

# Wissen vermitteln - Teilnehmerinnen und Teilnehmer schulen

**Eine Anleitung in 17 Schritten**

# HANDREICHUNG FÜR REFERENTINNEN UND REFERENTEN

## Inhalt

<b>WISSEN VERMITTELN - TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER SCHULEN .....</b>	<b>1</b>
Eine Anleitung in 17 Schritten.....	1
<b>VIEL STOFF, WENIG ZEIT .....</b>	<b>3</b>
<b>SCHRITT 1: SEHEN SIE SICH IHRE TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER AN .....</b>	<b>4</b>
<b>SCHRITT 2: WERFEN SIE BALLAST AB.....</b>	<b>5</b>
<b>SCHRITT 3: ACHTEN SIE AUF DIE ZEIT .....</b>	<b>6</b>
<b>SCHRITT 4: SORGEN SIE FÜR EINEN GUTEN EINSTIEG.....</b>	<b>7</b>
<b>SCHRITT 5: SCHAFFEN SIE INTERESSE.....</b>	<b>9</b>
<b>SCHRITT 6: SCHAFFEN SIE BILDER IN DEN KÖPFEN .....</b>	<b>10</b>
<b>SCHRITT 7: SETZEN SIE DEN BEAMER RICHTIG EIN .....</b>	<b>11</b>
<b>SCHRITT 8: SCHAFFEN SIE ALTERNATIVEN ZU POWERPOINT.....</b>	<b>12</b>
<b>SCHRITT 9: NUTZEN SIE IHR WICHTIGSTES MEDIUM .....</b>	<b>13</b>
<b>SCHRITT 10: BEZIEHEN SIE DIE TEILNEHMENDEN MIT EIN.....</b>	<b>15</b>
<b>SCHRITT 11: SUCHEN SIE DEN DIALOG .....</b>	<b>16</b>
<b>SCHRITT 12: BAUEN SIE REGELMÄßIG ÜBUNGEN EIN .....</b>	<b>17</b>
<b>SCHRITT 13: SORGEN SIE FÜR ABWECHSLUNG .....</b>	<b>18</b>
<b>SCHRITT 14: ARBEITEN SIE GEMEINSAM.....</b>	<b>20</b>
<b>SCHRITT 15: GEHEN SIE MIT STÖRUNGEN SOUVERÄN UM.....</b>	<b>21</b>
<b>SCHRITT 16: GEBEN SIE DEN TEILNEHMENDEN ETWAS AN DIE HAND.....</b>	<b>22</b>
<b>SCHRITT 17: LERNEN SIE AUS IHREN ERFAHRUNGEN .....</b>	<b>23</b>
<b>UMSETZUNGSHILFE .....</b>	<b>25</b>

## Viel Stoff, wenig Zeit

Und vielleicht auch noch viele Teilnehmende.

Das ist oft Ihre Herausforderung als interne Referentin bzw. interner Referent: in ein, zwei Stunden Teilnehmenden ein Thema nahezubringen, über das es viel zu sagen gäbe. Es ist aber auch eine Chance: Denn die knappe Zeit zwingt Sie, genauer darüber nachzudenken, was Sie vermitteln wollen, was für die Teilnehmenden interessant und wichtig ist.

Sie sollten sich auch darüber klar werden, was Sie erreichen wollen:

- Wollen Sie den Teilnehmenden "nur" einen Überblick über das Thema geben?
- Wollen Sie, dass die Teilnehmenden etwas mitnehmen, etwas lernen?
- Oder wollen Sie sogar, dass Sie nach der Schulung eine andere Einstellung zum Thema haben?
- Von den Zielen hängt es ab, wie Sie vorgehen sollten.

**Bsp**

Sie wollen, dass die Teilnehmenden neue Erkenntnisse mitnehmen. Dann bedeutet das, dass sie sich möglichst intensiv mit dem Thema auseinandersetzen. Eine kurze PowerPoint-Präsentation reicht hier sicherlich nicht aus. Dann ist der Eindruck viel zu flüchtig.

Diese kurze Anleitung soll Ihnen zeigen, wie Sie trotz knapper Zeit Zusammenhänge auf interessante Art und Weise vermitteln können.

Jeder der 17 Schritte gibt Ihnen dazu Anregungen. Die Anregungen sollen dazu beitragen, dass Ihre Teilnehmenden Ihnen gerne zuhören und viel dabei lernen. Die Teilnehmenden sollen zufrieden mit Ihrem Unterricht sein, vielleicht sogar begeistert. Und Sie sollen sich über die Anerkennung freuen können.

Viel Spaß beim Ausprobieren.

## Schritt 1: Sehen Sie sich Ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer an

Sie vermitteln Ihr Wissen nicht an irgendjemanden, sondern an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die vor Ihnen sitzen. Da wäre es natürlich sehr ungünstig, wenn Sie sie langweilen würden, weil Sie über Zusammenhänge berichten, die den Teilnehmenden geläufig sind oder Wissen voraussetzen, das gar nicht vorhanden ist. Beides führt schnell dazu, dass Teilnehmende abschalten und nur noch auf die Pause warten. Vielleicht kommen sie sogar auf die Idee, sich anderwärtig zu beschäftigen, mit ihrem Handy, mit ihrem Nachbarn. Was wiederum schnell zu Störungen führen kann.

Deshalb sollten Sie sich die Teilnehmenden genauer ansehen:

- Aus welchen Bereichen kommen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer?
- Was ist ihre Funktion in der jeweiligen Abteilung?
- Mit welchen Tätigkeiten beschäftigen sie sich?

Nun wollen Sie ihnen ja ein bestimmtes Thema nahebringen. Deshalb sollten Sie weitere Fragen stellen:

- Welchen Bezug haben die Teilnehmenden zum Thema?
- Was für Erfahrungen haben sie dazu?
- Mit welchem Vorwissen können Sie rechnen?
- Was könnte die Teilnehmenden am Thema interessieren?
- aber auch:
- Welche Einstellung haben Sie zum Thema?
- Welche Vorurteile könnte es bei dem Thema geben?

**Bsp**

Nehmen wir das Thema Korruption.

Eher unwahrscheinlich ist, dass sich die Teilnehmenden für die unterschiedlichen Definitionen interessieren, die es zu diesem Begriff gibt, sicherlich wird sie aber interessieren, ob sie sich nun zum Mittagessen einladen lassen können oder nicht.

