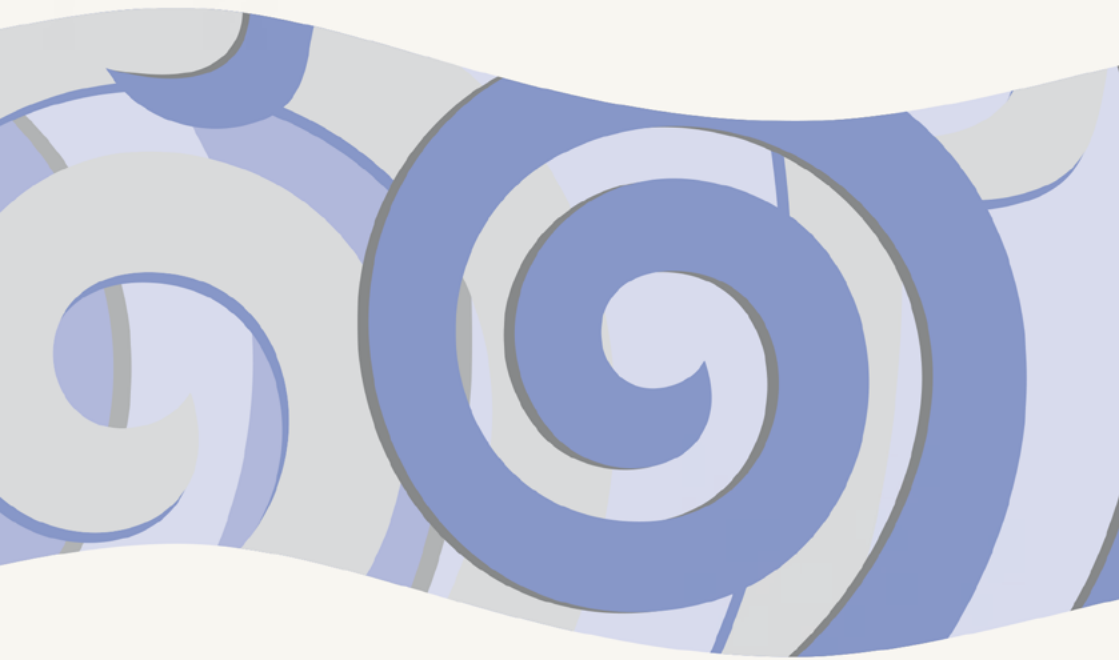


Eckhard Bieger • Jutta Mügge

Lebendig leiten

Kompass für
Seminar- und Veranstaltungsdidaktik



Eckhard Bieger • Jutta Mügge

Lebendig leiten

Kompass für
Seminar- und Veranstaltungsdidaktik

Eckhard Bieger • Jutta Mügge

Lebendig leiten

Kompass für
Seminar- und Veranstaltungsdidaktik



weiterbildung live • Band 2



EBVERLAG

Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch, einschließlich aller seiner
Teile, ist urheberrechtlich geschützt.
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen bedürfen der
schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Umschlagmotiv: Lars Zachowski

Umschlag | Layout: Rainer Kuhl

Copyright ©: EB-Verlag Dr. Brandt
Berlin 2013

ISBN: 978-3-923002-95-5

Internet: www.ebverlag.de
E-Mail: post@ebverlag.de

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
0. Teilnehmerorientierung	10
1. Eingangsphase	17
1.1 Den Anfang gestalten – ankommen ermöglichen	18
1.2 Erfahrungen zum Thema heben	22
1.3 Erwartungen an das Seminar, die Veranstaltung, die Reise klären	25
1.4 Verbindlichkeit herstellen – der Kontrakt	30
1.5 Organisatorisches klären	37
1.6 Aufbau der Einstiegsphase	38
1.7 Erfahrungsaustausch und das teilnehmerorientierte Lernen	40
2. Durchführungsphase	43
2.1 Von der Eingangs- zur Durchführungsphase	43
2.2 Seminare mit vorgegebener Abfolge der Lernschritte	47
2.3 Erarbeitung von Inhalten	51
2.4 Aufbau einer Lerneinheit	58
2.5 Kurzseminare	61
3. Auflösungsphase	64
3.1 Abschluss einer Seminareinheit, eines Kurses	64
4. Motivation gestalten	69
4.1 Motivation – wer ist dafür zuständig?	69
4.2 Teilnehmer kommen freiwillig oder verpflichtet	70
4.3 Wie erhalte ich die Motivation aufrecht?	71
4.4 TANE – für einen Lernschritt motivieren	73

5. Gruppenprozess	76
5.1 Orientierungsphase	77
5.2 Strukturierungsphase	79
5.3 Machtkampfphase	81
5.4 Arbeitsphase	84
5.5 Abschlussphase	85
5.6 Ablauf eines Gruppenprozesses und Aufgabe der Leitung während der einzelnen Phasen	86
5.7 Spiritualität von Teams und Gruppen – vom guten Geist	91
6. Seminar- und Veranstaltungsdramaturgie	95
6.1 Dramaturgie für Seminare und Veranstaltungen	95
6.2 Dramaturgie setzt Energie frei	98
6.3 Individualphase, Kleingruppe, Plenum	103
6.4 Vom Offenen zum Geschlossenen	107
6.5 Das Zeitbudget steuern	115
7. BRIZ – Beziehung, Regel, Inhalt, Ziel	119
7.1 Die drei Ebenen, auf denen die Prozesse laufen	119
7.2 Das Ziel bestimmt die Auswahl der Methode	123
7.3 BRIZ – die Zuordnung von Beziehung, Regel und Inhalt auf ein Ziel hin	124
7.4 Die eine Didaktik und die vielen Themen	128
7.5 Schwierigkeiten zuordnen, Handlungsmöglichkeiten der Leitung	129
7.6 Regeln an die ich mich halten kann	134
8. Projektgruppen – Reisegruppen – Feste inszenieren	136
8.1 Der Aufbau eines Teamprojektes	136
8.2 Reisegruppen	147
8.3 Ein Fest inszenieren	153

