

Rolf Meier

Das Einzige, was stört, sind die Teilnehmer

Rolf Meier

DAS EINZIGE, WAS STÖRT, SIND DIE TEILNEHMER

Schwierige Seminarsituationen meistern

Mit CD-ROM

GABAL

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 978-3-86936-343-1

3., überarbeitete Neuauflage 2012

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichterorth

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

www.gabal-verlag.de

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

www.facebook.com/gabalbuecher

INHALT

Einführung	9
1. Voraussetzung: Auftrag klären	12
2. Zielrichtung und Richtschnur: Ihre Teilnehmer	16
Vorkenntnisse	19
Lernbedürfnisse und Motivation	19
Praxisnutzen	22
Erwartungen	23
3. Wichtiger Faktor: Der Rahmen	28
4. Richtungsweisend: Die ersten Minuten	31
5. Im Zentrum: Sie als Trainer	36
Sie als Person	36
Ihre Persönlichkeit	37
Anleitung für Ihre Persönlichkeitsanalyse	37
Ihre Stärken	44
Ihre Motivation	46
Ihr Verhalten	51
Verantwortung für das eigene Verhalten übernehmen	52
Auf Interaktionen achten	58
Beziehungen gestalten	59
Verantwortung für das Lernklima übernehmen	62
Probleme als normal ansehen	64

6. Aktivposten: Ihr Unterricht	66
Grundprinzipien eines gelungenen Unterrichts	66
Motivierung	67
Emotionalisierung	69
Strukturierung	70
Veranschaulichung	71
Aktivierung	72
Üben und Wiederholen	72
Praxis- und Transferorientierung	73
7. Schwierigkeiten mit einzelnen Teilnehmern	76
Ursachen	76
Konzentrationsschwierigkeiten	77
Lernprobleme	79
Fehlende Motivation	81
Unzufriedenheit, Unter- und Überforderung	84
Unterschiedliche Lernstile	86
Unterschiedliche Persönlichkeiten	87
Auswirkungen	96
Ablenkungen	96
Störungen	97
Bedenken, Austesten und Nadelstiche	101
Angriffe	106
Konflikte	109
8. Schwierigkeiten zwischen einzelnen Teilnehmern	111
Ursachen	111
Auswirkungen	112
9. Schwierigkeiten in der Lerngruppe	115
Ursachen	117
Schwierigkeiten beim Zusammenraufen	117
Rollenprobleme	121
Auswirkungen	123
Reibereien	123
Machtkämpfe und Ausgrenzung	124

10. Schwierigkeiten mit der Lerngruppe	127
Ursachen	128
Mangelnde Motivation	128
Unterschiedliche Erwartungen und Ziele	129
Auswirkungen	130
Negative Einstellung	130
Passivität	131
Unzufriedenheit	132
Zuspätkommen	134
Die Gruppe »löst sich auf«	136
Verweigerung	137
11. Schwierigkeiten mit dem Ko-Trainer.....	139
12. Schwierigkeiten mit sich selbst	142
Ursachen	142
Falsche Erwartungen	142
Selbstprogrammierung	143
Auswirkungen	145
Zeitmangel.....	145
Lampenfieber	147
Angst vor Blamage.....	149
Enttäuschungen	151
Burnout	153
13. Ziel: Arbeitsfähigkeit wieder herstellen	156
Probleme verstehen	156
Sich auf Störungen einstellen	159
Das eigene Verhalten reflektieren.....	161
Sich der Störung annehmen	165
Gelassen reagieren	167
Angemessen reagieren	170
Situation klären	179
Richtig zuhören	180
Nachfragen	183

Gesprächsstörer vermeiden	185
Richtig mit Feedback umgehen	187
Störung anmelden	189
Feedback geben	189
Mit mangelnder Feedbackfähigkeit umgehen	194
Metakommunikation einsetzen	196
Probleme besprechen	198
Zum guten Schluss	206
Literaturverzeichnis	207
Stichwortverzeichnis	208

EINFÜHRUNG

Das Einzige, was im Unterricht stört, sind die Teilnehmer. Ohne sie könnte man wunderbar unterrichten. Vielleicht haben Sie das in dem einen oder anderen Moment auch schon mal gedacht. Manche Teilnehmer stellen einen wirklich auf eine harte Geduldsprobe, viele Trainer können davon ein Lied singen. Deshalb haben viele auch ihre »Lieblingstypen«, die sie am liebsten gleich nach Hause schicken würden.

