

Ralf Besser

Transfer: Damit Seminare Früchte tragen

Strategien, Übungen
und Methoden, die eine
konkrete Umsetzung in
die Praxis sichern

4. Auflage



Komplett
überarbeitet
und ergänzt



BELTZ

Besser

Transfer: Damit Seminare Früchte tragen

Ralf Besser

Transfer: Damit Seminare Früchte tragen

Strategien, Übungen und Methoden,
die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern

4. Auflage

Mit E-Book inside

BELTZ



Ralf Besser, Dipl.-Ing., Jg. 1953, ist Prozessbegleiter in Unternehmen, Moderator von Großveranstaltungen, Entwickler von Lern- und Reflexionstools, Geschäftsführer der »besser wie gut GmbH«, Gründer der »ralf besser stiftung für lebenswerte(s)«, Präsident des »Forums Werteorientierung in der Weiterbildung e. V.«.

Kontakte:

Telefon 0421-275840
Handy 0151-14939493
E-Mail mail@besser-wie-gut.de
Homepage www.besser-wie-gut.de
Adresse Upper Borg 147, D-28357 Bremen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36700-6 Print
ISBN 978-3-407-36707-5 E-Book PDF

4., aktualisierte und erweiterte Auflage 2020

© 2001 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Herstellung und Satz: Michael Matl
Umschlagabbildung: gettyimages © ansawsaw
Illustrationen: Ralf Besser, Bremen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

➤ 01 Einleitung	9
Vorwort zur vierten Auflage – Sich selbst aus heutiger Sicht kritisieren	10
Vorwort zur ersten Auflage – Warum ich dieses Buch eigentlich nicht schreiben sollte	13
Outcome statt Transfer – Ein Wort und ein Ansatz mit anderer Tiefenwirkung	16
Die Unmöglichkeit des Transfer – Sechs kritische Thesen	20
Transfer – Definitionen	26
Was Sie in diesem Buch nicht finden – Didaktik	28
Wer erwartet was? – Die verschiedenen Sichtweisen auf den Transfer	30
Worauf es ankommt – Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Transfer	32
Worauf es noch ankommt – Die innere Haltung des Trainers	35
Worauf es außerdem ankommt – Die innere Haltung der Teilnehmer	39
Und was sagen die anderen dazu? – Der Kontext	42
Evaluation – Ein heißes Eisen	45
Damit sich für Sie alles erschließt – Die Struktur der Methoden	48
Wie sich die Übungen vernetzen – Strategische Überlegungen	49
Wie geht es weiter? – Ein Netzwerk	52
➤ 02 Methoden – Davor	55
Transfer vorbereiten	
Auftragsklärung	56
Seminarplanung	62
Transfergespräch	68

➤ 03 Methoden – Zu Beginn	73
Transferorientierte Einstimmung	
Selbstplanung	74
Verantwortungsverhandlung	78
Erfahrungsaktivierung	81
Zukunftsinterview	84
Vorwegnahme	87
Unzufriedenheitsgenerator	90
➤ 04 Methoden – Währenddessen	95
Persönliche Transfermaßnahme starten	
Zielskala	96
Zielweg	100
Entwicklungsbogen	104
Transferbuch	107
Transfergruppen	112
Transfer ständig bewusst halten	
Einwandbehandlung	116
Transferkarte	121
Praxisposition	124
Reise durch den Tag	128
Energieaufbau	132
Transfer persönlich tiefen	
Inneres Team	136
Anliegenarbeit	141
Glaubenssätze	146
Kontextklärung	154
Wirklichkeitserkundung	157
➤ 05 Methoden – Zum Abschluss	161
Persönliche Transfermaßnahme erarbeiten	
Das persönliche Projekt	162

Optimierung	166
Kollegiale Beratung	168
Pareto	171
Rezeptverschreibung	174
Verhinderungsvertrag	180
Transfermaßnahme ankern und persönlich integrieren	
Mensch mach was draus	185
Integration	189
Anker	194
Wanderung	199
Speaker's Corner	202
Das Spalier	205
Das persönliche Erfolgskonto	210
Hochgenuss	213
Transfer-Rituale	217
Transferorientierter Ausklang	
Nagel-Metapher	223
Schatzkiste	226
➤ 06 Methoden – Danach	229
Transfer in der Praxis selbst sichern	
Auftragsabschluss	230
Hotline	234
Praxisbegleitung	236
Veränderungsbeobachter	242
Austauschgenerator	246
Netzwerk	249
Netzbriefe	252
➤ 07 Methoden – Ver-rücktes	255
Ungewöhnliches ausprobieren	
Zukunftsseminar	256

Beginn-Feedback	259
Transferwald	262
Tamagotchi	267

➤ 08 Methoden – Alternativen zu Seminaren **269**

Anderes ausprobieren	
Mosaiktraining	270
Kompetenzaktivierung	273

➤ 09 Anhang **279**

Die Kurzbeschreibungen der Methoden im Überblick	280
--	-----

Einleitung

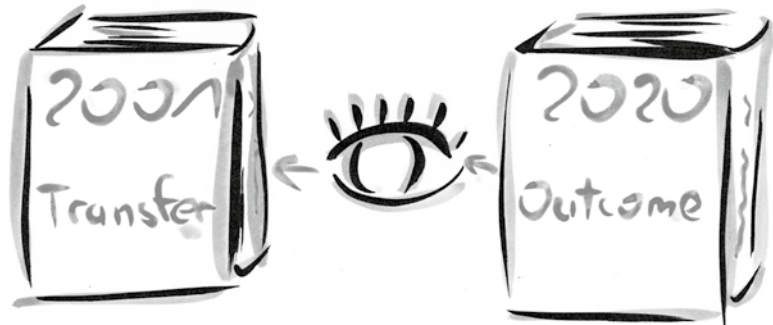
- Vorwort zur vierten Auflage
- Vorwort zur ersten Auflage
- Outcome statt Transfer
- Transfer – Definitionen
- Was Sie in diesem Buch nicht finden – Didaktik
- Wer erwartet was?
- Worauf es ankommt
- Worauf es noch ankommt –
innere Haltung Trainer
- Worauf es außerdem ankommt –
innere Haltung Teilnehmer
- Und was sagen die anderen dazu?
- Evaluation – Ein heißes Eisen
- Damit sich für Sie alles erschließt
- Wie sich die Übungen vernetzen
- Wie geht es weiter? –
Ein Netzwerk

