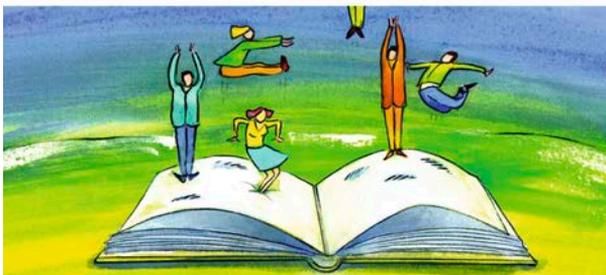


Bernd Weidenmann



# Handbuch Active Training

Die besten Methoden für lebendige Seminare

3. Auflage

Mit neuen  
Methoden

WEITERBILDUNG · QUALIFIKATION

**BELTZ**

Leseprobe aus: Weidenmann, Handbuch Active Training, ISBN 978-3-407-29414-2  
© 2006 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29414-2>

## Vorneweg

### Warum Sie dieses Buch lesen

Sie wollen Ihre Seminare lebendiger gestalten, die Teilnehmenden aktivieren, sie in Bewegung versetzen. Dazu brauchen Sie einen Koffer voll von zündenden und erprobten Methoden. Sie haben vielleicht schon die eine oder andere Methodensammlung gelesen: mit Spielen zum Kennenlernen, mit Verfahren zum Feedback geben, mit Methoden zum Abfragen von Gelerntem und Transfer oder solchen, die Sie in bestimmten Situationen wie Seminaranfang oder -schluss einsetzen können. Warum lesen Sie nun dieses Buch?

Ich vermute, dass Sie mit den meisten Methodensammlungen die gleiche Erfahrung gemacht haben wie ich. Es gab einige wirkliche Rosinen unter den Methoden, etliche brauchbare und leider auch viele zum Abhaken, weil sie weder zu mir noch zu meinen Teilnehmern passten.

### 850 Methoden im Test

Mein Kollege Frank Busch und ich entwickelten den Plan, für das Buch »Active Training« aus dem riesigen Angebot an aktivierenden Methoden nur die Rosinen herauszupicken. Mehrere Monate lang katalogisierten wir sämtliche Methoden, die uns in der Literatur unter die Augen kamen. Am Ende waren es über 700. Gleichzeitig starteten wir mit Unterstützung des Beltz Verlages einen Methoden-Call unter Trainern. Wir hofften, damit auch Methoden aufzuspüren, die jemand selbst entwickelt hatte. So kamen noch einmal fast 150 Einsendungen hinzu.

Die Ernte aus diesen Aktionen war üppig. Aber zu unserer Enttäuschung fanden wir das gleiche Ergebnis vor wie in den Methodenbüchern. Nur wenige Methoden gefielen uns so gut, dass wir sie sofort in unseren Trainings eingesetzt hätten. Viele gehörten zum Standardrepertoire, das sich von Buch zu Buch, von Seminar zu Seminar wiederholte. Und überraschend viele Methoden hätten wir nie und nimmer in unseren Seminaren verwendet. Entweder weil sie unerwünschte Nebenwirkungen befürchten ließen oder weil sie eher in die Rubrik »Kindergeburtstag« gehörten. Von Goethe, einem Freund und Kenner des Rebensaftes, stammt der bekannte Spruch: »Das Leben ist zu kurz, um schlechten Wein zu trinken.« Als Trainer muss man ihn nur leicht abwandeln: »Das Seminar ist zu kurz, um schlechte Methoden zu verwenden.«

## Wie haben wir gefiltert?

Nach der Phase des Konzipierens und des Sammeln musste leider Frank Busch als Co-Autor aussteigen, weil er neben seinen Projekten keine Zeit mehr für das Schreiben fand. Ich habe dann aus den vielen Hundert Methoden folgende Auswahl für dieses Buch getroffen:

- Neue Methoden, die wir uns oder andere Trainer sich ausgedacht hatten. (Wenn die Idee von einem Trainer kam, ist dies jeweils vermerkt. Die Beschreibungen, Kommentare und Varianten gehen auf meine Kappe.)
- Bereits bekannte Methoden, wenn sie durch neue Varianten oder Interpretationen einen interessanten Dreh bekamen.
- Methoden ohne Risiko für die Persönlichkeit einzelner Teilnehmer und für die Gruppendynamik.
- Methoden, die jeder Trainer ohne viel Vorbereitung in kurzer Zeit (meistens weniger als 15 Minuten) auch spontan starten kann.
- Methoden, die wir selbst ausprobiert und für gut befunden hatten.

