

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Blended Learning; Lernen; Messer, Barbara; Mikrotraining; Online-Training; Training; Weiterbildung

## Ohhh statt Ähhh

Ein Interview mit Barbara Messer über Online- und Mikrotrainings, Blended Learning und die Zukunft der Weiterbildung

Unser Gehirn braucht zum Lernen Abwechslung, Überraschungen, Tempowechsel, Methodenvielfalt. Menschen müssen die Bedeutung eines Themas für sich erkennen. Nur dann sind sie offen für Neues und behalten es im Gedächtnis. Sagt die Weiterbildungsexpertin Barbara Messer. Und fordert andere Trainings. Seit Corona ist dies dringlicher als zuvor schon.



"Mikrotrainings sind ein Format unserer Zeit." Sagt Barbara Messer und plädiert für neue Formate in Training und Weiterbildung.

*Barbara Messer* trainiert und lehrt seit 1996. Sie hält Vorträge, entwickelt Trainings, Workshops und Bildungskonzepte, bildet Trainer verschiedener Fachrichtungen aus und publiziert Bücher und Fachartikel zum Thema. In ihrem aktuellen Buch, erschienen vor Corona, fordert sie andere Trainings. Mit den Auswirkungen der Pandemie auf die Formen professioneller Interaktion in Geschäft und Weiterbildung ist dieses Thema noch dringlicher geworden.

### **Frau Messer, Sie fordern andere Trainings. Blöd gefragt: Taugen die alten Formate nicht mehr?**

Viele der bisherigen Formate für Training und Weiterbildung sind vorhersehbar und langatmig. Es passiert nichts wirklich Spannendes. Präsenzseminare folgen meist einem immer wiederkehrenden Muster: Trainer stellt sich und den Ablauf vor; Teilnehmer stellen sich vor; Erwartungen werden abgefragt; das Organisatorische wird besprochen – und wenn dann inmitten des Stuhlkreises noch der Beamer thront, dann vergehen Lernfreude und Neugier recht schnell, denn es wird ja wohl wie immer. So sah es zumindest – vor Corona – in den üblichen Präsenztrainings aus. Aber auch in Online-Seminaren dominieren langatmige Präsentationen und Vorträge. Schlimmstenfalls werden Folien vorgelesen oder der/die Vortragende spricht einfach frontal in die Kamera. Dabei lässt die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden schon nach kurzer Zeit nach. Vor allem, wenn schnell, monoton oder mit zahlreichen Ähhhs gesprochen wird.

**Langeweile killt die Aufmerksamkeit!**

Unser Gehirn braucht zum Lernen Abwechslung, Überraschungen, Tempowechsel, Methoden-  
vielfalt. Wir Menschen müssen die Relevanz des Themas für uns erkennen. Dann sind wir offen  
für den Inhalt und merken uns diesen leichter. Das gilt beruflich wie auch privat. Aus diesem  
Grund ist es unerlässlich, Informationen und Inhalte absolut interessant und spannend aufzu-  
bereiten oder erfahrbar zu machen.

**Warum werden die üblichen Trainingsformate dann kaum infrage gestellt?**

Vermutlich weil es Mut kostet, Bestehendes infrage zu stellen. Das gilt auch für die üblichen  
Trainingsformate. Wenn etwas gut läuft, muss es ja nicht infrage gestellt werden. Doch Wirkung  
und Erfolg von Trainings und Weiterbildungskonzepten zu messen, ist sehr komplex und indivi-  
duell. Lernziele zu definieren, sie nach den individuellen Erfordernissen auszurichten und das  
Ergebnis zu überprüfen, verlangt eine hohe Kenntnis. Einkäufer von Trainings sind hier meist  
überfordert. Und Personalabteilungen entscheiden eher nach der Höhe des Trainerhonorars als  
nach Güte und Qualität.

Hinzu kommt: Bisher war das Budget da, und es war normal, drei Tage zu einer Schulung zu  
fahren. Viele externe Trainer haben zudem meist auch nur eine Langversion angeboten. Nicht  
zuletzt ist das Honorar für drei Tage lukrativer als für nur einen halben Tag. Zudem erfordern  
kürzere Formate weitaus mehr Planung, Effizienz und Vorbereitung.

Für viele Kunden ist es außerdem gar nicht sinnvoll, Trainings zu verkürzen. Um eine Rezerti-  
fizierung zu erhalten, müssen bestimmte Mindeststunden an Fortbildung gewährleistet werden.  
Es ging da also eher um Masse statt um Klasse. Deshalb waren Mikrotrainings oder Halbtages-  
trainings bislang in den meisten Branchen eher selten.

