



Sharon L. Bowman

Training from the Back of the Room!

65 Wege, in Trainings
Raum fürs Lernen zu schaffen

→ Aus dem Englischen von Stefan Zumbrägel

dpunkt.verlag



Lernen Sie **Sharon L. Bowman** kennen:

- professionelle Rednerin und Unternehmenstrainerin
- Personalentwicklungsberaterin und Ausbilderin für Schulbezirke und Hochschulen
- Autorin von acht populären Schulungs- und Motivationsbüchern
- Präsidentin von Bowperson Publishing & Training
- Direktorin von The Lake Tahoe Trainers Group
- Mitglied der National Speakers Association (NSA)
- Mitglied der American Society for Training and Development (ASTD)

Auf die Frage, was Sharon tut, antwortet sie: »Ich lehre Lehrer, wie man lehrt, und Ausbilder, wie man ausbildet.« Sie ist eine erfahrene Trainerin, die ihren Worten Taten folgen lässt und die Lernenden von dem Moment an, in dem sie den Raum betreten, bis zu dem Moment, in dem sie ihn wieder verlassen, einbezieht. Sie verwendet einen einzigartigen, dynamischen, informellen, praktischen Lernansatz. Ihre Kurse und Seminare sind praktisch, nützlich, einprägsam und machen Spaß. Über 70.000 ihrer ersten sieben beliebten Schulungs- und Motivationsbücher sind inzwischen im Druck. Ihr vorheriges Buch *The Ten-Minute Trainer* ist sogar einer der Bestseller von Pfeiffer.

Wenn Sie selbst einmal an einem von Sharons Schulungsprogrammen oder an einer Konferenzsitzung teilnehmen, werden Sie feststellen, dass Sie mehr stehen und sich bewegen als sitzen und zuhören. Sie werden auch feststellen, dass Sie andere lehren, was Sie wissen, und lernen, was sie wissen. Währenddessen leitet Sharon den gesamten Lernprozess aus dem Hintergrund des Raumes!

Weitere Informationen über Sharon Bowman und ihre Bücher und Ausbildungsangebote finden Sie unter www.Bowperson.com. Dort können Sie über vier Dutzend kostenlose Artikel über effektives Schulen und Lehren durchblättern und herunterladen. Sie können Sharon auch eine E-Mail an SBowperson@gmail.com schicken.

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus⁺:

www.dpunkt.plus

Sharon L. Bowman

Training from the Back of the Room!

65 Wege, in Trainings Raum fürs Lernen zu schaffen



dpunkt.verlag

Sharon L. Bowman
SBowperson@gmail.com

Lektorat: Melanie Andrisek
Lektoratsassistentz: Anja Weimer
Übersetzung: Stefan Zumbrägel
Copy-Editing: Annette Schwarz, Ditzingen
Layout & Satz: Birgit Bäuerlein
Herstellung: Stefanie Weidner
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

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.

ISBN:
Print 978-3-86490-808-8
PDF 978-3-96910-294-7
epub 978-3-96910-295-4
mobi 978-3-96910-296-1

1. Auflage 2021
Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2021
dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Copyright der amerikanischen Originalausgabe:
© 2009 by John Wiley & Sons, Inc. Published by Pfeiffer, an Imprint of Wiley, 989
Market Street, San Francisco, CA 94103-1741, www.pfeiffer.com
Title of American original: »Training From the Back of the Room!:
65 Ways to Step Aside and Let Them Learn«, ISBN 978-0-7879-9662-8
All Rights Reserved. This translation published under license with the original
publisher John Wiley & Sons, Inc.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger
Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die
Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.



Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

~ ~ ~

Meiner Tante Marnet,
Margaret Cote,
die mich wie eine Mutter liebevoll umsorgte
und mich beharrlich dazu drängte, dieses Buch
zu schreiben

~ ~ ~

Und an
Ross Barnett,
meinen Lebensgefährten, Helfer,
Ermutiger, Partner -
für alles, was er ist und tut,
um mir meine Arbeit zu ermöglichen

~ ~ ~

Vorwort

Sharon Bowman schreibt darüber, wie Trainerinnen und Trainer über das Lernen nachdenken, Lernerfahrungen planen und das Gelernte in einer Klasse oder einem Seminar vermitteln müssen. Ihre Vorschläge sind klar, einfach und vernünftig. Sie befasst sich nicht mit Behaviorismus, Flussdiagrammen, menschlichen Leistungsmodellen, Bewertungsebenen oder komplexen Lernzielen. Ihr Schreibstil ist nicht geschwollen genug, um doktrinaire Unterrichtsgestalter und akademische Lehrgestaltungsgurus anzusprechen. Wenn Sie sich also als Experten der Unterrichtsgestaltung mit all dem dazugehörigen Jargon betrachten, ist dieses Buch nichts für Sie.