Das wichtigste Kriterium für die Auswahl war aber die Passung der Methoden zu meiner Idealvorstellung von Erwachsenenbildung als »Active Training«. Was das genau bedeutet, lesen Sie im ersten Kapitel.

## Was ist anders an diesem Buch?

Im Unterschied zu den uns bekannten Methodenbüchern haben wir uns von vornherein als Ziel gesteckt, in der Beschreibung jeder Methode herauszuarbeiten, welches Potenzial in ihr steckt. Das macht es Ihnen leichter, jede Methode fair zu beurteilen und zu entscheiden, ob sie Ihnen liegt.

Die Gliederung der Methoden unterscheidet sich ebenfalls von denjenigen anderer Bücher. Die meisten Autoren ordnen die Methoden nach Situationen oder Verwendungszwecken: Methoden für Seminareinstiege, als Muntermacher, zur Wissenskontrolle, für Schlusssituationen und Ähnliches. Wir haben uns ganz bewusst für eine Einteilung nach Zutaten für Methoden entschieden.

Viele Kochbücher sind ebenso nach Zutaten gegliedert. Es gibt Kapitel für Gemüse, Fleisch, Nudeln, Reis und so weiter. Nach diesem Vorbild heißen die Kapitel in diesem Handbuch:

- Papier,
- Dinge,
- Seil, Schnur und Faden,
- Stühle,
- Figuren,
- Körper,
- Raum,
- Fantasie und
- Geschichten.

Hinter dieser Einteilung steckt eine Absicht. Wenn Sie zum Beispiel das Kapitel »Stühle« lesen, wünsche ich mir, dass Sie eine Idee bekommen, was man mit Stühlen alles anstellen kann. Und dass Sie danach selbst die eine oder andere Methode entdecken, bei denen Stühle eine Rolle spielen. Wie jemand, der erst nach Rezept kocht und dann beginnt, mit den gleichen Zutaten kreativ Neues auszuprobieren. Lesen Sie dieses Buch also wie ein Kochbuch. Bekommen Sie dann Lust auf eigene Kreationen!

Übrigens: die Zitate, Witze, Informationen in den Kästen sind nicht nur für Sie allein gedacht. Als Auflockerung können Sie sie auch den Teilnehmern zum Besten geben.

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

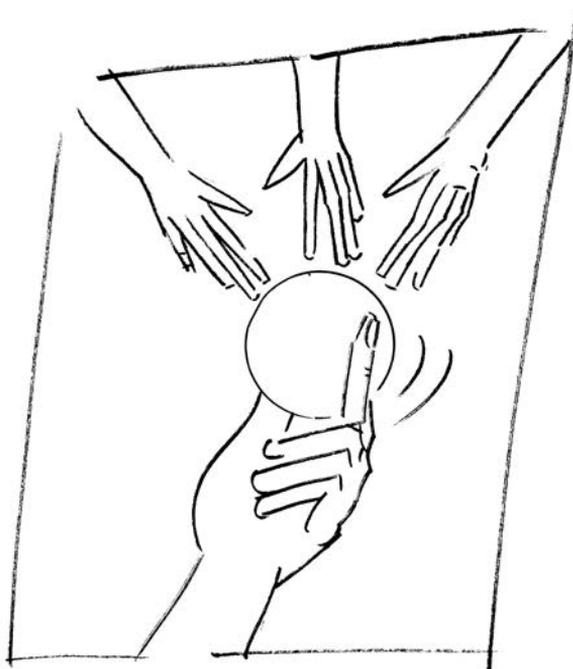
Das »Handbuch Active Training« hat zahlreiche Trainerinnen und Trainer so neugierig gemacht, dass die erste Auflage bereits vergriffen ist. Es gab viele, ausschließlich positive Rezensionen und E-Mails. In E-Mails und persönlichen Gesprächen wurde ich immer gefragt, ob ich noch andere aktivierende Methoden dieser Qualität kenne. Für die zweite Auflage habe ich daher elf weitere attraktive Methoden hinzugefügt. Mit den Varianten zusammen sind es jetzt über 100 »beste« Methoden für lebendige Seminare.

