

Eike Quilling · Hans J. Nicolini

Erfolgreiche Seminargestaltung

Eike Quilling · Hans J. Nicolini

Erfolgreiche Seminar-gestaltung

Strategien und Methoden
in der Erwachsenenbildung



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Stefanie Laux

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15105-2

Inhalt

Inhalt	5
Vorwort	7
1 Einleitung	9
2 Die 6 Schritte der Seminarentwicklung	12
2.1 Bedarfsanalyse	14
2.2 Zielgruppenanalyse	15
2.3 Lernzielfestlegung	17
2.4 Trainingsplanerstellung	18
2.4.1 Zeitbedarf und möglicher Medieneinsatz:	19
2.4.2 Methoden und Medieneinsatz	20
2.5 Programmtestlauf	20
2.6 Erfolgskontrolle	21
3 Einstieg in Seminar und Training	23
3.1 Begrüßung und Organisation	24
3.2 Kennenlern-Übungen und Erwartungsabfrage	26
3.2.1 Der Steckbrief	26
3.2.2 Das Paarinterview	27
3.2.3 Variation Paarinterview	27
3.2.4 Vorstellungsrunde	27
3.3 Erwartungen abfragen	28
3.4 Seminarablauf und Abgleich von Zielen und Erwartungen	28
4 Präsentationstechniken	30
4.1 Vorbereitung des Medieneinsatzes	30
4.2 Welche Medien sind geeignet?	31
4.2.1 Flipchart	32
4.2.2 Pinnwand	34
4.2.3 Moderationskoffer	34
4.2.4 Overheadprojektor	35
4.2.5 Beamer	43
4.2.6 AV-Medien	47
4.2.7 Internet	48
4.2.8 Medienmix	48
4.3 Gestaltung von Folien und "Powerpoints" für OHP und Beamer	49
4.4 Handouts	57
4.5 Auftreten	57
5 Seminarmethoden im Überblick	63
5.1 Der Lehrvortrag	64
5.2 Das Lehrgespräch	66
5.3 Die Gruppenarbeit	68

5.4	Das Rollenspiel	73
5.5	Planspiel	77
6	Moderation in Seminar und Training	79
6.1	Seminarleiterinnen und Seminarleiter in der Rolle der Moderatoren	79
6.2	Aufgaben der Moderation in Seminar und Training	80
6.3	Der Moderationsprozess	80
6.4	Moderationsmethoden und -werkzeuge	81
6.4.1	Prozessleitende Fragen in der Moderation	83
6.4.2	Weitere Instrumente in der Moderation	84
6.5	Der Einsatz der Moderationsmethode im Seminar	86
7	Konflikte in Seminar und Training	88
7.1	Teilnehmer-Trainer-Konflikt	88
7.2	Teilnehmer-Teilnehmer-Konflikt	90
7.3	Teilnehmer-Thema-Konflikt	91
7.4	Mögliche Vorgehensweise zur Konfliktlösung	92
8	Seminarende - Ausstieg	94
8.1	Schlussphase des Trainings	94
8.2	Übungen zum Abschluss	96
8.3	Feedback für Teilnehmer und Trainer	98
9	Vom Seminarleiter zum E-Learning-Coach	100
9.1	Neue Medien - neues Lernen	100
9.2	Anforderungen an den „E-Learning-Coach“	102
10	Theorie des Trainings	104
10.1	Erfolgreiches Lernen mit Erwachsenen	104
10.2	Wichtige Erkenntnisse aus der Lernpsychologie	105
10.3	Prinzipien der didaktischen Gestaltung	109
10.4	Lerntypen	117
10.5	Bildungscontrolling	118
10.5.1	Bewertung durch Teilnehmer	119
10.5.2	Kennzahlen	122
10.5.3	Benchmarking	122
10.5.4	Return on Investment	123
10.5.5	Learning Score Card	124
10.5.6	Kontrollgruppen	126
10.5.7	Hospitation	127
10.5.8	Supervision	127
10.5.9	Coaching	128
11	Checklisten	130
11.1	Checkliste Trainingsmedien	130
11.2	Checkliste Zeit- und Ablaufplanung	131
11.3	Checkliste Lernzielanalyse	132
11.4	Checkliste Veranstaltungsort	133
11.5	Checkliste Zielgruppe	134
	Literaturverzeichnis	135
	Anhang	137
	Evaluations- und Feedback-Bögen	137