Begeisterte Teilnehmer und ein hoher Lernerfolg – das sind die beiden Dinge, die sich jeder Trainer wünscht. Und sie sind bereit, ihr Möglichstes dafür zu tun: zu versuchen, einen ebenso interessanten, anregenden und fesselnden wie lernwirksamen und praxisorientierten Unterricht zu gestalten. Wenn nur alle Teilnehmer mitziehen würden. Und damit sind wir wieder bei den Widrigkeiten des alltäglichen Unterrichtsgeschehens mit all seinen Höhen und Tiefen.

**Störende
Teilnehmer –
begeisterte
Teilnehmer**

20 goldene Regeln, mit deren Hilfe Sie mit jeder schwierigen Situation im Unterricht spielend fertig werden: Die wünscht sich wohl jeder Trainer. Allerdings kann es diese goldenen Regeln nicht geben, und diese Regeln würden Ihnen auch nichts nützen, denn Unterricht im Allgemeinen und »schwierige« Seminarsituationen im Besonderen sind dazu zu einmalig und zu wenig auszurechnen – und damit auch nicht vorhersehbar. Ein festgefügtes Regelwerk hilft darum nicht weiter. Expecten Sie deshalb kein Rezeptbuch. Freuen Sie sich vielmehr auf viele Anregungen und Wege, die Sie ausprobieren können, um im Seminar souveräner mit unterschiedlichen Situationen umzugehen.

**Anregungen
statt Rezepte**

Man kann lange darüber philosophieren, was schwierige Situationen im Seminar überhaupt sind. Man kann sich sogar

**Schwierige
Seminarsituationen**

auf den Standpunkt stellen, so etwas gibt es im Seminar gar nicht. Der Begriff »Schwierigkeiten« ist ein sehr subjektiver Begriff und soll deshalb hier auch gar nicht näher bestimmt werden. Subjektiv schwierig ist, was Sie als Trainer als schwierig empfinden – und das kann sehr unterschiedlich sein. Dasselbe trifft auf den Begriff »Störungen« zu. Zumindest zwei Dinge kann man über schwierige Situationen und Störungen sagen:

- Solche Situationen hindern die Konzentration auf das Wesentliche des Unterrichts: die Auseinandersetzung mit dem Lernstoff.
- Solche Situationen können eine emotionale Belastung sein, eine Belastung für Sie, aber auch eine Belastung für die Teilnehmer.

**Gliederung
des Buches**

Deshalb ist es wichtig, dass Sie mit solchen Schwierigkeiten professionell umgehen. Und dabei möchte ich Sie unterstützen. In den ersten sechs Kapiteln geht es um grundsätzliche Aspekte, die aber allesamt bereits einen ganz erheblichen Einfluss darauf haben, ob es zu schwierigen Seminarsituationen kommt. Das reicht von der Auftragsabklärung – wenn Teilnehmer in Ihrem Seminar nicht das erhalten, was Sie versprochen haben, haben Sie ein Riesenproblem – bis zur teilnehmerorientierten Aufbereitung Ihres Seminargeschehens. Sie lesen hier von Möglichkeiten, wie Sie schwierige Situationen von Anfang an vermeiden können.

In den Kapiteln 7 bis 12 erfahren Sie mehr darüber, welche Ursachen Ihre Probleme im Unterricht haben könnten, wie sich diese Ursachen auswirken und wie Sie damit umgehen sollten. Im umfangreichen letzten Kapitel schließlich finden Sie eine systematische Anleitung, wie Sie in Ihrem Seminar und Ihrer Teilnehmergruppe die Arbeitsfähigkeit nach einem Problem wieder so herstellen, dass Sie mit Ihrem Unterricht fortfahren und Ihre Lernziele ungestört erreichen können.

Dabei unterstützt Sie die beiliegende CD, auf der Sie Videofallbeispiele, Einschätzungshilfen, Evaluierungsbogen und die Simulation einer Seminarsituation finden.

Die Begleit-CD

Und so bleibt mir noch, mich bei meinen Trainerkollegen und den vielen Teilnehmern meiner Seminare für ihre Anregungen zu bedanken.

Rolf Meier

1. VORAUSSETZUNG: AUFTRAG KLÄREN

BEISPIEL

Sie führen ein Seminar zum Telefontraining durch. Nach der Begrüßung führen Sie in das Thema ein und stellen das Programm vor.

