

# **Seminar »Train the IT-Trainer«**

## **in der SPC Computer Training GmbH**

### **vom 14. bis 18. Juni 2004**

**Prof. Dr. Uwe Lehnert, Freie Universität Berlin**

**Praxis der Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen zur Einführung in die Handhabung von Softwaresystemen**

---

### **Zielsetzung des Seminars**

Die Teilnehmer sollen befähigt werden, DV-Trainingskurse bedarfsorientierter und teilnehmerangepasster als bisher vorzubereiten und unter Beachtung didaktischer und kommunikativer Grundsätze durchzuführen. Das Seminar besteht aus zwei Teilen: EDV-Didaktik und Kommunikation.

Die Teilnehmer lernen in den beiden Seminarteilen zum Beispiel:

- Wie man über eine Arbeitsplatzanalyse eine bedarfsorientierte Schulung sicherstellt.
- Wie man eine Trainingseinheit lernwirksam strukturiert, so dass der Lernende immer den »roten Faden« sieht.
- Wie man mit inhomogen zusammengesetzten Kursen dennoch erfolgreich arbeitet.
- Wie eine gute Schulungsunterlage aussehen sollte und welche didaktischen Möglichkeiten in Schritt-für-Schritt-Anleitungen liegen.
- Wie man den so wichtigen Lerntransfer in die Praxis absichert.
- Wie man vor der Gruppe auftritt und wie man auf andere wirkt.
- Wie man mit schwierigen Teilnehmern umgeht.

### **Unterrichtsmethode und Anwendungsbezug**

Wechsel zwischen Vortrag des Dozenten, Diskussion, Erfahrungsaustausch, Übungen in Einzel- und Gruppenarbeit. Dabei werden die vorgestellten Handlungsanleitungen auf die Situation der Teilnehmer angewendet. Im Teil Kommunikation erfolgen Aufzeichnung und Analyse von Unterrichtsproben.

### **Zielgruppe**

Das Seminar wendet sich an Trainer von Endanwendern, aber auch an Mitarbeiter des Benutzerservices, die Lehr- und Trainingsaufgaben wahrzunehmen haben, aber wie die meisten DV-Trainer ebenfalls keine pädagogisch-didaktische Vorbildung besitzen.

# 1. Tag: EDV-Didaktik

<b>09.00-09.30</b>	<b>Begrüßung, gegenseitiges Bekanntmachen, Erwartungen. Vorstellung des Seminarkonzepts.</b>
<b>09.30-10.00</b>	<i>Was man so alles falsch machen kann!</i> <b>Typische und folgenreiche Fehler eines unerfahrenen DV-Trainers:</b> Was sollte also ein guter DV-Trainer unbedingt beachten und besser machen?
<b>10.00-11.00</b>	<i>Üblich: Zuviel Stoff – zuwenig Zeit! Was tun?</i> <b>IT-Qualifikationsbedarf und Lernziele:</b> Was braucht der Lernende an seinem Computer-Arbeitsplatz tatsächlich? Von der Analyse der Arbeitsplatzsituation über den Qualifikationsbedarf zur Formulierung von Lernzielen. Arbeitsplatz-Kompetenz und Selbsthilfe-Kompetenz. <b>Übung: PC-Arbeitsplatzanalyse.</b>
<b>11.00-11.30</b>	Kaffeepause.
<b>11.30-13.00</b>	<i>Was macht der "gute" Trainer intuitiv richtig?</i> <b>Aufbau einer Trainingseinheit.</b> Anpassung des Lehrprozesses an den Verstehens- und Lernprozess. Die PITT-Methode: Problematisieren – Informieren – Trainieren – Transferieren als lernpsychologisch begründete <b>Unterrichtsphasen. Anwendungs-Beispiele.</b>
<b>13.00-14.00</b>	Mittagspause.
<b>14.00-15.00</b>	<i>Wilhelm Busch's Lehrer Lämpel machte es sich seinerzeit leichter!</i> <b>Motivation und Lernerfolg:</b> Suchen eines motivierenden Unterrichtseinstiegs. Motivationsbeispiele aus der DV-Schulungspraxis.
<b>15.00-15.30</b>	Kaffeepause
<b>15.30-17.00</b>	<b>Übung: Entwurf einer Trainingseinheit nach der PITT-Methode,</b> Thema nach Wahl der Teilnehmer. Anschließend gemeinsames Besprechen der Ergebnisse.