Vorwort

Ob es um den Erwerb fachlicher Kompetenzen zur Verbesserung der eigenen Berufschancen oder um den Malkurs an der Volkshochschule geht, immer mehr Menschen nutzen die Möglichkeiten, sich fortzubilden. Und die Ansprüche der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen und damit an die Kompetenz der Trainer wachsen. Darauf muss jeder eingerichtet und vorbereitet sein, der Fachwissen weitergeben möchten.

Einerseits müssen sich Seminare und Trainings den knappen Zeitbudgets ihrer Teilnehmer anpassen, d.h. es muss immer mehr Wissen in immer kürzerer Zeit vermittelt werden, andererseits haben die Unterhaltungsmedien die Rezeptionsgewohnheiten der Menschen so verändert, dass es für Trainer schwierig geworden ist, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer über einen langen Zeitraum zu gewinnen. Hier sind Kreativität, Phantasie und didaktische Kompetenz gefragt. Traditionelle Vorträge sind für Teilnehmer oft ermüdend und langweilig. Es sollte - neben der Vermittlung der fachlichen Inhalte selbstverständlich für Spaß am Lernen gesorgt sein, damit das lebenslange Lernen den Teilnehmern leicht fällt und sie gerne wieder an Folgeveranstaltungen teilnehmen.

Für Seminarleiter und Trainer ergibt sich daraus ein besonderer Balanceakt: Einerseits müssen sie fachlich topfit sein, und andererseits müssen Sie in der Lage sein, die Inhalte didaktisch so aufzubereiten, dass das Lernen für die Teilnehmer effizient, interessant, anregend und dabei auch noch kurzweilig ist.

Meist stehen die Lehr- und Lerninhalte im Fokus der Betrachtungen, wenn es um Vermittlungsprozesse geht. Dass aber der Lernende mit seinen individuellen Interessen und Motiven im Mittelpunkt bei Lernprozessen stehen muss, wird häufig vernachlässigt. Teilnehmer haben Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse und Ängste. Lernprozesse anzuleiten und zu begleiten heißt Menschen bewegen. Seminare jeder Art tragen dazu bei, Verhalten und Einstellungen zu verändern. Lernprozesse setzen Änderungsprozesse in Gang, die angemessen gestaltet sein wollen. Dazu müssen sich Seminarleiter und Trainer sowohl pädagogische und psychologische Grundkenntnisse als auch praktisches Wissen über die erforderlichen Rahmenbedingungen aneignen, die sie zu optimalen Lernbegleitern qualifizieren. Deshalb sollen hier folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie kann eine Bedarfsanalyse durchgeführt werden? Und wie funktioniert eine Zielgruppendifinition?
- Wie gelingt eine sinnvolle Trainingsplanerstellung?
- Was ist eigentlich Kommunikation? Und was kann durch welche Art der Kommunikation bewirkt werden?
- Welche Hilfsmittel stehen zur Verfügung? Wann und wie sind sie sinnvoll einsetzbar?
- Wie können Trainer und Seminarleiter die Aufmerksamkeit der Teilnehmer gewinnen und erhalten?

- Was sind die Besonderheiten an Gruppensituationen? Und welche besonderen Schwierigkeiten ergeben sich daraus für Seminarleiter und Trainer?
- Wie können Seminarleiter und Trainer durch ihre Persönlichkeit die Atmosphäre im Seminar positiv beeinflussen?
- Wie können Konflikte im Seminar gelöst werden?
- Wann ist eine Veranstaltung erfolgreich und wie kann man das feststellen?
- Was ist eigentlich E-Learning? Und welche Rolle spielt E-Learning für Trainer?

