**Der Weg vom Trainierenden zum/zur Organisationsentwickler:in –**

**nicht nur hilfreich, sondern notwendig**

Trainer:innen werden gerufen, um Probleme zu lösen. In der Medizin würde man sagen: „Um Symptome zu behandeln“. Bekanntermaßen sind Ärzte und Ärztinnen Profis in ihrem Fachgebiet, wenn sie es schaffen, nicht nur Beschwerden zu lindern, sondern die Ursache des gesundheitlichen Übels zu diagnostizieren und erfolgreich zu therapieren. Genauso verhält es sich mit Trainer:innen in Unternehmen: Im besten Fall sind sie Expert:innen in ihrem Fachgebiet.

Wenn Menschen „mit Schmerzen in ihre Sprechstunde“ kommen, sollten sie nicht nur die Symptome lindern, sondern durch gezielte Strategien verhindern, dass Probleme überhaupt entstehen. Nur zu trainieren oder zu beraten, reicht heute nicht mehr aus, um nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Aktuell verändern sich die Werte der Menschen, ebenso die Unternehmenskultur, die Gesellschaft und damit der Markt. Das erfordert ein Umdenken, eine neue Form des Arbeitens, Lernens und Führens – und damit auch eine neue Form des Trainierens oder Beratens. Unternehmen brauchen nicht mehr die „allwissenden“ Trainer:innen oder Berater:innen. Sie brauchen Entwicklungspartner:innen und -begleiter:innen oder neudeutsch: Facilitators!

**Die neue Arbeitswelt erfordert systemische Veränderungen!**

Lange Zeit lag der Fokus auf der klassischen Ausbildung von Weiterbildner:innen. Weiterbildungsprofis haben viele Jahre „im traditionellen Sinne“ in Unternehmen trainiert, gecoacht und beraten. Doch mehr und mehr stellte sich heraus: „Never send back a changed person in an unchanged company.“ Konflikte drohen, wenn sich einzelne Menschen verändern (wollen oder müssen), sie jedoch im alten Umfeld immer wieder vor die gleichen Wände (oder Vorgesetzten) laufen. Zukünftig wird die Lösung darin liegen, ganze Systeme und nicht mehr nur einzelne Menschen zu verändern. Das klingt wie ein Wonderland für Unternehmensberater:innen und ein Niemandsland für Trainer:innen. Aber nein: Es ist eine Chance für *alle* Weiterbildner:innen.

**Vom Trainierenden zum Begleitenden!**

Die klassischen Formen des Trainierens stoßen in diesen Tagen und erst recht in der Zukunft an ihre Grenzen. Veränderung hat mit Lernen zu tun. Eben dieses Lernen erfordert einen Paradigmenwechsel. Früher funktionierte Lernen durch Instruktion: „Ich zeige Dir, wie es richtig geht, denn ich kann es besser als Du.“ Als die Aufgaben komplexer wurden und immer mehr Expertise gefragt war, folgte der Modus: „Ich trainiere Dich als Expert:in, denn Du kannst es besser als ich.“ Heute gibt es nicht mehr den einen richtigen Weg, wir lernen durch gemeinsames Ausprobieren.

Wenn sich die Spirale der Dynaxität (Dynamik und Komplexität) weiter so schnell dreht, wird der erfolgversprechendste Modus am ehesten der kollaborative sein. Das bedeutet, dass es nicht mehr richtig und falsch geben wird. Stattdessen wird der Trainierende ein Begleiter und Facilitator sein, der Kund:innen die Möglichkeiten gibt, den für ihn richtigen Weg zu finden. Trainer:innen trainieren bald nicht mehr, Trainer:innen begleiten. Der wissende Gott am Flipchart wird somit zum neugierigen Supporter bzw. zur neugierigen Supporterin – ohne edlen Moderationskoffer als Statussymbol.



