

TRAININGS KONZIPIEREN

Schneller zum Seminarziel



Foto: ImageSource

Eine klassische Pinnwand ist das richtige Tool, um Seminare zielgerichtet zu konzipieren.

Meistens planen Trainer ihre Seminare chronologisch von vorne nach hinten. Kürzer und wirksamer werden Trainings jedoch, wenn man sie vom Ende her entwickelt, ist Didaktikexperte Michael Smetana überzeugt. Denn so zielt jede Minute des Trainings auf das Seminarziel hin.

Einstieg, Hauptteil, Abschluss – genauso wie ein Seminar aufgebaut ist, gehen die meisten Trainer auch bei dessen Konzeption vor: von vorne nach hinten. Bessere Ergebnisse können sie allerdings erzielen, wenn sie vom Ende her planen. Mit dieser Methode – dem Kerndesign – entstehen besonders kurze

und wirksame Seminare, weil diese direkt auf das Seminarziel hinsteuern. Ziel von Seminaren ist immer, die Teilnehmer zu einer nachhaltigen Veränderung zu bewegen.

Um das Seminarziel zu erreichen, braucht es eine präzise Dramaturgie

Am Schluss des Seminars muss die Botschaft also bei allen angekommen sein.

Jeder Teilnehmer sollte eine klare Vorstellung davon haben, was er nun konkret verändern wird, und die Motivation und den Mut mitnehmen, die er für die Umsetzung braucht. Um das zu erreichen, braucht das Seminar eine präzise Dramaturgie. Das erreicht man nur, wenn alle Bausteine perfekt aufeinander abgestimmt sind.

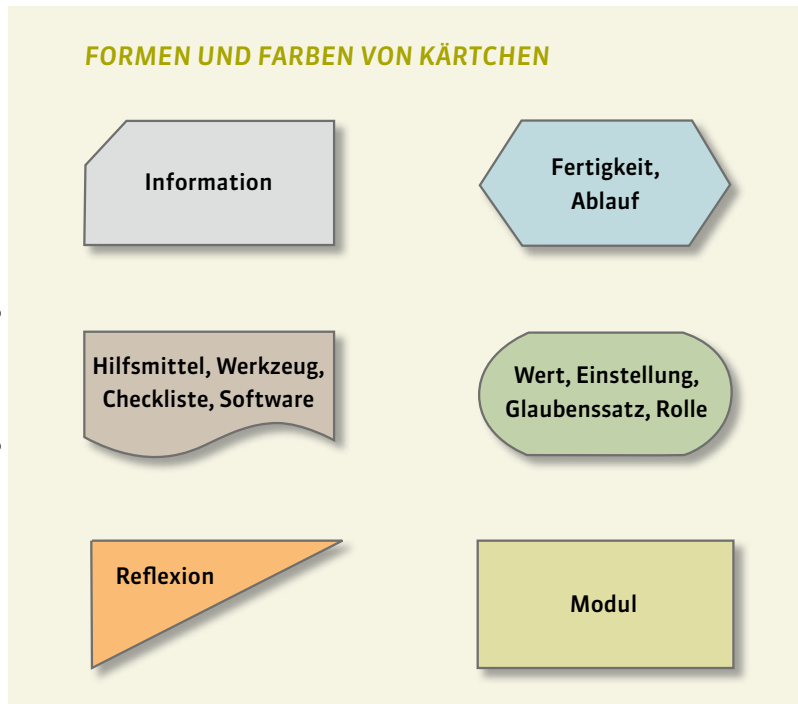
Die Planung mit dem Kerndesign steigt folgerichtig am Seminarhöhepunkt ein. Hier laufen die Fäden des gesamten Seminars zusammen. Die Teilnehmer wenden zum ersten Mal alles gleichzeitig an, was sie bisher im Training gelernt haben. Schaffen sie das im Seminar, so gelingt ihnen das meist auch in der Praxis.

Ist das Seminarziel einmal festgelegt (z.B., dass die Teilnehmer mehr Verkaufsabschlüsse erreichen), ist damit ja auch automatisch klar, was sich durch das Training verändern soll. Nun entwirft der Trainer eine möglichst praxisnahe Übung – die Höhepunktübung –, die die Teilnehmer nur mit der gewünschten Änderung erfolgreich absolvieren können.