Roger Schank erklärt in fünf Worten, was in der Ausbildung falsch läuft: »Es ist genau wie Schule.« Die Schule klammert sich an die Überreste einer vergangenen Ära: Die Schüler haben den Sommer über frei, um bei der Ernte zu helfen. Schulen sind im wahrsten Sinne des Wortes eine alternative Realität, die von der realen Welt abgeschottet ist, um ihre *Kunden* (alias Schülerinnen und Schüler) zu schützen und so zu garantieren, dass die Schule *außerhalb* bleibt. Die Lehrer zwingen die Schüler zum Lernen, anstatt sie dazu zu motivieren. Frischgebackene Absolventen erkennen nun den unausgesprochenen Schwindel: Außerhalb der Schulen

sind Noten bedeutungslos. Lehrerinnen und Lehrer sind die Quelle aller richtigen Antworten – kaum eine Einstellung, um kritisches Denken zu entwickeln. Am Arbeitsplatz wird Teamarbeit geschätzt, in der Schule wird das Lernen mit anderen als Betrug bezeichnet.

Die Weiterbildung hat den größten Teil dieses schlechten Gepäcks aus der Schule übernommen. Schließlich wurden jeder Lehrer und Ausbilder ein Dutzend oder mehr Jahre lang einer Gehirnwäsche unterzogen, dass dies der Weg ist, wie man lernt. Ein Beispiel: Den meisten Führungskräften ist nicht bewusst, dass es beim Führenlernen mehr braucht als Bauchgefühl. Trainer können in die gleiche Falle tappen. Ein Schulungsleiter sagte seinen Verkaufstrainern, dass ihre Boni ab sofort prozentual aus dem Umsatz ihrer ehemaligen Schulungsteilnehmer berechnet würden. »Aber dafür sind doch wir nicht verantwortlich«, klagten sie. Hallo?

Warten Sie kurz mit Ihrem ersten Urteil und begleiten Sie Sharon und mich für einen Moment. Wie lernen Menschen? Was kommt von selbst? Sie entdecken Dinge. Sie experimentieren, um zu sehen, was funktioniert. Sie beobachten andere und ahmen sie nach. Sie unterhalten sich mit ihren Kollegen. Sie finden heraus, was sie wissen müssen, um etwas zu erledigen. Sie folgen ihrem Herzen.

Es ist an der Zeit, mit dem Schulmythos zu brechen und damit zu beginnen, das zu tun, was nötig ist, um das Lernen zu fördern. Es ist an der Zeit, ...

- zum Entdecken und Ausmalen außerhalb der Linien zu ermutigen.
- Gelegenheiten zum Experimentieren zu geben und »Misserfolge« nicht zu bestrafen.
- den Menschen die Möglichkeit zu geben, voneinander zu lernen.

- Herausforderungen für Gruppen anzubieten, nicht für Einzelpersonen.
- Zeit und Raum für Gespräche mit Gleichaltrigen zu schaffen.
- Quellen zur Verfügung zu stellen, damit die Menschen auch alleine lernen können.
- Arbeitnehmern Freizeit zur Weiterbildung zu geben.

Dieses Buch bietet ein vierstufiges Modell zum Einbinden der Lernenden und untermauert es mit 65 spezifischen Interventionen. Es ist wie ein gutes Kochbuch. Aber ein gutes Kochbuch macht noch keinen guten Koch. Die Rezepte sind da, aber sie sind nur der Ausgangspunkt. Jeder Koch feilt an den Anweisungen, um das Beste aus den vorhandenen Zutaten herauszuholen. Jeder Trainer wird den Dingen seinen eigenen Stempel aufdrücken. Das ist es, was ein Profi tut.

Hier eine starke Vereinfachung von Sharons Metarezept:

- Schaffen Sie Aktivitäten, die die Aufmerksamkeit der Lernenden fesseln.
- Gehen Sie aus dem Weg. Versuchen Sie nicht, für sie zu denken.
- Ermutigen Sie die Menschen, voneinander zu lernen.

