

Elaine Biech  
10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach

*Für Shane und Thad ...  
die zwei wichtigsten Schritte auf  
meinem Weg zum Erfolg*

**Elaine Biech**

# **10 SCHRITTE ZUM ERFOLG ALS TRAINER, BERATER, COACH**

**Die wichtigsten Erfolgsfaktoren  
für effektive Trainings**

**Aus dem Amerikanischen  
von Birgit Hofmann**

**GABAL**

Die amerikanische Originalausgabe »10 Steps to Successful Training«  
erschien 2009 bei ASTD Press. Alexandria, VA, USA. All rights reserved.

No part of this work may be reproduced or transmitted in any form  
or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and  
recording, or by any information storage or retrieval system.

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.

ISBN 978-3-86936-345-5

2., überarbeitete Neuauflage 2012

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichterath

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg

[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2009 by the American Society for  
Training & Development

© 2010 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.twitter.com/Gabalbuecher](https://www.twitter.com/Gabalbuecher)

[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>Schritt 1: Die Rolle des Trainers kennen und verstehen</b> .....	19
Die ersten Schulungen der Menschheit .....	21
Fortschritte im Ausbildungswesen seit der industriellen Revolution .....	24
Erfolgreiche Schulungen gestalten – was lehrt uns die Geschichte? .....	36
<b>Schritt 2: Schulungsmaßnahmen an den Zielen und Werten der Organisation ausrichten</b> .....	40
Schulungsmaßnahmen an den Unternehmenszielen ausrichten .....	42
Auf die betrieblichen Anforderungen zugeschnittene Schulungen entwickeln .....	46
Nachfassen: den Schulungserfolg und die praktische Umsetzung kontrollieren .....	48
<b>Schritt 3: Schulungen gemäß den Besonderheiten der Erwachsenenbildung entwickeln und abhalten</b> .....	52
Einblicke in die Theorie der Andragogik nach Knowles .....	54
Die Besonderheiten der Erwachsenenbildung in das Training integrieren .....	58
<b>Schritt 4: Sorgfältige Vorbereitung auf allen Ebenen</b> .....	69
Das Trainingsumfeld vorbereiten .....	72
Die Teilnehmer auf das Training vorbereiten .....	82
Sich selbst gut vorbereiten .....	84
<b>Schritt 5: Ein sicheres und produktives Lernumfeld schaffen</b> .....	97
Der Lernerfolg liegt in der Verantwortung des Trainers .....	100
Ein sicheres Lernumfeld schaffen .....	106
Ein produktives Lernumfeld schaffen .....	108

<b>Schritt 6: Den Lernprozess unterstützen und begleiten – mit aktiver Beteiligung lernt es sich am besten</b> .....	113
Der so genannte »Facilitator« – ein Definitionsversuch .....	115
Das Lernen begleiten, unterstützen und erleichtern.....	118
Die aktive Beteiligung am Training fördern .....	124
<b>Schritt 7: Professionell präsentieren, überzeugend auftreten</b> .....	132
Was Teilnehmer zu hören und zu sehen bekommen .....	134
Alles im Griff und im Blick behalten.....	148
Mit Fragen aller Art kompetent umgehen .....	155
<b>Schritt 8: Interesse wecken – schwungvoll einsteigen, gekonnt überleiten, den richtigen Abschluss finden</b> .....	166
Einen schwungvollen Einstieg in das Training gestalten .....	167
Überleitungen, die sicher zum Ziel führen .....	182
Den richtigen Abschluss finden .....	184
<b>Schritt 9: Bewährte Tipps, Tricks und Techniken, die den Lernprozess unterstützen</b> .....	194
Kreative Schulungselemente .....	196
Mit Themen, Leitmotiven und Sinnbildern arbeiten .....	202
Ein Dutzend Ideen zur Gruppenaufteilung .....	203
Zulässige und notwendige Kursabweichungen .....	210
Hilfestellung leisten, wenn die Schulung zu Ende ist .....	216
<b>Schritt 10: Engagieren Sie sich! Anderen beim Lernen zu helfen macht Spaß und befriedigt</b> .....	219
Werden Sie ein lebenslang Lernender.....	221
Eine Bestandsaufnahme und die weitere Vorgehensweise.....	224
Streben Sie danach, Ihr Bestes zu geben .....	230
Die berufliche Weiterentwicklung planen.....	233
Bewahren Sie sich die Freude an Ihrem Beruf .....	234
<b>Nachwort: Viel Erfolg auf Ihrem weiteren Weg</b> .....	241
<b>Informationsquellen und Literatur</b> .....	244
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	249

# VORWORT

Das Buch *10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* ist in mancherlei Hinsicht ungewöhnlich:

- Es geht nicht auf jede Einzelheit ein, die für den Erfolg einer Schulungsmaßnahme entscheidend sein mag.
- Es verzichtet auf eine Auflistung dessen, was gute Trainer zu tun und zu unterlassen haben.
- Es streift noch nicht einmal die sonst üblicherweise diskutierten Themen wie Vor- und Nachteile visueller Hilfsmittel, Umgang mit schwierigen Schulungsteilnehmern oder Formulierung von Lernzielen.

