßend ist – und fürchten sich daher, wenn die Teilnehmenden auch Beiträge liefern.
- Sich der jeweiligen Rolle bewusst sein, ob als Moderatorin oder Trainer.
- Vorbild sein wollen: wenn Sie z. B. gerne hätten, dass die Teilnehmenden das Mobiltelefon ruhen lassen, sind Sie gut beraten, dies auch zu tun.
- Engagement: Wenn Ihnen ein Event bevorsteht, setzen sie Prioritäten! Lassen Sie andere Dinge für eine Zeit lang ruhen und konzentrieren Sie sich voll und ganz auf das, was vor Ihnen liegt.

Äußerst wichtig ist abschließend auch die Haltung Ihnen selbst gegenüber, denn wenn es Ihnen gut geht, ist die Chance, dass es anderen ebenfalls gut geht, einfach höher:

- Lassen Sie es sich gut gehen!
- Machen Sie es sich leicht!
- Passen Sie gut auf sich auf!
- Und machen Sie ab und zu eine Pause (bei diesem Punkt habe ich noch ziemlichen Lernbedarf ☺), bleiben Sie authentisch, achten Sie auf Ihre Stimmung und vor allem: haben Sie viel Spaß und Freude dabei!

Lassen Sie mich mit einer **Geschichte** schließen, die das zuvor Gesagte gut zusammenfasst:

Der Tempel der tausend Spiegel[3]

Es gab in Indien den Tempel der tausend Spiegel. Er lag hoch oben auf einem Berg und sein Anblick war gewaltig. Eines Tages kam ein Hund und erklomm den Berg. Er stieg die Stufen des Tempels hinauf und betrat den Tempel der tausend Spiegel.

Als er in den Saal der tausend Spiegel kam, sah er tausend Hunde. Er bekam Angst, sträubte das Nackenfell, klemmte den Schwanz zwischen die Beine, knurrte furchtbar und fletschte die Zähne. Und tausend Hunde sträubten das Nackenfell, klemmten die Schwänze zwischen die Beine, knurrten furchtbar und fletschten die Zähne.

Voller Panik rannte der Hund aus dem Tempel und glaubte von nun an, dass die ganze Welt aus knurrenden, gefährlichen und bedrohlichen Hunden bestehe.

Einige Zeit später kam ein anderer Hund, der den Berg erklomm. Auch er stieg die Stufen hinauf und betrat den Tempel der tausend Spiegel. Als er in den Saal kam, sah auch er tausend andere Hunde. Er aber freute sich. Er wedelte mit dem Schwanz, sprang fröhlich hin und her und forderte die Hunde zum Spielen auf.

Dieser Hund verließ den Tempel mit der Überzeugung, dass die ganze Welt aus netten, freundlichen Hunden bestehe, die ihm wohlgesonnen sind.

Quintessenz zur Rolle und zum Mindset

Der wesentliche **Unterschied** zwischen Trainer und Moderatorin besteht für mich in folgenden Punkten:

Moderatoren müssen zum Unterschied zu Trainerinnen **inhaltlich strikt neutral** agieren. **Trainer** sollten **umfangreiches Wissen zum Thema** mitbringen, Moderatorinnen sollten zumindest die Basis des Themas verstehen. Darüber hinaus sollten Trainerinnen über **profundes didaktisches Know-How** verfügen.

Die Aufgaben – Zeitmanagement sowie Prozess- und Gruppen-Steuerung samt dem Einsatz zielführender Methoden und Fragestellungen – sind in beiden Rollen gleich.

Dieses **Rollenbewusstsein** sollte tief im **Mindset** der Trainerin und des Moderators verankert sein, ebenso wie **andere positive Grundhaltungen**.

3 Gehört in einem Seminar, wiedergefunden auf zahlreichen Homepages, u. a. http://www.zeitzuleben.de/2730-der-tempel-der-tausend-spiegel/

3 Wissenschaftliche Grundlagen und ihre Bedeutung für Workshops und Trainings

Im letzten Kapitel haben wir uns intensiv mit der Rolle des Moderators und der Trainerin auseinandergesetzt.

Bevor wir jedoch zu den handfesten praktischen Strukturierungssystemen für Trainings und Workshops und dem Leitfaden für blühende Events kommen, werfen wir noch einen kurzen, etwas vereinfachten Blick auf ein paar wissenschaftliche Grundlagen des Lernens. Die nachstehenden Ausführungen erheben keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit, da dieses Thema umfassend ist. Ich verfolge jedoch laufend die aktuellen Diskussionen und verfasse immer wieder Blog-Beiträge zu aktuellen Erkenntnissen (http://businessmind.at/weiterbildungsblog/).

Fast alle Punkte sind für beide Zielgruppen – Moderatoren und Trainerinnen – relevant. Das Kapitel über Neurodidaktik adressiert vorwiegend Trainer. Moderatorinnen können jedoch auch „Brainfood" darin finden.

3.1 Die Steuerung von Gruppen im Workshop und im Training

Abgesehen von Ihren eigenen Vorbereitungen sind natürlich auch Ihre Teilnehmenden ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Ihr Event. Deshalb werfen wir in diesem Kapitel einen genaueren Blick auf Phänomene in Gruppen. Ich werde Ihnen in Kapitel 5.2.1.3 einige Fragen vorstellen, die Sie beantworten sollten, wenn Sie den Hintergrund Ihres Publikums besser einschätzen möchten.

Nun sind Ihre Teilnehmenden allerdings nicht nur Individuen, sondern auch Teile einer Gruppe / eines Systems und unterliegen damit wiederum einer eigenen Dynamik.

Hier gibt es eine Reihe an Theorien, die sich mit der Definition und dem Verhalten von Gruppen und den Individuen in der Gruppe beschäftigen.[4] Nachstehend stelle ich Ihnen zwei vor: zum einen die Gruppenentwicklung nach B.W. Tuckman[5], zum anderen die Rangdynamik nach Raoul Schindler[6].

4 Als Urvater gilt der Sozialpsychologe Kurt Lewin (1890–1947).

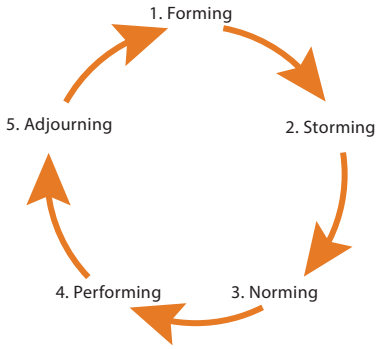
5 Der amerikanische Psychologe Bruce Wayne Tuckman wurde durch seine Forschung zur Gruppendynamik bekannt. Schon 1965 publizierte er „Tuckman's stages of group development", wobei er hier nur vier anführte. Erst 1977 fügte er die 5. Phase „Adjourning" hinzu. Auf seinem Modell bauten andere auf.

6 Raoul Schindler (1923–2014) war ein österreichischer Psychotherapeut und Psychoanalytiker.

3.1.1 *Gruppenentwicklung nach B. W. Tuckman*

Tuckman unterscheidet in seiner Theorie zur Gruppenentwicklung fünf unterschiedliche Entwicklungsphasen[7], die eine Gruppe durchläuft. Ich persönlich halte dieses Modell auch für Workshop- bzw. Trainingssettings sehr geeignet, obschon es ursprünglich für Teams gedacht war, die längere Zeit zusammenarbeiten (z. B. in Projekten).

Jede dieser fünf Phasen bringt eine neue Herausforderung mit sich – manche mögen angenehmer, manche unangenehmer sein, aber im Endeffekt müssen sie alle durchlebt werden, um eine leistungsfähige Gruppe zu bilden.



In der **Forming** Phase –der „Kennenlernphase" – verhalten sich die meisten Personen höflich und meist etwas oberflächlich. Es wird nach Gemeinsamkeiten, wie beispielsweise der Motivation zur Teilnahme an einem Workshop bzw. Training, gesucht.

Ihre Teilnehmenden verfolgen dabei das Ziel, sich sichere Interaktionsmuster zu schaffen und ihre eigene Position in der Gruppe zu definieren.

Tun Sie alles, was zur Sicherheit beitragen kann: Schreiben Sie die Ziele und das grobe Programm gut sichtbar auf Flipcharts, sprechen Sie die Methodik an, mit der Sie zu arbeiten gedenken. Führen Sie auch ein „Warm-Up" durch, einen „Opener" (s. Methoden, Kap. 6.2), bei dem sich die Menschen etwas besser kennenlernen. Ideal sind jene, bei denen Gemeinsamkeiten festgestellt werden können, wie z. B. beim „Joint Poster" (s. Methoden, Kap. 6.2.3).

In dieser Phase ist die Gruppe von Ihrer Leitung abhängig. Hier ist es also für Sie als Trainerin oder Moderator besonders wichtig, Orientierungshilfen zu bieten und Verunsicherungen zu nehmen.

7 Je nach Hintergrund spricht man auch nur von drei Phasen, die folgendermaßen benannt werden: 1. Dependenz (Abhängigkeit); 2. Konterdependenz (Gegenabhängigkeit/Trotz) und 3. Interdependenz (reifes Miteinander). Die Bezeichnungen gehen auf Warren Bennis (1925–1914, amerikanischer Wirtschaftswissenschafter) zurück.

Wie angenehm oder unangenehm diese erste Phase verläuft, ist stark abhängig von der Ähnlichkeit der einzelnen Stile und den Bedürfnissen, die es innerhalb der Gruppe gibt.

In der zweiten Phase – dem **Storming** – geht es v. a. um die Wiedererlangung der Individualität und der Eigenständigkeit. Wie der Name schon impliziert, können in dieser Phase mögliche negative Reaktionen gegen die Führung auftreten. Diese sollen die gefühlte Abhängigkeit von Moderatorin bzw. Trainer verringern. Es können auch Positionskämpfe (s. nachstehende Theorie der Rangdynamik, Kap. 3.1.2) ausbrechen. Die Gruppe möchte Klarheit über die Hierarchien in der Gruppe. Als Moderator oder Trainerin sind Sie gut beraten, bei etwaigen Konflikten quasi als Mediator zu fungieren. Wenn Sie das nicht tun, wird die Gruppe wahrscheinlich nicht über diese Phase hinauskommen und eventuell auseinanderbrechen.

Nachdem nun halbwegs klar ist, wer wie tickt und positioniert ist, werden in der dritten Phase – dem **Norming** – die Rollen verteilt und die Gruppe ist nun auf einem guten Weg, Ziele kooperativ anzugehen. Erleichtert wird das Ganze durch Spielregeln. Diese sollten Sie idealerweise gemeinsam mit der Gruppe festlegen und auf ein Flipchart schreiben. Bei Bedarf können Sie auch darauf verweisen. Ich rate Ihnen jedoch davon ab, Spielregeln zu oktroyieren, ohne die Zustimmung eingeholt zu haben.

In der **Performing** Phase wird zusammenhängendes Agieren ge- und erlebt. Dadurch entstehen tiefere Beziehungen, Gruppenaufgaben werden durch sinnvolles Einbringen unterschiedlicher Talente gelöst. Die Gruppe kann dadurch mehr leisten als ein Einzelner – es wird also gemeinsam „performt", es werden gemeinsam Schritte in Richtung Ziel gesetzt. Dabei entsteht auch ein „WIR-Gefühl".

Die fünfte und letzte Phase – das **Adjourning** – beginnt, sobald der Zweck der Gruppe erreicht bzw. die Zeit abgelaufen ist. Bei Projekten wäre es nun die Aufgabe der Gruppe, über ihre Zukunft zu entscheiden. Wenn alles gut gelaufen ist – auch nach einem Workshop oder Training –, entsteht oft ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, und die Teilnehmenden würden gerne noch gemeinsam weitermachen. Hier gilt es, das Erreichte zu würdigen, d. h. das Event nicht einfach auslaufen zu lassen, sondern mithilfe eines zielführenden Closers (s. Kap. 6.4) abzuschließen, abzurunden, das Erreichte einzupacken.

Ändert sich jedoch die Zusammensetzung (ein Teilnehmer verlässt das Training oder jemand kommt erst am zweiten Tag neu dazu) oder der Zweck der Gruppe, dann beginnt der Zyklus wieder von vorne (zumindest in verkürzter Form). Wenn jemand später dazu stößt, achten Sie

darauf, dass diese Person gut integriert wird, vielleicht sogar durch ein Willkommensritual, das sich die Gruppe überlegt.

Die nachstehenden Fotos habe ich in meinen Trainings aufgenommen, wobei die Teilnehmenden – nach Erklärung der Theorie der Gruppendynamik – die jeweiligen Phasen nachstellen (mit Aufstellungsfiguren, die mein Sohn kreiert hat):

BusinessMind 5: Die fünf Phasen nach B. W. Tuckman

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass jede Phase (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) ihre eigene Herausforderung hat, die Sie – als Trainerin oder Moderator – jedoch gut stimulieren und nützen können.

3.1.2 *Rangdynamik nach Raoul Schindler*

In Ihrer Gruppe gibt es allerdings nicht nur unterschiedliche Phasen, die Ihre Teilnehmenden durchlaufen, sondern auch unterschiedliche Positionen / Ränge. Vor allem in Phase zwei, dem Storming, entwickeln sich diese Positionen. Dabei möchte ich betonen, dass diese Positionen nicht genommen, sondern verliehen werden: Erst durch die Akzeptanz der anderen gelangt ein Gruppenmitglied in eine bestimmte Position (Niemand wird zur Anführerin, ohne dass die anderen Gruppenmitglieder ihr folgen). Diese Positionen sind daher veränderbar.

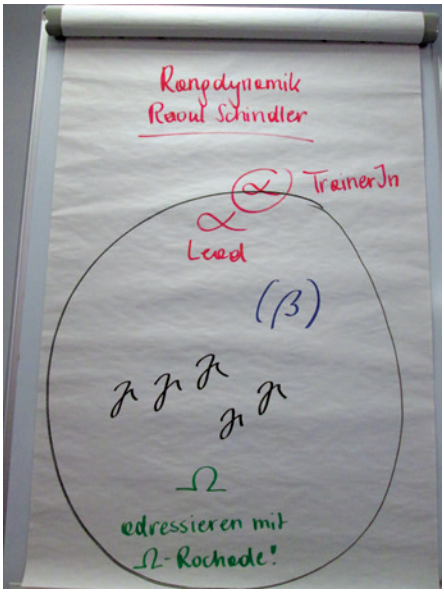
Raoul Schindler beschreibt in seinem Rangdynamik-Modell verschiedene Positionen, welche das Vorhandensein und die Wirkung von Macht in Gruppen erläutern.

- **G – Gruppenaufgabe bzw. Gegenüber bzw. Gegner** (auf dieses sogenannte „Außenkonstrukt“ ist die Wirkung der Gruppe gerichtet)
- α – **Alpha** (Anführerin)
- β – **Beta** (Experte)
- γ – **Gamma** (einfaches Gruppenmitglied, macht die Arbeit)
- Ω – **Omega** (Gegenposition zu Alpha)

Diese Positionsinhaber samt ihrem konkreten Verhalten haben entscheidende Auswirkungen auf das Wohlbefinden der einzelnen Teilnehmenden sowie nicht zuletzt auf den erfolgreichen Ausgang Ihres Workshops oder Trainings. Als Moderatorin und Trainer sollten Sie diese kennen, wissen, wie sie agieren und warum sie so agieren. Außerdem sollten Sie mit den einzelnen Positionen umgehen können, denn Sie sind das „Meta-α“, eine zusätzliche Position, die ich nun so bezeichne und die ich aus jahrelanger Erfahrung zusätzlich beobachten konnte. Nachstehend finden Sie die Beschreibung dazu:

Wie zuvor erwähnt, gibt es aus meiner Sicht zwei α: Das eine, das die Gruppe offiziell führt, z. B. ein Moderator oder eine Trainerin, und das andere α, das innerhalb der Gruppe den „informellen“ Lead hat. Dies sieht dann folgendermaßen aus:

BusinessMind 6: Rangdynamik



Der Kreis grenzt die Gruppe von der Außenwelt ab. Das α innerhalb der Gruppe hat eine gewisse Lead-Funktion, ist jedoch primär NICHT dafür verantwortlich, z. B. Ziele zu erreichen oder einem äußeren Feind gegenüberzutreten oder mit einem „Gegenüber“ (G) zu verhandeln.

Bei Workshops oder Trainings beobachte ich jedes Mal ein derartiges α, das Teil der Gruppe ist. Lassen Sie es uns – zur besseren Differenzierung – „Gruppen-α" nennen. Zum Unterschied dazu sehe ich mich als Moderatorin oder Trainerin als eine Art „Meta-α", denn ich muss mich u. a. um die Zielerreichung kümmern. Ich kann auch nicht völlig in die Gruppe eintauchen – was ein Gruppen-α jedoch ohne Weiteres kann. Würde ich das machen, täte ich mir schwer, immer wieder die Vogelperspektive einzunehmen, also mit gewisser Distanz die Gruppenprozesse beobachten und steuern zu können und dabei noch die Ziele im Blick zu haben und auf die Zeit zu achten. Wenn wir uns das Gegenteil vorstellen – ich wäre sehr weit weg vom Kreis, somit weg von der Gruppe – dann bekäme ich kaum etwas mit, was in der Gruppe geschieht. Die Gruppe selbst würde einen sehr distanzierten, überheblichen, wenn nicht sogar arroganten Eindruck von mir bekommen. Wo bin ich als Moderatorin bzw. Trainer also gut aufgehoben? Ja, genau: auf der Linie. Von hier aus habe ich alles im Blick: die Ziele, die Gruppe, die Zeit, den Prozess. Sehr fein!

Die Rangdynamik lässt sich ausgezeichnet am Beispiel einer Bergsteiger-Gruppe erklären. Stellen Sie sich vor, Sie beobachten eine derartige Gruppe, deren Ziel (= Gruppenaufgabe) es ist, den Dachstein (österreichischer Berg, fast 3000 Meter hoch) zu erklimmen. Schön, nicht wahr?

Vorne marschiert die Bergführerin (Meta-α), gefolgt von zehn unterschiedlich fitten Bergsteigern (γ), die jedoch hurtig vorankommen, da sie ihrer Bergführerin vertrauen und die festgelegte Aufstiegsroute völlig akzeptiert haben. Sie sind gerne bereit, den Anweisungen der Bergführerin zu folgen. Sie bemerken jedoch auch, dass sich eine Person aus der Gruppe etwas von den anderen abhebt. Sie scheint eine Führungsfunktion innerhalb der Gruppe zu haben. (α) Sie beobachten weiters eine Person, die offenbar gewisse Bedenken (Ω) in Hinblick auf die Route hat und diese auch artikuliert. Schließlich gibt es noch eine andere, die etwas abgeschlagen ist (Ω, hier als Nachzüglerin) verzweifelt versucht, mit den anderen Schritt zu halten. Zusätzlich gibt es noch eine Person, die alle Details des Dachsteins kennt (β).

Etwas später fällt Ihnen auf, dass sich die Detail-Person (β) zur Nachzüglerin (Ω) gesellt, ihr Geschichten über den Dachstein erzählt. Auf ein-

mal geht es nun munter voran. Vermutlich denkt unser Ω gar nicht mehr daran, dass sie etwas im Tempo nachhinkte. Und Sie bemerken, dass die Bergführerin (Meta-α) bei ihren Ansagen manchmal die Bedenken in die Anleitung einbaute, wie z. B. „Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie diesen Aufstieg für riskant erachten. Ich möchte Sie jedoch jetzt schon darauf aufmerksam machen, dass dieser nur 30 Meter lang und äußert gut abgesichert ist." (Letzteres nennt man übrigens „Ω-Rochade" – mehr dazu etwas später). Ab diesem Moment stoppte unsere Nörglerin (Ω) das Nörgeln, aber es gab ja auch nichts mehr anzumerken, denn die Bergführerin (Meta-α) hatte die Bedenken ja schon vorweggenommen.

Lassen Sie uns diese Konstellation nun etwas detaillierter beleuchten:

Die offizielle Führung hat die Bergführerin. Sie ist unser Meta-α. Sie ist die Leiterin einer Gruppe und repräsentiert diese nach außen. Ihre Ziele sind die Ziele der Gruppe. In unserem Beispiel führt sie die Gruppe auf einer sicheren Route dem Ziel – dem Dachstein-Gipfel – entgegen. Bei Events sorgt sie dafür, dass Workshop- oder Trainingsziele erreicht werden. In anderen Fällen leitet sie die mögliche Auseinandersetzung mit einem Gegenüber, beispielsweise bei Projektverhandlungen mit einem Förderungsgeber. Wichtig ist allerdings, dass Meta-α sich mit der Gruppe verbunden zeigt und für sie nützlich ist, sonst läuft die Gruppe Gefahr, ängstlich und verunsichert zu reagieren.

Kommen jedoch Gruppen ohne offizielle Führung zusammen, dann wird sich früher oder später ein α herausbilden, je nachdem, wie viele in der Storming Phase um diese Position kämpfen.

Kommen wir zurück zu unserem Dachstein-Beispiel:

Die β-Position (im Falle unserer Bergsteiger-Gruppe wäre das jene Person, die den Dachstein in- und auswendig kennt) verfügt über Expertise auf einem bestimmten, relevanten Teilgebiet und besitzt dadurch Autorität. Das α der Gruppe muss β anerkennen, sonst läuft es Gefahr, die Gruppe gegen sich aufzubringen. β ist außerdem Anwärter auf eine potenzielle α-Position. β ist klassischerweise ein Berater, manchmal auch eine sogenannte „Graue Eminenz", also eine einflussreiche Person, die nach außen nicht oder kaum in Erscheinung tritt und die meist im Hintergrund die Fäden zieht, indem sie Ratschläge gibt und Meinungen bildet.

β kümmert sich oftmals auch um Nachzüglerinnen (Ω), ohne dass sie speziell dazu aufgefordert wird. Man kann dies – gerade in Trainings – auch gezielt nutzen. Wenn Sie den Eindruck haben, jemand kann Ihnen nicht zur Gänze folgen, dann ersuchen Sie ein β – also einen sehr wissenden Teilnehmer –, sich dieser Person anzunehmen. So wertschätzen Sie nicht nur die Kompetenz des β, sondern verhindern dadurch auch, dass eine Nachzüglerin (Ω) so frustriert ist, dass sie u. U. das Training verlässt, oder – was noch schlimmer wäre – die anderen Teilnehmer (γ) infiziert.

BusinessMind 7: Beispiele für β

Bei meinen Train-the-Trainer- oder Moderationstrainings wären β dann jene, die selbst schon viel Erfahrung mit Trainings oder Workshops haben und vielleicht sogar schon Seminare mit kontextrelevanten Inhalten besucht haben. Bei Projektmanagement-Trainings sind dies jene, die z. B. schon Projekte geleitet, aber noch keine Theorie dazu gehört haben.

Was macht man nun mit solchen Erfahrenen? Ignorieren und selbst möglichst viel reden, um die eigene Kompetenz hervorzuheben? Ganz im Gegenteil: Laden Sie diese aktiv ein, Ihre Erfahrungen in einem gewissen Ausmaß einzubringen und schätzen Sie diese! Es kann durchaus passieren, dass ein β in einem Teilbereich mehr als Sie weiß. Warum auch nicht? Wenn Sie z. B. ein Training zum Thema „Wie stelle ich einen erfolgreichen EU-Forschungsantrag?" abhalten und Sie haben einen Teilnehmer dabei, der schon drei EU-Projekte geleitet hat, dann kann ich nur sagen: „Wunderbar!" Holen Sie diese Person auf die Bühne und lassen Sie diese aus dem Nähkästchen plaudern. Sie werden dadurch nicht in Ihrer Kompetenz geschmälert, ganz im Gegenteil. Dies heißt auch nicht, dass Sie das Ruder abgeben, falls Sie das befürchten. Übrigens: β ist die einzige Position, die nicht in jeder Gruppe vorkommt.

Kommen wir nun zu den γ. Sie sind „einfache" Gruppenmitglieder. Sie tauchen ganz in die Kollektivität ein, identifizieren sich mit α und unterstützen ihren Weg durch Zuarbeiten ohne eigenen Führungsanspruch. γ sind die Ameisen, die Arbeitsbienen, jene, welche die „Knochenarbeit" verrichten, de facto die Leistungsträger. Wir – als Moderatoren oder Trainerinnen – schätzen diese, denn sie machen einfach aktiv mit. Man stellt eine Methode vor und die γ springen schon auf, um zu arbeiten. Aber wenn es nur solche gäbe, wäre es doch langweilig, oder?

Aber die Herausforderung kommt schon noch, denn jede Gruppe hat ihr Ω, die ich nun beschreibe: Ω ist die Bedenkenträgerin, der Widerstand zur Zielerreichung. Ω haben eine wichtige Funktion in der Gruppe: Sie weisen u. a. auf blinde Flecken hin. Manchmal tut dies auch weh und keiner will das wahrhaben. Für die γ gefährdet das Ω die Identifikation mit α und daher wird Ω oft als Störfaktor gesehen, angegriffen und manchmal sogar ausgeschlossen. Bedenken Sie dabei jedoch, dass bei Ausschluss ein neues Ω nachkommen würde, denn die Gruppe braucht diese Position. Sie sind oft nicht einfach zu handhaben, doch ein positives Mindset (s. S. 23/24) ist schon die halbe Miete. Das heißt, Ω nicht als Störenfriede zu sehen, sondern am besten zu akzeptieren, dass sie ein wichtiger Qualitätsindikator sind. In der Literatur wird Ω auch als „unabhängige Außensicht auf G" bezeichnet.

Die Ω-Position gibt es in drei verschiedenen Ausprägungen:

- **Nachzüglerinnen**: Diese können mit dem Gruppentempo nicht mithalten, möchten aber gerne dabei sein. Wie zuvor schon beschrie-

ben, können diese gut durch β an der Hand genommen und in die Gruppe integriert werden.

- **Distanzierte**: Diese stehen einem Vorhaben kritisch gegenüber, haben Bedenken und denken – im schlimmsten Fall – an Ausstieg. Als Vorbeugungsmaßnahme empfehle ich Ihnen eine „Ω-Rochade", die ich im Beispiel schon skizziert habe. Das heißt, sie werden indirekt über das Plenum angesprochen, ohne die jeweilige Person direkt zu adressieren. Wie geht das nun? Äußern Sie die möglichen Bedenken oder Kritik Ihrer Ω, idealerweise – wenn Sie sich trauen – in überzeichneter Tonlage, Mimik und Gestik. Dann offerieren Sie dementsprechende Lösungsvorschläge und entkräften so das Unbehagen der betreffenden Teilnehmenden. Somit wird der Ω-Funktion Raum gegeben und Ihr Realitätssinn und Ihre Lösungskompetenz aufgezeigt. Sie nehmen somit „den Wind aus den Segeln".

Wenn ich z. B. mit kreativen Methoden arbeite oder Spiele einbaue, was ich sehr oft tue, dann beginne ich unter anderem mit den Worten: „Es kann natürlich sein, dass Sie sich nun denken: Was? Spiele? Sind wir im Kindergarten? Ich kann Sie beruhigen, wir sind nicht im Kindergarten, aber über gezielt ausgewählte Spiele/Methoden können wir uns selbst trockenen Stoff sehr leicht erschließen."

BusinessMind 8: Omega-Rochade für den Einsatz von Spielen im Training

- **Anarchos**: Diese wenden sich offen gegen α und rebellieren. Hier helfen nur ein persönliches Gespräch und die Überprüfung der gemeinsamen Wertebasis, d. h. Moderator bzw. Trainer klären mit der Teilnehmerin, warum sie zum Event gekommen ist und fragen nach, was passieren müsste, um ihre Ziele zu erreichen.

Es kann jedoch sein, dass sich Ω quasi „hocharbeitet", wenn geeignete Maßnahmen unterlassen wurden, d. h. dass z. B. Nachzüglerinnen zu Distanzierten werden, wenn sie den Anschluss völlig verloren haben. Der Ausstieg geschieht aber meist aus der Nachzüglerinnen-Position. Es kann jedoch auch passieren, dass sie den Unmut so stark artikulieren, dass sie γ anstecken und diese auch zum Ω werden. Möglicherweise droht dann eine Palastrevolution, nämlich dann, wenn diese Ω zu Anarchos werden. Bitte beachten Sie, dass dies keine notwendigen Entwicklungsstufen sind. Der Einstieg kann auch beim Anarcho beginnen und hier enden.

Eine Auswahl, welch unterschiedliches Verhalten Omegas zeigen können und in welchen Situationen Personen zum Ω werden können, finden Sie nachstehend. Beim Verhalten zeigen sich dann zwei Tendenzen: die einen, die eher in den Angriff übergehen und die anderen, die sich zurückziehen und somit passiven Widerstand leisten (z. B. SMS schreiben, gedanklich komplett woanders sind etc.)

BusinessMind 9: Omega-Verhalten, auch situationsbedingt

Gerade in Moderations- oder Train-the-Trainer Trainings stelle ich oft diese Fragen. Die Ergebnisse sind für die Teilnehmenden meist überraschend:

Sie sehen an diesem Beispiel, dass Sie als Moderatorin (aber auch als Trainer) viel tun bzw. unterlassen können, um die Ziele zu erreichen, und wie dabei Omegas entstehen können.

Im Hinblick auf die Rangdynamik Ihrer Gruppe haben Sie als Trainerin oder Moderator die Verantwortung für die Stimulierung gruppendynamischer Prozesse, sowie für das Erkennen der Dynamik und etwaiges Gegensteuern. Wichtig ist hier, dass Sie alle Meinungen zulassen und somit „allparteilich" agieren. Vermeiden Sie Bewertungen wie richtig und falsch und behalten Sie stets Ihre neutrale Funktion. Bedenken Sie, dass Sie „auf der Linie stehen".

BusinessMind 10: Gezielte Opener kanalisieren mögliche negative Omega-Energien

Abschließend noch eine Beobachtung aus vielen Jahren Moderation und Training: Wenn Opener, wie z. B. die Kopfstand-Technik (s. Kap. 6.2.5) oder Dreams & Nightmare (s. Kap. 6.2.2) eingesetzt werden, dann schlagen Sie mehrere Fliegen mit einer Klappe: Die Gruppe wächst rasch zusammen und Sie adressieren möglicherweise vorhandene negative Omega-Energien. Das heißt, ein effektiver Einstieg lässt die Phasen sehr rasch durchlaufen. Manchmal habe ich auch den Eindruck, dass sie einfach verschwimmen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass alle Positionen der Rangdynamik, nämlich G – Gruppenaufgabe; α – Alpha (Anführerin); β – Beta (Experte, nicht in jeder Gruppe vorhanden), γ – Gamma (einfaches Gruppenmitglied) und Ω – Omega (Gegenposition zu Alpha) zum Gelingen eines konstruktiven Gruppenprozesses beitragen. Sie – als Trainer oder Moderatorin – können jedoch viel dazu tun, dass dies gelingt.

3.2 Neurodidaktische Ansätze für gehirngerechtes Lernen im Training

Im letzten Kapitel haben wir uns mit den fünf Phasen der Gruppendynamik (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) nach B.W. Tuckman und den verschiedenen Positionen der Rangdynamik, nämlich G – Gruppenaufgabe; α – Alpha (Anführerin); β – Beta (Experte), γ – Gamma (einfaches Gruppenmitglied) und Ω – Omega (Gegenposition zu Alpha) nach Raoul Schindler beschäftigt.

In einem weiteren Schritt ist es nun auch wichtig, dass Ihre Teilnehmerinnen das, was sie – für sich ein wenig anders – wahrgenommen und begriffen haben, auch behalten.

Hier spielt die Neurodidaktik eine große Rolle.

Die Neurodidaktik basiert auf Ergebnissen der Gehirnforschung und beschäftigt sich mit neuen Sichtweisen auf Voraussetzungen, Strukturen und Prozessen von Gedächtnis und Lernen. Insbesondere als Trainer macht es – aus folgenden Gründen – durchaus Sinn, sich mit der Neurodidaktik zu befassen:

- Um die richtigen Methoden einzusetzen
- Um den größtmöglichen Lernerfolg zu erzielen
- Um ein gruppendynamisch positives Umfeld zu erzeugen
- Um den Teilnehmern das Lernen und Ihnen selbst als Trainerin das „Lehren“ so leicht und effizient wie möglich zu machen
- Damit alle Beteiligten Spaß und Freude beim Lernen haben, ohne zu merken, dass sie lernen, und somit automatisch den in „Flow“ kommen.

