

Sabine Prohaska

# Training in der Praxis

Trainerkompetenz auf den Punkt gebracht

Sabine Prohaska  
**Training in der Praxis**  
Trainerkompetenz auf den Punkt gebracht



[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)



[blogweise.junfermann.de](http://blogweise.junfermann.de)



[www.facebook.com/junfermann](http://www.facebook.com/junfermann)



[twitter.com/junfermann](https://twitter.com/junfermann)



[www.youtube.com/user/Junfermann](http://www.youtube.com/user/Junfermann)



[www.instagram.com/junfermannverlag](http://www.instagram.com/junfermannverlag)

SABINE PROHASKA

# TRAINING IN DER PRAXIS

TRAINERKOMPETENZ AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Junfermann Verlag  
Paderborn  
2017



Copyright	© Junfermann Verlag, Paderborn 2017
Coverfoto	© dyageleva – fotolia.com
Covergestaltung / Reihentwurf	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Satz & Layout	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

ISBN 978-3-95571-710-0

*Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:*

ISBN 978-3-95571-708-7 (EPUB), 978-3-95571-676-9 (Print),

978-3-95571-709-4 (MOBI).

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Texte, Zitate, Bilder zu finden und korrekt anzugeben. Sollten wir jemanden übersehen haben, bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.



# Inhalt

Vorwort.....	9
Einleitung.....	13
<b>1. Training und Trainer: Wovon reden wir? .....</b>	<b>17</b>
1.1 Was ist ein Training bzw. Seminar? .....	17
1.2 Verwandte Formate.....	19
1.3 Was ist ein Trainer?.....	21
1.4 Auf die Haltung kommt es an: das humanistische Weltbild und der systemisch lösungsorientierte Ansatz .....	24
1.5 Ein Trainer – fünf Berufe, fünf Kompetenzfelder.....	29
<b>2. Die Gruppe .....</b>	<b>39</b>
2.1 Was ist eine Seminargruppe? .....	39
2.2 Themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn.....	40
2.3 Prozesse in einer Seminargruppe .....	45
<b>3. Didaktik: Lehren und Lernen in Gruppen .....</b>	<b>51</b>
3.1 Neurodidaktische Grundsätze .....	53
3.2 Das didaktische Vorgehen .....	57
3.3 Die A.N.K.E.R.-Strategie® .....	59
3.4 Feedback als wichtiges Lerninstrument .....	67
<b>4. Seminarplanung und -designs .....</b>	<b>73</b>
4.1 Grundlagen der Seminarplanung.....	73
4.2 Der Seminarzyklus und seine Phasen.....	75
<b>5. Präsentieren und Moderieren .....</b>	<b>93</b>
5.1 Faktoren für eine gelungene Präsentation: die vier „Verständlichmacher“ .....	93
5.2 Garant einer erfolgreichen Präsentation: gute Vorbereitung .....	97
5.3 Gekonnter Umgang mit Präsentationsmedien .....	103
5.4 Rollenwechsel: von der Präsentation zur Moderation.....	107

<b>6. Konfliktmanagement in Seminaren .....</b>	<b>111</b>
6.1 Umgang mit Einwänden .....	111
6.2 Umgang mit Widerstand .....	113
6.3 Umgang mit Kritik.....	117
<b>7. Was mache ich, wenn .....</b>	<b>121</b>
7.1 Tipps für typische Störungen im Seminar .....	121
7.2 Lampenfieber .....	128
7.3 Typische Anfängerfehler und wie man sie vermeidet .....	130
<b>8. E-Learning .....</b>	<b>137</b>
8.1 Grundlagen .....	137
8.2 Lernen mit neuen Medien – Auswirkungen auf Trainer .....	140
<b>9. Trainer als Beruf .....</b>	<b>149</b>
9.1 Persönlichkeit eines Trainers .....	149
Danksagung.....	157
<b>ANHANG: Methoden und Übungen für unterschiedliche Seminarphasen .....</b>	<b>159</b>
Zum Warmwerden / Kennenlernen .....	159
Für den Einstieg in ein Thema .....	163
Zum Bearbeiten von Inhalten mit interaktiven Methoden .....	166
Zur Aktivierung der Teilnehmenden.....	172
Zum Abschluss .....	175
Wissenscheck.....	177
Über die Autorin.....	183