**New Work braucht New Learning: Fünf kreative Formate, die jeder Trainer, jede Trainerin kennen sollte**

Neues Lernen im Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn das Lerndesign den Persönlichkeiten der Lernenden entspricht. Als Erstes gilt also, die Bedürfnisse, Werte und Erwartungen der Teilnehmenden zu evaluieren – und dann individuelle Trainings zu entwickeln, in denen Kollaboration und Selbstbestimmung im Mittelpunkt stehen. Die Möglichkeiten und Methoden sind vielfältig. Hier fünf Anregungen für die Konzeption eines New Learning-Angebots:

1. ***BarCamp***

Ein BarCamp ist eine Konferenz oder Tagung, dessen Inhalte und Ablauf von den Teilnehmenden zu Beginn der Tagung gemeinsam entwickelt und im weiteren Verlauf ausgestaltet werden. BarCamps dienen dem inhaltlichen Austausch und der Diskussion, zum Teil können auch konkrete Resultate oder Lösungen erarbeitet werden. In diesem offenen Prozess stehen ausschließlich die Teilnehmenden mit ihren individuellen Themen, Fragen und Beiträgen im Mittelpunkt. Aufgrund ihrer selbstbestimmten und proaktiven Rolle werden die Teil*nehmer:innen* in BarCamps häufig auch Teil*geber:innen* genannt.

1. ***MOOCs***

Die Abkürzung *MOOC* steht für *Massive Open Online Course*, also ein „riesiger offener Onlinekurs“. Diese internetbasierten Fernlehrgänge richten sich an besonders viele Teilnehmende, sind meist kostenlos und offen für alle. Das heißt, es wird komplett auf Zugangs- und Zulassungsbeschränkungen verzichtet. Ihren Ursprung haben *MOOCs* in der Hochschulwelt. Vorlesungen oder Seminare werden auf Video aufgezeichnet und dann online zur Verfügung gestellt. Mittlerweile nutzen auch immer mehr Unternehmen, wie Credit Suisse, Telekom, SAP oder Audi, *Corporate MOOCs* für die interne Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden.

Ein gutes *Corporate MOOC* besteht meist aus Vorträgen oder Vorlesungen von Expert:innen zu einem bestimmten Thema. Diese werden auf Video aufgezeichnet und den Mitarbeitenden online bzw. im Intranet zur Verfügung gestellt. Ergänzend erhalten sie weitere Lernmaterialien und -tools wie Studienhefte, Übungen, Quiz usw. zur Vor- und Nachbereitung. Darüber hinaus können sie sich in Online-Communities oder Chats untereinander oder mit den Expert:innen der Vorträge über die Lerninhalte austauschen.

1. ***Working Out Loud***

Working out Loud basiert auf der Idee des IT-Spezialisten Bryce Williams. In seinem Blogpost „When will we Work Out Loud? Soon!“ aus dem Jahr 2010 definiert er Working Out Loud (WOL) in einer klaren Formel:

**Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work**

Das Erfolgsrezept dahinter: Wenn jeder Einzelne alle anderen an seiner Arbeits-, Erfahrungs- und Gedankenwelt teilhaben lässt, lernen dabei alle Beteiligten und werden besser. Soziale Netzwerke und Kollaborationsumgebungen helfen dabei, sich aktiv in den Prozess einzubringen. Nach dem Prinzip „Sharing is caring“ ist WOL damit eine hoch kooperative Methode, um Beziehungen aufzubauen, die dabei helfen, ein Ziel zu erreichen, eine Fähigkeit zu entwickeln oder ein neues Thema zu entdecken.

Die WOL-Methode wurde von John Stepper weiterentwickelt und für Unternehmen nutzbar gemacht. Fünf Aspekte bilden den Kern von Working Out Loud:

1. Beziehungen (Relationships)
2. Großzügigkeit (Generosity)
3. Sichtbare Arbeit (Visible Work)
4. Zielgerichtetes Verhalten (Purposeful Discovery)
5. Wachstumsorientiertes Denken (Growth Mindset)

Zumeist bildet ein zwölfwöchiges Programm (der sogenannte WOL-Circle) den Rahmen, in dem meist vier bis fünf Personen selbstbestimmt verschiedene Übungen (die Circle-Guides) durchlaufen und sich gegenseitig dabei unterstützen, ein selbstgestecktes Ziel zu erreichen.

