

TRAININGSKONZEPTE ERSTELLEN

Wegbeschreibung für den Workshop



Die Entwicklung eines Trainingskonzepts lohnt sich für Neulinge ebenso wie für erfahrene Trainer, meint Katja Ischebeck.

Die Vorstellung hat etwas: als Trainer ein Seminar einfach so aus dem Ärmel schütteln zu können. Besonders sinnvoll ist diese Sehnsucht allerdings nicht, meint Katja Ischebeck. Die Fachautorin, erklärt, warum gute Trainings ein durchdachtes Konzept brauchen und verrät, wie es sich einfach entwickeln lässt.

„Das war ein exzellentes Training: Es hat uns viel Spaß gemacht und wirklich vorangebracht! Vielen Dank!“ Wer solche Feedbacks nach seinem Training bekommt, hat alles richtig gemacht. Vor allem aber hatte er ein gutes Konzept, um sein Training zu entwickeln. Denn ebenso wie ein durchdachtes Gebäude, das seine Funktion optimal erfüllt und in dem sich Menschen wohlfühlen, sorgfältig geplant werden muss, kann auch

kein gutes Training ohne Bauplan entstehen.

Für viele Trainer ist jedoch genau das der wunde Punkt. Sie stehen lieber vor ihren Teilnehmern als sich für die lästige Konzeptionsarbeit an den Schreibtisch zu setzen und träumen, gerade wenn sie viel Erfahrung haben, nicht selten davon, ihre Trainings mehr oder weniger spontan im Seminarraum aus dem Ärmel zu schütteln. Noch mehr hadern Einsteiger, die sich überraschend in der Trainerrolle wiederfinden, wenn es plötzlich heißt: „Sie sind doch Spezialist für die neue Anwendung, da können Sie sicher die Kollegen schulen. Machen Sie doch mal ein Trainingskonzept!“

Lohnenswerte Mühe

Die Scheu ist verständlich: Der Arbeitsberg erscheint groß und das Gelände unwegsam. Aber genau deshalb sollten Trainer die Abneigung vorm Schreibtisch auch unbedingt überwinden. Denn gerade wenn das Terrain unübersichtlich ist, empfiehlt sich ein guter Plan, um sicher ans Ziel zu kommen. Zudem gibt es mindestens vier weitere triftige Gründe für eine gute Vorarbeit:

Grund 1: Unternehmen werden anspruchsvoller. Die Zeiten sind vorbei, in denen eine grobe Verständigung über den Trainingstitel und vielleicht noch die Zusatzfrage „Gibt es denn Teilnehmerunterlagen?“ ausreichte, um den Auftrag abschließend zu klären. Das Trainingsgeschäft ist professioneller geworden. Viele Auftraggeber erwarten klare Ziele, definierte

Inhalte und wollen ein fundiertes Trainingskonzept zur Abstimmung vorgelegt bekommen (siehe Kasten rechts). Das verursacht im ersten Moment mehr Arbeit, hilft aber bei der Klärung des Auftrags ungemein, weil der Trainer dadurch sicherstellen kann, dass er tatsächlich passgenau die richtige Lösung anbietet.

Grund 2: Gute Vorbereitung macht souverän. Gerade Neulinge im Trainingsbereich profitieren auch im Seminarraum von einer guten Vorbereitung. Denn eine Gruppe zu steuern ist oft Herausforderung genug. Um den Kopf dafür frei zu haben, ist es hilfreich, sich im Vorfeld Gedanken gemacht zu haben, was man inhaltlich mit welchen Methoden erreichen will. Denn schließlich passiert in einer Gruppe immer etwas – Vorhersehbares und Unvorhersehbares. Vorhersehbar ist zum Beispiel, dass mehr oder weniger explizit in Frage gestellt wird, wozu eine spezielle Übung gut sein soll. Unvorhersehbar ist vielleicht ein Ausfall der Technik oder ein widerwilliger Teilnehmer. Beides bekommen Trainer mit einer guten Vorbereitung besser in den Griff und können sich schneller wieder der Gruppe zuwenden.

