

Chancen von Train-the-Trainer-Netzwerken

– inspiriert von der Landesinitiative für Forschungsdatenmanagement NRW

Ursula Georgy

Train-the-Trainer (TtT) steht für eine Art „Hilfe zur Selbsthilfe“. Mit diesem Konzept möchten Unternehmen, Organisationen und Verbände unterschiedlichster Form Personen zu Trainerinnen und Trainern ausbilden¹, um sie zu befähigen, ihr Wissen auf kompetente Weise an andere Personen weiterzugeben, die dann wiederum als Trainerinnen und Trainer tätig sein können. Das TtT-Konzept zum Aufbau einer Instructor-Gemeinschaft für Einführungen ins Forschungsdatenmanagement (FDM), initiiert von der Landesinitiative fdm.nrw ist ein Best-Practice-Beispiel, an dem Fächer, Fachbereiche etc. sich orientieren können. Für Bibliotheken und Verbände ist es eine Grundlage, sich zu überlegen, in welchen Fächern und Themen derartige Konzepte wünschenswert und notwendig sind, um schnell eine größere Anzahl von Personen dazu zu befähigen, andere auszubilden.

Das Train-the-Trainer-Konzept

› Ingo Krawiec definiert TtT wie folgt: „Train the Trainer ist [...] eine methodische, pädagogische und psychologische Aus- und Weiterbildung von Trainern in der Erwachsenenbildung.“² Die Vorteile dieses Konzeptes gegenüber einer „klassischen“ Trainerinnen- und Trainerausbildung sind: die Personen sind üblicherweise auf einen Themenbereich spezialisiert, neben dem notwendigen Wissen werden auch eigene Erfahrungen weitergegeben, denn alle Personen entstammen der Praxis, sind also nicht „nur“ Trainerinnen und Trainer. Zudem besteht eine größere Unabhängigkeit von externen Trainerinnen/Trainern und Seminar-/Ausbildungsterminen sowie -zyklen, was insbesondere in jungen Themenfeldern von großem Nutzen ist, die sich in der Entwicklung befinden, gleichzeitig aber ein starkes Wachstum vorweisen, wie dies z.B. im Bereich Forschungsdatenmanagement der Fall ist. Und nicht zuletzt kann über das Konzept sehr individuell auf die Bedürfnisse der einzelnen Personen eingegangen werden, und das bei stets aktuellem Wissensstand. Man spricht häufig auch von Instructor-Gemeinschaften, auch wenn sich trefflich darüber streiten lässt, ob „Instructor“ im Deutschen ein geeigneter Begriff ist. In den USA wird anstelle von Train-the-Trainer von „Instructional Design and Training“ gesprochen. Die Wirksamkeit der Schulungen scheint – wenn man die wörtliche Übersetzung „Unterrichtsgestaltung und Training“ heranzieht – im Mittelpunkt zu stehen, weniger der Netzwerk- sowie Peer-to-Peer-Gedanke. Auf der anderen Seite impliziert das Wort Instructor auch im Deutschen die Vermittlung praktischer Fähigkeiten, wie es z.B. im Sport verwendet wird: so ist z.B.

ein Fitness-Instructor eine Person, die andere dazu befähigt, eigenständig Fitness-Übungen korrekt auszuführen.

Chancen und Herausforderungen von Train-the-Trainer-Konzepten

Wichtig zu betonen ist, dass ein TtT-Konzept keinesfalls eine Verlagerung der Vermittlung des Wissens in eine Binnenstruktur bedeutet. TtT-Netzwerke können deutlich komplexer und vielfältiger wirken; geht es doch darum, eine nachhaltige und kontinuierliche Lehr- und Lernkultur zu schaffen, die gleichzeitig durch gesetzte Qualitätsstandards überprüfbar ist. Und das ist wichtig, dürfen die Trainerinnen und Trainer – die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen – doch ihre eigenen oder organisationalen Gewohnheiten im Sinne von Verhaltensmustern oder/und Routinen nicht unreflektiert weitergeben, da diese die Art und Weise, wie Arbeit erledigt wird, maßgeblich auch negativ beeinflussen können. Bei TtT-Netzwerken, die institutionenübergreifend agieren, würde dies bedeuten, dass sich dysfunktionale Routinen durchsetzen und verfestigen (können), und zwar für das gesamte Aufgabengebiet und sich zudem über mehrere Trainerinnen/Trainer und Trainergenerationen fortsetzen. TtT-Netzwerke bergen also auch Herausforderungen und Risiken.