Oh je!

Die *10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* sind auch längst nicht so strikt untergliedert, wie Sie es vielleicht aus anderen Lehrbüchern kennen. So werden zum Beispiel in Schritt 3 die Planung und Durchführung einer Schulung gemeinsam behandelt. Und Ihnen, dem Trainer, Berater oder Coach, ist ebenfalls ein Schritt gewidmet. Sie merken es sicherlich schon: Sie halten kein typisches »So halten Sie eine Schulung ab«-Buch in den Händen. Stattdessen konzentriere ich mich ausschließlich auf zehn Schlüsselemente, die Sie beachten sollten, um in Ihrem Beruf erfolgreich zu sein.

*10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* beschreibt kurz und bündig die Elemente, die ich für kritisch und entscheidend halte, um gute Schulungsergebnisse zu erzielen. Training ist vielschichtig und umfasst neben der richtigen Planung, Umsetzung und Auswertung noch viele weitere Aspekte. Um die wichtigsten Aspekte auswählen zu können, musste ich alle Elemente

untersuchen und diejenigen herausfiltern, die meiner Ansicht nach ausschlaggebend für den Erfolg von Schulungsmaßnahmen sind. Die 10 Schritte, die in diesem Buch aufgeführt werden, sind das Ergebnis meiner Untersuchungen:

1. Die Rolle des Trainers kennen und verstehen
2. Schulungsmaßnahmen an den Zielen und Werten der Organisation ausrichten
3. Schulungen gemäß den Besonderheiten der Erwachsenenbildung entwickeln und abhalten
4. Sorgfältige Vorbereitung auf allen Ebenen
5. Ein sicheres und produktives Lernumfeld schaffen
6. Den Lernprozess unterstützen und begleiten – mit aktiver Beteiligung lernt es sich am besten
7. Professionell präsentieren, überzeugend auftreten
8. Interesse wecken – schwungvoll einsteigen, gekonnt überleiten, den richtigen Abschluss finden
9. Bewährte Tipps, Tricks und Techniken, die den Lernprozess unterstützen
10. Engagieren Sie sich! Anderen beim Lernen zu helfen macht Spaß und befriedigt

Jeder dieser Schritte ist in der Einleitung kurz beschrieben. Sie stimmen mir sicherlich zu, dass diese 10 Schritte immensen Einfluss auf das Ergebnis jeder Schulung haben. Interessanterweise besteht aber in vielen Fällen bei eben diesen zehn Schritten Verbesserungspotential. Und obwohl die inhaltliche Abfolge von *10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* nicht

dem konventionellen Schulungszyklus entspricht, geht dieses Buch dennoch auf viele Bereiche ein, die für die Lehrtätigkeit von großer Bedeutung sind und daher höchste Aufmerksamkeit erfordern.

Nach der Lektüre dieses Buchs werden sicherlich noch einige Fragen offen bleiben. Ich hoffe aber, dass *10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* Sie dazu animiert, sich selbst und Ihre Arbeit objektiv zu analysieren und zu beurteilen, wie Sie in den einzelnen Bereichen abschneiden, um sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln und sich auf das zu konzentrieren, was wirklich zählt.

## DANKSAGUNG

*10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* ist ein Gemeinschaftswerk, zu dem viele kluge Menschen beigetragen haben. Es ist mir ein Vergnügen, mich bei allen zu bedanken, die daran »mitgeschrieben« haben:

- Bei all den Beratern, Trainern und Mentoren, die mir den Weg wiesen und mich alles lehrten, was ich weiß: Jean Barbazette, Geoff Bellman, Ken und Margie Blanchard, Peter Block, Richard Chang, Ann Herrmann-Nehdi, Don Kirkpatrick, Jim Kouzes, Bob Pike, Dana und Jim Robinson, Ed Scannell, Mel Silberman, Thiagi, Cal Wick und Jack Zenger.
- Bei meinem Redakteur und Freund Mark Morrow, der mich anspornte, dieses Buch zu Ende zu schreiben.
- Bei meinem Herausgeber Cat Russo, der mir immer anspruchsvolle und aufregende Möglichkeiten eröffnet.
- Bei Jacki Edlund-Braun, Tora Estep, Maureen Soyars und Pamela Lankas für die wertvollen Verbesserungsvorschläge zu diesem Buch.

- Bei meiner Assistentin Lorraine Kohart, die dieses Buch mehr als einmal las und sich um die unzähligen Einzelheiten kümmerte.
- Bei Dan Green, der klaglos zurücksteckte, bis ich mit dem Schreiben fertig war.
- Bei all meinen Kunden für die zahlreichen Gelegenheiten, bei denen ich mich als Trainerin engagieren und mich kontinuierlich verbessern konnte.

