

**BARBARA MESSER**

**WIR  
BRAUCHEN  
ANDERE  
TRAININGS!**

**WIE WIR MENSCHEN IN UNTERNEHMEN  
WEITERBILDEN KÖNNEN**

**GABAL**

Barbara Messer

**Wir brauchen andere Trainings!**



Barbara Messer

**WIR BRAUCHEN  
ANDERE  
TRAININGS!**

Wie wir Menschen in Unternehmen  
weiterbilden können

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

#### 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 978-3-86936-936-5

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt am Main | [www.druckreif-rock.de](http://www.druckreif-rock.de)

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Autorenfoto: Henrik Pfeifer

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Wir drucken in Deutschland!

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

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

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



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Um was geht es? Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2 Was braucht es? Die Thesen</b>	<b>13</b>
Wir brauchen andere Settings und Methoden	15
Wir brauchen mehr Mut in den Unternehmen	19
Wir brauchen Persönlichkeiten als Trainer	20
Wir brauchen Befruchtungsmomente	21
Wir brauchen persönliche Transformation	23
<b>3 Wo stehen wir? Aktuelle Trends und Herausforderungen</b>	<b>26</b>
Future Skills	26
Führung neu leben	29
Den Change leben	35
Lernen neu leben	38
Weiterbildung neu leben	44
<b>4 Wie lernen wir? Wissenschaftlicher Hintergrund</b>	<b>48</b>
Die Kompetenzstufen des Lernens	48
Neurobiologische Grundlagen des Lernens	51
Blended Learning als übergreifendes Konzept	58
Adaptives Lernen statt Gießkanne	64
<b>5 Was können wir machen? Das andere Training</b>	<b>68</b>
Grundprinzipien eines Bildungskonzeptes	68
Anforderungen an Trainings und andere Bildungsformate	81
Was ist was? Die verschiedenen Formate	91
Die verschiedenen Arten von Methoden	93
Flotte Formate statt drei Tage Trainingsmarathon: Mikrotrainings	100
<b>6 Wer kann das machen? Die Trainerpersönlichkeit</b>	<b>108</b>
Trainerkompetenzen	112
Raum für Neues schaffen	116
Worauf Sie bei der Trainerauswahl achten sollten	119

<b>7 Wie planen wir das? Das Trainingsdesign</b>	<b>123</b>
Den Trainingsbedarf erheben	124
Lernziele definieren	129
Inhalte strukturieren	134
Die Trainingsdramaturgie oder: Der rote Faden	139
Checkliste der Rahmenbedingungen	143
Checkliste für die mentale Vorbereitung	145
<b>8 Wie machen wir das? Vom Ziel zum Inhalt</b>	<b>147</b>
Die Methoden	149
Befruchtungsmomente	162
Konkretes Beispiel eines Mikrotrainings	168
Konkretes Beispiel eines Präsenztrainings	175
<b>Anhang</b>	
Quellen und Anmerkungen	187
Literatur	192
Danke	194
Stichwortverzeichnis	196
Über die Autorin	200



## Um was geht es? Einleitung

*»Als Hirnforscher muss ich sagen: Dass wir für Geld arbeiten, war die dümmste Idee, die wir in unserer Menschheitsgeschichte entwickeln konnten.«<sup>1</sup>*

GERALD HÜTHER

---

»New Training«. Oder: »New Learning«. Irgendetwas mit New oder agil oder 0. Oder X. So müsste es eigentlich heißen, dieses Buch. Unsere Arbeitswelt wandelt sich enorm – also sollte sich auch die interne Weiterbildung in den Unternehmen wandeln. Die **Digitalisierung** verändert tagtäglich unser (Arbeits-)Leben und damit auch die Bildungs- und Lernmöglichkeiten. In den Unternehmen bilden wir Menschen aus, ohne konkret zu wissen, wie ihr Arbeitsplatz in nur wenigen Jahren aussehen wird. Das Wissen wandelt sich gefühlt minutenschnell – herkömmliche Bildungs- und Trainingskonzepte sind zu langsam und werden (hoffentlich) von individuellen Bildungskonzepten abgelöst: maßgeschneidert, gegebenenfalls adaptiv, leichtfüßig und nutzerfreundlich, motivierend, ökonomisch, flexibel.

Auch unsere Gesellschaft ist Veränderungen unterworfen – die individuelle Persönlichkeitsentwicklung wird immer wichtiger. Die meisten klassischen Bildungskonzepte sind dafür jedoch ungeeignet: Sie bilden keine klugen, erfahrenen, zur Selbstreflexion fähigen Menschen aus und weiter. Die Fehler der schulischen Bildung werden in der betrieblichen Bildung oft genug weitergeführt. Das Fachwissen, auf dessen Vermittlung sich die Schule bislang konzentriert hat, ist, überspitzt gesagt, passé. Schließlich können wir doch alles googeln – und tun das auch. Aber: Sind die wesentlichen Antworten auf das Leben tatsächlich in den Suchmaschinen zu finden?