Vorwort zur vierten Auflage – Sich selbst aus heutiger Sicht kritisieren

Fast 20 Jahre sind mittlerweile seit der ersten Auflage dieses Buches verflossen. Immerhin sind seitdem drei Auflagen erschienen und es verkauft sich immer noch. Als ich die Anfrage vom Beltz Verlag erhielt, das Buch zu überarbeiten, um es in einer vierten Auflage herauszugeben, war meine erste spontane Reaktion: »Nein, ich sollte mich lieber an mein schon lang geplantes Thema ›Selbstwirksamkeit‹ heranzumachen, statt das Buch zu aktualisieren. Nun, meine Lektorin blieb dran versuchte mich davon zu überzeugen, bis mir der entscheidende motivierende Gedanke kam: Warum sollte ich nicht meine eigenes Buch aus heutiger Sicht durchgehend kommentieren und auch kritisieren? So machte ich mich daran, mein eigenes Buch noch einmal komplett durchzulesen und darüber nachzusinnen, wie ich heute zu meinen methodischen Vorschlägen von damals stehe und welche Kritiken ich abgeben sollte. Zum einen erlebte ich, dass ich meine Ideen von damals schon als erstaunlich durchdacht empfand. Zum anderen begann es mir regelrecht Freude zu bereiten, mich selbst zu hinterfragen und meine Methoden aus heutiger Sicht kritisch zu kommentieren. Das war für mich eine mehr als stimmige Lösung und – so denke ich – ein innovativer Ansatz für Buchautoren.

So finden Sie, geehrte Leserin und Leser, zu jedem Kapitel und jeder Methode am Ende die ergänzenden Worte »Aus heutiger Sicht«. Die Texte der dritten Auflage erfuhren bis auf einige verbesserte Formulierungen und der gendergerechten Sprache eher wenig Veränderungen.

Und an dieser Stelle gleich eine weitere, wahrscheinlich ungewöhnliche Art und Weise mit der gendergerechten Schreibweise umzugehen. Damit der Lesefluss bleibt, habe ich mit meiner Lektorin abgesprochen, jedes Kapitel und jede Methode abwechselnd in weiblicher und männlicher Schreibweise zu formulieren. Ich denke, dass das sogar mehr Betroffenheit auslöst,



wenn die männliche Krone der Schöpfung einmal ungewohnterweise alles in weiblicher Form lesen muss. Das entfaltet seine besondere Wirkung. Umgekehrt existiert in der deutschen Schreibweise eher die männliche Sicht der Dinge, sodass es für »frau« nicht sonderlich anders wirkt. Oder doch? – Wenn sie in einem Beitrag komplett »richtig« angesprochen wird. Mein Traum war es übrigens, dass das Buch einmal durchgehend in der männlichen und einmal in der weiblichen Form erscheint. Verständlicherweise bremste mich da der Verlag aus.

Aus welcher Perspektive heraus kommentiere ich nun mein Buch? Oder nach welchen Kriterien bewerte ich heute meine damaligen Ideen? Ein Wort bringt es auf den Punkt: Outcome. »Outcome« bedeutet so viel wie die letztendliche Wirkung und das geht für mich wesentlich über den Begriff »Transfer« hinaus. Vom Wortstamm her bedeutet Transfer die Übertragung von etwas. Damit ist aber die Wirkung, was diese Übertragung auslöst, nicht hinlänglich beschrieben. Wie bei einem Transformator, der eine Spannung hoch oder heruntertransformiert. Was dann mit der veränderten Spannung (und dem damit zur Verfügung stehenden Strom) geschieht, bleibt willkommen offen.

Outcome tritt erst dann ein, wenn alle Beteiligten im Arbeitsumfeld an der Umsetzung der Impulse aus einem Seminar konstruktiv und eigenmotiviert mitwirken. Outcome bedeutet, dass das gesamte Unternehmen in allen relevanten Bereichen und Themen aktiv ist. Oder anders ausgedrückt gilt es, die »Selbstwirksamkeit« der Teilnehmenden zu verstärken. Im konstruktiven Sinne für sich selbst und für das Umfeld, in dem man wirkt und handelt. So sind zwei neue Kapitel in das Buch eingeflossen, die das Thema Outcome noch einmal besonders beleuchten (⇒ S. 16 ff. und 20 ff.).

Dieser strategische Ansatz – konsequent von der letztendlichen Wirkung zu denken – bewegt mich. Und wenn man diesen Gedanken zu Ende denkt, muss die Gesellschaft, die Natur, die Politik, die Unternehmen an sich miteinbezogen werden. Mittlerweile habe ich es mir zur Gewohnheit gemacht, in den vielen Workshops, die ich an Hochschulen und Universitäten zur Didaktik durchführen, auf diesen wichtigen Punkt hinzuweisen. An einer stimmigen Stelle decke ich ein Flipchart auf, auf dem ein Auszug der vielen gesellschaftlich kritischen Themen stehen: Klimakatastrophe, Artensterben, Meeresverschmutzung, Überbevölkerung, Einsatz von Pestiziden und Fungiziden, Masttierhaltung und so weiter. Wir sind als Menschheit

... aus heutiger Sicht ...

an einem Punkt angelangt, wo jede, jeder durch sein Verhalten mehr oder weniger Einfluss auf eine förderliche Entwicklung nehmen kann und nehmen muss, um Schlimmeres abzuwenden. Gerade die Professorinnen und Professoren haben einen großen Einfluss auf die Studierenden, die vermutlich eine verantwortliche Rolle in der Gesellschaft einnehmen werden. Und darauf weise ich immer wieder hin und löse – bisher durchgehend – eine erfreulich konstruktive Diskussion aus.

Ich denke, dass wir Trainerinnen und Trainer uns dieser Verantwortung nicht mehr entziehen können und in angemessener Form auf diese existenzwichtigen Themen eingehen sollten. Das »unschuldige« Training gibt es und gab es noch nie. Gerade dieser Verantwortung sollte sich unsere Berufsgruppe konsequenter stellen und bei jedem Thema angemessen implizit oder explizit mitbearbeiten.

Ralf Besser

Juni 2020

Vorwort – Warum ich dieses Buch eigentlich nicht schreiben sollte

»Die wichtigste Zeit im Seminar ist die Zeit nach dem Seminar!« So kann ich dieses Buch in einem Satz zusammenfassen. Was bringt das interessanteste Thema, super gestaltete Flipcharts, gründlich aufbereiteter Stoff, wenn all diese wunderbaren Erkenntnisse, die Trainerinnen und Trainer Teilnehmenden vermitteln, im Seminarraum verbleiben? Was sagt es wirklich aus, wenn im Seminarschlussfeedback Bestnoten verteilt werden, das berufliche Umfeld Veränderungen gegenüber aber nicht aufgeschlossen ist und den alten Zustand aufrechterhält? Was ist, wenn die guten Vorsätze der Teilnehmenden, noch voller Überzeugung im Seminar bekundet, in der Praxis wie die guten Vorsätze zu Silvester, schnell wieder verblassen? Wie effektiv sind Seminare wirklich?