Durch ihre besondere Funktion als „Prozessbegleiter“ ist es für Trainer und Seminarleiter von größter Bedeutung, dass sie wissen, was ihr individuelles Verhalten bei den Teilnehmern auslösen kann. Sie müssen ihre Funktion für den Gruppenprozess genau kennen und sich darüber hinaus über ihre Fremdwahrnehmung im Klaren zu sein, damit sie auch in heiklen Situationen angemessen reagieren können.

Darüber hinaus soll das Buch aber auch eine ganz praktische Anleitung sein, wie im besten Sinne anregende Lernsituationen geschaffen werden können.

- Wie gelingt ein guter Einstieg?
- Welche Präsentationstechniken und welche Medien dienen einer teilnehmerorientierten Seminargestaltung?
- Welche Methoden dienen einer motivierenden Lernatmosphäre?
- Wie gelingt es, eine aktivierende Lernumgebung zu schaffen?
- Welche Möglichkeiten gibt es für einen gelungenen Seminarabschluss?
- Und welche Rolle spielen die Neuen Medien in Seminar und Training?
- Wie verändert E-Learning die Rolle des Seminarleiters?

1 Einleitung

Seminare, Trainings, Workshops – auf welchen Bereich auch immer man sein Augenmerk richtet, die Erwachsenenbildung hat heute – trotz sinkender Budgets – ihren festen Platz sowohl in der freien Weiterbildungslandschaft als auch in den Unternehmen. Seit in den 60er Jahren der Bildungsnotstand in Deutschland ausgerufen wurde, hat sich in diesem Bereich grundsätzlich nicht viel geändert. Beschleunigte Innovationszyklen, demografischer Wandel und rascher Wissensverfall in allen Bereichen machen im Gegenteil lebenslanges Lernen in noch größerem Umfang unverzichtbar.

Die konsequente, permanente Fortbildung ist zu einer unentbehrlichen Voraussetzung zur Arbeitsplatzsicherung und zur aktiven Teilnahme an gesellschaftlichen Prozessen in allen Bereichen geworden.

Obwohl diese Erkenntnisse nicht neu sind und das Postulat des lebenslangen Lernens bereits in den 60er und 70er Jahren auf europäischer Ebene diskutiert wurde¹, gibt es bis heute keine allgemein anerkannten Strukturen für die Umsetzung des lebenslangen Lernens.

Ebenso fehlt es an anerkannten Ausbildungen, die in kurzer Zeit einerseits das notwendige pädagogisch-psychologische Wissen und andererseits praxisorientierte Hilfen und Anleitungen liefern, wie Seminare methodisch-didaktisch aufbereitet sein sollten, um optimale Lernerfolge erzielen zu können. Darüber hinaus wird oft der Aspekt vernachlässigt, dass Seminare, Trainings oder Workshops in soziale, ökonomische und persönliche Zusammenhänge eingebettet sind, die bei der Seminarentwicklung und -durchführung unbedingt berücksichtigt werden müssen.

Seminare und Trainings zu leiten bedeutet weit mehr, als nur Fachwissen bereitzustellen.

Um so genannte offene Seminare auf dem freien Weiterbildungsmarkt erfolgreich platzieren zu können, müssen Trainer das Segment, das sie bearbeiten möchten, sehr genau kennen. Sie müssen Bedarfe ausfindig machen und im Rahmen eines kleinen Benchmarkings herausfinden, welches Alleinstellungsmerkmal ihres Angebots für Interessenten besonders attraktiv ist. Trainer und Seminarleiter müssen einen guten Einblick in die Wünsche und Bedürfnisse, die Motive und Erwartungen ihrer Zielgruppe haben. Sie sollten die Zusammenhänge kennen, die Teilnehmer dazu bewegen, ihr Seminar zu besuchen. Im freien Weiterbildungsmarkt ist die Konkurrenz sehr groß, reine "Vermittler" werden ihren Platz dauerhaft nicht etablieren können.