Grund 3: Vorbereitung spart später Arbeit. Wer bereits viele Trainings durchgeführt hat, kennt dagegen vielleicht ein ganz anderes Problem. Er hat fast zu jedem Thema schon ein gelungenes Seminar gehalten – nur kann er sich nicht mehr genau daran erinnern. „Wie war noch der Ablauf und welche Übungen hatten wir denn damals gemacht ...?“ Die Gedanken, die in die Vorbereitung von Trainings gesteckt werden, sind kostbare Schätze und wertvolle Zeit. Wer seine Geniestreiche nachvollziehbar in einem Konzept festhält, kann diese im Sinne von Mustertrainings oder Mustermodulen auch nach Jahren immer wieder verwenden. Das spart Trainern Zeit und Nerven.

Grund 4: Gute Vorbereitung erleichtert die Abstimmung. Trainieren mehrerer Trainer zusammen, ist noch ein weiterer Aspekt zu bedenken: Für unmissverständliche Absprachen, welche Themen in welcher Form und wann bearbeitet werden sollen, ist ein schriftlicher Ablaufplan mit Zeitangaben eine unabdingbare Voraussetzung. Viel zu riskant ist es, diese Choreografie dem Zufall

Checkliste: Fahrplan zum Auftrag

1. Schritt: Die Ausgangssituation

- Wurden bereits gleiche oder ähnliche Trainings durchgeführt? Mit welchen Ergebnissen?
- Welche Erwartungen gibt es an den (neuen) Anbieter?
- Gibt es einen konkreten Anlass für die Anfrage? Ein Problem, ein Thema, eine Veränderung, eine neue Chance?
- Welche Vorgeschichte gibt es? Bisherige Lösungsversuche und Qualifizierungsmaßnahmen?
- Wie funktioniert die Koordination mit anderen Maßnahmen, Prozessen und Instrumenten des Unternehmens?
- Wer ist der Auftraggeber?

2. Schritt: Die Zielgruppe

- Welche Vorkenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf das Trainingsthema und auf Trainings allgemein gibt es?
- Wie sehen die Arbeitsfelder/Aufgaben der Teilnehmer aus?
- Wie die Ziele, Probleme und besondere Herausforderungen der Teilnehmer in Bezug auf das Trainingsthema?
- Wie viele Teilnehmer werden es sein? Ist die Teilnahme freiwillig oder obligatorisch?

3. Schritt: Die Ziele

Was genau sollen die TN nach der Schulung:

- a) wissen (rational-kognitive Lernziele)?
- b) wollen (motivationale und emotionale Lernziele)?
- c) können (aktionale Lernziele)?

Prüfen Sie auch übergeordnete Ziele bzw. Hintergrunderwartungen (Wozu sollen diese Ziele erreicht werden?).

4. Schritt: Die Umsetzung

- Gibt es bestimmte Vorstellungen über Inhalte, Modelle, Vorgehensweisen, Methoden, Rahmenbedingungen?
- Dauer und Anzahl der Trainingsmaßnahmen?
- Termin, Ort, Räume, Personen pro Veranstaltung, Trainingsunterlagen und Trainingsdokumentation?

5. Schritt: Die Rahmenbedingungen

- Welche betrieblichen Vorgaben, internen Prozesse und Instrumente und welche gesetzlichen Vorgaben sind zu berücksichtigen?

6. Schritt: Abschluss

- Vertragliche Rahmenbedingungen für den Trainer: Konzeptions- und Trainingshonorar, Reisekosten, Auslagen?
- Möglichkeiten der Rücksprache vor dem Training?
- Wie geht es nach dem Training weiter: Transfer, Feedback, Nachbesprechung mit dem Auftraggeber?

zu überlassen. Zudem eignet sich das Konzept auch zur Dokumentation, die es einspringenden oder nachfolgenden Kollegen leichter macht – sie sehen sofort, was schon bekannt ist, und was nicht.

Trainings-TÜV mit fünf Buchstaben

So vielfältig erfolgreiche Trainingskonzepte sein können, haben sie doch eines gemeinsam: Allen Trainings, die sowohl beim Auftraggeber als auch bei den Teilnehmern gut ankommen, genügen fünf Kriterien. Den aus ihnen bestehenden Trainings-TÜV nenne ich das ZEBRA-Prinzip. Denn gelungene Trainings sind:

Zielorientiert

Empfängerorientiert

Beherrscht auf den Punkt gebracht

Realistisch geplant

Auslöser für Aktivitäten

Für die **Zielorientierung** müssen Trainer schon bei der Auftragsklärung – am besten gemeinsam mit ihrem Auftraggeber – die Ziele der Entwicklungsmaßnahme präzise definieren (siehe Schritt 1, Kasten S. 33). Diese gemeinsam vereinbarten Konzeptziele bilden die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, sie sind aber auch die Basis für die nachfolgende Konzeptionsarbeit.