Und ich gehe noch einen Schritt weiter: »Das beste Seminar ist das Seminar, das nicht stattfindet!« Die nachhaltigsten Interventionen sind Veränderungsimpulse, die direkt in die Praxis hineinwirken. Statt Seminare durchzuführen, verfolge ich mittlerweile konsequent die Strategie, Begleitungen in der Praxis zu organisieren. Wenn irgend möglich gehe ich in die Situation vor Ort, trainiere dort, wo die Teilnehmer sind, setze mich mit den Problemen und Hindernissen direkt im Umfeld auseinander. So lassen sich alle Betroffenen direkt mit einbeziehen, Vereinbarungen realistisch treffen, gemeinsame Erlebnisse integrieren, die auch am Ort des Geschehens geankert und erinnert werden.

Daher auch der provokante Zusatz zum Vorwort »Warum ich dieses Buch eigentlich nicht schreiben sollte«. Effektive Veränderungen lassen sich meiner Überzeugung nach nicht in Seminaren, sondern eher durch gezielte individuelle Lernerfahrungen vor Ort installieren. Aber natürlich gibt es viele Rahmenbedingungen, die ein Seminar design trotzdem erforderlich machen. In diesem Spagat bewege ich mich in meinem Buch: Ich beschreibe Methoden und Übungen, die den Transfer hauptsächlich in Seminaren sicherstellen, obwohl ich gleichzeitig davon überzeugt bin, dass es überzeugendere Veränderungsstrategien und Konzepte gibt. Eigentlich sollte ich ein Buch über Praxisbegleitung, Coaching und Unterstützung in Veränderungsprozessen schreiben.

Einige kritische Gedanken



Wie kam es nun trotzdem dazu, dass ich mich für das Thema Transfer in Seminaren entschieden habe? Vor einigen Jahren erhielt ich eine Anfrage von Sünne Espert vom »heidelberger institut beruf und arbeit«, ob ich nicht zum Thema Seminartransfer einen Workshop für Trainerinnen und Trainer gestalten kann. Erst über diese Anfrage wurde mir richtig bewusst, welche Strategien und Methoden ich bereits in meiner Trainingspraxis und meinen langjährigen Erfahrungen in der Trainerqualifizierung entwickelt hatte. Die Ergebnisse und Rückmeldung der Teilnehmenden in diesem Workshop ermutigten mich und es entstand die Idee zu einem Buch. Zwei Jahre später stellte ich meine Erfahrungen auf einer Konferenz zum Thema Veranstaltungsdesign von WUP WILL UND PARTNER vor. Die große Resonanz überraschte mich. Eine unerschütterliche Gruppe transferbegeisterter Trainer traf sich nach dieser Veranstaltung sogar nochmals zu einem Gedankenaustausch. Ich hatte das Gefühl, in einen Raum vorgestoßen zu sein, der gefüllt werden möchte und ich entschied mich endgültig für eine Veröffentlichung meiner Erfahrungen.

Es ist ein subjektives Buch geworden. Es enthält meine persönlichen Meinungen und Erfahrungen zum Thema Transfer. Das ist von mir so gewollt. Reiben Sie sich an seinem Inhalt, beziehen Sie für sich Stellung und werfen Sie das, was Ihnen nicht entspricht. Finden Sie Ihren eigenen Stil, Ihren persönlichen Bezug zum Thema Transfer.

Die meisten der hier vorgestellten Übungen wurden von mir selbst in unterschiedlichen Varianten erprobt. Zahlreiche weitere Übungen entstanden erst durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema und während der Arbeit an diesem Buch. Vielleicht kennen Sie einige der Übungen bereits. Bei der Konzeption ging ich davon aus, dass dieses Buch sowohl für Trainierende und Personalentwickler, die neu in die Seminararbeit einsteigen als auch für »alte Hasen« von Nutzen sein sollte. Deshalb finden Sie hier auch Altbewährtes.

Gewisse Kenntnisse setze ich allerdings voraus. Ich gehe weder auf Didaktik noch auf meine besondere Leidenschaft, die Suggestopädie, (ein ganzheitlicher Trainingsansatz, der die Persönlichkeit, Gefühle und den Körper in das Lernen integriert) ein. Sie werden aber bemerken, dass dieser Ansatz immer wieder in meinen Methoden durchscheint. Genauso werden Sie schnell herausfinden, welche weiteren Ansätze mich als Kommunikationstrainer und Berater geformt haben: Neurolinguistisches Programmieren,

Zur Geschichte des Buches

Über das Buch

systemische Beratung sowie Ansätze aus dem Arbeitskreis von Schulz von Thun.

Vielleicht arbeiten Sie mit dem Buch so, wie ich mich von der Praxis leiten lasse: Die besten Ideen kommen mir in Trainings- und Beratungssituationen. Lassen Sie sich von den Übungen anregen, kombinieren Sie die Ideen, stellen Sie Ihr eigenes Menü zusammen, entwickeln Sie die Gedanken aus diesem Buch weiter und erfinden Sie Ihre eigenen Methoden. Das Buch soll anregen und keinen vollständigen, systematischen Überblick über den Transfer geben. Es soll zum Ausprobieren und zum Austausch motivieren. Obwohl ich mich in den Übungen häufig auf Seminare beziehe, lassen sie sich in Workshops, Prozessbegleitungen, Teamentwicklung, Beratungssituationen und anderen Veranstaltungen abgewandelt ebenso effektiv einsetzen. Wie sich die Methoden aufeinander beziehen und sich vernetzen, finden Sie in der Strategie-Tabelle (⇒ S. 50). Diese Übersicht erschließt Ihnen das Buch.

Aus den Seminaren und Prozessbegleitungen vor Ort habe ich gelernt, dass die Praxis der Wegweiser ist. Und die Praxis, dieses Buch zu schreiben, hat mir gezeigt, wie wichtig eine Vernetzung von Trainerinnen und Trainern ist. So möchte ich nicht nur ein Buch schreiben, sondern einen dauernden Austausch zum Thema Transfer aufbauen. Mehr dazu im Kapitel »Wie geht es weiter? – Ein Netzwerk«.