Nicht immer stehen Ihnen diese Informationen zur Verfügung. Dann hilft nur nachzufragen oder spätestens zu Beginn Ihrer Schulung die Voraussetzungen zu klären.

Bei der Analyse der Teilnehmergruppe werden Sie schnell darauf kommen, dass es große Unterschiede zwischen den Teilnehmenden gibt. Das ist oft sogar positiv. Denn das schafft Ihnen

die Möglichkeit, diese Erfahrungen und das Vorwissen in Ihrer Schulung zu nutzen. Dazu müssen Sie allerdings die Teilnehmenden einbeziehen. Was leicht möglich ist.



Sehen Sie sich die Teilnehmergruppe an.

Überlegen Sie, was Sie am Thema besonders interessiert.

Analysieren Sie, auf welchem Wissen Sie aufbauen können.

Gehen Sie auf die Teilnehmenden ein.

## Schritt 2: Werfen Sie Ballast ab

Das Problem kennen fast alle Referentinnen und Referenten: Sie haben ein interessantes Thema, über das es viel zu sagen gibt. Sie haben aber zu wenig Zeit, um dieses Thema in der knappen Zeit umfassend zu behandeln.

Das Einzige, was hilft, ist Ballast abzuwerfen, getreu dem Motto „*Weniger ist oft mehr.*“

Ein erster Schritt zu einer vernünftigen **Stoffauswahl** ist die Einsicht, dass es in jedem Fall der falsche Weg ist, möglichst viel Stoff in die Schulung zu packen. Damit würden Sie genau das Gegenteil bewirken von dem, was Sie beabsichtigen. Denn: Je mehr Stofffülle, desto weniger Zeit zur Auseinandersetzung mit dem Thema, zu Praxisbeispielen, zu Gesprächen, zum Erfahrungsaustausch, zur Diskussion, zur Übung. Kurz gesagt: Je mehr Stoff, desto geringer ist wahrscheinlich der Lernerfolg.



Überlegen Sie nicht, was Sie in Ihre Schulung aufnehmen wollen, sondern was Sie weglassen können.

Daraus lässt sich folgender Grundsatz ableiten: Lieber weniger Lernstoff, dafür aber gut aufbereitet.

Ein ganz wichtiger Punkt bei der Auswahl der Inhalte ist der **Praxisbezug**. Was nützt den Teilnehmenden Wissen auf Vorrat, das sie selten oder nie anwenden können? Deshalb sollten Sie sich fragen, welches Wissen der Zielgruppe und den Teilnehmenden bei ihren täglichen Aufgaben wie nützlich ist.



Achten Sie bei der Stoffauswahl auf die Möglichkeiten zur Anwendung des Wissens.

Sieht man eine Schulung aus diesem Blickwinkel, tauchen bei der Inhaltsauswahl neue Fragen auf:

- Welche Inhalte eignen sich gut, um den Teilnehmenden ein strukturiertes Basiswissen über

das Stoffgebiet zu verschaffen?

Wenn man die Hauptbegriffe, die Strukturen und Zusammenhänge eines Stoffgebietes kennt, kann man sich Details selbst erarbeiten oder nachschlagen. Auf solche Details können Sie deshalb in der Schulung verzichten.

- Wie motiviert man die Teilnehmenden, sich nach der Schulung eigenständig mit dem Thema auseinanderzusetzen?

Interesse schaffen, Wege aufzeigen, wo und wie sich die Teilnehmenden näher informieren können, dürfte mit das wichtigste Ziel kurzer Impulsreferate sein.



Wählen Sie nur so viel Stoff aus, wie Sie in der gegebenen Zeit auf eine Art vermitteln können, die die Teilnehmenden anspricht.

Wählen Sie Themen aus, die für die Teilnehmergruppe wichtig und gleichzeitig interessant sind.

Achten Sie auf den Alltagsbezug.

Wählen Sie Inhalte aus, die unbedingt zum Verständnis notwendig sind und die sich anschaulich und einsichtig vermitteln lassen.

## Schritt 3: Achten Sie auf die Zeit

Eine Schulung können Sie nicht auf die Sekunde genau planen. Sie dürfen den Zeitansatz aber auch nicht ständig überziehen. Das würde die Teilnehmenden sicherlich stören, besonders wenn sie dann auf ihre Pause verzichten müssten, das wäre auch unfair gegenüber der Referentin oder dem Referenten, der Ihnen folgt.

Sie müssen die Schulung so planen, dass Sie mit Ihrer Zeit hinkommen. Hier einige Tipps dazu:

- Fangen Sie pünktlich an, damit Ihre Zeitplanung nicht gleich am Anfang aus dem Lot gerät.
- Überzieht Ihr "Vorgänger", weisen Sie ihn auf die Folgen hin.
- Kommen Teilnehmende zu spät und haben sie wichtige Informationen verpasst, fassen Sie in knappen Worten die Hauptpunkte zusammen.
- Falls Sie tatsächlich einmal überziehen müssen, bitten Sie Ihre Teilnehmenden um Verständnis und auch um ihr Einverständnis.



Grundsätzlich gilt: Planen Sie die Zeit möglichst genau, aber handhaben Sie die Zeiteinteilung flexibel.

Wenn Teilnehmende beispielsweise viele Fragen zum Thema haben, sollten Sie sie nicht „abwürgen“, nur weil die Fragen nicht in Ihre Zeitplanung passen.

Planen Sie deshalb nicht zu knapp. Rechnen Sie 30 Prozent Zeitpuffer ein. Dann haben Sie noch genügend Zeit für Fragen, Zusatzinformationen, vielleicht auch Zeit für eine kleine Übung und eine Wiederholung.

Teilen Sie dazu den Lernstoff in Muss-Themen und Soll- Themen ein.

**Muss-Themen** bilden das Grundgerüst des Themas. Es sind die Schlüsselinformationen, die die Teilnehmenden unbedingt bekommen müssen. **Soll-Themen** sind Zusatzinformationen, die für die Teilnehmenden wichtig, aber nicht unverzichtbar sind.



Für Muss-Themen sollten Sie maximal 70 Prozent der Zeit verplanen.

Die Zeit können Sie auch über die Methodik steuern. Haben Sie wenig Zeit, können Sie dies mittels einer kurzen Power-Point-Präsentation tun. Haben Sie etwas mehr Zeit, können Sie die Teilnehmenden nach ihren Erfahrungen fragen und diese Erfahrungen auf einem Flipchart-Blatt festhalten. Noch detailliertere Ergebnisse bekommen Sie, wenn Sie die Kriterien anhand von Video-Fallbeispielen erarbeiten. Sie haben noch mehr Zeit? Dann bietet es sich an, erst einmal wichtige Merkposten im Gespräch zu erarbeiten.