**Die Coronakrise hat massive Veränderungen im Arbeitsalltag vieler Unternehmen und  
Mitarbeiter gebracht: Homeoffice, Online-Meetings, virtuelle Zusammenarbeit. Haben  
sich die Krise und dieser Digitalisierungsschub auf Seminare und Weiterbildungen und  
die Formatfrage ausgewirkt?**

Ja, unbedingt. Viele Unternehmen wünschen sich derzeit eine Umstellung von Präsenz auf  
online. Dabei gehen sie davon aus, dass dies ohne großen Aufwand geschehen kann. Ihre  
Vorstellung ist oft, dass der Trainer statt im Präsenztraining vorne vor der Gruppe nun im  
virtuellen Raum steht. Doch Online-Lernangebote zu entwickeln und zu erstellen ist weitaus  
komplexer und umfangreicher als bei einem Präsenztraining. Der Lernstoff respektive Inhalt  
braucht eine intensive Aufbereitung. Das stellt noch einmal ganz andere Anforderungen und  
erfordert weitergehende Kompetenzen. Online bedeutet nicht nur unterschiedliche Plattformen  
zu bedienen und technische Tools für virtuelle Meetings zu beherrschen. Der Inhalt soll ja nicht  
einfach als PowerPoint-Präsentation abgespult werden. Sondern er soll interessant aufbereitet  
werden, sodass er für die Teilnehmenden relevant ist und einen hochwertigen Transfer und  
nachhaltigen Nutzen verspricht.

Dazu gehört die Auseinandersetzung mit kreativen Präsentationsformen, mit interaktiven Grup-  
penarbeiten und mit Lerntools, die motivierend sind. Die Umstellung einer Präsenzveranstaltung  
auf ein Online-Event ist sehr komplex und erfordert eine genaue Seminarplanung.

**Zurück zu den Formaten. Gibt es Anforderungen, für die lange Formate nach wie vor  
passen?**

Meines Erachtens fordern bestimmte Themen eine eingehendere Auseinandersetzung, brau-  
chen also auch einen längeren Zeitraum, um sich tiefer auf das Thema, die auf eigene Ein-  
stellung und sein Verhalten einzulassen. Zum Beispiel Themen wie Selbstführung und Führung,  
Resilienz und Toleranz oder Umgang mit Menschen mit Demenz. Das bedeutet aber nicht, dass  
solche langen Formate alle in Präsenz durchgeführt werden müssten. Auf den Bedarf des Kun-  
den zugeschnittene Blended-Learning-Angebote sind für mich zukünftig die Variante der Wahl.  
Das bedeutet, dass maßgeschneiderte Online-Schulungen, virtuelle Meetings und deutlich

kürzere Präsenzteile miteinander kombiniert werden. Online-Ergänzungen verbessern zudem ein nachhaltiges Lernergebnis, gerade dann, wenn sie interessant und interaktiv gestaltet sind. Auch komplexe Ausbildungen und vor allem solche mit einem hohen Anteil von Selbstreflexion lassen sich nicht auf Mikrotrainings verkürzen. Aber auch sie können als Blended-Learning-Formate aufbereitet werden. So muss nicht eine womöglich heterogene Teilnehmergruppe die ganz Zeit gemeinsam im Seminar sein.

**Andersherum gefragt: Für welche Anforderungen braucht es neue kurze Formate?**

Da Fachwissen auch in kleinen Lerneinheiten aufbereitet und bearbeitet werden kann, ist es möglich, Mitarbeitenden flexible Fortbildungen anzubieten. Solche kurzen Formate lassen sich einfach in den Arbeitsalltag integrieren, erfordern aber eben auch, dass sie hochwertig aufbereitet werden, thematisch also schnell zum Punkt kommen.

Möglich sind beispielsweise auch wiederkehrende Fortbildungen, die eher den Charakter von Auffrischungen haben. Die also Neuerungen vorstellen, bestimmte Teambuildingmaßnahmen zum Beispiel, und auf vorhandenem Wissen aufbauen. Dazu muss das Training auch nicht bei null anfangen, sondern es geht um Impulse oder Nuggets, die dann unmittelbar umgesetzt werden sollten. Diese Angebote können zu einem großen Teil auch virtuell und online aufbereitet werden.