Ralf Besser
2001

Outcome statt Transfer – Ein Wort und ein Ansatz mit anderer Tiefenwirkung

Aus heutiger Sicht ist der Begriff »Transfer« für eine wirkliche Umsetzung von Seminar- beziehungsweise Workshopinhalten nicht hinreichend. »Transfer« kommt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie »hinüberbringen«. Das umschreibt schon das Problem. Es genügt nicht, eine Idee in den Arbeitskontext hinüberzubringen, sondern die Idee soll dort Wirkung erzeugen. Und das ist überhaupt keine einfache Aufgabenstellung, sonst würde dieses Buch nie erschienen sein. Ein sinnvollerer Begriff, der sich mehr und mehr etabliert, ist »Outcome«. Dafür gibt es nach meiner Kenntnis keine 1:1-Übersetzung in die deutsche Sprache. »Outcome« wird mit folgenden Umschreibungen übersetzt: Ergebnis, Auswirkung, Folge, Resultat, Ausgang, Gesamtergebnis. Und diese Umschreibungen haben es in sich. Ein wirklicher Transfer findet also nur statt, wenn das gesamte Unternehmen in allen relevanten Bereichen mitlernt und mitumsetzt. Das hat zur Konsequenz, dass eine transferorientierte Vermittlung von Inhalten in Seminaren nicht hinreichend ist. Es »muss« also in das Arbeitsumfeld vor Ort hineingewirkt werden.

Um das zu verdeutlichen stelle ich an dieser Stelle drei grundlegende didaktische Strategien vor:

Didaktische Strategie 1: Das ist vielleicht der Traum von Lehrerinnen, Dozenten und Trainierenden: Es werden klare Lehrziele beschrieben, die dann sogar in Lernziele übersetzt werden, vielleicht werden sie zudem SMART definiert. Dann liegt es an der Trainerin, die Impulse gut und verständlich aufzubereiten, um sie schließlich den Teilnehmenden zu vermitteln. Das anzustrebende Optimum ließe sich mit der 1:1-Übertragung umschreiben. Aber: Jeder weiß, dass das nicht geht. Aber Hand aufs Herz: Wer denkt sich nicht hin und wieder: »Wenn ich die Inhalte gut rüberbringe, wird es schon richtig ankommen!« Ich selbst »erwische« mich manchmal bei diesem Ansatz. Wir sind mehr oder weniger durch die Schule, durch das Studium und andere Lernsequenzen so geprägt. Um diese Übertragung des Wissens zu kontrollieren, werden immer noch Klausuren geschrieben und als Höhepunkt der Nichtwirksamkeit dieses Ansatzes bei e-Learning-Programmen direkt nach der Wissensver-

1:1-Übertragung



mittlung Kontrollfragen gestellt und oft sogar sofort im Anschluss daran eine Bescheinigung über das erfolgreiche Lernen ausgedruckt! Jeder weiß, dass dieses aufgenommene Wissen nur eine kurze Halbwertszeit besitzt. Wer eine solche Abfrage in elektronische Lernmedien einbaut, ist dieser Verführung mehr oder weniger erlegen. Hinzu kommt, dass reines Wissen definitionsgemäß keine Kompetenz ist. Fachkompetenz ist der per Definition »angewandtes Wissen«. Andererseits ist Wissen eine wichtige Grundlage zur Reflexion. Worauf sollen Erkenntnisse sonst gespiegelt, verglichen werden, um neue Schlüsse zu ziehen? Das ist allerdings wiederum eine Kompetenz, das vorhandene Wissen zur gezielten Reflexion zu nutzen: Reflexionskompetenz. Und die wird nicht aufgebaut, indem nur Wissen vermittelt wird. Um vom Wissen zur Anwendung zu kommen, ist es also ein langer Weg. Lehrende bezeichnen diese Art der reinen Wissensvermittlung selbst ironischerweise als Bulimielernen, ändern es aber nur zu einem kleinen Teil. Hinzu kommt die indirekte Annahme, dass das Wissen, das wir als Trainer verinnerlicht haben, auch so vermittelt wird und so beim Lerner ankommt und sogar verinnerlicht wird.

Das Paradoxe an dieser didaktischen Strategie ist allerdings, dass sie erforderlich, sogar notwendig ist. Wie soll es anders gehen, als Dinge zu erklären und zu versuchen, Wissen zu vermitteln. Die Strategie 1 ist absolut erforderlich, es benötigt diese Phasen der Wissensvermittlung. Jedoch ist die Annahme, dass dadurch eine 1:1-Übertragung stattgefunden hat, auf den Punkt gebracht einfach falsch. Nach einer Phase der Wissensvermittlung geht das eigentliche Lernen erst richtig los! Was das bedeutet, ist in der didaktischen Strategie 2 beschrieben.

Didaktische Strategie 2: So komme ich nun zur zweiten didaktischen Strategie, dem konstruktivistischen Ansatz, für den zum Beispiel besonders Professor Rolf Arnold steht. Seine Definition dieses Ansatzes ist die »Ermöglichungsdidaktik« im Gegensatz zur »Erzeugungsdidaktik«. Was bedeutet das im Einzelnen?

Jeder Mensch lernt unterschiedlich, besitzt durch seine vielfältigen Lebenserfahrungen eine eigene Repräsentanz der Wirklichkeit, die die Trainee nicht wissen kann und die den Teilnehmern selbst häufig auch nicht in allen Aspekten bewusst ist. Es ist also ein didaktischer Ansatz der »Demut« erforderlich. Wir können zwar Inhalte vermitteln, wir können allerdings nie wissen, was diese Vermittlung beim Gegenüber wirklich auslöst. Es ist also eine Didaktik der Auseinandersetzung, des gegenseitigen Erklärens,

Der
konstruktivistische
Ansatz

Fragens und Erforschens erforderlich. Dieser Prozess erfolgt zum einen Teil bewusst, zum anderen Teil auch unbewusst. Es erfordert also vielfältige Methoden der Reflexion und Integration. Und dazu kommt die Dimension der Intuition, der Gefühle, der subjektiven Wahrnehmung. Das erfordert einen anderen didaktischen Ansatz.

Das Optimum dieser Didaktik lässt sich vielleicht so zusammenfassen: Die Teilnehmer setzen sich mit den Impulsen des Lernbegleiters aktiv auseinander – und umgekehrt.

Dieser konstruktivistische Ansatz stellt auch die vielen Lernzieldefinitionen heftig infrage. Wie kann eine Trainerin, eine Lehrerin, eine Dozentin für Lernende überhaupt ein Lernziel festlegen? Und noch dazu SMART? (Übrigens ist aus meiner Erfahrung heraus das SMARTe Definieren von Zielen im Kontext des NLP ursprünglich als ein persönlicher Klärungsprozess angelegt worden und nicht als eine Strategie allumfassend Ziele zu definieren.) Wie kann eine Weiterbildnerin also genau wissen, was die vielen verschiedenen Lernenden genau benötigen, um das aufgenommen Wissen zu verarbeiten und zu verinnerlichen? Im Kontext der Schulpädagogik hat sich der Begriff »Erwartungshorizont« etabliert. Was ist damit gemeint? Der »Erwartungshorizont« umschreibt, was optimalerweise gelernt werden sollte, lässt jedoch offen, wie genau die Lernenden ihre Lösungswege finden. Er lässt Raum für die persönlichen Strategien der Lernenden. Es ist daher erforderlich, dass die Trainerin eine Vorstellung davon hat, was optimalerweise gelernt werden sollte. Sie lässt sich jedoch förderlicher Weise davon überraschen, was die Lernenden konkret von ihren Impulsen umsetzen und in ihre Welten integrieren.