Überlegen Sie, wie viel Zeit Sie für die Vermittlung welches Themas benötigen.

Noch besser, probieren Sie es aus.

Lassen Sie genügend Zeit für Fragen aus dem Kreis der Teilnehmenden und für einen Erfahrungsaustausch.

Halten Sie Zusatzinformationen bereit, die Sie bei Bedarf einflechten können.

## Schritt 4: Sorgen Sie für einen guten Einstieg

Der Anfang einer Schulung ist besonders wichtig. Die Teilnehmenden sollten gleich ein positives Bild von Ihrer Person und Ihrer Seminargestaltung gewinnen.

Für viele Referentinnen und Referenten ist der Anfang die schwierigste Phase in der Schulung. Sie sind nervös, vielleicht zweifeln sie sogar an ihrem Können und dem Erfolg. Eine gute Vorbereitung, die richtige Einstellung und ein gelungener Anfang helfen Ihnen, diese Unsicherheit abzubauen.

Wie fangen Sie an?

Am besten mit einer Begrüßung und der Vorstellung. Begrüßen Sie die Teilnehmenden zu Beginn mit einigen herzlichen Worten.

Was Sie in jedem Fall vermeiden sollten: Einen Einstieg, bei dem die Teilnehmenden gleich auf Distanz zu Ihnen gehen. Deshalb fangen Sie nicht an:

- mit einer Entschuldigung:



Ich hatte leider nicht sehr viel Zeit, diese Veranstaltung vorzubereiten.

- Und wählen Sie keinen Einstieg mit einem negativen Beigeschmack, wie etwa:



Das Thema ist ausgesprochen schwierig zu verstehen.

So etwas demotiviert die Teilnehmenden bestenfalls.

Stellen Sie sich vor. Sie können etwas über Ihren Werdegang berichten und warum Sie sich mit diesem Thema beschäftigen. Überlegen Sie, ob Sie sich auch als „Privatmensch“ vorstellen wollen. Persönliche Angaben verringern die Distanz zwischen Ihnen und den Teilnehmenden.

Eine Vorstellung der Teilnehmenden erübrigt sich meist, außer Sie sind der erste Referent oder die erste Referentin in einer Reihe anderer.



Versäumen Sie aber nicht, nach Erfahrungen und Kenntnissen zu Ihrem Thema zu fragen.

Geben Sie anschließend einen Überblick über die Themen, die Sie der Teilnehmergruppe nahe bringen wollen. Die Teilnehmenden sollten wissen, was Sie durchnehmen wollen, in welcher Reihenfolge und warum Sie diese Themen ausgewählt haben.

Benutzen Sie dazu ein Flipchart-Blatt oder eine Stellwand. Denn die Inhalte sollten für alle während der gesamten Schulung sichtbar bleiben.



Sorgen Sie für einen guten Einstieg.

Begrüßen Sie die Teilnehmenden, stellen Sie sich vor, ermitteln Sie die Erwartungen und das Vorwissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Geben Sie eine schriftliche Übersicht über die Themenfolge.

Halten Sie den Einstieg kurz, so bleibt Ihnen mehr Zeit für die Vermittlung.



## Schritt 5: Schaffen Sie Interesse

Im Extremfall sind Sie der achte Referent an einem Tag und Ihr Thema ist auch nicht interessanter als die der anderen. Wie schaffen Sie es trotzdem, dass Ihre Teilnehmenden Ihnen von Anfang an aufmerksam, vielleicht sogar gebannt zuhören? Gut geeignet als Einstieg sind:

- eine **kurze Geschichte** oder ein **aktueller Bezug**
- eine **Videosequenz**, wenn sie anregend, passend und nicht zu lang ist
- eine kleine **Demonstration**, die aber gelingen muss
- ein **Rätsel** oder ein **Experiment**, wenn es mit dem Thema verzahnt ist und sich daraus Aussagen zum Thema ableiten lassen.
- ein **Fallbeispiel**, wenn es einen direkten Bezug zur Situation der Teilnehmenden hat, oder der Fall sie aus anderen Gründen interessiert.

Generell sind an die Motivation drei Anforderungen zu stellen:

- Sie muss eine hohe Motivationskraft besitzen
- Sie muss themenbezogen sein
- Sie sollte eine Aktivierung der Teilnehmenden ermöglichen.

Wichtig ist in erster Linie nicht, wie Sie motivieren, sondern dass Sie motivieren. Für den Einstieg gibt es einen wichtigen Grundsatz. Er lautet:



Erst die Praxis, dann die Theorie.

Am besten arbeiten Sie mit einem sog. Sandwich.



Sie gehen immer von der Praxis aus, möglichst von Alltagserfahrungen der Teilnehmenden. Sie verknüpfen diese Erfahrungen mit der Theorie, die Sie vermitteln wollen. Danach zeigen Sie an einem Beispiel, wie (gut) sich die Theorie im Alltag anwenden lässt.

Bei einem solchen Vorgehen haben Sie gleich drei Vorteile:

- Sie vermeiden einen theoretischen Einstieg, was viele Teilnehmenden abschreckt.
- Sie zeigen die Praxisrelevanz des Themas auf und schaffen Interesse.
- Sie kommen mit den Teilnehmenden ins Gespräch.



Bei jedem neuen Thema suchen Sie nach einer passenden Motivation, um die Teilnehmenden für das Thema aufzuschließen.

Gehen Sie an die Vermittlung des Themas, schaffen Sie erst einen Praxisbezug, bevor Sie Begriffe klären und Strukturen aufzeigen.

Kehren Sie zum Schluss zum Praxisbeispiel zurück und besprechen Sie es mit den Teilnehmenden.

## Schritt 6: Schaffen Sie Bilder in den Köpfen

Die Inhalte eines Vortrags sind oft abstrakt und deshalb oft nur schwer zu verstehen. Das ist vielen Referentinnen und Referenten, die ja in der Materie stecken, nicht immer bewusst. Visualisierung und Medieneinsatz sind entscheidende Hilfen beim Verstehen abstrakter Inhalte. Zusammenfassend kann man sagen: Der Mensch ist ein Augentier. Er lernt besser, wenn er etwas Neues nicht nur hört, sondern es auch sieht.