**Mikrotrainings, Lernnuggets. Was genau verstehen Sie darunter?**

Es gibt unterschiedliche Definitionen, aber alle sprechen von kurzen Formaten. Lernnuggets sind kurze Fünf- bis Zehn-Minuten-Einheiten, manche meinen auch 15, 30 oder 60 Minuten. Alltagspraktisch gehören für mich auch Halbtagsstrainings dazu. Letztere sind schnell und einfach in den Alltag zu integrieren und ermöglichen zugleich einen tieferen Einstieg ins Thema. Mikrotrainings sind off- und online sehr sinnvoll. Sie können auch Teil einer größeren Trainingskonzeption sein.

**Welche Vorteile haben diese Mikroformate?**

Da lassen sich mehrere anführen. Zum einen binden Mikroformate wenig Zeit, entsprechen dem schnelllebigen Charakter unserer Gegenwart und sind einfach zu integrieren. Der Workload heute nimmt zu, da fällt es oft schwer, dass Mitarbeitende sich über mehrere Tage zur Weiterbildung rausziehen. Auch die Akzeptanz kürzerer Formate ist nach meiner Erfahrung sehr gut.

Zweitens ist die Aufmerksamkeitsspanne oft verkürzt, denn viele Menschen sind schnelle, kurze Formate gewohnt: Hier mal ein Post oder ein Blick auf den Instagram-Account, die "Tagesschau in 100 Sekunden", die Suche bei YouTube, TikTok et cetera – die Schnelllebigkeit unserer Wissens- und Informationskultur trägt zur Verbreitung von Mikrotrainings bei.

Kleine Wissenshappen können (drittens) gut verdaulich sein, ohne dabei an inhaltlicher Tiefe zu verlieren. Ganz im Gegenteil, wenn sie spannend und wirksam aufbereitet sind, sind sie oft wirksamer als lange Sessions.

Nicht zuletzt kann ein Trainer, eine Trainerin in kurzer Zeit viele Personen beziehungsweise ausbilden. So erreichen Teams in kurzer Zeit den gleichen Ausbildungsstand.

Und letzten Endes können die kleinen Formate auch finanziell günstiger sein.

Kurzum, sie sind ein Format unserer Zeit.

**Sie haben vorhin gesagt, die Inhalte müssten aufbereitet, inszeniert und verdichtet werden. Um das zu konkretisieren: Welche Anforderungen stellen sich bei der Konzeption eines Mikrotrainings konkret an die Aufbereitung der Inhalte?**

Die Kombination aus Lernzieldefinition und der Auswahl der entsprechenden Methoden ist ein Hauptkriterium für den Erfolg von Mikrotrainings. Eine simple Aneinanderreihung von Folien mit PowerPoint oder ein Kurzvortrag über die Köpfe der Teilnehmenden hinweg werden keine nachhaltige Wirkung erreichen.

Lined area for handwritten notes, consisting of horizontal dashed lines.

Für eine kurze Trainingssequenz muss der Trainer, die Trainerin aus der eigenen Erfahrung heraus entscheiden, was die Kernbotschaft ist, und diese dann so inszenieren, dass sie in Erinnerung bleibt ...

**Wie schafft sie das, in Erinnerung zu bleiben?**

Indem sie etwas in den Teilnehmenden bewirkt. Der Hirnforscher Gerhard Roth spricht von "emotionalem Aufruhr", den es braucht, um neue Gedankenautobahnen zu ermöglichen. Das heißt: Wir Trainer müssen bei unseren Teilnehmenden eine emotionale Berührung erreichen, dann bleibt der Inhalt in Erinnerung oder löst etwas in ihnen aus, das sogar zu einer Verhaltensänderung führen kann. Dazu müssen wir sie inspirieren und tiefer ansprechen. Das kann durch Storytelling gelingen und auch durch Überraschungen, die wir schaffen. Indem wir eine Botschaft, einen Inhalt eben inszenieren, statt ihn vorzutragen. Indem wir Erlebnisse schaffen, Selbsterfahrungen ermöglichen. Dazu können aber auch kleine Aktivitäten gehören, wie eine Inhaltspräsentation, bei der zum Beispiel übertrieben agiert wird.

Das gilt für längere Trainingsformate übrigens auch. Bei Mikrotrainings ist die Konsequenz, wenn das nicht gelingt, allerdings umso schwerwiegender. Denn es gibt keine nächste Stunde, in der wir einen Schnitzer ausgleichen oder eine Lerneinheit nochmals hochnehmen könnten. Deshalb beinhaltet die Aufbereitung von Inhalten für kurze Trainingsformate eine hohe Anforderung, für die es wirklich Expertinnen und Experten als Trainer braucht!