Das kann hier und da eine 1:1-Übertragung sein, aber selbst die Haltung, mit der die Trainerin das Wissen weitergibt, färbt es für die Lernenden bereits ein.

In dem Bild habe ich versucht, das grafisch herauszuarbeiten. Die Trainerin setzt natürlich den bewussten Fokus auf die zu vermittelnden Inhalte. Ihre vielfältigen eigenen weiteren Lebenserfahrungen wirken mehr oder weniger im Hintergrund. Bei den Teilnehmerinnen ist die Situation genau umgekehrt. Die persönlichen – bewussten und unbewussten – Lebenserfahrungen stehen im Vordergrund des Lernprozesses. Alle aufgenommenen Inhalte werden an den persönlichen, vielfältigen Erfahrungen gespiegelt, angepasst, ausgeblendet, uminterpretiert und so in vielfältiger Art und Weise verändert. Es benötigt also didaktische Methoden der Reflexion und Integration.

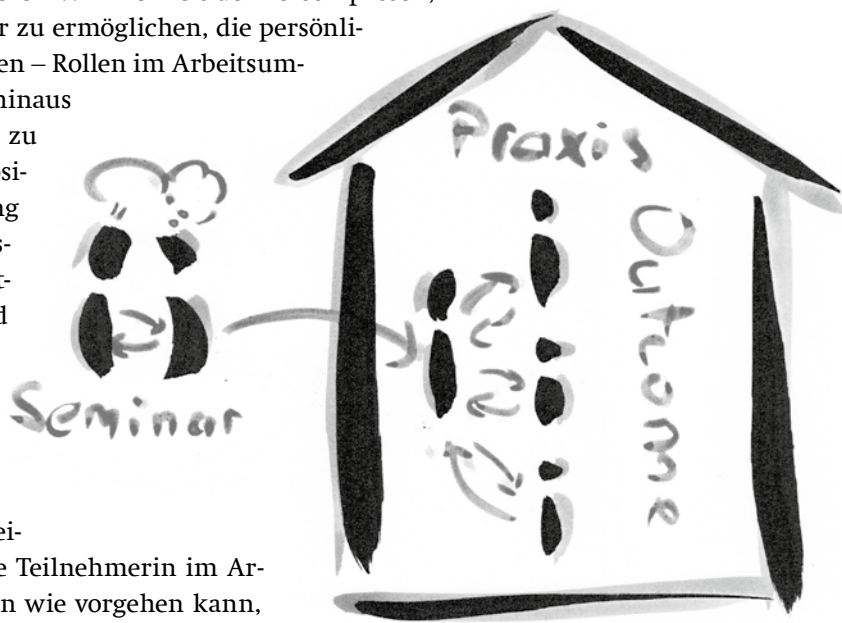


Aber auch dieser didaktische Ansatz ist unzureichend, denn er bezieht sich letztendlich schwerpunktmäßig nur auf die Teilnehmenden. Es fehlt die strategische Berücksichtigung des Umfelds, in dem die Lernenden letztendlich wirken.

Didaktische Strategie 3: Die dritte didaktische Strategie erweitert das Lernmodell. Das anzustrebende Optimum für diesen Ansatz lautet wie folgt: »Die Beteiligten im Arbeitsumfeld übernehmen Mitverantwortung und gestalten im Sinne des Erwartungshorizonts eine Veränderung aktiv mit.« Dieser Ansatz hat didaktisch weitere Konsequenzen zur Folge. Vermittelte Inhalte müssen nicht nur zur inneren Wirklichkeit der Person passen, sondern es geht auch darum, ihr zu ermöglichen, die persönlichen – offiziellen und informellen – Rollen im Arbeitsumfeld zu klären. Und darüber hinaus die Art und Weise, ihren Mut zu reflektieren, wie sie sich dort positionieren kann. In jedem Training müsste also einerseits ein gewisser Anteil an Persönlichkeitsentwicklung integriert sein, und andererseits bereits im Seminar eine konkrete Systemklärung für die Teilnehmerin ermöglicht werden. Das bedeutet konkret, dass das Seminar mit der Ausarbeitung einer konkreten Strategie, wie die Teilnehmerin im Arbeitsumfeld mit wem zusammen wie vorgehen kann, abschließt.

Dazu gibt es in diesem Buch viele Anregungen. Für die »Deutsche gesetzliche Unfallversicherung« (DGUV) habe ich dazu einen Werkzeugkoffer mit ungefähr 150 methodischen Ansätzen entwickelt, die über die Methoden in diesem Buch hinausgehen. Darin sind Methoden beschrieben, wie schon bei der Inhaltsvermittlung die Reflexion angestoßen und wie die Integration in die Person und in das Arbeitsumfeld methodisch gestaltet werden kann. Diese Methodensammlung ist in meinem Eigenverlag »besser wie gut« unter dem Titel »Mitten in die Wirklichkeit« erhältlich.

Arbeitsumfeld
miteinbeziehen



Die Unmöglichkeit des Transfers – Sechs kritische Thesen

These 0: Keine der Thesen ist richtig, aber notwendig

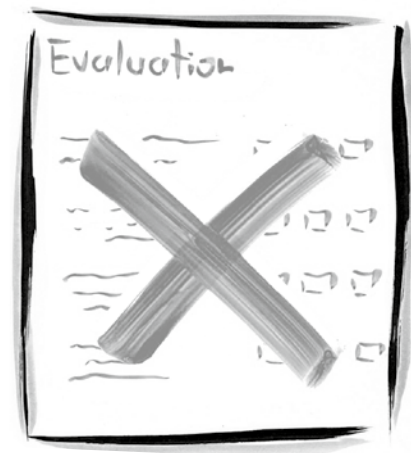
Wie effektiv und wie nachhaltig sind Trainings wirklich? Ich beschäftige mich schon seit Jahren sehr intensiv und kritisch mit der Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen. Mit den folgenden fünf Thesen möchte ich einige kritische Wirkfaktoren beleuchten, auf die es meiner Erfahrung nach ankommt. Sie sind pointiert und überzogen, treffen aber aus meiner Perspektive durchaus den Kern. Sie sollen anregen, über Auftraggeber, Teilnehmer und die eigene Rolle als Trainer zu reflektieren.