Allerdings ist eine Visualisierung nicht automatisch eine gute Visualisierung, wie viele PowerPoint Präsentationen zeigen. Visualisierung nützt wenig, wenn die Darstellung erst mühsam interpretiert werden muss. Dasselbe gilt für den roten Faden und die einfache Strukturierung. Alle drei sind Voraussetzungen, damit die Botschaft leicht aufgenommen und wieder erinnert werden kann.

Die wichtigste Regel für Folien vorweg:

- **6 Zeilen** pro Folie,
- **6 Worte** pro Zeile,
- **6 Folien** pro Stunde.

Es gibt einige Visualisierungsregeln, die für alle Visualisierungen und alle Präsentationsmedien gelten.

- **Grafik**

Bitte "kleistern" Sie Folien nicht mit Texten voll. Die müssten Sie nämlich vorlesen. Auch Aufzählungen sollten Sie vermeiden. Bestimmen Sie stattdessen die zentralen Begriffe und Bringen Sie sie in eine übersichtliche, grafische Struktur.

- **Schriftgröße**

Die Schrift sollte groß genug sein. Je größer der Raum, je größer der Abstand zwischen Medien und Publikum, desto größer sollte die Schrift sein. Auf einer Folie sollte die Schrift mindestens 18 Punkt sein. Auf dem Flipchart-Blatt, auf der Stellwand oder der Tafel mindestens 24 Punkt.

- **Farben**

Als Farben nimmt man am besten Primärfarben und schwarz. Dunkle Töne sind besser als helle. Gelb ist auf hellem Grund meist ungeeignet, ebenso orange und rosa. Auch Farben sollte man sparsam einsetzen, gleiche (Unter-) Punkte erhalten die gleiche Farbe.

- **Aufbau**

Fangen Sie immer oben links an. Das ist auch der Punkt, von wo aus das Auge die Abbildung oder den Text "in Besitz nimmt".



Beschränken Sie sich bei Visualisierungen auf wenige Informationen.

Arbeiten Sie mit Grafiken, nicht mit Auflistungen, erst recht nicht mit Sätzen.

Die Folie sollte mit einem Blick zu erfassen, der Inhalt ohne Erläuterungen zu verstehen sein.

## Schritt 7: Setzen Sie den Beamer richtig ein

Mit dem Beamer haben Sie eine Fülle interessanter Möglichkeiten. Deshalb ist er besonders gut geeignet, um bei einem Vortrag als Visualisierungshilfe zu dienen.



Denken Sie aber daran, nicht des Guten zu viel zu tun. Die Kunst liegt in der Beschränkung. Beim Overheadprojektor gab es früher den abwertenden Begriff der "Folienschleuder" für Referentinnen und Referenten, die unmittelbar nacheinander eine Folie nach der anderen auflegten. Bei einem Beamer geht das auch, nur noch perfekter.

Worauf Sie achten sollten:

- Machen Sie sich vorab mit der Technik vertraut.

Wie wird der Beamer ein- und ausgeschaltet? Wie kann man das Bild schwarz schalten, wie einfrieren? Wie schaltet man das Bild vom Monitor auf den Beamer um?

- Kontrollieren Sie die Wirkung.

Wichtig bei Standgeräten: Wie oft ist die Projektion unscharf, das Bild schräg oder nur teilweise zu sehen? Deshalb überprüfen Sie vorab die Darstellung und die Sicht.

- Nicht zu früh ausschalten, rechtzeitig anschalten

Ein Beamer gibt Ihnen die interessante Möglichkeit, die Aufmerksamkeit auf Ihre Visualisierung zu konzentrieren. Deshalb: Schalten Sie den Projektor erst an, wenn das Bild an der Reihe ist - wenn es dramaturgisch in den Unterricht passt. Oft empfiehlt sich eine

**Anmoderation.** Sie erklären erst, was die Teilnehmenden gleich auf der Folie sehen, dann schalten Sie den Projektor an. Und wenn das Bild projiziert ist, lassen Sie den Teilnehmenden erst einmal einige Sekunden Zeit. Reden Sie erst einmal nicht.

Sie sollten ohnehin nicht den Beamer kurzzeitig an und wieder ausschalten. Der Beamer braucht eine gewisse Nachlaufzeit um abzukühlen. Außerdem verringert häufiges Anschalten die Lebensdauer der Lichtquelle. Es gibt zwei Alternativen:

- Schalten Sie das Bild **schwarz**.

Sie können am Computer das Bild schwarz schalten, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihre Präsentation nicht sofort sehen. Dies geschieht mit der Taste *no show*, *AV/Mute* oder *black* auf der Fernbedienung des Beamers.

- Benutzen Sie **Komma** und **Punkt**.

Während der PowerPoint-Präsentation können Sie mit der Taste Komma das Bild weiß einfärben, mit der Taste Punkt das Bild schwarz einfärben.

Praktisch ist auch die Freeze-Funktion an der Fernbedienung des Beamers. Damit können Sie ein Bild „einfrieren“, etwa um in der Zwischenzeit in Ihrer Präsentation nach einer anderen Folie zu suchen.



Machen Sie sich mit der Handhabung des Beamers vertraut.

Arbeiten Sie professionell mit dem Medium.

## Schritt 8: Schaffen Sie Alternativen zu PowerPoint

Es gibt mittlerweile Referentinnen und Referenten, die ganz auf Beamer und PowerPoint verzichten - und das sind oft nicht die schlechtesten Referenten. Denn der Beamer wird so häufig eingesetzt, dass Sie durch den Einsatz anderer Präsentationsmedien bei den Teilnehmenden schon einen Aha-Effekt erreichen können. Außerdem ist der Beamer nicht immer das beste Medium.

Wo sind die Alternativen?



**Flipchart**, auch als Papiertafel bezeichnet

Das Flipchart lässt sich gut einsetzen, wenn man etwas Wichtiges notieren oder einen Zusammenhang erklären will. Ein großer Vorteil: Sie können beschriebene Blätter aufhängen.



**Whiteboard**, die Weiterentwicklung der klassischen Schultafel

Das Whiteboard ist ein umweltfreundliches Medium. Es erfüllt ähnliche Funktionen wie das Flipchart. Allerdings können Sie nichts aufhängen.



**Stellwand**, auch Metaplanwand oder Pinwand bezeichnet

Haupteinsatzgebiet der Stellwand ist die Dokumentation von Ergebnissen einer Diskussion oder eines Gesprächs. Mit farbigen Karten kann man an der Stellwand aber auch Strukturen entwickeln. Auch Grafiken lassen sich gestalten.