Für geschlossene Seminare, die innerhalb eines Betriebs stattfinden, ist es nicht nur von Bedeutung, welche Ziele die Teilnehmer verfolgen, sondern auch, was sich das Unternehmen bzw. die Personalabteilung von einem Seminar verspricht und in welchem Ausmaß diese Ziele miteinander vereinbar sind. Daher muss besonders in Unternehmen der Analysephase und den Zielvereinbarungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Ob Seminare für den Trainer erfolgreich waren, hängt nicht zuletzt von der Überprüfbarkeit der

¹ Europarat, 1971

Lernziele ab. Sind die Ziele evaluierbar und die positiven Auswirkungen für das Unternehmen transparent, so ist die Wahrscheinlichkeit von Folgeaufträgen besonders hoch.

Die heute angemessenen und erfolgreich praktizierten Vermittlungsformen der Erwachsenenbildung ähneln in ihrem Ablauf Beratungssituationen. Die Teilnehmer kommen mit einer bestimmten Problematik ins Seminar, für deren Lösung sie die Hilfe und das Fachwissen des Trainers in Anspruch nehmen.

Der Seminarleiter hat dabei die Aufgabe, sich auf seine „Klienten“ und ihre Bedürfnisse einzustellen. Die Teilnehmer entscheiden autonom, aber abhängig von zahlreichen, oft unbewussten Einflussfaktoren, wann sie genug wissen und ob sie das Feedback und die angebotenen Ratschläge beherzigen und ob sie ihre Einstellung und ihr Verhalten ändern möchten. Es wird also eher an gemeinsamen Problemlösungsstrategien gearbeitet, als Wissen 1:1 weitergereicht. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Praxistransfer durch die Teilnehmer.

Bei den Teilnehmern handelt es sich um erwachsene Menschen, die gewohnt sind, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und ihre Arbeitsabläufe selbst zu planen und zu organisieren. Den Seminarteilnehmern kommt zunehmend eine größere Verantwortung für den eigenen Lernerfolg zu. Durch die stärkere Eigenverantwortung wird das Lernen für den Einzelnen effizienter, denn er bestimmt, welche Teile für ihn besonders wichtig sind und welche Inhalte er für sich nutzbar machen kann.

Voraussetzungen für das Gelingen solcher Lernprozesse sind pädagogisch-psychologische Kenntnisse der Trainer und die Einhaltung adäquater didaktischer Prinzipien.

In diesem Buch werden die Begriffe Seminar und Training synonym benutzt, da die behandelten Themen für beide Formen der Erwachsenenbildung relevant sind. Auch im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff „Seminar“ häufig gleichbedeutend mit dem Begriff „Training“ verwendet. Diese Betrachtungsweise ist nicht unbedingt falsch, da der Begriff Seminar zu einer Art Überbegriff für Veranstaltungen in der Erwachsenenbildung geworden ist. In der Konsequenz werden in diesem Buch auch die Begriffe Trainer, Dozent und Seminarleiter synonym benutzt.

Die verschiedenen Formen der Weiterbildung beinhalten in der Praxis Elemente der jeweiligen anderen Seminarform – allerdings in unterschiedlicher Gewichtung. Daher erscheint es sinnvoll, diese beiden Formen kurz zu differenzieren:

Bei einem Seminar steht die Vermittlung fachlichen oder methodischen Wissens im Vordergrund. Es ähnelt in diesem Sinne einer klassischen Schulungsveranstaltung, bei der sich die Teilnehmer das Wissen des Seminarleiters aneignen. Seminare enden häufig mit einem Test oder einer Abschlussprüfung. Der Erfolg des Seminars hängt in hohem Maße von den didaktischen Fähigkeiten des Seminarleiters ab. Es ist seine Aufgabe, die Inhalte so spannend und interessant zu vermitteln, dass die Teilnehmer interessiert am Lerngeschehen teilhaben.