Die Gehirnforschung konnte Erkenntnisse aus der Praxis erfahrener und reflektierter Pädagoginnen[8] bestätigen, indem sie das implizierte Wissen über deren Arbeitsgebiet bzw. deren Können („tacit knowledge“) ergründet und aufschlüsselt („codified knowledge“). Allerdings sind nicht alle Ergebnisse zu 100 % bestätigt, bzw. werden Erkenntnisse aus der Gehirnforschung zeitweise auch überholt, weshalb es wichtig ist, infor-

8 Für Interessierte zur Vertiefung: Irma Becerra-Fernandez, D. E. Leidner and Dorothy Leidner: Knowledge Management: An Evolutionary View, 2015

miert zu bleiben. Man kann es – wie viele andere Forschungsergebnisse auch – als „heutigen Stand des Irrtums“ bezeichnen.

Lassen Sie uns kurz auf das Gehirn selbst eingehen:

Bei nur 2 % des Körpergewichts benötigt unser Gehirn 20–30 % der Körperenergie! Einfach unglaublich! Das Gehirn ist zentrales Schaltorgan für unsere Sinne und mehr. Sprechen, Denken, Fühlen, Koordination, Schmecken, Riechen, Hören etc. – all das wird über unser Gehirn gesteuert.

Es setzt sich aus zwei Hemisphären zusammen und besteht aus einem Hirnstamm, dem relativ kleinen Zwischenhirn, dem Kleinhirn und dem Großhirn (auch Cortex genannt). Im Großhirn, das für unser Bewusstsein verantwortlich ist, befinden sich Kurz- und Langzeitgedächtnis.

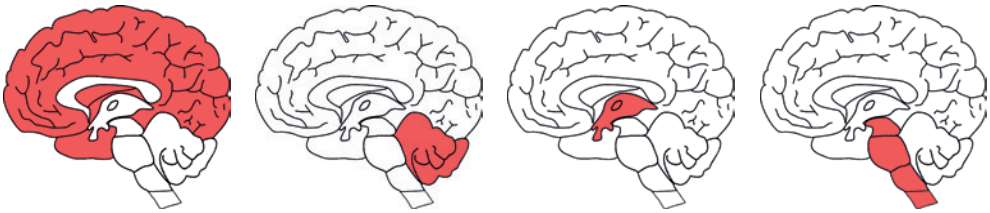


Abb. Das menschliche Gehirn (Hirnstamm, Zwischenhirn, Kleinhirn, Großhirn)

Die eingehenden Sinnessignale werden allerdings über den Hypothalamus – dem „Tor“ zum Bewusstsein – verarbeitet, der sich im Zwischenhirn befindet. Das heißt somit, dass die Lerninhalte nicht an den Orten gespeichert werden, an denen sie aufgenommen werden.

Dies ist eine Information, die für die weitere Gestaltung Ihres jeweiligen Events eine überaus wichtige Rolle spielt. **Je mehr Sinne – und somit auch Gehirnregionen – über die jeweilige Methodik angesprochen werden, desto besser wird das jeweils Gelernte verankert.**[9]

Ich stelle Ihnen hier wiederum exemplarisch einige Erkenntnisse aus der Gehirnforschung[10] sowie ihre Bedeutung für Trainings (und – wo relevant – natürlich auch in Workshops) und für die Teilnehmenden vor:

- **Wiederholen**: Wissen und Verhalten durch Wiederholen festigen
- **Regeln extrahieren**: Lernen, indem man Regeln und Prinzipien herausfiltert
- **Emotionen**: mit positiven Emotionen besetzte Erfahrungen werden besser behalten
- **Vigilanz**: Wissensaufnahme ohne Fokussierung ist schwieriger
- **Nachahmen**: Positive Beispiele für Lernen anbieten

9 Quelle: Gehirn und Geist

10 Die genannten Methoden beziehen sich teilweise auf die Beispiele des Kartensets „Neuro Didaktik. 91 methodische Ansätze für das gehirngerechte Lernen“ von Besser Ralf 2008

- **Neu zusammensetzen**: Themen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten und methodisch unterschiedlich aufbereiten, unterstützt das Lernen
- **Episoden / Storytelling**: Verpacken Sie Ihre Inhalte hin und wieder in Geschichten
- **Bewegung**: Körperliche Bewegung unterstützt das Lernen
- **Konsolidieren**: Lernen braucht auch Pausen, damit sich das Wissen festigen kann

Außerdem gebe ich Ihnen praktische Hinweise, wie Sie diese Informationen methodisch um- und einsetzen können. Lehnen Sie sich zurück und entspannen Sie Ihr Gehirn, damit machen Sie zugleich Gebrauch von den Erkenntnissen und behalten diese mit größerer Wahrscheinlichkeit.

Wiederholen: Wissen und Verhalten durch Wiederholen festigen[11]

„Durch wiederholtes Anwenden von neu Gelerntem verlagern sich die Fähigkeiten verstärkt in unbewusste Bereiche des Gehirns und stehen damit automatisch zur Verfügung."[12]

Wie lernt man zum Beispiel Jonglieren? Diese Frage ist Ihnen vielleicht schon bekannt. Darauf gibt es viele Antworten, z. B. indem man die heruntergefallenen Bälle aufhebt und es von neuem versucht.[13]

Für mich ist „Wiederholen" das wichtigste Prinzip überhaupt: Ohne Wiederholung geht nichts, außer Sie haben lauter Genies vor sich. Aber wie viele gibt es davon schon? Mit Wiederholen meine ich nicht, dass Sie dieselben Sätze immer und immer wieder gleichlautend ansprechen sollen. Nein, verpacken Sie z. B. das Thema in unterschiedliche Geschichten und üben Sie es mit unterschiedlichen Methoden.

Am einfachsten ist es, nach jedem Thema den Teilnehmenden ein bis drei Minuten Zeit zu geben, damit sich alle Notizen machen können über das, was sie mitgenommen haben.

Am Ende eines Tages lasse ich auch oftmals kurz das Programm des Tages Revue passieren und frage die Gruppe: „Was war für Sie das Wichtigste des heutigen Tages?" Die Teilnehmenden schreiben dann ein bis zwei Gedanken auf Moderationskarten (wiederholen dabei automatisch selbst, indem sie das Geschehene nochmals kurz

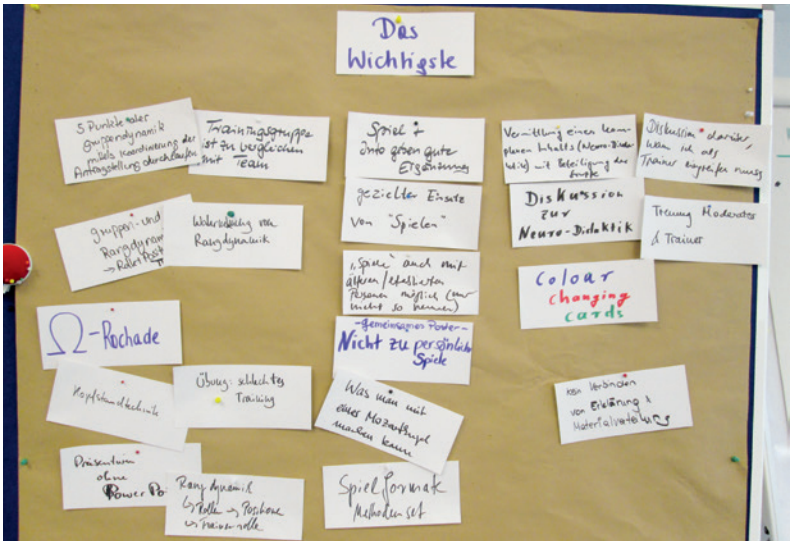
BusinessMind 11: „Das Wichtigste"

11 Siehe dazu: Picard Natalie et al. 2013; bzw. auch: http://www.abc.net.au/science/articles/2013/08/05/3818268.htm

12 Ralf Besser 2008, „Wiederholen".

13 Scholz Jan & Klein Miriam 2010; URL: http://www.spektrum.de/alias/weisse-masse/lernen-verbindet/1028667

reflektieren und gleichzeitig priorisieren), stellen anschließend ihre Notizen der Gruppe vor (die dabei auch kurz wiederholt werden) und clustern diese schließlich an eine Pinnwand (s. Foto aus einem Train-the-Trainer Basistraining, Ende des ersten Tages):



BusinessMind 12: Das Wichtigste aus einem Teamentwicklungsworkshop

Ein weiteres Beispiel stammt von einem Teamentwicklungsworkshop. Gerade dabei ist es auch für mich als Moderatorin spannend zu sehen, ob es bei dieser Übung viele Gemeinsamkeiten oder Unterschiede gibt:

Darf es spielerischer sein? Dann können Ihre Teilnehmenden beispielsweise wichtige Inhalte in ein Memory Spiel übertragen oder versuchen, sich schwierige Begriffe mit einem Ballspiel einzuprägen.

Sie können auch einen Wettbewerb veranstalten, in dem es darum geht, die wichtigsten Inhaltspunkte abzufragen, um diese so besser einzuprägen. Dies geht hervorragend mit dem Alphabet-Thema (s. Kap. 6.4.1) oder dem Quiz (s. Kap. 6.4.5). Letzteres bewirkt eine dreifache Wiederholung und macht zudem unglaublich Spaß.

Wenn man nun Jonglieren mit drei Bällen gelernt hat, kann man komplexere Kunststücke üben und beim Lernen ebenso komplexere Aufgaben bewältigen.

Kommen wir zum

Regeln Extrahieren: Lernen, indem man Regeln und Prinzipien herausfiltert

Wir lernen, indem wir völlig unbewusst die Regeln, die Prinzipien aus einem Thema, einer Aufgabenstellung herausfiltern. Einer der führenden deutschen Neurodidaktiker meinte dazu sogar: „Das Gehirn ist eine Regelextraktionsmaschine."[14]

Das heißt beispielsweise, ein Kind lernt eine Sprache und braucht dazu keine Grammatik. Es lernt diese aber trotzdem mit allen Regeln. Es extrahiert unbewusst alle Regeln.[15]

In einem Training ist es daher u. a. sinnvoll, (versteckte) Regeln hinter dem Lernstoff herauszuarbeiten. Man könnte drei typische Fallbeispiele oder Beschreibungen, in die Fehler eingearbeitet sind, anbieten und diese in Kleingruppen diskutieren und daraus die allgemeingültigen Regeln ableiten.

14 Begriff von Manfred Spitzer (deutscher Psychologe und Hochschullehrer, der sich intensiv mit Neurodidaktik auseinandersetzt)

15 Vgl. Cozolino Louis 2013

BusinessMind 13: Fehler in einer Kostenkalkulation entdecken und daraus die zugrunde liegenden Prinzipien ableiten

Dazu ein konkretes Beispiel aus einem Programm-Management-Training[16]: Die Teilnehmenden erhalten eine bereits ausgefüllte Kostenkalkulation für ein Forschungsprojekt, die gespickt mit Fehlern ist. Den Kontext dazu kennen sie bereits. Die Übung besteht darin, die Fehler zu suchen und in den Kleingruppen zu diskutieren, wie diese Fehler hätten vermieden werden können und wie die richtige Lösung lautet. So extrahieren sie unbewusst die Regeln und Prinzipien, die hinter der Kostenkalkulation stehen.

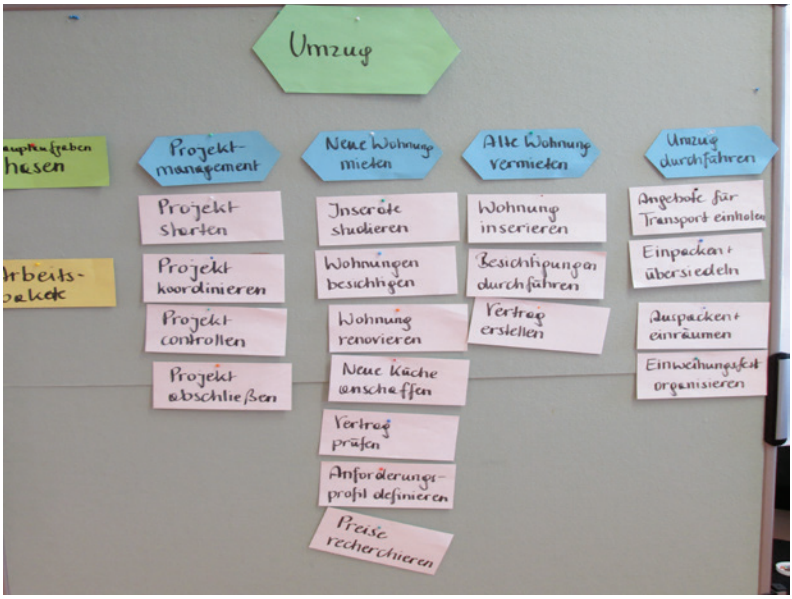
BusinessMind 14: Vorbereitete Karten Begriffen zuordnen

Ein weiteres Beispiel stammt aus einem Projektmanagement-Training: Anstatt selbst lange zu präsentieren, was ein Projekt im Detail ist, lasse ich die Lösung von den Teilnehmenden erarbeiten. Dafür habe ich im Vorfeld Begriffe auf Karten geschrieben: drei Überbegriffe in einer Farbe, viele Unterbegriffe in einer anderen Farbe. Die Überbegriffe (= Überschriften) hänge ich an die Pinnwand. Die Teilnehmenden ordnen – nach Diskussionen in Kleingruppen – dann die Unterbegriffe den Überbegriffen zu und begreifen durch das Sortieren die Prinzipien, die dahinterstehen. Das Ergebnis sieht dann folgendermaßen aus:

16 Ein Programm besteht aus einer Vielzahl von Projekten, die alle zur Erreichung eines Programmziels beitragen sollen.

Dieselbe Methode verwende ich beim sogenannten „Projektstrukturplan" (PSP). Ich bereite ein sehr einfaches Beispiel vor, nämlich einen Umzug. Wiederum hänge ich die Überbegriffe (im Projektmanagement „Phasen" genannt) an die Pinnwand auf. Die Teilnehmenden ordnen die Arbeitspakete zu.

BusinessMind 15: Projekt-strukturplan einfach erstellen



Bei dieser Vorgangsweise lernen die Teilnehmenden gleichzeitig, dass es dabei auch mehrere Wahrheiten geben kann, dass Begriffe unterschiedlich interpretiert werden können, dass manche der Meinung sind, es fehle noch ein Arbeitspaket oder ein schon vorhandenes gehöre gestrichen. Dieser Prozess spiegelt auch die Realität im Projektmanagement wider, da es dabei immer wieder darum geht, eine gemeinsame Sprache und einen Konsens zu finden.

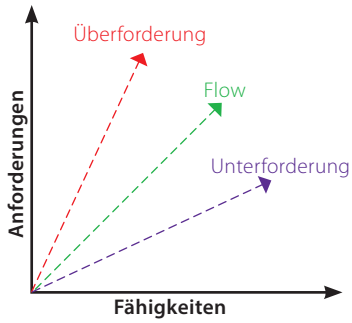
Während der Lernprozesse spielen nicht nur die Mitmenschen eine wichtige Rolle, sondern auch die Lernumgebung. Was uns dabei einen günstigen Lernzustand ermöglicht, veranschaulicht das nächste Kapitel.

Emotionen: mit positiven Emotionen besetzte Erfahrungen werden besser behalten

„Das Gehirn speichert die erlebten emotionalen Einfärbungen bei der Wissensaufnahme mit ab. Inhalte, die mit positiven Erfahrungen verknüpft sind, werden besser behalten."[17]

17 Ralf Besser 2008, „Emotionen".

Es klingt völlig trivial und man weiß es schon lange: Lernen geschieht in einem positiven Umfeld einfach leichter[18], v. a. wenn es mit Spaß und Freude verknüpft ist. Der Mensch nimmt Informationen besser auf[19], wenn er sich in einem sogenannten „Flow-Zustand"[20] befindet, wenn er also weder unter- noch überfordert ist, wie folgende Grafik veranschaulicht:



Eine gezielte Umfeld-Gestaltung unterstützt die Schaffung einer solchen Flow Atmosphäre. Durch eine bewusst anders gestaltete Umgebung soll eine bestimmte – möglicherweise negative – bisherige Erinnerung nicht aktiviert werden (z. B. Schule). Verwenden Sie daher keine Klassenzimmerbestuhlung, ändern Sie die Sitzordnung z. B. zu einer U-Form, hängen Sie schön gestaltete Plakate im Raum auf, stellen Sie Blumen in die Vase etc. Das bedeutet, Ihre Teilnehmenden schon durch ein freundliches Setting willkommen zu heißen.

Und begrüßen Sie diese mit einem Händeschütteln und ein paar netten Worten. Das bedeutet auch, dass Sie im Vorhinein Zeit dafür einplanen (v. a. für jene, die viel früher kommen) und Ihre Vorbereitungen abgeschlossen sind, wenn die Teilnehmenden ankommen.

Was können Sie außerdem tun? Sie können Lerninhalte beispielsweise mit positiven Kindheitserfahrungen verknüpfen, indem Sie ein einfaches Brettspiel einbauen, das sich thematisch an den Lerninhalt anlehnt. Oder Sie lassen z. B. ein Wissensmemory von einer Gruppe für die jeweils andere gestalten. Die Lerninhalte können ebenfalls nachgespielt werden, sodass der Lernstoff dargestellt werden soll, wodurch eine lockere Atmosphäre und Humor entstehen können. Ebenso können Sie zwischendurch oder am Ende des Trainings Ihr Publikum ermuntern, deren Erkenntnisse, Lernerfahrungen, „Das Wichtigste" oder das Feedback zum Training zu zeichnen.

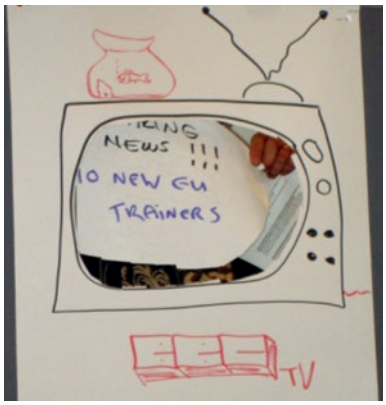
18 Vgl. Cozolino Louis 2013
19 Rutishauser Ueli, et al 2010
20 Der Begriff geht auf den emeritierten Psychologen der Universität Chicago, Mihály Csíkszentmihályi, zurück. Aber auch Maria Montessori bezog sich auf dieses Erleben. Sie nannte es „Polarisation der Aufmerksamkeit".

Nachstehend finden Sie eine Selektion von Plakaten von Train-the-Trainer Seminaren:

BusinessMind 16: Die Learnings zeichnen

Eine weitere Möglichkeit ist, die Inhalte des Trainings von Ihren Teilnehmenden nachspielen zu lassen – in einem eigens kreierten Kurz-Theaterstück oder beispielsweise in einem TV-Newsbeitrag (Beschreibung s. Kap. 6.4.4). Diese Methode verwende ich jedoch nur dann, wenn ich den Eindruck habe, dass die Gruppe gut zusammengewachsen ist.

BusinessMind 17: TV-News



© David Prokop / WWF

Ich möchte die Teilnehmenden ermutigen und ihnen vor Augen führen, dass sie schon vieles können, worauf sie dann aufbauen werden. D. h. ganz simpel: nicht ich trage alles vor, sondern ich versuche, vieles aus ihnen herauszuholen. Und da gibt es immer bei Weitem mehr, als diese selbst vermuten würden. Manchmal geht es einfach nur darum, implizites / stilles Wissen (im Englischen „tacit knowledge") herauszulocken, in eine Struktur zu bringen und daraus für alle verfügbares explizites Wissen („codified knowledge") zu generieren. Die Teilnehmenden tun zwar etwas schon, manchmal auch schon lange, können ihr Tun jedoch nicht einordnen. So zeigt der folgende Kom-

BusinessMind 18: Die Teilnehmenden ermutigen!

mentar einer meiner Teilnehmer während eines Projektmanagement Trainings: „Nun weiß ich endlich, was ich tue und wie sich das nennt! Ich mache das zwar schon seit 20 Jahren, aber nun habe ich eine Struktur dazu gewonnen, in die ich meine Tätigkeit einordnen kann." Betroffen sind davon meist jene, die ins kalte Wasser geschmissen wurden und dort selbst schwimmen lernen mussten, anstatt sich die Grundlagen in einem Training anzueignen. Auch das erzeugt Flow im Training: die Teilnehmenden spüren zu lassen, dass sie unbewusst vieles richtig gemacht haben; zusätzlich erhält das Kind nun einen Namen.

De facto bewirken sämtliche Methoden (s. Kapitel 6 Methoden: Opener – Vertiefungsmethoden – Closer), die ich weiter hinten beschreibe, diese Flow-Erfahrung. Sie sind mit positiven Emotionen verknüpft, auch wenn nicht alle Menschen gleich kreativ sind.

Vigilanz: Wissensaufnahme ohne Fokussierung ist schwieriger

„Das Gehirn nimmt vor allem DAS auf, worauf die Aufmerksamkeit bewusst gerichtet ist."[21]

Vigilanz bedeutet die Wachheit im Allgemeinen, während die selektive Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Ort, Aspekt oder Gegenstand gerichtet ist.

„Der Hippocampus durchforstet die eingehenden Informationen im Dreisekundentakt, ob sie einen Neuigkeitswert besitzen. Informationen ohne diesen Aspekt werden eher gehemmt."[22] Dies bedeutet, um die Aufmerksamkeit/Präsenz der Teilnehmenden zu wecken, etwas Ungewöhnliches zu tun, wie z. B. ungewöhnliche Fragen zu stellen (siehe weiter unten).

Als Trainerin hätten wir natürlich gerne, dass die Teilnehmenden präsent sind und damit auch gut lernen, was allerdings in Zeiten der ständigen Erreichbarkeit mit Handy & Co nicht einfach ist. Folgend nun einige Beispiele, wie Sie diese Herausforderung annehmen können.

BusinessMind 19: Fokussierte Aufmerksamkeit

Manchmal mache ich mir den Spaß und zeige schon zu Beginn ein Video des britischen Psychologen, Autors und Magiers Richard Wiseman, z. B. den „colour changing card trick". Neugierig geworden? Dann suchen Sie doch einmal auf YouTube!
Danach frage ich die Teilnehmenden, welche Rückschlüsse Sie aus diesem Video ziehen.

21 Ralf Besser 2008, „Vigilanz".
22 ebd.

Nun bin ich weniger nett und löse das NICHT für Sie auf. Versuchen Sie es selbst und ziehen Sie Ihre Schlüsse!

Bei Vigilanz geht es um die Eigenverantwortung der Teilnehmenden: Was will ich vom Training? Was zeige ich (nicht) von mir und was bringe ich (nicht) ein, damit auch andere davon profitieren? Auch das NICHT ist wichtig, denn nicht jede/r kann alles, was er oder sie weiß, beisteuern. Wie sehr fokussiere ich auf das Training? Wie weit lasse ich mich ablenken?

Die Trainerin bietet dafür einen idealen Rahmen. Wenn Sie einen guten Einstieg schaffen, eine angenehme Atmosphäre erzeugen und mit didaktisch wertvollen Methoden arbeiten, dann sollte das Fokussieren von ganz allein gelingen.

Um die Eigenverantwortung zu stärken, können Sie z. B. die Neugierde Ihrer Teilnehmenden auf ein bestimmtes Thema lenken: Geben Sie Ihren Teilnehmenden einen kurzen Überblick über den Lernstoff, lassen Sie diese dann in Kleingruppen Fragen erarbeiten, die sie unbedingt stellen müssen, um sich den Lernstoff zu erschließen. Im Anschluss beantworten Sie die Fragen und ergänzen alle Inhalte, die nicht erfragt wurden.

Eine weitere Möglichkeit wäre, die Aufmerksamkeit Ihrer Teilnehmenden durch ungewohnte Sprachmuster und Fragen zu aktivieren, z. B.:

- „Was sollte ich Ihrer Meinung jetzt nicht sagen?"
- „Wer müsste hier im Raum anwesend sein, damit wir eine heftige, emotionale Diskussion führen?"
- „Wenn Ihre Chefin jetzt zugehört hätte, welche Fragen würden Sie stellen?"

Seien Sie sich dessen bewusst, dass Sie bei all Ihrem Tun eine Spiegel- und Vorbildfunktion haben! (s. nächstes Thema „Nachahmen"). Wenn Sie nicht präsent und fokussiert sind, warum sollten es Ihre Teilnehmenden sein? Wenn Sie ständig auf das Mobiltelefon schauen, dann können Sie kaum erwarten, dass Ihre Teilnehmenden das nicht tun usw.

Nachahmen: Positive Beispiele für Lernen anbieten

Das Gehirn ist ein „soziales Organ" – „wir repräsentieren über die Spiegelneuronen ständig das Verhalten anderer in uns selbst."[23]

Manfred Spitzer meinte dazu: „Was den Menschen umtreibt, sind nicht Fakten und Daten, sondern Gefühle, Geschichten und v. a. Menschen."[24]

23 Ralf Besser 2008, „Nachahmen".
24 Spitzer 2002.

Wie zuvor schon erwähnt, haben Sie als Trainer eine Vorbild- und eine Spiegelfunktion, die zudem anregen sollte, voneinander zu lernen. Leider ist das nicht immer so einfach, denn manche Teilnehmenden meinen, nur von „Gurus" lernen zu können und nicht von ihren Peers, also Gleichgesinnten in der Gruppe. Wenn diese mit einer derartigen Haltung ins Training kommen, ist es nicht leicht, dies zu durchbrechen.

Sie können aber beispielsweise als Trainerin Ihren eigenen Zugang zum Lernstoff mitteilen und Ihren Teilnehmenden erzählen, warum und wie Sie sich diesen Stoff erschlossen haben, was Ihre Beweggründe waren. Somit machen Sie sich als Vorbild transparenter und Ihre Teilnehmenden können ihre eigenen Motive hinterfragen und festigen.

Auch die Erfahrungen der Teilnehmenden untereinander sind es wert, ausgetauscht zu werden. Welche Motivation hat mein Sitznachbar? Was macht ihn nachdenklich, was hat ihn überrascht? Wie wird meine Sitznachbarin das Gelernte in ihre Praxis integrieren? Aus diesen Auseinandersetzungen können Ihre Teilnehmenden auch wieder etwas für sich persönlich mitnehmen.

Darüber hinaus können Sie Ihre Teilnehmenden dazu anregen, den Inhalt bewusst aus der Perspektive eines Vorbildes wahrzunehmen. „Stellen Sie sich vor, Sie wären Einstein …"[25]

Das hat einen zusätzlichen Vorteil: Wie mittlerweile wissenschaftlich erwiesen ist, beeinflusst die Einstellung bzw. das Mindset den Lernerfolg der Lernenden. Wenn die Teilnehmenden davon überzeugt sind, nichts zu lernen, dann können Sie als Trainerin noch so viel tun, es wird sich dennoch wenig bewegen. Haben diese allerdings die umgekehrte Einstellung oder sogar einmal kurz die Vorstellung, sie wären ein Genie, dann fällt Lernen bei Weitem leichter. An dieser Stelle seien nochmals Henry Fords Worte – wie schon ganz am Anfang des Buches – strapaziert: „Ob du denkst, du kannst es, oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten."

Durch das Nachahmen können neue Perspektiven eröffnet werden, die Lernprozesse fördern. Eine weitere Möglichkeit, die Perspektiven zu wechseln und das Gehirn anzuregen, bietet folgende Erkenntnis.

Neu zusammensetzen: Themen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten und methodisch unterschiedlich aufbereiten, unterstützt das Lernen

„Das Gehirn speichert Wissen nicht zentral, sondern in verschiedenen Bereichen fragmentiert ab. Wissen wird bei jeder Erinnerung neu zusammengesetzt und bewertet. Die Erinnerung ist umso genauer, an je mehr Details wir uns erinnern können."[26]

25 Vgl. Cozolino Louis 2013
26 Ralf Besser 2008, „Neu zusammensetzen".

Als ich mit dieser Erkenntnis konfrontiert wurde, musste ich für mich ein Bild finden, um es mir zu merken. Und dann fielen mir Töpfe ein, die ich mir sinnbildlich für unterschiedliche Gehirnareale vorstellte. Sehr vereinfacht gesprochen heißt das: Eine Information trifft auf das Gehirn, wird verarbeitet und zerlegt in einzelnen Töpfen abgespeichert. Will man diese Information nun wieder abrufen, greift man in die einzelnen Töpfe und zieht Teile der Information wieder heraus, dies allerdings in unterschiedlicher Stärke und Form (je nach Fokus, über die wir zuvor schon gesprochen haben).

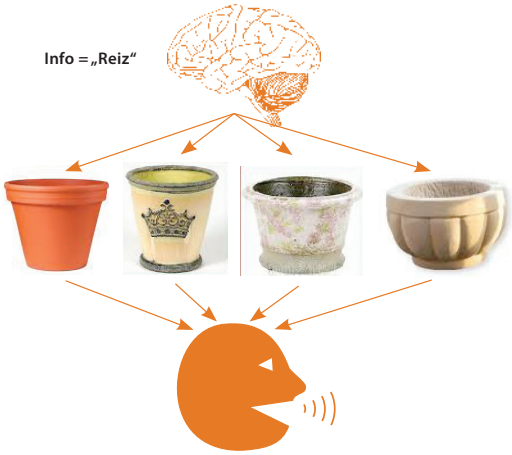


Abb. Fragmentierung von Wissen

Daher ist es nicht weiter verwunderlich, wenn verschiedene Personen über ein und dieselbe Sache unterschiedliche Erinnerungen haben. Und noch viel schlimmer: Diese ändern sich mit der Zeit![27]

Es macht daher Sinn, den Seminarinhalt mit verschiedenen Methoden und aus verschiedenen Perspektiven zu vermitteln und immer wieder neu zusammenzusetzen. Wenn es um unterschiedliche Perspektiven geht, könnten Sie beispielsweise die wesentlichen Inhalte des Trainings auf einem Flipchart zusammenfassen. Dann ordnen Sie den vier Seiten des Raumes die verschiedenen Perspektiven auf das Thema zu (z. B. Kundschaft, eigene Kollegen, Geschäftsführung, Behörden). Lassen Sie Ihre Teilnehmenden immer wieder zwischendurch die unterschiedlichen Perspektiven einnehmen und darüber diskutieren.

27 Gottschall Jonathan 2012: „Memory, of Course, is Never True“; Tavris Carol, Aronson Elliot 2007

BusinessMind 20: Die Teilnehmenden wechseln die Rolle

Sowohl in meinen *Train-the-Trainer Seminaren* als auch in den Moderationstrainings werden die Teilnehmenden relativ rasch ins kalte Wasser geworfen, d. h. sie wechseln die Rolle und trainieren gewisse Inhalte oder moderieren Sequenzen, sodass sie so rasch wie möglich in die Umsetzung kommen.

In *Spezialtrainings*, bei denen es z. B. um *Jury-Moderationen* zur Auswahl von Forschungsprojekten geht, schlüpfen die Teilnehmenden zuerst in die Rolle von Evaluatorinnen, die Projekte begutachten, um die Anforderungen dieses Berufes mitzuerleben. Kurz danach moderieren sie Jury-Sitzungen nach allen Regeln der Kunst.

In *Projektmanagement-Trainings* lasse ich die Teilnehmenden z. B. ihre Projektskizzen einem gestellten „Projekte-Steuerkreis" (das ist meist das Management, welches über interne Projektgenehmigungen entscheidet) präsentieren und somit in der Simulation erleben, welche Fragen kommen könnten und welche unterschiedlichen Perspektiven eingenommen werden. Und für diejenigen, die den Projekte-Steuerkreis simulieren, ist es ebenfalls eine gute Erfahrung, da sie einen anderen Blickwinkel als gewohnt einnehmen.

Manchmal wird das Ganze mit einer Video-Analyse samt Feedback begleitet, um den Lernerfolg nochmals zu stimulieren, u. a. durch das schon erwähnte Prinzip „Wiederholen".