## 2. Tag: EDV-Didaktik

<b>09.00-11.00</b>	<i>Einführung in das System entlang der Menüleiste?</i>
	<p><b>Strukturierung eines einführenden EDV-Schulungskurses:</b> Konzeptionelle Mängel von Einführungsveranstaltungen. Wichtige Prinzipien: Einführung nach dem Konzept des Top-Down-Teaching – Orientierung am Handlungsablauf. Beispiele für Kurs-Konzepte. <b>Übung: Entwurf der Struktur eines Einführungskurses.</b></p>
<b>11.00-11.30</b>	Kaffeepause.
<b>11.30-13.00</b>	<i>»Wilde Mischung« von Vorkenntnissen und Interessen – was tun?</i>
	<p><b>Inhomogene Kurszusammensetzung:</b> Wie lassen sich unterschiedliche Vorkenntnisse, Berufserfahrungen und Teilnehmerinteressen auffangen? Lösungsvorschläge für den Fall inhomogener Kurszusammensetzung. Was ist in einer solchen Situation sinnvollerweise erreichbar? <b>Übung: Bearbeiten eines Fallbeispiels.</b></p>
<b>13.00-14.00</b>	Mittagspause.
<b>14.00-15.00</b>	<i>Mal sehen, wie's andere machen!</i>
	<p><b>Trainerunterlagen/Trainerleitfaden:</b> Trainerleitfaden als »Drehbuch« des Unterrichts. Die Instrumente eines didaktisch professionell organisierten DV-Trainings. <b>Beispiele für ausgearbeitete Unterrichtseinheiten:</b> Integration von Teilnehmerunterlagen, Arbeitsblättern, didaktisch-methodischen Hinweisen für den Trainer, Folien bzw. Bildschirm-Projektionen über Datenprojektor zu einem Gesamtkonzept.</p>
<b>15.00-15.30</b>	Kaffeepause.
<b>15.30-17.00</b>	<i>Ängste von Dozenten und Teilnehmern vor ... ja, wovor eigentlich?</i>
	<p><b>Probleme im Umgang mit den Teilnehmern: Konzepte, Erfahrungen, Tipps.</b> Die Eröffnung eines Seminars. Wünsche und Befürchtungen der Teilnehmer. Was tun bei Lampenfieber? Umgang mit schwierigen Teilnehmern. Wie auf provozierendes Verhalten von Teilnehmern reagieren? Mögliche Lernprobleme von Seminarteilnehmern. Die letzte Stunde in einem Seminar. Vom Nutzen der Seminarbeurteilung durch die Teilnehmer für den Trainer.</p>

### 3. Tag: EDV-Didaktik

<b>09.00-11.00</b>	<p><i>Denn was man schwarz auf weiß besitzt ...</i></p> <p><b>Schulungsunterlagen.</b> Die didaktischen Funktionen von Schulungsunterlagen. Der Unterschied zwischen einer Schulungsunterlage und einem System-Handbuch. Typographische Merkmale einer guten Schulungsunterlage. Muster für die Entwicklung von Schulungsunterlagen. Layout-Beispiele für den Seitenaufbau. Alternativen zu ausführlichen Schulungsunterlagen.</p>
<b>11.00-11.30</b>	Kaffeepause.
<b>11.30-13.00</b>	<p><i>»Wenden wir's doch gleich mal an!«</i></p> <p><b>Übungen:</b> Vergleich und Bewertung kommerziell angebotener Schulungsunterlagen mit Hilfe einer Checkliste. Danach: Entwurf des Konzepts einer Schulungsunterlage für den eigenen Bedarf.</p>
<b>13.00-14.00</b>	Mittagspause.
<b>14.00-15.00</b>	<p><i>Mal hören, wie's anderen geht!</i></p> <p><b>Schulung mit vorgegebenen Schulungsunterlagen.</b> Vorteile und Nachteile vorgegebener Schulungsunterlagen – Beispiel MOC-Kurse. Gemeinsames <b>Zusammentragen</b> diesbezüglicher eigener Erfahrungen und Lösungsversuche.</p>
<b>15.00-15.30</b>	Kaffeepause.
<b>15.30-17.00</b>	<p><i>Nur noch Standardtrainings ohne persönliche Note?</i></p> <p><b>Konzepte und Einzelmaßnahmen,</b> DV-Kurse mit vorgegebenen Schulungsunterlagen abwechslungsreicher und persönlicher und damit motivierender und lernwirksamer zu gestalten. <b>Ideen, Beispiele und Tipps</b> aus der Schulungspraxis.</p>

## 4. Tag: Kommunikation

<b>09.00-09.30</b>	<i>Entscheidend: Wie ich wirke, nicht was ich meine!</i>
	<b>Die personal-soziale Kompetenz des Trainers:</b> Der Trainer als Fachmann, als Lernorganisator, als Person. Über die Wechselwirkung zwischen Lehrverhalten und Lernerfolg. Das sprachliche Verhalten des Dozenten und seine Wirkung auf den Teilnehmer. Welche Persönlichkeitseigenschaften zeichnen den erfolgreichen Trainer aus?
<b>09.30-10.30</b>	<i>»Mein Gott, das soll ich sein?!«</i>
	<b>Fremdbild – Selbstbild:</b> Wie sehen mich andere, wie sehe ich mich? <b>Übung:</b> Eröffnen eines Seminars. Video-Aufzeichnung eines Kurzauftritts je eines Teilnehmers. Ziel: Kennenlernen des eigenen kommunikativen Instrumentariums: Stimme, Mimik, Gestik, Haltung.
<b>10.30-11.00</b>	Kaffeepause.
<b>11.00-13.00</b>	<b>Analyse und Bewertung der Auftritte</b> anhand einer Kriterienliste. Selbstreflexionsphase.
<b>13.00-14.00</b>	Mittagspause.
<b>14.00-15.00</b>	<i>Lässt sich lebendiger Unterricht überhaupt planen?</i>
	<b>Vorbereitung:</b> Entwurf einer Trainingseinheit zu einem selbstgewählten EDV-Thema.
<b>15.00-15.30</b>	Kaffeepause.
<b>15.30-17.00</b>	<i>»Ach, das ging ja schon ganz gut!«</i>
	<b>Demonstration</b> des vorbereiteten Unterrichts vor den übrigen Teilnehmern. <b>Auswertung</b> der Aufzeichnungen vor allem nach <b>didaktischen</b> Kriterien.