Gerne habe ich für die zweite Auflage auch eine sehr sinnvolle Anregung eines Rezensenten und mehrerer Trainerkollegen aufgenommen. Sie haben sich konkrete Empfehlungen gewünscht, wann im Seminar welche Methode am besten passt. Daraus ist nun eine Übersicht entstanden, die Ihnen für bestimmte Situationen und Ziele im Training die optimalen Methoden vorschlägt (s. S. 340 ff.).

*Bernd Weidenmann*

(Nach Absprache mit dem Verlag wird im Text der Lesbarkeit halber die männliche Form gewählt. Meine Achtung und Sympathie gegenüber Kolleginnen und Leserinnen wird damit nicht wiedergegeben.)

# Active Training: So geht es!



## Lassen Sie die Teilnehmer aktiv werden

### Verwöhnte Teilnehmer?

Wenn man Trainer fragt: »Was macht Ihnen am meisten zu schaffen?« dann ist die häufigste Antwort: »Die schlechte Motivation der Teilnehmer.« Fragt man nach, bekommt man zu hören: »Die sitzen da und wollen nur konsumieren.«, »Sie sind verwöhnt.«, »Sie wollen permanent unterhalten werden. Aber ich habe keine Lust, den Entertainer zu spielen.«

Fragt man die Teilnehmer, fallen die Antworten ganz anders aus. Sie geben zu, dass sie im Training etwas erleben wollen, dass es Spaß machen muss und unterhaltsam sein soll. »Passiv konsumieren« ist nicht ihre Absicht. Im Gegenteil: Sie wollen aktiv lernen. Aber sie mauern bei Gruppenarbeiten, in denen sie keinen Sinn erkennen. Erwachsene sind so. Sie wollen überzeugt werden, bevor sie sich engagieren.

### Was Trainer falsch machen können, wenn sie Teilnehmer aktivieren

Die häufigsten Methoden, mit denen in Trainings und Seminaren die Teilnehmenden aktiviert werden, sind das Lehrgespräch anstelle eines Dozentenmonologs sowie die Gruppenarbeit. Die erste Methode ist dozentenorientiert, die zweite teilnehmerorientiert.

#### *Das Lehrgespräch*

Im Lehrgespräch wird Wissen vermittelt. Aber im Unterschied zum Referat (mit oder ohne Beamer) streut der Trainer immer wieder Fragen an die Teilnehmer ein. Jeder kennt das aus dem Schulunterricht zur Genüge. Diese Technik verrät zwar die gute Absicht, in der Praxis jedoch geht vieles schief.

- Es melden sich immer wieder die gleichen Teilnehmer. – »Wie kann ich die ausbremsen, ohne dass sie frustriert sind?«
- Es meldet sich gar niemand. – »Habe ich die falsche Frage gestellt oder wollen die nicht?«
- Die Antwort ist falsch. – »Soll ich jetzt den Teilnehmer vor allen anderen bloßstellen?«

- Der Trainer »nimmt« gezielt Teilnehmer »dran«. – »Ist das gut oder schlecht? Fühlt sich jemand auf den Schlips getreten, wenn ich ihn aufrufe?«
- Manche Teilnehmer geben sehr lange Antworten. – »Was mache ich mit Vielrednern?«
- Manche Antworten nehmen etwas vorweg, was der Trainer erst später auf seinem Plan hat. – »Soll ich unterbrechen?«

Dazu kommt die Unsitte, dass viele Trainer jede Äußerung eines Teilnehmers wie ein Automat kommentieren. »Gut«, manche sagen sogar »Super!« oder »Danke«. Wenn eine Antwort daneben war, hört man: »Neeeeein!« oder »Noch nicht ganz« oder »Ich meine etwas anderes«. Der Trainer wird zum Rätselonkel, die Trainerin zur Rätseltante. Einige Teilnehmer raten dann noch ein Weilchen, bis es endlich heißt: »Genau!« Kann keiner der Teilnehmenden die Frage beantworten, dann gibt es die richtige Antwort vom Trainer.

### Gruppenarbeiten

Der typische Fehler bei Gruppenarbeiten ist, dass der Trainer nicht darüber nachgedacht hat, ob die Aufgabe für die Teilnehmer wirklich Sinn macht. Diese bekommen dann die Instruktion zu hören und erfahren noch die Zeit, die sie für die Übung zur Verfügung haben.