Schließlich sollte doch etwas hängen bleiben – ein Wissen, das sofort wieder vergessen wird, bringt uns nicht weiter. Ergo: Wir benötigen Wissen, das wir so verinnerlicht haben, dass es uns zur Verfügung steht, wenn wir es brauchen.

Dieses Buch will Ihnen neue Antworten auf viele der Fragen geben, die mit dem viel beschworenen Wandel einhergehen. Und es stellt das Bisherige kühn infrage. Es gibt Ihnen das nötige Werkzeug an die Hand, das Sie für das aufregende Thema Weiterbildung in Ihrem Unternehmen brauchen. Sie dürfen also weiter wandeln, die Ärmel hochkrepeln und nach vorne schauen.

Sie werden beim Lesen (und sicherlich in Ihrem Arbeitsalltag) auf viele Stichworte aus der neuen Arbeitswelt stoßen: New Work, New Learning, Working Out Loud (WOL), der Upstalsboom Weg, agiles Arbeiten, Corporate Learning & Co. Immer klingt es nach Veränderung und Neuem. Der Wendepunkt zu diesen neuen Arbeitskonzepten liegt bereits hinter uns, auch wenn es noch nicht alle bemerkt haben. Wir können nur so weit sehen, wie wir den Kopf heben können. Alles, was diese neue VUCA-Welt angeht, können wir nicht erkennen und vor allem nicht beurteilen.

**VUCA** – das steht für **Volatilität** (Unbeständigkeit), **Unsicherheit**, **Complexity** (Komplexität) und **Ambiguität** (Mehrdeutigkeit). Dabei ist eines ganz sicher: »Die Ungewissheit (Unplanbarkeit) ist die stärkste Gewissheit, und so langsam wie jetzt wird die Entwicklung wohl nie wieder sein!«<sup>2</sup>

Dieses Buch will provozieren, es will eine Wende einläuten, den Weg bereiten und alles durcheinanderbringen. Disruption, das Zerschlagen des Bisherigen, ist nicht umsonst ein zentraler Begriff unserer Zeit. Er gilt auch für die recht behäbige Trainingswelt, in der Überflüssiges wegfallen und das tiefe Anliegen wieder im Mittelpunkt stehen muss. Ohne ein radikales Um- und Andersdenken werden wir nicht weiterkommen. Wir lösen die Probleme, die wir jetzt haben, nicht mit den Mitteln, dem Wissen und der Haltung, mit denen wir sie geschaffen haben.

Trainings, die inhaltlich tagelang an der Oberfläche dümpeln und sich um die allgemeinen Soft-Skill- und Kommunikationsthemen ranken, werden Menschen wohl kaum dazu bringen, grundlegend anders zu denken und zu handeln. Und sie vermitteln auch nicht die Fähigkeiten, die wir in Zukunft immer mehr brauchen werden.

Die Entscheiderinnen und Entscheider in den Unternehmen brau-

chen Ratgeberinnen und Ratgeber\*, die sich in ihren Disziplinen meisterhaft auskennen und wissen, wie das Neue in Form von Bildung ausgerollt werden kann – so, dass es einen Mehrwert hat. Sie sollten uns einen Lern- und Entwicklungsraum ermöglichen, in dem wir neu denken können. Wer als Trainerin oder Trainer so weit kommen möchte, braucht das entsprechende Rollenverständnis, eine Mission, Mut, Wissen und Kompetenz.

Eine Trainingsabteilung, deren Mitarbeiter und vor allem Chefs nur eine punktuelle Wissensübersicht haben und nicht agil sind, darf keinesfalls darüber entscheiden, wie Bildung und Weiterentwicklung im Unternehmen gelebt wird – ihr Horizont ist einfach zu klein.

Menschen zu einem anderen Verhalten zu bewegen und davon zu überzeugen, geschieht nicht durch öde Standardtrainings – es geschieht durch Einsicht, durch intrinsische Motivation. Es braucht eine emotionale Erschütterung – einen Aufruhr. Lernende, die ihre Neugier wiederentdecken, sind Gold wert. Sie bringen dem Unternehmen Wissen und Energie, eine Haltung, die Bisheriges und vor allem Festgefahrener infrage stellt, sie stärken das Unternehmen und sind ein Garant für seine Weiterentwicklung. Doch genau das möchten viele der leider oft sehr behäbigen Personalabteilungen nicht.

