

<b>1</b>	<b>Einleitung – Wie Sie dieses Buch am besten nutzen!</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Ein Planungsmodell – Perspektive eines Trainingsanbieters</b> . . . . .	<b>13</b>
2.1	Das futureformat® Lern-Performance-Modell . . . . .	13
2.2	Das futureformat DGME® Planungsmodell . . . . .	19
2.2.1	Prozess-Schritt „Bedarf“ . . . . .	21
2.2.2	Prozess-Schritt „Konzeption“ . . . . .	22
2.2.3	Prozess-Schritt „Formate“ . . . . .	24
2.2.4	Prozess-Schritt „Auswertung“ . . . . .	25
<b>3</b>	<b>Bedarf – Von der Bedarfserschließung zur Auftragsklärung</b> . . . . .	<b>27</b>
3.1	Bedarfserschließung . . . . .	28
3.2	Bedarfsanalyse . . . . .	30
3.2.1	SWOT-Analysen und Zielvorgaben . . . . .	31
3.2.2	Der Blick zurück und nach vorn . . . . .	31
3.2.3	(Weiterbildungs-)Trends erkennen . . . . .	32
3.2.4	Mit Fokusgruppen arbeiten . . . . .	32
3.2.5	Soll-Profile und Entwicklungspotenziale . . . . .	33
3.2.6	Das Spielfeld bestimmen . . . . .	33
3.2.7	Typische Einsatzfelder nach Hierarchieebene . . . . .	33
3.2.8	Herausforderungen der Teilnehmenden . . . . .	34
3.2.9	Gespräche als Vorbereitung . . . . .	35
3.2.10	Rollierende Planung im Mittelstand . . . . .	35
3.2.11	Geringere Ausfallzeiten durch kleine Gruppen . . . . .	36
3.2.12	Betriebliche Weiterbildung ist gut für das Arbeitgeber-Image . . . . .	36
3.3	Kosten-Nutzen-Abschätzung von Weiterbildungsmaßnahmen . . . . .	37
3.3.1	Die Kunst der Budgetierung . . . . .	37
3.3.2	ROI-Rechner für die Personalentwicklung? . . . . .	38
3.4	Lernziele . . . . .	39
3.4.1	Lernziel-Kategorien . . . . .	40
3.4.2	Gliederung nach Präzisionsgrad . . . . .	42
3.4.3	Übung: Präzise Ziele formulieren . . . . .	43
3.5	Wege der Kompetenzerfassung . . . . .	44
3.5.1	Soll-/Ist-Abgleich der Anforderungen an einen Stelleninhaber . . . . .	44
3.5.2	Kompetenzprofile . . . . .	45
3.5.3	Die Mitarbeiterebene . . . . .	46
3.5.4	Der Trainer als Bedarfsermittler? . . . . .	47
3.5.5	Kompetenzerfassung: Das Interview als Mittel der Wahl . . . . .	47
3.5.6	Individueller Qualifizierungsplan . . . . .	48