9.	Sicherheit gewinnen – durch die Vorbereitung, durch Regeln, durch Konfliktmoderation	162
9.1	Regeln geben Sicherheit – auch in schwierigen Phasen	164
9.2	Risikominderung in der Vorbereitung	170
9.3	Sicherheit für die Durchführung	173
9.4	Durch Stürme segeln lernen	176
10.	Fragen und Tipps	183
10.1	Fragen zur Eingangsphase	183
10.2	Fragen zur Auswertung	191
10.3	Fragen zur Leitungsaufgabe	193
10.4	Fragen zur Kleingruppenarbeit	198
10.5	Fragen zu Rückmeldungen	201
10.6	Fragen zu Übungen	202
10.7	Fragen zum Erfahrungsaustausch	206
10.8	Fragen zur Machtkampfphase	207
10.9	Fragen zum Blitzlicht	214
10.10	Verhandlung mit Auftraggebern	216
10.11	Persönliche Fragen	220
11.	Trainertypen	222
11.1	Die Perfektionisten	223
11.2	Die Helfer	225
11.3	Die Erfolgreichen	226
11.4	Die Besonderen	228
11.5	Die Wissenden	229
11.6	Die Loyalen	231
11.7	Die Unterhaltsamen	232
11.8	Die Einflussreichen	234
11.9	Die Friedfertigen	235
11.10	Entwicklungsperspektiven für die einzelnen Persönlichkeitstypen	237

Inhalt

12.	Stufen in der Entwicklung der Seminarleitungskompetenzen	240
13.	Qualitätssicherung durch Regeln	248
14.	Checklisten und Beobachtungsbögen	252
14.1	Seminar- und Kursplanung	252
14.2	Planung der Eingangsphase	255
14.3	Planung einer Übung	256
14.4	Prozessanalyse	257
14.5	Tagesreporter	258
14.6	Fragen zur persönlichen Seminarreflexion der TeilnehmerInnen	259
14.7	Qualitätssicherung – Reflexionsbogen für die Leitung	260
15.	Anhang	264

Vorwort

Jeder, der an einem Seminar, einem Training teilgenommen, eine Reise mitgemacht hat, weiß, ob es sich gelohnt hat. Auch die Mitglieder von Projektteams wissen, ob die Arbeit konstruktiv war. Von Festen nehmen wir einen Eindruck mit, der nicht nur vom tollen Buffet abhängt. Was wir alle beurteilen können, funktioniert wie eine Grammatik. Wie wir merken, ob die Sätze in der eigenen Muttersprache richtig gebaut sind, spüren wir auch instinktiv, ob ein Seminar uns Lernen ermöglicht, ein Training uns neue Fertigkeiten vermittelt, in einer Projektgruppe konstruktiv gearbeitet wird. Weiterbildung live hat viele Lernprozesse analysiert und Projektteams begleitet, um die Regeln herauszufinden, die Kooperation, effektives Lernen, aktive Mitarbeit ermöglichen. Die Regeln lassen sich auf Seminare, Trainings, Reisegruppen und sogar auf Feste anwenden.

Wie bei einer Sprachgrammatik ist das Regelwerk für die Didaktik von Seminaren, für das Arbeiten im Team, für eine lebendige Reisegruppe wie für ein gelungenes Fest überschaubar. Das Buch ist aber deshalb mehr als 20 Seiten stark, weil wir die Anwendungen aufzeigen, um an verschiedenen Beispielen zu zeigen, wie die Grammatik funktioniert. Es geht sowohl um die Beziehung in Lerngruppen und Teams als auch um die Erarbeitung von Inhalten, um das Lernen, das Miteinander bei einer Reise wie auch, um das Zugehörigkeitsgefühl bei einem Fest.

Machen Sie durch die Lektüre Ihre Leitungsaufgabe interessanter!

0. Teilnehmerorientierung

Die Philosophie von Weiterbildung live gründet auf der Teilnehmerorientierung. Was heißt das konkret? Es geht um die Teilnehmer, die Kunden, um diejenigen, für die ein Fortbildungsangebot, eine Reise ausgeschrieben, ein Fest veranstaltet wird. Menschen, die sich für ein Seminar angemeldet haben, bringen Interesse, den Wunsch, Zusammenhänge besser zu verstehen, sich neue Fertigkeiten zu erwerben, mit. Es ist nicht anders wie bei einer Reise: Die Kunden, ob sie Fortbildung oder Reiseeindrücke gebucht haben, sie bringen ihre Zeit und das Interesse an der Sache mit. Für die Veranstalter, ob Referenten oder Reiseleiter macht das die Sache meist einfacher als für Lehrer und Dozenten an Hochschulen: Sie müssen oft nicht extra motivieren, sondern nur die Motivation aufgreifen, die schon da ist und sie durch positive Erfahrungen weiter aufbauen und Erfolgserlebnisse vermitteln.

Da Motivation nicht „eingeflößt“ werden kann, sondern im Inneren des Menschen entsteht, kann sich Motivation nicht aus einer Haltung der Passivität entwickeln. Deshalb sind Vorträge nicht sehr geeignet, um zu motivieren. Da sie die Teilnehmer in eine passive Rolle versetzen, ermüden Vorträge eher als dass sie Energie freisetzen. Vergleichbar sind Führungen durch eine Kathedrale oder eine Stadt. Danach sind die Reisenden meist müde und matt. Das Verlangen nach einem Kaffee als Ausgleich entsteht ganz anders, wenn die Reisenden selbst die Stadt erkunden konnten. Sie brauchen dann Hinweise, wie sie etwas entdecken können und an einigen Plätzen auch den kundigen Reiseführer. Aber alles, was sie selbst entdeckt haben, führt zu einem größeren Erleben und bleibt auch viel besser im Gedächtnis haften.

Das Gleiche gilt für Seminare: Alles, was die Teilnehmer sich selbst erarbeiten können, ist für sie wertvoller als das, was ihnen ein Referent „vorsetzt“. Da ein Bildungsangebot nicht mit Urlaubsgefühlen gebucht

wird, sondern um mit bestimmten Aufgabenstellungen besser zurecht zu kommen oder um Lebensfragen zu klären, bringen die Kunden von Bildung höhere Erwartungen an die Effektivität mit. Fragt man Kunden von Bildung, was sie als lerneffektiv erfahren haben, dann liegt der Schwerpunkt nicht zuerst beim Referenten, sondern bei dem was den Teilnehmern das Lernen ermöglicht hat:

- da ansetzen können wo das eigene Defizit liegt;
- konkret Brauchbares sich aneignen können;
- selbst aktiv werden können;
- als Teilnehmer in der mitgebrachten aktiven Einstellung angesprochen und im Verlauf des Kurses weiter aktiviert werden;
- das eigene Know how einbringen und das der anderen nutzen können;
- eigene Erfahrungen machen können.