Lioba Schreyer, Benjamin Slowig, Magdalene Cyra und Stephanie Rehwald schildern in ihrem Beitrag „So kann es gelingen: Das Train-the-Trainer-Netzwerk zum Aufbau einer Instructor-Gemeinschaft für Einführungen ins FDM“³ den aktuellen Stand des Train-the-Trainer-Netzwerkes im Bereich Forschungsdatenmanagement (FDM), die Inhalte der Ausbildung, die verfügbaren Materialien, die

¹ Der Begriff Ausbildung wird in diesem Beitrag verwendet für eine Bildungsmaßnahme, bei der Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden. Der Begriff wird nicht in Abgrenzung zu Studium und Weiterbildung verstanden.

² Krawiec Consulting 2023.

³ Vgl. Schreyer et al. 2023.

Herangehensweise und die Orientierung am Library/Data Carpentry-Netzwerk.⁴ Die Landesinitiative fdm.nrw ist die Initiatorin des Netzwerkes. (fdm.nrw 2023) Die Planung, Konzeption und Durchführung sind dort strukturiert, nachvollziehbar und voll umfänglich beschrieben. So kann das Konzept zusammen mit dem Carpentries-Konzept tatsächlich als praktisches „Handwerkszeug“ verstanden und verwendet werden.

Die Bildung eines TtT-Netzwerkes funktioniert nicht ohne Strategie. Da Strategien nie kurzfristig sind, müssen die lang- bis mittelfristigen Ziele, die mit einem TtT-Netzwerk erreicht werden sollen, im Vorfeld klar definiert werden; sie sind auf zwei verschiedene Ebenen auszurichten. Es gilt, Ziele festzulegen für das Unternehmen, die Organisation, den Verbund sowie die Personen mit Fachkenntnissen, die sich zu Trainerinnen/Trainern ausbilden lassen. Beim Aufbau von TtT-Netzwerken ist es wichtig, dass es eine Instanz gibt, die verantwortlich ist für die Ausbildung, das Netzwerk und damit auch für die Einhaltung von Qualitätsstandards, denn nur dann sind Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Vertrauen gegeben. Solche Instanzen können z.B. Berufsverbände oder Fachstellen sein, da sie üblicherweise bereits über viele und verschiedene Netzwerkstrukturen verfügen. Es bedarf also eines festen, für alle gültigen, strukturierten Trainingsplans, der gewissermaßen das Drehbuch des Trainings darstellt. Es umfasst die präzise Planung, wann welcher Inhalt mit welchem Ziel, mit welcher Methode und welchen Medien/Hilfsmitteln vermittelt werden soll. Es wird also das gesamte Training zeitlich strukturiert.

Die Chancen, die sich aus einem TtT-Konzept ergeben, sind vielfältig. Zum einen hebt man sich mit der Ausbildung zu einem einer Trainerin/einem Trainer von anderen ab, was für weitere Karriereschritte vorteilhaft sein kann. Vor allem aber wird das eigene Netzwerk gestärkt und erweitert, denn es besteht stets die Möglichkeit, sich mit anderen Trainerinnen und Trainern auszutauschen und von deren Wissen/Erfahrungen zu profitieren. Das geschieht sonst eher selten. In Unternehmen stehen solche TtT-Konzepte bereits seit einiger Zeit hoch im Kurs, haben sie doch früh erkannt, welche Chancen sich aus diesen Netzwerken ergeben. Seit einiger Zeit finden sich derartige Netzwerke aber auch in anderen Bereichen, z.B. im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre und eben auch im Forschungsdatenmanagement.

Train-the-Trainer-Konzepte und weitere Maßnahmen

Bewusst soll in diesem Beitrag nicht auf die Details des Netzwerkes eingegangen werden, denn das kann hervorragend in dem zuvor genannten Beitrag von Schreyer/Slowig/Cyra/

Rehwald nachgelesen werden. Vielmehr geht es der Autorin darum, Bibliotheken Lust darauf zu machen, darüber nachzudenken, in welchen Feldern derartige Netzwerke sinnvoll und hilfreich wären bzw. welchen etablierten TtT-Netzwerken man sich ggf. anschließen kann. Zudem sollte überlegt werden, ob und wie andere Konzepte wie Job-Rotation oder auch Job-Mentoring/Buddy-Systeme damit kombiniert werden können. Neu eingestellte Personen profitieren zum einen vom Fachwissen ihrer Bezugsperson. Zudem profitieren sie aber auch von dem Wissen zu dem Arbeitgeber, d.h., es wird leichter, sich mit internen Strukturen und Spielregeln vertraut zu machen. Doch diese „Training-on-the-Job-Methoden“ machen es erforderlich, dass in einer Einrichtung/Bibliothek bereits Fachkräfte bzw. erfahrene Kolleginnen und Kollegen arbeiten, die mit den entsprechenden Themenfeldern vertraut sind und ihr Know-how dann z.B. in einer Eins-zu-eins-Betreuung weitergeben können.