These 1: Die klassische Evaluation misst das Falsche

Problemstellung: Eine Evaluationsstudie der Freien Universität Berlin deckte einmal mehr den Hindernisfaktor bei der Umsetzung von Seminarinhalten auf: 77 Prozent der Gründe für einen geringen Transfererfolg scheinen demnach überwiegend in den betrieblichen Bedingungen vor Ort, also im Transferumfeld zu liegen. Ein weiteres wichtiges Detail dieser Untersuchung war, dass der größte Hindernisfaktor in der Regel die eigenen Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz sind.

Eine Evaluation misst also pointiert ausgedrückt das Falsche. Das bedeutet: Ein Seminar kann von der Qualität her noch so sehr optimiert werden, worauf es wirklich ankommt, sind die Rahmenbedingungen im Praxisumfeld der Teilnehmer. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Die Evaluationsfragen sollten zu 80 Prozent auf das Praxisumfeld des Teilnehmers zielen und nur zu 20 Prozent die Qualität der Maßnahme hinterfragen. So wird das gemessen, worauf es wirklich ankommt.

Zwei eher typische Praxisbeispiele: Ein ehrenamtlicher Verband führt für seine Mitglieder Schulungen durch. Für die Erfüllung des Verbandszwecks



sind diese Qualifikationen unerlässlich. Über die Jahre ist ein sehr ausgefeilter Evaluationsbogen für die Teilnehmenden und die Trainierenden entwickelt worden, jeder mit einem Umfang von etwa vier Seiten. Die Auswertung der vielen Bögen bindet fast eine ganze Arbeitskraft. Erst als man sich in einer Vorstandssitzung erlaubte, die Sinnhaftigkeit zu hinterfragen, wurde die gesamte bisherige Evaluation eingestellt. Die Schlüsselfrage lautete: »Haben wir jemals aus den Ergebnissen eine Konsequenz abgeleitet?« Die Antwort lautete: »Nein.«

Ein anderes Beispiel: Für eine große Versicherungsgesellschaft sollte ich vor einigen Jahren die Durchführung von Seminaren zum Thema »Leiten von Besprechungen« übernehmen. Die Personalerin war mit der Qualität der bisherigen Seminare sehr zufrieden. Als Grund dafür gab sie die Punkte bei der Zufriedenheitsabfrage an!

Mögliche Lösungsansätze: Eine Transferevaluation sollte sich zum großen Teil auf den Kontext der Teilnehmenden beziehen: »Mit welchen Einwänden rechnen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld bei der Umsetzung Ihres Vorhabens?«, »Wie intensiv hat Ihre Führungskraft mit Ihnen vor dem Seminar über die Umsetzung der Seminarinhalte in Ihrem Team gesprochen?«, »In welcher Art werden Ihre Kollegen in die Umsetzung der Seminarinhalte einbezogen?« und so weiter.

Zu diesem Themenfeld habe ich 2005 in der Zeitschrift *managerSeminare* einen ausführlichen Artikel verfasst: »Machen statt messen«. Zurzeit pilotiere ich in mehreren Firmen ein schlüssiges Konzept, in dem die Evaluation selbst die Umsetzung sicherstellt: die Evaluation als Prozessintervention.

These 2: Der Seminarteilnehmer ist in seinem Arbeitsumfeld systematisch überfordert

Problemstellung: Geht es bei den Seminarinhalten um Themen, die auch in das Umfeld des Unternehmens hineinwirken, so nimmt eine Mitarbeiterin, die die Inhalte des Trainings in ihre Praxis übertragen soll, überspitzt formuliert fünf Rollen wahr:

- Die Rolle der Trainerin: In irgendeiner, möglichst überzeugenden Art und Weise kommt ihr die Aufgabe zu, ihr Umfeld über die relevanten Inhalte zu informieren.



- Die Rolle der systemischen Beraterin: Veränderungen rufen Widerstände bei den Beteiligten hervor. Ohne die Kenntnis des Systems, der Interessenslagen, der Geschichte und der Verstrickungen ist es oft naiv, sofort an eine Umsetzung heranzugehen. Welche diplomatischen Schritte sind in welcher Reihenfolge sinnvoll anzugehen?
- Die Rolle des Coaches: Eigentlich müsste die Mitarbeiterin ihre eigenen Kollegen unterstützen. Es kann um die Klärung der Rollen, Verantwortung, Aufgaben und so weiter gehen – eventuell sogar darum, notwendige Kompetenzen zu entwickeln.
- Die Rolle der Führungskraft: Die Vorgesetzte der Mitarbeiterin nimmt häufig keine klare Rolle in der Umsetzung der Seminarinhalte ein. Dadurch wird der Mitarbeiterin indirekt eine Teilaufgabe der eigenen Führungskraft übertragen.
- Die Rolle der Mitarbeiterin: Und das ist in diesem Zusammenhang fast die schwierigste Rolle: Sie ist Kollegin.

Kein Berater würde bei dieser Rollenvielfalt einen Auftrag übernehmen!

Ein eher typisches Praxisbeispiel: In einem großen Unternehmen gibt es eine zentrale Stelle, die – gesteuert durch ein Projektmanagement – die internen Software-Anwendungen definiert und ausrollt. Die Mitarbeiter sind alle in der Projektsteuerung geschult, trotzdem laufen viele Projekte kritisch. Die Vorgesetzten kritisieren diesen Sachverhalt, ermöglichen den Mitarbeitern aber nicht, durch klare Rahmenbedingungen (zum Beispiel definierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten) die eigenen Kompetenzen für die gesamte Abteilung zielführend einzusetzen.

Mögliche Lösungsansätze: Schulungen sollten möglichst im Arbeitsumfeld und unter fallweiser Einbeziehung von Entscheidungsträgern und anderen Betroffenen durchgeführt werden. Schulungen sind dann effektiv, wenn das gesamte System mitlernt.

Kann ein Seminar nicht im Arbeitsumfeld durchgeführt werden, dann sind die zu erwartenden Praxiseinwände intensiv zu bearbeiten, bis hin zu einer Systemklärung und einer persönlichen Umsetzungsstrategie. Mit der Form der »Einwandbehandlung« habe ich sehr gute Erfahrungen sammeln können.

These 3: Der Kunde denkt – häufig unbewusst – in Alibimaßnahmen

Problemstellung: Der Kunde als Auftragsgeber nimmt den Weiterbildungsbedarf aus seiner betroffenen Sicht und seiner Verflechtung im System wahr. Die Kultur des Unternehmens mit seinen vielfältigen offenen und geheimen Regeln wirkt auf ihn ein. Oft befindet sich der Auftraggeber in einer Art »Problemtrance«.