Im Übrigen sollten – neben den visuellen und auditiven – unterschiedliche Sinneskanäle adressiert werden.[28] Wenn Sie mit verschiedenen Methoden (s. auch Kap. 6) arbeiten, welche die Gruppe auch aktivieren und bewegen, adressieren Sie den kinästhetischen (oder auch „haptischen") Sinn.

Klarerweise hat dies einen starken Bezug zum „Wiederholen", dessen Geschichte wir schon gehört haben. Eine andere wird uns in die Welt der Episoden führen und unsere Hirnareale tanzen lassen.

Episoden / Storytelling[29]: Verpacken Sie Ihre Inhalte manchmal in Geschichten

„Werden Inhalte episodisch aufgenommen, ist der Hippocampus als besonders wichtiger ‚Gedächtnisaufbereiter' aktiv. Bei reinem Faktenwissen ist er nicht beteiligt."[30]

Erzählen Sie Geschichten, erläutern Sie Metaphern, bringen Sie so viele Beispiele wie möglich.[31] Versuchen Sie dabei weitestgehend an die Realität Ihrer Teilnehmenden anzudocken.

28 Vgl. Cozolino Louis 2013
29 ebd.
30 Ralf Besser 2008, „Episoden".
31 Gallets Matthew P. 2005

Verpacken Sie daher Ihre Lerninhalte auch, wenn möglich, in Analogien und Geschichten. Sie können z. B. den Lerninhalt in einen Dialog zwischen zwei Menschen packen, die sich über den Inhalt austauschen.

Ein tolles Beispiel, das ich selbst einmal als Teilnehmerin erleben durfte, war zum Thema „Geistige Eigentumsrechte", zumindest für mich ein sehr sperriges und abstraktes, schwer zu fassendes Ding. Doch nicht in diesem Fall. Die Trainerinnen verkleideten sich als Forscherinnen sowie Unternehmerinnen und ließen in den Dialog all das einfließen, was wichtig war. Das war nicht nur lehrreich, sondern gleichzeitig auch sehr witzig! Als Zusammenfassung wurden danach die Erkenntnisse gesammelt und auf Flipcharts visualisiert.

BusinessMind 21: Ein tolles Rollenspiel, von dem ich viel mitnehmen konnte

Kleiner Test zur Wiederholung: Erinnern Sie sich noch an den „**Tempel der tausend Spiegel**" (Kapitel 2) oder an die **Bergsteiger-Gruppe**, um die **Rangdynamik** zu illustrieren (Kapitel 3.1.2). Auch das waren Episoden, Stories. Und natürlich all die **Beispiele,** die **mit kleinen Sonnenblumen** versehen sind.

Nicht nur Geschichten bringen geistige Bewegung in eine Gruppe, sondern auch körperliche Bewegung sorgt für geistigen Schwung.

Bewegung

Bewegung und Kognition[32] sind im Gehirn unauflöslich miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. Das heißt, körperliche Bewegung unterstützt das Lernen.

Wie schon angesprochen: Bauen Sie hin und wieder „Energizer" ein, um die nachlassende Energie wieder aufzuladen.[33]

Wenn es irgendwie passt (inhalts-, umgebungs- und wettermäßig), dann lade ich die Teilnehmenden zu einem „Study-Walk" ein. D. h. sie gehen draußen spazieren und diskutieren ein bestimmtes Thema mit einer vorgegebenen Fragestellung und kommen dann – gut gelaunt und erfrischt – mit feinen Ergebnissen zurück.

BusinessMind 22: „Study-Walk"

32 Lt. Duden: Gesamtheit aller Prozesse, die mit dem Wahrnehmen und Erkennen zusammenhängen.

33 http://www.spektrum.de/news/gesten-machen-das-lernen-leichter/1330930

BusinessMind 23: „Körperskulptur“

Wenn es passt, lade ich z. B. meine Teilnehmenden dazu ein, die Inhalte in Kleingruppen körperlich darzustellen. Eine Frage dazu könnte sein: „Wenn der Lernstoff eine menschliche Skulptur wäre, wie sähe sie dann aus?“

Nach so viel Bewegung und Aufnahme von Wissen wäre eine Pause angesagt, welche ich meinen Teilnehmenden gerne gönne, denn zum Behalten von Wissen gehört auch die Konsolidierung in Ruhephasen, die wir uns abschließend ansehen.

Konsolidierung

Das Gehirn konsolidiert die aufgenommenen Informationen unbewusst, vor allem in Pausen und im Schlaf.[34]

Nachdem wir Schlaf[35] eher selten in ein Training integrieren können, planen Sie zumindest immer ausreichend Pausen ein, in denen Sie dem Gehirn Ruhe gönnen oder ein Kontrastprogramm[36] ein, und zwar nach ungefähr eineinhalb bis längstens zwei Stunden. Sollten Sie dazwischen schon bemerken, dass die Energie sinkt, dann machen Sie eine spontane Mikropause von fünf Minuten.[37] Ihre Teilnehmenden werden es Ihnen danken!

34 vgl. Ralf Besser 2008, „Konsolidierung“.
35 Für Interessierte: -O'Neel Cari Gillen, et al 2012
36 Vgl. Ashley Soren, Pearson Joel 2012
37 Vgl. Dewar Michaela, et al 2012

Zusammenfassung

Der Großteil des Lernens geschieht unbewusst und es ist daher unumgänglich, folgende Grundsätze zu beachten:

- Ansprechen aller Sinne
- Emotionen gezielt einbauen
- Konzentration aufs Wesentliche
- Spannung (lernen) vs. Entspannung (sickern lassen)
- „Einbrennen“ durch Wiederholungen
- Methodisch abwechslungsreich gestalten
- Haben Sie Spaß und Freude!

Im Endeffekt ist es auch Ihre Einstellung als Trainerin und Moderator, die den Unterschied macht. **SIE schaffen die Rahmenbedingungen für den Lernerfolg Ihrer Teilnehmenden!** Vielleicht denken Sie nun: „Mensch, das ist ja alles ganz schön viel! Und wie soll ich mir die ganzen Prinzipien nur merken?“ Nochmals: Das waren wissenschaftliche Hintergrundinformationen, die Sie ermutigen sollen, innovative Wege zu beschreiten bzw. diese auszubauen. Und schon im folgenden Kapitel erhalten Sie zwei praktische Strukturierungssysteme, mit denen Sie die wissenschaftlichen Ergebnisse leicht umsetzen können.

4 Zwei praktische Strukturierungssysteme für Ihr Event-Design

Damit Sie einer einfachen Struktur folgen können, stelle ich Ihnen in diesem Kapitel zwei gut nachvollziehbare Strukturierungssysteme vor. Wenn Sie – als Trainerin – dem 4MAT System von Bernice McCarthy folgen, dann sind Sie auf der sicheren Seite. Für Moderatoren gibt es den Moderationszyklus von Josef W. Seifert.

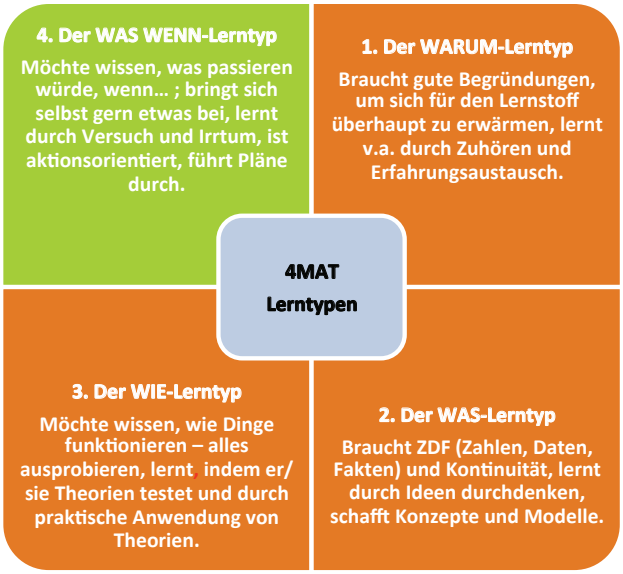
4.1 Das 4MAT System für Trainerinnen von Bernice McCarthy: Zum Adressieren unterschiedlicher Lerntypen und fürs Trainingsdesign

Das 4MAT System wurde von der Amerikanerin Bernice McCarthy entwickelt und ist eine vereinfachte und leicht fassbare Möglichkeit zur Umsetzung dessen, was Sie in Kapitel 3.2 gelernt haben. Es eignet sich ausgezeichnet,

- um verschiedene Lernstile und somit Lerntypen anzusprechen
- und für ein exzellentes Trainingsdesign,
    - um zu verhindern, dass sich die Teilnehmenden fehl am Platz vorkommen
    - um die richtige Information strukturiert aufzubereiten (z. B. im Überblick/im Detail)
    - um effektives und erfolgreiches Lernen zu ermöglichen
    - um es für Sie als Trainer und für die Lernenden so leicht wie möglich zu machen (win-win Situation)

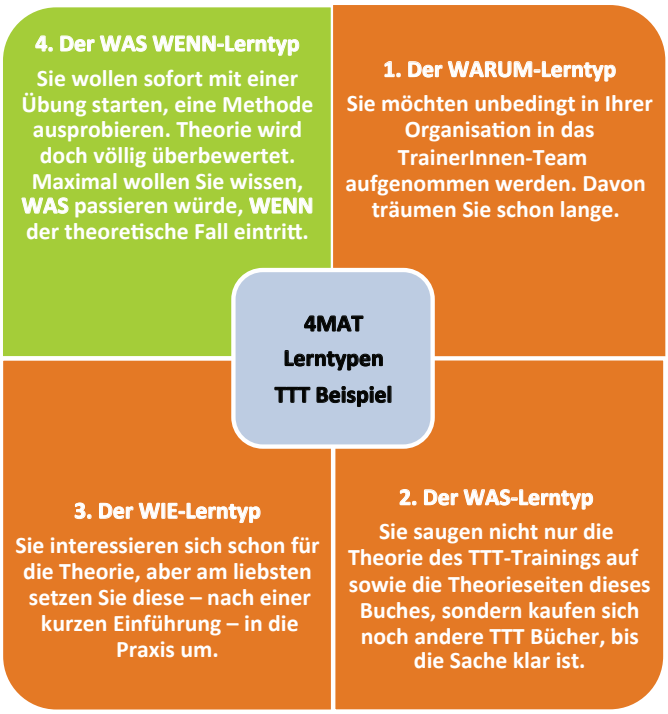
Das 4MAT-System spricht von verschiedenen Lerntypen und berücksichtigt, dass Menschen unterschiedlich lernen und daher Informationen unterschiedlich aufnehmen.

Um alle Lerntypen gleichermaßen anzusprechen, erzeugen Sie zuerst Motivation, indem Sie das WARUM erklären. Dann erklären Sie die Theorie (WAS). Im WIE-Quadranten führen Sie eine passende Übung durch und abschließend werden durch das WAS WENN der vorangegangene Prozess analysiert und potenzielle Auswirkungen besprochen.



Lassen Sie uns das anhand eines praktischen Beispiels erläutern. Stellen Sie sich vor, jemand kauft sich eine Videokamera und will lernen, wie diese funktioniert:

Greifen wir nun ein Trainingsbeispiel auf. Stellen Sie sich vor, Sie besuchen ein Train-the-Trainer (TTT) Training. Welcher Lerntyp sind Sie?

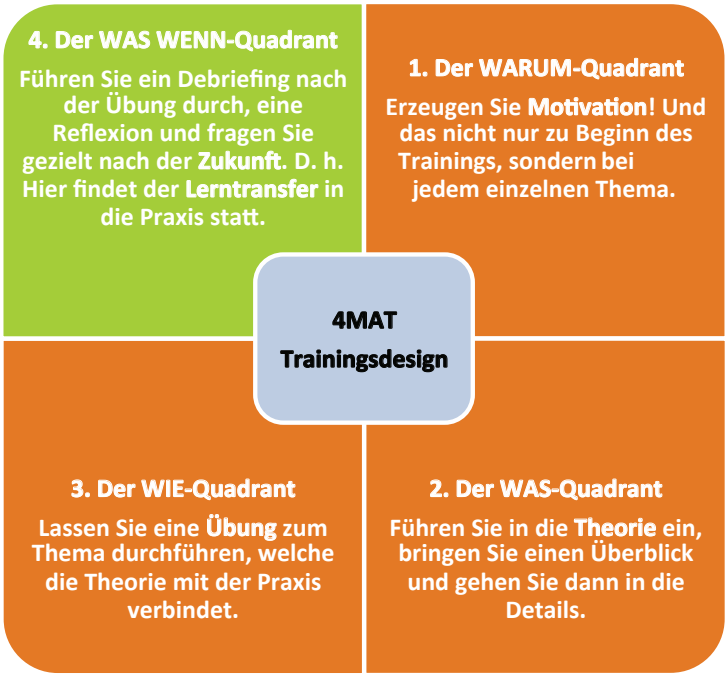


Ich hoffe, Sie haben nun eine gewisse Vorstellung davon, wie die einzelnen Typen ticken. Klarerweise gibt es auch Mischformen und manchmal ist es kontextabhängig. Überlegen Sie gut, welcher Lerntyp Sie sind, denn Ihre Präferenzen werden sich auch in Ihrem Trainingsdesign niederschlagen. Wenn Sie z. B. ein dezidierter WAS-Lerntyp sind, dann werden Ihre Trainings vermutlich sehr, sehr viel Theorie beinhalten.[38]

Seien Sie sich jedoch im Klaren darüber, dass Sie in Ihrem Training unterschiedliche Lerntypen haben werden, die alle einen berechtigten Anspruch darauf haben, adressiert zu werden. Bei mir besteht die Gefahr eher darin, zu aktionsorientiert vorzugehen, da meine Tendenz zum WAS-WENN Lerntyp geht.

Sie können das **4MAT-System außerdem als Struktur für jedes Ihrer Trainingsthemen** verwenden. Das funktioniert folgendermaßen:

38 Wenn Sie wissen möchten, welcher Lerntyp Sie sind, dann können Sie sich auf der Homepage von Bernice McCarthy gegen eine kleine Aufwandsentschädigung testen lassen: http://www.aboutlearning.com/assessments/learning-assessments-online



Im WARUM-Quadranten erklären Sie, warum ein bestimmtes Thema wichtig ist, und dass es die Teilnehmenden HIN ZU einem bestimmten Ziel führt und WEG VON unangenehmen, unerwünschten Zielen.

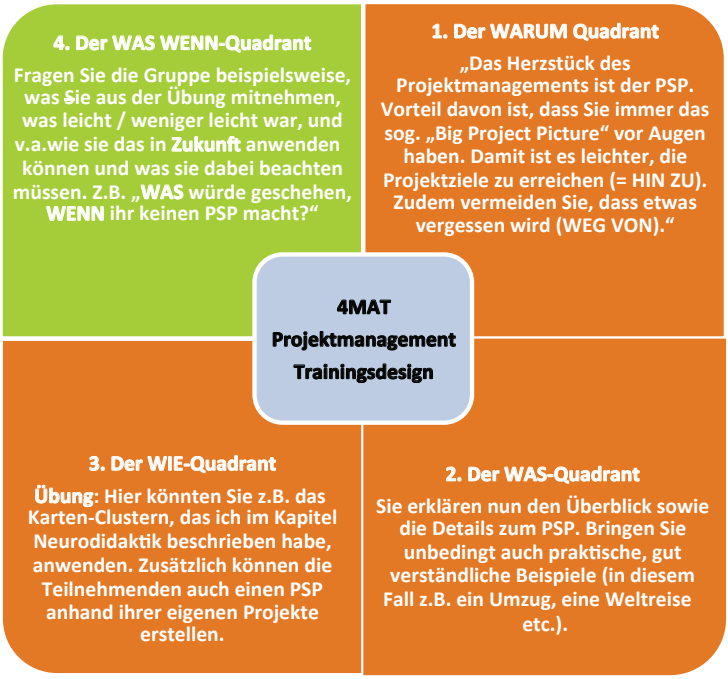
Im WAS-Quadranten erläutern Sie – nach einem kurzen Überblick über das gesamte Thema – die Details und führen in die Theorie ein.

Eine passende Übung vertieft im WIE-Quadranten den Lernerfolg.

Im letzten, im WAS-WENN Quadranten, reflektieren Sie die Übung und ziehen die Learnings daraus. Fragen Sie v. a. auch danach, WAS wäre, WENN Sie die Erkenntnisse in der täglichen Arbeitspraxis anwendeten.

Nachstehend noch ein praktisches Beispiel aus einem Projektmanagement-Training. Thema ist der Projektstrukturplan (PSP):

BusinessMind 24: Der Projektstrukturplan im 4MAT



Es mag sein, dass Ihnen der WAS-WENN Quadrant etwas zweideutig vorkommt. Das liegt daran, dass das 4MAT nicht nur eine gute Struktur für das Trainingsdesign bietet, sondern auch gleichzeitig unterschiedliche Lerntypen adressiert. Folgt man der Struktur, passiert in diesem Quadranten das „De-Briefing“. Sieht man es eher durch die Lerntypen-Brille, dann kann man hier auch einmal „aktionsorientiertes Lernen“ anbieten. D. h., wenn es jedoch passt, dann stürze ich bei manchen Themen gleich in den WAS-WENN Quadranten. Mit wenig Erklärung – außer dem wichtigen WARUM – gehen wir in eine Übung. Die WAS-WENN Lerntypen sind davon begeistert, die WAS Lerntypen brauchen etwas Überwindung dafür.

Dafür gibt es nachstehend weitere Details zu den einzelnen Quadranten für die WAS Lerntypen:

1. Der WARUM-Quadrant

Im WARUM-Quadranten erzeugen Sie **Motivation**, welche für die Grundhaltung Ihrer Teilnehmenden entscheidend ist. Dabei werden zwei wesentliche unterschieden: hin-zu und weg-von:

- *hin-zu:* Welche Ziele möchten Ihre Teilnehmenden erreichen?
- *weg-von:* Was soll vermieden werden?

Der Warum Quadrant zielt zudem darauf ab, eine gemeinsame Basis zu finden und einen Ausblick auf kommende Inhalte und Nutzen zu geben. Ermutigen Sie Ihre Teilnehmenden dazu, offen zu sein!

Das Allerwichtigste ist jedoch, an die persönliche Motivation der Teilnehmenden anzudocken, bei dem Sie erkennen: „Aha, sehr spannend! Das interessiert mich persönlich! Das möchte ich lernen (und nicht „das muss ich lernen")!

Ihre Teilnehmenden …

- … teilen Geschichten, um Bedeutung herzustellen
- … hören aktiv zu und teilen ähnliche Erfahrungen – dadurch erhalten sie Erkenntnisse
- … sprechen aus ihrer subjektiven Erfahrung

2. Der WAS-Quadrant

Im WAS-Quadranten führen Sie Ihre Teilnehmenden in die **Theorie** ein. Abstrakte Konzepte werden sinnvoll erstellt und die Verbindung mit der „wirklichen Welt" wird hergestellt. Bringen Sie Beispiele ein – egal, was Sie hier planen, es muss auf jeden Fall relevant für das Training sein. Bedenken Sie auch die Detailliertheit der Information.

Ihre Teilnehmenden …

- … erleben die Faszination von Fakten
- … erhalten Expertinnen Wissen – kreuzen dieses mit persönlicher Erfahrung
- … untersuchen sachbezogene Information
- … sehen das große Bild und die unterstützenden Details
- … theoretisieren, bauen auf aktuellen Hypothesen auf
- … organisieren, klassifizieren, vergleichen Muster
- … arbeiten die Struktur / die Form heraus
- … kreieren Wissen, das eine gute Basis für weiteres Verstehen ist.

3. Der WIE-Quadrant

Im WIE-Quadranten wird **geübt**. Angeleitet wird jede Übung durch ein weiteres kleines 4MAT:

- **Warum** machen Sie diese Übung?
- **Was** ist die Technik/Aufgabenstellung?
- **Wie** funktioniert diese Übung?
- **Was** mache ich, **wenn** XY passiert? („Preframe")

Ihre Teilnehmenden...

- … praktizieren und experimentieren
- … nützen Expertinnenwissen, um etwas zu TUN

- … schlagen die Brücke zwischen Theorie und Praxis
- … experimentieren und testen, wie die Theorie funktioniert
- … verarbeiten die Details im TUN, nicht in der Theorie
- … stellen Fragen
- … vergleichen Resultate und lösen Widersprüche
- … erreichen Lösungen.

4. Der WAS-WENN-Quadrant

Im WAS-WENN-Quadranten findet ein **Debriefing** zu der Übung statt, z. B. mit Fragen wie:

- Was habt ihr erlebt?
- Was habt ihr gelernt?
- Was ist noch offen?
- Welche erlernten Inhalte könnt ihr wie in eure tägliche Praxis integrieren?

Außerdem wird im WAS-WENN-Quadranten die Zukunft angesprochen: Wo kann man das Gelernte konkret einsetzen?

Ihre Teilnehmenden…

- … adaptieren das Gelernte
- … überprüfen die Sinnhaftigkeit
- … verändern und fassen zusammen, synthetisieren
- … kreieren neue Fragen
- … erstellen neue Verbindungen und verfeinern
- … evaluieren und feiern
- … teilen das Gelernte
- … überlegen den künftigen Einsatz.

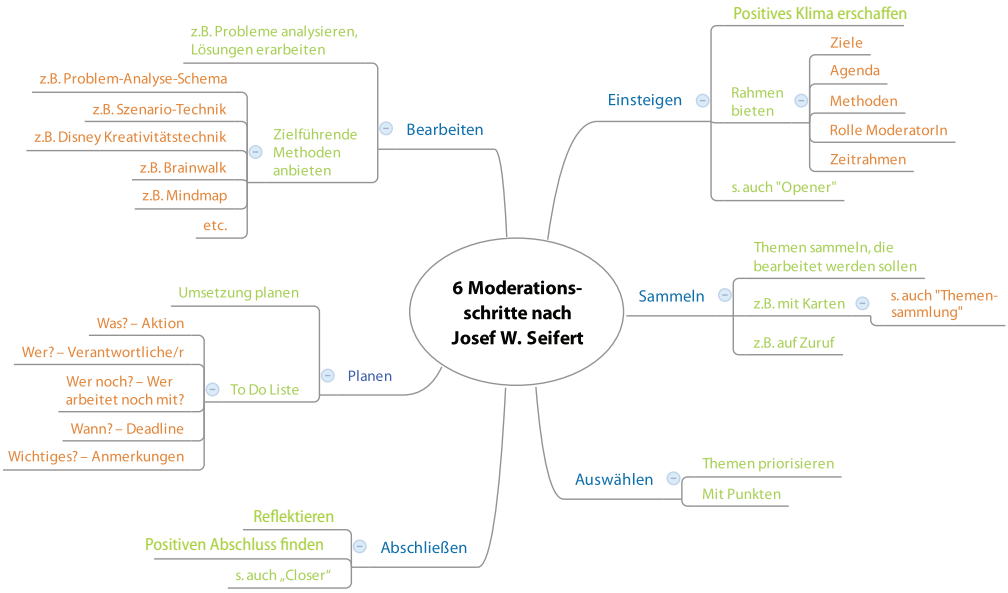
Oder: Es kann auch der Ausgangspunkt für aktionsorientiertes Lernen sein.

Abschließend sei noch erwähnt, dass jedes Training, genauso wie jeder Workshop, klarerweise in einen Einstieg (Opening) und in einen Abschluss (Closing) eingebettet ist. Eine Grafik dazu bietet Ihnen Kapitel 4.3. Jetzt sollte für Sie klar sein, wie Sie unterschiedliche Lerntypen adressieren und dies gezielt beim Design berücksichtigen.

Wie schon erwähnt, ist das 4MAT System v. a. für das Trainingsdesign von Trainern interessant. Sollten Sie eine Moderatorin sein und sich durch das Kapitel durchgekämpft haben, in der Hoffnung, Sie würden auch für Ihre Workshops eine Designstruktur finden, dann dürfen Sie sich freuen, denn darüber sprechen wir als Nächstes.

4.2 Der Moderationszyklus von Josef W. Seifert für Moderatoren zum Vertiefen der Themen

Was kann Moderatorinnen beim Design anleiten? Auch hier gibt es eine wunderbare Struktur. Mit der nachstehenden Grafik möchte ich zudem dem Vorreiter der Business Moderation huldigen, Josef W. Seifert, der eine – für mich – greifbare Grundstruktur geschaffen hat. Ich habe diese jedoch anstatt eines Zyklus als Mindmap, welches übrigens immer von rechts oben nach links unten zu lesen ist, visualisiert (er möge mir verzeihen… fällt unter künstlerische Freiheit ☺).



Wie schon zuvor erwähnt, ist der **erste (Einstieg/Opening) und der letzte Schritt (Abschluss/Closing) sowohl für Workshops als auch Trainings gleich bedeutsam**, nur dass diese beiden Schritte im 4MAT System nicht explizit genannt werden. Dabei geht es um den Beginn eines ganzen Workshops bzw. Trainings und um den Abschluss. Spezifische Methoden, wie die angeführten Opener und Closer (s. Kapitel 6), unterstützen diese Prozesse.

Die **vier weiteren Schritte** nach Seifert, nämlich Sammeln, Auswählen, Bearbeiten und Planen habe ich **„Themenvertiefung"** genannt. Da diese im Kapitel 6.3 im Detail beschrieben werden, gebe ich an dieser Stelle nur einen groben Einblick:

Sammeln: Um einen Überblick über die Subthemen bzw. Herausforderungen zu einem bestimmten großen, aber gut abgegrenzten Thema

(s. Kap. 6.3.1) zu erhalten, wird die Gruppe eingeladen, ihre Antworten auf eine gut überlegte Frage auf Moderationskarten zu schreiben. Dies erfolgt entweder individuell oder in Kleingruppen. Die Antwortkarten werden dann geclustert. Die Zuordnung erfolgt durch die Teilnehmenden und nicht durch die Moderatorin.

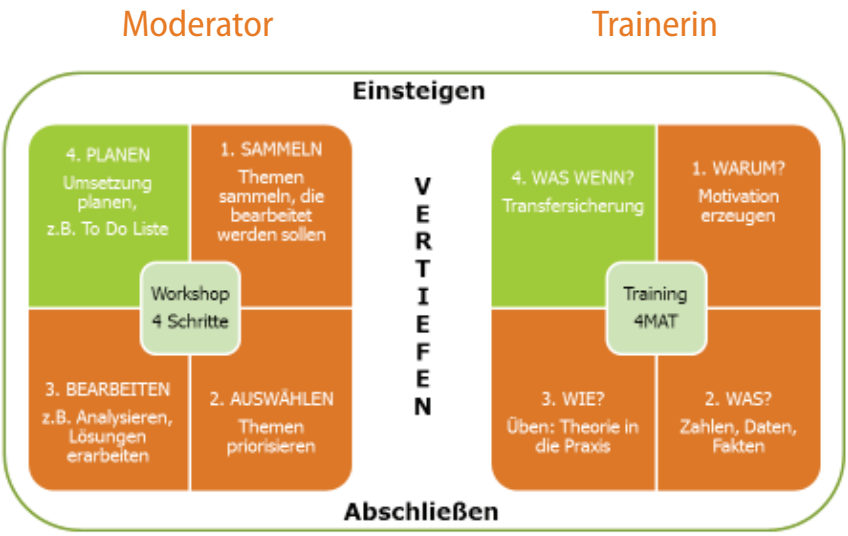
Auswählen: Die geclusterten Subthemen / Herausforderungen / Anliegen werden priorisiert. Dies erfolgt meist mit einer Punkteabfrage (s. Kap. 6.3.2).

Bearbeiten: Die priorisierten Subthemen werden in Kleingruppen bearbeitet, d. h. beispielsweise im Detail analysiert. Anschließend werden Ideen generiert, Lösungswege erarbeitet und deren Vor- und Nachteile abgewogen etc. Dafür eignen sich wiederum gewisse Methoden, wie beispielsweise das Problem-Analyse-Schema, Szenario-Techniken, die Disney Kreativitätsmethode, der Brainwalk, das Mindmap etc. Diese werden ausführlich in Kapitel 6.3.3 beschrieben. Von großer Bedeutung sind hier smarte Fragestellungen, also Fragen, deren Beantwortung Schritt für Schritt zum Ziel führt.

Planen: In diesem Schritt „macht man den Sack zu" und definiert Arbeitsschritte, denen Verantwortlichkeiten und Termine zugeordnet werden (s. Kap. 6.3.4), um die Chancen auf Umsetzung zu maximieren. Als Methode eignet sich hier ganz einfach eine To-do-Liste.

4.3 Meine Quintessenz aus 4MAT und Moderationszyklus

De facto **bieten beide Systeme vier Schritte für die Themenvertiefung** an, die zusätzlich in eine **Einstiegs- und Ausstiegssequenz eingebettet** sind.



Je nachdem, in welcher Rolle Sie sind, haben Sie nun die Wahl, eine passende Struktur zu wählen, mit der Sie zielsicher den Ablauf planen können: das 4MAT als Trainer, den Moderationszyklus als Moderatorin.

Nachdem wir nun eine Grundstruktur für Trainings und Workshops haben, werde ich Ihnen im nächsten Kapitel einen Leitfaden mit einer Menge an Fragen bieten, die Sie für ein profundes Trainingsdesign beantworten sollten.

5 Leitfaden für blühende Trainings und Workshops

Sie wissen nun, wie unser Gehirn lernt, welche Lerntypen es gibt und wie wir diese im Trainingsdesign gut adressieren können, wie Gruppen- und Rangdynamik zustande kommen und sich in der Realität abbilden, wie man strukturiert Workshops aufbaut. Nun stellen wir uns als Nächstes die Frage, wie wir nun unsere Workshops und Trainings vorbereiten und sie zu einem Erfolg machen.

Schließlich wollen wir weg von langweiligen Workshops und Trainings hin zu Events, die Spaß machen und Freude bereiten, hin zu einer lebendigen Gruppendynamik, bei der sich die Teilnehmenden engagieren und die Inputs spannend gestaltet sowie die Ziele eindeutig formuliert werden.

Wichtig sind dabei:

- eine profunde Vorbereitung,
- Ziel- und Ergebnisorientierung,
- eine Schritt für Schritt Vorgangsweise,
- klare, unmissverständliche Fragestellungen sowie
- Visualisierung und Protokollierung.

SIE als Moderator bzw. Trainerin tragen die Verantwortung für den Ablauf des Workshops bzw. des Trainings, für die eingesetzten Methoden, die gruppendynamischen Prozesse und für die Auswahl der richtigen Fragestellungen (bei Moderationen, bei denen Sie externe Auftraggeber haben, ist Letztgenanntes meistens nur in enger Absprache mit diesen möglich).

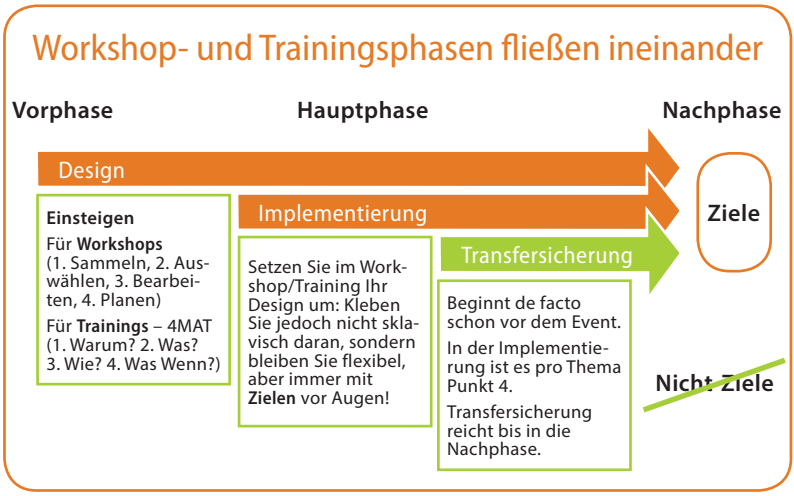
Bei Workshops und Trainings habe ich **drei PHASEN** identifiziert: die VORPHASE, die HAUPTPHASE und die NACHPHASE, wobei es hier fließende Übergänge gibt, denn alles, was designed wird, hat klarerweise Auswirkungen auf die Implementierung und auf die Transfersicherung. Letzteres beinhaltet alle Schritte, die Sie unternehmen können, damit das im Training Gelernte hängen bleibt bzw. damit die Resultate aus Workshops tatsächlich umgesetzt werden.