Von einem Referenten wird natürlich erwartet, dass er Fachkompetenz mitbringt, die durch klare, nachvollziehbare Aussagen vermittelt wird, aber auch, dass sein Engagement für das Thema spürbar wird. Bei Umfragen werden allerdings alle Aussagen über den Referenten in Bezug auf die Lerneffektivität des Kurses sehr viel niedriger eingestuft als die Möglichkeit selbst aktiv sich konkrete Fertigkeiten aneignen bzw. erarbeiten zu können. Aktiv werden können die Teilnehmer durch Kleingruppenarbeit, Erfahrungsaustausch, Übungen, durch Rollen- und Planspiele und indem man Bewegungsübungen in den Kurs einbringt, die den Körper sowohl aktivieren wie auch entspannen.

Neben der eigenen Aktivität nennen die Kunden von Bildung die Gruppe als wichtigen Faktor für den Lernerfolg. Im Unterschied zum Einzelstudium liegt hier das Potential der Bildungsangebote. Dass jemand zu einer Vortragsveranstaltung kommt, ist meist dadurch gegeben, dass es einfacher ist, sich über etwas zu informieren als sich das selbst zu erarbeiten. Zudem will man den Referenten, die Referentin kennenlernen. Aber das kann man bisher schon durch das Fernsehen und wird es immer mehr durch

Abruf von Videos umsetzen. Eine Lerngruppe bietet demgegenüber die Möglichkeit, andere, die die gleichen Probleme zu lösen haben, kennenzulernen, an Erfahrungen anderer zu partizipieren, aus der Gruppe Energie und Lernmotivation zu gewinnen.

Teilnehmerorientierung heißt demnach

- Die Motivation, die die Teilnehmer mitbringen, aufgreifen;
- Eine Beziehungsstruktur in der Lerngruppe aufbauen;
- Viel Eigenaktivität der Teilnehmer ermöglichen.

Beziehung ist zuerst wichtig

Der Beziehungsaufbau ist am Beginn wichtig, denn als TeilnehmerIn in einer Lern- oder Reisegruppe, als Gast bei einem Fest oder als neues Teammitglied, wir sind zuerst daran interessiert, wer die anderen sind, ob ich Akzeptanz erfahre, ob ich mitmachen kann, ob die Gruppe, das Team die Aufgaben bewältigen wird, die sich uns stellen werden. Wer also zu einer Veranstaltung, einem Fest, in ein neues Team kommt, braucht eine gut begehbbare Brücke, um mit den anderen schnell in Kontakt zu kommen. **Teilnehmerorientierung** heißt in diesem Fall, diese Brücke zu bauen. Die Leitung braucht ein Verfahren, das die Kontaktaufnahme erleichtert. Diese gelingt nur schwer, wenn die einzelnen sich nur im Plenum vorstellen. Wenn sie erst einmal zwei andere in der Kleingruppe kennenlernen können, geht das leichter.

Kundenwünsche aufnehmen

Diejenigen, die sich für einen Sprachkurs, eine Fortbildung, eine Gruppenreise, einen Segelkurs entscheiden, wollen zuerst wissen, mit welchen Menschen sie so viel Lebenszeit verbringen. Sie kommen aber auch mit bestimmten Vorstellungen darüber, was sie mit dem Angebot verwirklichen wollen. Diese Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen steuern ihre innere Motivation. Das gilt nicht nur für Freizeitangebote, sondern auch für die Zeit, die jemand beruflich in einem Unternehmen verbringt. Also

auch MitarbeiterInnen wollen bestimmte Vorstellungen in ihrem Arbeitsfeld verwirklichen. Deshalb ist es wichtig, dass diese erfragt werden und dass klar wird, ob sie auch an diesem Ort, in diesem Angebot, auf dieser Reise, an diesem Arbeitsplatz realisierbar sind.

Damit diese Vorstellungen für alle möglichst früh erkennbar werden und nicht im Untergrund liegen bleiben, braucht die Leitung ein Verfahren, wie sie an diese Vorstellungen kommt. Denn nur, wenn sie die Vorstellungen der Teilnehmer kennt, kann sie den Kurs, die Reise so ausgestalten, dass das Angebot, d.h. der Kurs, die konkrete Gestaltung des Reisetages den Kundenwünschen möglichst nahe kommt. Bei Reisen wird man das dadurch ermöglichen, dass die einzelnen Tage nicht völlig durchgeplant sind, sondern Freiraum lassen. Bei Seminarangeboten wird die Leitung die Teilnehmerwünsche ausführlicher bearbeiten, die bei der Erhebung der Lernwünsche von den Teilnehmern besonders gewichtet wurden. Die Gewichtung ist einfach daran zu erkennen, wie viele Nennungen auf ein Themenfeld genannt bzw. aufgeschrieben werden. Deshalb ist das Aufgreifen der Erwartungen neben dem Aufbau der Beziehungsstruktur entscheidend für die **Teilnehmerorientierung** wie für den Lernerfolg.

Erfahrungsaustausch am Beginn ermöglichen

Beziehungsebene und inhaltliche Wünsche verbinden sich im Erfahrungsaustausch.

- Das Einbringen eigener Erfahrungen gehört zu den Wünschen, die die Teilnehmer mitbringen. Wer nach eigenen Erfahrungen gefragt wird, wird nicht nur als Person, sondern in seiner Kompetenz ernst genommen.
- Wer die Erfahrungen zum Themenfeld des Kurses austauschen konnte, fühlt sich schon zu einem Teil in seinen Lernwünschen zufrieden gestellt.
- Wenn ich in einer Kleingruppe im Erfahrungsaustausch mit zwei anderen Teilnehmern näher ins Gespräch gekommen bin, bin ich bereiter das Seminar mit anderen aktiv zu gestalten.