**Die Länge insbesondere der Kurstage 4 und 5 ist wegen der Video-Aufzeichnungen und deren Wiedergabe stark von der Teilnehmerzahl abhängig. Die angegebenen Zeiten beziehen sich auf eine Teilnehmerzahl von maximal sechs Personen.**

## 5. Tag: Kommunikation

<b>09.00-10.00</b>	Fortsetzung der <b>Auswertung</b> der Video-Aufzeichnungen. Anschließend Selbstreflexionsphase.
<b>10.00-10.30</b>	Kaffeepause.
<b>10.30-11.00</b>	<i>»Der Mensch kann alles, nur eines nicht: Nicht kommunizieren.«</i>
	<b>Kommunikation im Seminar.</b> Was ist eigentlich Kommunikation? Der Inhalts- und Beziehungsaspekt jeder Kommunikation. Wie (gesprochene) Sprache und Körpersprache auch ohne unseren Willen in den Unterricht hineinwirken. Mein kommunikatives Instrumentarium – Was ist so in Ordnung? Was sollte ich ändern? Was ist mein persönlicher Stil?
<b>11.00-11.30</b>	<b>Vorbereitung:</b> Wiederholung der letzten Übung (Gestalten einer Trainingseinheit) <u>oder</u> Entwurf einer Vortragseinheit zu einem selbstgewählten Thema.
<b>11.30-13.00</b>	<i>Übung macht den Meister – und selbstsicherer!</i>
	<b>Demonstration</b> des vorbereiteten Unterrichts bzw. Vortrags. Danach <b>Auswertung der Aufzeichnungen</b> vor allem nach <b>kommunikativen</b> Kriterien.
<b>13.00-14.00</b>	Mittagspause.
<b>14.00-15.30</b>	Fortsetzung: <b>Auswertung der</b> Aufzeichnungen. Selbstreflexionsphase. Dazwischen Kaffeepause.
<b>15.30-15.45</b>	<i>Sechs goldene Regeln für den Erfolg!</i>
	<b>Zusammenfassung:</b> Die sechs wichtigsten Faktoren einer erfolgreichen EDV-Anwenderschulung.
<b>15.45-16.00</b>	<i>Was hat's denn nun gebracht?</i>
	<b>Abschlussgespräch und Seminarbewertung</b> durch die Teilnehmer.

# Typische Fehler eines unerfahrenen DV-Trainers

## Beispiele für typische Fehler

---

- ❑ **Die Schulung ist nicht am Qualifikationsbedarf der Teilnehmer ausgerichtet.**

Es wird das Anwendungssystem in seiner ganzen Breite und Vielfalt geschult und nicht in erster Linie die Lösung von Arbeitsplatz-spezifischen Problemstellungen mit Hilfe dieses Anwendungssystems. Die Folge ist, dass der Kursteilnehmer mit Detailinformationen überflutet wird, aber zu wenig Lösungsmuster für seinen konkreten beruflichen Alltag erlernt.

- ❑ **Das Fehlen notwendiger Vorkenntnisse zum Verständnis eines Sachverhaltes wird ignoriert.**

Aufgrund seiner jahrelangen Beschäftigung mit der Thematik ist der Trainer »betriebsblind« geworden und hat den Blick für die Voraussetzungen zum Verständnis eines Themas verloren. Die Folge ist, dass der Teilnehmer nur »mechanisch« lernt, d.h. er weiß zwar anschließend, was er tun muß, weiß aber nicht warum. Beispiel: Der Trainer erläutert die Befehlsfolge zur Einrichtung von Verzeichnissen, erklärt aber nicht, was ein Verzeichnis ist und welche Rolle Verzeichnisse bei der Verwaltung von Datenträgern spielen.

**❑ Der Trainer monologisiert zu viel und bindet die Teilnehmer zu wenig ein.**

Der Trainer verfällt in einen monologisierenden Vortragsstil und erzählt alles, was ihm zum jeweiligen Thema einfällt. Richtiger wäre, durch immer wieder eingeschobene kurze Fragen an die Teilnehmer, diese in einen Dialog und damit stärker in das Unterrichtsgeschehen einzubinden. Durch diese Rückkopplung erfährt der Trainer auch, was an Vorwissen bereits vorhanden ist und was tatsächlich verstanden wurde.

**❑ Die Bedeutung von Teilnehmeraktivitäten für das Verstehen und Behalten wird verkannt.**

Der Trainer führt zuviel selbst vor und gibt dem Teilnehmer zu wenig Gelegenheit zu eigener Aktivität, oder die gestellten Aufgaben sind unklar formuliert und unstrukturiert, so dass der Teilnehmer nicht recht weiß, was er tun soll oder den Sinn seiner Aktivität nicht versteht. Die Folge von unklaren Aufgabenstellungen ist eher »blinder Aktionismus« auf seiten des Teilnehmers als Verständnis vertiefendes Anwenden von Funktionen bei der Bearbeitung von Aufgaben.

**❑ Die inhomogene Zusammensetzung des Kurses wird ignoriert.**

Die Probleme unterschiedlicher Vorkenntnisse und divergierender Teilnehmerinteressen werden vom Trainer als nicht vermeidbar hingenommen, statt sie durch entsprechende Maßnahmen aufzufangen oder wenigstens zu relativieren. Die Folge ist, dass nur wenige Teilnehmer des Kurses ihren tatsächlichen Bedürfnissen und Interessen entsprechend geschult werden.