# Vorwort

Eine persönliche Anmerkung zum Thema geschlechtergerechte Sprache vorab:

Als Trainerinnen und Trainer sind wir Vorbilder und wichtige Multiplikatoren. – Das gilt nicht nur für unser jeweiliges Fachthema, sondern auch für Werte wie die Gleichstellung der Geschlechter. Die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache ist für mich ein wichtiger Aspekt unserer Arbeit mit Menschen. Der Verlag und ich haben im Zuge der Arbeit an diesem Buch darüber diskutiert. Letztendlich geht es bei einem Buchprojekt aber auch darum, den Spagat zwischen einer gendergerechten und einer leicht lesbaren Sprache zu schaffen. Daher wurde mir vom Verlag empfohlen, aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

## Wie alles begann ...

Im Jahr 1992 stieg ich eher zufällig in das Trainingsbusiness ein. Zu dieser Zeit war ich als Studentin der Psychologie an einem Nachhilfeinstitut beschäftigt. Ich erkannte dort, dass die Schüler dringend auch Wissen über das richtige Lernen brauchten, und sagte das meinem Vorgesetzten. Der fand die Idee sehr gut und meinte: „Na, dann konzipiere doch einen Kurs zum Lernen lernen für unsere Schüler!“ Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich das Abhalten von Referaten erfolgreich vermieden, aber in diesem Fall konnte ich nicht mehr entkommen. Und so trug ich mein ganzes Wissen aus dem Psychologiestudium über Neuropsychologie, Lernen, Entwicklungspsychologie und pädagogische Psychologie zusammen und konzipierte mein erstes Seminar. So kam es auch, dass die Mutter eines Schülers mich eines Tages bat, diesen Kurs doch auch für Erwachsene an der Volkshochschule, an der sie arbeitete, anzubieten. Damit war der Grundstein für meine Tätigkeit als Trainerin gelegt. In der Folge vermittelte ich einem bunt gemischten Auditorium mein Wissen zum Thema Lernen. Bald gab es von meinen Teilnehmern Nachfrage nach anderen Themen, und so wurde in den nächsten Jahren die Volkshochschule meine „Spielwiese“ für neue Themen, Methoden und Konzepte.

Ich erinnere mich noch gerne an meine Teilnehmenden von damals zurück, die zu meist keine Seminarerfahrung hatten und in ihrer natürlichen Art sofort einhaken, wenn sie etwas nicht verstanden. So wurde ich angehalten, die universitären Inhalte sehr einfach und punktgenau zu vermitteln und sofort den Praxisbezug herzustellen.

len. Deshalb danke ich hier all jenen, die damals meine Art der Wissensvermittlung auf so wertvolle Weise geprägt haben. Einfach, klar und praxisbezogen.

Inzwischen sind viele Jahre vergangen und ich kann mich auf meine Seminarroutine sehr gut verlassen. In meiner langjährigen Erfahrung als Trainerin habe ich mit den verschiedensten Zielgruppen und in den unterschiedlichsten Settings gearbeitet.

Ich habe gelernt, mit ungleichen Wissensständen und sehr heterogenen Gruppen zu arbeiten und Widerstände von Teilnehmenden in produktives Arbeiten umzulenken.

Nach einigen Jahren Anstellung im Trainingsbereich mit Führungs-, Projekt- und Konzepterfahrung entschied ich mich schließlich für die Selbstständigkeit. Ein weiterer Meilenstein meiner Reifung als Trainerin. Von diesem Moment an befand ich mich nicht mehr im geschützten Rahmen eines Instituts. Ich war plötzlich mit der Aufgabe konfrontiert, mich selbst gut zu vermarkten, und lernte die Bedeutung der eigenen „Markenbildung“ für die erfolgreiche Selbstständigkeit kennen.