3.6	<b>Auftragsklärung</b> . . . . .	<b>49</b>
3.6.1	Themenzentrierte Interaktion (TZI) als Ausgangsgedanke . . .	50
3.6.2	Wie gehen Sie vor? . . . . .	50
3.6.3	Auftragsklärung als eine Form höherer Diplomatie . . . . .	51
3.6.4	Aufklärendes Fragen . . . . .	52
3.6.5	Gemeinsame Ideenwerkstatt mit dem Kunden . . . . .	53
3.6.6	Umfeld und Stimmungen berücksichtigen . . . . .	53
3.6.7	Schlüsselinformationen über das Umfeld finden . . . . .	53
3.6.8	Weitere wichtige Aspekte . . . . .	54
3.6.9	Hilfreiche Beobachtungen und Unternehmenseinschau . . . . .	54
3.6.10	Interviews bzw. „Listen-in“ . . . . .	54
3.6.11	Checkliste zur Auftragsklärung . . . . .	55
3.7	<b>Bedarf – 360-Grad-Kurz-Check</b> . . . . .	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>Konzeption – Von der Trainingsidee zum Seminarkonzept</b> . . . . .	<b>59</b>
4.1	<b>Lernzielförderlicher und motivationsunterstützender Konzept-Rahmen</b> . . . . .	<b>59</b>
4.1.1	Konzeptionsaspekt „Raum“ . . . . .	60
4.1.2	Konzeptionsaspekt „Zeit“ . . . . .	65
4.1.3	Vorgegebene Räume und Zeiten nutzen und gestalten . . . . .	68
4.2	<b>Teilnehmermotivation – Hypothesen und Vorannahmen</b> . . . . .	<b>71</b>
4.2.1	Die Ausgangslagen unterscheiden sich . . . . .	72
4.2.2	Möglichkeiten der Teilnehmeranalyse . . . . .	74
4.3	<b>Inhalte und Themen – auf die passende Auswahl kommt es an</b> . . .	<b>78</b>
4.3.1	Auf die richtigen Zwischenschritte kommt es an! . . . . .	79
4.3.2	Neue Recherche-Dimension . . . . .	80
4.3.3	Nehmen Sie sich einmal Zeit, Situationen auszumalen . . . . .	83
4.4	<b>Faktoren, die Einfluss auf den Seminarerfolg nehmen</b> . . . . .	<b>85</b>
4.4.1	Das Profil des Trainers: Sympathisch und kompetent! . . . . .	86
4.4.2	Informationen zum Training . . . . .	88
4.4.3	Die praktische Seite der „Lerntheorie“ . . . . .	88
4.5	<b>Seminarkonzept</b> . . . . .	<b>91</b>
4.6	<b>Konzeption – 360-Grad-Kurz-Check</b> . . . . .	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>Formate – Von der Trainingsgestaltung zum Follow-up-Support</b> . . .	<b>95</b>
5.1	<b>Die passenden Formate: Was heißt das eigentlich?</b> . . . . .	<b>96</b>
5.1.1	Budget (zeitlicher und finanzieller Rahmen eines Trainings). . . . .	97
5.1.2	Teilnehmerzahl . . . . .	100
5.1.3	Lernziel . . . . .	101

<b>5.2</b>	<b>Trainingsgestaltung</b> . . . . .	<b>101</b>
5.2.1	Advanced Organizers . . . . .	102
5.2.2	Overlearning . . . . .	102
5.2.3	Intervalltraining . . . . .	102
5.2.4	Ganzheitliches Lernen . . . . .	103
5.2.5	Üben . . . . .	103
5.2.6	Feedback . . . . .	104
5.2.7	Vestibule Training . . . . .	104
5.2.8	E-Learning . . . . .	105
<b>5.3</b>	<b>Die Lernorte</b> . . . . .	<b>109</b>
<b>5.4</b>	<b>Die passende Methoden- und Medienauswahl</b> . . . . .	<b>111</b>
5.4.1	Drei grundlegende Lerntypen . . . . .	111
5.4.2	Gedanken zur Medienauswahl . . . . .	114
5.4.3	Gedanken zur Methodenauswahl . . . . .	116
5.4.4	Lernstrategien bewusst machen . . . . .	117
5.4.5	Lernerfolg durch guten Einstieg und Wiederholungen . . . . .	119
<b>5.5</b>	<b>Eingangstests der Startvoraussetzungen</b> . . . . .	<b>119</b>
5.5.1	Wissens-Fragebogen . . . . .	120
5.5.2	Know-how-Interview . . . . .	121
5.5.3	Verhaltensbeobachtung . . . . .	121
5.5.4	Praxissimulation . . . . .	121
<b>5.6</b>	<b>Follow-up-Support</b> . . . . .	<b>122</b>
5.6.1	Grundlegende Gedanken zum Praxistransfer . . . . .	122
5.6.2	Erfolgsfaktor „Selbstregulationskompetenz“ . . . . .	123
5.6.3	Erinnern und Anstoßen . . . . .	124
5.6.4	Gestaltung eines Follow-up-Programmes . . . . .	125
5.6.5	Gestaltungsbeispiel für den Follow-up-Support . . . . .	128
5.6.6	Die Bedeutung von Sensibilisierungs- und Reflexionsgesprächen . . . . .	129
5.6.7	„On-the-Job Experience“ . . . . .	132
5.6.8	„On-the-Job Challenge“ . . . . .	134
<b>5.7</b>	<b>Beispiele für Trainerleitfäden</b> . . . . .	<b>135</b>
5.7.1	Beispiele für Trainerleitfäden zum Thema „Zeit- und Selbstmanagement“ . . . . .	135
5.7.2	Trainerleitfäden für Trainings zum Thema „Präsentationstechniken“ . . . . .	139
5.7.3	Trainerleitfäden für Trainings zum Thema „Grundlagen der Kommunikation“ . . . . .	143
<b>5.8</b>	<b>Arbeiten mit Learn-Loops</b> . . . . .	<b>147</b>
<b>5.9</b>	<b>Formate – 360-Grad-Kurz-Check:</b> . . . . .	<b>150</b>