Ein Teilnehmer meldet sich: Sein Vorgesetzter habe ihn zu diesem Seminar geschickt. Er halte überhaupt nichts von dem Thema. Ihm würde das nichts bringen. Außerdem habe er wahrlich genug zu tun. Ob Sie einverstanden wären, wenn er nur bis zum Mittag bleiben würde.

Manchmal ist ein Seminar allein schon deshalb schwierig, weil zu unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen und der Trainer nicht weiß, worauf er sich da eigentlich eingelassen hat. Denn wenn der Auftraggeber etwas anders will als die Teilnehmer, wenn Sie einen Auftrag zu einer Schulung bekommen und gar nicht die gestellten Erwartungen erfüllen können, sind Problemen Tür und Tor geöffnet, ist der Misserfolg fast schon vorprogrammiert. Am Ende bleibt dies leider häufig an Ihnen hängen.

Erwartungen abklären

Deshalb ist es wichtig zu wissen, was konkret von Ihnen und Ihrem Seminar erwartet wird. Bei Schulungen haben Sie es mit zwei verschiedenen Kunden zu tun: Ihren Teilnehmern und Ihrem Auftraggeber. Manchmal sind beide identisch: Kunden wünschen sich eine bestimmte Schulung und nehmen selbst daran teil.

Auftraggeber sind meist Bildungsträger, Personalreferate oder Führungskräfte. Besonders kompliziert wird es, wenn ein Personalreferat sich im Auftrag einer Führungskraft an einen Bil-

dungsträger wendet, etwa mit dem Wunsch nach einer bestimmten Qualifizierung. Dann haben Sie es mit drei verschiedenen Kunden und wahrscheinlich auch drei verschiedenen Erwartungshaltungen zu tun.

Die Erwartungen Ihrer Kunden sollten Sie kennen, sonst können Sie sie nicht auf ihre Umsetzbarkeit überprüfen und auch nicht erfüllen. Dabei beziehen sich die Erwartungen auf die Ziele, die Inhalte, auf die Dauer des Seminars und auf die Methodik. Bildungsträger setzen meist bestimmte Standards im didaktisch-methodischen Bereich, Personalreferate und vor allem Vorgesetzte wollen vornehmlich Praxishilfen und Praxislösungen.

Was will der Auftraggeber?

Auch wenn dies vielfach Aufwand bedeutet: Versuchen Sie die Erwartungen Ihres Auftraggebers zu ermitteln. Je genauer Ihnen das gelingt, desto besser. Dies erfordert meist ein Vorgespräch. Achten Sie im Gespräch darauf,

Vorgespräch führen

- ob sich die Ziele oder Anforderungen widersprechen,
- ob Sie davon ausgehen können, dass Sie das gewünschte Ergebnis überhaupt erreichen können,
- ob tatsächlich ein Qualifizierungsdefizit vorliegt oder
- ob sich die Probleme woanders verstecken.

Die beiden Grundfragen lauten:

Grundfragen klären

- Ist eine Qualifizierung in dieser Situation der richtige Weg?

und

- Führt die gewünschte Schulung mit ihren Inhalten zum Ziel?

Sagen Sie deutlich, was Sie leisten können und was Sie nicht versprechen können. Und wenn unrealistische Forderungen an Sie

gestellt werden oder klar ist, dass es sich um eine Alibischulung handelt, lehnen Sie den Auftrag (möglichst) ab.

**Jeder Auftraggeber
ist anders**

Auch bei Schulungen mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Abteilungen einer Firma oder aus verschiedenen Firmen sollten Sie mit dem Personalreferat oder dem Bildungsträger ermitteln, was ihnen wichtig ist. Worauf legen sie Wert, was ist für sie inakzeptabel, worin zeigt sich für sie die Qualität einer Schulung und eines Trainers? Denn was für den einen Auftraggeber von zentraler Bedeutung ist, etwa das Einhalten der Seminarzeiten, ist für den anderen nachrangig. Ein Auftraggeber ist vor allem an zufriedenen Teilnehmern interessiert, der andere will handfeste Lernergebnisse sehen.

Teilnehmer kennen

Neben den Erwartungen und Zielen des Auftraggebers sollten Sie natürlich auch die Ihrer Teilnehmer kennen. Schnell können Probleme entstehen, wenn die Erwartungen des Auftraggebers von denen der Teilnehmer deutlich abweichen. Wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern ein Telefonseminar »verordnet« und die Mitarbeiter die Notwendigkeit und den Nutzen für sich nicht erkennen, kann dies leicht zu Demotivation führen.