Vielleicht bin ich eine Cassandra, die ruft. Doch es fällt mir mit jedem Jahr schwerer, einfach nur zuzuschauen, wie zig Millionen Euro für überflüssige oder unsinnige Bildungsmaßnahmen ausgegeben werden – statt auf einer Ebene zu arbeiten, auf der wirklich etwas Neues vorangebracht wird, zum Beispiel:

- ◆ Eine agile Haltung und eine tief greifende Kooperation
- ◆ Ein wertorientiertes Miteinander
- ◆ Die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die zeitgemäß sind
- ◆ Eine hochwertige Fachlichkeit
- ◆ Die Entwicklung von sinnstiftenden Aufgaben und Aktivitäten
- ◆ Eine Weiterentwicklung, die auch das Gemeinwohl im Blick hat

---

\* In diesem Buch sollen sich alle angesprochen fühlen. Da mir Dogmen fernliegen, habe ich mich für eine spielerische Form des Genderns entschieden. Mal nutze ich die weibliche Form, mal die männliche, mal die allgemeine / neutrale, wenn es sich anbietet – und hoffe auf die gedankliche Flexibilität meiner Leserinnen und Leser!

Dafür braucht es Lehrmeisterinnen, die selbst über all das verfügen, was die Menschen lernen sollen, und die wissen, wie sie diesen Menschen hochkarätige Lernprozesse ermöglichen können. Und es braucht Trainingskonzepte, die Ressourcen bündeln und schonen.

Die Zukunftsfähigkeiten, das sind unter anderem Kreativität, kritisches Denken, Kommunikationsstärke und der Wille zur Kollaboration. Diese vier Fähigkeiten sollen helfen, unsere Ambiguitätstoleranz zu stärken – und die braucht es, um mit den vielen Unterschiedlichkeiten der Menschen (z. B. auf der kulturellen Ebene), mit denen wir zusammenleben und -arbeiten, zurechtzukommen.

Wichtig ist meiner Meinung nach außerdem die Sensibilität, die persönliche Durchlässigkeit. Und es geht auch um eine Sicht auf die Zusammenhänge und Werte: Wenn wir es nicht schaffen, dort hinzuschauen, wo die Menschen das ausbaden, was wir verursachen, dann fehlt es an globalem Denken und Verantwortungsbewusstsein. Wir müssen uns berühren lassen von dem, was wir »anrichten«, aber natürlich auch von den positiven Auswirkungen unseres Tuns und Wirkens.

Wir brauchen die Fähigkeit zu kollaborieren, denn je größer die wechselseitigen Abhängigkeiten auf dieser Welt sind, desto wichtiger ist die Zusammenarbeit zwischen uns Menschen und Völkern. Wertvolle Ideen und Innovationen entstehen nicht mehr allein am Schreibtisch, im Bastelkeller oder in der berüchtigten Garage, sie profitieren von vernetztem Wissen. Im Idealfall kommen wir zu einem ethischen Bewusstsein, wie es Gerald Hüther einmal beschrieben hat: »Wir müssen Formen finden, wie wir unser Zusammenleben so organisieren, dass wir nicht mehr so viel Energie verbrauchen, dass wir endlich die Ressourcen dieser Erde zu schätzen wissen und dass wir die Vielfalt des Lebendigen wieder wahren.«<sup>3</sup>

Wie kann eine solche Haltung in die Welt der Unternehmen Einlass finden? Das, was bisher Training hieß, bietet dafür wertvolle Möglichkeiten: Einflüsse von außen, Weiterentwicklung, Perspektivenwechsel, Inspiration. Neue Räume und Formen der Begegnung.

Dafür brauchen wir besondere Menschen: Menschen, die uns als Modell oder besser Vorbild dienen, wie das gelingen kann, und die uns eben jene Fähigkeiten zeigen und vorleben, die wir jetzt und zukünftig brauchen. Wir brauchen besondere Momente, Zeiten und Ereignisse während der Veränderung eines Unternehmens, die alles zum Drehen bringen. Und wir brauchen Bildungskonzepte, die punktgenau

das ermöglichen, was gebraucht wird. Dazu gehören auch diese Magic Moments – Ereignisse, die alle Beteiligten mitnehmen, emotionale Erschütterungen, die im positiven Sinne Spuren hinterlassen und die der Anfang des Neuen und der Transformation sind.

Ganz klar, solche Veränderungen und Umstrukturierungen der Arbeitswelt ziehen sowohl Hoffnungen als auch Ängste nach sich, denn die Menschen können die Auswirkungen auf sich und ihr Leben noch nicht ausreichend einschätzen. Viele Menschen fragen sich beispielsweise, wie sie die immer weiter verschwimmende Grenze zwischen Arbeit und Privatleben leben können. Und wie kann es gelingen, die Arbeit theoretisch von jedem Ort der Welt aus zu tun?

Auch die Präsenz in den sozialen Medien erschwert eine Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatsphäre, insbesondere dann, wenn die beruflichen und privaten Kanäle auf einem Handy zusammenlaufen. Während sich jemand gerade privat auf seiner Facebook-Seite umschaut, kommen noch E-Mails herein, die beruflicher Natur sind. Es ist schwer, damit einen gesunden Umgang zu finden. Und auch dieser Aspekt hat mit der Qualität der innerbetrieblichen Weiterbildung zu tun: Schließlich sind die persönliche Entwicklung von Menschen, der Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit und eine ausreichende Work-Life-Balance ebenso wichtig wie ihr Fachwissen.