*Elaine Biech*

# EINLEITUNG

Wie ist es um Ihre Schulungskompetenzen bestellt? Verfügen Sie über alle Fertigkeiten, die Sie für erfolgsentscheidend halten? Im Zuge früherer Projektarbeiten habe ich die für erfolgreiche Trainer charakteristischen Merkmale identifiziert, von denen ich Ihnen nun einige vorstellen möchte: Ein erfolgreicher Trainer, Berater oder Coach

- ist durchsetzungsfähig und greift lenkend ein;
- verbindet Logik und Kreativität, schafft Vertrauen, tritt sicher und souverän auf, ist kundenorientiert und kann gut präsentieren;
- ist wortgewandt, leidenschaftlich und kommuniziert mündlich ebenso ausgezeichnet wie schriftlich;
- ist flexibel und spontan, ein hervorragender Zuhörer, immer unparteiisch und objektiv;
- glaubt an das Prinzip des lebenslangen Lernens, ist geduldig und geht auf seine Mitmenschen ein;
- ist ein einfühlsamer und offener, prozessorientierter und unabhängiger Mensch, der sich an Lösungen und Ergebnissen orientiert;
- ist ein Teamspieler mit ausgeprägter Ambiguitätstoleranz, ist gut organisiert und verfügt nicht nur über einen ausgeprägten Geschäftssinn, sondern auch über einen ausgeprägten Sinn für Humor.

Bei der Lektüre der *10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* werden Sie feststellen, dass diese charakteristischen Eigenschaften die tragenden Säulen sind, auf denen dieses Buch aufbaut. So kommen beispielsweise bei Schritt 5, »Eine sichere und produktive Lernumgebung schaffen«, mehr als die Hälfte der oben aufgeführten Eigenschaften ins Spiel. Und Schritt 10 ist

ausschließlich Ihrer Bereitschaft gewidmet, sich Ihr Leben lang beruflich weiterzuentwickeln.

Auch wenn dieses Buch nicht unbedingt zu den typischen »Lehrbüchern« zählt, geht es doch konkret darauf ein, was einen Trainer zu einem erfolgreichen Trainer macht. Schließlich kann nur ein erfolgreicher Trainer Schulungserfolge erzielen.

## **DAS ZIELPUBLIKUM**

*10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* sollte Pflichtlektüre für jeden sein, der eine der vielen möglichen Funktionen ausübt, die sich unter dem Oberbegriff »Trainer« einordnen lassen – und ganz besonders für diejenigen, deren Berufserfahrung fünf Jahre oder weniger beträgt.

Egal, ob Sie

- sich mit Karriere-Coaching, Kompetenzberatung, der Entwicklung von E-Learning-Modulen, lebenslangem Lernen oder der betrieblichen Weiterbildung beschäftigen,
- Schulungsmaterial entwerfen oder Schulungsabläufe planen,
- für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern zuständig sind oder als Moderator, Instruktionsdesigner oder Instruktions-techniker, Ausbilder oder Wissensmanager tätig sind,
- Führungskräfte schulen, Multimediaexperte sind oder Spezialist für die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern,
- sich darauf spezialisiert haben, Talente zu fördern, technische Inhalte zu vermitteln, Kurse zu leiten oder dafür verantwortlich sind, dass in der Belegschaft Ihres Betriebs vielfältige Kompetenzen vorhanden sind:

Dieses Buch hat jedem etwas zu bieten!

Ich habe ganz bewusst so viele Rollen und Funktionen aufgeführt, um zu verdeutlichen, wie breit sich das Betätigungsfeld von Trainern in den letzten Jahren aufgefächert hat. Sosehr sich die Rollen und Funktionen auch voneinander unterscheiden, haben sie doch eine Gemeinsamkeit: Sie stellen sicher, dass sich die Individuen, mit denen wir arbeiten, das Wissen und die Fertigkeiten aneignen, die erforderlich sind, um ihre Leistungen zu verbessern und die Ziele ihrer Unternehmen zu erreichen.

Wenn also im Folgenden vom »Trainer« die Rede ist, sind selbstverständlich immer der Berater und der Coach mit gemeint.

Und: Ist in diesem Buch von »Training« oder »Schulung« die Rede, kann damit sowohl der Frontalunterricht als auch eine Form des E-Learning gemeint sein. Bei den meisten Schritten steht der Frontalunterricht jedoch deutlich im Vordergrund, da diese Unterrichtsform mit einem Anteil von rund 70 Prozent nach wie vor die üblichste ist. Computergestütztes Lernen (ohne Lehrkraft) und Internetschulungen mit Lehrkraft (Web- oder Videokonferenzen) sind seit einigen Jahren verstärkt im Kommen, weshalb speziell auf diese Lehrmethoden ebenfalls eingegangen wird. So können Sie beispielsweise in Schritt 4 nachlesen, was bei der Planung und Vorbereitung eines Webinars zu beachten ist.