***4. Design Thinking***

Das [Lösen von Problemen](https://de.wikipedia.org/wiki/Probleml%C3%B6sen) oder die Entwicklung [neuer Ideen](https://de.wikipedia.org/wiki/Innovation) sind häufig das Ziel von Design-Thinking-Workshops. Dabei wird insbesondere die Kund:innen- oder Nutzer:innensicht in den Mittelpunkt gestellt, die sogenannte Customer Centricity. Die klassischen Phasen sind:

1. Problem verstehen und definieren
2. Kunden-/Nutzerbedürfnisse beobachten und verstehen
3. Standpunkt entwickeln
4. Brainstorming
5. Prototyp entwickeln
6. Testen und durch Feedback optimieren

***5. Learning Journey***

Unter Learning Journey verstehen wir eine „Lern-Reise zur Kundin, zum Kunden“. Besuche bei Start-ups, Konzernen, KMU oder NGO (Non-Governmental Organisations) geben den Lernenden konkrete und interaktive Einblicke in die Praxis – häufig in kleinen Gruppen und professionell vor- und nachbereitet. Sie erhalten authentische Erfahrungsberichte und tauschen sich vor Ort mit Expert:innen und Betroffenen aus. Zumeist stehen Themen, wie Agilität, New Work oder Change-Prozesse im Mittelpunkt.

Das Fazit: Gehen Sie mit der Zeit, sonst müssen Sie mit der Zeit gehen. Wenn sich Menschen, Systeme, Märkte und Werte ändern, dann müssen sich nicht nur Trainingsangebote, sondern auch Lernformate ändern. Wie ist das bei Ihnen? Trainieren Sie noch oder entwickeln Sie schon? Was brauchen Ihre Kunden? Was wünschen sie sich von Ihnen? Analysieren Sie die Lernbedürfnisse Ihrer Kund:innen und finden Sie eine persönliche Antwort, indem Sie Symptome analysieren und einen individuellen Behandlungsplan erstellen. Und dann packen Sie das Übel an der Wurzel!

**Autoren**

**Markus Brand** ist Gründer und Leiter des *Instituts für Persönlichkeit (Link auf:* <https://www.institut-fuer-persoenlichkeit.de/team/>. Als Diplom-Psychologe, Managementtrainer, Coach, Autor und Speaker hat er umfangreiche Coachingausbildungen, u. a. in systemischer Transaktionsanalyse und lösungsfokussierter Kommunikation. Er ist zertifiziert für die Arbeit mit zahlreichen diagnostischen Instrumenten und bildet als einer der erfahrensten Experten weltweit auch andere interessierte Menschen für das Reiss Motivation Profile® und die 9 Levels of Value Systems® aus.

**Jan Foelsing** ist Gründer des *Learning Development Institutes* (Link auf <https://learningdevelopment.institute/home/>) und Autor des Buches „New Work braucht New Learning“. Von 2013 bis 2021 erforschte er an der Hochschule Pforzheim moderne Lernformate sowie digital gestützte Zusammenarbeitstools als kollaborative Lernumgebungen. Zudem ist er seit 2014 als freier Berater und Speaker unterwegs sowie im Start-up-Bereich aktiv. Das eLearning Journal bezeichnet ihn als *Bildungsvisionär oder Edu Punk*.

Das **Institut für Persönlichkeit** ist frisch ausgezeichneter **Preisträger des Europäischen Trainingspreis 2021 des BDVT** in der Kategorie "New Learning". Das neue Programm *"up/SKILL – vom Trainer und Coach zum Organisationsentwickler"* war gleich zweimal nominiert. Auch in der Kategorie "New Facilitation" kürte die Jury die innovative OE-Ausbildung zum "Ausgezeichneten Finalisten". Bereits 2018 gewann das Institut für Persönlichkeit mit seinem Auftraggeber, der BPW Bergische Achsen KG, den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Gold für die Konzeption und Durchführung eines zweijährigen Talentprogramms.