AUFTRAG KLÄREN



1.	Ermitteln Sie vor Übernahme einer Schulung die Erwartungen und Ziele des Kunden.	<input type="checkbox"/>
2.	Überprüfen Sie, ob eine Schulung der richtige Weg zur Erreichung der Ziele ist.	<input type="checkbox"/>
3.	Analysieren Sie, ob Sie diese Erwartungen erfüllen können.	<input type="checkbox"/>
4.	Informieren Sie sich über die Zielgruppe und deren Erwartungen, Einstellung, Motivation.	<input type="checkbox"/>
5.	Ermitteln Sie die Unterschiede in den Erwartungen zwischen Auftraggeber und Teilnehmern.	<input type="checkbox"/>

2. ZIELRICHTUNG UND RICHTSCHRUR: IHRE TEILNEHMER

BEISPIEL

Ein Teilnehmer ist unzufrieden. Beim Feedback am Ende des ersten Tages äußert er, dass er sich die Schulung ganz anders vorgestellt habe. Er habe mehr Input erwartet, die dauernden Gruppenarbeiten würden ihm nichts bringen.

Unterricht für die Teilnehmer

Sie machen Ihre Schulung für bestimmte Teilnehmer. Dieser Satz ist ebenso banal wie wichtig. Denn nach deren Bedürfnissen und Erwartungen muss sich Ihr Unterricht richten. Ansonsten machen Sie »Unterricht von der Stange« und dürften sich des Öfteren Problemen mit Ihren Teilnehmern gegenübersehen. Die Erwartungen stehen im Raum, sie zu ignorieren bedeutet, den Unterricht *trotz* der Teilnehmer zu machen und nicht *für* die Teilnehmer.

Ungeschriebenen Vertrag schließen

Jeder Teilnehmer schließt sozusagen mit Ihnen einen individuellen und ungeschriebenen Vertrag. Er lautet sinngemäß: *Ich komme mit diesen Erwartungen und dieser Einstellung ins Seminar und wünsche mir Folgendes von Ihnen ...* Die Erwartungen beziehen sich auf den Verlauf der Schulung, auf das Ergebnis, aber auch auf das Lernklima und den Umgang untereinander. Allerdings können diese »Verträge« zu verschiedenen Schwierigkeiten führen:

- Die Erwartungen und Wünsche der einzelnen Teilnehmer sind zu unterschiedlich, sodass Sie sie nicht alle gleichzeitig erfüllen können.
- Die Teilnehmer erwarten zu viel von Ihnen.
- Sie erwarten Dinge, auf die Sie keinen Einfluss haben.

Sie bekommen dann Äußerungen zu hören wie *Ich dachte, wir würden hier mehr über technische Fragen sprechen* oder *Ich dachte, hier wären mehr Führungskräfte*. Hinzu kommt: Die Teilnehmer überprüfen in regelmäßigen Abständen, ob der Unterricht ihren Vorstellungen entspricht. Können Sie den »Vertrag« erfüllen, ist der Teilnehmer zufrieden, schaffen Sie es nicht, kommt über kurz oder lang Unzufriedenheit auf und vielleicht dann auch Unmut, gefolgt von Störungen und Problemen.