Deshalb reicht es beispielsweise nicht zu sagen, dass die Kommunikationskompetenz verbessert werden soll. Geklärt werden müssen auch Fragen wie: Was soll im Fokus stehen: die Zusammenarbeit im Team oder die Kommunikation mit dem Kunden? Wie äußert sich die mangelnde Kommunikationsfähigkeit? Warum muss sie jetzt verbessert werden? Gibt es einen besonderen Anlass? Was wurde bisher schon versucht? Woran soll erkannt werden, dass das Training ein Erfolg ist?

Für die **Empfängerorientierung** muss im Vorfeld die umfassende Arbeitssituation, der genaue Bedarf und das Vorwissen der Teilnehmer geklärt werden (siehe Schritt 2, Kasten S. 33). Nur so lassen sich Inhalte und Methoden des Trainings maßgeschneidert auf die Zielgruppe anpassen und das Training praxisnah gestalten. Der Leitsatz dabei: Den Teilnehmern sollte jederzeit der Nutzen der Trainingsinhalte deutlich sein.

Im Falle des Kommunikationstrainings heißt das die Arbeitssituation der Teilnehmer zu kennen und insbesondere zu verstehen, welche besonderen Herausforderungen – auch in Bezug auf Kommunikation – diese mit sich bringt. Je nach Kenntnisstand der Teilnehmer sollten dann grundlegende Konfliktlösungstechniken vermittelt, aber auch gezielt diese schwierigen Situationen reflektiert und bearbeitet werden.

Um ein Training **beherrscht auf den Punkt** zu bringen, müssen Trainer sich auf das Wesentliche konzentrieren, statt sich in ihren Lieblingsthemen zu verzetteln. Eine akademische Einführung in die Fachsystematik ist meist ebenso verzichtbar wie eine selbstgefällige Demonstration der eigenen Expertise. Trainer sollten bei der Konzepterstellung statt dessen konsequent in der Perspektive der Teilnehmer bleiben und alles, was für diese nicht relevant ist, streichen. Hilfreich für Trainer und Teilnehmer sind Zusammenfassungen und Kernbotschaften, die immer wieder auf das Wesentliche zurückführen. Visualisierungen und Übungen, die die Botschaft emotional erlebbar machen, sagen dabei oft mehr als tausend Worte. Für das Kommunikationstraining eignen sich etwa Bilder wie „Wir ziehen an einem Strang“ oder Teamübungen wie „Der gordische Knoten“.

Brücke zum betrieblichen Alltag

Für die **realistische Planung** ist es empfehlenswert, die wesentlichen Trainingsschritte und Methoden in einem Trainingsdesign zu skizzieren, um eine solide Planungsbasis zu erhalten. Wie viel Zeit genau jeder einzelne Schritt benötigt, lässt sich hier zwar veranschlagen und im Training auch weitgehend steuern. Doch müssen Trainer natürlich trotzdem vor Ort auf den individuellen Informations- und Diskussionsbedarf der jeweiligen Trainingsgruppe eingehen. Weil das bedeuten kann, vom Konzept abzuweichen, sollten Trainer bei der Zeitplanung genügend Pufferzeiten für Unvorhergesehenes einplanen – aber auch Back-up-Material wie zusätzliche Seminarbausteine parat haben.

Wer Kommunikationstrainings in einem bestehenden Team plant, kann mit relativer Sicherheit davon ausgehen, dass er viel Zeit mit Diskussionen

LITERATUR & TERMIN

» Katja Ischebeck: *Erfolgreiche Trainingskonzepte. Schritt für Schritt zum professionellen Konzept*. Gabal, Offenbach 2014, 29,90 Euro

» Workshop: *Erfolgreich Seminare und Trainings konzipieren*
Termin: 14. bis 15. September 2015 (Modul 1) und 15. bis 16. Oktober 2015 (Modul 2)
Ort: Hamburg
Kosten: 1.150 Euro
Information und Anmeldung:
www.katjaischebeck.de

verbringen wird. Gleichzeitig sollte er aber auch darauf vorbereitet sein, mit eisigem Schweigen empfangen zu werden. Entsprechende Interventionen etwa zum Vertrauensaufbau oder zur Entwicklung einer positiven Feedbackkultur sollte er zur Sicherheit deshalb auch im Gepäck haben.