Der Erfahrungsaustausch vertieft die Beziehung und schafft die Basis, dass die Teilnehmer später miteinander sprechen und auch bereit sind, bei Übungen und Rollenspielen aktiv mitzumachen. Er ist eine Bedingung der **Teilnehmerorientierung**.

Lernwünsche konkretisieren die Motivation

Wer seine Lernwünsche nennt und möglichst auch für alle sichtbar aufschreibt, kann das, was der Kurs vermittelt, viel besser an vorhandene Wissensstrukturen anschließen. Wer seine Lernwünsche präzisieren kann, übernimmt damit auch die Verantwortung, diese Wünsche im Kurs aktiv zu verfolgen. Lernwünsche einholen ist am **Teilnehmer orientiert**.

Orientierung ermöglichen

Bisher hat der Referent den Aufbau einer Beziehungsstruktur ermöglicht, den einzelnen mit ihren Erfahrungen Raum gegeben und die Teilnehmerwünsche erfragt.

Sind die Teilnehmererwartungen erhoben, muss es eine Perspektive geben, ob und wie sie umgesetzt werden. Das Geschehen steuert auf eine Vereinbarung, einen Kontrakt hin, was der einzelne konkret von der Reise, dem Kurs erwarten kann. Die Erwartungen der Teilnehmer sind die eine Seite des Kontraktes. Die andere Seite dieses Vertrages besteht darin, dass die Leitung auch ihrerseits ihre Vorstellungen formuliert und überprüft, ob die Vorstellungen kompatibel sind. Diese Vorstellungen beinhalten die Bedingungen für die Teilnahme an der Reise, die Erarbeitung der Kursziele. Erst, wenn beide Seiten abgeglichen sind, gibt es einen verbindlichen Kontrakt, auf den sich alle beziehen können.

Teilnehmerorientierung bedeutet weiter, Lernschritte, Erfahrungsimpulse, Arbeitseinheiten so zu gestalten, dass sie den psychologischen Bedingungen des Lernens, des Arbeitens und des Wahrnehmens der Teilnehmer entsprechen.

Die Gruppen- wie Lern- und Arbeitsphasen folgen einer Gesetzmäßigkeit und bestimmen das Tempo in Gruppen und Teams. In der **teilnehmerorientierten** Vorgehensweise hat die Leitung die Aufgabe, diese Phasen abzuschätzen, zu gestalten und in den verschiedenen Phasen entsprechend zu handeln.

Dafür braucht die Leitung die Kenntnisse und Fertigkeiten, wie ein Lern- oder Arbeitsprozess gestaltet und ausgewertet wird, wie die Machtkampfphase bearbeitet wird, und was sie dazu beitragen kann, den Abschluss einer Phase zu gestalten.

Orientiert sich die Leitung an den Teilnehmern, den Mitarbeitern, gelingt es ihr weiter, die Inhalte und Aufgabenstellungen auf den Lernrhythmus bzw. das Arbeitstempo der Gruppe abzustimmen. Dann kommt sie zu den bestmöglichen Ergebnissen, die mit dieser Gruppe, diesem Team erreicht werden können.

Teilnehmerorientierung verlangt Leitung

Teilnehmerorientierung heißt also nicht, auf Leitung zu verzichten, sondern aus dem etwas zu formen, was die Teilnehmer mitbringen, ihre Begabungen, ihre Erfahrungen, ihr Vorwissen. In der Weiterbildung und bei Veranstaltungen und Reisen heißt Teilnehmerorientierung mehr, als nur Wünsche zufrieden zu stellen. Denn die Teilnehmer wollen mit den anderen in Kontakt kommen, die anderen kennenlernen, etwas gemeinsam machen, von den Erfahrungen der anderen profitieren. In der Weiterbildung suchen die einzelnen auch Unterstützung im Lernen, dass sie bis zum Ende durchhalten und, dass sie von der Dynamik der Lerngruppe profitieren.

Teilnehmerorientierung ist letztlich von den Bedingungen der „Herstellung“ gefordert. „Hergestellt“ werden in einem Kurs Kenntnisse und Fertigkeiten, bei einem Fest Gemeinschaft und Zusammenhalt, bei einer Reise die Begegnung mit einer anderen Kultur, mit Kunstschätzen und Natur. Was „hergestellt“ wird, entsteht nicht wie eine Mahlzeit in der Küche, wie ein Auto in einer Fabrik, sondern der „Herstellungsort“ sind die Teilnehmer, in ihnen entstehen neue Erfahrungen, das Sich-Kennenlernen

und etwas gemeinsam auf die Beine stellen, Zusammenhänge, eine andere Sprache verstehen und sogar sprechen können. In einem pädagogischen Seminar ist das Ergebnis, mit der Erziehung der eigenen Kinder besser zurechtzukommen. Gesundheitsseminare führen zu einem anderen Verhältnis zum eigenen Körper und anderen Essgewohnheiten. In Sport- u.a. Trainings werden Verhaltensabläufe eingeübt. Immer ist es etwas, das in dem einzelnen Teilnehmer entsteht. Je näher die Leitung an den Erfahrungen, den Begabungen der Teilnehmer bzw. Teammitglieder ist, je besser sie Kommunikation in der Kursgruppe oder im Team aufbaut, je mehr sie die Ressourcen freisetzen kann, je besser sie einen Rhythmus findet, der den Teilnehmern Konzentration und Entspannung ermöglicht, desto besser das Ergebnis.

In den folgenden Kapiteln wird im Einzelnen aufgezeigt, mit welcher Didaktik und welchen Verfahren die Leitung arbeiten kann, um die Lernmotivation, das Interesse, die Ideen der Gruppe bzw. des Teams zu einem Ergebnis zu führen. Wenn sie in der Eingangsphase jedem ermöglicht, einen Platz in der Gruppe, im Team zu finden, dann hat sie ein solides Fundament gelegt, welches jedem ermöglicht, über den Verlauf der Veranstaltung, der Seminarreihe, der Reise, des Projektes aktiv zu bleiben.