<b>6</b>	<b>Die Trainingsauswertung – Von der Evaluation zur Programmadaption . . . . .</b>	<b>152</b>
6.1	Evaluation . . . . .	152
6.1.1	Evaluations-Tools während einer Maßnahme . . . . .	154
6.1.2	Evaluations-Tools nach einer Maßnahme . . . . .	157
6.1.3	Evaluation als Erfolgsmessung – Das Vier-Stufen-Modell nach Kirkpatrick . . . . .	162
6.2	Reflexion – An welchen Stellschrauben lässt sich aufseiten des Trainers drehen? . . . . .	165
6.3	Revision – An welchen Stellschrauben lässt sich aufseiten des Unternehmens drehen? . . . . .	168
6.4	Ergebnisbetrachtung – viele Stellschrauben sind angezogen . . . . .	168
6.5	Programmadaption. . . . .	169
6.6	Auswertung – 360-Grad-Kurz-Check . . . . .	171
<b>7</b>	<b>Trainerkompetenzen – Moderne Trainer ticken anders . . . . .</b>	<b>173</b>
7.1	Zentrale Kompetenzfelder . . . . .	173
7.2	Kompetenzen des modernen Trainers . . . . .	174
7.2.1	Handlungskompetenz – Wie Sie wirksam werden . . . . .	174
7.2.2	Fachlich-methodische Kompetenz – Methoden vorbildlich einsetzen . . . . .	176
7.2.3	Sozial-kommunikative Kompetenz – Offen sein und zuhören können . . . . .	176
7.2.4	Dramaturgische Kompetenz – Auf das richtige „Timing“ kommt es an. . . . .	177
7.2.5	Sprachliche Kompetenzen – Wie Sie Sprachspiele konstruktiv meistern . . . . .	177
7.2.6	Moderationskompetenzen – „Wunderwaffe“ bei gefährlicher Strömung . . . . .	178
7.2.7	Fach- und Feldkompetenzen – Mit der Trainer-Rolle in Balance bringen . . . . .	179
7.2.8	Technische Kompetenzen – Zum Beispiel im Wachstumsfeld E-Learning . . . . .	179
7.2.9	Diplomatische Kompetenz – Sensible Themen angemessen angehen . . . . .	181
7.2.10	Aggressions-Kompetenz – Einfach einmal unangenehm werden . . . . .	181
7.2.11	Unternehmerische Kompetenzen – Geld verdienen und Weichen stellen . . . . .	181
7.3	Trainerkompetenzen – 360-Grad-Kurz-Check . . . . .	184

<b>8</b>	<b>Abschlusskapitel –</b>	
	<b>Auf was es wirklich ankommt! . . . . .</b>	<b>186</b>
	Die Autoren . . . . .	190
	Literatur . . . . .	192
	Stichwortverzeichnis . . . . .	194