**❑ Die vorhandenen Kursunterlagen werden vom Trainer nicht kursbegleitend eingesetzt.**

Obwohl die Kursunterlagen ...



# Lösungsvorschläge für den Fall inhomogener Kurs- Zusammensetzung

## Überblick

- Kurzbeschreibung der verschiedenen Maßnahmen zur Lösung bzw. Entschärfung der Probleme aufgrund inhomogener Kurszusammensetzung.

## Lernziel

- Nachdem Sie dieses Modul bearbeitet haben, kennen Sie verschiedene Maßnahmen, trotz unterschiedlicher Vorkenntnisse und Erwartungen der Kursteilnehmer Unterricht und Training so zu gestalten, dass jedem Teilnehmer sein individuelles Maximum an Lernzuwachs ermöglicht wird.

## Lösungsvorschläge für den Fall inhomogener Kurszusammensetzung

---

Je inhomogener die Zusammensetzung des Kurses, um so schwieriger ist es für den Trainer, einen für alle Teilnehmer zufriedenstellenden Unterricht zu gewährleisten. Schon bei der Einladung bzw. Zusammenstellung der Kursteilnehmer ist daher auf möglichst große Homogenität hinsichtlich **Vorkenntnisse, Berufserfahrung und Teilnehmerinteresse** zu achten.

Welche punktuellen Möglichkeiten bestehen nun aber, das Problem »Inhomogene Zusammensetzung« befriedigend zu lösen oder wenigstens in seiner Schärfe zu relativieren, wenn auf die Zusammensetzung des Kurses **kein** Einfluss mehr genommen werden kann? Dabei sollte das Ziel nicht so sehr darin bestehen, die Unterschiede zwischen den Teilnehmern so weit wie möglich auszugleichen – was in der Kürze der Zeit ohnehin nur bedingt gelingen kann – sondern ein Lernarrangement zu gestalten, **das jedem Teilnehmer sein individuelles Maximum an Lernzuwachs ermöglicht.** (Dabei ist sicherlich zu unterscheiden zwischen einem 3-Tagekurs und einer z.B. 6-monatigen Ausbildung. Bei letzterer ist es schon viel eher möglich, bestehende Differenzen in den Vorkenntnissen und Interessen auszugleichen.)

*Bitte Arbeitsblatt  
»Inhomogene Zusammensetzung  
des Kurses« durchlesen!*

## Was kann man tun, wenn im Kurs Teilnehmer mit unterschiedlichen Vorkenntnissen und Interessen sitzen?

1. Wenn bestimmte Vorkenntnisse fehlen, dann ist ein **Vorkurs** zu erwägen, um Kenntnisdefizite einzelner Teilnehmer auszugleichen. Oder Teilnehmer beginnen den Kurs **zeitlich gestaffelt** je nach Vorkenntnissen erst mit einer der folgenden Sitzungen. Auch Sitzungen unmittelbar nach einer regulären Veranstaltung für einen Teil der Teilnehmer können der Aufarbeitung von Wissensdefiziten oder dem zusätzlichen Üben dienen. (**Gleitzeitlernen**: In den regulären Sitzungszeiten wird das angekündigte Pensum bearbeitet, in den Randzeiten wird auf individuelle Defizite und Interessen eingegangen.)

**Beispiele. 3-Tageskurs Einführung in Excel.** Die Differenzen in den Vorkenntnissen werden erst bei Kursbeginn bekannt. 1.Tag: Gleichzeitiger Beginn für alle Teilnehmer; Ende eine Stunde später für Teilnehmer mit bestimmten Vorkenntnis-Defiziten. 2. und eventuell auch noch 3. Tag: Differenzierter Beginn und/oder Ende für Teilnehmer mit unterschiedlichen Vorkenntnissen und Übungsbedürfnissen. **4-täg. MOC-Kurs:** Einige Teilnehmer wollen die Zertifizierungs-Prüfung machen. Trainer bespricht daher täglich in den letzten 15 Minuten des Tages nur Prüfungsfragen.

2. Teilnehmern mit ungleichem Leistungsstand kann mit **Aufgaben von unterschiedlichem Umfang oder Anspruch** entgegengekommen werden. Zu diesem Zweck sollte ein entsprechend differenziertes Aufgaben-Angebot gemacht werden. (Jeweils mindestens zwei Aufgaben unterschiedlichen Schwierigkeitsgrades pro Thema, gegebenenfalls vorbereitet und vom Dozentenrechner einspielbar!) Die Wahl, welche Aufgabe bearbeitet wird, sollte aber dem Teilnehmer überlassen bleiben.
3. Die Methode **Selbsterarbeitung mittels Schritt-für-Schritt-Anleitung** bietet sich generell an, um den Lernenden aktiv und selbständig lernen zu lassen. Ihre Vorteile kommen aber besonders bei inhomogener Kurszusammensetzung zum Tragen: Der Dozent ist bei der Wissensvermittlung entlastet und kann sich Teilnehmern mit Verständnisschwierigkeiten und zusätzlichem Beratungsbedarf individuell widmen.