Hans Monderman ist ein niederländischer Verkehrsingenieur, der Ruhm für das erntet, was er *nicht* tut. Er ist auch berühmt für das, was er nicht mag: Verkehrszeichen. Entfernt man die Mittellinie von einer Landstraße, fahren die Verkehrsteilnehmer vorsichtiger. Wenn man eine Straße mit Schildern und Barrieren zuflastert, fühlen sich die Menschen ausreichend geschützt, um so schnell zu fahren, wie sie wollen. Wenn Sie die Menschen wie Dummköpfe behandeln, verhalten sie sich auch wie Dummköpfe. Nehmen Sie ihnen die

Stützräder ab, und sie fahren wie Erwachsene. Seit Mondermans Veränderungen gingen die Verkehrsunfälle um 30 Prozent zurück.

Folgen Sie Sharons Rat. Nehmen Sie die Stützräder ab und vertrauen Sie in die Lernfähigkeit der Menschen. Beziehen Sie sie mit ein. Sie werden die Verkehrsunfallrate nicht senken, aber ich garantiere Ihnen, dass Sie die Lernqualität verbessern werden.

Jay Cross

Internet Time Group · Berkeley, Kalifornien

www.jaycross.com

Inhaltsverzeichnis

Wichtige Informationen vorab

Aufwärmübungen für das Training from the BACK of the Room!

Das Nachschlagewerk für die 4 Cs

1 Was springt für Sie dabei raus?

Verbindungen

1.1 Stellen Sie sich vor ...

Konzepte

1.2 Wollen Sie, dass Ihre Teilnehmenden etwas hören oder dass sie etwas lernen?

1.3 Wer übernimmt das Reden?

1.4 Die Macht des Paradigmas

1.5 Dieses Buch wird Sie dahin bringen

1.6 Wie dieses Buch aufgebaut ist

1.7 Das Konzept benutzen, um das Konzept zu lehren

Konkretes Üben

Schlussfolgerungen

Bonus

Werkzeugkasten für Trainer

2 Hirnfrendliches Training

Verbindungen

2.1 Stellen Sie sich vor ...

Konzepte

2.2 Von langweilig zu nützlich

2.3 Gehirnfrendliches Lernen und Training

2.4 Positive emotionale Erfahrungen: von Emotionen zur Aufmerksamkeit beim Lernen

2.5 Multisensorische Stimulation und neue Reize: Timing und Bewegung

2.6 Unterrichtsvielfalt und Wahlmöglichkeiten: wie man möglichst viele Lernende möglichst lange erreicht

2.7 Aktive Teilnahme und Zusammenarbeit: beiseitreteten und sie währenddessen lernen lassen

2.8 Informelle Lernumgebungen: »Nicht anfassen« versus »Fühlen Sie sich wie zu Hause«

Konkretes Üben

Schlussfolgerungen

Bonus

Werkzeugkasten für Trainer

3 Die 4 Cs

Verbindungen

3.1 Stellen Sie sich vor ...

Konzepte

3.2 Die 4 Cs und Accelerated Learning

3.3 Anmerkungen zu Entwurf und Durchführung

Konkretes Üben

Schlussfolgerungen

Werkzeugkasten des Trainers

Das 4-C-Unterrichtsentwurfsmodell

Teil 1 Verbindungen

4 Was Sie über Verbindungen wissen müssen

4.1 Basis-Konzeptlandkarte für dieses Kapitel

Verbindungen

4.2 Stellen Sie sich vor ...

Konzepte

4.3 Lernende mit anderen Lernenden verbinden

4.4 Lernende mit dem Thema verbinden

4.5 Lernende mit ihren eigenen Lernzielen verbinden

4.6 Lernende mit den Lernergebnissen verbinden

4.7 Der serielle Positionseffekt (Primacy-Regency-Effekt)

4.8 Verbindungen, nicht Eisbrecher

Konkretes Üben

Schlussfolgerungen

Bonus

Werkzeugkasten für Trainer

5 Warm-up-Aktivitäten

5.1 Was ist ein Warm-up?

5.2 Was bewirkt ein Warm-up?

5.3 Vorbereitung

5.4 Fünf Warm-up-Aktivitäten

Sie sind dran!

6 Schnellstart-Aktivitäten

6.1 Was ist ein Schnellstart?

6.2 Was bewirkt ein Schnellstart?

6.3 Vorbereitung

6.4 Fünf Schnellstart-Aktivitäten

Sie sind dran!

7 Eröffnungsaktivitäten

7.1 Was ist eine Eröffnung?

7.2 Was geschieht bei einer Eröffnung?

7.3 Vorbereitung

7.4 Fünf Eröffnungsaktivitäten

Sie sind dran!

