

# Prozessorientierte Seminare vermitteln Inhalte nachhaltig

**Seminar ist nicht gleich Seminar. Das Arbeiten am und mit dem Menschen ist der Schlüssel zum Erfolg. Der Lernerfolg hängt zudem vom Selbstverständnis des Trainers und vom Prozess des Verhaltens der Teilnehmenden ab.**

VON ANDREAS ZÜRCHER

Es gibt wohl kaum einen Trainer oder Seminarleiter, der nicht von sich behauptet, dass er seine Seminare nicht prozessorientiert aufbauen und halten würde. In der Regel wird dies auch stimmen, aber welcher Prozess steht im Zentrum des Konzepts? Ist es der zeitliche, der inhaltliche oder der didaktische Prozess?

Gerade in Seminaren, bei denen es um Themen wie «das zwischenmenschliche Verhalten», «das Management von Konflikten» oder «die Kommunikation zwischen Personen»

geht, muss der Lernprozess der Teilnehmenden im Fokus der Planung, des Inhalts und des Ablaufs stehen.

## Das persönliche Selbstverständnis des Trainers

Unternehmen investieren in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden, weil sie sich dadurch eine Erhöhung ihrer Produktivität versprechen. Dies ist legitim und verständlich. In Seminaren geht es demnach nicht darum, den Teilnehmenden theoretische Konstrukte und komplizierte Modelle darzustellen, sondern ihnen

**Seminar-Erfolg: Das Arbeiten am und mit dem Menschen ist der Schlüssel.**

«Die Frage lautet nicht <Was wollen wir im Seminar tun?>, sondern <Wie tun wir es?>.»

nachvollziehbares und in die Praxis umsetzbares Wissen für den Alltag zu vermitteln. Es braucht also ein fachlich-inhaltliches, aber auch ein methodisch-didaktisches Selbstverständnis vonseiten des Trainers oder Seminarleiters. Nur so kann im Prozess das unternehmerische Ziel erreicht werden.

## Der Aufbau praxisnaher Seminare

Klar ist somit: Die Frage beim Planen und Durchführen von Seminaren lautet nicht «Was wollen wir im Seminar tun?», sondern «Wie tun wir es?». Beim Planen und Halten von Seminaren haben sich die nachfolgenden Punkte bewährt:

### 1 Sicherheit geben und ankommen lassen

Gerade in Seminaren mit verhaltensbezogenen Inhalten gibt es immer wieder Teilnehmende, die vorsichtig, zurückhaltend oder gar ängstlich sind. Meistens basiert dieses Verhalten auf einer Mischung von Interesse, Zurückhaltung und sogar Angst vor den Themen und ihrem Verhalten in der Gruppe. In diesem ersten Schritt gilt es deshalb, den Teilnehmenden Sicherheit zu vermitteln, ihr Vertrauen zu gewinnen.

### 2 Themenorientierte Zielabfrage

Im zweiten Schritt gibt man den Teilnehmenden die Möglichkeit, über ihre persönlichen Ziele des Seminars nachzudenken und diese auch zu

formulieren. Erfahrene Trainer notieren diese auf einem Flipchart oder einer Wandtafel. Dies ermöglicht erstens, das eigene Selbstverständnis im Hinblick auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anwesenden zu überprüfen und zweitens die Zielerreichung am Ende des Anlasses zu überprüfen.

### 3 Analyse des Ist-Zustands

#### A. Darstellen einer themenorientierten Situation

Die wichtigste Fähigkeit in persönlichen Veränderungsprozessen ist die Reflexion. Um zu reflektieren, braucht es eine Situation und Kriterien, die reflektiert, also betrachtet und beurteilt werden können. Im Praxisalltag bewähren sich Situationen und Fälle, mit denen die Teilnehmenden anschließend einem roten Faden ähnlich weiterarbeiten können. Ob dies mit einem Fragebogen, einem Rollenspiel oder einem anderen methodisch-didaktischen Instrument geschieht, ist themenabhängig.

