



## **“WIR TRAINER HABEN DIE UNTERNEHMEN BETROGEN”**

© World Copyright 2004 by Clinton Callahan All Rights Reserved [www.callahan-academy.com](http://www.callahan-academy.com)

Interview, veröffentlicht in der Zeitschrift TRAINING AKTUELL (5. August 2004)

*1) Herr Callahan, Sie arbeiten seit über 13 Jahren international im Trainingsgeschäft. Wie empfinden Sie die derzeitige Situation? Befindet sich die Trainerzunft in der Krise?*

Ja, in der Tat, es gibt eine Krise. Die meisten von uns Trainern haben die mittlerweile bemerkt. Aus unserer Trainerperspektive resultiert die Krise daraus, dass unsere Klienten ihr Budget kürzen. Wir denken: Es ist Ignoranz, die unsere Kunden veranlasst, als erstes ihr Trainingsbudget zu kürzen. Betrachten wir die Situation aus der Perspektive unserer Kunden, sieht die Sache anders aus: Aus dieser Perspektive haben wir Trainer nicht das geliefert, was wir hätten liefern sollen. Daher finden unsere Auftraggeber Trainings entbehrlich.

*2) Die Trainer sind selbst schuld an ihrer Misere?*

Während der vergangenen 30 Jahre haben Unternehmensentscheider Milliarden von Euro an uns bezahlt. Unternehmensführer wussten, dass ihre Mitarbeiter in Schlüsselpositionen trainiert werden mussten, um den Anforderungen des Marktes, der Finanzen und der technologischen Fortschritte zu entsprechen. Und sie haben darauf gezählt, dass wir die geforderten Trainings bereitstellen. Die Unternehmensführer waren abhängig von uns, denn Training ist nun einmal unsere Industrie; es ist nicht deren Business. Wir versprochen den Führungskräften zu geben, was sie brauchen, um in ihren Geschäftsbereichen erfolgreich zu sein. Aber wir haben unser Versprechen nicht eingehalten. Ist es nun verwunderlich, dass Unternehmensverantwortliche bei dem Gedanken, noch mehr Geld in Trainings zu investieren, abwinken?

*3) Was genau brauchen denn die Unternehmen? Was haben die Trainer stattdessen geliefert?*

Unternehmen brauchen Trainings, die die volle Intelligenz sowie das Führungspotenzial ihrer Leute freisetzen und nutzbar machen. Sie brauchen Trainer, die die kreative und schöpferische Kraft entfesseln, die in den Teams der Unternehmen verborgen ist. Die Seminarteilnehmer müssen gestärkt aus Trainings zurückkommen, um eine Zukunft voller neuer Gelegenheiten erschaffen zu können. Wir Trainer müssen den Teilnehmern also die Kompetenz und den Mut geben, sowohl das Unternehmen selbst fortwährend neu zu erfinden als auch die Art, wie es Produkte und Dienstleistungen für einen sich rasant verändernden Markt bereitstellt. Stattdessen haben wir Trainer uns hinter einer verwirrenden Fachsprache versteckt, die uns erlaubt hat, unsere eigene Angst zu vermeiden. Statt Trainings haben wir Ausbildungen über bereits bekannte Modelle und Systeme geliefert.

*4) Was meinen Sie mit dem Gegensatz Ausbildung versus Training?*

Ich bin der Überzeugung, dass es zwei Kategorien von Trainern gibt: die Ausbilder, die Informationen und neue Erklärungen liefern, wie Dinge funktionieren und wie

Dinge zu tun sind. Sie bringen den Leuten jedoch Dinge bei, die bereits bekannt sind. Die zweite Kategorie sind die – wie ich sie nenne – Possibility Trainer. Sie liefern Werkzeuge und Techniken, um auf eine neue Art zu denken und wahrzunehmen, um auf eine neue Art Probleme und Konflikte handzuhaben, und um auf eine neue Art zu „sein“. Possibility Trainer führen die Klienten gefahrlos in das Unbekannte. Denn im Unbekannten kann der Klient neue Möglichkeiten für sein Unternehmen entdecken.

Die meisten Trainer haben sich den Unternehmen als Possibility Trainer vorgestellt, tatsächlich aber nur Ausbildungen durchgeführt. Durch diese Täuschung haben sie die Unternehmen betrogen.