Teil 2 Konzepte

8 Was Sie über Konzepte wissen müssen

8.1 Flussdiagramm-Konzeptkarte für dieses Kapitel

Verbindungen

8.2 Stellen Sie sich vor ...

Konzepte

8.3 Lehren Sie nur die unbedingt notwendigen Informationen

8.4 Grafische Organisatoren zur Verfügung stellen

8.5 Die Zehn-Minuten-Regel anwenden

8.6 Interaktive Vortragsstrategien verwenden

8.7 Eine-Minute-Reviews integrieren

Konkretes Üben

Schlussfolgerungen

Werkzeugkasten für Trainer

9 Konzeptlandkarten

9.1 Was ist eine Konzeptlandkarte?

9.2 Was ist die Wirkung einer Konzeptlandkarte?

9.3 Vorbereitung

9.4 Fünf Konzeptlandkarten

Sie sind dran!

10 Interaktive Vortragsstrategien

10.1 Was ist ein interaktiver Vortrag?

10.2 Was bewirkt ein interaktiver Vortrag?

- 10.3 Vorbereitung
- 10.4 Fünf interaktive Vortragsstrategien
Sie sind dran!

11 Puzzleaktivitäten

- 11.1 Was ist ein Puzzle?
- 11.2 Welche Wirkung hat ein Puzzle?
- 11.3 Vorbereitung
- 11.4 Fünf Puzzleaktivitäten
Sie sind dran!

12 Lernstationen

- 12.1 Was ist eine Lernstation?
- 12.2 Was macht eine Lernstation?
- 12.3 Vorbereitung
- 12.4 Fünf Aktivitäten für Lernstationen
Sie sind dran!
- 12.5 Beispiele für Tischstationen

Teil 3 Konkretes Üben

13 Was Sie über konkretes Üben wissen müssen

- 13.1 Zeitleisten-Konzeptlandkarte für dieses Kapitel
Verbindungen
- 13.2 Stellen Sie sich vor ...
Konzepte
- 13.3 Was das konkrete Üben nicht ist
- 13.4 Fehler sind erlaubt
- 13.5 Elemente des konkreten Übens
 - 13.5.1 Aktive Teilnahme
 - 13.5.2 Kollaborative gegenseitige Abhängigkeit
 - 13.5.3 Individuelle Verantwortlichkeit

Konkretes Üben
Schlussfolgerungen
Werkzeugkasten für Trainer

14 Lernen durch Lehren

- 14.1 Was ist Lernen durch Lehren?
- 14.2 Was bewirkt Lernen durch Lehren?
- 14.3 Vorbereitung
- 14.4 Fünf Lernen-durch-Lehren-Aktivitäten

Sie sind dran

15 Auf Fertigkeiten basierende Aktivitäten

- 15.1 Was ist eine auf Fertigkeiten basierende Aktivität?
- 15.2 Was bewirkt eine auf Fertigkeiten basierende Aktivität?
- 15.3 Vorbereitung
- 15.4 Fünf auf Fertigkeiten basierende Aktivitäten

Sie sind dran!

16 Von Lernenden entwickelte Spiele

- 16.1 Was ist ein von Lernenden entwickeltes Spiel?
- 16.2 Welche Wirkung hat ein von den Lernenden entwickeltes Spiel?
- 16.3 Vorbereitung
- 16.4 Fünf von Lernenden entwickelte Spiele

Sie sind dran!

Teil 4 Schlussfolgerungen

17 Was Sie über Schlussfolgerungen wissen müssen

- 17.1 Hamburger-Diagramm für dieses Kapitel

Verbindungen

17.2 Stellen Sie sich vor ...

Konzepte

17.3 Von den Lernenden erstellte Zusammenfassungen

17.4 Evaluationen mit Fokus auf die Lernenden

17.5 Von Lernenden erstellte Aktionspläne

17.6 Von Lernenden geleitete Feiern

Konkretes Üben

Schlussfolgerungen

Werkzeugkasten für Trainer

18 Von Lernenden geleitete Zusammenfassungen

18.1 Was ist eine von Lernenden geleitete Zusammenfassung?

18.2 Welche Wirkung haben von Lernenden geleitete Zusammenfassungen?

18.3 Vorbereitung

18.4 Fünf von Lernenden geleitete Zusammenfassungen

Sie sind dran

19 Evaluationsstrategien

19.1 Was ist eine Evaluierung?

19.2 Was bewirkt eine Evaluation?

19.3 Vorbereitung

19.4 Fünf Evaluationsstrategien

Sie sind dran!