**Sie schreiben, einen Trainer müsse interessieren, wie die Menschen das Gelernte etablieren und damit ihre Arbeit transformieren. Er oder sie muss also wissen, wie die konkrete Arbeit der Teilnehmenden beschaffen ist?**

Meiner Meinung nach, ja – zumindest in groben Zügen. Es ist wichtig, sich in die Situation der Teilnehmenden hineinzusetzen und auch das eigene Vorgehen als Trainer aus ihrer Sicht einschätzen zu können. Trainerinnen und Trainer brauchen "Stallgeruch", um glaubwürdig zu sein. Das ist ein Grund, warum ich immer wieder dafür plädiere, dass Bildung Chefsache sein sollte. Das bedeutet, dass ein Trainer, eine Trainerin nicht ausschließlich mit der Personalabteilung kommunizieren sollte, sondern auch mit der Unternehmensleitung. Diese sollte zumindest bei größeren Trainingsmaßnahmen mit den Trainern abstimmen, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll – soweit das in der heutigen VUCA-Zeit möglich ist zumindest. Aber die Richtung der Transformation sollte ableitbar sein.

Hinzu kommt, dass die Teilnehmenden daheim in ihren Organisationen meist ganz unterschiedliche Bedingungen haben, um die Erfahrungen und Erkenntnisse des Trainings in den Alltag zu transferieren. Auch darüber sollte ein Trainer, eine Trainerin informiert sein, um so passende Anregungen für den Transfer geben zu können.

Aus diesem Grund ist es meines Erachtens sinnvoll, diesen "Stallgeruch" zu haben, also die spezifischen Bedingungen einer Branche zu kennen und eine gewisse Vorstellung zu haben, wie der Alltag der Teilnehmenden aussieht.

**Andere Trainings – sehen Sie die Branche auf dem Weg dorthin?**

Im Moment boomen die Online-Angebote und virtuellen Meetings, doch stellt sich die wahre Qualität eines solchen Angebotes oft erst hinterher raus. Einen positiven Aspekt der aktuellen Veränderungen sehe ich darin, dass die Relevanz von Trainingsmaßnahmen neu reflektiert wird. Die Zukunft der innerbetrieblichen Weiterbildung wird meines Erachtens Blended Learning sein. Dazu braucht es neue Ausbildungen, denn viele der derzeitigen Ausbildungen für Online-Trainer reichen nicht aus, die Trainer zu befähigen, zu entscheiden, welcher Teil eines Trainings in Präsenz und welcher als Online-Angebot durchgeführt werden kann.

**Welche Perspektiven sehen Sie für die Zukunft der Weiterbildung allgemein?**

Durch die Covid-19-Pandemie wird sich die wirtschaftliche Situation in Deutschland und Europa verändern. Dies wird Folgen für die Weiterbildung haben. Ich gehe davon aus, dass die Weiterentwicklung unserer Zukunftsfähigkeiten – wie die "4 K", also Kreativität, Kritisches Denken,

Lined writing area with horizontal dotted lines for notes.

Kooperation und Kommunikation und weiter gefasst Ambiguitätstoleranz, Resilienz, ethisches Be-usstsein und Selbstführung – zunehmend wichtiger werden. Hier gibt es enormen Schulungsbedarf. Das aber verlangt geeignete Expertinnen und Experten als Trainer. Zudem werden viele Berufe ganz oder teilweise wegfallen, weil künstliche Intelligenzen sie objektiver und genauer ausführen können – das betrifft sogar Lehrer, Pflegekräfte und andere Berufsgruppen. Das wird die Bildung massiv verändern.

Interview: *Winfried Kretschmer* ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX. Das Interview haben wir schriftlich in einer Frage- und einer Nachfragerunde geführt.



**Barbara Messer:**  
*Wir brauchen andere Trainings!.*  
*Wie wir Menschen in Unternehmen weiterbilden können.*  
GABAL Verlag, Offenbach 2019,  
200 Seiten, 29.90 Euro (D),  
ISBN 978-3-86936-936-5



**Barbara Messer:**  
*Inhalte merk-würdig vermitteln.*  
*66 Methoden, die den Merkfaktor erhöhen.*  
Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2020,  
408 Seiten, 44.95 Euro (D),  
ISBN 978-3-407-36730-3

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the right side of the page.