Sie sehen: *10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* hat wirklich jedem etwas zu bieten.

## **DER AUFBAU DIESES BUCHS**

Dieses Buch ist in die 10 Schritte untergliedert, die Sie zu Ihrem Erfolgsziel hinführen. Sie können es von der ersten bis zur letzten Seite lesen, müssen das aber nicht tun, denn jeder Schritt stellt eine in sich abgeschlossene Einheit dar. Falls Sie nur einer

der Schritte interessiert, entgeht Ihnen keine wichtige Information, wenn Sie sich nur mit diesem einen befassen.

Der Aufbau dieses Buchs spiegelt den Sinn und Zweck der gesamten Buchreihe wider: Sie anzuleiten, ohne Ihre Zeit zu verschwenden. Daher sind Präsentationsform und inhaltliche Strukturierung bei jedem Schritt gleich, wobei Sie schon zu Beginn eines jeden Schrittes der Übersicht entnehmen können, worum es geht. Die Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Übersichten, Auswertungsbogen, Beispiele und Schritt-für-Schritt-Anleitungen unterstützen Sie bei der praktischen Umsetzung der jeweiligen Inhalte.

Jeder Schritt endet mit dem Abschnitt »Schritte auf Ihrem persönlichen Erfolgsweg«. Dabei handelt es sich um drei bis fünf Vorschläge, die Ihnen helfen, das soeben Gelernte in die Tat umzusetzen. Mit diesen Schritten gelangen Sie geradewegs zu Ihrem persönlichen Erfolgsziel.

Zudem enthält jeder Schritt diverse Praxistipps, Anmerkungen, Arbeitsaufträge oder Gedächtnisstützen, die durch ein Ausrufezeichen hervorgehoben werden. Sie helfen Ihnen bei der Verinnerlichung der Konzepte und zeigen Möglichkeiten auf, wie sich die theoretischen Inhalte sofort in die Berufspraxis umsetzen lassen.

## **ÜBER DIE REIHENFOLGE DER SCHRITTE**

Die in diesem Buch beschriebenen *10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach* folgen in einer zweckmäßigen, aber nicht zwingend einzuhaltenden Reihenfolge aufeinander. Ich stelle Ihnen die 10 Schritte jedoch nicht nach ihrer Priorität geordnet vor. Hätte ich mich für eine solche Reihenfolge entschieden, stünde Schritt 10 an erster Stelle, da er sich mit dem Thema befasst, dem

meiner Ansicht nach oberste Priorität gebührt: der lebenslangen beruflichen Weiterentwicklung. Je weiter ich mit meiner Arbeit an diesem Buch vorankam, umso passender erschien es mir, es mit diesem Schritt abzuschließen. Vielleicht, weil ich mir »das Beste bis zum Schluss aufheben« wollte.

Ich möchte Ihnen nun einen kurzen Überblick über die einzelnen Schritte geben:

- **Schritt 1: Die Rolle des Trainers kennen und verstehen.** Jeder Lehrende sollte mit der Geschichte und den bekannten Prinzipien der Lehrtätigkeit vertraut sein, um sich Sinn und Zweck seines Handelns bewusst machen zu können. Je fundierter die Wissensgrundlage ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass all die wichtigen Elemente des Lehrens eingesetzt werden, die dem Lernenden zu optimalem Lernerfolg verhelfen.
- **Schritt 2: Schulungsmaßnahmen an den Zielen und Werten der Organisation ausrichten.** Dieser Schritt befasst sich mit dem einzig wahren Ziel der betrieblichen Weiterbildung, der Verbesserung der Betriebsergebnisse. Dies ist ein kritischer Schritt auf Ihrem Erfolgsweg, denn die Investitionen, die Ihre Organisation in Schulungen steckt, müssen sich auch für sie lohnen.
- **Schritt 3: Schulungen gemäß den Besonderheiten der Erwachsenenbildung entwickeln und abhalten.** Viele Trainer wissen theoretisch zwar sehr gut, worauf es in der Erwachsenenbildung ankommt, können die Theorie jedoch nicht immer auch praktisch umsetzen. Dieser Schritt entscheidet maßgeblich über den Schulungserfolg, da er das Fundament darstellt, auf dem jede Schulungsmaßnahme aufgebaut werden sollte. Ohne geeignete Basis ist sämtlicher Schulungsaufwand vergeblich.