Bei einem Training stehen dagegen Erwerb bzw. Veränderung von speziellen Verhaltensweisen im Vordergrund. Anders als beim Seminar im engeren Sinne geht es im Training um die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires mittels konkreter Übungen, weniger

um den reinen Wissenserwerb. Der Hauptunterschied zum Seminar besteht darin, dass neben der kognitiven Erfassung der Inhalte – vor allem – die Einübung bzw. das praktische Training im Vordergrund steht. Im Training überwiegen daher Methoden wie aktive Übungen und Rollenspiele. Sie bieten Teilnehmern die Möglichkeit, neue Verhaltensweisen zu erproben. Sie können ihre Wirkung auf andere überprüfen und gefahrlos Situationen testen, die im beruflichen Alltag mit Risiken verbunden sein können.

Beispiel

Bei einem Kommunikationstraining genügt es nicht, den Teilnehmern einige allgemeingültige Kommunikationsregeln an die Hand zu geben. Vielmehr ist es die Aufgabe des Trainers, jedem einzelnen Teilnehmer Feedback über seine individuellen Stärken und Schwächen aufzuzeigen. Mit Hilfe konkreter Übungen können dann Strategien für die persönliche rhetorische Überzeugungskraft erarbeitet werden.

Neben diesen klassischen Seminarformen ist inzwischen eine weitere Form des Lernens aus Unternehmen und dem freien Weiterbildungsmarkt nicht mehr wegzudenken: das E-Learning. Immer häufiger kombinieren Unternehmen die klassischen Präsenzseminare mit den neuen Möglichkeiten des E-Learnings. Das bedeutet für Trainer, dass sie die innovativen Möglichkeiten dieser Lernform kennen sollten. Online-Tutorien, Chats und das virtuelle Klassenzimmer dürfen für Trainer heute keine Fremdwörter mehr sein. Daher werden in diesem Buch auch die wichtigsten E-Learning-Grundlagen vermittelt. Von Trainern wird erwartet, dass sie in der Lage sind, Kurse auch als Tele-Tutoren zu begleiten. Das Buch liefert eine kurze Einführung darüber, was unter E-Learning verstanden wird, welche methodisch-didaktischen Besonderheiten damit verbunden sind und über welche besonderen Kompetenzen Seminarleiter und Trainer verfügen sollten.

Ein wichtiges Thema darf u.E. auf keinen Fall fehlen: das Thema Bildungscontrolling. Das Bildungscontrolling spielt insbesondere in großen Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. Seminare, Trainings oder Seminarreihen bedeuten immer eine hohe Investition. Daher gehört zur Seminarentwicklung heute die Erstellung einer Kosten-Nutzen-Analyse. Sie sollte die fundierte Grundlage zur Investitionsentscheidung für das Unternehmen darstellen.