Beispielsweise wird folgendermaßen instruiert: *»Wir (!) machen jetzt eine Gruppenarbeit. Teilen Sie sich in Vierergruppen auf. Überlegen Sie sich ... Benutzen Sie die Flipcharts. Sie haben 30 Minuten Zeit.«*

Das war es dann mit der Motivation. Was die Teilnehmer nicht wissen:

- Welchen Nutzen habe ich davon?
- Wie arbeiten wir mit den Ergebnissen weiter?

Nach meinen Erfahrungen schätze ich, dass in 90 Prozent der Einleitungen von Gruppenarbeiten zu diesen beiden Punkten nichts gesagt wird. Kein Wunder, dass Teilnehmer so oft das Gefühl haben, die Gruppenarbeit eher dem Trainer zuliebe zu machen. Das kollegiale »wir« aus dem Trainermund bestärkt diese Einstellung. Wer keinen Nutzen für sich sieht, der macht nur das Nötigste. Das sind dann Gruppen, die schnell fertig sind, sich lieber noch ein Püschchen gönnen und mäßige Ergebnisse abliefern. Kann man doch verstehen, oder?

Monoton ist die Auswertung der Gruppenarbeiten, wenn die Gruppen im 15-minütigen Monolog Punkt für Punkt ihre Ergebnisse herunterleiern. Ist diese Pflichtübung abgehakt, geht es schnell zum nächsten Thema.

Wenn Sie also Teilnehmer aktivieren wollen, dann machen Sie immer – und möglichst konkret – den *Nutzen* für die Teilnehmer deutlich.

- Eine Gruppenarbeit kann zum Beispiel durch das Üben sicherer machen, Tipps für den Alltag in der Praxis erbringen, ein drängendes Problem lösen, hilfreiches Feedback liefern, Neues kann ausprobiert werden.
- Lernspiele können Wissenslücken aufdecken und schließen, das Gelernte ankern, einen souveränen mit dem Wissen arbeiten lassen.
- Kicks, Bewegungsspiele und Ähnliches machen gute Laune, erfrischen, wecken auf, fördern die Konzentration oder die Wahrnehmung, mobilisieren Energie im Wettbewerb.
- Kennenlernmethoden öffnen Teilnehmer, erleichtern den Kontakt, decken interessante Seiten der Teilnehmer auf, kurbeln die Gruppenentwicklung an, lassen Gemeinsamkeiten erkennen.
- Feedbackmethoden zeigen, wie man sich gegenseitig wahrnimmt; schaffen ein Klima der Offenheit und des Vertrauens, fördern das Wir-Gefühl.
- Reflexionsmethoden zum Seminarverlauf und zum Trainer helfen dem Trainer, sich auf die Teilnehmer einzustellen; geben den Teilnehmern Einfluss auf das Seminar, nehmen sie in die Verantwortung.

Es reicht nicht, wenn Sie als Trainer diese nützlichen Wirkungen kennen. Die Teilnehmer selbst sollten erfahren, was sie davon haben. Machen Sie also den Teilnehmern den Nutzen klar. Machen Sie es wie die Profiverkäufer. Diese argumentieren kundenbezogen. Sagen Sie also nicht: »Diese Übung dient dem Sichern des Gelernten.«

Nicht weil ich besonders stark,  
ausdauernd, kühn wäre,  
bin ich erfolgreich. Ich mache mir  
mein Tun zuerst sinnvoll.

*Reinhold Messner*

Sondern: »Nach dieser Übung werden Sie bemerken, dass Sie jetzt alles verstanden haben. Und dass das Wissen ›sitzt‹. Jetzt ist es immer da, wenn Sie es brauchen.«

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, dass Sie bei der Vorbereitung eines Seminars genau überlegen, wie Sie den Nutzen von Gruppenarbeiten und anderen Aktivitäten plastisch und teilnehmerorientiert darstellen. Das sollte man nicht so aus dem Ärmel schütteln. Denn hier geht es um Teilnehmermotivation pur. Man tut etwas gern, wenn man einen Sinn darin erkennt.