Anwendungsfälle der Teilnehmer wählen

In dieser Höhepunktübung sollen die Teilnehmer möglichst genau das machen, was sie später ohne die Hilfe des Trainers in ihrem Arbeitsalltag umsetzen müssen. Idealerweise verwendet der Trainer dafür reale Anwendungsfälle aus der Praxis der Teilnehmer und gibt ihnen die gleichen Hilfsmittel an die Hand, die sie später auch im Alltag haben.

Ein Beispiel: Ziel des Seminars ist, sicher zu präsentieren. Dafür bietet sich folgende Höhepunktübung an: Die Teilnehmer bilden Vierergruppen mit einem Präsentator und drei Zuschauern. Der



Präsentator wählt ein Thema und eine Meinung dazu. Beides teilt er den anderen mit. Das Publikum besteht aus je einem Befürworter, einem Gegner und einem neutralen Teilnehmer. Alle bereiten sich 15 Minuten auf die Übung vor. Danach läuft die Präsentation – inklusive Meldungen aus dem Publikum.

Tool zum Planen

Steht die Höhepunktübung als Ausgangspunkt der Planung, geht es nun darum, ein Grobkonzept des Seminars zu erstellen. Am besten verwendet man zum Planen eine Pinnwand-Software, die Beziehungen zwischen den Kärtchen darstellen kann (z.B. die magische Pinnwand, den SeminarDesigner oder Microsoft Visio). Das hat den Vorteil, dass sich damit Kärtchen beliebig verschieben lassen und sich die Beziehungen zwischen ihnen automatisch anpassen.

Natürlich ist aber auch eine echte Pinn- oder Magnetwand dafür geeignet. Um die Beziehung zwischen zwei Kärtchen darzustellen, klebt man mit

Klebeband eine Verbindung zwischen ihnen. Wer weder Software noch Pinnwand zur Hand hat, kann die Kärtchen auch einfach am Boden auslegen.

Um das Ganze möglichst klar zu gestalten, sollten die Kärtchen für jeden Baustein eine eigene Farbe oder Form erhalten (siehe Grafik oben). Folgende Bausteine werden für die Planung benötigt:

- ▶ Information
- ▶ Fertigkeit, Ablauf
- ▶ Hilfsmittel, Werkzeug, Checkliste, Software
- ▶ Wert, Einstellung, Glaubenssatz, Verständnis der eigenen Rolle
- ▶ Reflexion
- ▶ Modul (jeweils ein Seminarabschnitt, in dem Anekdoten, Lehrstoffe, Übungen und Reflexionen das gleiche Etappenziel verfolgen)

Beispiel Verkaufstraining

Im Folgenden wird die Trainingskonzeption mit dem Kerndesign am Beispiel eines Verkaufstrainings erklärt. Ziel dieses Seminars ist, mehr Aufträge durch bessere Verkaufsgespräche zu bekommen (die fertige Grobstruktur zeigt die Grafik S. 35).

Als Höhepunktübung wählt der Trainer ein Rollenspiel mit einem kompletten Verkaufsgespräch in Dreiergruppen, bestehend aus Verkäufer, Kunde und Beobachter. Vor dem Rollenspiel legt jede Gruppe ein paar Eckdaten zum Kunden und möglichen Produkten fest. Der Verkäufer muss innerhalb von 20 Minuten erfragen, was der Kunde braucht, und ihm dann ein konkretes Angebot machen. Zum Abschluss bekommt er dafür Feedback.

Der Trainer startet mit der Planung, indem er das Kärtchen für die Höhepunktübung ins rechte Drittel der Pinnwand heftet. Nun stellt er sich vor, die Teilnehmer sollten die Höhepunktübung sofort zu Beginn des Seminars absolvieren. Würden sie die dann erfolgreich schaffen? Garantiert nicht, sonst bräuchten sie das Seminar ja nicht! Der Trainer fragt sich also:

- ▶ Was könnte bei der Übung alles schiefgehen?
- ▶ Welche Fehler könnten die Teilnehmer machen?
- ▶ An welchen Stellen könnten sie hängen bleiben und wüssten nicht mehr weiter?
- ▶ Woran könnten sie scheitern?