1. Eingangsphase

Seminare, Veranstaltungen, Reisen sind dann lebendig, spannend und effektiv, wenn alle Beteiligten in das Geschehen einbezogen werden. Vielleicht arbeiten Sie bereits als Seminarleitung, Trainer, Projektleitung oder Reiseleitung und möchten sich vergewissern, wie Sie in Ihren Projekten, Gruppen oder Reisen noch mehr Motivation ermöglichen. Vielleicht wollen Sie ihre Kenntnisse vertiefen, oder Sie möchten in den Seminarbereich einsteigen. Auf jeden Fall sind Sie neugierig auf die Themen dieses Buches und Sie haben auch Erwartungen, dass dieses Buch Sie bereichert und Sie in Ihrer Arbeit mit Ihren Gruppen unterstützt. Im Folgenden geht es um die Eingangsphase. Hier bauen Sie das Fundament für das Gelingen – ob Seminar, Reise, Fest Training oder Projekt.

„Die Einstiegsphase ist die halbe Miete“

Die Eingangsphase ist eine entscheidende Phase für den Verlauf eines Seminars, einer Reise, eines Kurses. Weiterbildung live hat Schritte für die Eingangsphase entwickelt, die für die Seminar- und Reiseleitung, wie für die TeilnehmerInnen eine verbindliche Basis bilden. Sie finden im 1. Kapitel **Eingangsphase** Antworten auf folgende Fragen:

1. Wie gestalte ich den Anfang, die Eingangsphase eines Seminars, einer Veranstaltung?
2. Wie gelingt es, dass jeder sich angesprochen und sich in die Gruppe integriert fühlen kann?
3. Wie erfahre ich möglichst viel von dem, was die Teilnehmer bereits an Wissen und Kompetenz mitbringen?
4. Wie setze ich Motivation für das Thema des Seminars frei?
5. Wie kommen die konkreten Lernwünsche der Teilnehmer zur Sprache?
6. Wie komme ich zu verbindlichen Absprachen zwischen meinen Zielen und den Anforderungen der TeilnehmerInnen?

Wir erklären die Dynamik und die Schritte der Eingangsphase an dem Einstieg in ein Trainingsseminar.

1.1 Den Anfang gestalten – ankommen ermöglichen

Am Anfang eines Seminares ist alles für alle neu. Die TeilnehmerInnen sind sich fremd, und auch ich als ReferentIn kenne meist die Menschen nicht, die jetzt für 3 Tage zu dem Seminar anreisen. Die TeilnehmerInnen sind gespannt, was sie erwartet, auf welche Menschen sie treffen werden, wie ich mich als Referent verhalte und ob sie einen Platz in der Gruppe finden werden. Auch ich frage mich, „schaffe ich einen guten Anfang“, „sind die Leute motiviert“, „wird das Seminar erfolgreich“. Jedem geht auch noch Vieles durch den Kopf, was von den vorangegangenen Tagen die Einzelnen noch beschäftigt. Diese Ausgangssituationen sowohl der TeilnehmerInnen als auch der Leitung sind für den Beginn eines Seminares zu berücksichtigen. Deshalb braucht der Anfang erst einmal eine besondere Aufmerksamkeit auf das innerliche Ankommen jedes Einzelnen.

Beispiel:

Ich habe mich als ReferentIn gut auf das Zeitmanagement Seminar vorbereitet, habe mich mit der Zielgruppe, die ich noch nicht persönlich kenne, beschäftigt und weiß aus Erfahrung, dass jeder, auch ich, erst einmal einige kennenlernen muss, um die Distanz abzubauen. Für die Teilnehmer ist die Situation ähnlich, sie möchten wissen wer die anderen sind, wer die Leitung ist und sie möchten auch, dass sie bei den anderen Akzeptanz gewinnen. Außerdem brauchen sie auch noch ein wenig Zeit, bis sie richtig in das Seminar einsteigen können.

Als Leitung ist es deshalb meine Aufgabe, mich in die Gefühlslage der TeilnehmerInnen zu versetzen und mich zu fragen:

Wie kommen diese eigentlich hier an? Aus welcher möglichen Situation

müssen sie sich verabschieden und in welcher Befindlichkeit kommen sie in die neue Gruppe?

Ich versetze mich also in die Menschen. Ich fühle mich in sie ein, um sie erst einmal dort abzuholen, wo sie gefühlsmäßig stehen. Wenn ich gleich mit den Inhalten anfangen und die persönliche Ebene übergehe, kann es mir im Verlauf des Seminars passieren, dass die TeilnehmerInnen Übungsphasen verweigern, weil sie zu wenig Zeit hatten, Vertrauen aufzubauen. Lernen und besonders Verhaltenslernen braucht als Grundlage das Vertrauen, dass sich der Einzelne gut aufgehoben fühlen kann und sich auch mit seinen Schwachstellen zeigen darf. Vertrauen baut sich aber nur auf, wenn ich die anderen und die Leitung persönlich kennenlernen kann. Ich investiere deshalb am Anfang in die Beziehungsaufnahme.

Leitungshandeln

„Ankommen lassen“ ist also mein erster Schritt, wenn ich die Leitung habe. Diesen gestalte ich erst einmal mit einem informellen Teil mit Stehkaffee, der schon ein wenig Distanz wegnimmt. Im informellen Teil ist aber nicht abgesichert, dass jeder mit jemandem redet, denn da gibt es bei einigen vielleicht noch Hemmungen, auf andere zuzugehen. Also braucht es noch ein Ankommen, das gezielt durch die Kursleitung angeleitet wird. Bei diesem Ankommen geht es darum, die Menschen in ihrer persönlichen Situation abzuholen. Es geht nicht nur darum, sich mit dem Namen und dem Familienstand vorzustellen, sondern etwas über sich selbst mitzuteilen. Erst etwas Persönliches vom anderen zu hören, bringt uns den anderen näher. Das gelingt meist leichter, wenn die Phase mit einem Medium unterstützt wird. Ich kann Bilder, Symbole oder Materialien aus dem Haushalt, der Natur etc. auslegen und die einzelnen bitten, sich ein Bild, ein Symbol oder einen Gegenstand auszuwählen, mit dem sie ihre Situation ein wenig beschreiben können, aus der sie kommen.