Alle drei Medien haben den Vorteil, dass Sie die Zusammenhänge vor den Augen der Teilnehmenden entwickeln können. Die besonderen Vorteile des Whiteboards liegen in der großen Schreibfläche. Beim Flipchart sind kaum Änderungen möglich, andererseits können beschriebene Blätter wieder hervorgeholt werden. Wandtafel und Flipchart haben einen gemeinsamen Nachteil: Sie müssen den Teilnehmenden beim Schreiben den Rücken zukehren und brauchen dafür Zeit. Die Arbeit an der Stellwand lässt sich gut vorbereiten. Damit bietet sie sich als Alternative zum Beamer an.

Bedenken Sie aber auch: Zu viele Medien in zu kurzer Zeit können für die Präsentation ebenso hinderlich sein wie ein zu langer Einsatz eines Mediums. Der Medieneinsatz darf nicht Selbstzweck werden. Nur bei einem gezielten und sparsamen Einsatz erfüllen Medien ihren Zweck: nämlich dazu beizutragen, die Anschaulichkeit zu erhöhen.



Bringen Sie Abwechslung in Ihre Schulung durch unterschiedliche Medien.  
Überlegen Sie, in welcher Situation welches Medium am besten geeignet ist.

## Schritt 9: Nutzen Sie Ihr wichtigstes Medium

Nicht der Beamer ist das wichtigste Medium, sondern das sind Sie. Denn Sie schaffen durch Ihre Art des Vortrags den bleibenden Eindruck, den eine gute Präsentation ausmacht. Die Folien sind allein Stichwortgeber für Ihren Vortrag und Merkhilfe für Ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Sie selbst wirken durch Ihre Sprache, Ihre Sprechtechnik und Ihre Körpersprache. Zu diesen drei Ausdrucksmitteln nachfolgend die wichtigsten Merkposten:

### **Sprache**

- Verwenden Sie eine einfache und verständliche Sprache.
- Erläutern Sie Fachbegriffe.
- Vermeiden Sie Fremdwörter, Abkürzungen und Füllwörter.

- Vermitteln Sie Informationen anschaulich. Nutzen Sie Beispiele und Vergleiche.
- Erzeugen Sie Emotionen, sprechen Sie Gefühle an.
- Achten Sie auf eine klare Struktur und einen roten Faden.
- Zeigen Sie die Gliederung auf, geben Sie Zwischenzusammenfassungen, betonen Sie wichtige Punkte.

### **Sprechtechnik**

- Reden Sie langsam genug.
- Setzen Sie die Lautstärke gezielt ein, sprechen Sie laut genug.
- Betonen Sie wichtige Begriffe.
- Gestalten Sie Ihren Vortrag lebendig durch Variation des Sprechtempos.
- Gliedern Sie Ihren Vortrag durch Pausen.
- Achten Sie auf eine deutliche Aussprache.

### **Körpersprache**

- Halten Sie Blickkontakt zu den Teilnehmenden.
- Treten Sie freundlich auf.
- Vermeiden Sie Körpersignale, die die Zuhörenden irritieren.
- Verwenden Sie eine ausdrucksstarke, aber gleichzeitig natürliche Mimik und Gestik.
- Setzen Sie sich nur dann hin, wenn Sie das Gespräch mit den Teilnehmenden suchen.

Ein Fehler ist besonders häufig und deshalb sollten Sie unbedingt auf ihn achten: Sprechen Sie immer zu den Teilnehmenden, nicht zu den Medien.



Vermeiden Sie Fremdwörter und unnötige Fachbegriffe. Verwenden Sie kurze Sätze.

Verwenden Sie praxisnahe Beispiele, ziehen Sie Vergleiche heran.

Achten Sie bitte auf ausreichend lange Pausen, sprechen Sie nicht zu schnell, betonen Sie wichtige Wörter und sprechen Sie deutlich.

Unterstützen Sie mit Ihrer Gestik, was sie sagen. Sprechen Sie zu den Teilnehmenden.

## Schritt 10: Beziehen Sie die Teilnehmenden mit ein

Der Vortrag als Vermittlungsmethode hat einen wichtigen Vorteil: Sie können viel Wissen in kurzer Zeit vermitteln. Der Vortrag hat aber auch einen wichtigen Nachteil: Er dürfte mit die schlechteste Vermittlungsmethode sein, weil der Einbezug und die Aktivierung der Teilnehmenden fehlt. Unter- und Überforderung einzelner Teilnehmenden sind damit Tür und Tor geöffnet.

Ihr Vortrag gewinnt, wenn Sie Gelegenheiten schaffen, die Teilnehmenden zu aktivieren. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten.

- **Fragen stellen**

Eine einfache und nahe liegende Möglichkeit ist es, den Teilnehmern Fragen zu stellen.

Selbst rhetorische Fragen, auf die Sie keine Antwort erwarten, sind ein erster Schritt in die richtige Richtung. Fast in jedem Vortrag gibt es Stellen, wo Sie Teilnehmende durch eine Frage einbeziehen können.

- **Aktivierung von Erfahrungen**

Der eine oder andere Teilnehmende hat bestimmt schon Erfahrungen zum Thema. Diese Erfahrungen können Sie im Vortrag aufgreifen. Der Vorteil: Ihr Vortrag wird anschaulicher und Sie unterstützen den Erfahrungsaustausch. Denn ein praxisnaher Vortrag und damit ein praxisnaher Unterricht gehen auch auf den Alltag der Teilnehmenden ein. Lassen Sie Teilnehmende von ihren Erfahrungen berichten: Wem ist es ähnlich ergangen? Wer hat andere Erfahrungen gemacht? Was lässt sich an allgemeinen Prinzipien ableiten?

- **Schätzaufgaben einbauen**

Werte raten oder schätzen lassen ist eine weitere Möglichkeit.



*„Raten Sie mal: Wie oft erzählt es durchschnittlich ein Kunde weiter, wenn er in einem Geschäft schlecht bedient worden ist?“*

Auch solche Schätzaufgaben können Sie vor den Vortrag stellen um das Interesse zu gewinnen.

- **Fragen beantworten**

Einen reinen Vortrag kann es eigentlich nicht geben, zumindest sollten die Teilnehmenden am Ende der Ausführungen Gelegenheit haben, Fragen zu stellen.



Versuchen Sie auch im Vortrag die Teilnehmenden zu aktivieren.