Eines ist sicher: Das Lernen im Unternehmen ist maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens und der Mitarbeitenden. Lernen, Weiterbildung und Weiterentwicklung sind der Motor, um neues Wissen zu erzeugen und zu implementieren, es also nutzbar zu machen. Sie sind die Grundlage für viele Entscheidungen und Verbesserungen und der Quellcode der Kompetenzerweiterung – von Einzelnen, von Teams und dem gesamten Unternehmen.

Lernen als Prinzip und Haltung führt zum Kern persönlicher Weiterentwicklung, dem lebenslangen Lernen. Eine Weiterbildung auf der Höhe der Zeit hat aber natürlich auch rein wirtschaftliche Vorteile: Sie verbessert die Geschäftsergebnisse, steigert und fördert die Effizienz und Produktivität und ermöglicht sprunghafte Wettbewerbsvorteile.

Eine von vielen guten Nachrichten: 60 Prozent aller Mitarbeitenden würden sich gerne mehr weiterbilden – das besagt eine Studie, die die Haufe Akademie mit dem Marktforschungsunternehmen Forsa bei 1018 Angestellten durchgeführt hat. Dabei stehen Seminare und Tagungen hoch im Kurs.<sup>4</sup>

Gerade in herausfordernden Zeiten und schwierigen Bereichen hilft eine moderne Weiterbildung, gute (Geschäfts-)Ergebnisse zu erzielen:

- ◆ Schlüsselpositionen können besser herausgearbeitet, gefördert, entwickelt und gestärkt werden.
- ◆ Die vielfältigen Change-Management-Prozesse, Fusionen, Restrukturierungen und Produkteinführungen können optimal begleitet werden. Dafür ist eine zeitgemäße Weiterbildung Antrieb, Schmierstoff und Katalysator zugleich.

So wie sich die Arbeitswelt in New Work wandelt, sollte sich auch das Lernen wandeln, sperrige Konzepte sollten aufgebrochen und ersetzt werden: durch Corporate Learning, agile Blended-Learning-Konzepte und neue Formen und Dimensionen, in denen Lernen gestaltet wird und geschieht. Dazu später mehr.

Das Konzept des lebenslangen Lernens birgt ungemein viel Potenzial in sich. Jeder sollte diesen Weg gehen. Nur so haben wir die Chance, uns für das Jetzt und die teilweise sehr ungewisse Zukunft zu rüsten. Machen wir uns fit für den Wandel – das geschieht durch Lernen.

Doch sind die Möglichkeiten zu lernen so vielfältig geworden, dass wir sie als einzelne Menschen gar nicht wirklich überblicken können – das gilt auch für Führungskräfte, die über das Weiterbildungskonzept in ihrem Unternehmen entscheiden oder diesen Prozess delegieren. Genau für sie wurde dieses Buch geschrieben. Ein wirksames Learning- oder Bildungskonzept in Unternehmen unterstützt sinnvollerweise nicht nur das Faktenlernen und die Vermittlung von purem Wissen, es bezieht die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ein. So kann das Unternehmen seine Beschäftigten weitaus mehr als starke Partner in den zukünftigen Veränderungsprozessen sehen und auch halten.

# 2.

## Was braucht es? Die Thesen

*»Wenn wir jedem Achtjährigen der Welt Meditation beibringen, werden wir innerhalb einer Generation Gewalt aus der Welt bringen.«<sup>5</sup>*

DALAI LAMA

---

Schon seit meiner Kindheit fasziniert mich dieses Bild: Ich stelle mir vor, wie Martin Luther seine wohlbedachten Thesen an die Kirchentür in Wittenberg nagelt. Ein weltbewegender Moment mit jahrhundertelangen Folgen. Diese Reichweite werden meine Thesen wohl nicht haben, doch auch ich habe sie monatelang vorbereitet und voller Überzeugung zu Papier gebracht, damit sie gehört und gelesen werden.

Kommen Ihnen die folgenden Situationen bekannt vor?

- ◆ Sie sitzen zum Jahresende in einer Schulung, weil das Fortbildungsbudget noch verbraucht werden muss. Dementsprechend läuft die Fortbildung auch ab – Standardprogramm ohne Extras. Vermutlich denken Sie, dass Sie sich diesen Tag hätten sparen können. Und sicher haben Sie damit recht.
- ◆ Sie sitzen in einem Training und stellen nach wenigen Minuten fest, dass der in den ersten Stunden angesprochene Stoff Ihnen bereits bekannt und vertraut ist.
- ◆ Sie sitzen in einer Stadthalle und vorne steht ein Motivations-trainer, der Sie auf Ihr nächstes persönliches Level bringen möchte. Sie sind umgeben von Tausenden von Menschen und sind hin- und hergerissen zwischen Faszination und Abscheu – im Laufe des Tages wird Ihnen zu allem Überfluss noch ein Seminarpaket verkauft, das es »nur heute zum Sonderpreis« gibt.