Zukunftsszenarien für Train-the-Trainer-Konzepte

Denkt man das TtT-Konzept weiter, dann sind regionale oder/und überregionale Plattformen denkbar, die nach dem Prinzip von Innovations- und Kompetenzzirkeln arbeiten und agieren. In einem solchen Zirkel finden sich Menschen aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Einrichtungen zusammen, die aber die gleichen Ziele verfolgen: die eigene Einrichtung und sich selbst voranzubringen. Die unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und auch Sichtweisen sind die Basis für den Erfolg. Dabei wird die Gruppe von einem Coach geleitet, der dafür sorgt, dass innerhalb der Gruppen auch eine entsprechende Dynamik entsteht bzw. bestehen bleibt. Diese Zukunftszirkel sind für alle die gedacht, die die Zukunft in einem Bereich oder in der eigenen Einrichtung selbst aktiv mitgestalten möchten. Ziel ist es, die Kraft einer Gruppe zu nutzen und zwar in einem geschützten Raum, wo offen auch eigene Anliegen angesprochen und diskutiert werden können.

Last but not least können Bibliotheken darüber nachdenken, ob TtT-Netzwerke indirekt dabei helfen könnten, den Fachkräftemangel zu reduzieren. „Noch immer werden Stellen mit mehr oder weniger anspruchsvollen Anforderungsprofilen ausgeschrieben, obwohl sich niemand bewirbt, der diesen entspricht.“⁵ Manfred Ritschard propagiert daher u.a. die Methode „Hire-Train-Deploy“⁶:

- Hire: Einstellen
- Train: Ausbilden
- Deploy: Einsetzen

Bislang geht man eher den umgekehrten Weg. An erster Stelle steht bisher die Ausbildung/das Studium, dann er-

⁴ S. u.a. <https://datacarpentry.org>, <https://librarycarpentry.org> und <https://www.zbmed.de/vernetzen/wissensvermittlung/the-carpentries>.

⁵ aboutTravel 2023.

⁶ Vgl. ebd.

folgt die Einstellung für ein benötigtes Einsatzgebiet. Auf der Basis dieses Einsatzgebietes wird dann ein Anforderungsprofil erstellt, das vielfach eher abschreckend ist, da bis in das letzte Detail Kenntnisse und Kompetenzen aufgeführt werden, die in der Praxis (kaum) jemand erfüllen kann. Dieses Prinzip hat so lange funktioniert, wie es einen Überhang an Fachkräften gab. Inzwischen hat sich die Lage umgekehrt: die Zahl der freien Stellen ist weitaus größer als die Anzahl an Fachkräften mit exakt den gewünschten Kenntnissen und Kompetenzen. Somit verlaufen inzwischen zahlreiche Stellenausschreibungen eher frustrierend: die Zahl der Bewerbungen ist gering, es wird viel Zeit mit Bewerbungsgesprächen verbracht, es gibt eine Vielzahl an Absagen – teils bereits vor den Gesprächen und last but not least lässt die Bindung an einen Arbeitgeber immer stärker nach. Die Arbeitgeber stehen somit vor einer größeren Anzahl an Herausforderungen:

- Für Nischenfähigkeiten und -einsatzgebiete gibt es einen Mangel an ausgebildeten Menschen.
- Arbeitgeber müssen mehr denn je in die Entwicklung von Kenntnissen und Kompetenzen im Sinne einer systematischen Personalentwicklung investieren.
- Das Recruiting kann sich künftig nicht auf das Schalten von Stellenanzeigen beschränken.
- Arbeitgeber werden mit höheren Kosten hinsichtlich Aus- und Weiterbildung rechnen müssen.
- Gleichzeitig werden Arbeitgeber in die Bindung des Personals investieren müssen, z.B. durch Spezialisierung, Aussicht auf Führungspositionen und attraktive Arbeitsbedingungen.