- **Schritt 4: Sorgfältige Vorbereitung auf allen Ebenen.** In unserem hektischen, straff organisierten Berufsalltag bleibt kaum Zeit für eine angemessene Vorbereitung, und doch steht außer Frage, dass sich jeder Trainer vorbereiten muss. Die Vorbereitung ist eines der wenigen Elemente, das jeder Trainer selbst in der Hand hat. Ohne ordentliche Vorbereitung setzen Sie den Erfolg Ihrer Schulung aufs Spiel. Angesichts der Zeit- und Geldverschwendung, ganz zu schweigen von dem Verlust an Vertrauen und Glaubwürdigkeit, den ein Trainer durch mangelhafte Vorbereitung bei seinen Schulungsteilnehmern riskiert, ist Schritt 4 aus den zehn Schritten zum Erfolg nicht wegzudenken.
  
- **Schritt 5: Ein sicheres und produktives Lernumfeld schaffen.** Dieser Schritt ist erfolgsentscheidend, da er dem Trainer Erklärungen dafür liefern kann, weshalb sich ein oder mehrere Teilnehmer nicht aktiv an der Schulung beteiligen. Ähnlich wie in Schritt 1 steht auch hier die praktische Umsetzung altbekannter Prinzipien im Vordergrund. Um den Teilnehmern einer Schulung Lernerfolge zu ermöglichen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Denken Sie immer daran, dass es in keiner Schulungsmaßnahme um Sie, sondern um die Teilnehmer geht.
  
- **Schritt 6: Den Lernprozess unterstützen und begleiten – mit aktiver Beteiligung lernt es sich am besten.** Von dem generellen Trend, in immer kürzerer Zeit immer mehr erreichen zu wollen, sind auch die Lehrberufe betroffen. In unserer Profession läuft dies in der Regel auf Abstriche bei aktiven Lernprozessen hinaus. Eine vormals dreistündige Schulungseinheit auf eine Stunde zu reduzieren, ist jedoch nicht unbedingt die sinnvollste Möglichkeit, Geld zu sparen. Wenn aufgrund von Zeitmangel auf praktische, interaktive Übungen verzichtet wird, ist es sehr unwahrscheinlich,

dass die Teilnehmer wirklich lernen, was in der Maßnahme vermittelt werden soll.

- **Schritt 7: Professionell präsentieren, überzeugend auftreten.** Der Erfolg einer Weiterbildung kann ausschließlich davon abhängen, wie gut es um das Präsentationsgeschick des Trainers bestellt ist. Schlechte Präsentationstechniken schmälern den Lernerfolg der Teilnehmer, so unfair dies vielleicht sein mag. Aber denken Sie nur einmal an die Zeit zurück, als Sie noch die Schulbank drückten oder noch studierten. Welcher Lehrer oder Dozent ist Ihnen in besonders schlechter Erinnerung geblieben, und vor allem, weshalb? Haben Sie in seinem Unterricht viel gelernt? Lässt der Lernerfolg Ihrer Teilnehmer zu wünschen übrig, liegt das an Ihrem Unterricht. Feilen Sie an Ihren Präsentationstechniken, um als Trainer erfolgreich lehren zu können.
- **Schritt 8: Interesse wecken – schwungvoll einsteigen, gekonnt überleiten, den richtigen Abschluss finden.** Mit diesem wichtigen Schritt stellen Sie sicher, dass Sie von der ersten bis zur letzten Minute Ihrer Weiterbildungsmaßnahme auf die Anforderungen der Teilnehmer eingehen, ohne den Trainingsfluss zu unterbrechen oder die Ergebnisse zu gefährden.
- **Schritt 9: Bewährte Tipps, Tricks und Techniken, die den Lernprozess unterstützen.** Nutzen Sie die in diesem Schritt zusammengestellten Techniken nach Belieben, um Zeit zu sparen, Freude am Lernen zu vermitteln und die Lernerfolge zu verbessern. Hier finden Sie wichtige Tipps, die sowohl die Begeisterung am Lernen als auch die Begeisterung am Lehren fördern und aufrecht erhalten. Und für erfolgreiche Schulungen ist beides gleichermaßen wichtig.

- **Schritt 10: Engagieren Sie sich! Anderen beim Lernen zu helfen macht Spaß und befriedigt.** Mithilfe dieses wichtigen Schritts kann sich jeder Trainer die Freude an seinem Beruf bewahren und sich dazu motivieren, sich kontinuierlich weiterzubilden. Dass bei jedem Training der Lernende im Mittelpunkt steht, ist uns allen bekannt. Doch nur ein ausgezeichneter Trainer weiß auch, wie er dauerhaft sicherstellen kann, dass der Lernende **immer** im Mittelpunkt des Geschehens ist. Erfolgreiches Training hängt ausschließlich von den Kompetenzen des Trainers ab.

Ich hoffe, die Lektüre dieses Buchs bereitet Ihnen ebenso viel Vergnügen, wie ich es beim Schreiben empfunden habe. Beginnen Sie nun mit dem ersten von zehn Schritten auf Ihrem Erfolgsweg, und denken Sie daran, die hilfreichen Tipps am Ende jedes Schrittes aufmerksam zu lesen, um zu erfahren, wie Sie das Gelernte sofort in Ihre Berufspraxis umsetzen können.