Oder würden Sie gerne einmal so etwas erleben?

- ◆ Sie sitzen in einem Training und spüren von der ersten Minute an, dass Sie beteiligt sind – nichts ist wie bisher. Alles ist faszinierend und Sie sind einfach nur noch neugierig auf das, was kommt.
- ◆ Sie können überall, wo Sie sich gerade aufhalten, mit dem Handy oder Tablet lernen. Das Wissen ist in bekömmlichen Portionen aufbereitet und die Stoffmenge und Wissenserweiterung passen haargenau zu Ihrem Kompetenzlevel.
- ◆ Sie antworten tatsächlich ehrlich, wenn der Trainer die Moderationskarten für die Erwartungsabfrage austeilt.

Was ist das Ergebnis von Bildung? Sollte es nicht die Fähigkeit und die Haltung sein, als global denkender Erdenbürger zu agieren? Sollte Bildung nicht für Türen stehen, die sich öffnen, für erreichte Lernziele, für Qualität?

Wenn eine der großen Aufgaben von Bildung darin besteht, die junge Generation ethisch auszustatten, dann müssen diese Werte und ethischen Prinzipien in den Lernsettings erlebbar sein. Denn wir lernen durch Wahrnehmen und Beobachten, Bewerten und Imitieren. Unsere neurodidaktische Struktur merkt sofort, wenn man uns etwas vormacht, wenn etwas nicht glaubwürdig ist. Es braucht also kongruente Lehrmeisterinnen.

Trainings haben meist diese Ziele:

- ◆ Mehr Umsatz und Wachstum
- ◆ Bessere Performance der Mitarbeiter
- ◆ Zufriedene Kunden
- ◆ Motivierte Mitarbeiter
- ◆ Optimale Qualität von Produkten etc.
- ◆ Neue Lösungen für jedwedes Problem

Wenn man sich anschaut, welche Zielsetzungen umfangreiche Trainings haben, die oft immer wieder bei null anfangen, dann wird rasch deutlich, wie sehr hier Zeit, Motivation, Geld und andere kostbare Ressourcen verschwendet werden. Umdenken und Umplanen ist angesagt.

Ja, wir brauchen noch Trainings, aber andere! Die Zeit der lang-

atmigen Basisschulungen ist vorüber, es braucht Lernsituationen, in denen etwas im positiven Sinne »Erschütterndes« passiert. Die neuen, anderen Trainings strotzen vor Energie – und sie werden sorgfältig vorbereitet. So entstehen Gruppen mit Teilnehmenden, die auf gleicher Kompetenzstufe sind und ein ähnliches Wissenslevel haben.

Laut Mattias Schwarz, Senior Vice President EMEA von Berlitz Deutschland, findet trotz der wachsenden Beliebtheit von Online-seminaren gerade eine Renaissance der Präsenztrainings statt<sup>6</sup>, weil es Themen gibt, die auf diese Weise besser zu vermitteln sind – zum Beispiel, wenn es um bestimmte Verhaltensweisen geht und das direkte Feedback des Trainers wichtig ist. Diese Rückmeldung ist zwar auch im digital gestützten Video-Feedback möglich, hat aber »live« noch einmal eine ganz andere Tiefe. Für beide Formen ist die individuelle Vorbereitung unumgänglich – und wenn digital, dann ebenso hochwertig wie die analoge Form. Lernen kann immer Freude machen, und Freude ist wesentlich für einen nachhaltigen, erfolgreichen Lernprozess.

Jetzt und zukünftig geht es darum, kollaborativ und global zu denken und zu agieren; wir müssen unsere Kommunikationsstärke und Teamfähigkeit trainieren. Trainings, die sich diesen »weichen« Themen widmen, müssen bleiben. Sie brauchen aber punktuell den Spirit von Mikrotrainings – schnell, effizient und wirksamer denn je.

Was es dazu braucht, lässt sich im Prinzip an einer Hand abzählen. Hier kommen die fünf Thesen:

## Wir brauchen andere Settings und Methoden

Wir alle kennen das **Standardsetting** eines normalen Trainings: Bereits vor dem Seminarraum ist Musik zu hören, die uns in gute Laune versetzen und zu Anfang entspannen soll (mittlerweile gibt es in einigen Methodenbüchern sogar Playlists – die sich jedoch meist nicht am Musikgeschmack der Millennials orientieren). Dann betreten wir den Raum und sehen den Stuhlkreis. Wer befürchtet hat, in einer Psychogruppe gelandet zu sein, beruhigt sich beim Anblick des Beamers auf dem kleinen Wagen in der Mitte des Stuhlkreises wieder. Es werden wohl weniger persönliche Statements und Gespräche verlangt und wir dürfen mit PowerPoint oder verwandten Medien rechnen.