**Unzufriedenheit
und Zufriedenheit**

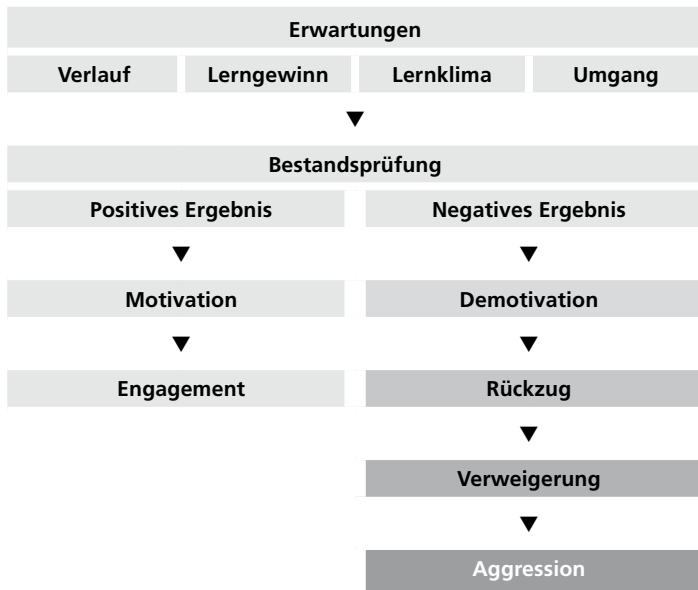
Unzufriedenheit kann sich in zweierlei Weise ausdrücken: in Rückzug oder in Aggression. Es gibt einen dritten Weg: Der Teilnehmer ignoriert die Unzufriedenheit und denkt sich vielleicht: *Bis morgen Mittag halte ich das noch durch*. Welchen (Aus-)Weg der einzelne Teilnehmer wählt, hat viel mit seiner Persönlichkeit und mit seiner emotionalen Betroffenheit zu tun. Je stärker Gefühle im Spiel sind, desto eher wird sich die Unzufriedenheit in Aggressionen ausdrücken. Es können aber auch Folgeeffekte auftreten. Der Teilnehmer zieht sich erst einmal zurück, verliert dadurch noch mehr das Interesse. Und dann »nervt« ihn der Unterricht umso mehr. Dann können am Ende doch wieder Aggressionen stehen.

**Reaktionen bei
Unzufriedenheit**

Dabei ist der Rückzug aus Sicht des Lernerfolgs genauso kritisch wie Aggression. Beides mindert den Erfolg, bei Aggressionen kommt hinzu, dass sich vielfach auch die Gruppe anstecken lässt. Dann kann aus der Unzufriedenheit eines Teilnehmers eine kollektive Unzufriedenheit werden. Und deshalb ist es wichtig, dass Sie wissen, welche Teilnehmer aus welchen Gründen in Ihr Seminar kommen.

**Kollektive
Unzufriedenheit**

DIE BEDEUTUNG DER TEILNEHMER-ERWARTUNGEN



Ihr Ziel: zufriedene Teilnehmer

Als Erstes benötigen Sie im beruflichen Bereich Informationen über die Aufgaben, die Arbeitsplätze und die Arbeitsbedingungen der Teilnehmer, im privaten Bereich über die Lebenssituation. Nur dann können Sie die spezifische Situation der Teilnehmer aufgreifen, Ihre Inhalte darauf abstimmen und ihnen Hilfe bei der Bewältigung ihrer Probleme bieten.

Wer sind Ihre Teilnehmer?

Bleiben noch vier wichtige Faktoren: Welche Vorkenntnisse haben die Teilnehmer zum Thema? Welche Wünsche, welche Erwartungen haben sie, welchen Nutzen versprechen sie sich von der Schulung und mit welcher Motivation kommen sie in Ihr Seminar? Ein großes Problem ist in diesem Zusammenhang die *Heterogenität* vieler Kursgruppen. Wenn die einzelnen Teilnehmer zu unterschiedliche Vorstellungen über die Inhalte und den Seminarverlauf haben, wenn einige eher an einer »Freizeitver-

staltung« interessiert sind, andere aber bestimmtes Wissen brauchen, um ihre Alltagsprobleme zu lösen, kann es schnell zu Schwierigkeiten kommen.

VORKENNTNISSE

Die Vorkenntnisse und Vorerfahrungen der Teilnehmer sind von entscheidender Bedeutung für die Unterrichtsplanung und -gestaltung. Ein Seminar kann nur dann wirklich effizient sein, wenn es im starken Maße die Vorkenntnisse und Vorerfahrungen der Teilnehmer berücksichtigt. Ansonsten sinkt die Motivation, der Lernerfolg ist gefährdet. Die Vorkenntnisse und Erfahrungen, auf die es ankommt, stammen vielfach aus dem *Berufsalltag* der Teilnehmer. Die meisten Seminare zielen ja darauf ab, die Alltagssituation zu verbessern.

Wissen aus anderen Seminaren kann zu einem Störfaktor werden und zur Unterforderung führen, wenn sich die Inhalte zu sehr ähneln. Mögliche Auswirkungen sind Unter- oder Überforderung – je nachdem, was Sie an Wissen voraussetzen und auf welchem Niveau den Unterricht gestalten.