20 Feiern

20.1 Was ist eine Feier?

20.2 Was bewirkt eine Feier?

20.3 Vorbereitung

20.4 Fünf Feieraktivitäten

Sie sind dran!

Nützliche Informationen zum Schluss

21 Das Geheimnis des Lernens im Erwachsenenalter

- 21.1 Es war einmal
- 21.2 Pädagogik versus Andragogik
- 21.3 Erwachsene versus Kinder
- 21.4 Von »Wie lernen Erwachsene?« hin zu »Wie lernen Menschen?«
- 21.5 Übertragen Sie es auf Ihre Arbeit

22 Beginnen Sie mit dem Ende

- 22.1 Was Sie sehen, ist das, was sie gelernt haben
- 22.2 Was sie unbedingt wissen müssen
- 22.3 Verwenden Sie die Formel
- 22.4 Echte Ergebnisse bei echtem Training
- 22.5 Zurück zum Anfang

23 Weck sie auf! Zehn Tipps für interaktives E-Learning

- 23.1 Die Tipps in die Tat umsetzen

24 Epilog der Autorin

- 24.1 Die Orangensaft-Kur
- 24.2 Seien Sie selbst die Veränderung, die Sie anstreben
- 24.3 Lehren ist Lernen, Lernen ist Lehren

25 Gute Quellen

- 25.1 Anmerkung der Autorin
- 25.2 Bücher, die man kennen muss: die fünf besten Bücher aus Sicht der Autorin

25.3 Quellen, die in Training from the BACK of the Room!
zitiert wurden

25.4 Weitere Ressourcen

25.5 Zusätzliche Quellen

25.5.1 Internetseiten

25.5.2 Magazine and Newsletter (auf
Abonnementbasis)

25.5.3 Kataloge

Ein Wort des Dankes

Index

Wichtige Informationen vorab

Aufwärmübungen für das Training from the BACK of the Room!

Willkommen zu einer ganz anderen Art des Lernens! Bevor Sie mit der Lektüre dieses Buches beginnen, sollten Sie sich überlegen, eines oder mehrere der folgenden Warm-ups durchzuführen. Sie werden Ihrem Gehirn einen Vorsprung verschaffen, während Sie die Konzepte und Aktivitäten im *Training from the BACK of the Room!* erkunden! Die Aufwärmübungen werden im ersten Teil ausführlich erklärt. Viel Spaß beim Lernen!

1. Führen Sie eine kurze Internetsuche durch zu allem, was mit kognitiver Neurowissenschaft zu tun hat oder damit, wie das menschliche Gehirn lernt. Machen Sie sich ein paar Notizen zu Ihren Ergebnissen und vergleichen Sie die Informationen im Internet mit dem, was Sie in diesem Buch lesen. Notieren Sie sich auch die URLs einiger anderer Internetseiten, die Sie entdecken und die es wert sein könnten, angeschaut zu werden.
2. Befragen Sie eine Person, die Ihrer Meinung nach ein Experte in irgendeinem Aspekt des Lernens, Lehrens oder der Ausbildung ist. Finden Sie heraus, was Sie dieser Person zufolge auf jeden Fall über effektives Training wissen sollten. Vergleichen Sie das, was der Experte für wichtig hält, mit den Konzepten in diesem Buch. Besprechen Sie diesen Vergleich mit einem Kollegen, der auch Trainings hält.

3. Wählen Sie ein Buch über Ausbilden aus, das Sie bereits gelesen haben, und vergleichen Sie dessen Hauptgedanken mit denen in diesem Buch. Schreiben Sie eine Zusammenfassung Ihres Vergleichs auf. Teilen Sie diese einem Kollegen oder einer Kollegin mit und diskutieren Sie, ob Sie mit den Ideen beider Bücher übereinstimmen oder nicht sowie Ihre Gründe hierfür.
4. Machen Sie eine kurze Liste von allem, was Sie über die besten Lehr- und Trainingsmethoden wissen oder zu wissen glauben. Kehren Sie zu Ihrer Liste zurück, nachdem Sie dieses Buch gelesen haben, und entscheiden Sie, ob Sie etwas von dem, was Sie geschrieben haben, ändern wollen oder nicht. Vielleicht möchten Sie Elemente auf Ihrer Liste hinzufügen, löschen oder bearbeiten.

Das Nachschlagewerk für die 4 Cs

Es handelt sich hierbei um eine Kurzanleitung für das Unterrichtsdesign- und -umsetzungsmodell, das die Grundlage dieses Buches bildet. Während der Lektüre dieses Buches werden Sie dieses Modell entdecken, während Sie lernen, es in Ihren eigenen Trainings anzuwenden.