Die gegenseitige Vorstellung wird nicht direkt im Plenum vorgenommen, denn die Hürde, vor einer großen Gruppe etwas zu sagen, ist für viele sehr hoch. Deshalb bitte ich die TeilnehmerInnen, sich zu Dritt (Murmelgruppe)

zusammen zu finden, um sich in ca. 6 Min. auszutauschen. Dabei sollen sie darauf achten, dass sie sich die Personen auswählen, die sie noch nicht kennen. Da ich als Leitung auch ankommen muss und will, wähle ich ebenfalls ein Bild oder Symbol und tausche mich wie die anderen in der Kleingruppe aus. Erst wenn die Kleingruppen ihren Austausch beendet haben, bitte ich ins Plenum zurück. Damit aber nicht nur jeweils 3 Personen voneinander wissen, braucht es im Plenum eine Runde, in der jeder zu sich und seinem Bild/Symbol noch etwas sagt. Erst dann ist der erste Schritt in der Eingangsphase abgeschlossen. Jeder weiß jetzt schon ein wenig von jedem. Auch ich habe mich in dieser Runde mit meinem Bild oder Symbol vorgestellt.

Vorbereitung für die Leitung:

Wer sind die TeilnehmerInnen? Aus welcher Situation kommen sie? In welcher Befindlichkeit sind sie da?

Ankommen für Großgruppen

Auch für große Gruppen über 20 Personen brauche ich als ReferentIn eine Ankommensmethode. Allerdings sprengt die oben beschriebene Methode den zeitlichen Rahmen und wäre auch eine Überforderung der Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen 40–50 Personen im Plenum zuhören zu müssen. Ich kann mich beschränken.

Für das persönliche Kennenlernen in der Großgruppe selbst kann ich auch mit Bildern oder Symbolen arbeiten, aber bilde dann nur Kleingruppen (fünfer-Gruppen) und kein Plenum mehr, so dass sich wenigsten 5 Personen kennenlernen können. Auch kann die Methode Marktplatz in großen Gruppen sehr gut eingesetzt werden.

Tipps

Beziehungsaufnahme vor inhaltlicher Arbeit

Weshalb ist die Anfangsphase mit dem Kennenlernen so wichtig? Erst wenn ich mit einigen Menschen reden konnte, gehe ich aus der passiven Zuhörerrolle heraus und bin bereit, in Gruppenarbeit aktiv mitzuarbeiten oder sogar Neues zu trainieren. Ich spüre, ob ich in der Gruppe bleiben will und etwas lernen kann. Erst dann kann ich mich in Ruhe auf das Lernen konzentrieren. Ich kann meine Energie auf den Lernstoff und die Übungen ausrichten und muss nicht bangen, dass ich in dieser Gruppe keinen Platz finde.

Weshalb erleichtern Medien eine persönliche Vorstellung?

Wenn wir die Phase der persönlichen Vorstellung mit einem Symbol, Bild oder einem Gegenstand gestalten, können die Teilnehmer das Medium als Metapher benutzen und mit dem Medium mehr zu sich erzählen. Außerdem hat der Einzelne etwas in der Hand, über das er reden kann. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass man die Namen der anderen TeilnehmerInnen mit einem Foto oder Symbol verbindet und sie sich so besser merken kann.

Erst 3er-Gruppen und dann Plenum

Die Phase nach der Auswahl des Mediums (Einzelarbeit) sollte immer in einer Kleingruppe weitergeführt werden, weil der Einstieg über die Kleingruppe einen sanfteren Zugang in die Gruppe ermöglicht. Viele Menschen sind nicht gewohnt, vor größeren Gruppen zu sprechen und werden unsicher, stottern oder werden rot und verlegen. Das kann die Leitung entspannen, indem sie die Kleingruppen vor das Plenum schaltet. Hat sich jeder in der Kleingruppe freigesprochen, fällt das Sprechen im Plenum dann sehr viel leichter.

Nach der Plenumsrunde kann die Seminarleitung die Medien entweder aufhängen oder irgendwo im Seminarraum deponieren. Sie bleiben da,

bis die Gruppe sich wieder auflöst. Man kann sogar in der Abschlussrunde noch einmal Bezug auf das Medium am Anfang nehmen.¹

1.2 Erfahrungen zum Thema heben

Die Teilnehmer sind angekommen und haben erste Kontakte untereinander geknüpft. Sie haben bereits eine erste Sicherheit in der Gruppe gewonnen. In Leitung habe auch ich einen kleinen Überblick über die Menschen, mit denen ich das Seminar gestalte. Jetzt kann das Thema des Seminars angesteuert werden. Warum jetzt ein Vortrag noch nicht greift, ergibt sich aus der Ausgangssituation der Teilnehmer.

Wer in ein Seminar, in eine Veranstaltung, einen Kurs kommt oder eine Reise bucht, hat sich mit dem Thema bereits auseinandergesetzt. Wer eine Fertigkeit erwerben will, weiß, dass er sie braucht. Die Seminar-Projekt- bzw. Reiseleitung muss daher nie bei Punkt Null anfangen, sondern kann an Vorkenntnissen anknüpfen. Wenn die Erfahrungen mit dem Thema des Seminars, der Arbeitspraxis zur Sprache kommen, kann die Leitung die Teilnehmer sehr viel besser einschätzen.

Auch die Teilnehmer profitieren in diesem frühen Seminarabschnitt, wenn sie ihre eigenen Erfahrungen sichten. Sie wissen nach dem Erfahrungsaustausch genauer, weshalb sie etwas lernen wollen und was genau sie brauchen. Zudem können sie Seminarinhalte sehr viel besser aufnehmen und behalten, wenn sie diese mit ihren Erfahrungen verknüpfen können. Ähnlich ist es mit einer Reise. Einige haben sich schon über Reiseführer kundig gemacht oder waren auch schon einmal in dem Land und haben bestimmte Vorstellungen, was sie erleben und sehen wollen.

1 Literatur für Einstiegsübungen: J. Mügge, E. Bieger: Übungen und Methoden für Kurse, Seminare, Teams und Gremien. Weiterbildung live, Band 3, Berlin 2011.