**Vorkenntnisse und
Vorerfahrungen
berücksichtigen**

LERNBEDÜRFNISSE UND MOTIVATION

Motivation ist ein besonders wichtiger Faktor für den Lernerfolg. Wenn sie nicht stimmt, nützt der beste Unterricht nichts: Die Teilnehmer werden unzufrieden sein und ungern lernen.

Auf der anderen Seite interessieren sich motivierte Teilnehmer meist für das Seminarthema, haben sich häufig schon damit beschäftigt, engagieren sich im Lernprozess, bringen ihre Wünsche

**Motivierte
Teilnehmer
lernen gern**

und Erfahrungen ein, nehmen viel an Erkenntnissen aus dem Seminar mit und setzen auch viel des Gelernten in der Praxis um. Auch auf die Zufriedenheit mit dem Verlauf und dem Ergebnis der Schulung wirkt sich die Motivation positiv aus. Motivierte Teilnehmer tragen selten zu Problemen im Seminar bei – im Gegenteil, sie helfen mit, Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen.

**Beweggründe
für Seminarbesuch**

Es gibt sehr unterschiedliche Gründe, warum Teilnehmer Seminare besuchen. Die einen kommen, um beruflich weiterzukommen, andere, weil sie sich auf ein neues Aufgabengebiet vorbereiten wollen, und wieder andere, weil sie sich generell für neue Entwicklungen interessieren. Ein nicht geringer Teil kommt zum Seminar, um sich mit anderen über die berufliche Situation auszutauschen und von anderen Bestätigung und Anregungen zu erhalten. Ebenfalls häufig ist der schlichte Grund, einmal aus dem Alltagstrott herauszukommen und etwas Neues zu hören und zu sehen.

MOTIVE VON SEMINARTEILNEHMERN

- **Bewältigungsmotive:**
Die Teilnehmer sind unzufrieden, haben Probleme und versprechen sich vom Seminar Lösungen.
- **Berufsmotive:**
Die Teilnehmer möchten vorwärtskommen, eine bessere Position oder eine interessantere Aufgabe erhalten.
- **Bildungsmotive:**
Die Teilnehmer lernen aus Lust am Lernen, möchten ihren Horizont erweitern und mitreden können.
- **Kontaktmotive:**
Die Teilnehmer möchten andere Leute mit ähnlichen Aufgaben kennenlernen und Erfahrungen austauschen.
- **Freizeitmotive:**
Die Teilnehmer möchten sich ein paar schöne Tage machen.

Vielleicht ist aber auch der einzige Grund für die Teilnahme, dass der Teilnehmer von seinem Vorgesetzten geschickt wurde. Bei solch einer *extrinsischen Motivation* steht nicht der Lerngegenstand im Mittelpunkt, sondern das, was der Teilnehmer erreichen kann, wenn er das Seminar absolviert hat. Das Seminar ist sozusagen die Brücke, die zum Ziel führt. Er lernt, um gute Noten, eine gute Bewertung oder finanzielle Vorteile zu erreichen oder um an Ansehen zu gewinnen, andere zu beeindrucken oder nicht zu enttäuschen. Zu dieser Gruppe gehören meist Teilnehmer, die nicht selbst entschieden haben, an dem Seminar teilzunehmen.

**Extrinsische
Motivation**

Problematisch können allerdings auch übermotivierte Teilnehmer sein. Denn auch sie sind schnell enttäuscht, wenn und weil man nicht ihren Wünschen entsprechend auf sie eingehen kann. Deshalb gilt: Je höher die Motivation, desto höher oft auch die Erwartungen, desto größer aber auch die Frustration, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden.

Ohne die Lernbedürfnisse der Teilnehmer zu kennen und zu berücksichtigen, muss jedes Seminar Stückwerk bleiben. Und weil Unzufriedenheit und damit potenziell Schwierigkeiten im Seminar vorprogrammiert sind, wenn Sie zu wenig auf die Bedürfnisse der Teilnehmer eingehen, müssen Sie versuchen, diese Informationen zu ermitteln. Je früher Ihnen das gelingt, desto besser. Am besten ist es natürlich, schon vor der Schulung die Bedürfnisse der Teilnehmer möglichst genau zu kennen. Ideal ist es, wenn Sie bereits vorab persönlichen Kontakt mit den Teilnehmern aufnehmen können. Das stellt in der Regel leider die Ausnahme dar. Der Aufwand ist sehr hoch.

**Lernbedürfnisse
kennen und
integrieren**