- Die **VORPHASE** beinhaltet die **Auftragsklärung**.
- In der **HAUPTPHASE** finden das **Workshop- bzw. Trainingsdesign**, die **Implementierung** sowie die **Transfersicherung** statt.
- Die **NACHPHASE** inkludiert weitere Maßnahmen zur **Transfersicherung**.

Und hier kommt wieder mein Anfangsbild mit den Sonnenblumen zum Einsatz, das für mich diese Phasen wunderbar widerspiegelt:

In der **VORPHASE** wird eine Entscheidung getroffen, welche und wie viele Samen gesät werden und wieviel man gerne ernten möchte. Wir haben uns für Sonnenblumen entschieden. In der **HAUPTPHASE** müssen wir zuerst das Feld bestellen, säen, gießen, biologisch düngen und recherchieren, wie die Pflänzchen noch besser wachsen. Dann freuen Sie sich an einem ganzen Feld voll blühender, strahlender Sonnenblumen. Dann geht es ans Ernten, manche reifen früher als andere. Zu guter Letzt wird die Ernte, die Sonnenblumenkerne, eingepackt, die Sie im nächsten Frühjahr wieder säen können (**NACHPHASE**).

Damit auch Sie viel ernten können, habe ich – etwas weniger blumig – die ineinander verwobenen PHASEN auch noch graphisch für Sie aufbereitet:



5.1 Die VORPHASE: Nur eine detaillierte Auftragsklärung ermöglicht die Erstellung eines profunden Angebotes

Zu Beginn eines jeden Workshops oder Trainings steht der Auftrag, den Sie sich entweder selbst geben oder von einer externen Auftraggeberin erhalten. Auf Basis dessen formulieren Sie das Angebot und stellen ein Draft Programm zusammen.

Die Auftragsklärung

Manchmal bekommen Sie den Auftrag durch einen externen Auftraggeber. Es ist natürlich möglich, dass Sie sich quasi selbst einen Auftrag erteilen, wenn Sie beispielsweise entscheiden, ein internes Training durchzuführen und dieses selbst designen und durchführen möchten oder – falls Sie selbständige Trainerin sind – ein offenes Training am Markt anbieten wollen. Dann sollten Sie hier bereits über gezieltes Marketing nachdenken, egal ob intern oder extern.

Falls Sie eine Auftraggeberin haben, ist es wesentlich, mit dieser vorab die Ziele und gewünschten Ergebnisse innerhalb eines abgegrenzten Themenkomplexes gemeinsam festzulegen. Idealerweise geschieht dies im persönlichen Gespräch. Wenn das nicht möglich ist, dann sollten Sie zumindest einmal telefonieren, da bei der ausschließlichen Kommunikation per E-Mail viele Sinneskanäle wegfallen und Missverständnisse vorprogrammiert sind. Nutzen Sie Letzteres eher, um Absprachen, die über den Vertrag hinausgehen, festzuhalten. Zu klären sind des Weiteren die Gruppengröße, die Hintergründe der Teilnehmenden, die gewünschte/mögliche Dauer des Events sowie das gewünschte/mögliche Datum.[39] Gerade im internationalen Kontext, in dem ich zur Hälfte arbeite, sind diese Absprachen umso komplexer, da sie auch mögliche Sprachbarrieren und interkulturelle Feinheiten inkludieren. Auf Basis dieses Gespräches erstellen Sie ein Angebot für Ihren potenziellen Auftraggeber.

Das Angebot

Die wichtigsten Punkte der Kommunikation werden im Angebot nochmals festgehalten: Seminardauer, konkretes Datum, Honorar (Letzteres klarerweise nur für Profis). Dazu kommt die Workshop- bzw. Trainings-

39 Einen Vorschlag für einen Fragekatalog zur Vorabklärung wesentlicher Punkte gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber finden Sie als Download auf der Homepage: www.businessmind.at/downloadservice

beschreibung. Manche inkludieren Letztere in das Offert und machen ein Dokument daraus.

Ich jedoch ziehe es vor, die inhaltliche Beschreibung des Events getrennt vom Angebot zu erstellen, da das Angebot ja ausschließlich die Auftraggeberin adressiert und der Vertragsabwicklung dient. Anschließend kann das Draft Programm an die zukünftigen Teilnehmenden weitergeleitet werden, ohne das Dokument zu zerlegen. Im Draft Programm nenne ich folgende Punkte:

- Zielgruppe
- Ziele des Trainings/Workshops, Nicht-Ziele
- Inhalte
- Methodik
- Gruppengröße
- Dresscode
- Termin, Dauer, Arbeitszeiten
- Location (falls diese schon feststeht)

Zuletzt Beschriebenes sollten nicht nur Profis, sondern auch interne Moderatorinnen und Trainer machen. De facto ist dies schon ein Teil der Vorbereitung Ihres Events.

Nach diesem Schritt schicken Sie schließlich Spezifikationen zum Raumwunsch, Setting, Catering und andere organisatorische Hinweise (s. www.businessmind.at/downloadservice).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine profunde Auftragsklärung viele – möglicherweise unangenehme – Überraschungen im Nachhinein erspart. Fragen Sie lieber einmal zu viel als zu wenig nach. Investieren Sie hier entsprechend Zeit, denn: Wie man sich bettet, so liegt man!

Lassen Sie uns nun die Hauptphase betrachten, die – aus meiner Sicht – aus drei Teilen besteht.

5.2 Die HAUPTPHASE: Design – Implementierung – Transfersicherung

Wie schon angesprochen, fließen diese Phasen ineinander. Die Übersichtsgrafik unterstützte Sie dabei. Beginnen wir nun mit der Designphase, dem Herzstück jeder erfolgreichen Veranstaltung. Den folgenden Spruch kennen Sie ja: „Wie man sich bettet, so liegt man!“

5.2.1 *Design – Finden Sie Antworten auf viele Designfragen und erstellen Sie einen spannenden Ablauf!*

Vielleicht mögen Sie es schon nicht mehr lesen, aber sehen Sie es als „Mantra“: Ein erfolgreicher Workshop / ein erfolgreiches Training muss immer gut vorbereitet werden. Während Ihres jeweiligen Events möchten Sie die vorhandene Zeit möglichst sinnvoll nutzen sowie die gesteckten Ziele effizient erreichen. Unproduktive Konflikte und Stress sollen weitgehend vermieden werden.

Das Kernstück jedes Events ist ausreichend Zeit für die Vorbereitung, insbesondere, wenn Sie noch wenig Erfahrung haben. Dies kann mit einem Eisberg verglichen werden: Der größte Teil ist unsichtbar (die Vorbereitung) und der kleinere Teil ragt heraus (die Performance). Eine profunde Vorbereitung sichert Ihnen die Basis für flexibles Agieren im Training/Workshop.

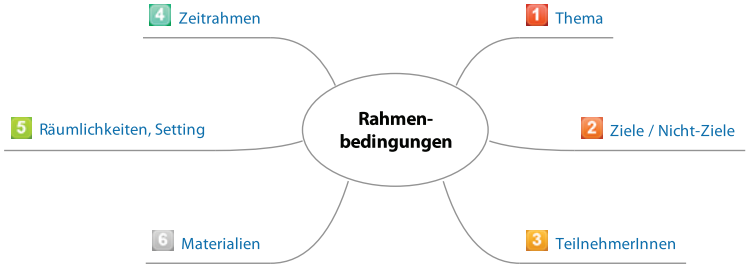
Rein methodisch gehe ich das folgendermaßen an:

1. Alle Antworten auf nachstehende Fragestellungen sammle ich als ersten Schritt in einem Mindmap (s. Kap. 6.3.3.5). Mindmaps helfen mir stets, eine Struktur und einen roten Faden zu finden sowie Zusammenhänge gut zu erkennen und Ideen zu generieren.
2. Da es in meinem Fall stets externe Auftraggeber sind, checke ich diesen ersten Entwurf mit Ihnen und baue dann das Feedback ein.
3. Als letzten Schritt übertrage ich die einzelnen Punkte in meine selbst gestrickte, simple und gleichzeitig effektive Excel-Tabelle, und ergänze diese um weitere Details, wie z. B. eine genauere Zeitplanung als jene im Mindmap. Diese Excel-Tabelle steht Ihnen zum Download zur Verfügung.

Wenn Sie gerne mit Mindmaps arbeiten, empfehle ich Ihnen, dies auch bei Moderations- bzw. Trainingsdesigns anzuwenden. Sollten Sie keine Erfahrung mit Mind-Mapping haben, dann versuchen Sie es (s. Kap. 6.3.3.5). Sollten sie Mind-Mapping schon kennen, aber festgestellt haben, dass diese Methode so gar nicht für Sie tauglich ist, dann verwenden Sie einfach große Post-its. Diese können Sie nach Belieben verschieben und neu clustern.

Mehr dazu – auch die Vorlagen und Beispiele – am Ende des Kapitels 5.

Beginnen wir nun damit, die relevanten Fragen zu stellen. Das Mindmap bietet Ihnen zunächst einen Überblick über die **Rahmenbedingungen**, die in den folgenden Kapiteln 5.2.2.1–5.2.2.6 im Detail behandelt werden. Das Ganze mündet in Ihre Ablaufplanung, in die Sie zielführende Methoden einbauen.



Zu Schritt 1–6 habe ich für Sie die relevanten Fragenstellungen – wie folgt – zusammengestellt:

5.2.1.1 *Um welches Thema handelt es sich bei Ihrem Workshop oder Training?*

Sowohl als Moderatorin als auch als Trainer ist es wichtig, das **Thema abzugrenzen bzw. einzugrenzen**. Das funktioniert ähnlich wie bei der Projektabgrenzung im Projektmanagement: Was ist drin / was ist draußen? Was wird thematisiert / was nicht?

Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut. Sie können manchmal nicht alle (Sub-)Themen innerhalb eines Workshops oder eines Trainings abdecken. **Setzen Sie Prioritäten und fokussieren Sie auf das Wesentliche.**

Als **Trainerin** sollten Sie auf alle Fälle umfangreiches Wissen und Erfahrung zum jeweiligen Thema haben.

An dieser Stelle nochmals der Hinweis, dass es als **Moderatorin** wichtig ist, sich vorab mit dem jeweiligen Thema vertraut zu machen. Sie müssen kein Spezialist im betreffenden Bereich sein. Ich rate Ihnen jedoch tunlichst davon ab, einen Workshop zu einem bestimmten Thema inhaltlich vollkommen blank zu moderieren. Bedenken Sie: Wenn Sie inhaltlich vollkommen daneben stehen, wirkt das unprofessionell und Sie können nur schwer mit Ihrer Gruppe gemeinsame Ergebnisse erarbeiten. Auch ist es schwierig, die richtigen Fragen zu stellen und zu visualisieren. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, wenn Sie selbst zu sehr mit dem Thema vertraut sind, dass Sie nicht mehr neutral agieren können – damit gefährden Sie eine der höchsten Prämissen einer Moderation: Ihre Neutralität!

Wichtig ist außerdem, das Vorwissen der Teilnehmenden zum jeweiligen Thema abzuschätzen (s. 5.2.2.3). Eventuell ist – auch bei Workshops – eine Einstiegspräsentation zielführend, um alle auf einen annähernd vergleichbaren Wissensstand zu bringen.

5.2.1.2 *Welche Ziele und Ergebnisse sollen am Ende des Workshops / Trainings erreicht worden sein?*

Bevor Sie mit dem eigentlichen Workshop- oder Trainingsdesign beginnen, müssen Sie sich überlegen, welche **Ziele** erreicht werden und welche **Ergebnisse** vorliegen sollen. Definieren Sie auch **Nicht-Ziele**, um die Ziele klarer herauszuarbeiten.

Die Ziele legen Sie – wie bereits erwähnt – am besten vorab mit Ihrer Auftraggeberin (sofern vorhanden) gemeinsam fest. Sollten Sie hier nur vage Antworten bekommen, dann bohren Sie nach (auch bei sich selbst, falls Sie sich selbst beauftragen). Gute, greifbare Ziele zu definieren, ist nicht trivial. Visualisieren Sie diese! Das erleichtert die Aufgabe.

Bei Workshops kann es anders sein, insbesondere dann, wenn eine Reihe von Workshops ansteht. Dann kann ein erster kürzerer Workshop dazu dienen, die Themen abzustecken und die Ziele und Nicht-Ziele gemeinsam mit der Gruppe zu erarbeiten. So bekommen Sie in einer sehr frühen Phase schon das nötige Commitment[40] Ihrer Teilnehmenden, da sie auf etwas hinarbeiten, das sie zu Beginn selbst festgelegt haben. Und Sie selbst haben mehr Spielraum, um die eigentlichen Workshops vorzubereiten.

Für die **Zielklärung** können Sie sich folgende **Fragen** stellen: **Was soll nach dem Workshop anders sein als vorher? Was soll erreicht werden? Welchen Nutzen soll der Workshop bringen?**

Mögliche Antworten könnten sein: "Gemeinsame Sichtweise zur Vision 2050" oder "Das Leitbild wird von allen akzeptiert" oder "Stärkung des Zusammenhalts" oder bei einem Projekt-Kick-Off Meeting: „Gemeinsames Bild des Big Project Picture".

Nicht-Ziele sind wichtig, um festzuhalten, was nicht erreicht werden kann bzw. soll. Dies führt zu einer noch besseren Abgrenzung und Klärung Ihrer Ziele, z. B. das Festhalten bei einem Projekt-Kick-Off Meeting, dass noch nicht jeder Detailpunkt geklärt sein kann.

In der späteren Ablaufplanung sollten Sie außerdem Zwischenziele festlegen. Im Projektmanagement würde man diese auch an Meilensteine knüpfen.

Achtung: **Verwechseln Sie keinesfalls das Ziel mit dem "Weg zum Ziel" (= der Ablauf eines Workshops/Trainings) und ebenso wenig mit den Ergebnissen!**

Im Vergleich zu den eher übergeordneten Zielen handelt es sich bei den **Ergebnissen** um konkrete Outcomes. Ich verwende dafür oft den englischen Projektmanagement-Begriff „Deliverables", also das, was tatsächlich geliefert wird. Das sind die **Produkte, die bei einem Workshop**

40 Für meinen Geschmack gibt es leider keine treffende Übersetzung aus dem Englischen, da es eine Mischung aus den angebotenen Übersetzungen Verbindlichkeit, Verpflichtung, Engagement und Einsatz ist.

„herauskommen“, also das, was Sie **konkret – physisch – mit nach Hause nehmen können**, wie beispielsweise eine Liste mit Vorschlägen zur Problemlösung, eine DRAFT Vision 2050, die Auflistung der Kernkompetenzen einer Organisation, eine To-do-Liste etc., die auf Flipcharts visualisiert und im Flipchart-Protokoll festgehalten werden.

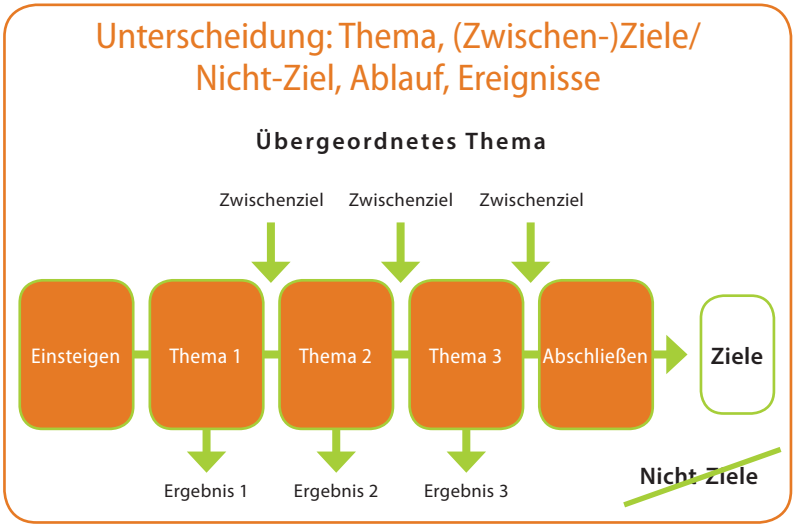
Konkrete, meist auf Flipchart oder Pinnwand visualisierte, mitnehmbare Ergebnisse wären bei meinen Trainings beispielsweise

- ein grobes Trainingsdesign (bei Train-the-Trainer Trainings) oder
- ein Moderationsdesign (bei Moderationstrainings),
- eine grobe Projektabgrenzung und Projektkontextanalyse sowie ein ausgearbeiteter Projektstrukturplan von eigenen Projekten (bei Projektmanagement-Trainings),
- eine visualisierte Darstellung des Dramadreiecks einer persönlichen Kommunikationssituation (bei Kommunikationstrainings)

BusinessMind 25: Mitnehmbare Ergebnisse / Deliverables

Manche meinen, dies seien Spitzfindigkeiten und man solle nicht pedantisch sein. Aber nach all den Jahren im Geschäft kann ich nur feststellen, was für einen Unterschied es macht, hier sauber zu trennen und auch detailliert auszuarbeiten.

Da ich immer wieder merke, dass diese Begrifflichkeiten – nicht nur im Projektmanagement – gerne verwechselt werden, habe ich zusätzlich versucht, diese Unterscheidungen grafisch aufzubereiten. Als Trainer bedenken Sie jedoch bitte, dass die Themen meist verzahnt sind, dass es nicht immer linear abläuft und dass Sie Wiederholungen einbauen!



Unterscheiden Sie dies klar, ähnlich wie beim Projektmanagement! Das schärft den Fokus Ihres Workshops oder Trainings. Seien Sie nicht verwundert, wenn das Ausformulieren etwas Zeit beansprucht. Halten Sie es mit Seneca: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige."

5.2.1.3 *Wer sind die Teilnehmenden Ihres Workshops oder Trainings?*

Dies ist eine der zentralen Fragestellungen, die Sie bei der Ausarbeitung Ihres Trainings- und/oder Moderationsdesigns berücksichtigen sollten. Das Auftragsklärungsgespräch hat Ihnen mitunter schon einiges an Klarheit über Ihre potenziellen Teilnehmenden gebracht.

Vermutlich haben Sie selbst danach immer noch keine klare Antwort darauf (und die wird es auch nie geben). Eine grobe Einschätzung ist dennoch besser, als sich gar keine Gedanken darüber zu machen. Dabei können Sie sich folgende weitere Fragen stellen, die Ihnen bei der Definition Ihrer Zielgruppe helfen:

- Wer nimmt teil?
- Gibt es unterschiedliche Hierarchien?
- Wie viele Personen nehmen teil?
- Woher kommen sie? (Anreise!)
- Gibt es Betreuungsplichten?
- Kennen sie einander? Gut?
- Sind sie gerne hier?
- Sind sie freiwillig hier?
- Was ist ihr Ziel?
- Wie vertraut sind sie mit dem Inhalt?
- Welche formelle bzw. informelle Hierarchie könnte es geben?
- Wie sieht die Geschlechterverteilung aus?
- Ist die Sprache gendersensitiv? Wenn ja, wie ausgeprägt ist sie?
- Welche soziale und politische Ausrichtung könnten sie haben?
- Welche Interessen könnten sie vertreten?
- Welche Haltungen könnte es geben?
- Wie sehen ihre Erwartungen aus?
- Welche Befürchtungen könnte es geben?
- Welche Konflikte könnten auftreten (persönlich, inhaltlich)?
- Wie vertraut sind sie mit den angewandten Methoden (sind die Methoden neu, ist eine gute Einführung notwendig)?
- Haben sie damit schon (gute) Erfahrungen gemacht?
- Haben sie vielleicht bereits mit anderen Moderatorinnen oder Trainern gearbeitet?
- Haben sie vielleicht schon eine „Überdosis" Moderation oder Training?

Wenn Sie eine Ahnung davon entwickelt haben, WER Ihre Teilnehmenden sind, können Sie sich überlegen, WIE Sie sie am besten ansprechen, um sie mit all ihren unterschiedlichen Erwartungen, Einstellungen und Interessen in ein Boot zu holen.

Bei Trainings erhalten meine Teilnehmenden zusätzlich ca. einen Monat vorher einen Fragebogen, in dem ich z. B. Motivation, Wissen und Erfahrungen zum Thema, Zielsetzungen etc. abfrage. Vor ein paar Jahren habe ich eine letzte Frage hinzugefügt: „Was können SIE beitragen, damit das Training ein Erfolg wird?", um schon vorab das Bewusstsein zu schüren, dass ALLE einen Beitrag zum Gelingen leisten.

BusinessMind 26: Fragebogen vorab dient der weiteren Klärung

Dieser Fragebogen steht Ihnen auf meiner Homepage als Download zur Verfügung.

5.2.1.4 *Wie sieht Ihr Zeitrahmen aus?*

Überlegen Sie sich erst einmal, wieviel Zeit Ihnen insgesamt für Ihren Workshop/Ihr Training zur Verfügung steht und wann er/es am besten beginnen und enden sollte. Ihre Teilnehmenden haben vielleicht eine längere An- und Abreise zu bewältigen – dies sollten Sie in Ihrer Zeitplanung berücksichtigen.

Generell ist es wichtig, ausreichend Pausen zu berücksichtigen. Nach etwa eineinhalb Stunden brauchen Ihre Teilnehmenden eine erste Verschnaufpause, um wieder Konzentration und Energie zu tanken. Planen Sie – je nach Länge der Gesamtveranstaltung – zwischen 15 und 30 Minuten ein. Die Mittagspause sollte länger sein. Je nach Event und Gruppengröße plane ich hier zwischen 60 und 90 Minuten.[41]

Generell gilt: Wenn Sie den Eindruck haben, die Gruppenenergie lässt nach, dann machen Sie lieber eine Mikropause von fünf Minuten, als energielos und somit mühsam weiterzuarbeiten.

Und nachdem wir gerade von Energie sprechen: Auch die Räume haben zentralen Einfluss auf ein gutes Arbeitsklima und somit auf die Energie, womit wir bei der nächsten Fragestellung sind:

41 Eine größere Gruppe ist eine trägere Masse und braucht als Gruppe für die Wege länger. Oftmals ist auch der Service mit dem Ansturm überfordert und braucht länger, um das Essen zu servieren.

5.2.1.5 *Welche Räumlichkeiten wären ideal? Welches Setting sollten Sie wählen?*

Wenn irgendwie möglich, sollten Sie die Räumlichkeiten den Zielen und dem Ablauf Ihres Events anpassen und nicht umgekehrt. Räume haben einen wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsergebnis, daher ist es wichtig, für eine angenehme Atmosphäre zu sorgen – einen hellen und ruhigen Raum zu wählen, der gut zu lüften ist und die passende Temperatur aufweist. Er sollte außerdem nicht zu groß und nicht zu klein sein.

Ein ideales Setting für kleine Gruppen ist für mich die U-Form. Tische wirken wie Barrieren zwischen Ihren Teilnehmenden, daher vermeide ich diese weitestgehend.[42]

Außerdem ist bei der Wahl der Location eine gute verkehrsmäßige Anbindung zu beachten. Wie schon bei der Fragestellung zum Zeitrahmen erwähnt, haben manche Ihrer Teilnehmenden vielleicht eine längere An- und Abreise zu bewältigen.

Für firmeninterne Workshops empfehle ich Ihnen übrigens dann einen Ortswechsel, wenn die Atmosphäre vielleicht spannungsgeladen ist. Räume "ankern" nicht nur Wissen, sondern auch Befindlichkeiten.

Und wenn Sie gerade dabei sind, nach geeigneten Räumlichkeiten zu suchen, dann überprüfen Sie doch gleich die Ausstattung mit, denn nachstehende Fragestellungen sind weniger trivial als man vielleicht denkt, insbesondere, wenn man international arbeitet.

5.2.1.6 *Welche Materialien brauchen Sie?*

Was die Materialien betrifft, so brauchen Sie auf alle Fälle Flipcharts und idealerweise auch Pinnwände. Seien Sie jedoch nicht verwundert, wenn Sie gerade Letztgenanntes nicht immer vorfinden, insbesondere, je weiter Sie sich aus dem deutschsprachigen Raum entfernen.

Pinnwände sind idealerweise beidseitig mit Papier bespannt – so haben Sie mehr Platz für all Ihre geistigen Ergüsse. Das Papier hat meistens eine matte und eine leicht schimmernde Seite und sollte stets mit der matten Seite nach oben auf die Pinnwände aufgespannt werden, sonst führt es leicht zu Reflexionen beim Fotografieren.

Neben den Flipcharts und Pinnwänden brauchen Sie dicke Moderationsstifte, idealerweise abgeschrägte (so wird Ihre Schrift dicker und besser lesbar), Moderationskarten, je nach Bedarf Bewertungspunkte, (verschiedenfarbige) Kärtchen etc. Wenn Sie öfters Workshops oder Trainings abhalten wollen, dann organisieren Sie sich einen Moderati-

42 Für große Gruppen gibt es andere Settings, wie beispielsweise ein World Café – Setting, ein Fish-Bowl – Setting (eine Beschreibung finden Sie z. B. unter: http://businessmind.at/business-moderation-methoden-die-fish-bowl/) etc.

onskoffer, der alle notwendigen Utensilien beinhaltet. Obwohl ich diesen oft brauche, habe ich selbst nur die kleine Ausgabe, da diese leichter zu transportieren ist:

© Neuland

Nicht zu vergessen ist eine Kamera, um alles, was Sie im Laufe des Workshops/Trainings mit Ihren Teilnehmenden niederschreiben, zusätzlich festzuhalten. Nach Ende Ihres Workshops/Trainings können Sie aus den Fotos ein Flipchart-Protokoll zusammenstellen und an die Teilnehmenden übermitteln (mehr dazu finden Sie in Kap. 5.3).

Nun fehlt uns nur noch der Ablauf samt Methoden, wobei Ihnen vermutlich schon der Gedanke gekommen ist, dass sich zuvor Beschriebenes oftmals erst aus dem Ablauf und aus den gewählten Methoden ergibt. Bedenken Sie, dass Sie beim Designprozess ohnehin in Schleifen arbeiten: Je mehr Sie konzipiert haben, je mehr Sie wissen, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie eine Idee, die Sie zu Beginn gehabt haben, wieder verwerfen.

5.2.1.7 *Wie soll Ihr Workshop oder Training nun tatsächlich ablaufen?*

Eine Frage gleich vorweg: „Wie isst man einen Elefanten?“[43]

Es gilt nun, das Ganze zu portionieren, in verdaubare Happen zu unterteilen, sodass weder Unter- noch Überforderung entsteht, d.h. die Gruppe befindet sich idealerweise in einem Flow-Zustand. Wie schon eingangs erwähnt, hilft mir ein Mindmap bei der ersten Grobplanung. Hier trage ich auch die geschätzten Zeiten pro Thema / pro Abschnitt ein.

43 Bissen für Bissen!

Also, wie lautet Ihr Thema und welche Ziele wollen Sie erreichen? Welche Methoden können Sie einsetzen, um zum Ziel zu gelangen? Welche Fragen müssen Sie stellen, um Ihre Teilnehmenden auf den richtigen Weg zu bringen? Bedenken Sie: je durchdachter Ihre Fragestellungen, desto effizienter erreichen Sie Ihr Ziel!

Bringen Sie dann die einzelnen Teile in eine Reihenfolge. Fragen Sie sich dabei, was bereits besprochen sein muss, damit etwas anderes geklärt werden kann. Definieren Sie Meilensteine und legen Sie Kriterien für das Weitergehen im Thema fest. Wo brauchen Sie und Ihre Gruppe Feedback, um weiterarbeiten zu können?

Das Wichtige gleich zu Beginn: **Methoden folgen den Zielsetzungen, nicht umgekehrt!!!**

BusinessMind 27: Methoden folgen den Zielsetzungen!

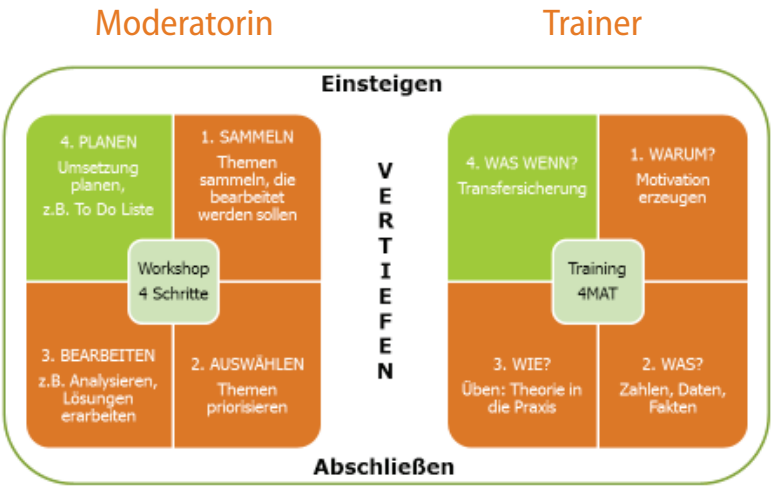
Ich erlebe manchmal Auftraggeber, die meinen: „Ach, ich hätte so gern ein World Café.[44] Das fand ich immer so nett. Bitte bauen Sie das ein." Darauf erwidere ich: „Welche Ziele verfolgen Sie denn damit?" Meist kommen dann eher spärliche Antworten.

Die Frage nach den Methoden, die Sie für Ihren Workshop/Ihr Training wählen, ist für mich eine der entscheidendsten (nach der Klärung der Zielsetzung und zielführender Fragestellungen). Hier gibt es eine schier unerschöpfliche Auswahlmöglichkeit, was es nicht gerade leichter macht, die jeweils passenden Methoden für Sie auszusuchen.

Deshalb finden Sie unter Kapitel 6 „Methoden: Opener – Vertiefungsmethoden – Closer" ein eigenes Kapitel, welches sich ausschließlich mit der Vorstellung einiger einfacher und gleichzeitig effizienter Methoden beschäftigt, die sowohl für Workshops als auch für Trainings geeignet sind. Diese stellen nur eine kleine Selektion dar, die sowohl für Einsteigerinnen als auch für Profis gut geeignet sind. Jene, die noch mehr Methoden wollen, schauen bitte die Literaturempfehlung am Ende des Buches an.

Erinnern Sie sich noch an unsere **Grundstruktur**? **Einsteigen – Vertiefen (mit vier Schritten) – Abschließen**. Hier nochmals zur Auffrischung:

44 Das World Café ist eine Methode aus der Großgruppenmoderation. Interessierte finden die Anleitung dazu in meinem Blog: www.businessmind.at/blog



Lassen Sie uns kurz die einzelnen Schritte betrachten:

Einsteigen

Egal, ob Workshop oder Training: Planen Sie eine „Aufwärmphase" ein. Sie können auch einen „Opener" dazu verwenden. Die Länge dieser Phase ist abhängig von der Dauer des jeweiligen Events und davon, ob sich Ihre Teilnehmenden bereits kennen oder erstmal miteinander „warm" werden müssen. Diese „Formingphase" (s. Gruppendynamik) kann einige Zeit in Anspruch nehmen – geben Sie ihnen die Zeit, sich kennenzulernen. Wenn Sie geschickt einsteigen, kann es außerdem gelingen, nicht nur die Forming-, sondern auch die Storming- und Normingphase in einem zu adressieren.

Gestalten Sie den Einstieg so attraktiv wie möglich! Um die Aufmerksamkeit Ihrer Teilnehmenden zu gewinnen, erzählen Sie eine Geschichte, verwenden Sie passende Bilder, Videos, Zitate oder berichten Sie aus persönlichen Erfahrungen zum Thema. Sie können aber auch eine passende Methode zum „Aufwärmen" auswählen, einen sogenannten „Opener".

Egal, welche Methoden Sie wählen, sie sind immer abhängig von der Zielsetzung des Workshops oder Trainings bzw. von einer Sequenz dessen, der Gruppengröße und -beschaffenheit, der verfügbaren Zeit und den Räumlichkeiten. Wenn der Raum zum Beispiel mit Tischen vollgestellt ist, wird sich eine Aufstellung mit 20 Personen schwieriger umsetzen lassen als bei ausreichendem Platzangebot.