Ein eher typisches Praxisbeispiel: Ein Unternehmen befindet sich in einer Personalabbauphase. Den Mitarbeitern wird nicht gekündigt, sondern sie erhalten ein umfangreiches Unterstützungsangebot, um sich beruflich innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu orientieren. Ich wurde zu einer Auftragsklärung eingeladen. Fünf Personalentwickler saßen mir gegenüber. Es ging darum, für die betroffenen Mitarbeiter ein Seminar durchzuführen, in dem deren besondere Fähigkeiten und Qualitäten herausgearbeitet werden.

Nachdem ich einige Fragen zum gewünschten Inhalt und zu den bereits durchgeführten Maßnahmen gestellt hatte, entstand in mir eine Hypothese, worum es in dem Auftrag vielleicht wirklich geht. Ich stellte eine kritische Frage: »Welchen Unterschied macht das neu geplante Seminar zu den bereits durchgeführten Maßnahmen?« Die Antworteten gingen alle in die gleiche Richtung: Es gibt keinen relevanten Unterschied!

Das überraschte mich nicht, denn die betroffenen Mitarbeiter hatten die Frage nach ihren eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten bereits mehrfach reflektiert. Der Auftrag an mich war also lediglich ein »Mehr vom Gleichen«. Ich sprach diese einfache, aber bei den Personalentwicklern nicht bewusste Tatsache aus und unterstellte, dass sie das von mir durchzuführende Seminar nicht bräuchten. Damit war mein möglicher Auftrag storniert. Erleichterung war in den Gesichtern der Personalentwickler abzulesen.

Die Auftragsklärung war damit allerdings noch lange nicht zu Ende. Ich brachte meine Vermutung auf den Punkt: »Meiner Ansicht nach klammern Sie ein Thema aus: die betroffenen Mitarbeiter nach den vielen Klärungen zu einer persönlichen Entscheidung zu bewegen.« So erhielt ich nach einer weiteren Diskussion einen neuen, gänzlich anderen Auftrag.

Mögliche Lösungsansätze: Keine Auftragsklärung, in der nicht systematisch der Versuch unternommen wird, den Auftrag »wegzuklären«, Hypothesen aufzustellen, was eigentlich hinter dem Auftrag verborgen sein kann.

These 4: Trainer sind zu inhaltsgesteuert

Problemstellung: Dem Inhalt der Seminare kommt regelmäßig ein hoher Stellenwert zu. Sicherlich auch von den Auftraggebern gesteuert. Für die genaue Umsetzungsplanung und die persönliche Integration eines möglichen Vorhabens wird zu wenig Raum und Zeit eingeplant.

INHALTE

Ein eher typisches Praxisbeispiel: Durch die Veröffentlichung des Buches »Transfer – Damit Seminare Früchte tragen« werde ich häufig zu Train-the-Trainer-Maßnahmen eingeladen. Fast regelmäßig führe ich zu Beginn die Intervention »Wahrheitserkundung« durch. Dabei geht es darum, dass meine Definition von Transfer von Trainer zu Trainer mündlich weitergegeben wird und zwar so, dass der Inhalt aufgrund persönlicher Erfahrungen verändert werden darf und auch soll.

Ich starte die Kette mit der überspitzten Definition: »Transfer bedeutet, dass Neues so stimmig in die Person integriert wird und zum Umfeld passt, dass es wie selbstverständlich umgesetzt wird.« Es geht nun nicht darum, ob diese Definition richtig oder falsch ist, sondern was durch die Erfahrungswelten der Trainer am Ende herauskommt. Bis auf einen einzigen Fall (bei Outdoortrainern) fiel durch das Weitersagen die Integration in die Person bei den Trainern regelmäßig heraus. Es blieben nur die Seminarinhalte übrig, manchmal mit und häufig auch ohne Bezug zum Kontext.

Mögliche Lösungsansätze: Weniger ist mehr. Das heißt: weniger Inhalte und dafür mehr Zeit für die Integrationsarbeit. Die Wirkung des Kontextes auf ein persönliches Vorhaben muss geklärt und bereits im Seminar eine angemessene Strategie unter Einbeziehung des Umfelds erarbeitet werden.

These 5: Seminare sind die ineffektivste Form der Weiterbildung

Problemstellung: Seminare sind vom Umfeld der Teilnehmenden isolierte Lernprozesse. Die Probleme der Umsetzung entstehen in der Praxis.

Ein eher typisches Praxisbeispiel: Eine Firma verlor einen großen Auftrag und kam in der Analyse zur Erkenntnis, dass die Ursache in



der mangelnden Kundenorientierung der Mitarbeiter zu finden sei. In einer Veranstaltung mit Kunden wurde diese These bestätigt. Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen setzte die Firma für die Mitarbeiter eine Weiterbildungsmaßnahme auf, die von einer Universität begleitet wurde. Schwerpunkt der Diplomarbeit war die Begleitung der Qualifikation durch Intervisionsgruppen. Die Auswertung ergab einen klaren Zusammenhang: Die Intervention unterstützt in erheblichem Maße die Nachhaltigkeit des Seminars.

Ich war bei der Präsentation der Ergebnisse auf einer Großveranstaltung zugegen. Während der Präsentation hörte ich zwischen den Zeilen mehr und mehr heraus, was die wirkliche Erkenntnis dieser Untersuchung war, die aber erstaunlicherweise nicht ausgesprochen wurde. Es schien ein Tabu zu geben. Am Ende des Vortrags suchte ich die Referentin auf und schilderte ihr meinen Eindruck: »Wenn ich Ihren Ausführungen folge, höre ich zwischen den Zeilen heraus, dass die Weiterbildungsmaßnahme selbst keinen relevanten Effekt hatte. Ihre Ergebnisse belegen eher, dass allein das kollegiale Coaching die Erhöhung der Kundenorientierung bewirkt hat.« Als Antwort erhielt ich ein deutliches: »Ja.« Auf meine Nachfrage hin, warum sie das nicht in ihrem Vortrag erwähnt hat, erhielt ich die Antwort: »Mein Auftraggeber ist anwesend.«

Mögliche Lösungsansätze: Ein Seminar sollte immer die letzte Maßnahme sein. Die immer wieder zu stellende Kernfrage lautet: »Wie kann das Umfeld der Seminarteilnehmer einbezogen werden?« Eine sinnvolle Antwort auf die Frage ist die »kollegiale Beratung«. Allerdings nur dann, wenn Entscheidungsträger und andere Betroffene integriert sind und dadurch das gesamte System lernen kann. Und das geht erstaunlich einfach: Ist eine Lösung vom Anliegeneinbringer favorisiert worden, geht es in einem weiteren Schritt darum, die Beteiligten an der Umsetzung der Idee zu definieren. Die Schlüsselrollen werden dann zur kollegialen Beratung hinzugezogen. Es geht jetzt nicht darum, sie in irgendeiner Form zu bitten, an der Umsetzung mitzuwirken, sondern es wird jetzt sogar das Gegenteil angestoßen. Nachdem ihnen die Idee vorgestellt wurde, werden ihnen mögliche Einwände angeboten, warum sie sich vermutlich nicht an der Umsetzung beteiligen beziehungsweise sie vielleicht sogar boykottieren. Die wichtigsten Einwände werden dann wie in der Einwandbehandlung beschrieben bearbeitet. So lernt das System mit! In meinem eigenen Verlag ist dieses Format im Kartenheft »Kollegiale Beratung mit Tiefenwirkung« ausführlich beschrieben.