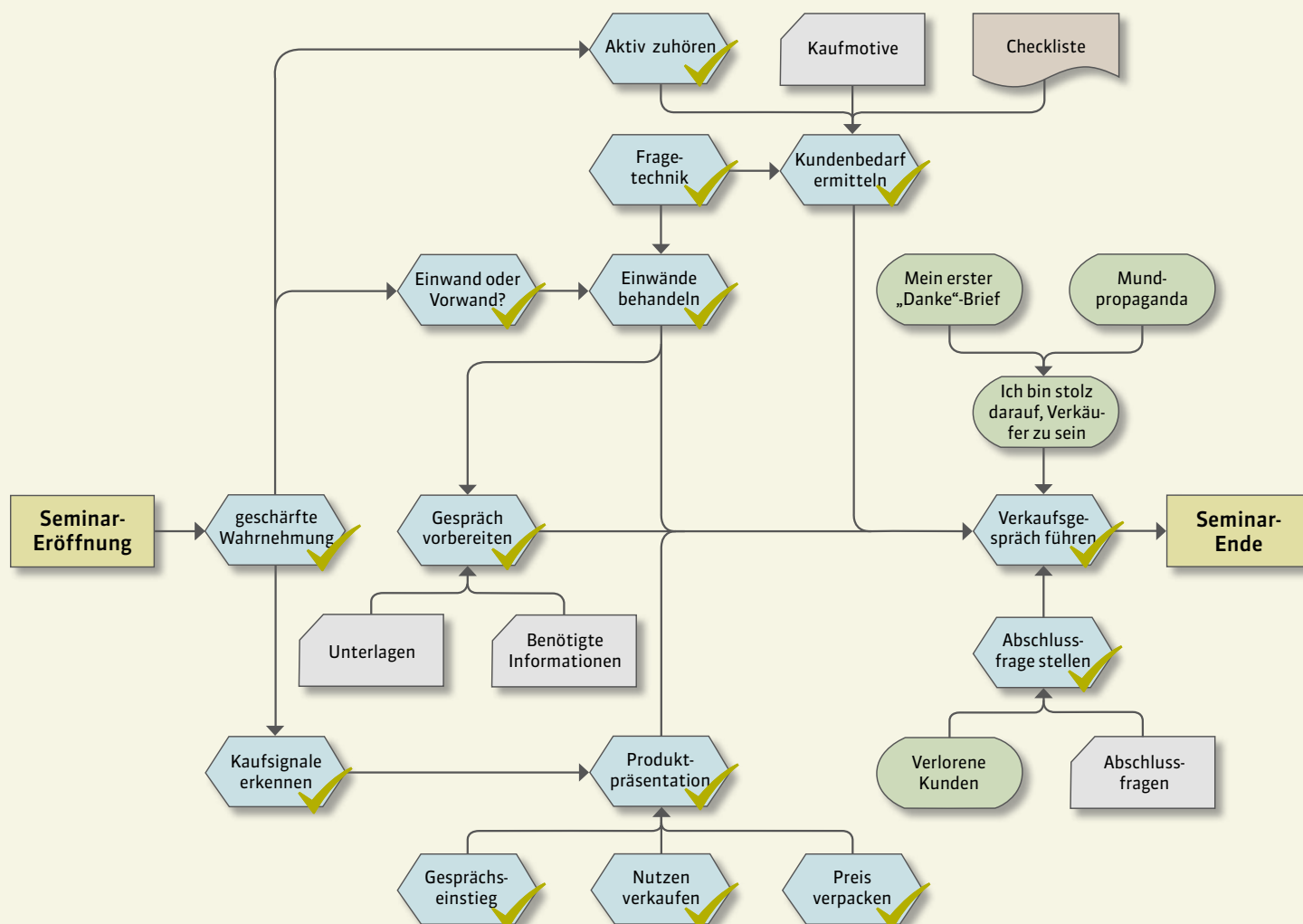
Er sammelt alle Hindernisse, an denen die Teilnehmer bei der Übung straucheln könnten.

In dem Beispiel gibt es folgende Hindernisse für das Verkaufsgespräch:

- ▶ Der Verkäufer geht schlecht vorbereitet – oder sogar völlig unvorbereitet – in das Verkaufsgespräch.
- ▶ Die Produktpräsentation läuft holprig oder ungünstig.
- ▶ Der Bedarf des Kunden wird nicht richtig erkannt.
- ▶ Der Verkäufer scheitert an den Einwänden des Kunden.
- ▶ Dem Verkäufer ist es unangenehm, etwas zu verkaufen.
- ▶ Die Abschlussfrage wird ungeschickt, zu spät, zu früh oder gar nicht gestellt.