## Accelerated Learning

Im Jahr 2004 erschien im Verlag managerSeminare die deutsche Übersetzung des Bestsellers von Dave Meier »Accelerated Learning«. Meier zeigt darin an vielen Beispielen aus der Trainingspraxis, dass Aktivität der Teilnehmer das Lernen nicht nur interessanter und nachhaltiger macht, sondern es auch beschleunigt. Er nimmt Bezug auf die

bekannte Unterscheidung von drei Gehirnteilen: Reptilienhirn, Neokortex und Mittelhirn. Das Reptilienhirn heißt so, weil auch Reptilien darüber verfügen. Es regelt die Grundfunktionen zum Überleben. Das Reptiliengehirn funktioniert automatisch, routiniert. Der Neokortex ist zuständig für höhere Funktionen wie Denken, Sprechen, Rechnen, Planen, Feinmotorik und Kreativität. Das Mittelhirn, vor allem das limbische System, ist das soziale und emotionale Gehirn.

Ein Training, bei dem die Teilnehmer ihren Körper bewegen, ihr Denken zum Bearbeiten von Herausforderungen anstrengen, dabei Gefühle erleben sowie Erfahrungen einbringen, nutzt alle diese Segmente. Wie reduziert ist dagegen das Lernen, wenn man auf seinem Stuhl sitzt und abstrakten, von sinnlicher Erfahrung gereinigten Ausführungen folgen muss! Nach Dave Meier gibt es eine einfache Regel für die Gestaltung von Trainings und Seminaren. Er empfiehlt den SAVI-Ansatz:

- S** = Somatisch: Beim Lernen sollen sich die Teilnehmer bewegen, etwas tun.
- A** = Auditiv: Sie sollen hören und sprechen.
- V** = Visuell: Sie lernen durch Beobachten und innere Bilder (Kopfkino, Imagination).
- I** = Intellektuell: Sie lösen Probleme und reflektieren.

SAVI können Sie als Checkliste benutzen. Prüfen Sie doch einfach einmal nach, ob in Ihren Trainings alle vier Bereiche optimal entfaltet sind. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wie viel Bewegung lasse ich in meinen Trainings zu?
- Dominiert das Hören oder haben meine Teilnehmer ausreichend Gelegenheit, selbst zu sprechen und miteinander zu reden?
- Wie oft tun die Teilnehmer etwas selbstständig?
- Arbeite ich häufig genug mit Visualisierungen?
- Wie oft rege ich die Teilnehmer an, sich etwas vorzustellen, ihr »inneres Auge« zu nutzen?
- Gibt es in meinen Seminaren ausreichend Probleme, für die meine Teilnehmer Lösungen suchen, planen, kooperieren und ausprobieren können?
- Wie viel Raum gebe ich dem Nachdenken über die Erfahrungen aus den Aktivitäten, also über Lösungswege, Fehler, Unterschiede zwischen den Teilnehmern?

Wenn Sie Schwachstellen in Ihren Seminaren oder Trainings entdecken, versuchen Sie, Methoden zu finden, die das Defizit beheben. Fragen Sie immer: »Möchte ich Teilnehmer an meinem Seminar sein? Möchte ich so lernen?«

Dave Meier meint, der Ball müsse in 70 Prozent der Zeit im Feld der Lernenden sein. Zwei Drittel der Zeit sollten also Ihre Teilnehmer aktiv sein und sich mit dem Thema selbstständig beschäftigen. Die wichtigsten Unterschiede zwischen der konventionellen und der modernen Lernkultur sind für ihn folgende:

<b>Konventionelles Lernen</b>	<b>Accelerated Learning</b>
steif	flexibel
ernst und trist	freudvoll
einkanalig	mehrkanalig
mittellorientiert	nutzenorientiert
Wettbewerb	Zusammenarbeit
behavioristisch	humanistisch
verbalisierend	multisensorisch
kontrollierend	umsorgend
Schwerpunkt auf Unterlagen	Schwerpunkt auf Aktivitäten
kognitiv	kognitiv + emotional + physisch
zeitorientiert	ergebnisorientiert

Die Methoden, die ich in diesem Buch für das Active Training zusammengetragen habe, erfüllen die Kriterien, die Meier für sein Accelerated Learning aufgestellt hat. Die beiden Bücher ergänzen sich deshalb sehr gut.

### »Warum mache ich als Trainer so viel selbst?«

Die meisten Trainer verschenken wertvolle Möglichkeiten, ihre Seminarteilnehmer zu aktivieren, weil sie viel zu viel selbst machen. Dieses Verhalten nach dem Drehbuch »fürsorgliches Eltern-Ich« ist vielschichtiger als es auf den ersten Blick scheint. Es ist eine Melange aus

- Kontrolle (»Wenn ich das mache, klappt es auch.«),
- Fürsorge (»Ich nehme den Teilnehmern Arbeit ab.«),
- Zuneigungswunsch (»Die mögen mich, wenn ich vieles selber mache.«).