Themen vertiefen

Dann gibt es natürlich verschiedene Themenblöcke, die Sie gemeinsam mit der Gruppe abarbeiten – Denken Sie dabei an den Elefanten! Hierbei können Sie vielfältige Methoden einsetzen, und dabei denke ich in erster Linie nicht an ein Präsentationsprogramm[45]. Wenn Sie alles gut designed haben, werden Sie und die Teilnehmenden begeistert sein, die Zielsetzungen rasch erreichen und mit smarten kreativen Resultaten nach Hause gehen.

Denken Sie sich also vorab in Ruhe durch, ob Ihre favorisierte Methode alle notwendigen Kriterien erfüllt und mit den Gegebenheiten vereinbar ist. Im Grunde sollte Ihr Event stets eine gute Mischung aus den verschiedensten zielführenden Methoden sein. Vergessen Sie jedoch bei aller Methodenverliebtheit nicht auf zielführende Fragestellungen! Denn **es nützen die besten Methoden nichts, wenn die Fragen nicht relevant sind.**

Wenn Sie das alles beachten, haben Sie sicherlich noch genügend Zeit für einen runden Abschluss eingeplant.

Abschließen

Wie wir wissen, gibt es noch die „Adjourning-Phase" (s. Gruppendynamik, Kap. 3.1.1). Es ist somit wenig überraschend, dass wir unser Event nicht einfach auslaufen lassen oder abrupt abbrechen, z. B. mit den Worten: „Huch, es ist ja schon 17 Uhr. Zeit, Schluss zu machen. Es war sehr schön, es hat mich sehr gefreut. Bussi. Bussi. Und Tschüss!" Nein, überlegen Sie etwas zum Abrunden und suchen Sie nach passenden Methoden.

Methoden folgen den Zielsetzungen, nicht umgekehrt!!!

Nachdem wir nun viele Fragen gestellt und den Ablauf erläutert haben, möchte ich Ihnen zusätzlich eine Hilfestellung in die Hand geben: Nachstehend finden Sie noch zwei Designvorlagen (die es auch als Download gibt): Ein Mindmap für das Grobdesign sowie ein simples, jedoch effektives Excel-Sheet für das Feindesign.

45 Da Präsentationen oft und schlecht eingesetzt werden, habe ich für Sie die wichtigsten Grundregeln und ein paar Tipps im Kapitel „Implementierung" zusammengestellt.

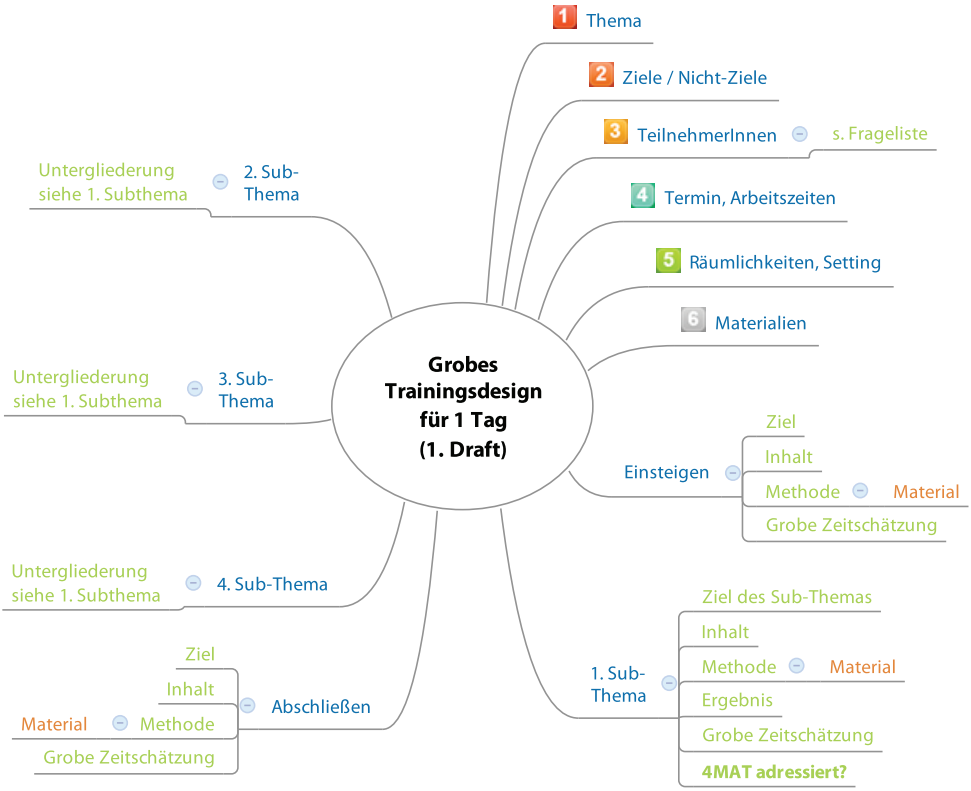
5.2.1.8 *Vorlagen: Das Mindmap für das Grobdesign*

Nachstehend finden Sie zwei Vorlagen: zuerst die Vorlage für ein Moderationsdesign und danach die Vorlage für ein Trainingsdesign. Beide sind immer noch – selbst nach langen Jahren Moderations- und Trainingserfahrung – mein Startpunkt, auch wenn ich diese mitunter kreativ abwandle.

Vorlage Moderationsdesign:

Aufbauend auf dem Moderationszyklus von Josef W. Seifert (s. Kapitel 4.2.), sehen Sie nachstehend meinen Ausgangspunkt für ein Moderationsdesign:

Vorlage Trainingsdesign:



Wie schon angemerkt, werden Sie bei der Ausarbeitung bemerken, dass Sie in Schleifen arbeiten, d. h. wenn Sie mehrere Punkte ausgearbeitet haben, kann es sein, dass Sie zu einem früheren zurückkehren und diesen adaptieren. Wenn sie z. B. zusätzliche Erkenntnisse über die Teilnehmenden gewonnen haben, stellen Sie möglicherweise fest, dass eine der Methoden, die Sie im Sinn hatten, doch nicht gut passt. Oder Sie stellen fest, dass Sie die Zielsetzungen nochmals anpassen müssen, da Sie zu viel in Ihren Workshop gepackt haben.

Das Schöne dabei ist, dass Sie beim Arbeiten mit Mindmaps viel Flexibilität haben, einzelne Äste zu verschieben, zu ergänzen etc.

Sofern Sie externe Auftraggeber haben, besprechen Sie – insbesondere als Moderatorin – die Details und integrieren Sie dieses Feedback in Ihr Mindmap.

Gratulation! Nun sollte ein überzeugendes Mindmap (oder eine Wand voller vollgeschriebener Post-its) vor Ihnen liegen, mit Zielen, Subzielen, den Inhalten, möglichen Ergebnissen, einem Ablauf mit durchdachten und zielführenden Methoden und groben Zeitangaben.

Vorlage: Ein Excel-Sheet für das Feindesign

Als letzten Schritt tragen Sie alles in Ihr Excel-Sheet ein. Dabei überprüfen Sie nun nochmals den gesamten Zeitaufwand, z. B. fügen Sie weitere Details wie z. B. Wegzeiten hinzu. Wenn Sie merken, dass es zu lange dauert und Sie zu viel in Ihr Event verpackt haben, setzen Sie Prioritäten und fokussieren Sie auf das Machbare (s. o.). Eventuell müssen Sie an diesem Punkt nochmals Rücksprache mit – sofern vorhanden – Ihren externen Auftraggeberinnen halten, damit diese nicht während des Workshops erstaunt sind, dass nicht alle Ziele erreicht werden können, obwohl Ihnen das schon vorher klar war.

Beginn	Ende	Dauer	Subthema	Subziel	Details	Methode	Wer	Material

Diese Tabelle steht zum Download zur Verfügung

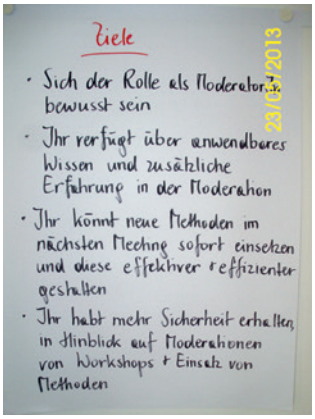
Mithilfe von einfachen Formeln berechnet sich der Zeitrahmen fast automatisch. Sie müssen „nur" die Dauer der einzelnen Sequenzen schätzen, was nicht immer so trivial ist.

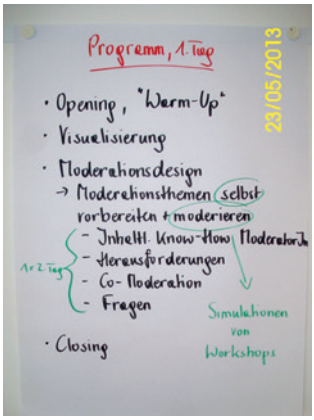
Diese detaillierte Darstellung ist jedoch nur für Sie als Moderator bzw. Trainerin gedacht. Teilen Sie diese nicht an Ihre Teilnehmenden aus! Das würde Ihnen jegliche Flexibilität im Event rauben! Gehen Sie mit dem Flow und den aktuellen Bedürfnissen und Anforderungen der Gruppe, aber behalten Sie dabei stets die Ziele im Auge. Falls die Ziele während eines Events geändert werden müssen, dann bitte immer nur in Abstimmung mit Ihren Teilnehmenden bzw. mit Ihren Auftraggebern (Letztere nehmen ja oftmals an den Workshops teil).

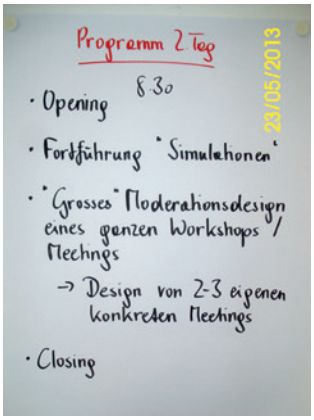
Für Ihr Publikum reicht eine grobe Agenda mit den wichtigsten Punkten, die Sie schon vorab schicken und auch gut sichtbar im Seminarraum auf Flipchart visualisieren. Vielleicht denken Sie jetzt: „Das ist ja viel zu wenig! Wo bleiben die Details?" Stimmt, für die Detailorientierten unter uns mag es wenig erscheinen, doch ich erkläre immer zu Beginn, WARUM ich das so mache – und die Teilnehmenden verstehen meine Motivation dahinter.

Nachstehend finden Sie beispielsweise die Ziele sowie das Programm eines Moderationstrainings. Ich gehe mittlerweile oft so weit, die Zeiten zwar anzusagen, aber nicht mehr niederzuschreiben. Denn das Zeitmanagement ist Aufgabe der Leitung und nicht jene der Teilnehmenden!

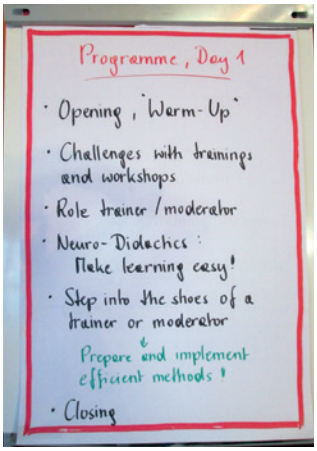
BusinessMind 28: Ziele und Programm eines Moderationstrainings

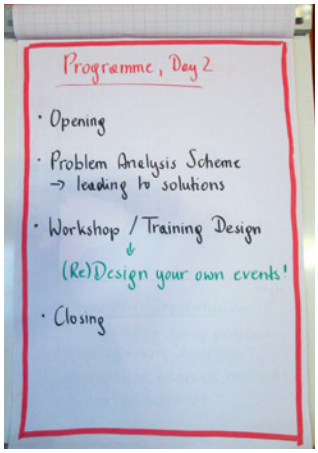






Und nachdem ich ein Visualisierungsseminar besucht habe, kann ich das Ganze ansprechender gestalten (was schon so ein kleiner Rahmen alleine ausmacht, nicht wahr?). Nachstehend das Beispiel für ein englischsprachiges Train-the-Trainer Training / Moderationstraining:





BusinessMind 29: Englischsprachiges Train-the-Trainer / Moderations-training

Nun sind wir beinahe mitten in der Durchführung! Aber vielleicht haben Sie diese Flipcharts ja schon vorbereitet und brauchen Sie nur mehr aufhängen? Wie Sie hier wieder einmal bemerken: die einzelnen Phasen fließen ineinander. Und so fließen auch wir weiter zur nächsten Phase, allerdings erst nach einer kurzen **Zusammenfassung der Designphase (die essentieller Teil der HAUPTHASE ist)**:

Das Wichtigste aus diesem Kapitel zusammengefasst:
Thema: Grenzen Sie dieses ab und ein!
Ziele und Ergebnisse: Definieren Sie diese präzise und schärfen Sie die Zielsetzungen nochmals durch Nicht-Ziele!
Teilnehmende: Analysieren Sie diese im Vorfeld, selbst wenn manchmal nur Einschätzungen möglich sind!
Zeitrahmen: Versuchen Sie eine bestmögliche Schätzung der einzelnen Blöcke und planen Sie unbedingt Pausen ein!
Räumlichkeiten und Setting: Suchen Sie diese – nach Möglichkeit – entsprechend der Gruppengröße, den Zielsetzungen und den Methoden aus und nicht umgekehrt!
Materialien: Stellen Sie sicher, dass Sie gute Arbeitsmaterialien vorfinden werden, die das Arbeiten ungemein erleichtern!
Ablauf: Erstellen Sie ein abwechslungsreiches Programm und wählen Sie Methoden aus, die Sie dem Ziel näherbringen!

Dafür erstellen Sie zu Beginn ein **Mindmap**, das Ihnen einen guten Überblick bietet. Wenn Sie dann die meisten Details zusammengetragen haben, indem Sie die Fragen der vorherigen Seiten beantwortet haben, tragen Sie das Ganze in das **Detaildesign-Excelsheet** (Downloadbereich) ein.

Nun sind Sie gut gewappnet und können bestens vorbereitet, mit einem guten und sicheren Gefühl Ihr Event umsetzen. Im nächsten Kapitel „Implementierung" gebe ich Ihnen zusätzliche Tipps für die Raumgestaltung, die Vorstellung Ihrer Person, Arbeitsgruppen, die Visualisierung und das Arbeiten mit Präsentationsprogrammen und Entspannung.

5.2.2 *Implementierung: Sie haben nun eine gute Basis und agieren bei der Durchführung Ihrer Events sicher, zielorientiert, strukturiert und gleichzeitig flexibel!*

Da Sie Ihr Event nun intensiv durchdacht und vorbereitet, Ihr Thema eingegrenzt und Ziele gesetzt haben, Annahmen über den Hintergrund der Teilnehmenden getroffen haben, den detaillierten Ablauf mit zielführenden Methoden, Zeitrahmen, Räumlichkeiten, Setting und benötigtem Material geplant haben, geht es an die Implementierung. Nachstehend finden Sie ein paar Tipps und konkrete Hinweise für eine gute Arbeitsatmosphäre, Visualisierungen, Arbeitsgruppen und das Arbeiten mit Präsentationsprogrammen:

5.2.2.1 *Die Räumlichkeiten rechtzeitig und ansprechend vorbereiten*

Wo immer das Training/der Workshop stattfindet, versuchen Sie am besten, bereits am Vorabend, zumindest frühzeitig vor Beginn des Events, am Veranstaltungsort anzukommen. Bereiten Sie den Veranstaltungsort vor: machen Sie einen technischen Check, überprüfen Sie das Seminarservice und die Raumlogistik, bevor Sie mit dem Training/Workshop loslegen. Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre.

BusinessMind 30: Blumen und Kreativmaterial für eine ansprechende und kreative Arbeitsatmosphäre

Ich habe mir mittlerweile angewöhnt, wann immer es logistisch möglich ist, Jongliermaterial und anderes Kreativmaterial mitzunehmen und Blumen aufzustellen. Das kreiert automatisch eine freundliche Atmosphäre.

5.2.2.2 *Die Vorstellung Ihrer Person*

Ihre Vorstellung sollte vorzugsweise durch jemand anderen erfolgen, z. B. Ihren Auftraggeber. Diese kann leicht erklären, warum gerade Sie, die „einzig alleinige Expertin" auf dem Gebiet sind und warum Sie dieses Event durchführen. Briefen Sie diese Person mit einem kurzen CV und den Highlights Ihrer Kompetenzen und Erfahrungen in dem jeweiligen Gebiet. Was ist aus Ihrer Biografie wichtig für dieses Event?[46]

46 Bei einem internen Event fällt dieser Punkt meist weg.

Wenn Sie niemand vorstellen kann, dann müssen Sie das wohl notgedrungen selbst tun, bitte jedoch dezent! Selbstdarsteller kommen selten gut an, aber Sie sollten zumindest kundtun, warum ausgerechnet Sie dieses Training heute abhalten bzw. diesen Workshop moderieren.

Ich muss mich häufig selbst vorstellen. Dabei verweise ich schon im Vorfeld im selben Mail, mit dem die Teilnehmenden den Fragebogen erhalten, auf meinen kurzen CV auf der Homepage (http://businessmind.at/birgit-baumann/). Früher – als ich noch keine Homepage hatte – schickte ich einen kurzen CV mit. Sollte ich das Event mit einer „Aufstellung" (s. Methoden) beginnen, denn stelle ich mich zu den Teilnehmenden, damit sie mich auch zuordnen können. Manchmal erkläre ich kurz etwas dazu.

BusinessMind 31: Bündige Selbstvorstellung

5.2.2.3 *Die Teilnehmenden*

Natürlich nehmen Ihre Teilnehmenden mit deren Verhalten wesentlichen Einfluss auf den Workshop / das Training. Um ein Event zum Erfolg werden zu lassen, sollten sie bereit sein, mitzuarbeiten und das Ergebnis „mitzutragen". Manchmal kommt es nämlich vor, dass Teilnehmende zu einem Training kommen und meinen, sich dort berieseln lassen zu können. Deren Haltung ist – etwas überspitzt formuliert: „Ich lehne mich zurück. Mal schauen, was da so kommt und was die Trainerin drauf hat. Ich teile auch nicht meine Anliegen mit (kritisiere aber nach dem Training, dass diese nicht behandelt wurden). Und aktiv bringe ich mich schon gar nicht ein." Glücklicherweise kommt das eher selten vor, da ich dem gezielt und frühzeitig vorbeuge.

Wie schon erwähnt, schicke ich vor jedem Training einen Fragebogen (steht als Download zur Verfügung) an die Teilnehmenden, um mehr über ihren Hintergrund zu erfahren. Dies unterstützt mich beim Maßschneidern des Inhalts für die Zielgruppe. Ich habe außerdem seit Jahren eine Abschlussfrage eingebaut, welche diese Selbstverantwortung adressieren soll: „Was können Sie konkret zum Erfolg des Events beitragen?"

BusinessMind 32: Fragebogen vorab für die Teilnehmenden

Zudem stelle ich das Prinzip der Selbstverantwortung und des Zusammenspiels zu Beginn eines Events nochmals klar, indem ich das Event mit einem Konzert vergleiche: Eine Dirigentin kann ohne das Orchester kein großartiges Konzert veranstalten.

Von den Teilnehmenden ist generell ein großes Maß an Akzeptanz gefragt: Akzeptanz des Zieles, der anderen Teilnehmenden, anderer Meinungen sowie nicht zuletzt Akzeptanz Ihrer Person in Ihrer Rolle als Moderator oder Trainerin. Befolgen alle Beteiligten diese wenigen, aber

enorm wichtigen Prinzipien, ist der Grundstein für ein erfolgreiches Event gelegt.

5.2.2.4 *Kleine Arbeitsgruppen sind effektiver*

Akzeptanz und v. a. Interesse sind Erfolgskriterien dafür, ob Arbeitsgruppen gut laufen. Die Gruppeneinteilung sollte daher weitestgehend freiwillig erfolgen. Ich musste schon bitter die Erfahrung machen, was passiert, wenn man versucht, Teilnehmende in eine Gruppe zu pressen: Widerstand! Außer, man hat gute Gründe für eine bestimmte Gruppeneinteilung. Dann sagen Sie das aber unbedingt dazu!

Wenn Sie eine einfache Übung oder einen Energizer in ein enges Zeitkorsett integrieren wollen, dann können Sie Nummern oder Farben ziehen lassen, abzählen, Puzzlekarten zusammensetzen lassen etc.

Wenn Sie schnell eine gemeinsame Position erreichen wollen, sind homogene Gruppen (z. B. dieselbe Funktion, ein ähnliches Know-how) besser geeignet. Wenn Sie jedoch größere gegenseitige Stimulierung im Sinn haben, mehr Diskussion und höhere Lerneffekte wünschen, dann setzen Sie möglichst heterogene Gruppen zusammen.

BusinessMind 33: Zusammensetzung von Arbeitsgruppen

Ich achte bei meinen Events auf weitestgehend heterogene Gruppen, außer die Themen und die Zielsetzung sowie die Zeit sprechen dagegen. Wenn beispielsweise bei einem Projektmanagement-Training drei Gruppen an unterschiedlichen Fallbeispielen arbeiten, macht es keinen Sinn, diese stets aufs Neue zu mischen, da die Einarbeitungszeit in neue Materien einfach zu lange dauern würde.

Beachten Sie folgende Prinzipien für Kleingruppenarbeiten:

- Ca. drei bis fünf Personen
- Möglichst detaillierte Arbeitsaufträge in schriftlicher Form:
    - Konkrete Frage- bzw. Aufgabenstellung
    - Arbeitsplatz
    - Art und Dauer der Ergebnispräsentation
    - Dauer und Endzeit der Gruppenarbeit
- Sinn der AG muss klar sein
- 40–60 Minuten Zeit, inkl. „Verkehrszeiten“
- Auf Visualisierung bestehen! Erinnern Sie die Gruppe nach ca. zwei Drittel der Zeit nochmals daran.

Bei Workshops erfolgt nach Gruppenarbeiten meist eine Präsentation der Ergebnisse. Dies kann auch durchaus bei Trainings Sinn machen. Bei Letzteren reicht es manchmal, die Fragen nach den Learnings sowie den zukünftigen Anwendungsmöglichkeiten zu stellen (wobei ich jetzt natürlich hoffe, dass Sie sofort erkennen: „Aha! Der WAS-WENN-Quadrant!“ Diesen behandeln wir ausführlicher im Kapitel Transfersicherung).

5.2.2.5 *Visualisierung*

Wenn es etwas gibt, das ich Ihnen für jedes noch so einfache Meeting ans Herz legen möchte, dann ist das die Visualisierung. Ich erlebe häufig, dass sich Diskussionen im Kreis drehen, bis jemand den Stift ergreift und ein paar Worte oder Sätze aufschreibt oder sogar versucht, das Gesagte mittels einer Grafik zu visualisieren. Das bringt sehr viel Klarheit, weil sich die Gruppe auf einmal an „etwas reiben kann“. Gesagtes ist flüchtig, Geschriebenes nicht.

Diesen Tipp können Sie übrigens auch als Teilnehmer ungeniert beherzigen, nämlich dann, wenn die Moderationsleitung dies nicht tut.

Auch so kann Visualisierung aussehen

Bei Workshops und Trainings ist es ohnehin das Um und Auf, da es stets um Resultate geht. Erklären Sie den Gruppen nicht nur die Wichtigkeit von Visualisierung, sondern ermutigen Sie diese – wenn nötig – stets erneut. Manche meinen auch, es handle sich dabei um eine Schönschreibübung, und beginnen zuerst auf einem Blatt Papier, wobei diesen mit Garantie die Zeit davonläuft. Hier interveniere ich gezielt und mache nochmals darauf aufmerksam, was der Vorteil der gemeinsamen Visualisierung ist.

Weisen Sie jedoch darauf hin, dass leserlich geschrieben werden sollte, andernfalls ist die Transfersicherung nicht gewährleistet.

5.2.1.6 *Gute Präsentationen, selbst mit Präsentationsprogrammen*

Ich habe lange überlegt, ob ich dieses Thema überhaupt aufgreife, da ich selbst kaum mehr mit Präsentationsprogrammen arbeite[47]. Nachdem ich jedoch immer wieder schlechte und überfrachtete Präsentationen erlebe, möchte ich doch noch einen kurzen Beitrag zu diesem Thema liefern, auch wenn es unzählige Präsentationsbücher dazu gibt, bis hin zu jenen, die zumindest PowerPoint ablehnen. Nachstehend finden Sie nur ein paar Punkte, kurz zusammengefasst, die aus meiner Sicht am wichtigsten sind:

Präsentieren Sie nach den Prämissen: Ich bin hier, um dem Publikum zu dienen. Brennen Sie für Ihre Rede, aber akzeptieren Sie auch andere Meinungen.

Bei Ihrer Präsentation gilt wie bei Ihrem Trainings- und / oder Moderationsdesign: eine gute Vorbereitung ist bereits die halbe Miete! Überlegen Sie sich also bereits vorab:

- Wer ist Ihr **Zielpublikum**?
- Was ist das **Ziel** Ihrer Präsentation?
- Welche sind Ihre **drei Kernbotschaften**?
- Wie möchten Sie Ihre Präsentation **strukturieren**?
- Welche **Medien** stehen Ihnen dazu zur Verfügung? (Es gibt mehr als nur PowerPoint, denken Sie an Flipcharts, Pinnwände etc.!)

Eine gute Präsentation ist wie ein guter Aufsatz und besteht aus Anfang, Mittelteil und Ende. Während der Vorbereitung empfehle ich Ihnen, mit dem Ende (den drei Hauptbotschaften) anzufangen und anhand dieser

47 Zu Beginn meiner Karriere habe ich diese noch vielfach eingesetzt. Mittlerweile erarbeite ich Themen lieber am Flipchart, gemeinsam mit den Teilnehmenden, indem ich deren Wissen aktiv miteinbeziehe. Auch kürzlich veröffentlichte Forschungsergebnisse deuten in die Richtung, dass der Lerneffekt durch PowerPoint-Präsentationen gering zu sein scheint.

die Subthemen zu strukturieren (z. B. mit einer Mindmap). Das klingt vielleicht komisch und ungewohnt, Sie werden jedoch den Unterschied sehr rasch bemerken, da Sie sich damit die Zielvorstellungen schon gut überlegt haben.

Machen Sie etwas Besonderes aus Ihrer Präsentation – **vor allem der Anfang sollte die Aufmerksamkeit Ihrer Teilnehmenden auf sich ziehen**. Verwenden Sie dazu Bilder, Videos, Geschichten, Zitate, persönliche Erfahrungen – alles, was „catchy" ist und zum Zuhören motiviert, ist erlaubt. Auf den Punkt gebracht: alles, was emotionalisiert.

Dann präsentieren Sie kurz die Struktur Ihrer Präsentation.

Auf den einzelnen Folien verwenden Sie **besser Wörter anstatt ganzer Sätze**, Schriftgröße 20 (Minimum) bis 28 und bedenken Sie stets: weniger ist mehr! Es gibt auch eine Faustregel, wieviel Text insgesamt auf einer Folie stehen sollte: ca. **fünf Wörter / fünf Zeilen**. Es kommt noch schlimmer: **alle drei bis fünf Minuten nur eine Folie!** Und es gibt noch eine Faustregel: Eine Präsentation sollte **max. 20 Minuten** dauern, denn dann sinkt die Konzentration des Publikums (außer bei wirklich exzellenten Vortragenden, die meist ohne ein Präsentationsprogramm auskommen, nach dem Motto: „Verwenden Sie noch PowerPoint oder haben Sie etwas zu sagen?").

Vielleicht denken Sie nun: „Ach, du Schreck! Wie soll das denn gehen? Das wären dann ja vielleicht nur vier bis sieben Folien. Bisher habe ich 67 für mein Thema verwendet und dafür 45 Minuten gebraucht." Nun, das wäre ein guter Hinweis für Sie, dass Sie etwas mehr fokussieren sollten. Ihr Handout darf selbstverständlich alle Details enthalten.

Um Ihr Publikum zu aktivieren, erzählen Sie persönliche Geschichten, bringen Sie Erfahrungen, Metaphern, Beispiele und Bilder ein. Denken Sie darüber nach, welche Teile Ihrer Präsentation durch „wirkliche" Interaktion ersetzt werden können und stellen Sie auch Fragen an Ihre Teilnehmenden. Halten Sie schlichtweg eine Präsentation, wie Sie sie selber gerne hören würden.

Da nicht nur der **Anfang**, sondern auch das **Ende** einer Präsentation immer besonders gut behalten wird, nützen Sie dieses für die Präsentation Ihrer zuvor erwähnten **drei Key Messages, eine kurze Zusammenfassung oder einen abschließenden Aufruf, einen Appell**. Zu vermeiden ist: „Danke für Ihre Aufmerksamkeit!" – das ist nicht das, was Ihre Teilnehmenden von Ihrer Präsentation behalten sollen (und schreiben Sie diese Worte schon gar nicht auf Ihre letzte Folie)!

Wenn Sie einmal ein gelungenes Beispiel einer etwas anderen, ca. zehnminütigen Präsentation (in Englisch) sehen wollen, dann konsultieren Sie Hans Rosling auf TED:

Sie finden bei TED conferences im Übrigen viele exzellente Präsentationen: http://www.ted.com

Als Abschluss Ihrer **Vorbereitung** empfehle ich Ihnen, Ihre **Präsentation zwei- bis dreimal laut durchzusprechen**.

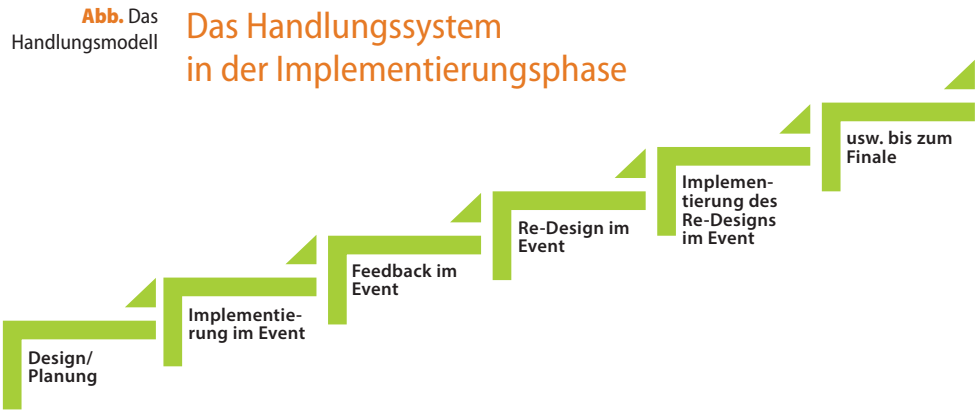
Wenden Sie sich während Ihrer Präsentation dem Publikum zu, halten Sie Augenkontakt, stehen Sie aufrecht, mit beiden Füßen am Boden, aber flexibel in den Knien. Machen Sie bewusste Bewegungen und nehmen Sie eine offene Körperhaltung ein. Das Wichtigste: **Seien Sie präsent! SIE bringen die Botschaft rüber – die Medien unterstützen Sie lediglich dabei.** Und bedenken Sie: **weniger ist tatsächlich mehr!**

5.1.1.7 *Profunde Planung ermöglicht die nötige Flexibilität*

Lassen Sie mich nochmals daran erinnern, dass eine exzellente Planung die Basis für die nötige Flexibilität im Event ermöglicht, um tatsächlich an den Bedürfnissen der Gruppe, im Einklang mit den Zielsetzungen, smarte, kreative Ergebnisse produzieren zu können.

Das sogenannte „Handlungsmodell", das ich Ihnen grafisch aufbereitet habe, zeigt dies auf:

Abb. Das Handlungsmodell



In der Praxis heißt das: Sie designen Ihr Event (Planung), dann implementieren Sie das Geplante im Event, klarerweise immer mit dem Ziel vor Augen, Sie nehmen das Feedback ernst und re-designen vor Ort. Vielleicht fragen Sie sich nun, was ich mit Feedback meine? Ich meine damit nicht den obligatorischen Feedbackbogen, der meist am Ende eines Events verteilt wird. Sie nehmen schließlich wahr, wie die gesamte Gruppe oder ihre kleinen Arbeitsgruppen agieren, ob die Aufgabenstellungen erfüllt worden sind, ob Antworten auf alle Fragen gegeben wurden, ob – gerade in Trainings – das jeweilige Thema verstanden wurde. Gerade bei Workshops, bei denen Sie als Moderatorin nicht alle Einzelheiten kennen können und es noch viel mehr Unklarheiten vorab

gibt als bei einem Training, sollte dieses Handlungsmodell angewandt werden, da manchmal Perspektiven auftauchen, die man vorab nicht kennen konnte.