Nun schreibt der Trainer jedes Hindernis auf ein Kärtchen. Dabei gilt es, die richtige Art von Kärtchen zu verwenden (siehe Grafik oben):

GROBPLANUNG FÜR EIN VERKAUFSEMINAR



Grafik: Michael Smetana, Einstieg in das Kerndesign, Wien 2016.

- ▶ Fehlt eine Information?
- ▶ Liegt es an einer fehlenden Fertigkeit oder einem falschen Ablauf?
- ▶ Fehlt ein Hilfsmittel, Werkzeug, Formblatt oder eine Checkliste?
- ▶ Handelt es sich um einen hinderlichen Wert oder Glaubenssatz, eine ungünstige Einstellung oder ein unpassendes Verständnis der eigenen Rolle?

Die Kärtchen heftet der Trainer an die Pinnwand und verbindet sie mit dem Kärtchen der Höhepunktübung. Hat er alle Hindernisse der Höhepunktübung festgehalten, so kann er diese

als „erledigt“ kennzeichnen, z.B. durch ein Häkchen auf das Kärtchen der Höhepunktübung.

Wie beseitigt man die Hindernisse?

Nun steht also die Höhepunktübung, in der die Teilnehmer genau das tun, was für das Erreichen des Seminarziels notwendig ist. Auch sind die Hindernisse bekannt, die den Erfolg dieser Übung verhindern könnten. Aber wie beseitigt man diese Hindernisse?

Das liegt an der Art des Hindernisses:

1. Information

Am leichtesten ist eine fehlende Information zu beheben. Gibt der Trainer diese den Teilnehmern kurz vor der Übung, ist deren Erfolg bereits gesichert.

2. Fertigkeit, Ablauf

Für jede Fertigkeit, die die Teilnehmer beherrschen müssen, um die Übung erfolgreich zu absolvieren, brauchen sie eine Vorübung. Ebenso für jeden Ablauf, der bei der eigentlichen Übung bereits sitzen muss. In dieser Vorübung trainieren die Teilnehmer genau diese

Fertigkeit bzw. diesen Ablauf. Um solch eine Vorübung einzuplanen, kann der Trainer das Kärtchen der Fertigkeit oder des Ablaufs umdrehen, den Namen der Vorübung notieren und es wieder an die gleiche Stelle pinnen.

3. Hilfsmittel, Werkzeug, Checkliste, Software

Etwas schwieriger wird es bei einem fehlenden Hilfsmittel, Werkzeug, einer Checkliste oder Software. Die muss der Trainer nicht nur rechtzeitig verteilen, sondern die Teilnehmer eventuell auch in die richtige Bedienung einführen. Reicht dafür eine kurze Erklärung nicht, baut er noch eine zusätzliche Vorübung in das Seminar ein. Dazu pinnt er ein weiteres Übungskärtchen (inkl. Beziehungen) zwischen das Hilfsmittel und die Höhepunktübung.

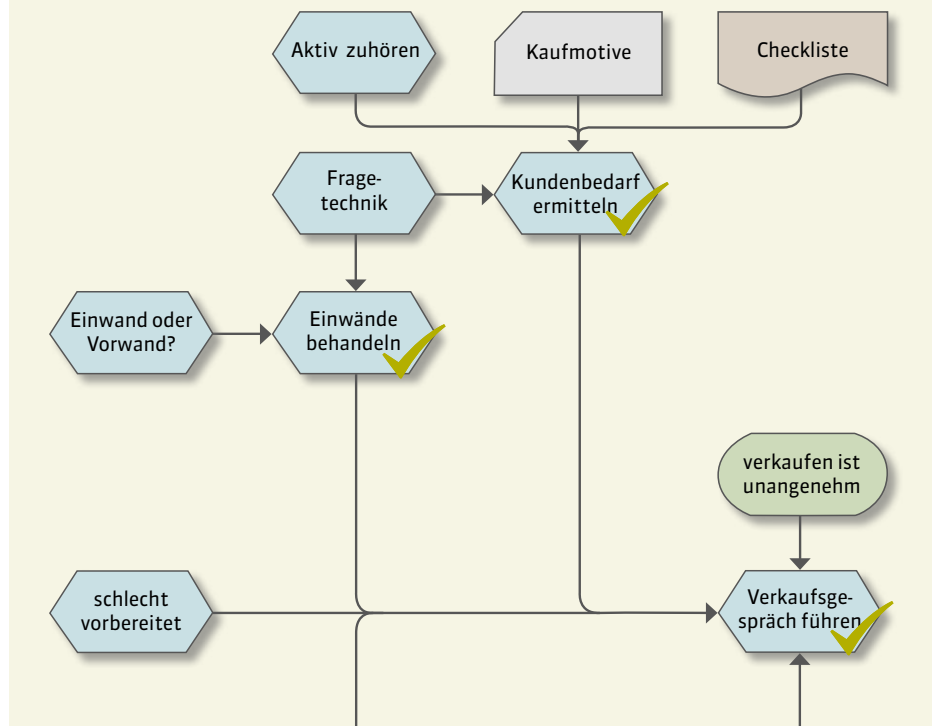
4. Wert, Einstellung, Glaubenssatz, Verständnis der eigenen Rolle