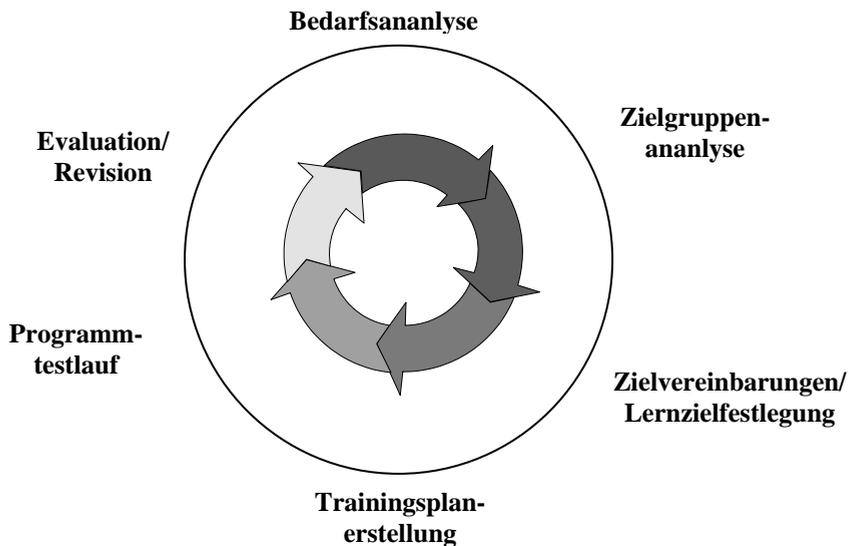
2 Die 6 Schritte der Seminarentwicklung

In diesem Kapitel geht es um die Rahmenbedingungen und das didaktische Vorgehen bzw. die so genannte Ablauforganisation, die für die Seminarentwicklung sinnvoll erscheint. Die Notwendigkeit der strukturierten didaktischen Vorgehensweise ist insbesondere für die betriebliche Weiterbildung, aber keineswegs nur da, von großer Bedeutung, weil die Kosten-Nutzen-Frage von Bildungsmaßnahmen hier eine zentrale Rolle spielt. Darüber hinaus stoßen von Vorgesetzten „verordnete“ Seminare häufig auf Widerstände und Akzeptanzprobleme.

Eine strukturierte Vorgehensweise erleichtert die Seminargestaltung und unterstützt die Möglichkeiten der Qualitätssicherung. Das Modell der 6 Schritte der Seminarentwicklung sorgt für alle Beteiligten für die nötige Transparenz und gewährleistet Planungssicherheit.

Oftmals werden Aspekte vernachlässigt, die in der Praxis über Erfolg oder Misserfolg der Entwicklung entscheiden können, aber oft als nicht von primär didaktischer Natur betrachtet werden: die Frage der Ressourcen, d.h. welche Mittel stehen zur Verfügung und wie sich deren Einsatz optimieren lässt. Auch diese Fragen gilt es im Vorfeld - also der Analysephase - mit zu klären.

Insbesondere für die Erstellung maßgeschneiderter Bildungsmaßnahmen sind systematische Analysen notwendig, um die Effizienz der Seminare gewährleisten zu können. Das Grundmodell für die didaktische Vorgehensweise bei der Implementierung neuer Seminare in ein Unternehmen, ist das 6-stufige Ablaufmodell der Seminarentwicklung:



Auf der Grundlage dieses allgemeinen Ablaufmodells kann ein Vorgehen für die Seminarentwicklung entwickelt werden, welches die jeweils spezifischen Aspekte berücksichtigt. Da Seminare oder Trainings meistens in unterschiedliche Kontexte eingebettet sind, ist es hilfreich, die 6 Schritte der Seminarentwicklung durchzuführen, um den unterschiedlichen Ansprüchen an die verschiedenen Seminarkontexte gerecht werden zu können. Das Thema Moderation beispielsweise, kann für unterschiedliche Zielgruppen sehr unterschiedlich aufbereitet werden. So ist es z.B. erforderlich, Merkmale - wie Vorkenntnisse oder Position im Unternehmen - der Zielgruppe zu kennen, um die didaktische Vorgehensweise auf die Zielgruppe und die Lernziele abstimmen zu können.

Die Konzeption von Bildungsmaßnahmen beginnt mit der Benennung eines Bildungsbedarfs, darauf folgen die Bestimmung einer Zielgruppe und die Spezifikation von Lerninhalten und -zielen.

Mit Hilfe dieser Analysen und den Zielvereinbarungen kann dann ein Trainingsplan erstellt werden. Der Trainingsplan beschäftigt sich zum einen mit den Rahmenbedingungen, wie Zeiten, Räumlichkeiten, Technik etc. und zum anderen mit didaktischen Überlegungen: Welche Inhalte können mit welchen Methoden am besten vermittelt werden?

Wenn der Trainingsplan einmal steht, bietet es sich an, einen Programmtestlauf durchzuführen, um zu ermitteln, ob Ablauf und Methoden in der Praxis mit den Vorstellungen übereinstimmen. Der Kreis schließt mit der Evaluation. Sie bringt in der Regel nicht nur Erkenntnisse über den Lernerfolg, sie kann auch erste Hinweise auf weitere Bedarfe liefern bzw. zur Anpassung der Seminarinhalte führen. Dann beginnt der Kreislauf von vorne.