Rückblickend, auch aus der Sicht der Trainerlehrgänge, war und ist mir ein hoher Qualitätsstandard wichtig. Dazu gehört zum Beispiel eine gut durchdachte Seminar-konzeption, das grundlegende Wissen um die Funktionsweise unseres Gehirns, die daraus folgenden didaktischen und methodischen Vorgangsweisen, das Lernen mit Spaß und Humor und die Nutzung der Ressource „Gruppe“.

Ich bin sehr dankbar dafür, seit 2004 mein gesammeltes Wissen in den Trainerausbildungen und in diesem 2009 erstmals erschienenen, 2016 vollkommen überarbeiteten und ergänzten Buch weitergeben zu können.

## **Was Sie in diesem Buch erwartet**

### ***Finden Ihres persönlichen Stils***

Hauptanliegen dieses Buches ist es, Ihnen praktisches Grundlagenwissen zur Trainertätigkeit zu vermitteln. Ausgangspunkt ist ein von mir in den 2000er-Jahren konzipiertes und seitdem weiterentwickeltes Curriculum für die Trainerausbildung und meine gesammelten Erfahrungen. Erfahrungen darüber, welches Grundlagenwissen notwendig ist, um auch mit wenig Erfahrung eigene Veranstaltungen professionell konzipieren und durchführen zu können. Vor allem aber auch Erfahrungen damit, welche typischen Fragen in dieser Anfangszeit auftauchen und nach Antworten verlangen, um die eigenen Unsicherheiten und Ängste als Trainer und Trainerin im Zaum zu halten.

## **Das humanistische Menschenbild**

Das meiner Arbeit zugrunde gelegte Menschenbild wird in diesem Buch näher erläutert. Zudem wird in den einzelnen Kapiteln immer wieder Bezug darauf genommen, da unsere Bilder im Kopf (über andere Menschen, Lehren, Lernen etc.) unser Verhalten prägen und steuern.

## **Beispiele, Tipps und Anregungen für Trainer**

Dieses Praxisbuch gibt Ihnen als Leser Einblick in mein Handwerkszeug. Mit vielen praktischen Beispielen werden Inhalte deutlich gemacht und Tipps und Anregungen für den eigenen Trainingsalltag gegeben. Dieses Buch hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, dazu ist unser Beruf zu vielfältig. Es hat aber durchaus den Anspruch, die Reflexion der eigenen Tätigkeit als Trainer anzuregen, die eigenen Seminarkonzepte zu überdenken und sie zu optimieren.

## **Praxisnah, verständlich und direkt umsetzbar**

Die einzelnen Kapitel behandeln wichtige Grundfragen der Trainertätigkeit. Entscheidend beim Verfassen der jeweiligen Abschnitte war immer, dass sie praxisnah, verständlich und direkt umsetzbar sind. Am Ende jedes Kapitels finden Sie eine Zusammenfassung („Auf den Punkt gebracht“ ✓), die Ihnen das schnelle Querlesen des Buchs erlaubt. Über diese Zusammenfassungen können Sie auch in kurzer Zeit die wichtigsten Inhalte der jeweiligen Kapitel erfassen. Darüber hinaus finden Sie im Serviceteil die zugrunde gelegte Literatur, Hinweise auf weiterführende Literatur und Weblinks zum jeweiligen Thema.

Die zahlreichen Ausbildungsgruppen waren mir extrem hilfreich im Erkennen von wichtigen Aspekten und für das Formulieren von praktischen Tipps. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön dafür an all meine Teilnehmer.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele Anregungen für Ihre eigene Tätigkeit als Trainer!