Um hinderliche Werte, Einstellungen, Glaubenssätze oder gar ein ungünstiges Verständnis der eigenen Rolle zu verändern, muss der Trainer das Herz der Teilnehmer erreichen. Dafür braucht er eine oder mehrere Geschichten über einen Menschen, mit dem sich die Teilnehmer identifizieren können. Jede Geschichte sollte sie emotional berühren.

Der Trainer schildert seine persönlichen Erfahrungen

Am besten erzählt der Trainer eine Anekdote aus seinem eigenen Leben. Er schildert seine persönlichen Erfahrungen mit diesem Wert, Glaubenssatz, Rollenverständnis oder dieser Einstellung. Dabei stellt er besonders seine Gefühle und die Auswirkungen auf sein Leben plastisch dar.

ÜBUNGEN UND VORÜBUNGEN ENTWICKELN



Grafik: Michael Smetana, Einstieg in das Kerndesign, Wien 2016.

Auch für diesen Schritt wird das Kärtchen gewendet und der Titel der Anekdote auf die Rückseite geschrieben. Gibt es mehrere Anekdoten, nimmt man für jede ein eigenes Kärtchen.

In dem Beispiel mit dem Verkaufstraining entwickelt der Trainer zu dem Hindernis, dass der Bedarf des Kunden nicht richtig erkannt wird, die Vorübung „Kundenbedarf ermitteln“. Dabei einigen sich je drei Teilnehmer in einer Gruppe auf ein Produkt oder eine Dienstleistung und entwickeln gemeinsam drei Fragen an einen potenziellen Kunden. Aus den Antworten auf diese Fragen soll das eigentliche Kaufmotiv des Kunden herausgelesen werden können.

Für jede dieser Vorübungen wiederholt man nun die drei Schritte: 1. Übung entwickeln, 2. sich fragen, woran die

Teilnehmer scheitern könnten, 3. sich fragen, wie man als Trainer verhindert, dass sie scheitern. Gibt es keine Hindernisse mehr, weil die Teilnehmer die Übung sofort zu Beginn des Seminars erfolgreich schaffen würden, so kennzeichnet man diese als „erledigt“ und geht zur nächsten unerledigten Übung weiter.

Folgende Hindernisse könnten den Erfolg der Übung „Kundenbedarf ermitteln“ in dem Verkaufstraining verhindern:

- ▶ Die Teilnehmer können nicht aktiv zuhören (fehlende Fertigkeit).
- ▶ Sie beherrschen die Fragetechniken nicht (fehlende Fertigkeit).
- ▶ Sie wissen nicht, welche Kaufmotive es gibt (fehlende Information).
- ▶ Sie vergessen, nach wichtigen Details zu fragen (fehlendes Hilfsmittel Checkliste).

Der Trainer ergänzt die entsprechenden Kärtchen auf der Pinnwand (siehe Grafik links). Zu dem Hindernis „An den Einwänden scheitern“ entwickelt er die Übung „Einwände behandeln“. Würden die Teilnehmer diese Übung gleich zu Beginn machen, so würden sie an der Fragetechnik scheitern. Das Kärtchen dafür gibt es schon auf der Pinnwand. Der Trainer braucht daher nur die zusätzliche Beziehung zwischen „Fragetechnik“ und „Einwände behandeln“ herzustellen. Außerdem könnten die Teilnehmer an der Fähigkeit scheitern, Einwände von Vorwänden zu unterscheiden. Dafür ergänzt der Trainer noch ein Kärtchen.