# SCHRITT 1: DIE ROLLE DES TRAINERS KENNEN UND VERSTEHEN

## ÜBERBLICK

- Die zentrale Rolle des Lehrers in der Zivilisationsgeschichte
- Wissenschaftliche Durchbrüche, die das moderne Schulungswesen prägen
- Erfolgreiche Schulungen gestalten – was lehrt uns die Geschichte?

Dem Erfolg vieler Trainer steht eine große Wissenslücke im Wege, die ich gleich zu Beginn dieses Buchs schließen möchte. Auch wenn Trainer die besten Praktiken des Lehrberufs umsetzen können, wissen sie oft nicht, wie sich diese Praktiken entwickelt haben, welche Forschungsergebnisse ihnen zugrunde liegen und vor allem, weshalb diese Praktiken als die besten gelten.

## SCHRITT 1

Dieses Kapitel umreißt die geschichtliche Entwicklung des Lehrberufs und geht auf einige der wichtigsten Meilensteine sowie auf einige der bedeutendsten wissenschaftlichen Erkenntnisse und Theorien ein, die die Rolle des modernen Trainings wesentlich geprägt haben. Sie erfahren, wie diese geschichtlichen Ereignisse mit Ihrer Tätigkeit zusammenhängen und wie Sie mithilfe der vorhandenen Erkenntnisse die Planung und Durchführung Ihrer Schulungen verbessern können.

## EIN ENTSCHEIDENDER SCHRITT FÜR IHREN ERFOLG

In diesem grundlegenden Schritt zu Ihrem Erfolgsziel geht es um die geschichtlichen Aspekte des Lehrens und Lernens, aus denen sich die heutigen Schulungsmethoden entwickelt haben.

Geschichte? Nein danke! Diese oder eine ähnlich ablehnende Haltung ist typisch für unsere auf Wandel und Fortschritt ausgerichtete Zeit. Bei der Reflektion über die täglichen Aktivitäten blicken wir doch lieber nach vorne, statt zurück, formulieren lieber das nächste Ziel als unseren Ausgangspunkt. Das hohe Tempo, in dem sich alles weiterentwickelt, lässt uns kaum Zeit, die unmittelbare Zukunft in all ihren Nuancen zu durchdenken, geschweige denn, sich mit Informationen aus vergangenen Epochen zu beschäftigen.

Ich halte es jedoch für unverzichtbar, sich ein wenig näher mit der zentralen Rolle des Lehrers zu befassen, die aus der Entwicklungsgeschichte menschlicher Zivilisationen nicht wegzudenken ist. Nur wer sich auch mit den geschichtlichen Aspekten des Lehrberufs befasst, kann ihn in seiner heutigen Form aus der richtigen Perspektive betrachten. Das Wissen über die wichtigsten historischen Meilensteine unseres Berufs rechtfertigt es durchaus, stolz auf das zu sein, was wir leisten. Außerdem können wir aus den Fehlern der Vergangenheit lernen, um in Zukunft unser Bestes zu geben. Bringt man den Erfahrungen der Vergangenheit nur Gleichgültigkeit und Desinteresse entgegen, sieht man sich vermutlich wieder und wieder mit derselben Lektion konfrontiert.

Außerdem hilft das Wissen über die Forschungsergebnisse der jüngeren Vergangenheit, die eigenen Handlungen und Entscheidungen bei der Planung und Durchführung von Schulungen besser zu verstehen. »Wer die Vergangenheit beherrscht, beherrscht die Zukunft«, habe ich einmal gehört. Was wir über die Geschichte des Lehrberufs wissen, bestimmt nicht nur unser jetziges Selbstverständnis als Trainer, sondern zeigt uns auch, wie wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern können. Die Geschichte und die Schlüsselereignisse zu kennen, die unsere Profession entscheidend beeinflusst haben, ist der erste Schritt zum Erfolg.

## DIE ERSTEN SCHULUNGEN DER MENSCHHEIT

Wann die ersten Schulungen stattfanden, hängt natürlich davon ab, wie man den Begriff »Schulung« definiert. Aber eigentlich könnte man sagen, dies war der Fall, als unsere Urahnen beschlossen, lebenswichtige Informationen an andere weiterzugeben: über die besten Plätze, an denen es reichlich Beeren zu pflücken gibt, über gefährliche Gegenden, in denen man leicht selbst zur Beute werden kann, über die Kunst, Feuer zu machen. Womit also beginnen, um Ihnen die geschichtlichen Hintergründe zu liefern, die Sie wirklich benötigen?

SCHRITT

1

Begeben wir uns auf eine Reise in die Vergangenheit und halten an den wichtigsten Stationen an. Es mag Sie vielleicht überraschen, wie weit einige der geschichtlichen Ereignisse zurückliegen, die auch heute noch unseren Berufsalltag prägen. Unsere Zeitreise beginnt im Jahr 3500 vor Christus, führt uns über die Antike und das Mittelalter, über die industrielle Revolution, die radikale Umwälzungen mit sich brachte und somit auch die Tätigkeit des Lehrens von Grund auf veränderte, bis ins Jahr 2006.