Um wirklich sicherzustellen, dass wir am richtigen Weg sind, schließe ich mich während der Pausen manchmal mit meinen Auftraggeberinnen kurz. Ich warne sie jedoch vorher schon vor, dass diese meine Vorgangsweise ist, damit sie während des Workshops nicht überrascht sind. Sofern – wie oftmals bei Großgruppenmoderationen – eine sogenannte „Spurgruppe" (mehrere Personen, die unterschiedliche Sichtweisen einbringen) an der Vorbereitung beteiligt war, dann hole ich diese – wenn nötig – zu mir, um die weitere Vorgangsweise zu adaptieren.

BusinessMind 34: Überprüfung der Zielgeraden während des Workshops

Fazit: Kleben Sie nicht sklavisch an Ihrer Planung, sondern gehen Sie mit dem Flow der Gruppe, wenn es erforderlich ist. Sie ersparen dadurch nicht nur der Gruppe viel Stress, sondern Ihnen selbst auch!

5.1.1.8 *Entspannen Sie sich!*

Zu guter Letzt noch ein paar **Tipps, falls Sie vorab nervös sein sollten**. Dies hilft Ihnen, sich zu **entspannen**:

- Ein paar Minuten vor Ihrem Auftritt rufen Sie sich ein vergangenes, erfolgreiches Event in Erinnerung, denken Sie an Details und vor allem an das positive Feedback, das Sie danach erhalten haben.
- Versuchen Sie sich zu entspannen, indem Sie sich auf Ihren Bauchnabel konzentrieren. Atmen Sie ruhig und tief ein und aus.
- Denken Sie an das Ende Ihres bevorstehenden Events und stellen Sie sich ein schönes und lebendiges Bild dafür vor.

Wenn Sie dieses Kapitel zur Implementierung aufmerksam gelesen haben, dann sollten Sie nun Folgendes wissen:

Das Wichtigste aus diesem Kapitel kurz zusammengefasst:

- **Räumlichkeiten**: Kreieren Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre!
- **Vorstellen Ihrer Person**: Lassen Sie das idealerweise jemand anderen tun!
- **Die Teilnehmenden**: Stärken Sie deren Selbstverantwortung für ein erfolgreiches Event!
- **Arbeitsgruppen**: Nützen Sie die höhere Effektivität kleiner Arbeitsgruppen!
- **Visualisierung**: Visualisieren Sie so viel wie möglich und beschleunigen Sie dadurch den Prozess!
- **Präsentationen**: Weniger ist mehr! SIE bringen die Botschaften rüber und nicht ihr Präsentationsprogramm!
- **Flexibilität**: Kleben Sie nicht sklavisch an Ihrer Planung, sondern nehmen Sie Feedback und bauen dies flexibel in Ihr Design ein!
- **Entspannung**: Entspannung ist die beste Vorbereitung auf Ihr Event! Und dann fokussieren Sie auf Ihre Teilnehmenden und Ihr Event-Ziel!

Und mit all dem sind wir schon auf der Zielgerade, damit das Gelernte lange behalten und die Ergebnisse tatsächlich umgesetzt werden. Dies nennt sich Transfersicherung, womit wir uns im nächsten Kapitel auseinandersetzen.

5.2.3 *Transfersicherung: Sie setzen die richtigen Schritte zum nachhaltigen Erfolg!*

Im vorherigen Kapitel haben Sie Tipps u. a. zur Arbeitsatmosphäre, zu kleinen Arbeitsgruppen, Visualisierung, zum Umgang mit Präsentationsprogrammen und zur Flexibilität erhalten. Nun beleuchten wir im Detail die Transfersicherung.

Stellen Sie sich vor, Ihr Event geht nun dem Ende zu. Eine wesentliche Fragestellung steht allerdings noch an:

Wie kann man die **Umsetzung der Ergebnisse sichern** bzw. einen erfolgreichen **Lerntransfer** gewährleisten?

Genau genommen beginnt die Erfüllung dieser wichtigen Aufgabe zu Beginn Ihres Workshop- oder Trainingsdesigns: wenn Sie das erste Mal mit Ihren Auftraggebern – sofern vorhanden – in Kontakt treten und mit diesen ein Erstgespräch führen. Bereits bei diesem ersten Kennenlernen übermitteln und erhalten beide gleichsam Informationen – ein beiderseitiger „Lerntransfer“ findet statt. Bei diesem Kapitel unterscheide ich nun bewusst zwischen Workshops und Trainings.

Transfersicherung bei Workshops: Stellen Sie schon während des Workshops sicher, dass die Ergebnisse danach tatsächlich implementiert werden

Bei **Workshops** müssen Sie insbesondere darauf achten, dass – je nach Zielsetzung – schon während des Workshops erarbeitet wird, wie die **Ergebnisse sicher umgesetzt** (s. auch Kap. 6.3.4) werden.

Hier schicke ich selten vorab einen Fragebogen, sondern versuche eher einen Vorbereitungstermin mit allen Beteiligten zu organisieren. Meist dient dieser dazu, innerhalb einer Zielsetzung (z. B. Gemeinsames Bild der Vision 2020 sowie der Strategie bis 2020) die groben Themen zu sammeln. Auf dieser profunden Basis kann ich dann den Workshop optimal vorbereiten und mache gleichzeitig kurz Bekanntschaft mit den Teilnehmenden. Bei einer Großgruppenmoderation würde ich vorher ein bis zwei Termine mit einer sogenannten „Spurgruppe" machen, die sozusagen die DNA der Gesamtgruppe repräsentiert.

BusinessMind 35: Vorbereitungstermin mit allen Beteiligten

Im Workshop selbst kommt in der Phase „Planen" meist folgende Methode zum Einsatz:

Was? (Welche Maßnahme?)	Wer? (Wer ist verantwortlich?)	Mit wem? (Wer arbeitet mit?)	Wann? (bis zu welchem Datum?	Anmerkungen / Zu beachten

Nachdem diese Liste ausgefüllt wurde, frage ich noch, wer sich für das Controlling des Gesamtprozesses verantwortlich zeigen möchte (sofern das nicht ohnehin die Auftraggeberin ist oder es von vornherein feststeht). Idealerweise wird während des Workshops ein weiterer Termin vereinbart, in dem die konkret umgesetzten Maßnahmen präsentiert und diskutiert werden. Dies erhöht die Umsetzungschancen ungemein.

Wenn keine weiteren Termine für eine Präsentation vorgesehen sind, sollte zumindest festgelegt werden, wie die anderen von der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen erfahren.

BusinessMind 36: Teamentwicklungsworkshop

Anders ist dies z. B. bei einem Teamentwicklungsworkshop: Meist steht die weitere Verbesserung der Zusammenarbeit im Fokus. Maßnahmen werden besprochen und definiert. Um die Umsetzungschancen zu erhöhen, baue ich meist eine Sequenz ein, in der die Individuen Zeit bekommen, vorerst nur für sich selbst zu definieren, was sie selbst tun möchten bzw. müssen, um die Zusammenarbeit zu verbessern (denn, wie war das? Ich kann immer nur mich selbst ändern, aber nicht die anderen). Erst dann spreche ich die Gesamtgruppe an.

Transfersicherung beim Training: Lassen Sie sich die Teilnehmenden schon vor dem Training mit der Materie auseinandersetzen und arbeiten Sie ganz nahe an deren Realität

Bei **Trainings** empfehle ich Ihnen – wie schon angesprochen – als zweiten Schritt einen **Fragebogen vorab** zu schicken, in dem Sie alles abfragen, was Sie bereits vor Beginn des Events von den Teilnehmenden wissen möchten, wie z. B. Erwartungen, Ziele, Erfahrungswerte, Vorkenntnisse etc.

Sie sehen schon – Lerntransfer bewegt sich also nicht notwendiger Weise immer nur in eine Richtung –, vor allem am Anfang Ihrer Arbeit verläuft der Lerntransfer auch in Ihre Richtung. Falls Sie sich fragen, wo das Lernen beim Befüllen eines Fragebogens bleibt, kann dies leicht beantwortet werden: Die künftigen Teilnehmenden setzen sich beim Beantworten der Fragen intensiv mit dem jeweiligen Thema auseinander. Wenn Sie z. B. nach deren Anliegen fragen, kommen diese nicht umhin, darüber nachzudenken. Dabei öffnen diese – bildlich gesprochen –Schubladen im Gehirn, die von nun an darauf warten, befüllt zu werden. Und das machen Sie dann im Training.

Eine Vorlage dazu finden Sie – wie schon angemerkt – auf der BusinessMind Homepage im Download-Bereich.

Achten Sie bei jedem Thema darauf, dass Sie ebenfalls – **nach den praktischen Übungen – den „WAS-WENN-Quadranten" (s. Kap. 4.1) adressieren.** D. h. es findet ein **Debriefing** zur Übung statt. Debriefing bedeutet jedoch nicht, dass Sie als Trainerin das Ganze nochmals zusammenfassen sollen. Sie **aktivieren** lediglich die Gruppe **mit Fragen**:

- Was habt ihr erlebt?
- Was habt ihr gelernt?
- Was ist noch offen?
- Welche erlernten Inhalte könnt ihr wie in eure tägliche Praxis integrieren?

Ein nützliches Mindset: Auch Sie – als Trainerin oder Moderator – dürfen etwas lernen!

Nun folgt ein kleiner side-step: Während des Workshops oder Trainings findet ein Lerntransfer in beide Richtungen statt. Also, ich zumindest bin noch nie dümmer nach Hause gegangen! Ich habe immer noch

etwas dazugelernt und ich gehe davon aus, dass das auch so bleiben wird. Und das ist einer der Gründe, warum ich meinen Beruf so liebe und wertschätze, da er mir ständige Entwicklung garantiert. Wichtig dabei ist: Sie müssen dafür offen sein! Gerade Trainer neigen zur Haltung: „Ich muss alles wissen!“ Aber wie soll denn das möglich sein? Selbst wenn Sie zu einem Thema noch so viele Weiterbildungen gemacht und Erfahrungen gesammelt haben, es wird irgendetwas geben, das Sie nicht wissen. Aber vielleicht weiß es jemand aus der Gruppe und kann damit einen Beitrag für alle leisten. Schätzen Sie das und fürchten Sie sich nicht davor!

Arbeiten Sie mit den Fallbeispielen der Teilnehmenden!

Abgesehen von einem optimalen, d. h. zielgruppenspezifischen Trainingsdesign (ja, ich bin der Meinung, es gibt kein Standardtraining!!!) empfehle ich Ihnen, um einen optimalen Lerntransfer zu gewährleisten, mit Fallbeispielen der Teilnehmenden zu arbeiten, das heißt Sie verwenden deren eigene Fälle, um das neue Wissen anzuwenden und somit besser zu integrieren.

Bei Moderations- und Train-the-Trainer Trainings arbeiten die Teilnehmenden beispielsweise am Design ihrer eigenen Workshops bzw. Trainings, wodurch sie sich nach dem Training Zeit sparen, da sie konkrete Ergebnisse mit nach Hause nehmen können.

BusinessMind 37: Arbeiten an eigenen Moderations- oder Trainingsdesigns

Bei Projektmanagement-Trainings konzipieren die Teilnehmenden zusätzlich ihre eigenen Projekte, außer sie stammen nicht aus einer einzigen Organisation, sondern aus vielen unterschiedlichen, mit völlig verschiedenen Themen. Im letztgenannten Fall tendiere ich zu einem fiktiven kreativen Projekt, das alle gemeinsam kreieren (und dabei viel Spaß haben), da das Erklären so völlig anderer Realitäten und das Hineindenken zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde. Im letztgenannten Fall muss dann jedoch das Debriefing im WAS WENN Quadranten intensiviert werden, um die Brücke zur jeweiligen Realität der Teilnehmenden zu bauen.

BusinessMind 38: An eigenen Projekten arbeiten

Bauen Sie Reflexions- und Wiederholungsschleifen ein!

Wichtig ist außerdem, **regelmäßige Reflexions- und Wiederholungszyklen** einzubauen: zum Beispiel das Wichtigste des Tages nochmals zusammenfassen zu lassen. Dies haben wir im Kapitel zur Neurodidaktik schon gelernt.

Das Wichtigste aus diesem Kapitel kurz zusammengefasst:
Vorbereitung: Transfer beginnt schon vor dem Event, bei Trainings beispielsweise mit Fragebögen zur Bedarfserhebung und zum Klären des Hintergrunds der Teilnehmenden, bei Workshops mit Vorbereitungsmeetings.
Implementierung: Erstellen Sie bei Workshops eine To-do-Liste mit klaren Verantwortlichkeiten und Deadlines. Nominieren Sie jemanden, der auf die Umsetzung achtet. Bei Trainings arbeiten Sie vorwiegend mit den Fallbeispielen der Teilnehmenden und beachten Sie den „WAS WENN Quadranten". Bauen Sie Wiederholungsschleifen ein!

5.3 Die NACHPHASE

Etwa eine Woche nach Ende des Trainings / Workshops sollten Sie das **Flipchart-Protokoll** an Ihre Teilnehmenden versenden. Hierfür empfehle ich Ihnen, während des Events stets Fotos von ihnen zu machen. Klären Sie hier aber unbedingt vorher ab, ob dies für sie in Ordnung geht. Wenn Ihre Teilnehmenden zustimmen, können Sie die Fotos mitunter im Anschluss auch für Ihre Webseite verwenden.

Darüber hinaus fotografieren Sie alle erstellten Flipcharts, Pinnwände und alles weitere Material, welches während Ihres Events erarbeitet wurde, ab und integrieren Sie die Bilder in das Flipchart-Protokoll. Die Fotos des Prozesses lockern das Flipchart-Protokoll nicht nur auf, sondern verankern das Event noch besser im Gedächtnis.

Freiberufliche Trainerinnen und Moderatoren sollten zusätzlich nach dem Event ein Abschlussgespräch mit ihren Auftraggebern führen, um u. a. Feedback abzuholen, was aus deren Sicht gut gelaufen ist und was noch hätte verbessert werden können. Dies garantiert Ihnen laufende Qualitätskontrolle und eigene Weiterentwicklung.

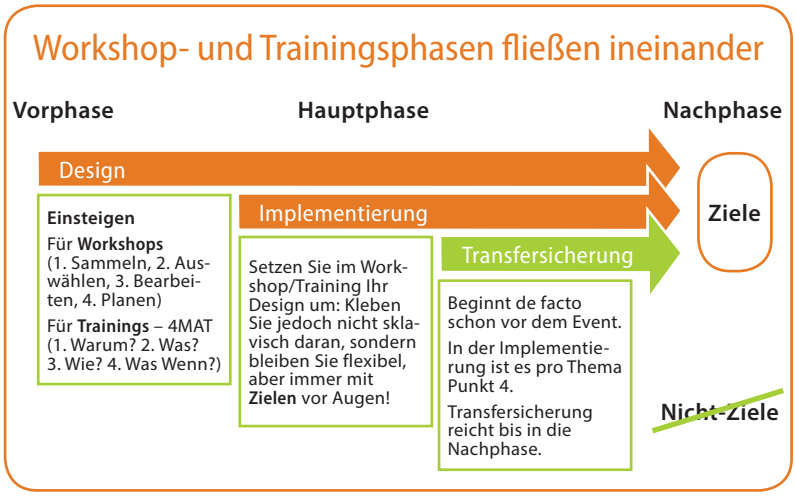
Im Anschluss an die Trainings können Sie auch Coachings anbieten, falls bei den Teilnehmenden im Nachhinein Umsetzungsfragen auftauchen. Bei Workshops bietet sich eine Umsetzungsbegleitung an, die sich nach der Größe des Vorhabens richtet (z. B. wenn eine Strategie implementiert wird).

BusinessMind 39: Selbstevaluierung

Ich habe mir ein Excel-Sheet gebastelt, in das ich alle Workshops und Trainings eintrage, nicht nur die Termine und die Gruppengröße, sondern auch das Feedback der Teilnehmenden im Überblick sowie meine eigene Selbstevaluierung. Ich schreibe dazu, was gut gelaufen ist und was verbessert hätte werden können. Somit stelle ich sicher, dass ich selbst die Erfahrungen nicht vergesse und dass ich Sie bei der Konzeption von ähnlichen Events berücksichtige.

5.4 Meine Quintessenz für blühende Trainings und Workshops

Darf ich Sie an unseren Ausgangspunkt, die Grafik mit allen Phasen, erinnern? Hier ist sie nochmals:



Lassen Sie uns die Schritte nochmals kurz Revue passieren:

VORPHASE: Diese dient der Auftragsklärung, auf Basis derer ein Offert und ein Draft Programm erstellt werden.

HAUPTPHASE: Diese teilt sich in **Design, Implementierung und Transfersicherung**, wobei diese ineinanderfließen.

In der **Designphase** konzipieren Sie nicht nur den Einstieg und den Abschluss Ihres Events, sondern auch die vier Schritte dazwischen. Bei **Workshops** sind dies: **Sammeln der Themen, Auswählen, Bearbeiten und Planen**. Bei **Trainings** empfehle ich das **4MAT** zu verwenden, um jedes Subthema den Lerntypen entsprechend zu strukturieren und aufzubereiten. Die vier Schritte dabei lauten: Warum (ist das Thema wichtig)? Was (kann man dazu theoretisch sagen)? Wie (wird die Theorie in die Praxis umgesetzt)? Was Wenn (Was wäre, wenn Sie die Learnings so umsetzen würden)? Finden Sie dafür Antworten auf die Fragen, die Sie im Leitfaden unter Kapitel 5.2.1 vorfinden.

In der **Implementierungsphase** setzen Sie Ihr Design um, achten jedoch auf Feedback und integrieren dies **flexibel** in Ihr Design. D. h. Sie **re-designen** – wenn notwendig – spontan im Event, um bestmöglich mit den Bedürfnissen der Gruppe zu arbeiten, aber immer mit dem Ziel vor Augen.

Die **Phase der Transfersicherung** beginnt de facto bereits vor dem Event, indem sich die Teilnehmenden Gedanken darüber machen soll-

ten, was am Ende rauskommen soll bzw. was sie gelernt haben möchten. Bei Trainings geschieht der Transfer vorwiegend im Was-Wenn-Quadranten, bei Workshops mit der Erstellung einer To-do-Liste.

NACHPHASE: In der Nachphase verschicken Sie die Flipchart-Protokolle an die Teilnehmenden und führen ein Abschlussgespräch mit Ihrer Auftraggeberin. Und für Sie selbst ist es wichtig, das Event und Ihren Part darin zu evaluieren, um sich ständig weiterzuentwickeln.

Mein Credo dabei: Designen Sie sehr sorgfältig, denn es hat Auswirkungen auf alles, was nachher kommt. Somit „betten" Sie nicht nur sich wohl, sondern auch Ihre Teilnehmenden.

6 Methoden: Opener – Vertiefungsmethoden – Closer

6.1 Einleitung

Im letzten Kapitel haben wir viel über das Design, die Implementierung und die Transfersicherung Ihres Workshops/Trainings gelernt und erneut festgestellt, wie wichtig es ist, adäquate und gangbare Methoden auszuwählen.

Das folgende Kapitel widmet sich ausschließlich einer Anzahl zielführender Methoden, die Ihnen dabei helfen werden, Ihr Event zu einem Erfolg zu machen.

Zu Beginn der meisten Methoden habe ich eine Kurzzusammenfassung gestellt, die für die Erfahrenen unter Ihnen mitunter schon als Denkanstoß ausreicht. Im Anschluss gibt es jeweils eine umfangreiche Beschreibung für jene, die sich mehr Details zur jeweiligen Methode wünschen. Bei den Methoden, deren Beschreibung ohnehin sehr kurz ist, wurde die Kurzzusammenfassung weggelassen, um unnötige Redundanz zu vermeiden.

Egal, welche Methode Sie einleiten, schreiben Sie dafür eine Kurzanleitung auf ein Flipchart (s. auch Kap. 5.2.2.4, „Kleine Arbeitsgruppen sind effektiver"). Das gibt zusätzliche Orientierung. Wenn Sie Fragen stellen, dann schreiben Sie diese zur Gänze, nicht in Stichworten, auf. Gute Fragen sind übrigens kurz und knackig und nicht verschachtelt.

Alle vorgestellten Methoden erfüllen nebst einfacher Durchführung und der Erzielung smarter, kreativer Resultate ein weiteres Kriterium: Sie sind alle sowohl für Workshops als auch für Trainings einsetzbar.

Wir beginnen mit sogenannten „Openers", die zum Einsteigen gedacht sind, und kommen über Vertiefungsmethoden zu den „Closers", mit denen Sie Ihre Workshops oder Trainings abschließen können.

6.2 Opener

Wie bereits erwähnt, empfehle ich Ihnen zu Beginn eines jeden Workshops/Trainings, eine passende Methode zum „Aufwärmen" auszuwählen.

Wichtig bei der Auswahl der Methode ist vorerst, ob sich Ihre Teilnehmenden bereits kennen. Je nachdem eignet sich entweder eine Methode, die sich eher dem Kennenlernen Ihrer Teilnehmenden untereinander widmet, oder aber eine, mit der z. B. die Erwartungen und Wünsche an das Training/den Workshop abgefragt werden.

Nachstehend stelle ich Ihnen mehrere mögliche Methoden vor, die sich gut als Opener eignen.

6.2.1 *Soziometrie / Aufstellung*

Ziel: Kennenlernen, Gemeinsamkeiten finden, fördert die Kommunikation, Hintergrundwissen über den Background der Gruppe erhalten
Gruppengröße: keine Limitierung (aber Achtung bei Großgruppen: andere Visualisierungstechniken und viel Platz erforderlich!)
Benötigtes Material: keines, außer bei Großgruppen
Anforderungen an Raum: ausreichend Platz, damit sich die Teilnehmenden in einer Linie, Clustern oder in den Ecken des Raumes aufstellen können
Zeitrahmen: 10–20 Minuten (je nach Anzahl der Fragen)
Kurzzusammenfassung: Sie stellen Fragen (z. B. mit inhaltlichem Bezug zum Event), nach denen sich Ihre Teilnehmenden in einer Linie (auch möglich: Cluster, Ecken) aufstellen

Bei der Aufstellung geben Sie als Moderator oder Trainer Fragen vor, nach denen sich die Teilnehmenden im Raum positionieren („aufstellen"), wodurch Informationen gut sichtbar werden.

Die Aufstellung eignet sich besonders gut zu Beginn eines Events, als „Eisbrecher", da sie verbindet und erste Gemeinsamkeiten herstellt.

Sie unterstützt die Teambildung und stimuliert die Kommunikation unter Ihren Teilnehmenden. Die rasche Interaktion der Gruppe führt zu einem verstärkten Energiefluss und nicht zuletzt macht eine Aufstellung auch einfach Spaß.

Durch eine Aufstellung erhalten nicht nur Sie – als Leitung –, sondern auch die Teilnehmenden Feedback über den Background und das Wissenslevel der jeweiligen Gruppe.

Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Aufstellung ist die sorgfältige Auswahl der Fragen/Aufstellungsthemen. Hinter jeder Frage/jedem Thema sollte ein bestimmter Zweck stehen. Sie können z. B. mit der einen oder anderen Frage zu einem persönlichen Thema beginnen, um das Eis zu brechen, und dann mit Themen fortfahren, die sich auf den Inhalt des Workshops/Trainings beziehen. Die Teilnehmenden bilden dabei entweder Cluster oder stellen sich in eine Reihe oder gar – wenn wenig Platz ist – in die Ecken eines Raumes.

Fragen/Aufstellungsthemen könnten beispielsweise sein:

- Frauen / Männer (Clusterbildung)
- Herkunft (dazu Zentrum und Himmelsrichtungen auflegen)
- Background / Fachgebiet der höchsten Ausbildung (Cluster)
- Organisationstyp, z. B. Universitäten, KMU, Industrie, Forschungseinrichtungen (Cluster)
- Motivation zur Teilnahme (vier Ecken, dabei mögliche Antworten vorgeben)

- Theoretisches Wissen in Bezug zu Workshop-/Trainingsinhalten (Reihe)
- Praktische Erfahrung in Bezug zu Workshop-/Trainingsinhalten (Reihe)

Aufstellungen sind grundsätzlich für jedes Event brauchbar, eignen sich aber speziell für Gruppen, die zum ersten Mal aufeinandertreffen, z. B. bei Kick Off Meetings von Projekten, Info-Events, Networking Events und jeder Art von Training.

6.2.2 *Dreams & Nightmare*

Ziel: Erwartungen und Befürchtungen erkennen und ansprechbar machen
Gruppengröße: bis zu 40 (ab ca. zehn Personen: Sammlung der Themen jedoch in Gruppen)
Benötigtes Material:
- Pinnwand, Pinnnadeln
- Moderationskarten (zwei bis vier verschiedene Farben)
- Stifte

Anforderungen an Raum: keine
Zeitrahmen: ca. 20 Minuten
Kurzzusammenfassung: Sammeln der Träume und Albträume und Ansprechen in geeigneter Form

Dreams & Nightmare gehört zu meinen Lieblingsmethoden, da sie simpel sowie effektiv ist und auch etwaige negative „Omega-Energien" kanalisiert, indem möglichen Bedenken Raum gegeben und diese gezielt adressiert werden (s. Kap. 3.1.2).

Wie läuft das Ganze nun? Sie verteilen zwei bis vier verschiedenfarbige Moderationskarten, entweder pro Teilnehmerin oder pro Kleingruppe. Dies hängt zum einen davon ab, wie groß Ihre Gesamtgruppe ist, zum anderen wieviel Zeit Sie hier investieren wollen. Zudem gilt es zu klären, ob Sie unbedingt individuelle Rückmeldungen oder Gruppenmeinungen möchten.

Wenn Sie nur z. B. die Dreams & Nightmare bezüglich Ihres Events sammeln wollen, dann verteilen Sie zwei verschiedenfarbige Karten. Beschriften Sie zudem die jeweilige Farbe mit dem gewünschten Ergebnis, z. B. wenn auf gelbe Karten „Dreams" geschrieben werden soll, dann machen Sie dies und hängen diese gut sichtbar auf eine Pinnwand. Visualisieren Sie zusätzlich die ganze Fragestellung auf einer Pinnwand, wie z. B. „Welche Träume und welche Albträume haben Sie für dieses Projektmanagement-Training?"

Je nach Zielsetzung und Zeit erweitere ich oft die Fragen und führe die Teilnehmenden in die Zukunft. Dafür verteile ich vier verschiedenfarbige Moderationskarten und frage nicht nur nach den Dreams & Nightmare für den Workshop, sondern ebenso nach den Dreams & Nightmare für die Phase der Umsetzung.

BusinessMind 40: Dreams & Nightmare für Strategieworkshops und die Umsetzung danach

Wiederum ein BusinessMind Beispiel. Es handelte sich um den ersten von drei Workshop zur Erarbeitung einer IP (= Intellectual Property) Strategie: Ich fragte nach den Dreams & Nightmare bezüglich der Workshops und zusätzlich in Hinblick auf die Implementierung. Nachstehend die Ergebnisse, die von vier Gruppen erarbeitet wurden (jede Gruppe konnte ein bis zwei Karten pro Kategorie verwenden):

Nach dieser Übung besprachen wir gemeinsam, was wir alle (Moderatorin, meine Auftraggeber sowie die Teilnehmenden) tun können, damit die Träume wahr und die Albträume nicht Realität werden.

Zwei Punkte möchte ich abschließend noch ganz besonders betonen. Zum einen: Lassen Sie niemals die gesammelten Antworten im Raum stehen, so nach dem Motto: „Ist ja ganz schön, dass ihr etwas geschrieben habt… und oje, Albträume habt ihr ja auch … zu dumm … also, lasst uns zum nächsten Thema gehen." Geben Sie hingegen dort Antworten zu Ergebnissen, wo Sie Einfluss darauf haben, z. B. wenn Anmerkungen zum Workshop- oder Trainingsablauf kommen. Dort hingegen, wo Ihre Teilnehmenden etwas dazu beitragen können, da fragen Sie

konkret danach und nehmen diese auch in die Verantwortung (Sie erinnern sich, über diesen Punkt haben wir schon gesprochen).

6.2.3 *Joint Poster*

Ziel: Kennenlernen, Gemeinsamkeiten finden, aber auch: Ergebnisse mitprotokollieren und zusammenfassen
Gruppengröße: bis zu 20 Teilnehmende
Benötigtes Material:
- Pinnwände oder Flipcharts (ein/eine pro Kleingruppe)
- Stifte
- Etwaige Materialien, wie z. B. Magazine (plus Schere zum Ausschneiden), bunte Kärtchen, Punkte etc.

Anforderungen an Raum: genug Platz, damit Teilnehmende in Kleingruppen an Pinnwänden oder Flipcharts arbeiten können
Zeitrahmen: ca. 15–20 Minuten (zehn Minuten für das Erstellen und ca. zehn Minuten für das Präsentieren)
Kurzzusammenfassung: Gemeinsames Erarbeiten eines Posters, welches die Gemeinsamkeiten, aber auch Individualitäten der Kleingruppe aufzeigt

Das Joint Poster eignet sich, um den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, erste Gemeinsamkeiten untereinander festzustellen, aber auch, um individuelle Eigenschaften oder Vorlieben oder Kenntnisse / Erfahrungen auszutauschen.

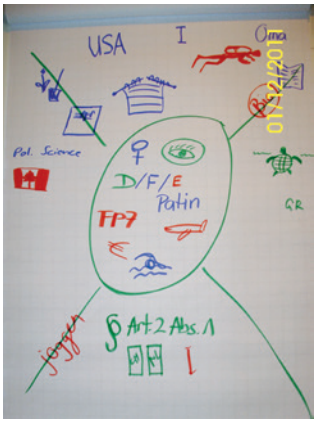
Dazu laden Sie die Gruppe ein, sich in Kleingruppen (mit ca. vier bis fünf Personen) zusammenzufinden und sich insbesondere über ihre Gemeinsamkeiten (privater und / oder beruflicher Natur) zu unterhalten und diese symbolisch auf einem Flipchart darzustellen.

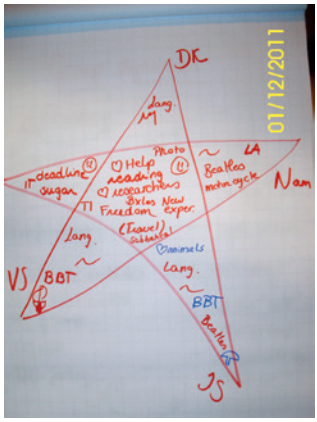
Im Anschluss an die Gruppenarbeit werden die Ergebnisse dem Rest der Gruppe kurz vorgestellt.

Ich empfehle Ihnen, die entstandenen Poster danach gut sichtbar im Raum aufzuhängen, um der Gruppe die Möglichkeit zu geben, sich ihre Gemeinsamkeiten immer wieder in Erinnerung zu rufen.

Das Joint Poster eignet sich ebenfalls ausgezeichnet als Closer (siehe Kapitel 3.1.7), um z. B. Erkenntnisse aus einem Event zu sammeln. Hierzu laden Sie Ihre Teilnehmenden ein, zu reflektieren, was sie aus dem Workshop bzw. Training mitnehmen, welche Erfahrungen sie gemacht haben etc. und bitten sie, dies grafisch darzustellen.

Nachstehend ein paar konkrete Beispiele aus einem meiner Trainings:





BusinessMind 41: Joint Poster

6.2.4 *Kennenlern-Memory*

Ziel: Kennenlernen, Erwartungen abklären, Vorerfahrungen aufzeigen
Gruppengröße: fünf bis zehn Teilnehmende
Benötigtes Material:
- zwei verschiedenfarbige Kärtchen pro Teilnehmer
- Stifte

Anforderungen an Raum: genug Platz, damit sich die Teilnehmenden in einen Sesselkreis setzen und damit die Memory-Karten am Boden in die Mitte gelegt werden können
Zeitrahmen: ca. 15–20 Minuten
Kurzzusammenfassung: Die Teilnehmenden erstellen Memory-Karten (mit Namen und Fragen), legen diese in die Mitte und decken reihum jeweils eine Namenskarte und eine Fragekarte auf

Dieser Opener eignet sich besonders gut für Gruppen, die sich bereits kennen, bei denen aber, wie immer am Anfang eines Trainings / Workshops, dennoch eine Aufwärmübung Sinn macht.