Ähnlich verfährt der Trainer auch mit den Hindernissen „schlecht vorbereitet“, „Produkt holprig präsentiert“, „Abschlussfrage ungünstig gestellt“ und „Verkauf als unangenehm empfunden“: Er entwickelt Übungen dafür, platziert sie mit Kärtchen auf der Pinnwand und stellt die Beziehungen zu den anderen Kärtchen dar. Stellt sich heraus, dass die Teilnehmer noch mehr Vorwissen oder Fertigkeiten brauchen, um eine Übung erfolgreich zu absolvieren, ergänzt der Trainer diese wiederum durch Vorübungen, die er auch auf die Pinnwand heftet. Zuletzt ergänzt er noch ein Modul für die Seminareröffnung und eines für das Seminarende. Dann steht die

Grobplanung (siehe Grafik S. 35).

Die Übungen dienen als roter Faden

Im Seminar kann immer nur ein Baustein nach dem anderen absolviert werden. Eine sinnvolle zeitliche Abfolge ist also ein Muss. Den „roten Faden“ bilden dabei die Übungen. Jede Übung kann erst dann erfolgreich absolviert werden, wenn vorher alle Hindernisse beseitigt wurden.

Um die Reihenfolge festzulegen, notiert man eine fortlaufende Nummer auf den Übungskärtchen. Dafür braucht man wieder die Beziehungen: Man gibt einer Übung erst dann eine Nummer, wenn alle notwendigen Vorübungen auch schon eine Nummer haben. Gibt es mehrere Übungen, bei denen alle Vorübungen schon numeriert wurden, hat man freie Wahl.

Da die Kärtchen im nächsten Schritt umgeschichtet werden, empfiehlt es sich, diesen Zwischenstand zu

SERVICE

» Michael Smetana: *Einstieg in das KernDesign, TrainerGeheimnisse, Wien 2016, 18 Euro zzgl. USt. und Versand. Kostenlose Leseprobe unter www.kerndesign.com*

In diesem Buch stellt Michael Smetana seinen Ansatz zur Trainingskonzeption ausführlich vor, der mit dem BDVT-Prüfsiegel ausgezeichnet ist. Außerdem bietet er Einzelcoachings per Skype für Trainer an, die Unterstützung bei der Seminarkonzeption suchen.

speichern bzw. ein Foto der Pinnwand zu machen. Denn nun werden die Beziehungen aufgelöst und alle Übungskärtchen nach den Nummern aufgereiht.

Dann müssen auch noch die Kärtchen für Anekdoten, Informationen und Hilfsmittel einen neuen Platz finden. Diese Bausteine müssen spätestens kurz vor der jeweiligen Übung eingeplant werden. Im Idealfall passt eine Anekdote inhaltlich zur jeweiligen Übung oder zu einer Vorübung.

Anschließend ergänzt der Trainer noch jede Übung mit Anekdoten, Lernstoff und einer Reflexion zu einem vollständigen Modul. Die Anekdote soll die Teilnehmer auf das Thema des Moduls einstimmen und sie zum Mitmachen und Lernen motivieren. Der Lernstoff liefert alle noch nötigen Informationen für die Übung. Und die Reflexion bringt zusätzliche Erkenntnisse und fördert den Transfer in die Praxis. Einzige Ausnahme ist die Höhepunktübung: Bei ihr darf der Lehrstoff entfallen, weil zu diesem Zeitpunkt ja bereits alles klar sein sollte.

An dieser Stelle ist das Konzept fertig. Jede Minute des Seminars zielt so darauf ab, dass die Teilnehmer die Höhepunktübung erfolgreich absolvieren und somit das Seminarziel erreichen.

Michael Smetana ■



Der Autor: Michael Smetana ist der Entdecker der *TrainerGeheimnisse* – Best-Practice-Beispiele fürs Training. Mit seinen Coachings, Seminaren und dem Kartenset „96 geniale Seminartipps“ unterstützt er seit 15 Jahren Trainer beim Erstellen von Seminaren, Webinaren, Vorträgen und Online-Trainings. Kontakt: www.trainergeheimnisse.com