**Inhomogene Kurszusammensetzung – Was tun?**

- 
- 
- 
- 

Weitere Möglichkeiten sind:

8. Um sich Teilnehmern mit speziellen Wissensdefiziten oder Ausführungsproblemen widmen zu können, wird **fortgeschritteneren Teilnehmern** – einzeln oder in Arbeitsgruppen – eine **separate, gut vorbereitete Aufgabe** zur Bearbeitung gestellt. Die freiwerdende Kapazität des Trainers kann auf diese Weise für ca. 10 bis 20 Minuten ausschließlich Teilnehmern mit Nachholbedarf zur Verfügung gestellt werden.
9. Die (mündliche) Methode **Schritt-für-Schritt-Instruktion** erzwingt quasi den Gleichschritt, so dass – wenigstens über eine kurze Zeit – alle Teilnehmer im selben Arbeitstempo voranschreiten und zu gleichen Zwischenergebnissen kommen. Die Methode ermöglicht vor allem, Teilnehmer mit nicht ausreichenden Kenntnissen zu einem definierten Ergebnis zu führen bzw. sie bei der Ausführung einer bestimmten, noch nicht beherrschten Schrittfolge erfolgreich anzuleiten.
10. Gelegentlich kann es sinnvoll sein, einen Mitarbeiter oder besonders weit **fortgeschrittene Kursteilnehmer** für kurze Zeit **als Tutoren** einzusetzen. Ihre Aufgabe ist es, Kursteilnehmern mit Schwierigkeiten bei der praktischen Ausführung mit Rat und Tat behilflich zu sein.

**Inhomogene  
Kurs-  
zusammen-  
setzung -  
Was tun?**

11. Auch das **gemeinsame Unterrichten und Trainieren mit einem Kollegen** oder früheren Kursteilnehmer kann als punktuelle Maßnahme dazu dienen, mit Anlaufschwierigkeiten – insbesondere der ersten Kurs-Stunden – aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen der Teilnehmer besser fertig zu werden.
12. Bei Kursen, die sich über mehrere Tage bzw. über einen Zeitabschnitt mit Terminen in regelmäßigen Abständen erstrecken, kann die Einrichtung einer **Lernstatt** hilfreich sein. Stets 30 Minuten vor dem offiziellen Beginn der Kurs-sitzungen steht der Trainer bzw. sein Mitarbeiter im Kursraum für die Beantwortung von Fragen und Unklarheiten zur Verfügung. Der Ablauf solcher Lernstatt-Termine wird allein durch die Probleme bestimmt, die die Kursteilnehmer vortragen.

Macht man sich den Wandel bewusst, den die Trainer-Rolle inzwischen erfahren hat, dann wird man feststellen, dass die Funktion der bloßen Wissensvermittlung zurücktritt und stattdessen Funktionen wie Lernorganisation und Lernberatung wichtig werden. Besonders ein Trainer, der mit einem inhomogen zusammengesetzten Kurs arbeitet, muss in erheblichem Maße lern-organisatorische Funktionen erbringen: den Einsatz verschiedener Lehrmethoden planen, Selbsttätigkeit durch Aufgabenblätter und Schritt-für-Schritt-Anleitungen vorbereiten, Aufgaben mit unterschiedlichem Leistungsanspruch und/ oder Interessenschwerpunkt vorbereiten, Kurse wegen unterschiedlicher Vorkenntnisse zeitlich staffeln u.v.m.

**Der Trainer  
auch als  
Lern-  
organisator  
und  
Berater**

Vor allem der Einsatz multimedialer Lehrsysteme (CBT, Internet-Lernen) verändert zunehmend die Rolle des Trainers. Als so genannter E-Trainer (oder Online-Trainer oder Online-Coach) hat er ganz neue Aufgaben bekommen:

**Motivieren, Helfen und Beraten, vor allem bei individuellen Lernschwierigkeiten, sind wichtige Aufgaben des Trainers geworden – sie lassen sich übrigens kaum an den Computer delegieren!**

Bearbeitungszeit: **20 Minuten**

---

## Problemstellung:

Sie planen eine Inhouse-Schulung »Einführung in Excel«. Für die Schulung stehen Ihnen die Tage Montag bis Mittwoch jeweils von 9 bis 16 Uhr zur Verfügung, bei Bedarf auch noch der Donnerstagvormittag.

Zum Kurs sind 11 Teilnehmer, die als Sachbearbeiter tätig sind, von der Ausbildungsabteilung angemeldet worden. Durch telefonische Vorabbefragung wissen Sie:

- 6 Teilnehmer haben zwar PC-Kenntnisse, aber noch keine Erfahrung im Umgang mit der Benutzeroberfläche Windows.
- Die 5 übrigen Teilnehmer arbeiten bereits seit längerem mit einer windowsunterstützten Textverarbeitung.
- Etwa die Hälfte der Teilnehmer interessiert sich für die Themen Kostenkalkulation und Budgetplanung, die anderen Teilnehmer möchten sich später mit der Analyse von Umsatz- und Gewinnentwicklungen befassen.
- Vier der Teilnehmer möchten darüberhinaus die graphische Umsetzung von Tabellenwerten besonders üben.

## Aufgabe:

Entwickeln Sie eine praktikable Lösung für die Struktur des Kurses, die die unterschiedlichen Voraussetzungen der Teilnehmer auffängt. Versuchen Sie, Lösungselemente zu verwenden, wie sie insbesondere in den Punkten 1 bis 6 im Modul "Lösungsvorschläge für den Fall inhomogener Kurszusammensetzung" skizziert werden.



# Kommunikation im Seminar

## Was ist eigentlich Kommunikation?

---

Der Begriff »Kommunikation« begegnet uns heute allerorten. Fast scheint er zu einer Leerformel für jede Art von menschlichem Miteinander geworden zu sein. Und doch verbirgt sich dahinter ein Schlüsselbegriff, der für die Arbeit eines Trainers von herausragender Bedeutung ist.