#### B. Selbstverständnis des Trainers

An dieser Stelle im Seminarablauf kann der Trainer sein persönliches Selbstverständnis zum Thema vermitteln. Weiter kann er Hinweise auf erklärende oder weiterführende Literatur und Modelle eingeben oder nachvollziehbare Beispiele aus der

«Der Seminarleiter strukturiert den Lernprozess logisch und begleitet seine Teilnehmenden im Lernprozess.»



## CHECKLISTE: PROZESSORIENTIERTE SEMINARE

Prozess-Schritt	Inhalt und Beschreibung
<b>1 Ankommen lassen – Sicherheit geben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seminarleiter begrüsst alle Teilnehmenden persönlich</li> <li>■ Vorstellungsrunde mit gegenseitigem Vorstellen</li> <li>■ Seminarregeln bekannt geben                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitiger Respekt und Achtung</li> <li>- Verschwiegenheit gegen aussen</li> <li>- Vorgesetzte mit Vorteil nicht im gleichen Seminar wie Mitarbeitende</li> </ul> </li> <li>■ Inhalt, Zeitplan und Ablauf mit Pausen sowie Schluss aufzeigen</li> </ul>
<b>2 Themenbezogene Zielabfrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persönliche Ziele der Teilnehmenden abfragen</li> <li>■ Ziele notieren – sind während des Seminars immer sichtbar</li> </ul>
<b>3 Analyse des Ist-Zustands</b> <b>A. Darstellen der themenorientierten Situation</b> <b>B. Reflexion des Verhaltens</b> <b>C. Anwenden, Üben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konkrete Fälle aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden oder konstruierte Übungsfälle in Sequenzen aufteilen und anhand von Rollenspielen nachspielen / nacherleben</li> <li>■ Aufgrund des Selbstverständnisses des Trainers werden jetzt die nachgespielten Sequenzen und das Verhalten der Teilnehmenden reflektiert – besprochen</li> <li>■ In geschütztem Rahmen werden die Sequenzen und Fälle mit Hilfe des Trainers oder in Gruppen geübt und verinnerlicht</li> </ul>
<b>4 Wissenstransfer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trainer bringt Schritt für Schritt sein Selbstverständnis mit ein</li> <li>■ Prozess der persönlichen Weiterentwicklung wird angestossen</li> </ul>
<b>5 Persönliche Zielformulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teilnehmende überprüfen ihre persönlichen Ziele, wenn nötig werden die Ziele aufgrund des neuen Wissens neu definiert</li> </ul>
<b>6 Massnahmenkatalog zur Umsetzung und Erfolgskontrolle erstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Massnahmen zur konkreten Umsetzung entwickeln (Wie kann das Gehörte und Gelernte am Arbeitsplatz konkret umgesetzt werden?)</li> <li>■ Teilnehmende erarbeiten die dafür notwendigen Massnahmen</li> <li>■ Erfolgskontrolle definieren</li> </ul>

Praxis zum besseren Verständnis beibringen. Diese können dann in Sequenzen unterteilt und anschliessend analysiert, ausgearbeitet und optimiert trainiert werden. Theoretische Modelle, die sich im Alltag nicht in die Praxis umsetzen lassen, bieten den Teilnehmenden keinen Nutzen und sind deshalb nicht geeignet.

### C. Reflexion aufgrund von Modellen und Theorien

Übung macht den Meister – diese Gleichung gilt auch hier und jetzt. Damit das Gelernte verinnerlicht, in den Alltag übernommen und angewendet werden kann, ist Übung wichtig. Konkret heisst dies, dass sowohl die Situation wie auch das persönliche Verhalten reflektiert werden müssen. In dieser Phase ist es wichtig, dass dies nicht aus der Intuition heraus geschieht, sondern Theorien und Modelle die Grundlage bilden. Dabei ist der Bezug der Teilnehmenden zu sich selbst und ihrer persönlichen Situation wichtig. Die Frage lautet: «Welchen Nutzen habe ich konkret davon, dass ich tue, was ich tue?»

### 4 Transfer und Entwicklung der Persönlichkeit

Vom didaktischen Standpunkt heraus betrachtet, wurde bis jetzt das Selbstverständnis des Trainers oder Seminarleiters vermittelt und wurden die Teilnehmenden dahingehend unterstützt, ein eigenes zu entwickeln. Mit der Reflexion wurde aber gleichzeitig der Prozess zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit angestossen.