Jede Teilnehmerin bekommt zuerst ein Kärtchen in einer bestimmten Farbe (z. B. gelb), notiert darauf ihren Namen und legt das Kärtchen im Anschluss wahllos vor sich auf dem Boden ab. Die Kärtchen sollen im Endeffekt geclustert zwischen den Teilnehmenden liegen.

Nun erhalten alle ein weiteres Kärtchen in einer anderen Farbe (z. B. grün) und notieren darauf eine Frage, die sie gerne den anderen Teilnehmenden stellen möchten.

Hier steht es Ihnen als Trainerin bzw. Moderator frei, Vorgaben zu machen, um die zu stellenden Fragen einzuschränken. So können Sie gezielt Erwartungen, Motivation, Vorkenntnisse etc. abfragen. Sie können außerdem Fragen zum Gemütszustand oder private Fragen anregen bzw. zulassen, das liegt vollkommen in Ihrem Anspruch an das Ziel dieser Übung.

Nun fängt ein Teilnehmer an, wählt zuerst eine gelbe Namenskarte aus und liest den Namen laut vor. An diese Person wird die Frage gestellt, die im nächsten Schritt gezogen wird (grüne Karte).

In einem weiteren Schritt wählt der Teilnehmer eine grüne Karte aus und stellt seine Frage an die betreffende Teilnehmerin. So geht es reihum weiter, bis alle an der Reihe waren bzw. bis Ihrer Meinung nach alle Fragen ausreichend beantwortet wurden.

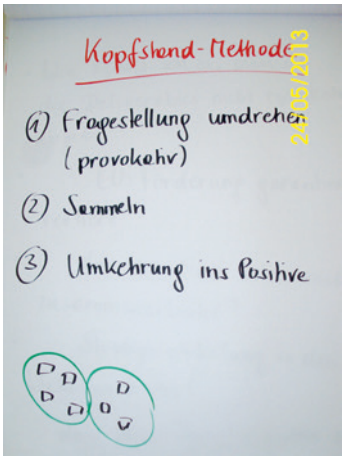
6.2.5 *Kopfstandmethode*

Ziel: Mit einer provokanten Frage die „Anleitung zum Unglücklichsein" generieren
Gruppengröße: bis zu 40 (ab ca. zehn Personen: Sammlung der Themen jedoch in Gruppen)
Benötigtes Material:
- Pinnwand, Pinnnadeln
- Moderationskarten (eine Farbe)
- Stifte

Anforderungen an Raum: keine
Zeitrahmen: ca. 20 Minuten für das Sammeln und Clustern (plus Zeit für die positive Umkehrung)
Kurzzusammenfassung: Sammeln von Antworten auf eine provokante „umgedrehte" Frage und Umkehrung ins Positive

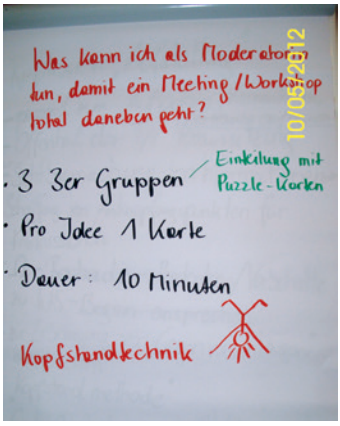
Die Kopfstandmethode ist eine meiner Lieblingsmethoden, da sie nicht nur einfach, sondern auch höchst effizient ist. Zudem adressiert sie mögliche Bedenken der „Omegas" (s. Rangdynamik, Kap. 3.1.2), die sofort zu Beginn eines interaktiven Events ausgeräumt werden können.

Man kann dies mit jedem Thema machen. Kurz zusammengefasst sieht die Vorgangsweise folgendermaßen aus:

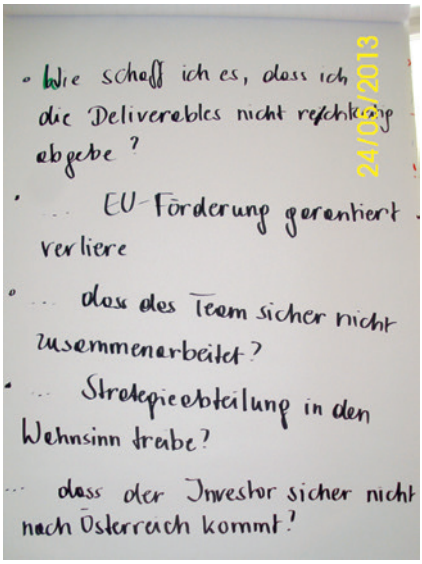


Je nach Gruppengröße wird die Frage entweder individuell oder in der Kleingruppe (drei bis fünf Personen) beantwortet. Dafür teilen sie Moderationskarten und Moderationsstifte aus und laden die Gruppe ein, die Gedanken auf die Karten zu schreiben. Achtung: Pro Gedanke / eine Karte (keine Romane).

Die Frage samt kurzer Anleitung schreiben Sie auf ein Flipchart:



Wichtig dabei ist eine krass formulierte, provokante und aufrüttelnde Frage, die Energie erzeugt und beim Beantworten auch noch Spaß macht, wie z. B. „Was kann ich als Moderatorin tun, damit ein Meeting/ Workshop total daneben geht?“ Andere Fragen sind nachstehend aufgelistet, wobei die Liste beliebig erweiterbar ist:



Und so können mögliche Antworten auf die Frage „Was kannst du tun für eine wirklich desaströse Moderation / Beratung / Kommunikation?" (dabei habe ich gleich drei Fliegen mit einer Klappe geschlagen) aussehen:

BusinessMind 42: Kopfstandmethode für Moderation / Beratung / Kommunikation

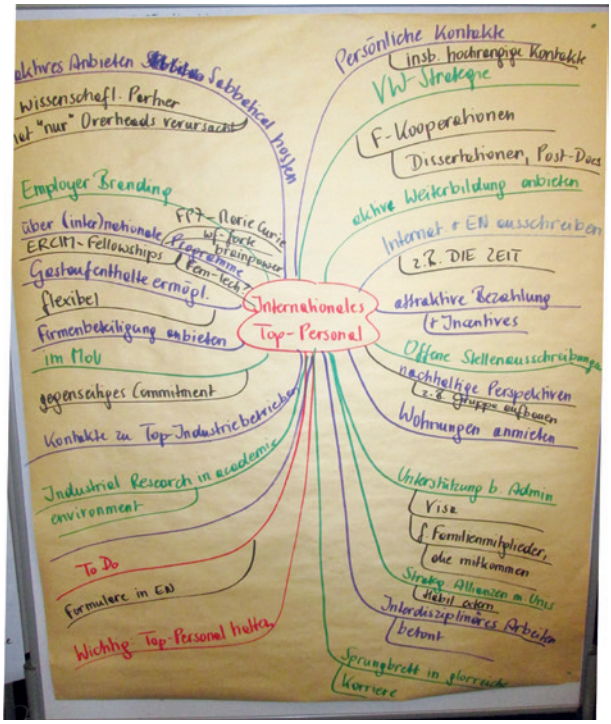
Wichtig dabei ist, hier nicht abzubrechen, sondern auch die positiven Antworten zu finden. Wenn es sich dabei um den Einstieg eines Trainings handelt, das ohnehin zwei bis drei Tage ausschließlich Antworten darauf gibt, dann ist es nicht notwendig, gleich im Anschluss an die Frage den „Kopfstand wieder umzudrehen".

BusinessMind 43: Kopfstandmethode für Recruiting

Und noch ein weiteres Beispiel aus meiner Praxis. Die Frage, die ich im Workshop stellte, lautete: „Was können Sie tun, um garantiert KEIN internationales Top Personal in Ihr Zentrum zu ziehen?"

Und im Anschluss kehrte ich die Frage um und fragte, was Sie nun denn tun müssten. Hierbei Achtung: Akzeptieren sie kein: „Das ist ja zu einfach! Da müssen wir ja nur vor dem Kommentar pro Karte ein NICHT schreiben." Denn die Antworten sind viel komplexer.

Bei diesem konkreten Beispiel habe ich die Antworten – wie folgt – einfach als Mindmap mitvisualisiert:



Auch wenn ich diese Methode meist als ersten Vertiefungs- bzw. Bearbeitungsschritt verwende, setze ich sie fallweise in meinen Workshops oder Trainings als Closer ein, z. B. mit der Frage: „Was müssen Sie tun, damit Sie garantiert nichts von dem Gelernten aus dem Moderationstraining umsetzen?" Dabei ist es umso wichtiger, dass die Teilnehmenden in einem letzten Schritt formulieren: „Was können/müssen Sie tun, damit dies nicht Realität wird?"

BusinessMind 44: Kopfstandmethode als Closer

Sie werden sehen, wieviel Spaß diese Methoden den Teilnehmenden bringt. Hinzu kommen einige Erkenntnisse, da sich manche dabei ertappt vorkommen, dass genau sie das ebenso machen (was sie eigentlich nicht machen sollten).

6.3 Vertiefungsmethoden

In diesem Kapitel werfen wir einen detaillierteren Blick auf **Moderationsschritte wie Sammeln, Auswählen, Bearbeiten und Planen, die jedoch auch in Trainings gut einsetzbar sind**, z. B. um Herausforderungen der Teilnehmenden in einem gewissen Gebiet zu sammeln. Die Schritte wurden in Kapitel 4.2 schon kurz erläutert und sind nachstehend nochmals als Grafik dargestellt.

Zum **dritten Schritt, dem Bearbeiten,** werde ich nicht nur die **klassischen Varianten** wie z. B. das Problem-Analyse-Schema und die Szenario-Technik vorstellen, sondern ebenfalls **kreativere Methoden** wie Disney, Brainwalk und das Mindmap (Letzteres haben wir in diesem Buch schon mehrfach dargestellt).

6.3.1 *Themen sammeln*

Um eine Liste zu bearbeitender Themen zu generieren, eignet sich eine Kartenabfrage.

Die Kartenabfrage dient dazu, Wissen und Ideen aus einer Gruppe „herauszulocken", Informationen, mögliche Erklärungen, Problemlösungen sowie kreative Ideen zu sammeln. Der Vorteil dieser klassischen Moderationsmethode ist, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen, dadurch gehen keine Beiträge verloren und Vielredner dominieren weniger. Allerdings kann es während der Kartenabfrage zu oftmaligen Wiederholungen kommen.

Die Kartenabfrage ist etwas stärker formalisiert als andere Methoden und braucht daher eine gute methodische Einführung. Zentral dabei ist immer eine gute Fragestellung, z. B. „Woran wollen wir heute vorrangig arbeiten?" oder „Welches Thema wird für uns in Zukunft von Bedeutung sein?" oder „Welche Herausforderungen gibt es für eure Abteilung im nächsten Jahr?"

Die Ideen zu der jeweiligen Fragestellung werden auf Karten gesammelt. Pro Karte soll nur ein Gedanke notiert werden.

Danach werden die Karten an die Pinnwand gepinnt, in eine Ordnung gebracht und kategorisiert. Am besten sortieren die Teilnehmenden selbst ihre Beiträge. Im Zweifelsfall entscheidet die Autorin der Karte, wo sie am besten hinpasst.

Mehrere Karten mit der gleichen Aussage können sichtbar untereinander gepinnt werden. Die Häufigkeit der Nennung sollte nicht verloren gehen, schließlich hat sie eine Bedeutung! Generell gilt: keine Karte wegwerfen!

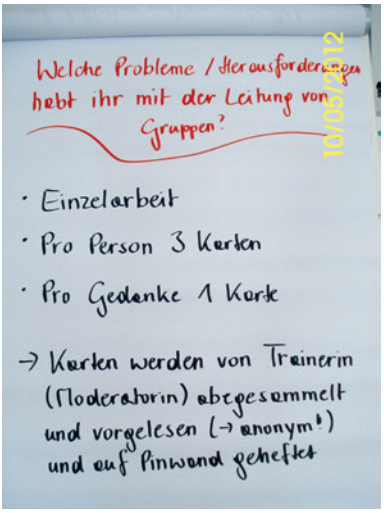
Wenn Sie merken, dass zu viele Karten produziert werden oder auch bei großen Gruppen (ab 15 Personen), können Sie die Teilnehmenden erstmal die Karten schreiben lassen und sie anschließend bitten, die zwei bis drei wichtigsten auszusuchen und nur diese anzupinnen. Die anderen werden eventuell im Nachhinein ausgewertet.

6.3.2 *Themen auswählen*

Nun erfolgt der nächste Schritt, das Auswählen / Priorisieren von den gesammelten Themen. Sie können dafür entweder aus den gesammelten Kategorien in einem weiteren Schritt eine Themenliste erstellen, auf die dann die Punkte geklebt werden, oder Sie lassen die Punkte auf die Überschriftskarten kleben. Auch hier ist die richtige Fragestellung relevant, wie z. B. „Woran wollen wir heute vorrangig weiterarbeiten?“ oder „Welche dieser Themen haben die höchste Chance auf Umsetzung?“ Konkrete Beispiele finden Sie nachstehend.

An den ausgewählten Themen wird anschließend in Kleingruppen weitergearbeitet, z. B. mit der Szenario-Technik.

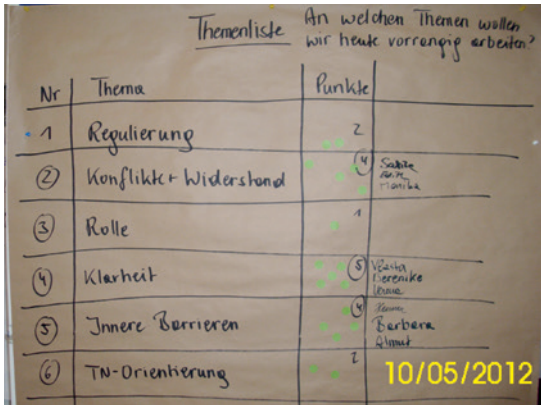
Hier nun – wie könnte es anders sein – ein Beispiel aus einem Moderationstraining. Die Frage samt Anleitung steht auf einem Flipchart. Eine Pinnwand für den Priorisierungsprozess wurde bereits vorbereitet.



BusinessMind 45: Die geclusterten Themen werden im nächsten Schritt priorisiert

Die Teilnehmenden schreiben ihre Antworten auf Moderationskarten. Diese Karten werden im Anschluss gesammelt und im Zuge der Diskussion geclustert. Über die Zuordnung und die Überschriften entscheiden die Teilnehmenden.

Nun hätte man die Punkte für die Priorisierung ebenfalls auf die weißen Wabenkarten kleben können. In unserem Beispiel wurde jedoch eine sogenannte Themenliste vorbereitet, in der anschließend die Namen der Teilnehmenden eingetragen wurden, die sich mit dem nächsten Schritt befassen wollten.



Im Anschluss wurde mit der Szenario-Technik erfolgreich weitergearbeitet.

Und hier noch ein weiteres Beispiel, bei dem die Priorisierung mit Punkten auf den Überschriftskarten vorgenommen wurde:

BusinessMind 46: Priorisierung mit Punkten direkt auf den Überschriftskarten

Zu Punkten als Bewertungsmethode ist hinzufügend festzuhalten, dass diese eine reduzierte Form der Meinungsäußerung darstellen und dazu dienen, z. B. Aussagen oder Argumente zu gewichten, Ideen aus einer Sammlung auszuwählen, Entscheidungen zu treffen oder auch, um Meinungen und Gefühle auszudrücken.

6.3.3 *Themen bearbeiten*

Nun kommen wir zu zwei klassischen Methoden und vier kreativen Methoden, die Sie – wie schon angemerkt – nicht nur in der Moderation, sondern auch im Training verwenden können.

6.3.3.1 *Problemanalyse Schema*

Diese Methode analysiert – wie schon der Name sagt – Probleme, die im vorigen Schritt identifiziert wurden. Jedes Problem wird systematisch runter gebrochen und beschrieben. Wichtig dabei ist jedoch, nicht im problemfokussierten Zustand zu verharren, sondern zu Lösungen zu kommen.

Dafür bereiten Sie eine Pinnwand mit vier Spalten vor, welche die Teilnehmenden dann befüllen können.

Wie äußert sich das Problem?	Was könnte die Ursache dafür sein?	Wie kann eine Lösung aussehen?	Was könnte eine Lösung behindern?

6.3.3.2 *Szenario-Technik*

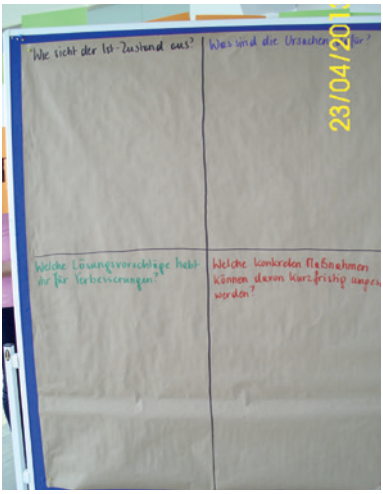
Sie können auf einer Pinnwand vier Felder vorbereiten (das wäre übrigens auch mit dem Problem-Analyse Schema möglich) und so die Themen bearbeiten lassen (Szenario-Technik). Die Fragestellungen richten sich nach den jeweiligen Zielsetzungen.

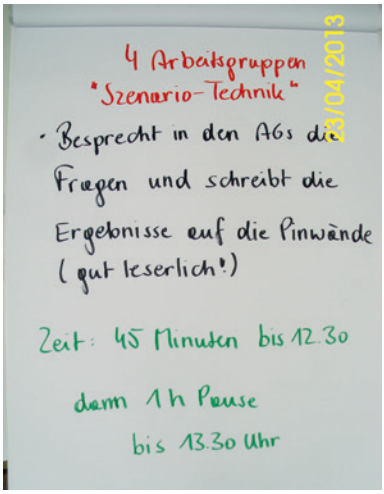
Möchte ich z. B. **Themen/Herausforderungen auf den Grund gehen und erste Vorschläge für Maßnahmen erarbeiten**, dann bieten sich z. B. folgende Fragen an:

1. Wie nehmen Sie den IST-Zustand wahr? (D. h. so detailliert und sinnesspezifisch wie möglich beschreiben)	**2. Was sind die möglichen Ursachen dafür?** (Bei diesem Punkt wird Ursachenforschung betrieben)
3. Welche Lösungsvorschläge gibt es für Verbesserungen? (Hier geht es eher um eine Art Brainstorming. Es darf auch gerne Kreatives dabei sein)	**4. Welche konkreten Maßnahmen können davon kurzfristig umgesetzt werden?** (Bei diesem Punkt schaut man auf „quick wins“)

BusinessMind 47: Vorbereitung für Szenario-Technik

Die Vorbereitungsschritte sehen Sie nachstehend bei einem konkreten Workshop:





Folgende Fragestellungen sind möglich. Als Vorarbeit dafür müssen jedoch **bereits abgegrenzte Themen vorliegen.**

1. Wie nehmen Sie den Status quo in Österreich zu … wahr? (D. h. so detailliert und sinnesspezifisch wie möglich beschreiben)	**2. Welche Knackpunkte sind dabei zu lösen?** (Hier sollen ganz gezielt die „hot spots" innerhalb eines abgegrenzten Themas herausgefiltert werden)
3. Wie sieht der Sollzustand aus? (Dabei geht es um eine Beschreibung des zukünftigen Ziels)	**4. Welche ersten konkreten Maßnahmen sind dafür erforderlich?** (Bei diesem Punkt werden die zuvor definierten Ziele als Maßnahmen konkretisiert)

Auch bereits generierte **Ideen** können Sie mit der Szenario-Technik weiter verfolgen:

1. Was ist förderlich für die Umsetzung von Idee xy? (So detailliert und sinnesspezifisch wie möglich beschreiben)	**2. Was ist hinderlich für die Umsetzung von Idee xy?** (So detailliert und sinnesspezifisch wie möglich beschreiben)
3. Welche Möglichkeiten zur Umsetzung der Idee xy gibt es? (Hier geht es eher um eine Art Brainstorming. Es darf auch gerne Kreatives dabei sein)	**4. Welche konkreten Umsetzungsschritte sind dafür erforderlich?** (Bei diesem Punkt werden die zuvor generierten Möglichkeiten als konkrete Schritte festgehalten)

Sie können sich gerne andere Fragen ausdenken. Wichtig dabei ist, dass Sie vom „problem-talking" zum „solution-talking" kommen (Sie erinnern sich? Systemische Grundhaltung? Kapitel 2) bzw. von der Idee zur Umsetzung.

6.3.3.3 *Disney-Strategie*

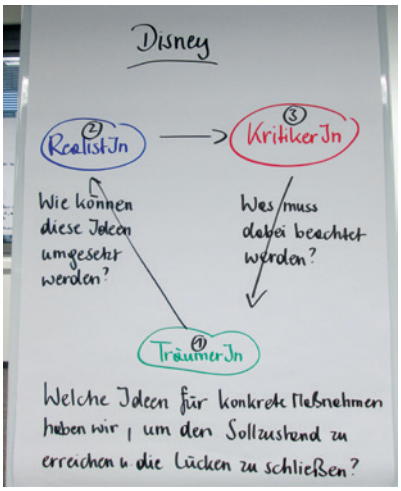
Ziel: Ideen sammeln und auf ihre Umsetzung und möglichen Bedenken überprüfen
Gruppengröße: Arbeit in Kleingruppen (drei bis fünf)
Benötigtes Material:
- Pinnwände
- Stifte

Anforderungen an Raum: keine
Zeitrahmen: mindestens 40 Minuten
Kurzzusammenfassung: drei Schritte (Träumer / Ideen – Realistin / Umsetzung – Kritiker / Bedenken), die für kreative Prozesse eingesetzt werden können

Die Disney-Methode ist eine hervorragende Kreativitätsmethode, bei der es darum geht, Ideen zu generieren, auf ihre Umsetzung hin zu überprüfen und sie abschließend kritisch zu hinterfragen. Warum kommt, Ihrer Meinung nach, das kritische Hinterfragen erst am Schluss? Vielleicht kennen Sie das ja auch: Jemand kommt mit einer Idee. Und schon im nächsten Moment hören Sie Folgendes: „Ja, das ist ja eine nette Idee, ABER…." Und dieses mächtige ABER lässt die Idee im Keim ersticken.

Die Disney-Methode spart Bedenken nicht aus, startet jedoch damit, dass alles möglich ist. Im nächsten Schritt wird die Umsetzbarkeit überprüft.

Auch Walt Disney – auf den diese Methode zurückgeht – hatte für seine Projektentwicklungen drei physische Räume, die im Folgenden dargestellt sind.



Er startete im Raum der Ideen, in dem er sich alle Träume gestattete, ohne Limits, ohne Kritik, auch wenn sie noch so verrückt waren. Dann schritt er in den Raum der Umsetzung und fand Antworten darauf, wie er seine Ideen verwirklichen konnte. Und zu guter Letzt erlaubte er sich Kritik und fragte sich, welche gravierenden Fehler bei der Umsetzung seiner Ideen passieren könnten, welche Bedenken es gibt und für wen sie negative Auswirkungen haben könnten. Wenn im letzten Raum Bedenken hochkamen, ging er wieder in den Ideen-Raum und suchte nach Ideen, mit denen er der Kritik begegnen könnte. Diesen Zyklus durchlief er so lange, bis es keine Bedenken mehr gab.

Die Methode können Sie in Workshops und Trainings einsetzen. Sie ist weniger formalisiert als die Szenario-Technik und alleine der Name der Methode inspiriert offenbar zu vielen brillanten Ideen.

6.3.3.4 *Brainwalk*

Ziel: Erfahrungen / Wissen / Ideen sammeln und mit der Gruppe teilen
Gruppengröße: bis max. 30 Teilnehmende
Benötigtes Material:
- Flipcharts
- Stifte

Anforderungen an Raum: genug Platz, um etwa die Flipcharts so im Raum positionieren zu können, damit sich die Teilnehmenden angenehm darum gruppieren und ihre Gedanken notieren können
Zeitrahmen: 20 Minuten plus Präsentations- und Diskussionszeit (ohne Vorbereitungszeit)
Kurzzusammenfassung: Die Teilnehmenden gehen mehrere vorab vorbereitete Flipcharts mit Themen durch, worauf sie ihre Assoziationen notieren, die im Anschluss gemeinsam besprochen werden

Der Brainwalk ist im Rahmen eines Workshops / Trainings sehr nützlich, um Wissen und Erfahrung aus einer Gruppe „herauszulocken" und um vorhandenes Wissen zu teilen („von Peers lernen"). Er kann auch der Wiederholung und Zusammenfassung sowie der Sammlung von Ideen zu verschiedenen Themen dienen (als eine Art Brainstorming).

Für die Vorbereitung eines Brainwalks sollten Sie in etwa 15–20 Minuten einplanen. Sie definieren die relevanten Subthemen und bereiten je Subthema ein Flipchart vor (das Thema schreiben Sie am besten in die Mitte des Flipcharts). Die Flipcharts sollten Sie – soweit möglich – auch schon vorab im Raum verteilen bzw. an den Pinnwänden aufhängen. Je mehr Sie schon vor dem Start Ihres Workshops / Trainings vorbereiten können, desto besser.

Natürlich besteht die Möglichkeit – z. B. bei einem Workshop –, die relevanten Subthemen zuerst gemeinsam mit Ihren Teilnehmenden zu definieren und niederzuschreiben, in dem Fall vergessen Sie nicht, auch dafür genug Zeit einzuplanen.

In der Umsetzung läuft der Brainwalk in drei Schritten ab:
- Schritt eins – verteilen Sie Stifte. Jede/r Einzelne notiert ihre/seine Assoziationen auf das Flipchart. Die Teilnehmenden gehen, ohne miteinander zu reden, herum und notieren ihre Gedanken. Dauer: in etwa zehn Minuten.
- Schritt zwei – die Teilnehmenden formieren sich zu Kleingruppen (zwei bis drei Personen pro Flipchart) und besprechen sowie ergänzen die vorhandenen Notizen. Dann einigt sich die Gruppe auf eine Präsentatorin. Dauer: in etwa zehn Minuten.
- Schritt drei – die jeweiligen Flipcharts werden pro Gruppe von dem ausgewählten Präsentator präsentiert. Dauer: ca. zwei Minuten pro Gruppe.

Bevor Ihre Teilnehmenden die drei Schritte durchlaufen, geben Sie zuerst einen Überblick über den gesamten Ablauf. Am Ende jedes Schritts erklären Sie den jeweils Nächsten nochmals, das bietet Ihren Teilnehmenden einen hilfreichen Leitfaden, an den sie sich während der Durchführung des Brainwalks halten können.

WICHTIG:

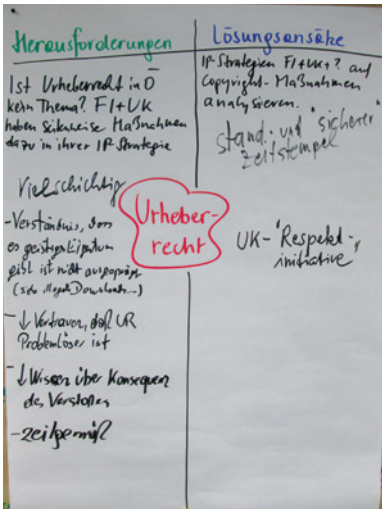
- Definieren Sie maximal zehn Subthemen.
- Die passende Gruppengröße für einen Brainwalk sind max. 30 Personen.
- Notwendig ist ein Raum, der groß genug ist, um sich frei bewegen zu können.

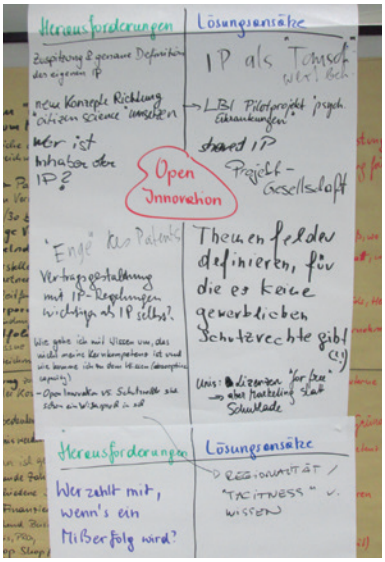
Es macht unter Umständen Sinn, vor der Durchführung des Brainwalks eine Pause einzuplanen, damit Sie in Ruhe nochmals alle Grundvoraussetzungen überprüfen können.

Wenn die Gruppe sehr erfahren ist, dann kann Schritt drei unterfordernd sein. Dies können Sie mit einer Zusatzaufgabe umgehen: lassen Sie die Gruppe zwei bis drei Schlüsselaspekte herausarbeiten und nur diese präsentieren.

BusinessMind 48: Brainwalk-Variation

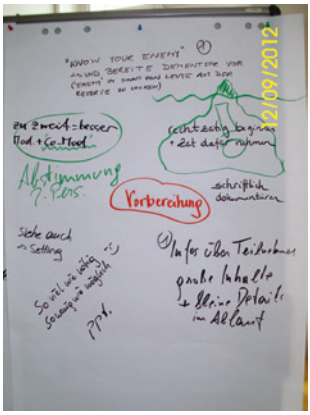
Das erste Beispiel aus meiner Praxis ist eine „quick & dirty"-Sammlung zu Restthemen, für die keine Zeit mehr blieb, um eine detaillierte Bearbeitung durchzuführen, von denen meine Auftraggeber jedoch zumindest Gedankensplitter einfangen wollten. Was lag näher, als einen Brainwalk zu machen, allerdings in etwas abgewandelter Form:

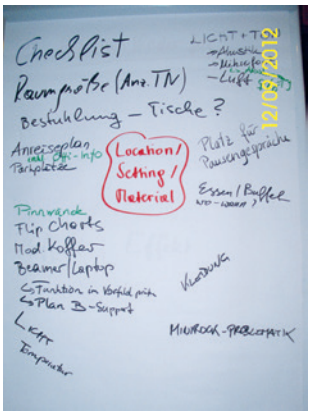




Zusätzlich ein paar Beispiele zum Thema „Moderation", die wir in einem Moderationstraining gesammelt haben:

BusinessMind 49: Brainwalk zum Thema Moderation





Wie Sie leicht erkennen können, kamen sehr viele Inputs von den Teilnehmenden. So zusammengetragen, ergibt es meist ein ziemlich komplettes und umfassendes Bild der Themen, die danach kurz präsentiert und besprochen werden.

6.3.3.5 *Mindmap*

Ziel: mitprotokollieren, Ideen sammeln, eine Grundstruktur erstellen
Gruppengröße: bis zu 20 Teilnehmende
Benötigtes Material:
- Pinnwand
- Stifte

Anforderungen an Raum: keine
Zeitrahmen: mindestens 20 Minuten
Kurzzusammenfassung: Mind-Mapping ist eine „etwas andere" Technik im Rahmen eines Workshops / Trainings, um etwas auf- und mitzuschreiben bzw. auch, um den jeweiligen Event zu designen

Diese Methode ist der Flexibilität von Gedanken angepasst (ähnlich der Gehirnfunktion) und dennoch ein geordnetes, übersichtliches und wiedererkennbares Ganzes (vergleichbar mit einer Landkarte). Sie haben ja schon einige in diesem Buch gesehen. Hier wird die Erklärung hinzugefügt.

Mind-Mapping eignet sich besonders, um Ideen zu generieren, Gedanken zu strukturieren, Zusammenhänge zu erkennen und Vorträge / Diskussionen mitzuvisualisieren.

Hierzu notieren Sie die Ideen Ihrer Teilnehmenden in der Mindmap-Struktur auf eine Pinnwand.

Das heißt:
- Zentrum (das Thema)
- Hauptäste (übergeordnete Aspekte, sozusagen Überschriften)
- Nebenäste (Gedanken zu den Hauptästen – können auch ungeordnet kommen und dann zugeordnet werden)

Wie schon einmal erwähnt, beginnt man rechts oben zu schreiben und arbeitet sich dann nach links unten vor. Genauso ist sie zu lesen.

Es ist beim Mind-Mapping wichtig, leserlich zu schreiben, wenige Wörter auf möglichst waagrechte Linien zu packen und die Äste von innen nach außen wachsen zu lassen.