Sabine Prohaska, Wien, Juli 2017



# Einleitung

Als die Seminarteilnehmerin das Hotel betritt, fällt ihr Blick auf ein neben der Rezeption postiertes Schild mit den heutigen Veranstaltungen. Der Name des Seminaranbieters, dessen offen ausgeschriebenes Seminar sie heute besucht, findet sich neben dem Raum „Franz Josef“ im Erdgeschoss. „Erfreulich“, denkt sich die Teilnehmerin, „endlich mal wieder ein Raum mit Tageslicht.“

Der Pfeil weist den Weg zu einem Foyer mit mehreren Türen, die in verschiedene Seminarräume führen. Dazwischen finden sich an der Wand Tische mit vorbereiteten Kaffeekannen und Tassen, einer Früchteschale und Gebäck. Zwei Personen, denen sie zulächelt und zunickt, bedienen sich bereits beim Kaffee. Sie sucht die Türschilder nach dem richtigen Raum ab, dessen Tür offen steht, und tritt ein. Der Raum ist hell, freundlich und sofort fällt ihr Blick auf ein Flipchart, auf dem sie willkommen geheißen wird.

Im Raum befindet sich ein Sesselkreis und auf jedem Sessel ein Block, ein Stift, ein dicker Filzstift und ein gefalteter Karton, wahrscheinlich, um ihn mit dem eigenen Namen zu beschriften. Jetzt bemerkt sie eine Frau, allem Anschein nach die Trainee, die sie anlächelt, auf sie zukommt und freundlich begrüßt. Sie stellt sich kurz vor, heißt die Teilnehmerin willkommen, gibt ihr erste hilfreiche organisatorische Infos, geht mit ihr zum Buffettisch hinaus und stellt sie den beiden anderen Seminarteilnehmern vor.

Klar ist: Der erste Eindruck zählt. Und der ist zu Beginn eines Seminars – genauer gesagt in den Minuten davor – in der Praxis keineswegs immer so positiv wie gerade eben beschrieben. Fehlende oder schlechte Ausschilderung der Veranstaltung, Seminarraum im Keller, kein Kaffee oder Tee, geschlossene Seminartür (darf man schon eintreten oder nicht?), ein hektischer Trainer, der gerade erst die Sessel aufstellt, Material verteilt, am Laptop einzelne Folien sucht oder neu zusammenstellt, keine oder eine schroffe Begrüßung oder der Klassiker: ein nervöser Trainer, der verzweifelt auf der Suche nach dem Haustechniker ist, weil der Beamer mal wieder nicht funktioniert – wer hat das nicht selbst schon erlebt? Als Trainer, vor allem aber als Teilnehmer.

Um eine Veranstaltung professionell zu beginnen, gilt es also vieles zu bedenken. Doch selbst wenn das wie in der Anfangsszene gut gelingen sollte – was unsere Seminarteilnehmerin bei diesem ersten Eindruck nicht wahrnimmt, ist all das, was bis zu diesem Zeitpunkt schon im Vorfeld passiert ist.

Diese zahlreichen Aktivitäten im Vorfeld beginnen bei dem/n Auftragsklärungsgespräch(en), der Angebotserstellung mit Grobkonzept, Festlegung der genauen Lernziele, Konzeption des Seminars samt Inhalten, Schrittfolge, verwendeten Methoden und Übungen. Sie umfassen auch das Schreiben und Vervielfältigen eines Seminarskriptes. Und sie reichen bis hin zu der Buchung der passenden Seminarräume (manchmal), der frühmorgendlichen Anreise und dem rechtzeitigen Vorbereiten des Seminarraums, damit alles startklar ist, wenn die ersten Teilnehmer eintreffen.

All diese Aspekte gehören zu einem guten Training dazu, genauso wie die Nacharbeit mit Fotoprotokollen, Follow-up-Übungen etc. Sich dessen bewusst zu werden kann am Anfang durchaus einschüchternd wirken und leichte Überforderungsgefühle auslösen: „Werde ich das jemals können? Wie soll ich das nur schaffen?“ Ich kann Sie beruhigen. Es mögen durchaus viele Aspekte sein und natürlich dauert es am Beginn länger, die einzelnen Punkte zu konzipieren und abuarbeiten – aber es ist lernbar. So wie wir das in anderen Bereichen auch tun: Auch als Klavieranfänger starten wir nicht gleich mit einer Mozart-Sonate, sondern wir beginnen mit einzelnen Fingerübungen und den nötigen Grundlagen, bis wir uns eines Tages an die erste Etüde wagen. Zuerst erscheint sie uns unspielbar, doch haben wir sie dann einige Wochen später nach fleißigem Üben das erste Mal fehlerfrei gemeistert, ist das nicht nur ein erhabenes Gefühl, auch andere herausforderndere Etüden scheinen uns plötzlich ebenfalls beherrschbar.