Das können Sie bereits vor dem Vortrag vorbereiten, indem Sie Teilnehmende schätzen oder abstimmen lassen.

Im Vortrag können Sie Teilnehmende durch Fragen einbeziehen. Sie können auch Erfahrungen ansprechen.

## Schritt 11: Suchen Sie den Dialog

Teilnehmende aktivieren, Teilnehmende einbeziehen, Teilnehmende zu einem Gedankenaustausch anregen - dies alles ist wichtig für den Erfolg Ihrer Schulung.

Deshalb sollte es keine Schulung ohne Gespräche geben. Machen Sie Ihre Zuhörenden zu Teilnehmenden. Die Vorteile und die Möglichkeiten dieser Methode sind offensichtlich.

Sie können die **darstellend-entwickelnde** und **fragend-entwickelnde Form** nutzen.

Bei der **darstellend-entwickelnden** Form stehen Sie weiter im Mittelpunkt. Sie tragen weiter vor, allerdings unterbrochen von kurzen Phasen, in denen Sie Fragen stellen und die Teilnehmenden diese beantworten. Bei der **fragend-entwickelnden** Form arbeiten Sie nur mit Fragen und Antworten. Ziel ist, das bei den Teilnehmenden vorhandene Wissen zu aktivieren, zu systematisieren und allen verfügbar zu machen.



Sind Sie noch unsicher in der Leitung von Gesprächen, probieren Sie als Erstes ein darstellend-entwickelndes Unterrichtsgespräch aus. Sie haben dann noch die „Sicherheit“ der oder des Vortragenden, beziehen die Teilnehmenden aber mit ein.

Gleich zu Beginn eines Gesprächs steht meist eine einleitende Frage.

Mit dieser Frage wird ein Problem vorgestellt und dem Gespräch die richtige Richtung gegeben. Die einleitende Frage wird auch als **Leitfrage** bezeichnet. Da diesen einleitenden Fragen eine große Bedeutung zukommt, sollten Sie besonderen Wert auf eine präzise Formulierung legen. Die Frage darf nicht zu eng und muss für alle nachvollziehbar sein. Sie soll zum Nachdenken anregen und zum Mitmachen motivieren. Deshalb sind (leicht) provokante Formulierungen häufig eine gute Hilfe.



Steuernde Fragen beziehen sich sowohl auf den Ablauf des Gesprächs als auch auf den Inhalt.

**Bsp** „Gibt es noch weitere Aspekte, die wir noch nicht erwähnt haben?“

Es ist Ihre Aufgabe, möglichst alle Teilnehmende einzubeziehen. Motivationsfragen helfen Ihnen, ein Thema zu öffnen und die Teilnehmenden dazu zu bringen, sich am Gespräch zu beteiligen.

**Bsp** „Sind alle dieser Meinung? Haben Sie andere Erfahrungen gemacht?“



Suchen Sie den Dialog mit Ihren Teilnehmenden.

Probieren Sie dazu erst einmal die darstellend-erarbeitende Gesprächsform aus.

Achten Sie auf die Frageformulierung und öffnen Sie das Gespräch für alle.

## Schritt 12: Bauen Sie regelmäßig Übungen ein

Übungen einbauen, wo Sie ohnehin so wenig Zeit haben? Die Antwort lautet: Ja, wenn Sie daran denken, dass eine selbstständige Auseinandersetzung mit dem Stoff ein wichtiger Lernförderer ist. Außerdem müssen Übungen nicht lange dauern. Dass sich zwei Tischnachbarn kurz Gedanken zu einem Thema machen, lässt sich in weniger als fünf Minuten bewerkstelligen.



Übungen aktivieren und motivieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und erhöhen den Praxisbezug

Darauf sollten Sie achten:

- Arbeiten Sie bei Übungen mit den Sozialformen Partner- und Gruppenarbeit.
- Wählen Sie die Übung inhaltlich passend zum Lernstoff aus.
- Schaffen Sie den Bezug zur beruflichen Praxis der Teilnehmenden.
- Bauen Sie die Übung so auf, dass die Teilnehmenden selbstständig Ergebnisse erarbeiten.
- Passen Sie die Übung den Kenntnissen und Erfahrungen der Teilnehmenden an.
- Stellen Sie ans Ende der Übung eine Auswertung, als Präsentation oder/und als Gespräch.

Ganz besonders wichtig ist eine klare **Aufgabenstellung**. Viel zu häufig passiert es, dass Teilnehmende am Ende der Arbeitsphase gestehen, sie hätten die Aufgabe nicht richtig verstanden - kostbare Minuten vergeudete Lernzeit!

Die beste Arbeitsanweisung ist eine **schriftliche Anweisung**. Schreiben Sie die Aufgabe an die Tafel, oder noch besser: Geben Sie ein Arbeitsblatt mit der genauen Anweisung aus. Dann können die Teilnehmenden jederzeit die Aufgabe nachlesen.

Da Auswertungen langatmig werden können, ist grundsätzlich eine **arbeitsteilige Gruppenarbeit** vorzuziehen, bei der jede Gruppe ein anderes Thema bekommt.

Bei **arbeitsgleichen Aufgaben** ist die Auswertung hingegen einfacher, weil nur ein Teilnehmender vortragen muss und dann die anderen ergänzen können.

Eine sehr einfache Form der Übung ist beispielsweise, den Teilnehmenden Praxissituationen vorzugeben, die sie analysieren und bewerten sollen

**Bsp**

Was tun Sie?

Sie werden von einem Lieferanten zu einer Messe eingeladen. Er schickt Ihnen auch gleich die Eintrittskarte zu und lädt Sie zu einem „come together“ der Kunden an seinem Stand ein. Es gibt Getränke und kleine Snacks.

Können Sie dies annehmen?



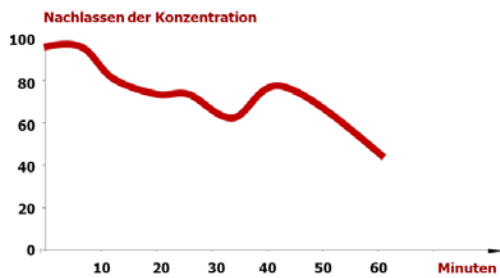
Übungen richtig angeleitet, erfordern nur wenige Minuten Zeit.

Sie tragen aber viel zum Lernerfolg bei.

Wichtig sind eine präzise Aufgabenstellung und eine angemessene Auswertung der Ergebnisse.