### GESCHICHTLICHE MEILENSTEINE DES LEHRENS

- **3500 v. Chr.:** Im Altsumerischen Reich entstand die Stadt Kisch, deren Gebäude und Mauerwerke sich durch eine einheitliche Bauweise auszeichneten, da die Baumeister ihr Wissen an ihre Lehrlinge und andere Baumeister weitergaben. Doch nicht nur Handwerker teilten ihr Wissen mit anderen. In den frühgeschichtlichen Tempeln wurden Religion und Kunst gelehrt, Soldaten wurden in der Kunst der Kriegführung unterrichtet und Heilkundige, Rechtsgelehrte sowie Vertreter anderer Berufe gaben ihr Wissen an ihre Schüler weiter.

- **2100 v. Chr.:** Im Codex Hammurapi, einer Sammlung von Rechtstexten des Königs Hammurapi (auch: Hammurabi) von Babylon, wurden Regeln über die Ausbildung von Lehrlingen aufgestellt und im Tempel des Šamaš (auch: Schamasch), des Gottes der Gerechtigkeit, ausgelegt.
- **500 v. Chr.:** Der Philosoph Lao-Tse formulierte eines der ersten Prinzipien des erfahrungsbasierten Lernens, das sinngemäß lautet: »Was du mir sagst, höre ich. Was du mir zeigst, sehe ich. Doch was du mich am eigenen Leib erfahren lässt, lerne ich.«
- **400 v. Chr.:** Sokrates (470–399 v. Chr.) bezog seine Schüler in den Lernprozess ein, indem er sie mit Fragen konfrontierte (was als Sokratische oder Dialektische Methode bezeichnet wird) und darauf beharrte, nichts zu wissen. Diese Methode gestattete seinen Schülern, durch selbst gewonnene Erkenntnisse zu lernen.
- **385 v. Chr.:** Platon (428–348 v. Chr.), Schüler des Sokrates, hielt die Dialoge mit Sokrates schriftlich fest und verfasste somit ein Werk, das Gelehrten seit mehr als 2000 Jahren als Quelle der Inspiration dient. In der Nähe von Athen gründete Platon die erste Philosophenschule Griechenlands.
- **385 v. Chr.:** Aristoteles (384–322 v. Chr.) setzte sich für die ausgewogene körperliche und geistige Ertüchtigung ein, die Spiel, Sport und Musik ebenso beinhaltete wie die Kunst der Argumentation, das Studium der Wissenschaften und der Philosophie. Er erkannte, dass Vorstellungen und Theorien besser verstanden und verinnerlicht werden, wenn sie in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten und Relationen betrachtet werden.

---

## Überlegen Sie sich, wie Sie Aristoteles' Lehrprinzipien in Ihre Schulungen einfließen lassen können.

- **400–1100:** Im Mittelalter setzte sich die Ausbildung von Lehrlingen im großen Stil durch. Da für den geschickten Umgang mit diversem Handwerkszeug immer mehr Fachwissen und spezielle Fertigkeiten erforderlich waren, sahen sich viele Eltern nicht mehr in der Lage, ihre Sprösslinge selbst angemessen auszubilden, und schickten sie zu einem Meister in die Lehre, bei dem sie während ihrer Lehrjahre lebten. Lohn erhielten die Lehrlinge damals nicht, da es als mehr als ausreichend erachtet wurde, bei einem Meister seines Fachs ein Handwerk von der Pike auf lernen zu dürfen.
- **900:** Die ersten Schulen wurden gegründet, in denen Lehrer ihre Schüler nach pädagogischen Grundsätzen unterrichteten.
- **1300–1600:** Die Glanzzeit der Gilden. Ihre Mitglieder setzten Qualitätsstandards für Produkte und Arbeitsprozesse.
- **1800:** Bei der Schulung seiner Streitkräfte wertete das preußische Militär die Rückmeldungen der Soldaten aus (Feedback), nutzte Landkarten und stellte militärische Einheiten mithilfe von Holzklötzen dar. Dies ist eines der ersten belegten Beispiele für spielerisches Lernen.