2.1 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse erfasst die Bedürfnisse der Teilnehmer ebenso wie die Interessen des Auftraggebers. Daher ist die Analysephase auch dazu geeignet, erste Einstellungen der Kunden zu erfassen und evtl. verdeckte Ziele der Personalentwicklung herauszufinden.

Bei der Benennung von Weiterbildungsbedarfen handelt es sich meist um allgemeine Aussagen, die es mit Hilfe einer Bedarfsanalyse zu spezifizieren gilt. Die Erkenntnis der Führungskräfte, dass z.B. dringend die Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden müssen, ist dabei wenig zielführend. Sie geben lediglich Richtziele vor; Grob- und Feinziele können auf diese Weise nicht präzisiert werden. Eine systematische Bedarfsermittlung ermöglicht die Bestimmung von Lernzielen und die Festlegung von konkreten Lerninhalten. Darüber hinaus ist sie Voraussetzung für einen erfolgreichen Lerntransfer. Die Bedarfsermittlung gibt Aufschluss darüber, welche Fähigkeiten und Kenntnisse benötigt werden, um die anfallenden Arbeitsaufgaben erfolgreich bewältigen zu können.

Bei neuen Seminarangeboten müssen daher die didaktischen Konzepte an die Bedürfnisse der Organisation und gleichzeitig an die der Teilnehmer angepasst werden. Dazu können Tätigkeitsanalysen ebenso wie Bedarfs- und Zielgruppenanalysen im Vorfeld der Bildungsmaßnahme einen entscheidenden Beitrag leisten.

In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass ohne Rücksicht auf konkreten Bildungsbedarf und Bedürfnisse der Teilnehmenden sowie ohne Einsicht der Zweckdienlichkeit Seminare durchgeführt werden. Das ist für die Akzeptanz in jedem Falle kontraproduktiv, da die Qualität und der Erfolg der Seminare auf diese Weise nicht transparent gemacht werden können. Die Bedarfsanalyse stellt somit einen bedeutenden Erfolgsfaktor für das Training bzw. Seminar dar.

Beispiel

Der Auftrag eines Unternehmens lautet: „Die Mitarbeiter sollen durch gezielte Gesprächsstrategien und Maßnahmen noch mehr auf die Bedürfnisse des Kunden und Partners eingehen können.“

Diese allgemeine Form der Bedarfsfestlegung gibt lediglich das Richtziel einer Weiterbildungsmaßnahme vor. Erst die gezielte Bedarfsanalyse ermöglicht die exakte Bestimmung von Grob- und Feinzielen für Seminare und Trainings.

Die Bedarfsanalyse muss daher genauen Aufschluss darüber geben, welchen Fähigkeiten und Kenntnisse benötigt werden, um die Arbeitsaufgaben erledigen zu können und auf welche Fähigkeiten aufgebaut werden kann. Daher gibt es verschiedene Vorgehensweisen zur Ermittlung des Bildungsbedarfs:

- Beobachtung
- strukturierte (und/oder halbstrukturierte) Befragung von Mitarbeitern, Kunden und Partnern

- unstrukturierte (und/oder halbstrukturierte) Befragung einzelner Mitarbeiter bzw. Fokusgruppen
- Literaturrecherche (z.B. Geschäftsberichte)

Wenn ein Unternehmen ein Seminar in Auftrag gibt, ist es sinnvoll, gemeinsam mit der verantwortliche Führungskraft die Bedarfsklärung durchzuführen, um mehr über die Hintergründe und vielleicht die versteckten Hoffnungen zu erfahren, die an das Seminar geknüpft werden. Diese Vorgehensweise hilft, Missverständnissen und falschen Vorstellungen vorzubeugen.