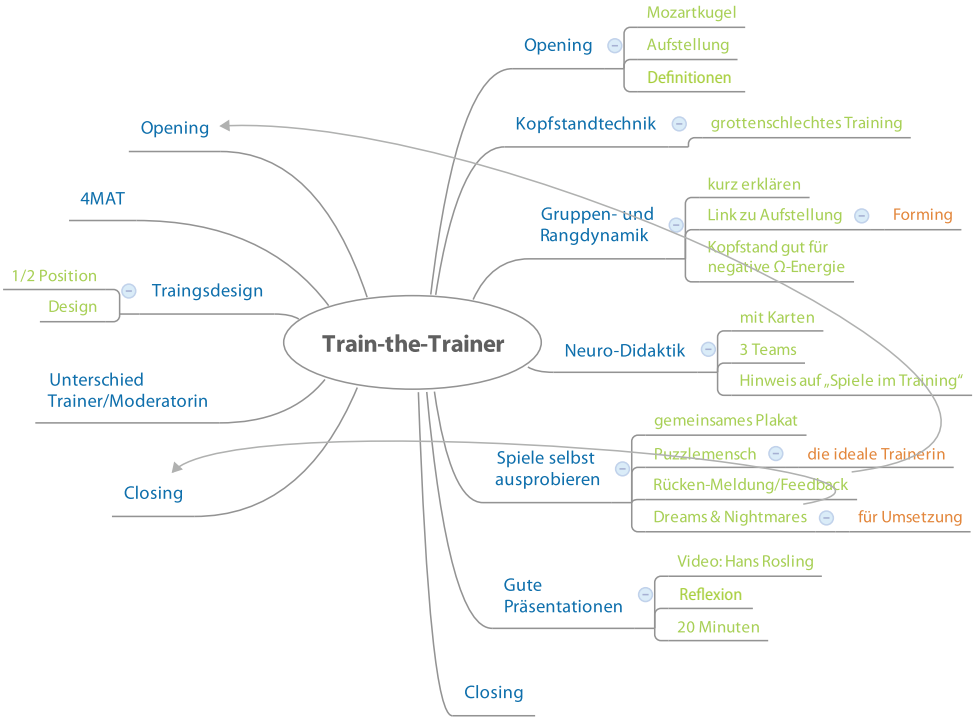
Die Vorteile des Mind-Mappings sind, dass das Ergebnis aus der Diskussion heraus entstehen kann, dass die Mindmap offen für Ergänzungen ist, beliebig endbar und dass die Zusammenhänge gut sichtbar sind.

Nachteile sind wiederum die ungewohnte Struktur und eine mögliche anfängliche Schwierigkeit, sich den Platz auf der Pinnwand gut einzuteilen und alles richtig zuzuordnen.

Wenn Sie Mind-Mapping für Ihr Training- und/oder Workshop-Design am Computer verwenden wollen, dann empfehle ich das kostenfreie Programm „Freemind" oder „X-Mind".

Nachstehend sehen Sie einen ersten Draft für ein maßgeschneidertes zweitägiges Train-the-Trainer Seminar, wobei ich die Rahmenbedingungen hier bewusst weggelassen habe, um meine Auftraggeberinnen nicht zu nennen. Die Ideen für den ersten Tag sehen Sie links, den zweiten Tag rechts.

BusinessMind 50: Mindmap für ein Draft Programm eines Train-the-Trainer Seminars

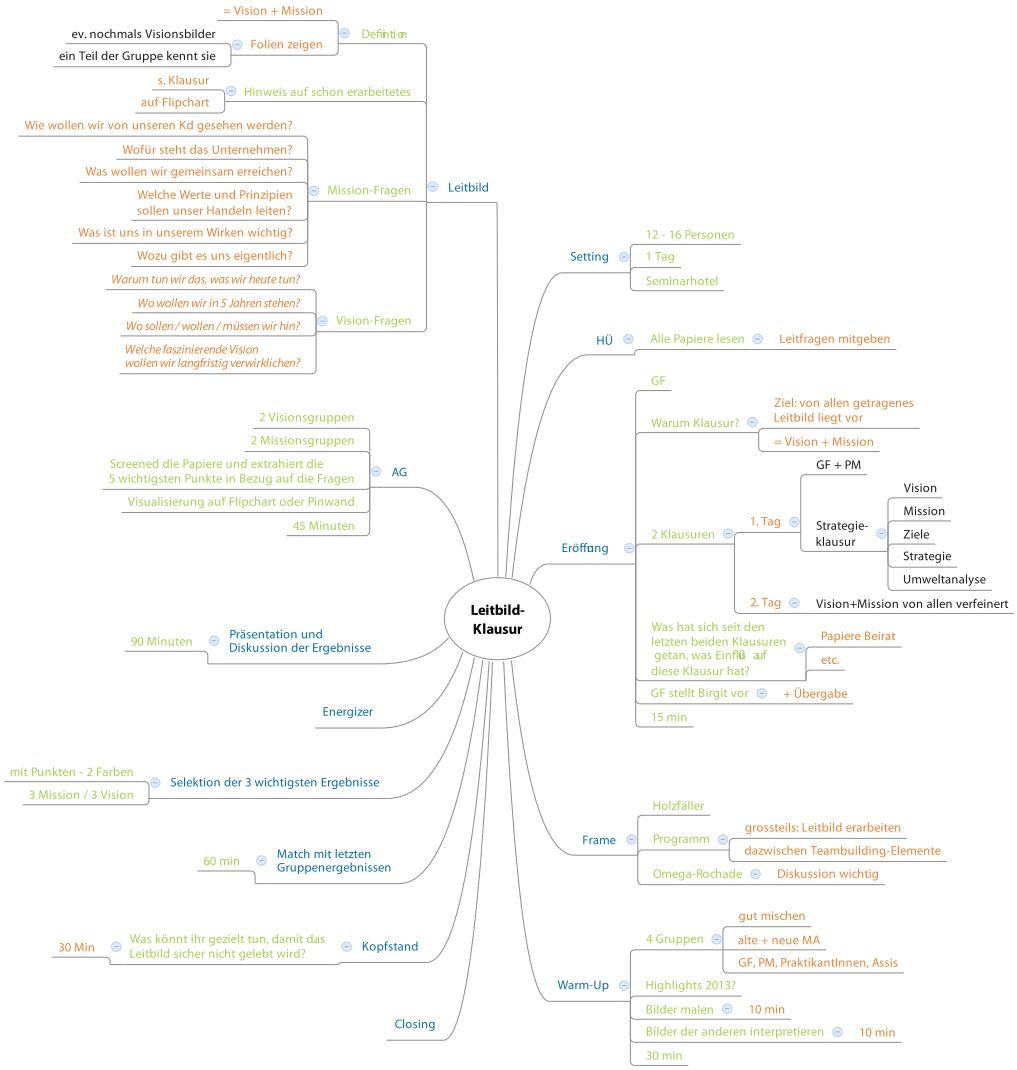


Und noch ein weiteres Training: ein maßgeschneidertes zweitägiges Moderationstraining, wobei der erste Tag noch den Brainwalk beinhaltete.

BusinessMind 51: Mindmap für ein Draft Programm eines Moderationstrainings

BusinessMind 52: Mindmap für das Draft Programme eines Leitbild Workshops

Und schließlich ein Moderationsbeispiel. Dabei handelte es sich um einen eintägigen Workshop für die Erarbeitung eines Leitbildes. Wenn Sie meinen, das sei zu kurz, dann haben Sie recht. Es war bereits der dritte Workshop in Serie, wobei nach dem zweiten noch ein Beirat die bisherigen Ergebnisse kommentiert hatte. Daher war es unerlässlich, die bisherigen Ergebnisse nochmals zu reflektieren sowie zu adaptieren und teilweise sogar nochmals einen Schritt zurückzumachen.



Ich könnte Ihnen hier noch zahlreiche Mindmaps einfügen, aber ich denke, Sie wissen nun, worauf ich hinaus will. Mindmaps sind nicht nur zum Mitvisualisieren während eines interaktiven Events gut geeignet, sondern v. a. auch für Trainings- und Moderationsdesigns. Probieren Sie es aus!

Damit schließen wir dieses Kapitel mit Bearbeitungsmethoden und kommen nun zum letzten Schritt: dem Planen.

6.3.4 *Planen*

Die folgende Tabelle sollten Sie aus dem Kapitel „Transfersicherung“ wiedererkennen:

Was? (Welche Maßnahme?)	**Wer**? (Wer ist verantwortlich?)	**Mit wem**? (Wer arbeitet mit?)	**Wann**? (bis zu welchem Datum?	**Anmerkungen** / Zu beachten

Wenn Sie es schaffen, diese mit der Gruppe auszufüllen, stehen die Umsetzungschancen bei 80 % ! Idealerweise suchen Sie noch nach einem Gesamtverantwortlichen für die Umsetzung der To-do-Liste, d. h. jemand, der fallweise nachfragt, wo die To-dos gerade stehen (ähnlich wie im Projektmanagement). Ein weiterer Tipp, um die Umsetzungschancen zu erhöhen, ist, an die Deadline eine kurze Präsentation zu knüpfen, z. B. in einem der regelmäßigen Meetings.

Sollte es keine Möglichkeit zur Präsentation geben, dann vereinbaren Sie mit der Gruppe noch die Vorgangsweise, wie alle von der Umsetzung erfahren werden.

Wie schon angemerkt, können Sie **alle angeführten Methoden sowohl in der Moderation wie auch im Training einsetzen.**

Nun haben Sie viele smarte, kreative Resultate mit Ihrer Gruppe erarbeitet. Ein langer Tag liegt möglicherweise hinter Ihnen. Nun geht es noch an den Endspurt: Einpacken, also Abschließen ist angesagt. Damit Sie auch dazu noch Ideen erhalten, habe ich im letzten Methodenkapitel ein paar Closer für Sie zusammengestellt.

6.4 Closer

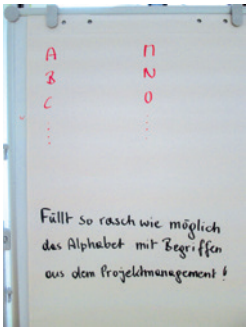
Ihre Teilnehmenden sollen Ihren Workshop oder Ihr Training in positiver Erinnerung behalten und so viel wie möglich mitnehmen, damit die Adjourning Phase angenehm gestaltet wird. Manche Closer können zwischendurch als Abschluss eines Abschnitts oder als Energizer eingesetzt werden.

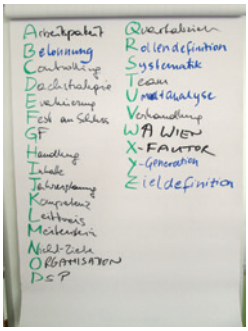
Alle eint ein Faktor: Sie bieten nicht nur eine Wiederholung auf der rationalen Ebene, sondern machen gleichzeitig viel Spaß und sind kreativ!

6.4.1 *Alphabet*

Ein wunderbarer Closer (kann ebenfalls als Energizer verwendet werden), der gleichzeitig auch eine unbewusste Wiederholung des Gelernten bietet. Zudem kann er als Einstieg in ein Thema verwendet werden, z. B. für Moderationen. Und so simpel ist es: Sie teilen die Gruppe in Kleingruppen und ersuchen diese, die Anfangsbuchstaben des Alphabets auf ein Flipchart zu schreiben. Sobald dies erledigt ist, geben Sie das Thema bekannt, z. B. Moderation, und veranstalten einen Wettbewerb. Sie sagen z. B.: „Es geht nun darum, Ihre Assoziationen zum Thema Moderation in der schnellstmöglichen Zeit niederzuschreiben. Die Gruppe, die am schnellsten fertig ist, schreit auf und erhält einen kleinen Preis (z. B. Schokolade)." Sie glauben gar nicht, wie rasch bei dieser Übung Ergebnisse produziert werden.

Nachstehend ein Beispiel aus einem Projektmanagement Training:

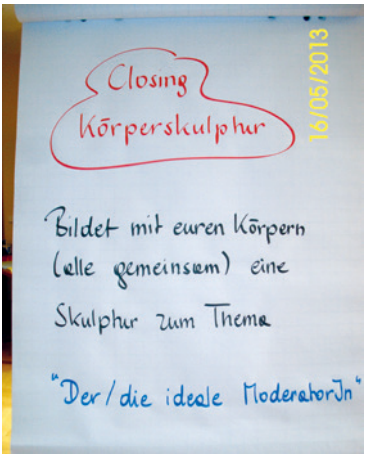




BusinessMind 53: Alphabet – Wiederholung

6.4.2 *Bodyskulptur*

Die Körperskulptur haben wir schon im Kapitel Neurodidaktik beschrieben. Sie können diese mit allen möglichen Themen veranstalten. Das Prinzip ist denkbar einfach: Die Gruppen stellen einen Begriff oder ein Thema symbolisch mit all ihren Körpern dar. Ich denke, Sie sehen am Bild, wieviel Anteilnahme die Teilnehmenden dabei hatten.

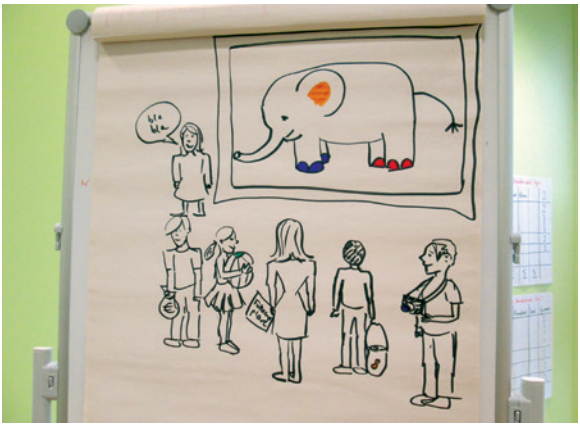


6.4.3 *Bild mit Learnings malen*

Auch diese Methode haben wir im Kapitel Neurodidaktik schon angeschnitten. Sie laden die Teilnehmenden ein, ein Sinnbild des Lernerfolgs, das sie aus dem Workshop/Training mitgenommen haben oder was das Wichtigste für sie war, zu malen. Sie können diese auch ermuntern, Feedbacks zum Event zu malen, oder was auch immer Ihnen einfällt.

BusinessMind 54: Zusammenfassung des Gelernten als Bild

Nachstehend ein Beispiel aus einem Projektmanagement-Training:



6.4.4 *TV News*

Die TV News sind eine ungemein auflockernde und witzige Abschlussmethode für Ihre Trainings / Ihren Workshop. Bilden Sie dazu Gruppen („Redaktionsteams") von fünf bis sechs Personen und lassen Sie Ihre Teilnehmenden einen TV-Spot, Nachrichtenbeitrag etc. vorbereiten. Dazu haben sie 25 Minuten Zeit. In den Beitrag soll alles einfließen, was auch sonst in Nachrichten vorkommt: „Was ist passiert? Was haben wir daraus gelernt? Wie war das Wetter? Was war besonders aufregend? Was wird uns wohl lange in Erinnerung bleiben?" etc. Der Kreativität Ihrer Teilnehmenden sind hier keinerlei Grenzen gesetzt.

Die Ausarbeitung des Nachrichtenbeitrags stellt im Grunde bereits die nötige Reflexion über das Training / den Workshop dar. Sie können sich allerdings im Anschluss an die Beiträge noch darüber austauschen, wo es beispielsweise Überschneidungen gab bzw. wo die Erfahrungswerte unterschiedlich waren.

Ich empfehle Ihnen hier tunlichst, viele Fotos zu schießen oder Videos zu machen, sonst geht Ihnen mitunter der nächste Hollywoodstar verloren!

6.4.5 *Quiz*

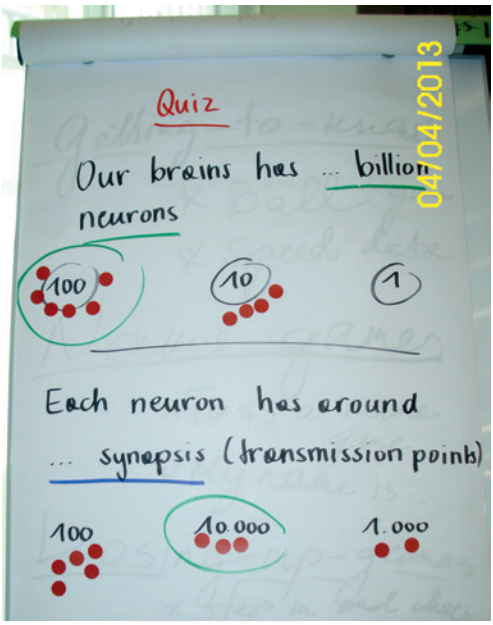
Auch das Quiz ist eine super Sache, v.a. für Trainings. Teilen Sie Ihre Gesamtgruppe in gleich große Gruppen (ca. fünf Personen / Gruppe). Laden Sie die Gruppen ein, sieben Fragen binnen sieben Minuten für eine der anderen Gruppen auf Flipcharts zu erarbeiten. Die Fragen sollten nicht zu leicht und auch nicht zu schwer sein. Nach sieben Minuten werden die Flipcharts getauscht und eine andere Gruppe beantwortet

nun die Fragen. Sie haben dafür zehn Minuten Zeit. Dann stellen alle Gruppen ihre Antworten vor und die anderen lauschen aktiv, ob die Antworten stimmen.

Das Schöne daran: Es macht nicht nur Freude, sondern Sie erreichen damit spielerisch eine dreifache Wiederholung:

1. beim Erarbeiten der Fragen, da die Teilnehmenden den Stoff screenen müssen, um überhaupt Fragen stellen zu können
2. beim Beantworten
3. beim Präsentieren und beim aktiven Zuhören und Verarbeiten

Und dann gibt es noch eine andere Art von Quiz. Lassen Sie Ihre Teilnehmenden wichtige Dinge, die Sie als Learning mitnehmen sollen, schätzen, wie z. B. im folgenden Bild:



Was hätten Sie geschätzt? Den Inhalt des Bildes können Sie gerne mitnehmen, denn mit dem Quiz schließen wir die Closer. Was nun noch fehlt, sind – was für eine Überraschung – Schlussworte.

7 Schlussworte

Wie Sie vermutlich beim Lesen schon bemerkt haben, gibt es viele Gemeinsamkeiten zwischen Moderatoren und Trainerinnen. Beide müssen die gesteckten Ziele in der vereinbarten Zeit erreichen, einen spannenden Ablauf designen, mit zielführenden Methoden arbeiten, die Gruppen- und Rangdynamik im Blick haben sowie stimulieren und selbst ein positives Mindset mitbringen.

Auch die Designstruktur hat Ähnlichkeiten: Beide brauchen zu Beginn eines Events ein Opening und am Ende ein Closing. Dazwischen gibt es jeweils vier Schritte.

Doch genau an diesem Punkt empfehle ich Ihnen eine unterschiedliche Herangehensweise:

- Für Moderatorinnen: Die vier mittleren Schritte aus dem Moderationszyklus (Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen)
- Für Trainer: Die vier Quadranten im 4MAT-System (Warum? Was? Wie? Was Wenn?)

Der wesentlichste Unterschied – aus meiner Sicht – liegt in der Neutralität: Im Unterschied zu Trainerinnen müssen Moderatoren strikt neutral agieren und sie dürfen zu inhaltlichen Fragen keine Stellung beziehen. Trainer müssen sehr wohl korrigieren, wenn falsche Fakten kommuniziert werden.

Auf der Ebene der persönlichen Herausforderung: Moderatorinnen sind insbesondere verantwortlich für Workshop-Prozesse, oftmals für Themen, bei denen sie inhaltlich nicht sattelfest sind. Damit musste ich umgehen lernen, und auch damit, der Gruppe zu vertrauen. Trainer hingegen sind nicht nur für den Trainingsprozess verantwortlich, sondern auch für eine sinnvolle sowie gehirngerechte Didaktik UND für die Inhalte. Jede Rolle hat ihre eigenen Herausforderungen und Reize.

Für beide ist es nicht verboten, aus der Trickkiste des jeweils anderen zu schöpfen, sofern die Rolle beibehalten wird. Wenn Sie einmal mehrere Rollen innehaben, machen Sie sich das nicht nur selbst bewusst, sondern auch den Teilnehmenden.

Das mag alles auf einmal ganz schön viel erscheinen. Gehen Sie daher als Einsteiger Schritt für Schritt vor und klopfen Sie sich auf die Schulter, wenn etwas gut geklappt hat. Fortgeschrittene machen dies ebenso, allerdings starten sie auf einem höheren Niveau. Lebenslanges Lernen im Sinne von Weiterbildung versteht sich von selbst, egal welche Rolle man innehat. Als kurze Weiterbildung zwischendurch können Sie gerne auf meinem Blog http://businessmind.at/weiterbildungsblog/ vorbeischauen, wo Sie aktuelle Forschungsergebnisse und immer wieder neue, spannende Methoden finden.

Trauen Sie sich! Denn es wartet der spannendste Job auf Sie, bei dem Sie nicht nur viele smarte, kreative Resultate sondern auch viel Freude haben werden!

Danksagung

Es ist mir von ganzem Herzen ein Anliegen, all den wunderbaren Unterstützerinnen und Unterstützern zu danken, die bei der Entstehung des Buches in unterschiedlicher Form mitgewirkt haben.

Ohne meine Mitarbeiterin Nicole Schmidt wäre das Buch vielleicht gar nicht zustande gekommen, da meine mittlerweile aufgebaute Schreibhemmung (nach Jahren des Verfassens doch eher bürokratischer Texte) doch erheblich war. Daher bat ich Sie, meinen reichen Fundus an Seminarfolien zusammenzufassen. Ich weiß nicht, ob sie es schon überwunden hat, dass danach fast kein Stein auf dem anderen blieb, obwohl der Entwurf super war, aber Schreiben ist ein Entwicklungsprozess, der mich dann viele Inhalte und die Struktur doch anders darstellen ließ als vorgeschlagen. Diese große Hürde war damit für mich überwunden. Und dann kam sie noch in den zweifelhaften Genuss des Korrekturlesens. Vielen, vielen Dank, liebe Nicole!

Weitere Testleserinnen und Testleser, denen ich danken möchte, waren:

Meine zweite Mitarbeiterin Emina Damnjanovic, die sehr detailorientiert und kritisch-analytisch an das Werk heranging; mein Sohn Benjamin und meine Schwester Sandra Baumann sowie weitere Personen, die mir gut bekannt sind und gleichzeitig auch Zielgruppe des Buches sein könnten, wie Michalis Tzatzanis, Elisabeth Angleitner, Till Lech, Bettina Kerschbaumer-Schramek, Wolfgang Bönisch, Susanne Reithofer, Brigitte Hettenkofer, Martin Hehemann, Ute Gigler sowie Margit Macchia. Sie alle lieferten wertvolles Feedback und Anregungen, die in das finale Werk eingeflossen sind. Danke für die Zeit, die ihr zur Verfügung gestellt habt, um das Buch zu verbessern!

Abschließend danke ich meinen Eltern, die mich Durchhaltevermögen und eine gewisse Zähigkeit gelehrt haben, denn ohne diese Fähigkeiten kann kein Buch entstehen. Und zu guter Letzt danke ich meinem Liebsten Christian, der den Schreibprozess hautnah miterleben durfte und sehr geduldig und verständnisvoll meinen manchmal sehr eingeschränkten Fokus aufs Buch hinnahm. ☺

Und vorab danke ich jetzt schon meinen Leserinnen und Lesern für ihr Feedback! Ich freue mich darauf!

Literaturliste

Die nachstehende Literaturliste ist aufgegliedert in Quellenangaben und Empfehlungen. Die Empfehlungen stellen nur einen Auszug dar und fokussieren auf jene Bücher, die Moderation oder Trainings für kleinere Gruppen, Methoden bzw. Lerntheorie zum Inhalt haben. Die Literatur für Kommunikation und NLP wurde aufgrund ihres Umfangs bewusst nicht angeführt. Sie stellt wertvolle Werkzeuge für Workshops und Trainings zur Verfügung, womit man sich selbst auseinandersetzen darf. Ins Buch eingeflossen sind Erkenntnisse aus den Magazinen:

- Gehirn und Geist (Verlag Spektrum der Wissenschaft)
- Training aktuell. Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coaches (managerSeminare Verlags GmbH)
- Training. Das Magazin für Weiterbildung und HR-Management (Verlag Wirl)

Quellenangaben

ASHLEY Soren, PEARSON Joel: „When more equals less: overtraining inhibits perceptual learning owing to lack of wakeful consolidation“ DOI: 10.1098/rspb.2012.1423 (2012)

BECERRA-FERNANDEZ Irma, LEIDNER D.E & Dorothy: Knowledge Management: An Evolutionary View (Routledge 2015)

COZOLINO Louis: Nine Things Educators Need to Know About the Brain (2013)

GALLETS Matthew P., “Storytelling and Story Reading: A Comparison of Effects on Children’s Memory and Story Comprehension.” Electronic Theses and Dissertations. Paper 1023. http://dc.etsu.edu/etd/1023 (2005)

GOTSCHALL Jonathan: The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human, Harcourt (New York 2012)

PICARD Nathalie, et al: Extended practice of a motor skill is associated with reduced metabolic activity in M1, In: Nature Neuroscience, 16 (9) (2013)

RUTISHAUSER Ueli, et al: Human memory strength is predicted by theta-frequency phase-locking of single neurons, In: Nature 464, S. 903–907 (2010)

TAYRIS Carol, ARONSON Elliot: Mistakes were made (but not by me): Why we justify foolish beliefs, bad decisions, and hurtful acts. Harcourt (New York 2007)

ZIMMERMANN Frederick. J, et al: Teaching by listening: The importance of adult-child conversations to language development. Pediatrics, 124(1), 342–349 (2009)

Literaturempfehlungen

BIRKENBIHL, Michael: Train the Trainer: Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten (20. Auflage, mi-Fachverlag 2011)

BESSER, Ralf: Interventionen, die etwas bewegen. Prozesse emotionalisieren, mit Konfrontation aktivieren, über Grenzen gehen, wirksame Rituale gestalten (Beltz 2010)

BORBONUS, René: Die Kunst der Präsentation. Überzeugend präsentieren und begeistern. 91 Antworten für eine eindrucksvolle Präsentation ohne Show-Business (3. Auflage, Junfermann, Paderborn 2007)

BÖNSCH, Marion; ZACH, Kathrin: Seminarkrisen meistern. Erste Hilfe für Trainer, Lehrer, Vortragende (2. Auflage, Rowohlt 2006)

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz (2. Auflage, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2004)

CASPARY, Ralf: Alles Neuro? Was die Hirnforschung verspricht und nicht halten kann (1. Auflage, Verlag Herder 2010)

FUNCKE, Amelie & RACHOW, Axel: Rezeptbuch für lebendiges Training. Seminare inszenieren, Spiele einsetzen, Teilnehmer begeistern (Managerseminare 2007)

FUNCKE, Amelie & HAVENITH, Eva: Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderationspraxis (Managerseminare 2010)

GROSS, Harald: Lernlust statt Paukfrust: Mit deinen Motivatoren leichter lernen in Schule, Studium und Beruf (Gert Schilling 2011)

GROSSE BOES, Stefanie; KASERIC Tanja: Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer (Managerseminare 2006)

HABERZETTL, Martin; BIRKHAHN, Thomas: Moderation und Training. Ein praxisorientiertes Handbuch (2. Auflage, dtv 2012)

HERRMANN, Ulrich: Neurodidaktik. Grundlagen und Vorschläge für gehirngerechtes Lehren und Lernen (Beltz 2006)

HIERHOLD, Emil: Sicher präsentieren – wirksamer vortragen (Redline Wirtschaft, Frankfurt 2005)

LAHNINGER, Paul: Widerstand als Motivation. Herausforderungen konstruktiv nutzen in Moderation, Training, Teamentwicklung, Coaching und Beratung (2. Auflage, Ökopedia 2005)

LANGMAACK & BRAUNER-KRICKAU: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch (6. Auflage, Beltzpvu 2000)

LEHNER, Martin: Allgemeine Didaktik (UTB 2009)

LEHNER, Martin: Viel Stoff- wenig Zeit. Wege aus der Vollständigkeitsfalle (Haupt 2006)

LIPP, Ulrich & WILL, Hermann: Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren (Beltz 2008)

Pöhm, Matthias: Der Irrtum PowerPoint. Präsentierten Sie noch oder faszinieren Sie schon (Pöhm Seminarfactory 2011)

RABENSTEIN, Reinhold; REICHEL, Rene; THANHOFFER, Michael: Das Methoden-Set. Anfangen / Themen bearbeiten / Gruppen erleben / Reflektieren / Konflikte. 5 Bücher für Referenten und Seminarleiterinnen (Ökotopia Verlag 2004, 12. Auflage)

RITTER-MAMCZEK, Bettina; LEDERER, Andrea: Heiter weiter mit Transfermethoden (Schilling Verlag 2015)

SCHILLING, Gert: Präsentieren mit Laptop und Beamer (Gert Schilling 2006)

SCHILLING, Gert; SCHILDT, Thorsten: Angewandte Rhetorik und Präsentationstechnik. Der Praxisleitfaden für Vortrag und Präsentation (Schilling 2012)

SEIFERT, Josef W: Besprechungen erfolgreich moderieren: Kommunikationstechniken für Leiter und Teilnehmer (15. Auflage, Gabal Verlag 2015)

SEIFERT, Josef W.: Visualisieren, präsentieren, moderieren. (Gabal Verlag, Offenbach 2011, 30. Auflage)

SPITZER, Manfred; BERTRAM, Wulf: Braintertaiment. (Schattauer 2007)

WATZLAWICK, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein. (Piper Verlag, München 2005, 14. Auflage)

WEIDENMANN, Bernd: 100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart (5. Auflage, Beltz 2015)

WÖSS, Fleur: Der souveräne Vortrag. Informieren – Überzeugen – Begeistern (Linde Verlag, Wien 2004)

Methoden & Spiele

DENNISON, Gail: Brain-gym (2. Auflage, VAK 2012)

GROSS, Harald: Munterbrechungen. 22 aktivierende Auflockerungen für Seminare und Sitzungen (Gert Schilling Verlag 2010)

GROSS, Harald. Munterrichtsmethoden Band 2: 22 weitere aktivierende Methoden für die Seminarpraxis (Schilling Verlag 2014)

GROSS, Harald; BODEN, Nikolaas; BODEN, Betty: Von Kopf bis Fuß auf Lernen eingestellt: Ein munteres Lernhandbuch (4. Auflage, Gert Schilling 2010)

NEUMANN, Eva, HESS Sabine: Mit Rollen spielen. Rollenspielsammlung für Trainerinnen und Trainer (4. Auflage, Managerseminare 2009)

RACHOW, Axel: Spielbar I, II, III (Managerseminare 2006–2010)

RACHOW, Axel; FUNCKE, Amelie: Rezeptbuch für lebendiges Training: Seminare inszenieren, Spiele einsetzen, Teilnehmer begeistern (5. Auflage, Managerseminare 2010)

SCHERER, Jiri: Kreativitätstechniken (3. Auflage, Gabal, Offenbach 2007)

SCHILLING, Gert: Seminar-Spiele (Gert Schilling Verlag 2005)

VOGEL, Klaus. W.: Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen (4. Auflage, Iskopress 2011)

English Literature

HOGAN, Christine: Facilitating Multicultural Groups. A Practical Guide (1. Auflage, Kogan Page, Ausgabe 2007)

KLEBERT, Karin; SCHRADER, Einhard; STRAUB, Walter G., STEVENS, Mike: Winning Group Results. Techniques for guiding group thought and decision-making processes with the Moderation Method (2. Auflage, Windmühle 2000)

KROEHNERT, Gary: Basic Training for trainers (McGraw-Hill Companies 1990)

McCARTY, Bernice & Dennis: Teaching around the 4MAT cycle (Corwin Press 2006)

SAMPSON, Eleri: Creative Business Presentations (Kogan page 2003)

SEIFERT, W. Josef: Visualisation, Presentation, Facilitation (Gabal, Offenbach 2012)

SOLEM, Lynn; PIKE, Bob: 50 creative training openers and energizers (Pfeiffer 2000)

SOLEM, Lynn; PIKE, Bob: 50 creative training closers (Pfeiffer 2000)

Meine Notizen

Meine Notizen

Meine Notizen

Meine Notizen