## **Was es alles zu bedenken gilt, wenn man als Trainer arbeiten will**

### ***Abgrenzung zu anderen Formaten (Kapitel 1)***

Worüber reden wir eigentlich? Wer sich für das Thema Training interessiert, ist in der Literatur sofort mit einem riesigen Begriffswirrwarr konfrontiert: Lernformate wie Schulung, Kurs, Seminar, Training, Workshop oder Tagung werden wild durcheinandergewürfelt. Ebenso Bezeichnungen wie Referent, Speaker, Trainer, Moderator, Kursleiter, Coach etc. Meint das alles dasselbe oder gibt es da Unterschiede? Am Beginn zu klären, wovon genau wir reden, macht Sinn. Eine Definition und Differenzierung der Begriffe steht daher am Anfang des Buches.

### ***Die Person des Trainers (Kapitel 1)***

Dasselbe gilt für die Frage: Über wen reden wir hier? Die Arbeit als Trainer, egal ob neben- oder hauptberuflich, vereint in sich im Grunde fünf verschiedene Berufsfelder: den Pädagogen, der etwas von Lehren und Lernen und von Didaktik versteht;

den Psychologen, der über Verhaltensänderung, Gruppendynamik und Persönlichkeitsentwicklung Bescheid weiß; den Kommunikationsexperten, der rhetorische und dialogische Fähigkeiten hat, moderieren kann, aber auch den Umgang mit den gebräuchlichsten Kommunikationsmedien beherrscht; den Künstler und Kreativen, der optisch gestalten und Methoden und Übungen variieren kann. Und als fünftes Feld schließlich den Verkäufer, der sein Angebot, ein Thema und bestimmte Inhalte anderen verkaufen kann. All diese Berufsbereiche fließen beim Training zusammen, weshalb wir uns die damit verbundenen Kompetenzen zuerst überblicksartig und in den folgenden Kapiteln dann im Detail anschauen werden.

### ***Die Seminargruppe (Kapitel 2)***

Training ist Arbeit in und mit Gruppen. Anders als etwa beim Coaching, bei dem Einzelarbeit im Vordergrund steht, hat man es als Trainer immer mit einer sozialen Gruppe zu tun, was das Salz in der Suppe ausmacht, einem aber auch schon mal die Suppe versalzen kann, wenn bestimmte Situationen aus dem Ruder laufen. Die Gruppe ist der Kontext, in dem unsere Arbeit stattfindet, weshalb sie besondere Aufmerksamkeit braucht, vor allem Wissen über die Entwicklungsphasen.

### ***Lehren und Lernen (Kapitel 3)***

Wie passiert eigentlich Lernen? Trainings, Seminare etc. sind Lernformate, also sollten wir auch einige grundlegende Fragen zu Lehren, Lernen und Lernzielen besprechen, d. h. Antworten auf die Fragen finden: Wie lernen wir eigentlich und was heißt das für das Lehren und die Aufbereitung der Lerninhalte?

### ***Der Seminarzyklus (Kapitel 4)***

Versteht man Training als einen Prozess, dann geht dieser „schon lange los, bevor es eigentlich losgeht“. Er beginnt mit Entscheidungen zur eigenen Positionierung und zum eigenen Angebot, Akquisebemühungen, dem Kontakt mit dem Auftraggeber und führt über Auftragsklärung, Entwicklung eines Grobkonzepts, Angebotslegung, Detailplanung, Vorbereitungsmaßnahmen, der eigentlichen Seminardurchführung und Nachbesprechung bis hin zu etwaigen Follow-ups und Folgeaufträgen. Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen folglich die Fragen: Wie entwickelt und baut man Seminar designs? Was ist hier jeweils zu tun und besonders zu beachten?