Kompetente Trainer wollen wissen, wo ihre Teilnehmenden in dieser Phase im Lernprozess stehen. Als methodisch-didaktisches Kontrollinstrument eignen sich in dieser Phase Gruppenarbeiten, deren Ergebnisse dann von den Teilnehmenden

präsentiert werden. Daraus ist ersichtlich, ob die Lernziele bis dahin erreicht wurden oder ob etwas wiederholt oder vertieft werden muss.

### 5 Persönliche Zielformulierung

Jetzt kennen die Teilnehmenden sowohl die Theorie als auch die daraus abgeleitete Praxis und wissen «wie es ist und weshalb es so ist, wie es ist». Aber für sie stellt sich jetzt die Frage, wie sie es gerne hätten – also welches persönliche Ziel sie erreichen wollen. Dieses Ziel kann das gleiche sein, wie unter Punkt 2 schon definiert. Es kann sich im Lauf des bisherigen Prozesses aber auch verändert entwickelt haben.

## GLOSSAR

**Selbstverständnis:** Sichtweise oder auch persönliches Verständnis des ausbildenden Trainers/Seminarleiters oder auch der Teilnehmenden einem spezifischen Thema oder Prozess gegenüber.

**Reflexion:** Das Nachdenken über eine Situation aus dem Selbstverständnis

des Seminarleiters heraus. Dabei wird die Situation durch die Teilnehmenden noch einmal von allen Seiten beleuchtet und untersucht, um sie besser verstehen zu können und bewusst aus ihr zu lernen.

**Didaktik:** Theorie des Unterrichts und Praxis des Lehrens und Lernens.

An dieser Stelle gibt es nochmals eine Möglichkeit, themenorientierte und persönliche Ziele zu formulieren. Aber Achtung, zu viele und zu hochgesteckte Ziele können den Lernerfolg und damit die Motivation bei Nichterreicherung mindern. Wenige Ziele, die erreicht werden, wirken im Gegensatz dazu motivationsfördernd. Einmal mehr gilt auch hier die Gleichung: Weniger ist mehr.

### 6 Massnahmenkatalog erstellen

Zum Schluss gilt es, eine Strategie zu entwickeln und darauf basierend Massnahmen zu erarbeiten, mit denen die Teilnehmenden ihre Ziele erreichen können und das in der kurzen Zeit Gehörte und Gelernte in die eigene Praxis umzusetzen. Durch stetes Üben und permanentes Anwenden wird das Gelernte mit der Zeit verinnerlicht und kann dann bei Bedarf (un-)bewusst abgerufen werden.

### Der Seminarleiter hat Lead-Funktion

Praxisbezogene Seminare zeichnen sich dadurch aus, dass der Seminarleiter den Lernprozess logisch strukturiert und seine Teilnehmenden im Lernprozess begleitet. Angestrebte Veränderungen werden in Zwischenschritten aufgeteilt, anhand von Fall- und Praxisbeispielen immer wieder geübt und die Ergebnisse anhand von definierten Kriterien reflektiert.

Um zu vermeiden, dass die Teilnehmenden zurück im Praxisalltag, in alte Verhaltensmuster zurückfallen, gilt es, das neu erlernte Verhalten weiter zu üben, täglich anzuwenden, um es so zu verankern und zu verinnerlichen. ■■■■

**Andreas Zürcher** ist Mitinhaber der Firma Predus AG in Oberentfelden. Als Managementtrainer und Unternehmensberater berät und begleitet er Unternehmen in den Bereichen Organisations- und Teamentwicklung, Konflikt- und Prozessmanagement sowie Prozessoptimierung. Er wirkt zudem als Seminarleiter sowie als Fach- und Buchautor.

**Die Predus AG** bietet eine zertifizierte Weiterbildung zum Managementtrainer mit eidg. Fachausweis AusbilderIn an. Interessenten können das erste Kursmodul zum Thema «Lebendiges Lernen» von 1,5 Tagen Dauer kostenlos besuchen. Datum 5./6. September 2008 in Unterentfelden. [www.predus.ch](http://www.predus.ch)