*5) Und was nun? Was müssen die Trainer Ihrer Meinung nach ändern?*

Auch, wenn man als Trainer bisher als Typ Eins, als Ausbildungstrainer, fungiert hat – die Welt erwartet Typ Zwei, den Possibility Trainer. Und um ein solcher zu werden, müssen wir als erstes unsere Beziehung zur Angst verändern. Das fällt Trainern naturgemäß besonders schwer.

Erlauben Sie mir einen kritischen Blick darauf zu werfen, warum jemand überhaupt Trainer wird. Natürlich verallgemeinere ich jetzt, aber: Während eines Trainings ist der Trainer nun mal Boss, die Alpha-Person, die Bescheid weiß. Warum aber wählen wir einen Beruf, der uns in eine Machtposition wie diese versetzt? Vermutlich aus Angst – Angst, nicht Bescheid zu wissen, keine Kontrolle zu haben, nicht als speziell angesehen zu werden. Wir sind also Trainer geworden, um das Gefühl der Angst zu vermeiden. Wir wollen uns im Bereich der Sicherheit aufhalten. Aber die Suche nach Sicherheit ist für einen Trainer kontraproduktiv, denn der wichtigste Wert, den ein Trainer seinen Kunden zur Verfügung stellen kann, ist das Erkennen neuer Chancen. Und um neue Chancen aufzutun, muss der Kunde bekanntes, sicheres Terrain verlassen, und der Trainer wiederum muss das Wagnis eingehen, ihn dorthin zu führen.

*6) Wie kann es einem Trainer denn gelingen, seine Einstellung zur Angst zu verändern?*

Natürlich nicht durch das Lesen eines Artikels. Es geschieht nur auf die harte Tour, durch wirkliches Lernen. Und dieses passiert, wenn der starre Apparat unseres Denkens seine Form verändert – ähnlich eines Festkörpers, der in den Flüssigzustand gerät. Der Ausbilder-Trainer vermeidet den Flüssigzustand mit geschickten Manövern, denn er nimmt ihn als gefährlich wahr – der Possibility Trainer hingegen geht geradewegs dem Flüssigzustand entgegen, denn im Flüssigzustand gibt es Möglichkeiten! Sehen Sie sich um: Unternehmen sterben, selbst große. Manager geraten ins Straucheln – nicht weil sie nicht genügend Ressourcen haben, sondern weil sie nicht wissen, wie sie die Ressourcen, die sie haben, effektiv und kreativ nutzen können. Zehntausende von Menschen verlieren ihren Job, vielleicht unnötigerweise, weil wir Trainer Angst vor der Angst haben. Wir haben Angst, unsere Klienten dahin zu bringen, wo sie hin müssen, um wirklich neue Vorstöße zu wagen. Wir haben Angst, selbst den Sprung vom linearen zum nichtlinearen Denken zu wagen. Wie können wir aber dann jemals den Sprung für unsere Klienten vorbereiten? Die Klienten können doch nur so weit gehen, wie ihre Trainer gehen können.

*7) Das ist nachvollziehbar. Wie aber sieht der Weg des Possibility Trainers aus?*

Wahrscheinlich wissen wir es nicht. Aber das macht nichts. Der Weg des Possibility Trainers kann nämlich nicht im Voraus gewusst werden: Jeder Klient ist einzigartig und jede Situation hat ihren eigenen nützlichen Auslöser. Auch Trainer wissen nicht vorher Bescheid. Training ist der Beruf der Unsicherheit. Wenn sich der menschliche Verstand einer neuen Aufgabe gegenüber sieht, stellt er sich gewohnheitsmäßig die Frage: „Wie geht das?“ Unsere Klienten werden uns die Frage stellen ebenso wie unsere Kollegen. Wir werden uns sogar selbst fragen: „Okay, mein Freund, wie wirst du das tun?“. Der Ausbilder sagt: „Ich weiß es nicht“ und bleibt stehen im Angesicht seiner Angst. Der Possibility Trainer indes erkennt, dass die Fragestellung „Wie geht das?“ lediglich eine Verteidigung gegen den eigentlichen Handlungsschritt ist. Der Possibility Trainer antwortet auf die Frage „Wie geht das?“ also mit „Ja!“

## ÜBER DEN AUTOR

Clinton Callahan, gebürtiger Amerikaner, ist Begründer von Possibility Management und Trainer für Managementinnovation und Führungskräfte. ....