## FORTSCHRITTE IM AUSBILDUNGSWESEN SEIT DER INDUSTRIELLEN REVOLUTION

### SCHRITT 1

Wie in den meisten anderen Sparten vollzogen sich während der industriellen Revolution auch im Ausbildungswesen Umwälzungen, die so radikal waren, dass man in diesem Bereich schon fast von einer Revolution für sich sprechen könnte. Im Folgenden sind einige der revolutionärsten Veränderungen sowie die dafür ausschlaggebenden wissenschaftlichen Erkenntnisse und deren geistige Väter aufgelistet, denen die Fortschritte im Ausbildungswesen zu verdanken waren:

- **1824:** Die Verknüpfung von Aus- und Fortbildung gewann mit der Gründung des Rensselaer Polytechnic Institute in Troy, New York, der ersten technischen Hochschule, an der Technik, Agrikultur, Wirtschaft, Buchführung, Journalismus und eine Vielzahl weiterer Fächer gelehrt wurden, breite Akzeptanz.
- **1880er:** An der Harvard Law School entwickelte Christopher Langdell die Fallstudienmethode für die Rechtswissenschaften.
- **1910:** In Wien entwickelte Jacob Levy Moreno die Rollenspielmethode, die sich jedoch erst in den 1930er Jahren durchsetzte, nachdem Moreno in die USA ausgewandert war.
- **1911:** Frederick Taylor veröffentlichte *The Principles of Scientific Management*; zwei Jahre später erschien es in deutscher Sprache unter dem Titel *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Taylors Methode der wissenschaftlichen Betriebsführung wertet Zeit- und Bewegungsstudien aus, um Arbeitsabläufe zu optimieren.

- **1913:** Die Fertigungsstraße, die von der Ford Motor Co. eingeführt wurde, machte es erforderlich, dass die gesamte Belegschaft umfassend für die Arbeit am Fließband geschult werden musste.
  
- **1917:** Charles R. Allen griff das pädagogische Rahmenwerk von J. F. Herbart auf und entwickelte daraus ein vierstufiges Schulungsmodell, das durch Zeigen, Erklären, Üben lassen und Überprüfen (Show, Tell, Do, and Check) dem dringenden Schulungsbedarf von Wertarbeitern Rechnung tragen sollte. Aus seinen Erkenntnissen und den Erfahrungen des Militärs während des Ersten Weltkriegs entwickelten sich unter anderem die folgenden Leitsätze und Prinzipien zur Durchführung von Schulungsmaßnahmen:
  - Berufliche Fortbildung sollte durch Führungskräfte oder Vorgesetzte erfolgen.
  - Im Idealfall besteht die an einer Schulung teilnehmende Gruppe aus neun bis elf Personen.
  - Die Aufgabenanalyse sollte vor Schulungsbeginn abgeschlossen sein.
  - Je besser und individueller auf die Schulungsteilnehmer eingegangen wird, umso stärker fühlen sie sich ihrem Arbeitgeber verbunden.

---

**Die Fallstudienmethode hat sich seit über hundert Jahren bewährt und wird in Harvard extensiv genutzt. Setzen auch Sie sie häufig genug ein?**

- **1920:** Die Bücher *Adult Learning* von Thorndike und *The Meaning of Adult Education* von Lindeman vermittelten völlig neue Einsichten in die Lernprozesse erwachsener Menschen.

- **1924:** Sidney L. Pressey erfand eine Lernmaschine, mit deren Hilfe stures Auswendiglernen möglich war.
- **1924–1933:** Die Hawthorne-Studien, die in einer Fabrik der Western Electric Company durchgeführt und von Elton Mayo (Harvard) und seinen Kollegen F. J. Roethlisberger und William J. Dickson geleitet wurden, beweisen, dass Menschen oft andere Verhaltensweisen an den Tag legen, wenn sie wissen, dass sie beobachtet werden. Die Erkenntnisse über soziale Einflussfaktoren am Arbeitsplatz zählen zu den wichtigsten, die auf diesem Gebiet jemals gewonnen wurden.

### **DIE ÜBERRASCHENDEN ERGEBNISSE DER HAWTHORNE-STUDIEN UND DEREN BEDEUTUNG**

Die Hawthorne-Studien markieren einen wichtigen Durchbruch im Aus- und Fortbildungswesen, da sie den Zusammenhang zwischen Verhaltenspsychologie und Arbeitsleistung herstellten. 1924 führten die National Academy of Science und der National Research Council eine Reihe von Experimenten durch, um zu ermitteln, ob und in welchem Maß die Arbeitsleistung von Umgebungsfaktoren abhängt. Die Experimente wurden in der Hawthorne-Fabrik der Western Electric Company in der Nähe von Chicago durchgeführt.

Unter der Leitung von Elton Mayo und dessen Kollegen F. J. Roethlisberger und William J. Dickson teilten Psychologen aus Harvard die Fabrikarbeiter in Versuchsgruppen ein, für die unterschiedliche Arbeitsbedingungen hinsichtlich Temperatur, Lichtverhältnissen, Luftfeuchtigkeit und Ruhepausen geschaffen wurden, um herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen äußeren Faktoren und Arbeitsleistung bestand.

Nahezu unabhängig von den jeweiligen Umgebungsbedingungen stellten die Wissenschaftler jedoch in jeder Versuchsgruppe Leistungssteigerungen fest. Aus den damaligen Studien- →