Connections (Verbindungen)

Die Lernenden stellen Verbindungen her zwischen dem, was sie über das Trainingsthema bereits wissen oder zu wissen glauben, und dem, was sie lernen werden, was sie lernen wollen, sowie zueinander.

Concepts (Konzepte)

Die Lernenden nehmen neue Informationen auf multisensorische Weise auf: Sie hören, sehen, diskutieren, schreiben, reflektieren, stellen sich vor, nehmen teil und lehren andere.

Concrete Practice (Konkretes Üben)

Die Lernenden üben die neuen Fertigkeiten aktiv oder sie beteiligen sich an einer aktiven Überprüfung des neu erlernten Wissens.

Conclusions (Schlussfolgerungen)

Die Lernenden fassen zusammen, was sie gelernt haben, werten es aus, feiern es und erstellen Aktionspläne dafür, wie sie das neue Wissen oder die neuen Fertigkeiten nach dem Ende des Trainings einsetzen wollen.

1 Was springt für Sie dabei raus?

Bringen Sie die Lernenden zum Arbeiten.

*Michael Allen
Michael Allen's Guide to e-Learning, 2003, S. 161*

Verbindungen

Eine Minute für die Verbindungen

Schnellstart

Hier ist die Eine-Millionen-Dollar-Frage für Trainings. Kreisen Sie die Antwort ein, die am ehesten auf Sie zutrifft, und lesen Sie dann, was sie Ihnen verrät:

Womit verbringen die Lernenden während Ihrer Trainings die meiste Zeit?

- A. Lesen von Texten, Handouts, Folien oder Handbüchern
- B. Ihnen zuhören
- C. Anschauen von Grafiken auf Folien, Fernseh- oder Computerbildschirmen
- D. Besprechen von Konzepten oder Üben von Fertigkeiten
- E. sich gegenseitig unterrichten und voneinander lernen

▪ **Antwort A**

Lesen von Texten, Handouts, Folien oder Handbüchern. Das macht es Ihnen vielleicht einfach, ist aber schade für Ihre Lernenden. Wenn Sie Lernen als die Fähigkeit definieren, sich Informationen einzuprägen und sie in irgendeiner Weise zu nutzen, dann ist Lesen für die meisten Menschen eine der am wenigsten effektiven Lernmethoden.

▪ **Antwort B**

Ihnen zuhören. So interessant Sie Ihre Vorträge auch finden, die meisten Leute erinnern sich nur sehr wenig an Gehörtes, besonders wenn sie die Informationen nicht sofort anwenden. Ja, der eher auditive Lerntyp mag sich damit begnügen, bloß dazusitzen und zuzuhören. Und Ihren Vortrag mit Geschichten, Metaphern, Analogien und Humor anzureichern, macht Ihre Botschaft definitiv einprägsamer. Aber Zuhören bedeutet nicht Lernen, auch wenn Sie Ihren Vortrag sehr unterhaltsam gestalten.

▪ **Antwort C**

Anschauen von Grafiken auf Folien, Fernseh- oder Computerbildschirmen. Dies ist ein Fortschritt gegenüber Lesen oder Hören, insbesondere wenn die verwendeten Medien mit Bildern wie Videoclips, Abbildungen, Fotos, Zeichentrickfilmen, Symbolen und Ähnlichem aufgelockert sind. In diesem Fall werden die Informationen bildreicher und somit leichter zu merken.

▪ **Antwort D**

Besprechen von Konzepten oder Üben von Fertigkeiten. Jetzt gehen Sie in die richtige Richtung. Jedes Mal, wenn Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Trainings Konzepte diskutieren und Fertigkeiten üben, steigern sie den eigenen Lernerfolg drastisch. Darüber hinaus sind sie in der Lage, sich die neuen Informationen länger zu merken bzw. sie zu nutzen.

▪ **Antwort E**

Sich gegenseitig unterrichten und voneinander lernen. Sie sind den meisten Lehrenden um Lichtjahre voraus, weil Sie wissen, dass das Unterrichten einer anderen Person eine der wirkungsvollsten Arten ist, selbst zu lernen. Wenn Sie es den Lernenden ermöglichen, sich gegenseitig zu unterrichten und voneinander zu lernen, so verbessert dies deren eigenes Selbstvertrauen, ihre Kompetenz und ihre Fähigkeit, das Gelernte anzuwenden und auch wirklich zu beherrschen.