Praxistipp

- Leitfaden für ein Gespräch mit der Personalabteilung
- Wo gibt es Seminarbedarf aus Ihrer Sicht?
- Welche Hintergründe gibt es für die Entscheidung für dieses Seminar?
- Wurden bereits Fortbildungen, Seminare o.ä. zu diesem Thema durchgeführt?
- Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen?
- Welche Erfahrungen haben Ihre Mitarbeiter generell mit Schulungen, Seminaren, Fortbildungen, usw. gemacht?
- Waren diese Erfahrungen vornehmlich positiv oder negativ? (Gründe)
- Wie waren diese Maßnahmen organisiert?
- Bestehen relevante Vorkenntnisse oder betreten die Teilnehmer völliges Neuland bei der Thematik?
- Wie sieht es mit der generellen Motivation aus?
- Mit welchen Schwierigkeiten ist aus Ihrer Sicht zu rechnen?
- Was gibt es sonst noch über die Teilnehmer zu sagen?

Wenn es sich jedoch um ein offenes Seminar handelt, das komplett eigenverantwortlich gestaltet wird, empfiehlt es sich, sich in die Seminarteilnehmer hineinzusetzen, um ihre Wünsche und Bedürfnisse so genau wie möglich antizipieren zu können. Eine gründliche Literaturrecherche kann hierfür eine solide Basis darstellen.

2.2 Zielgruppenanalyse

Für die Seminarentwicklung ist die Spezifikation der Zielgruppe entscheidend, um das Lernangebot genau auf diese Zielgruppe hin zu planen zu können. Wird beispielsweise erst während des Seminars festgestellt, dass einigen Teilnehmern bestimmte Vorkenntnisse fehlen, geht im Seminar kostbare Zeit verloren, um alle Teilnehmer auf einen homogenen Wissensstand zu bringen und es wird schwer möglich, die vereinbarten Lernziele zu erreichen.

Schon die Bedarfsermittlung kann erste Informationen zur Zielgruppe enthalten, z.B. Alter und Geschlecht der Teilnehmer. Um jedoch ein möglichst präzises Bild zu erhalten, ist es unabdingbar, weit mehr Informationen über die Teilnehmer in Erfahrung zu bringen.

Dazu eignen sich u.a. Methoden wie die Befragung von Fokusgruppen, das Ausfüllen von Fragebögen und Einzelinterviews. Besonders effizient ist die Kombination verschiedener Methoden.

Die Bestimmung der Zielgruppe hat Auswirkungen auf die didaktische Gestaltung der Inhalte, die Wahl der Methoden und den Einsatz von Medien.

Grundsätzlich lassen sich Teilnehmer nach den folgenden Aspekten zu Zielgruppen zusammenfassen:

Parameter der Zielgruppenanalyse

Persönlichkeitsmerkmale:

- Alter
- Geschlecht
- Herkunft

Bildung:

- Schulabschluss
- Berufsausbildung
- Studium

Kenntnisse:

- Berufserfahrung
- Fachkenntnisse / Thematische Vorkenntnisse
- Allgemeine Erfahrung mit Fortbildungen

Tätigkeitsmerkmale (z.B.):

- Aufgaben
- Projekte
- Informationsaustausch

Motivation:

- Eigenmotivation (intrinsisch)
- Fremdmotivation (extrinsisch)

Wenn alle oder ein Großteil der Teilnehmer über dieselben Merkmale verfügen, spricht man von einer homogenen Zielgruppe. Sie erleichtert die Trainingsplanerstellung, da nicht auf unterschiedliche Vorkenntnisse Rücksicht genommen werden muss.

In der Seminarpraxis ist es jedoch häufig so, dass die Teilnehmer aus verschiedenen Altersgruppen stammen und unterschiedliche persönliche und berufliche Hintergründe aufweisen. Dann spricht man von einer heterogenen Zielgruppe.

Hier müssen Inhalte und Methoden so gewählt werden, dass sie für alle Teilnehmer gleichermaßen geeignet sind bzw. flexibel angepasst werden können. Ziel dabei ist, dass schließlich niemand über- oder unterfordert wird.

Die Motivation der Teilnehmer ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Seminar oder Training. Wenn die Lehrveranstaltung eine betrieblich verordnete Fortbildungsmaß-