Die Teilnehmenden erwarten nun nichts Spannendes mehr, es ist ja wie immer. Und die Krönung der Langeweile: das Flipchart mit dem Willkommensherz. Spätestens jetzt weiß jeder, wie der Hase heute laufen wird: zuerst der übliche Einstieg mit Organisatorischem und dem besonderen Bonbon der Erwartungsabfrage, die gerade bei Zwangsschulungen komplett absurd ist. Welche Erwartungen werden wohl Menschen haben, die unfreiwillig in einem Seminar sitzen? Dann folgt ein Präsentationsteil mit PowerPoint, der meist über die erträglichen 20 Minuten hinausgeht und das Thema – oft von Grund auf – noch einmal vorstellt. Bei Einsetzen einer gewissen Müdigkeit wird dann eine Methode gemacht oder eine Aktivierung angeboten, die oft nicht themen- bzw. inhaltsbezogen ist, sondern einfach irgendein »Spiel« zum Muntermachen.

Solange Trainerinnen und Trainer diese altvertrauten und dementsprechend unspannenden Settings nicht ändern, werden sie aus dem selbst inszenierten Trägheitsmoment nur schwer herauskommen.

Doch es gibt sie ja, die **wilden, kreativen Formate**, in denen neu gedacht wird: Thinktanks, Bootcamps etc. sind eindrucksvolle Settings, in denen sich Menschen hierarchiefrei austauschen können. Natürlich sind diese Settings in gewisser Weise auch Lernräume, also Orte, an denen voneinander und miteinander gelernt wird. Letztendlich jedoch sind es Gedankenschmieden, in denen Neues erdacht wird und wo

Kollaboration, Kreativität und Kommunikation an erster Stelle stehen. Und warum sollten Unternehmen nicht dazu übergehen, solch neue Formate auch für Weiterbildung und Training zu schaffen? Wirksame Seminare müssen nicht im klassischen Seminarraum stattfinden.

Ganz klar ist: Informationen, die interessant visualisiert sind, bekommen mehr Aufmerksamkeit und werden besser behalten. Wenn **schön gestaltete Flipcharts** im Seminarraum hängen, bekommen die Teilnehmenden schnell das Gefühl, »dass sich da jemand Mühe gegeben hat« und sie willkommen sind. Zumindest höre ich das immer wieder. Derzeit boomen die Kurse zur hochwertigen Flipchart-Gestaltung. Trainer und Trainerinnen investieren einiges in Kurse und Bücher, um ihre persönliche Flipchart-Kunst zu verbessern – und dieser Einsatz wird von den Teilnehmenden oft mit mehr Motivation und positivem Feedback honoriert.

Problematisch kann es dann werden, wenn im Seminar »mal eben schnell« ein neues Flipchart erstellt werden muss, weil Ideen, Geistesblitze, Erkenntnisse etc. visualisiert werden sollen. Da wird der Unterschied zwischen den wunderschön vorbereiteten Flipcharts und den spontan kreierten offensichtlich. Flipcharts, die im Tun entstehen, weil die Trainerin zum Beispiel die Frage eines Teilnehmers beantwortet hat und die Essenz ihrer Antwort festhalten möchte, sind quasi große Notizblätter für Gedanken. Wer als Trainerprofi auf hochwertige Fragen antwortet, braucht normalerweise einen Moment, um die wesentlichen Gedanken zu sammeln und kurz zu überlegen, wie diese visualisiert werden können. Während dieses komplexen Prozesses kann er oder sie sich nicht darauf konzentrieren, das Flipchart auch noch »schön« zu machen. Eine anschließende Optimierung geht aber immer! Ich plädiere daher dafür, das Flipchart zu retten, aber unnützen Papierverbrauch zu vermeiden. So können Standard-Flipcharts wie »Unser Weg durchs Seminar« oder »Der Baum der Erkenntnis« einfach entfallen, ohne dass es jemandem auffällt. Und wir entdecken unsere Liebe zu den unperfekten Flipcharts, denn diese lassen sich immer noch aufhübschen. Auf diese Weise lebt die Trainerin auch den Wert »Flexibilität« vor!

Doch es gibt noch mehr als Flipcharts. Eine einfache Alternative, die den gleichen Effekt hat und um einiges ökonomischer ist, ist die **Wäscheleine** – die Zettel mit den Informationen können immer wieder verwendet werden, außerdem bleiben sie die ganze Zeit sichtbar. Auch Kartons oder (wiederverwertbare) Plakate mit Beschriftungen können

zum Einsatz kommen. Und selbst eine ganz normale Pinnwand kann kreativ mit vielen interessanten Informationen versehen werden.