## Schritt 13: Sorgen Sie für Abwechslung

Lange Präsentationen werden schnell langweilig. Dann kann es passieren, dass kaum noch Teilnehmende zuhören. Der Grund dafür ist einfach: Die Teilnehmenden brauchen Abwechslung und Anregung, sonst geht die Konzentration schnell verloren.



Die Konzentration beginnt bereits nach 10 Minuten abzunehmen. Dieser Wert schwankt, je nachdem, wie lange die Pause vor der Einheit war, welche Tageszeit es ist, wie müde die Teilnehmenden sind, usw.

Das bedeutet, dass Sie nach spätestens 10 Minuten einen Wechsel im Unterricht einplanen sollten. Sie können Ihren Vortrag abschließen, die Teilnehmenden nach Erfahrungen fragen, ein Gespräch mit Ihnen beginnen, eine kleine Übung einplanen.

Was immer Sie vorsehen, wichtig sind regelmäßige Wechsel der Methode oder des Mediums. Es gibt ein einfaches Bild für diese Forderung: Einatmen und Ausatmen. Wenn die Teilnehmenden Ihrer Präsentation einige Zeit gefolgt sind (einatmen), sollten Sie darüber reden oder das Wissen anwenden können (ausatmen). Je häufiger ein Wechsel zwischen Ein- und Ausatmen, desto interessanter und lernwirksamer ist meist Ihre Schulung.

Ideal wäre folgende Struktur der Schulung:

nach spätestens 5 Minuten	Die Teilnehmenden werden erstmals einbezogen.
nach spätestens 10 Minuten	Die Teilnehmenden erleben einen Methoden oder Medienwechsel.
nach spätestens 15 Minuten	Die Teilnehmenden werden aktiv in den Unterricht einbezogen.
nach spätestens 20 Minuten	Die Teilnehmenden setzen sich eigenständig mit dem Thema der Schulung auseinander.



Ihre Schulung besteht aus einem Wechsel von

- Informationsaufnahme (Einatmen) und
- Anwenden des Wissens (Ausatmen).

Der Wechsel erfolgt regelmäßig, spätestens aber nach 10 Minuten.

## Schritt 14: Arbeiten Sie gemeinsam

Sie müssen Ihre Schulung nicht alleine abhalten, Sie können dies gemeinsam mit einer Kollegin oder einem Kollegen tun. Das hat gleich zwei Vorteile:

- Die Schulung wird für die Teilnehmenden abwechslungsreicher und damit interessanter.
- Wenn Sie zwei verwandte Themen zusammenfassen und aus zwei Präsentationen eine machen, steht Ihnen gemeinsam mehr Zeit zur Verfügung.

Weitere Punkte sprechen für Team-Teaching:

- Sie können voneinander und miteinander lernen.
- Sie können sich gegenseitig unterstützen.



Team-Teaching eignet sich gut, weniger erfahrene Referenten an eine professionelle Schulung heranzuführen.

Es gibt verschiedene Formen des Team-Teachings. Man sollte sie kennen, damit man von vornherein die richtige Form für das gemeinsame Arbeiten im Seminar auswählt.

Grundsätzlich gibt es **zwei Formen**:

- die additive Form
- die integrierte Form.

Bei der additiven Form wird in einem Vorgespräch zwischen den Referentinnen und Referenten genau festgelegt, wer welche Phase in der Schulung übernimmt: die Einführung, die Vorstellung der Inhalte, den Einführungsvortrag usw. Hier ist also immer nur einer verantwortlich und hält die Fäden in der Hand.

Eingespielte Teams können zum sogenannten integrierten Team-Teaching übergehen. Bei dieser Form gestalten beide die Schulung gemeinsam. Sie wechseln sich beim Vortragen, beim Führen des Gespräches ab.

Damit die Zusammenarbeit mit Ihrem Kollegen gut klappt, können Sie folgendes tun:

- **Achten Sie auf die „Kompatibilität.“**  
Nicht jeder Kollege passt als Persönlichkeit zu Ihnen.
- **Nutzen Sie die Stärken der einzelnen Referentinnen und Referenten.**  
Jeder hat seine Stärken. Deshalb sollte im Team-Teaching jeder das übernehmen, das er am besten kann. Auch dies hilft, Schwierigkeiten zu vermeiden.
- **Treffen Sie klare Absprachen.**  
Legen Sie fest, wer welche Teile im Seminar übernimmt. Halten Sie sich strikt an diese Absprachen, vor allem, wenn sie noch nicht so viele Erfahrung beim gemeinsamen

Unterrichten haben.



Versuchen Sie gemeinsam Schulungen durchzuführen.

Überprüfen Sie vorab, mit wem Sie das gut können.

Stimmen Sie die Art der Zusammenarbeit ab.

## Schritt 15: Gehen Sie mit Störungen souverän um

Erst einmal: Störungen können vorkommen, erst recht, wenn Teilnehmende Stunde für Stunde unterschiedlichen Referentinnen und Referenten zuhören. Aber Störungen sollten sich im Rahmen halten. Wichtig ist, die Ursachen zu ermitteln und richtig zu reagieren.

**Bsp**

Ein Teilnehmender weiß auf alles eine Antwort und verbessert dauernd die anderen.

Es gibt immer verschiedene Ursachen, die in Frage kommen. Eine Reihe davon sind von der Referentin oder vom Referenten zu verantworten. Hier eine Auswahl:

- Die Schulung ist nicht abwechslungsreich genug.
- Die Referentin, der Referent geht zu schnell vor oder unterfordert die Teilnehmenden.
- Er macht den Teilnehmenden die Bedeutung des Lernstoffs nicht deutlich genug.
- Er „reißt seinen Unterricht herunter“ und zeigt wenig Interesse am Thema und am Unterricht.

Sie haben bei solchen Störungen im Unterricht verschiedene Möglichkeiten - von sanften bis zu ziemlich rigorosen. Erste Möglichkeit: Übersehen Sie zunächst das störende Verhalten. Vielleicht hört es von selbst auf, vielleicht sorgen andere Teilnehmende - etwa durch entnervte Blicke - für Abhilfe. Fruchtet dies nicht, gibt es eine Reihe **indirekter Maßnahmen**, die Ihnen oft weiterhelfen können.

Wenn Teilnehmende miteinander schwatzen, reicht vielleicht ein Blick aus, um sie zum Aufhören zu bewegen. Vielleicht hilft es auch, sich ihnen zu nähern. Drängt sich ein Teilnehmer dauernd in den Vordergrund, können Sie sich vielleicht so setzen, dass Sie ihn ab und zu „übersehen“.