Beispiel:

Ich bin von einem Team eingeladen, sie wollen die Prinzipien des Zeitmanagements lernen. Ich kann bei einer solchen Anfrage davon ausgehen, dass der Umgang mit der Zeit und dem Stress drängend geworden sind. Da es sich nicht um eine Gruppe von Psychologen handelt, die sich zu einem Thema auf den neuesten Stand bringen will, sondern um Berufstätige, die ihren beruflichen Alltag besser meistern wollen, kann ich weiter davon ausgehen, dass die Teilnehmer ihre Praxis verändern wollen. Die Berufsgruppe kenne ich noch nicht, es sind Mitarbeiter aus dem Controlling, so dass ich nicht weiß, welche Bedingungen die Zeitorganisation erschweren und wo sich die Stressfaktoren verbergen. Daher habe ich ein Interesse daran, etwas zu den Bedingungen unter denen sie arbeiten, zu erfahren. Ich leite einen Erfahrungsaustausch mit folgenden Schritten ein:

- 1. Es geht darum, wie Sie mit Ihrer beruflichen Zeit zurechtkommen.*
- 2. Sie alle merken, dass Zeit ein wichtiger Faktor in Ihrem Leben ist und, dass es nicht immer leicht ist, mit der zur Verfügung stehenden Zeit zurecht zu kommen.*
- 3. Damit jeder von Ihnen sich vergewissern kann, was eigentlich die eigene Zeitorganisation erschwert und wo genau Stress entsteht,*
- 4. bitte ich Sie, folgende zwei Fragen in den 3-er Gruppen zu besprechen: „Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrer Zeitorganisation, was läuft gut, was macht Ihnen Schwierigkeiten?“*

Leitungshandeln

Die Fragen schreibe ich für alle sichtbar auf ein Flipchart oder eine Tafel. Jeder hat Zeit, darüber nachzudenken. Danach teile ich die Gruppe wieder in neue Dreiergruppen ein, so dass jeder mindestens zwei neue Gesprächspartner hat. Nach etwa 15 Minuten Gespräch in der Dreiergruppe sammle ich die Ergebnisse der Kleingruppen im Plenum ein. Einer aus der Drei-

ergruppe berichtet zu den Erfahrungen, die ausgetauscht wurden und die anderen ergänzen was noch fehlt. Ich lerne so die Problemstellungen der Teilnehmer schnell kennen, sehe wo die Prinzipien der Zeitorganisation in deren Praxis ansetzen können und kann bereits in der Zusammenfassung der Runde ein oder mehr Punkte herausfiltern, wie Probleme mit der Zeitorganisation bei dieser Berufsgruppe entstehen und, wo Stressfaktoren wirksam werden. Die Zusammenfassung der genannten Themen aus dem Erfahrungsaustausch ermöglicht für alle einen guten Überblick über die Vielfalt und hilft, dass die einzelnen besser ihre Erwartungen benennen können.

Die Teilnehmer haben sich in die Thematik des Seminars bereits hineingedacht. Sie haben den Erfahrungsaustausch mit anderen positiv erlebt, nicht zuletzt dadurch, dass sie auch die Schwierigkeiten der anderen kennen gelernt haben. So schwindet das Gefühl, man sei vielleicht der einzige, der Probleme hat. Nach dem Erfahrungsaustausch und der Runde im Plenum sind die TeilnehmerInnen gut auf das Thema eingestimmt.

Von der Zusammenfassung leite ich direkt in Einzelarbeit weiter, indem ich jeden bitte, die konkreten Lernwünsche einzeln auf Zettel zu schreiben.

Tipps

Formulierung der Frage für den Erfahrungsaustausch

Entscheidend für die nächsten Schritte ist die sorgfältige Formulierung der Frage zum Erfahrungsaustausch. Denn mit der Frage lenkt die Seminarleitung auf das Thema des Seminars. Die Frage sollte auf die Erfahrungen zielen, die die TeilnehmerInnen mit dem Thema des Seminars bereits gemacht haben. Sie darf nicht zu breit formuliert sein, denn dann holen die Teilnehmer zu viele Inhalte nach oben, die im Verlauf des Seminars nicht aufgegriffen werden können.

Es ist ein Unterschied, ob ich in einer Veranstaltung frage:

„Welche Erfahrungen machen Sie mit Zeit“? oder konkreter
„Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrer Zeitorganisation, was läuft gut,
was macht Ihnen Schwierigkeiten?“

In der Plenumsrunde verbalisieren

Wenn die Leitung die Erfahrungen, die sie im Plenum einholt, mit eigenen Worten wiedergibt, hat sie sich das angeeignet, worauf das Seminar aufbauen kann und die Teilnehmer haben erfahren, dass ihre Beiträge wichtig sind, und die Seminarleitung zuhört. Sie kennt ein wenig mehr von den Teilnehmern und diese erleben, dass die Leitung sie möglichst genau zu verstehen sucht.

Konkretere Lernwünsche

Unsere Beobachtung zeigt, dass die Lernwünsche, die im nächsten Schritt von den Teilnehmern formuliert werden, sehr viel konkreter ausfallen, wenn ein Erfahrungsaustausch vorgeschaltet ist.² Wird die Frage, zu der Erfahrungen mitgeteilt werden sollen, eng genug gestellt, passen die Lernwünsche fast ausnahmslos in das Themenspektrum, das mit dem Kurs zeitlich abgedeckt werden kann.

1.3 Erwartungen an das Seminar, die Veranstaltung, die Reise klären

In dem Erfahrungsaustausch haben sich die TeilnehmerInnen mit ihren konkreten Erfahrungen zum Thema des Seminares, z.B. dem Zeitmanagement, auseinander gesetzt. Sie konnten ihre positiven wie schwierigen Erfahrungen im Umgang mit dem Thema benennen und haben von den anderen auch erfahren, was diesen leicht bzw. schwer fällt. Diese Phase trägt

2 „Erfahrungsaustausch“ siehe: E. Bieger, J. Mügge: Den Ton treffen. Weiterbildung live, Band 1, Berlin 42012.

dazu bei, dass sich der Einzelne mit seinen Schwierigkeiten nicht alleine fühlt. Er kann jetzt seine Wünsche an das Seminar deutlicher formulieren, auch mit dem Wissen, dass andere ebenfalls Schwierigkeiten mit dem Thema mitbringen. Die Kursleitung weiß genauer, wo die Gruppe steht. Auch bei einer Reisegruppe gibt es bei den Einzelnen Erwartungen. Wenn es der Reiseleitung gelingt die Erwartungen einzuholen, gibt es für beide Seiten viel mehr Orientierung. Die Reiseleitung erfährt, welche Wünsche bei den TeilnehmerInnen vorhanden sind und die TeilnehmerInnen können dann im nächsten Schritt, dem Kontrakt erfahren, welche Wünsche machbar oder auch nicht möglich sind.