Mittlerweile weiß wohl jeder, dass **PowerPoint** keine gute Lösung für Trainings und Schulungen ist – also weg damit. PowerPoint-Präsentationen sind zwar schnell erstellt, doch letztendlich schüttet man damit Informationen vor Menschen einfach nur so aus. PowerPoint überfordert uns – Lesen und Zuhören zugleich geht nicht, insbesondere dann, wenn das Gelesene sich vom Gesprochenen unterscheidet. Dann bekommt kaum noch einer etwas mit. Die Vortragenden stehen quasi neben dem Inhalt – nicht dazu. Stehen sie vor der Projektionsfläche, dann werfen sie einen Schatten aufs Thema. Nehmen Sie diesen Satz ruhig in seiner Doppeldeutigkeit ernst. Und nicht nur die Verdunkelung macht müde; auch zu viele Folien haben diesen Effekt – da ist der Arbeitsspeicher schnell voll und die Aufmerksamkeit lässt spätestens nach der zehnten Folie nach.

»Menschen, die wissen, wovon sie reden, brauchen keine Folien«, sagte Steve Jobs. Das kann ich nur unterschreiben. Wer konsequent ohne PowerPoint präsentiert, erarbeitet sich schnell ein neues, umfangreiches Repertoire an Präsentationsmöglichkeiten. Hier darf Kreativität gelebt werden. Allem voran steht das lebendige Storytelling. Wer fesselnd vorträgt, punktet bei den Zuhörenden. Multisensorische Methoden wie zum Beispiel starke Präsentationen, bei denen die Inhalte knackig visualisiert werden und mit guten Erinnerungsankern gearbeitet wird, sind gerade für die Vermittlung von Zahlen, Daten und Fakten der Renner. Quizvarianten stehen ganz oben auf der Liste, wenn die Teilnehmenden sich den Inhalt selber erarbeiten sollen. Gut aufbereitete Inhalte ersetzen oder ergänzen so manchen PowerPoint-Vortrag, dazu können beschriftete Papierbögen an Wäscheleinen, Pinnwänden oder Fenstern angebracht werden, man kann Inhalte auf großen Kartons visualisieren oder in Form von TV- oder Verkaufsshows aufbereiten. Der Fantasie sind da keine Grenzen gesetzt (mehr dazu in dem Kapitel »Die Methoden«).

## Wir brauchen mehr Mut in den Unternehmen

Was ist der Treibstoff in den Tanks Ihres Unternehmens? Wenn wir von A nach B kommen wollen, brauchen wir Bildung, wir benötigen neue Informationen, neues Wissen, neues Können – und manches Mal die Einsicht, dass wir überhaupt nach B wollen. B sollte also ein attraktives Ziel sein.

Ihre **Unternehmenskultur** ist einer der zentralen Aspekte Ihrer Organisation. Menschen bleiben oder gehen, je nachdem, ob ihnen die gelebte Kultur in Ihrem Unternehmen liegt oder nicht. Die Weiterentwicklung dieser Kultur gelingt durch Bildung – aber diese muss hochwertig, lebendig und stets auch auf Ihre bestehenden oder zukünftigen Werte bezogen sein.

Wenn Unternehmenskultur und Bildungskonzeption nicht miteinander in Resonanz sind, dann verschwenden Sie womöglich wertvolle Ressourcen, und das ist schade und unnötig. Die Bildungskonzepte, die Sie für sich und Ihre Mitarbeitenden stricken, gestalten den lebendigen Körper Ihrer Unternehmenskultur – sie wird zum Treibstoff. Wissen, Können, Möglichkeiten-Wachstum füllen den Tank und wirken wie ein Perpetuum mobile der gemeinsamen Weiterentwicklung. Ein stimmiges Blended-Learning-Konzept – die bewusste Verschränkung von Präsenz- und E-Learning-Elementen – beschleunigt die Lernprozesse in den Unternehmen. Eine Information gelangt rasend schnell in die Köpfe und Herzen der Menschen.

Blicken Sie also beim Thema interne Weiterbildung über den Teller- rand der Personalabteilung hinaus. Die Verantwortlichen für die Entwicklung des Unternehmens sollten auch die Verantwortung für die Trainings bzw. die Weiterbildung übernehmen. Das wertvollste und wichtigste Gut des Unternehmens sind seine Mitarbeitenden und Führungskräfte. Sie gilt es mit Wissen, neuen Ideen und Impulsen voranzubringen. Dafür brauchen Unternehmen gestandene Persönlichkeiten, die das entsprechende Wissen, die gewünschten Impulse, Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen und in der Lage sind, verschiedene Aufgaben zu erfüllen: Sie müssen ermöglichen, aufzeigen und lehren.

Es geht dabei auch immer um die großen Fragen und Antworten, die von den Verantwortlichen gesucht, erkannt, erfasst und besprochen werden. Das setzt eine tiefe Kenntnis der Inhalte voraus, die in der Personalabteilung nicht immer vorhanden ist. Das Team in dieser Abteilung wird vermutlich innerhalb des eigenen Kompetenzlevels

nach Trainern und Formaten suchen, am liebsten nach etwas, was es bereits kennt. Das könnte der gewünschten Weiterentwicklung zuwiderlaufen. Eine kreative Gestaltung des Anliegens selbst bleibt aus – das kann die Personalabteilung auch nicht leisten, denn hier geht es nicht um Events, sondern um Trainingskunst. Hier braucht es den Blick nach außen, und so wie bei New-Work-Konzepten komplett anders gedacht wird, sollte es auch bei New Training sein.