Kommunikation im Seminar meint den Austausch von Informationen sachlicher und »nicht-sachlicher« Art zwischen Trainer und Teilnehmern mit sprachlichen (verbalen) und nicht-sprachlichen (nonverbalen) Mitteln. Nicht nur durch das Wort teilen wir uns etwas mit, auch über Klang und Lautstärke der Stimme, über Mimik, Gestik und Körperhaltung werden wesentliche Informationen ausgetauscht.

**Beispiele:**

Wir ermahnen einen Teilnehmer zu mehr Ruhe, nehmen aber durch ein Lächeln unserem Tadel die schulmeisterliche Note.

Wir betonen die Wichtigkeit des Sicherns von Daten und unterstreichen diese Ermahnung noch mit einer kräftigen Handbewegung.

Wir kommentieren die Antwort eines Teilnehmers nur mit einem Kopfschütteln und leicht zusammengezogenen Lippen und signalisieren damit, dass die Lösung nicht brauchbar ist.

Ja, selbst dann, wenn wir nichts sagen, kann doch allein unser Gesichtsausdruck und unsere Körperhaltung zum Ausdruck bringen, dass wir selbstsicher und souverän uns unserer Aufgabe als Trainer gewachsen fühlen oder – im Gegenteil – dass wir ängstlich und nervös der ersten Stunde mit den Teilnehmern entgegenfeiern.

Jede Form von Verhalten in einer Situation, in der sich mindestens zwei Menschen befinden, bedeutet und bewirkt Kommunikation.

Der österreichische Wissenschaftler WATZLAWICK und seine Kollegen BEAVIN und JACKSON haben in ihrem grundlegenden Werk »Menschliche Kommunikation« (1996, S. 51) dazu folgendes ausgeführt:

»Es muß ferner daran erinnert werden, daß das 'Material' jeglicher Kommunikation keineswegs nur Worte sind, sondern auch alle paralinguistischen Phänomene (wie zum Beispiel Tonfall, Schnelligkeit oder Langsamkeit der Sprache, Pausen, Lachen und Seufzen), Körperhaltung, Ausdrucksbewegungen (Körpersprache) usw. innerhalb eines bestimmten Kontextes umfaßt – kurz, Verhalten jeder Art.

Verhalten hat vor allem eine Eigenschaft, die so grundlegend ist, daß sie oft übersehen wird: Verhalten hat kein Gegenteil, oder um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht nicht verhalten. Wenn man also akzeptiert, daß alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation Mitteilungsscharakter hat, d.h. Kommunikation ist, so folgt daraus, daß man, wie immer man es auch versuchen mag, nicht nicht kommunizieren kann. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungsscharakter. Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst.

Es muß betont werden, daß Nichtbeachtung oder Schweigen seitens des anderen dem eben Gesagten nicht widerspricht. Der Mann im überfüllten Wartesaal, der vor sich auf den Boden starrt oder mit geschlossenen Augen dasitzt, teilt den anderen mit, daß er weder sprechen noch angesprochen werden will, und gewöhnlich reagieren seine Nachbarn richtig darauf, indem sie ihn in Ruhe lassen. Dies ist nicht weniger Kommunikationsaustausch als ein angeregtes Gespräch.«

**Man kann  
nicht nicht  
kommunizieren!**

---

## Der Inhalts- und Beziehungsaspekt jeder Kommunikation

---

Vom »Hotline-Service« zum Beispiel ist bekannt, dass ein Beratungsgespräch oft überlagert wird von emotionalen Komponenten, die einen ruhigen und an der Sache orientierten Informationsaustausch behindern, manchmal sogar scheitern lassen. Wir wiederholen hier eine Textstelle aus dem Modul »Telefonische Beratung und Hotline-Service«:

**Schon die ersten Worte des angerufenen Beraters in einem telefonisch geführten Beratungsgespräch prägen entscheidend das Gesprächsklima.** Vermittelt der Mitarbeiter des Beratungsservices dem Anrufer das Gefühl, dass er ihn als störenden Bittsteller ansieht oder läßt er ihn sofort spüren, dass er mit seinem Problem an der richtigen Adresse ist und dass man um eine Lösung bemüht ist? Kontert der Berater die vielleicht provozierenden Eingangsworte des Anrufers mit einer ähnlich provokanten Antwort, oder beruhigt er erst einmal den Anrufer und signalisiert Verständnis für seine Verärgerung? Behandelt der Berater einen hilflosen und schüchternen Anrufer mit seinen simplen, schon mehrmals gestellten Fragen »von oben herab« oder akzeptiert er verständnisvoll, dass es auch Benutzer gibt, die bloß wissen wollen, wie es geht, ansonsten wenig Durchblick besitzen und auch keinerlei weitergehende Interessen zeigen.

Die Kommunikation in einem solchen Beratungsgespräch muß unter zwei Aspekten betrachtet werden: Unter einem Inhaltsaspekt und einem Beziehungsaspekt. Der inhaltliche Aspekt des Beratungsgesprächs wird durch den Grund des Anrufs bestimmt – der Anrufer möchte eine Information, die sein Problem löst. Der Beziehungsaspekt bezieht sich z.B. auf die Art der Gesprächseröffnung, auf die Art, wie die Gesprächspartner in kritischen Gesprächsphasen aufeinander reagieren, auf die das Gesprächsklima prägenden Äußerungen, auf Tonfall und Klang der Stimme. Der Inhalt ist auf der Ebene des Verstands angesiedelt, die Beziehung auf der Ebene des Gefühls.