Ritschard plädiert beispielsweise für die Touristikbranche dafür, dass zunächst nach Personen gesucht wird, dann geschaut wird, wo man die Person einsetzen will und kann, und in einem dritten Schritt wird diese dann gezielt für die entsprechende Position ausgebildet.⁷ Das Modell, das letztendlich für alle Branchen umsetzbar ist, sieht somit vor, dass Einrichtungen Personal auf der Grundlage ihres Potenzials einstellen, und dies zumindest in Teilen unabhängig vom aktuellen Qualifikationsniveau in einem spezifischen Bereich. Auf die Phase des Recruitings wird an dieser Stelle bewusst nicht eingegangen; vielmehr geht es darum, darzulegen, wie bei dieser Vorgehensweise auch TtT-Konzepte in der Phase „Train“ zum Tragen kommen können.

Voraussetzung ist zum einen, dass eigenes Bibliothekspersonal als Train-the-Trainer ausgebildet wird – sofern die Bibliothek über ein hinreichend großes Team verfügt. Zudem bedarf es TtT-Konzepte in mehreren aktuellen Bibliothekstrends, wie z.B. dem Forschungsdatenmanagement, um innerhalb eines kurzen Zeitraums eine größere Anzahl an Interessierten zu schulen als dies bislang über formale Ausbildungen, Studiengänge und/oder Weiterbildung möglich ist. Ein solches Modell ist nicht zwingend kostenintensiv, da Stel-

len schneller besetzt werden können und die Ausbildung zunächst gezielt auf die geplante Funktion/Rolle zugeschnitten erfolgt, sodass die Person innerhalb kurzer Zeit die geplanten Aufgaben übernehmen kann. In einem weiteren Schritt kann dann darüber nachgedacht werden, wie eine generalistische Ausbildung oder auch Führungskräfteausbildung aussehen muss, um z.B. Leitungsfunktionen innerhalb der Bibliothek übernehmen zu können. Das Modell führt zudem zu einer diversen Belegschaft, da Personal mit unterschiedlichem Hintergrund eingestellt wird, was zu Vorteilen bei Innovationen führt, da neue/andere Perspektiven in das Bibliotheksteam eingebracht werden.

Fazit und Ausblick

Das Train-the-Trainer-Konzept im Bereich Forschungsdatenmanagement ist ein Best-Practice-Beispiel, an dem sich andere Fächer, Fachbereiche etc. orientieren können. TtT bietet eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten mit sehr unterschiedlichen Strategien und Maßnahmen. Vor allem sollten Bibliotheken und Verbände sich überlegen, in welchen Fächern, Themen derartige Konzepte wünschenswert und notwendig sind, um schnell eine größere Anzahl von Personen dazu zu befähigen, andere wieder auszubilden. Nur so kann es gelingen, in zentralen Themenbereichen hinreichend Trainerinnen und Trainer zu qualifizieren. Solche Konzepte machen Berufsausbildung, Studium und Weiterbildung z.B. über Zertifikatskurse nicht überflüssig. Ganz im Gegenteil: den Anbietern wird es leichter gemacht, mehr qualifizierte Trainerinnen und Trainer zu finden, sodass z.B. im Bereich Weiterbildung auch mehr Kurse in kürzeren Abständen durchgeführt werden können. Und sie sind auch befähigt, entsprechende Zertifikate auszustellen. Netzwerke und Kooperationen mit Hochschulen und/oder ihren Weiterbildungsanbietern könnten attraktive Konzepte darstellen. **I**

Quellen

aboutTravel, *Ist 'Hire-Train-Deploy' das Mittel gegen Fachkräftemangel?*, 07.03.2023.

<https://abouttravel.ch/reisebranche/ist-hire-train-deploy-das-mittel-gegen-fachkraeftemangel/>

Krawiec Consulting, *Was ist Train the Trainer*, 2023.

<https://train-the-trainer-seminar.de/monatstipps/was-ist-train-the-trainer.html>

Schreyer, L.; Slowig, B.; Cyra, M. Rehwald, S., So kann es gelingen: Das Train-the-Trainer-Netzwerk zum Aufbau einer Instructor-Gemeinschaft für Einführungen ins FDM. Version v1: 10.5281/zenodo.8262395, Aug 18, 2023. DOI: [10.5281/zenodo.8262395](https://doi.org/10.5281/zenodo.8262395)



Prof. Dr. Ursula Georgy

Professorin für Informationsmarketing
TH Köln - Technology Arts Sciences
Institut für Informationswissenschaft
E-Mail: ursula.georgy@th-koeln.de

⁷ Vgl. ebd.