Mit einer gehörigen Portion Mut im Gepäck können Sie neue Wege gehen und für Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte in puncto Weiterbildung neue Horizonte erschließen.

## Wir brauchen Persönlichkeiten als Trainer

Der klassische Trainer hat ausgedient. Punkt. Früher ging es in den Trainings vor allem um Wissensvermittlung, doch heute ist so gut wie jede Information auch im weltweiten Netz auffindbar. Das bedeutet: Nicht nur die Menschen in den Unternehmen brauchen neue Fähigkeiten, neue Verhaltensmuster und neue Einstellungen, auch die eingekauften Trainer und Speaker müssen sich weiterentwickeln oder gar neu erfinden.

Als Kernkompetenzen der Zukunft gelten die vier **Ks**: **K**reativität, **k**ritisches Denken, **K**ommunikationsfähigkeit und **K**ooperationsbereitschaft. Dazu treten Charaktereigenschaften wie Achtsamkeit, Mut, Belastbarkeit, ethisches Bewusstsein und Führungsstärke. Am wichtigsten wird laut Yuval Noah Harari die Fähigkeit werden, mit Veränderung umzugehen, neue Dinge zu lernen und in unvertrauten Situationen das seelische Gleichgewicht zu wahren. »Wollen wir mit der Welt des Jahres 2050 Schritt halten, müssen wir nicht nur neue Ideen und Produkte erfinden – wir müssen vor allem uns selbst immer wieder neu erfinden.«<sup>7</sup>

Das Wissen wird interdisziplinär und wir können uns, unter anderem durch entsprechende Trainings- und Coachingkonzepte, auch in puncto Selbstreflexion und persönlicher Weiterentwicklung verbessern. Damit rückt die Lernende wieder mehr in den Mittelpunkt. Der Trainer ist dadurch nicht überflüssig, ganz im Gegenteil. Er wird gebraucht, um Lernsettings zu ermöglichen, in denen Menschen Neues erfahren, damit sie sich und andere und das Thema (des Trainings) neu

betrachten können. Für all das brauchen wir keine Standardtrainings mehr und – natürlich – auch keine Standardtrainer. Wir brauchen Persönlichkeiten, die in den Präsenztrainings faszinieren und die einen gewissen Aufruhr ins Leben, ins Thema und in die Arbeitswelt der Lernenden bringen. Trainerinnen und Trainer werden zu Lernbegleitern, Impulsgebern, Bildungsmanagerinnen, Inhaltsaufbereitern, Lernzieldefinierern und Inhaltsdosierern, die uns mit den digitalen Tools weiterbringen. Wir brauchen Raumhalter, Vorleberinnen, Rollenmodelle, Weise, Heilerinnen, Revolutionäre, Leuchttürme ...

Für vieles, was wir zukünftig lernen sollen / wollen / müssen, brauchen wir wahre Expertinnen, Menschen, die das verkörpern, was wir erreichen wollen, und uns genau das lehren können. Und: Eine echte Trainerpersönlichkeit bringt das Thema – und nur das – zum Leuchten. Sie verfügt über die innere Größe, sich selbst zurückzunehmen, um das Thema zu inszenieren und ihm einen entsprechend großen Raum und Rahmen zu geben.

## Wir brauchen Befruchtungsmomente

Kennen Sie den »Ruf«? Auch »the Call« genannt? Da ruft uns etwas, da mahnt etwas, da kommt eine Stimme von innen oder außen, die uns klar macht: Jetzt wird es anders, ich will / muss etwas tun. Solche Weckrufe können auch Trainings sein – Trainings, in denen etwas passiert, in denen wir mit uns, einem Thema, einem Anliegen konfrontiert werden, das uns tief bewegt.

Jedes Training – fast jedes – sollte mit einem beeindruckenden, berührenden und eindrucksvollen Moment starten. Dann wissen alle: Hier wird es anders. Die Erwartungen an ein langweiliges Standardseminar werden also von Anfang an bewusst nicht erfüllt.

Wenn ich Trainings designe, dann steht immer die Frage nach dem geistigen Befruchtungsmoment im Vordergrund: Wo macht es »klick« im Kopf der Teilnehmenden? Wie erreiche ich die Ebene der Einstellung, wie berühre ich Menschen in ihrem inneren Wertesystem oder Erleben so, dass sie innehalten und das, was sie kennen, neu betrachten? Das ist mein Fokus. Denn wenn die »Einsicht« erst da ist, ist der Rest ein leichtes Tun. Die weiteren Schritte im Seminardesign reihen sich automatisch aneinander wie die Perlen einer Kette.