Damit Trainings ein **Auslöser für Aktivitäten** sind, müssen Trainer schon im Workshop Anknüpfungspunkte liefern, die den Teilnehmern helfen, die Trainingsinhalte in ihren Arbeitsalltag zu übertragen. Sie sollten die Gele-

genheit haben, das Erlernete auszuprobieren, zu reflektieren und auf aktuelle Probleme zu übertragen. Mit diesen Prinzipien kann die übliche Vergessensquote von 80 Prozent in eine Behaltensquote von ca. 70 Prozent umgewandelt werden.

Für unser Kommunikationstraining bedeutet das: Referieren Sie weniger über Kommunikationsmodelle, son-

dern lassen Sie die Teilnehmer die für sie relevanten Situationen üben – mit sukzessiv steigendem Schwierigkeitsgrad. Gestalten Sie die Übungssituationen so, dass jeder Teilnehmer mit Erfolgserlebnissen, Optimierungssätzen und konkreten Impulsen für die Anwendung im Alltag sein Training beendet.

Katja Ischebeck ■



Die Autorin: Katja Ischebeck ist Beraterin, Trainerin und Coach mit langjähriger Erfahrung im Personalmanagement. Die Diplom-Psychologin leitet seit 2004 das nach ihr benannte Beratungsunternehmen in Hamburg und ist Autorin zweier Fachbücher über Konzeptentwicklung. Kontakt: www.katjaischebeck.de

Online-Marketing für Weiterbildungsinstitute

- Täglich über 1.500 Nutzer
- Umfangreiche Veröffentlichungsmöglichkeiten
- Ausführliche Zugriffsstatistik für Ihre Erfolgskontrolle
- Bewerbungsmöglichkeit auf Gesuche und Ausschreibungen

Seminarmarkt.de



Dieses Abo zahlt sich aus!

Mit einem **Klick** zum Abo:

www.trainingaktuell.de/abo

oder Tel.: 0228/9 77 91-23

E-Mail: abo@trainingaktuell.de

Sie erhalten 12 x jährlich **Training aktuell** ■ eine Prämie gratis ■
Lieferungen bequem frei Haus ■ viele zusätzliche Services (s. unten)

Sonderpreis auf Fachbücher der Edition Training aktuell

10€
pro Buch gespart



Sonderpreis auf **Neuerscheinungen** wie Trainer-Kit Reloaded oder Microtraining Sessions und viele mehr

Ladenpreis: 49,90 EUR
für Abonnenten: **39,90 EUR**

Bis zu 50 Euro Rabatt bei den Petersberger Trainertagen

50€
Rabatt



Preisbewusst netzwerken auf Deutschlands größtem Trainerkongress

regulärer Eintritt: 428 EUR
Sonderpreis: **378 EUR**
Frühbucher: **378 EUR**
Sonderpreis: **328 EUR**

Im Abo enthalten: alle Honorar- und Marktstudien

99,50€
gespart



Marktdaten und Verdienstmöglichkeiten kennen. Trendstudien als eBooks kostenfrei für Abonnenten

Wert: jew. 99,50 EUR
für Abonnenten: **0 EUR**

Premieintrag in der Expertendatenbank

Die **WeiterbildungsProfis**

149€ Rabatt

Eigenmarketing für WeiterbildungsProfis mit einem Eintrag ins Expertenverzeichnis www.weiterbildungsprofis.de

Premieintrag: 298 EUR/Jahr
für Abonnenten: **149 EUR/Jahr**

Im Abo enthalten: Themendossiers für Trainer

19,80€
gespart

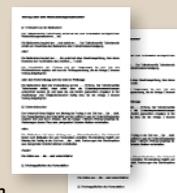


Praxishilfen zu Schwerpunktthemen z.B.: Online-Marketing

Ladenpreis: 19,80 EUR
für Abonnenten: **0 EUR**

50 % Rabatt auf Trainings-Musterverträge

13€
50% Rabatt



Musterverträge nutzen z.B.: Coaching-Verträge – 4 Vorlagen

regulär: 26 EUR
Sonderpreis: **13 EUR**