Es geht in diesem Buch darum, den Lernenden die Möglichkeit zu geben, ihre persönliche Art, zu lernen, aktiv mitzugestalten. Wenn Sie die Lernenden bereits von dem Moment an einbeziehen, in dem diese den Raum betreten, bis zu dem Augenblick, in dem sie ihn wieder verlassen, kann Sie dieses Buch in dem, was Sie bereits richtig machen, unterstützen. Wenn Sie bisher die Lernenden nicht während des gesamten Schulungsprozesses einbeziehen, können Sie mit diesem Buch lernen, wie Sie mehr aus dem Hintergrund agieren, indem Sie den Fokus von sich als Trainer wegnehmen und den Teilnehmenden erlauben, die Verantwortung für ihr eigenes Lernen zu übernehmen.

1.1 Stellen Sie sich vor ...

Sie haben gerade ein dreitägiges Train-the-Trainer-Programm abgeschlossen, in dem Sie gelernt haben, wie man effektive Schulungen konzipiert und durchführt. Aber Sie haben nicht im Sitzen gelernt. Sie haben auch nicht gelernt, indem Sie passiv einem Vortrag zuhörten, während Sie sich eine Reihe von PowerPoint-Folien ansahen. Stattdessen haben Sie an kurzen, schnellen Lernaktivitäten teilgenommen, von dem Moment an, als Sie den Raum betraten, bis zum Ende des Trainings. Das meiste von dem, was Sie gelernt haben, war ein Ergebnis von gemeinsamen Aktivitäten mit anderen Lernenden. Immer mal wieder sprach die Ausbilderin Marcia etwa zehn Minuten lang, währenddessen haben Sie die wichtigsten Informationen auf Notizblättern festgehalten, die Karikaturen, Fotos und andere themenbezogene Bilder enthielten. Auf jeden zehnminütigen Vortragsabschnitt folgte eine kurze Wiederholung.

Ihnen fiel eine Reihe von ungewöhnlichen Dingen auf. Zum Beispiel hielt sich Marcia oft im hinteren Teil des Raumes auf, während Sie und die anderen Schulungsteilnehmer im Rampenlicht standen. Im Laufe der Schulung standen mehrmals verschiedene Gruppen vorne im Raum und leiteten eine Präsentation, Diskussion oder eine Aktivität, die neue Konzepte einführte. Während Sie Ihre Aufmerksamkeit hauptsächlich auf die anderen Teilnehmer richteten, lernten Sie voneinander und brachten sich gegenseitig die Inhalte des Train-the-Trainer-Programms bei.

Sie bemerkten auch, dass Marcia das, was sie predigte, ebenfalls selbst anwendete. Sie sagte Ihnen nie, dass etwas wichtig ist, und gab Ihnen dann keine Zeit, es zu üben. Sie hat Sie auch nicht mit Dutzenden von Folien gelangweilt, während sie Ihnen vermittelte, dass Sie Ihre Schulungsteilnehmer nicht langweilen sollen.

Ihre wichtigste Beobachtung jedoch: Marcia tat nicht so, als sei sie die Einzige, die über den Lehrinhalt Bescheid wüsste, während Sie nur anwesend sein und zuhören sollten. Stattdessen gab sie Ihnen und den anderen Teilnehmenden reichlich Gelegenheit, über das zu sprechen, was Sie bereits über effektives Training wussten, sich zu vernetzen und bewährte Praktiken auszutauschen. Sie arbeiteten hart und nahmen eine enorme Menge an neuen Informationen in sich auf, weil Sie an jedem Schritt aktiv beteiligt waren.

Konzepte

1.2 Wollen Sie, dass Ihre Teilnehmenden etwas *hören* oder dass sie etwas *lernen*?

Dies ist die zweite Eine-Millionen-Dollar-Frage. Und wahrscheinlich die wichtigste, die Sie sich als Trainer jemals stellen werden: »Will ich, dass sie es *hören*, oder will ich, dass sie es *lernen*?« Ihre Antwort auf diese Frage ist entscheidend, da sie sich auf den Erfolg jedes Schulungsprogramms auswirken wird, das Sie entwerfen und durchführen.

Wenn die Vermittlung von Inhalten Ihr Ziel ist, dann ist die Vorlesung die schnellste, einfachste und zeiteffizienteste Art dafür. Schließlich ist nicht das Lernen das Hauptziel, sondern die Präsentation der Inhalte vor Ihren Lernenden.