Transfer – Definitionen

Wie definieren Trainer Transfer? Vielleicht haben Sie sich das selbst schon gefragt? Möglicherweise ist Ihnen die Frage gerade eben erst beim Lesen in den Sinn gekommen? Einige authentische Aussagen von Trainerinnen und Trainern lauten so:

- »Transfer ist das, was vom Kurz- in das Langzeitgedächtnis und dann ins Verhalten geht.«
- »Transfer ist das, was von dem, was ich als Input gebe, umgesetzt wird.«
- »Gelerntes in eine Situation, in den Alltag integrieren und anpassen.«
- »Die Praxis in das Seminar holen.«
- »Die Realisierung der Zielsetzung.«
- »Transfer bedeutet die konkrete Umsetzung des Wissens aus einem Seminar in die Praxis bei gleichzeitiger Integration der Historie.«
- »Impulse geben; Mut machen, dass die Teilnehmer etwas umsetzen; Selbstverantwortung.«
- »Transfer bedeutet, das Gelernte praktisch anzuwenden.«
- »Wissen zu transportieren.«
- »Von hier nach da bewegen.«
- »Etwas rüberbringen.«
- »Beantwortung der Frage: Was nehme ich mit und was setze ich um?«

Meine Gedanken und Erfahrungen zum Thema Transfer haben mich zu folgender Definition geführt:

»Transfer bedeutet, dass Neues so stimmig in die Person integriert wird und zum Umfeld passt, dass es wie selbstverständlich umgesetzt wird.«

Oder einfacher ausgedrückt: »Der beste Transfer ist der, den man selbst nicht bemerkt.«

Meine Definition hat Konsequenzen: Sie finden in diesem Buch Methoden, die die persönliche innere Klärung der Teilnehmenden und die Klärung des Kontextes zum Inhalt haben. Übungen, die teilweise mehrere Stunden in



Eine mögliche
Definition

Anspruch nehmen. Das ist aber meiner Erfahrung nach eine realistische und notwendige Investition in den Transfer. Wie soll die Umsetzung in die Praxis erfolgen, wenn nicht aus der Eigenmotivation der Teilnehmer heraus?

Aus heutiger Sicht!

Aus der Perspektive des Outcomes (der über den Transfer hinausgeht) ist meine frühere Definition nicht mehr stimmig. Ich richte daher heute meine Definition mehr am Ergebnis aus:

»Outcome ist dann erreicht, wenn sich die Beteiligten im Arbeitsumfeld mitverantwortlich im Sinne eines geteilten Erwartungshorizontes an der Umsetzung der Seminarinhalte aktiv beteiligen.«

Auch hier gibt es eine Kurzform: »Outcome bedeutet, das Umfeld macht mit.«

Was Sie in diesem Buch nicht finden – Didaktik

Natürlich ist Didaktik für das Thema Transfer in hohem Maße relevant. Ich gehe davon aus, dass Sie Ihren persönlichen Stil gefunden haben und wahrscheinlich ständig weiter verändern. Wenn Sie das Kapitel »Worauf es noch ankommt – Die innere Haltung des Trainierenden« (⇒ S. 35) durchstöbern, erfahren Sie, was mir bei einer transferorientierten Didaktik wichtig ist. In Fragen kurz zusammengefasst heißt das: Wie wach und radikal hinterfragen Sie Ihren Stil und Ihre Methoden im Hinblick auf Transfer? Welches Denken und Fühlen lösen Sie durch Ihre persönliche Art zu trainieren bei Ihren Teilnehmern aus? Welche Konsequenzen hat das für den Transfer? Dieses Prinzip habe ich in der Übung *Seminarplanung* (⇒ S. 62) genauer beschrieben. Versetzen Sie sich in die Lage eines Teilnehmers und überprüfen Sie aus dieser ebenso wie aus anderen Sichtweisen heraus die Wirksamkeit Ihrer Didaktik.

Ein zweiter bedeutungsvoller Satz ist: »Was hilft, ist genau das Richtige.« Manchmal ist es ein Vortrag, manchmal eine ver-rückte Übung, ein anderes Mal eine persönliche Klärung. Ich glaube nicht, dass es *die* Methode gibt, sondern nur den angemessenen, wirkungs- und transferoptimierten Einsatz. Und schließlich müssen die Methoden auch zu Ihnen als Person und zu Ihrem persönlichen Trainingsstil passen.

Ein wesentlicher Kern einer transferoptimierten Didaktik ist allerdings die persönliche Integration des vermittelnden Stoffes. Deshalb finden Sie unter den beschriebenen Methoden viele Übungsmuster, die genau dieses Ziel haben. Dies trifft beispielsweise auf die Übungen *Glaubenssätze* (⇒ S. 146) und *Das Spalier* (⇒ S. 205) zu.

Meine persönlichen Überzeugungen sind eng mit den Prinzipien der Suggestopädie, einem ganzheitlichen Ansatz, verbunden. Der gesamte Lerninhalt soll nach Möglichkeit mit positiven Gefühlen und Erfahrungen verbunden, das Wissen über Körpererfahrungen geankert und der Kontakt zum lernenden inneren Kind wiederhergestellt werden. Das schafft innere Stress- und Blockadefreiheit bei der Anwendung des Neuerworbenen.



Aus heutiger Sicht!

Aus heutiger Sicht reicht das nicht aus. Konsequentes Denken und Handeln von der Praxis her ist aus meiner Sicht unerlässlich. Trainerende sollten daher besser »Wirklichkeitsvernetzer« heißen. Inhaltsverliebtheit ist tabu. Die grundlegende Frage lautet: Was lässt sich in einem Workshop, in einem Training, in einem Seminar oder auch in einem Coaching anstoßen, damit im Umfeld des Teilnehmers mitgelernt beziehungsweise mitverändert wird?