Falls es möglich ist und die Störung als „harmlos“ einzustufen ist, sollten Sie versuchen, humorvoll darauf zu reagieren. Wenn alle mit lachen können, ist das Problem schnell aus der Welt geschafft. Allerdings: Alle müssen mit lachen können, keiner darf ausgelacht oder diskriminiert werden.



Grundsätzlich: Seien Sie freundlich, aber bestimmt. Denken Sie immer daran: Wie Sie auch reagieren, Sie sind immer Modell für den Umgangsstil in der Schulung.



Nehmen Sie sich Störungen an, suchen Sie nach Ursachen.

Denken Sie daran, dass Sie die Störung mitverursacht haben könnten.

Wählen Sie die richtige Form der Reaktion.

## Schritt 16: Geben Sie den Teilnehmenden etwas an die Hand

Ein Teilnehmender findet Ihren Vortrag interessant und will sich Notizen machen, will aber natürlich nicht alle Folien abschreiben. Oder: Ein Teilnehmender möchte Wochen nach dem Kurs noch einmal etwas nachlesen. Allein aus diesen beiden Gründen ist es sinnvoll, den Teilnehmenden ein Handout auszugeben.

Allerdings erfordert die Erstellung von Handouts oder Skripten Arbeit, und zwar meist nicht wenig. Deshalb erst einmal ein Hinweis:



Das dickste Skript ist nicht automatisch das beste.

Eine einfache Art, ein Skript zu erstellen, ist die Verwendung Ihrer Folien als Grundlage. Häufig möchten die Teilnehmenden die Folien ohnehin haben, weil sie nicht alles abschreiben wollen. Deshalb kann man aus der Not eine Tugend machen, zu den Folien einige erläuternde Sätze schreiben und dies dann als Skript ausgeben.

Im nächsten Schritt kann man dann den Text didaktisieren: mit Übersichten, Übungen, Kontrollfragen anreichern, um so eine Lernunterlage zu schaffen. Ein Inhalts- und Stichwortverzeichnis, vielleicht noch ein Glossar, rundet dann das Skript ab.

Grundgedanke dabei ist: Die Teilnehmenden müssen auch den Text verstehen und mit dem Skript arbeiten können, ohne am Unterricht teilgenommen zu haben.

Überlegen Sie, wann Sie das Skript den Teilnehmenden geben. Es gibt zwei verschiedene Möglichkeiten:

- Sie teilen das Skript am Anfang der Schulung aus.  
Nachteil: Die Teilnehmenden blättern, fragen nach, wo Sie jetzt dran sind, beschweren sich,

weil etwas im Skript fehlt oder anders formuliert ist.

- Sie geben es am Ende der Schulung aus.

Nachteil: Die Teilnehmenden wissen nicht, was sie mitschreiben sollen.

Sie sehen, beide Methoden haben Nachteile.

In jedem Fall sollten Sie den Teilnehmenden gleich zu Beginn der Schulung sagen, wann sie das Skript erhalten und - genauso wichtig - wie das Skript aufgebaut ist, welche Funktionen es erfüllen soll (Nachschlagen, Wiederholen, Erleichterung der Mitschrift) und wie sie mit dem Skript arbeiten können.



Geben Sie Ihren Teilnehmenden ein Skript an die Hand. Meist reichen Ihre Folien mit einigen Erläuterungen. Überlegen Sie, wann Sie das Skript ausgeben wollen.

## Schritt 17: Lernen Sie aus Ihren Erfahrungen

Es gibt keine Referentin und keinen Referenten, der eine Schulung gleich beim ersten Mal optimal durchführt. Auch ein Schulungskonzept muss sich entwickeln. Meist benötigt man mehrere Versuche, um eine Schulung inhaltlich und methodisch so zu gestalten.

Sie haben mit jeder neuen Schulung auch wieder eine neue Chance, Ihr Schulungskonzept zu überprüfen und Möglichkeiten zur Verbesserung aufzuspüren. Diese Chance sollten Sie nutzen. Sehen Sie sich die Ergebnisse der Evaluation an. Sie werden sehen, dass die Teilnehmenden manchen wertvollen Tipp für Sie parat haben.



Die Chance zu nutzen, aus den Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu lernen, sollte für Sie eine Selbstverständlichkeit sein.

Auf diese Punkte sollten Sie achten:

- Hören Sie sich ruhig an, was die Teilnehmenden Ihnen zu sagen haben. Fragen Sie bei Unklarheiten nach.
- Bleiben Sie auch bei Kritik sachlich und verteidigen Sie sich nicht.
- Nehmen Sie Kritik und Verbesserungsvorschläge ernst, suchen Sie keine Entschuldigungen.
- Experimentieren Sie, greifen Sie Anregungen auf aber werfen Sie nicht alles über den Haufen.
- Nicht zu viele Änderungen auf einmal vornehmen, machen Sie sich lieber einen Plan. Gehen Sie einen Kritikpunkt nach dem anderen an.

Suchen Sie von sich aus nach Verbesserungsmöglichkeiten:

- Können Sie die Teilnehmenden noch besser aktivieren?
- Können Sie den Lernerfolg noch steigern?
- Können Sie einen noch besseren Praxisbezug erreichen?
- Können Sie die Schulung noch stärker auf die Bedürfnisse und Vorkenntnisse der Teilnehmenden abstimmen?



Nutzen Sie die Chance, die sich aus dem Feedback der Teilnehmenden für Ihr Schulungskonzept ergeben.

Versuchen Sie Schritt für Schritt Ihr Konzept zu verbessern.

Versuchen Sie zu ermitteln, welche persönlichen Stärken Ihren Erfolg ausmachen und bauen Sie diese Stärken aus.



## Umsetzungshilfe

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.

Sicherlich haben Sie beim Durcharbeiten die eine oder andere Anregung gefunden, die für Sie interessant war. Gehen Sie den nächsten Schritt:

1. Schreiben Sie sich alle wichtigen Punkte auf, die Sie ausprobieren wollen.
2. Formulieren Sie die Punkte so, dass sie möglichst konkret sind.
3. Gewichten Sie, welche Punkte Sie als Erstes in Angriff nehmen wollen.

Priorität	Merkposten	Kontrolle
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

Falls Sie nähere Informationen benötigen oder Unterstützung wünschen, kommen Sie bitte auf mich zu.

Dr. Rolf Meier

rolf.meier@transfer-online.de | www.transfer-online.de