Wenn aber *Lernen* Ihr Ziel ist, d.h. die Lernenden in die Lage zu versetzen, sich an die Informationen, die Sie ihnen geben, zu erinnern und sie zu nutzen, dann wird Zuhören sie nicht dahin bringen. Was sie dorthin führt, sind Engagement und Beteiligung während des gesamten

Trainings – hohes Interesse, inhaltsbezogene, körperlich aktive Beteiligung –, in der die Teilnehmenden lehren und voneinander lernen. Genau dabei wird Ihnen dieses Buch helfen.

1.3 Wer übernimmt das Reden?

Wenn Sie wirklich wollen, dass sich Ihre Teilnehmer die Konzepte aus Ihrem Training merken und sie anwenden können, werden Sie sich eine letzte Eine-Millionen-Dollar-Frage stellen müssen: »Wer redet in meinen Trainings am meisten?«

Um diese Frage zu beantworten, bedarf es einer gehörigen Portion Ehrlichkeit, denn die meisten Trainer denken, dass sie nur wenig Zeit mit Vorträgen verbringen, während die Statistiken das Gegenteil zeigen. Untersuchungen aus einer Vielzahl von Internetartikeln zu diesem Thema zufolge verwenden die meisten Schulungsleiter etwa zwei Drittel eines Ausbildungsprogramms für Vorträge, auch wenn sie eigentlich glauben, nicht die ganze Zeit alleine zu sprechen. »Tatsächlich scheint fast jeder die Tendenz zu haben, die Präsentation von Inhalten als die natürliche, angemessene und wichtigste Art und Weise zu betrachten« (Allen, 2003, S. 189).

Ausprobieren: Stoppen Sie die Zeit

Wenn Sie das nächste Mal an einer Weiterbildungsveranstaltung teilnehmen – einer Präsentation, einer Konferenz, einem Kurs, einem Workshop oder einem Training –, notieren Sie sich die Gesamtzeit, die der Vortragende oder Trainer spricht, im Vergleich zu der Zeit, die Sie und die anderen Teilnehmer sprechen. Wie nahe kommt der Trainer der Zwei-Drittel-Zahl? Egal wie gut die Absichten des Trainers sind oder wie interessant er auch sein mag, er konzentriert sich *nicht* auf das Lernen, wenn er die meiste oder gar die ganze Zeit spricht. Es geht hier nicht darum, dies zu verurteilen. Nicht in allen Bereichen der Weiterbildung steht das Lernen im Mittelpunkt. Oft ist das Ziel lediglich die Vermittlung von Inhalten. Sie müssen den Unterschied kennen

und dann sicherstellen, dass Ihre Trainings Lernerfahrungen sind und nicht nur der reinen Vermittlung von Inhalten dienen.

Um den Lernerfolg zu steigern, geben Sie den Lernenden also Zeit, zu diskutieren, zu hinterfragen, sich zu bewegen, zu handeln, teilzunehmen, zu lehren und voneinander zu lernen. So einfach ist das - und gleichzeitig so kompliziert. Es ist einfach, weil es offensichtlich erscheint und Sinn ergibt. Es ist kompliziert, denn um Verhaltensweisen (z.B. die Art, wie man gewöhnlich unterrichtet) signifikant zu ändern, muss man zuerst seine eigenen Ansichten über diese Verhaltensweisen ändern. Andernfalls werden die Verhaltensänderungen nicht von Dauer sein.

1.4 Die Macht des Paradigmas

Die Veränderung von Überzeugungen wird allgemein als Paradigmenwechsel bezeichnet. Das Verhalten eines Trainers - z.B. wie ein Trainer in der Regel Lehrinhalte aufbaut und vermittelt - ändert sich beispielsweise nur dann, wenn das zugrunde liegende Paradigma, das für das Verhalten verantwortlich ist, verändert wird.

Eines der mächtigsten Paradigmen, das von der Mehrheit der Ausbildungsfachleute vertreten wird, ist nach wie vor: Ausbilder sprechen, Lernende hören zu. Ich wiederhole diese Tatsache, weil sie die alltägliche Realität in den meisten Ausbildungsprogrammen widerspiegelt. Trotz aller Bücher und Forschungsergebnisse, die uns heute über die Bedeutung des Einbeziehens der Lernenden in den Lernprozess vorliegen, redet die Mehrheit der erwachsenen Ausbilder (Ausbilder in Unternehmen und Pädagogen gleichermaßen) immer noch die meiste Zeit, während die Lernenden die meiste Zeit zuhören - selbst, wenn dieselben Ausbilder und Lehrer ein Lippenbekenntnis