### ***Präsentation und Moderation (Kapitel 5)***

Einer der Bereiche, der gerade in der Anfangszeit als Trainer am meisten Unsicherheit auslöst, aber auch Sicherheit geben kann, ist das Thema Präsentation und Moderation: Wann verwende ich welches Medium, wie setze ich es am besten ein und worauf gilt es dabei zu achten? Zu vielen dieser Aspekte gibt es bereits ausführliche und gute Literatur. Was mir in diesem Buch besonders wichtig ist, sind konkrete Praxistipps aus meiner eigenen, langjährigen Erfahrung.

### ***Konfliktmanagement in Seminaren (Kapitel 6)***

Eine Situation, mit der jeder Trainer in seinem Berufsleben immer wieder konfrontiert ist, ist der Umgang mit Widerstand und unfreiwillig teilnehmenden Personen. Eine Situation, die das Potenzial hat, für alle Beteiligten schwierig und unangenehm zu sein, und daher besondere Aufmerksamkeit in diesem Buch verdient.

### ***Was mache ich, wenn ... (Kapitel 7)***

Egal, welche Personen an einer Trainerausbildung bzw. -fortbildung teilnehmen, bestimmte Fragen tauchen so sicher auf wie das Amen in der Kirche. Mit den Jahren habe ich begonnen, diese Fragen und Situationen samt hilfreichen Antworten zu sammeln (ohne Anspruch auf Vollständigkeit), ebenso wie eine Liste typischer Anfängerfehler, die sich manchmal leicht vermeiden lassen.

### ***Blended Learning (Kapitel 8)***

In den nächsten Jahren werden wir im Training verstärkt mit Blended Learning (auch: integriertes Lernen, einer Lernform, bei der Präsenzveranstaltungen mit E-Learning kombiniert werden) arbeiten. Daher habe ich meinen Gedanken und Erfahrungen zu diesem Thema ein Kapitel gewidmet.

### ***Selbstmarketing (Kapitel 9)***

Den Abschluss bilden Ausführungen und Gedankenimpulse zum Thema Selbstmarketing und Trainerdasein als Beruf.

Im Anhang finden Sie schließlich eine Reihe hilfreicher Übungen und Methoden, teils selbst entwickelt oder adaptiert.

# 1. | Training und Trainer: Wovon reden wir?

- Begriffsklärung: Training, Trainer ...
- Unser Einfluss als Trainer auf unsere Teilnehmenden
- Unsere Haltung als Trainer
- Fünf Kompetenzbereiche eines Trainers

## 1.1 Was ist ein Training bzw. Seminar?

Beide Begriffe werden in diesem Buch synonym verwendet.

Das derzeitige Verständnis von Training in den Berufsverbänden lautet<sup>1</sup>:

- Professionelles Training verleiht neue Kompetenzen und baut auf den bereits vorhandenen Stärken, Potenzialen und Bedürfnissen der Teilnehmenden auf.
- Lernziele werden vor dem Training festgelegt und durch entsprechende methodische Aufbereitung angestrebt.
- Am Ende eines Trainings sollen die Teilnehmenden in der Lage sein, das Neugelernte direkt umzusetzen und in ihren (Arbeits-)Alltag zu integrieren.
- Im Training wird zwischen Fachtraining, Verhaltenstraining/Persönlichkeitstraining und einer Kombination von beidem unterschieden.
- Die klassische Dauer beträgt ein bis drei Tage.
- Ein Seminar / Training wird von einem Trainer oder einem Trainer-Team geleitet.

### Fachtraining

Hier liegt der Schwerpunkt auf der Erweiterung fachlicher Kompetenzen durch die Vermittlung von Wissen mittels Vorträgen und entsprechenden Übungen, z. B. das Kennen und Anwendenkönnen der wichtigsten Funktionen der Programme des Windows-Office-Pakets.

---

1 Die Informationen beruhen auf meiner langjährigen Erfahrung als Trainerin bzw. Trainerausbilderin und Recherchen beim österreichischen und deutschen Trainerverband sowie dem Arbeitskreis der IG work@education.