Beispiel

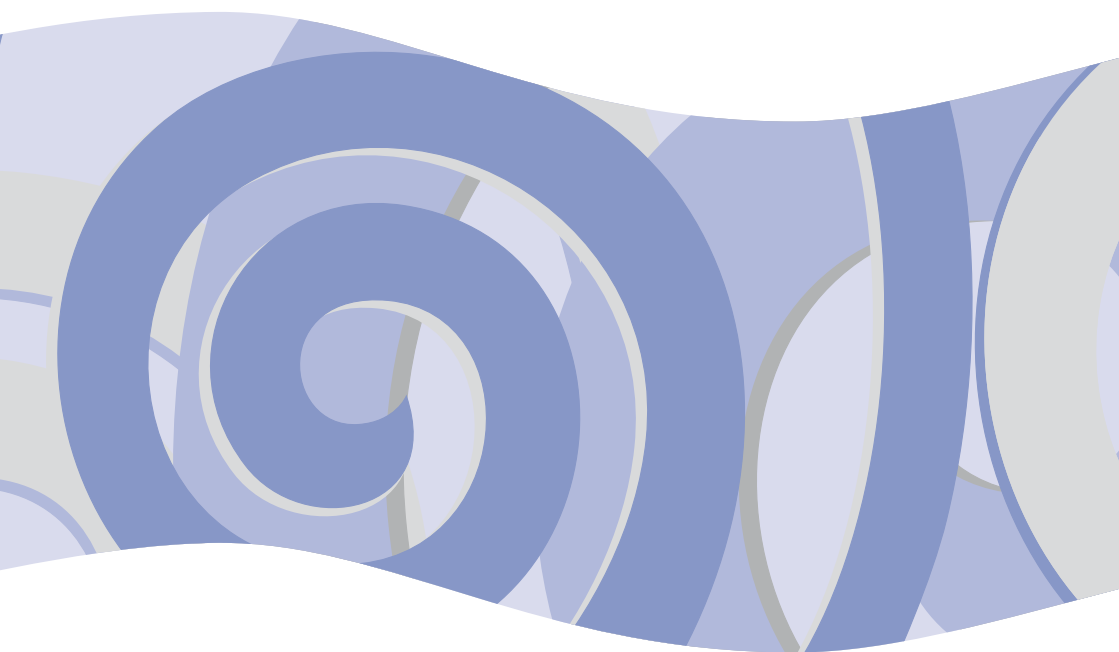
Für den Schritt „Erwartungen klären“, bitte ich, dass jeder Einzelne seine Fragen und Wünsche an das Seminar, die Veranstaltung, das Projekt, die Reise auf die bereitliegenden Moderationskarten mit dicken Stiften schreibt. Z.B. „Was möchten Sie zum Thema Zeitmanagement hier erfahren, lernen, üben?“ „Was erwarten Sie sich von dieser Reise?“ Ich erkläre, weshalb die Wünsche der TeilnehmerInnen wichtig sind. Der Nutzen für die TeilnehmerInnen besteht nämlich darin, dass sie die thematischen Schwerpunkte des Seminars mitbestimmen können. Sie erhalten gleichzeitig Orientierung, in welchem Schwerpunkt ihre Lernwünsche vorkommen und, welche Wünsche nicht abgedeckt werden können. Ich, als Seminar- Projekt oder Reiseleitung gewinne einen guten Überblick über das, was die TeilnehmerInnen wollen, brauchen und kann meine Lerneinheiten, den Projektablauf oder die Reise auf die Wünsche der TeilnehmerInnen abstimmen.

Es sollte möglichst immer nur ein Wunsch auf einen Zettel notiert werden, damit diese im nächsten Schritt thematisch geordnet werden können. Für das Aufschreiben reichen 5 Minuten. Jeder kann da in Ruhe seine Wünsche notieren. Wenn die Schreibphase abgeschlossen ist, werden die Karten thematisch geordnet und an einer Pinwand befestigt. (Metaplan) in Kap. 7.3 beschrieben

Es geht um zufriedene Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Was nehmen sie aus einem Seminar, einem Training mit, wie wird ein Projektteam erfolgreich, wie kommen Gäste bei einem Fest mit den anderen schnell in Kontakt, wie wird eine Reise zu einer Erfahrung, die bleibt? Zwei Faktoren sind entscheidend: Jeder braucht die Sicherheit in der Gruppe, um sich aufgehoben zu fühlen und um von den anderen zu profitieren. Auch wollen sie selbst mit gestalten können und nicht nur passiv bleiben.

Bestimmte Elemente und Methoden sowie ein organischer Aufbau und Ablauf ermöglichen die Aufnahme von Beziehungen, die Bedingungen für Lernen und aktivieren die TeilnehmerInnen für die Themen, das Training oder das Fest. Dafür gibt es bestimmte Regeln. Bei Gruppen, die länger zusammen sind, muss die Seminar- oder Reiseleitung auch mit Konflikten rechnen. Deshalb sollte sie schon die Eingangsphase so anlegen, dass die Chancen für eine produktive Bearbeitung der Konflikte gegeben sind.

„*Lebendig leiten*“ vermittelt die didaktischen Regeln für die dynamische Gestaltung von Seminaren, Veranstaltungen, Projekten, Reisen und Feste. Auch gibt es Antwort auf spezielle Einzelfragen. Über die Homepage von *weiterbildung-live* können Sie auch zu Ihren ganz individuellen Fragen mit uns in den Dialog gehen.



ISBN 978-3-923002-95-5



9 783923 002955



weiterbildung live