Das klingt mehr nach Egoismus aus als nach Teilnehmerorientierung. Man darf getrost davon ausgehen, dass die meisten Teilnehmer das genau so sehen oder zumindest fühlen. Der überaktive und damit überbehütende Trainer wird also vergeblich auf Belohnung und Anerkennung warten. Die bekommt »leider« der Trainer, der seine Teilnehmer handeln lässt, ihnen Aufgaben überträgt, sie aktiv hält.

Wer dem Publikum hinterher läuft, sieht nur noch dessen Hinterteil.

*Johann Wolfgang von Goethe*

## Anregungen für die Teilnehmeraktivierung

Es gibt so viele Möglichkeiten, Teilnehmer einzubeziehen. Vielleicht ist in der folgenden Liste die eine oder andere für Sie dabei:

- Fordern Sie die Teilnehmer schon ein paar Wochen vor dem Seminar auf, Wünsche zum Thema, vielleicht auch schon zu den Arbeitsformen zu nennen. Wundern Sie sich nicht, wenn Sie zu den Arbeitsformen zuerst einmal Negatives zu lesen bekommen (»Bloß keine Rollenspiele!«). Wenn die Teilnehmer im Seminar Vertrauen entwickelt haben, ist das meistens kein Problem mehr. Aber durch die Vorabfrage können Sie sich auf Aversionen gegenüber bestimmten Methoden schon einmal einstellen.
- Lassen Sie die Teilnehmer den Raum einrichten. Sie sollen entscheiden, ob sie lieber einen Stuhlkreis oder Tische oder beides haben wollen.
- Verteilen Sie gleich zu Beginn Jobs (Methode »Jobkarten«, s. S. 42).
- Fragen Sie zu Beginn jeden Teilnehmer, was er oder sie nach dem Training unbedingt (besser) können möchte (Methode »Fee«, s. S. 282).
- Pinnen Sie bei Kartenabfragen die Karten nicht selbst an die Pinnwand. Lassen Sie es die Teilnehmer tun.
- Lassen Sie bei Kartenabfragen die Karten durch die Teilnehmer an einer zweiten Pinnwand ordnen (»clustern«). Halten Sie sich heraus.
- Legen Sie die Zeit für Gruppenarbeiten oder Pausen nicht selbst fest. Fragen Sie die Teilnehmer: »Wie lange brauchen Sie für die Gruppenarbeit?« Oder »Wie viel Zeit benötigen Sie, um sich zu erholen?« Wenn die Schätzung der Zeit für Gruppenarbeiten Ihrer Meinung nach zu knapp ausfällt, mischen Sie sich nicht ein. Gehen Sie stattdessen nach der Frist zu den Gruppen und fragen Sie, ob sie noch mehr Zeit brauchen. Schätzen die Gruppen die Zeit Ihrer Meinung nach zu üppig, gehen Sie nach der Zeit, die Sie für richtig halten, herum und schauen Sie, wie weit die Teams sind.
- Reduzieren Sie bei der Wissensvermittlung Ihren Redeanteil. Prüfen Sie, welche Inhalte Sie durch gut aufbereitete Handouts oder Dokumente vermitteln können, die Sie den Teilnehmern ausgeben und mit bestimmten Fragestellungen bearbeiten lassen. Verwenden Sie Methoden wie »Murmelgruppe« (s. S. 25) und »Expertenbefragung« (s. S. 26).
- Lassen Sie nach einem Seminarabschnitt die Teilnehmer öfter selbst darüber nachdenken, wie sie das Gelernte üben, überprüfen, vertiefen wollen. Sie werden sich wundern, wie viel didaktische Fantasie sich dabei entwickelt. Und die selber »erfundene« Methode wird dann auch gerne durchgeführt.
- Lassen Sie in Ihrer Zeitplanung Fenster (zum Beispiel eine Stunde pro Tag), in denen die Teilnehmer selbst entscheiden, was sie jetzt noch bearbeiten möchten und wie.
- Lassen Sie bei Rollenspielen Situationen und Figuren durch die Teilnehmer selbst erfinden. Es geht ja um deren Praxis.