Verallgemeinert kann man Folgendes sagen:

In einem Gespräch, in einer Äußerung des Trainers geht es also nicht nur um den »Inhalt«, also zum Beispiel um die richtige Lösung bei einem Software-Problem, sondern immer auch darum, wie die gegenseitigen »Beziehungen« sind, ob sie freundlich oder ablehnend, gleichgültig oder teilnehmend, hilfsbereit oder unwillig, vertrauensvoll oder feindselig sind. (Siehe hierzu auch »Die vier Komponenten einer Nachricht« im Modul »Die personal-soziale Kompetenz«!)

**Verstand  
und Gefühl:  
Inhalts- und  
Beziehungs-  
aspekt von  
Kommunikation**

### **Beispiele:**

Ein unpünktlicher Teilnehmer wird durch die Freundlichkeit, mit der die erläuternden Hinweise gegeben werden, gleich in die Mitarbeit einbezogen oder – im Gegensatz dazu – durch den ironischen Zungenschlag, mit denen die Äußerungen wegen des Zuspätkommens versehen werden, eher ausgegrenzt. Die Beziehung des Trainers zum zuspätkommenden Teilnehmer drückt sich auch aus durch Anschauen und Begrüßen oder durch eher beiläufiges Registrieren seiner Person nur durch einen Blick über die Schulter.

Ein Teilnehmer meldet sich in einer Diskussion, weil er meint, sich auch einmal beteiligen zu müssen oder weil er einem ihm unsympathischen Kollegen betont widersprechen möchte.

Ein Trainer kann durch seine Art, wie er die Antwort eines Teilnehmers als falsch kommentiert, zu verstehen geben, ob er die Antwort als bedeutungslos betrachtet oder doch wenigstens als Versuch der Mitarbeit wertet.

Besonders das letzte Beispiel zeigt, dass ein Trainer, wie jeder Gesprächspartner – bewußt oder unbewußt – immer auf zwei Ebenen kommuniziert: auf einer Inhalts- und einer Beziehungsebene. **Das Bemerkenswerte daran ist** – so wieder WATZLA-WICK – **dass meist die Beziehungsebene die ausschlaggebendere von beiden ist.** Ein Trainer z.B., der durch Arroganz und Desinteresse eine unfreundliche und unerquickliche Lernatmosphäre produziert hat, wird sich schwerer tun, vielleicht sogar scheitern, Teilnehmer auch für weniger interessante Themen zu motivieren, Teilnehmer mit Lernschwierigkeiten zum Durchhalten zu bewegen oder die Teilnehmer kurz vor Ende des Tages noch zu erneuter Aufmerksamkeit zu bewegen. In seinen Worten schwingt gewissermaßen seine distanzierte Einstellung zu den Teilnehmern mit.

---

# **Mein kommunikatives Instrumentarium – Was ist so in Ordnung? Was sollte ich ändern?**

---

Eine sehr gute Methode, an seinem Verhalten zu arbeiten, ...

Falls keine Wiederholung von Übung 2  
sondern Schwerpunkt Kommunikation

Wir haben gestern angefangen, unser Verhalten und unser Auftreten vor der Gruppe zu beobachten und zu analysieren. Wir werden das heute fortsetzen.

Während gestern die didaktische Komponente unseres Handelns als Trainer im Mittelpunkt unserer Analysen stand, soll es heute die kommunikative Komponente sein.

Wir werden uns mit der Frage beschäftigen,

- wie setzen wir unsere Stimme ein,
- wie Mimik und Gestik und welche sonstigen körpersprachlichen Ausdrucksmittel,
- wie wirkt das auf die anderen,
- wo kann und wo will ich mich eventuell verbessern.

Zur Einstimmung in diese Problematik wollen wir uns zunächst einmal etwas genauer anschauen, was eigentlich passiert, wenn wir miteinander reden, uns etwas erklären, uns die Meinung sagen.

→ Teilnehmerunterlage S. 1

Das heisst also, dass selbst dann, wenn wir nichts sagen, wir doch kommunizieren, allein durch unser Verhalten. Jede Form von zwischenpersönlichem Verhalten bedeutet und bewirkt Kommunikation.

Watzlawick, der bekannte Kommunikations-theoretiker hat das in einer scheinbar paradoxen Formulierung zum Ausdruck gebracht. Er sagt:

Man kann nicht nicht kommunizieren!

Was meint er eigentlich damit?

← letzter Satz auf Seite 2 unten!

Und eine zweite, uns inzwischen ja auch bewusste Einsicht hat Watzlawick auf den Punkt gebracht. Er sagt, dass jede Kommunikation immer auf zwei Ebenen stattfindet: auf einer inhaltlichen und einer Beziehungsebene.

Was er damit meint, kann man sich sehr schön am Beispiel des Hotline-Service klar machen.

→ Teilnehmerunterlage S. 3

**Falsch:** »Ach, Frau Degenhardt, haben wir's denn immer noch nicht kapiert. Ich weiß gar nicht, was daran so schwierig sein soll? Na, dann in Gottes Namen auf ein Neues«

**Besser:** »Frau Degenhardt, das kriegen wir schon hin! Sie wissen ja, wir haben bisher immer eine Lösung gefunden!«

Man beachte, was an verletzender Ironie in der ersten Version steckt und andererseits an Hilfsbereitschaft in der zweiten Version zum Ausdruck kommt.

**Beispiel.** Anrufer: »....und im Grunde genommen können Sie diese Funktion vergessen, klappen tut das eigentlich nie – echt Schrott!« Berater: »In der Tat – bei dieser Funktion gibt es einige Tücken. Da haben schon öfters Kollegen auch Schwierigkeiten gehabt. Aber Sie wissen ja auch aus Erfahrung - wenn man erst mal weiß, wie's geht, sieht man manches doch positiver. Ich werde Ihnen gleich einige Tips geben, wie Sie diese Klippen gut umschiffen können. ....«

Der **Volksmund** hat das längst auf seine Weise zum Ausdruck gebracht: Der Ton macht die Musik.

→ weiter Teilnehmerunterlage S. 4

Tn ebenfalls auf Seite 4 verweisen!

...

*Hinweis: Die Manuskriptseiten werden seitengenau zwischen die Blätter der Teilnehmerunterlage gelegt. Teilnehmerunterlage, eingeschobene Trainermanuskriptseiten und Folien bilden so den Trainerleitfaden.*

# Typische Defizite beim Unterrichten

- **Problematisieren:** Zum Thema hinführen, neugierig machen und für das Thema interessieren, Sinn der Sache darstellen.

*Wenn diese Voraussetzung fehlt, wird kein Verständnis aufgebaut*

- **Informieren:** Vermitteln der zum Verständnis und Anwenden notwendigen Sachinformationen.
- **Trainieren:** Aktives Aneignen und Anwenden, um Anwendungssicherheit zu bekommen.

*Diese beiden Phasen werden von fast allen Trainern mehr oder weniger gut realisiert*

- **Transferieren:** Übertragen des Gelernten auf realistische Beispiele der beruflichen Praxis, Ansprechen von möglichen Problemen und Fehlern, Absichern durch Musterlösungen und Anleitungen.

*Wenn diese Phase fehlt, wird der Transfer nicht unterstützt und droht zu scheitern*

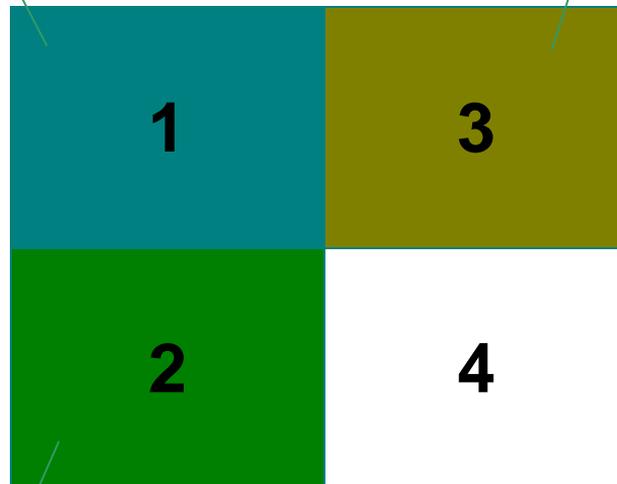
*Man mache sich die Problematik z.B. an den Themen »Verzeichnisse« oder »Makros« klar!*

»öffentliches Ich«

»blinder Fleck«

Fremdbild

Selbstbild



Johari-Fenster zur Deutung der Begriffe Fremdbild und Selbstbild

»verborgenes Ich«

**Flügel 1** ist der Bereich unserer Persönlichkeit, den wir von uns kennen und anderen bewußt zeigen.

Er ist aber auch der Bereich, von dem wir wissen, daß andere ihn kennen.

Beispiel: Man ist etwas stolz auf das Erreichte; man weiß es, daß es auch andere wissen.

**Flügel 2** ist der private, der intime Bereich unserer Persönlichkeit, den andere nicht kennen.

Beispiel: Man ist ziemlich empfindlich gegenüber Kritik, kann diese Empfindlichkeit gegenüber anderen aber gut verbergen. Politisch eher rechts, traut sich aber nicht .

Flügel 1 und Flügel 2 stellen das **Selbstbild** dar.

**Flügel 3** ist der Bereich unserer Persönlichkeit, den nur die anderen kennen. Er stellt das **Fremdbild** dar.

*Die beiden Textstreifen sind als Kommentar zur Folie "Fremdbild Selbstbild" zu verstehen, die bei Verwendung von Folienhüllen mit Schreibrand als Stichwortgeber links und rechts der Folie anzubringen sind oder bei Präsentation der Folie mit PowerPoint als "Notiz" zu verwenden sind.*

Wir können nur  
vermuten, was die  
anderen über uns  
denken und von uns  
halten. Nur aus  
Äußerungen und  
Reaktionen der  
anderen erhalten  
wir über unser  
Fremdbild  
Informationen.

Beispiel: Uns wird  
gesagt, daß wir gern  
auf Kosten anderer  
ironische  
Bemerkungen  
machen; uns selbst  
ist das bisher aber  
überhaupt nicht  
bewußt gewesen.

**Flügel 4** stellt  
das Unbewußte  
in unserer  
Persönlichkeit dar.  
Weder wir noch  
andere kennen den  
Bereich, er ist uns  
nur über tiefen-  
psychologische  
Analysen  
zugänglich.

Wenn wir mehr über  
unsere Persönlich-  
keit erfahren  
möchten, können wir  
uns z.B. fragen in  
Bezug auf Flügel 1  
→ Skript Seite 3!