Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

09_20

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5180

Boris Grundl_Eine Million, um eine Akademie zu digitalisieren S. 14

Dale Carnegie_Internationale Schlussfolgerungen aus der Krise S. 38

Hartmut Walz_Ein Professor kämpft gegen die Crash-Propheten S. 42

Geht‘s nicht auch online?

Wie Trainer „Präsenz“ auf „Online“ umstellen S. 16

HAUFE.

HAUFE.

#WORKZEUG

ISBN: 978-3-648-14288-2
Buch: **24,95 €** [D]

66 IMPULSE FÜR BESSERES ARBEITEN UND MEHR FREUDE IM JOB

Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen, was macht wirkungsvolle Führung aus und wann stiftet Arbeit Sinn? Erfahren Sie, wie Sie als Manager, Führungskraft oder Mitarbeiter die Arbeitswelt menschlicher gestalten und zu mehr Freude im Beruf finden können.

+ **66 Beiträge mit aktuellem Bezug zur Arbeitswelt**
+ **Mit vielfältigen Impulsen und konkreten Tipps**
+ **Unterhaltsam und leicht verständlich geschrieben**
+ **Autoren von XING als „Top Minds“ ausgezeichnet**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Was übersehen wir?

Das Homeoffice ist dabei, zum festen Bestandteil unserer Arbeitswelt zu werden. Bei den sechs größten europäischen Banken haben in den vergangenen Monaten laut Handelsblatt rund 335.000 Mitarbeiter von zu Hause aus gearbeitet. Und der Versicherungskonzern Allianz rechnet damit, dass auf Dauer bis zu 40 Prozent der Mitarbeiter genauso gut in den eigenen vier Wänden arbeiten könnten.

Auch in den USA scheint man das Homeoffice zu lieben. Facebook-Chef Marc Zuckerberg erwartet, dass in zehn Jahren sogar jeder zweite von seinen Angestellten im Homeoffice arbeitet. Doch es gibt auch Hinweise, dass die Dauereinrichtung „Homeoffice“ problematisch ist.

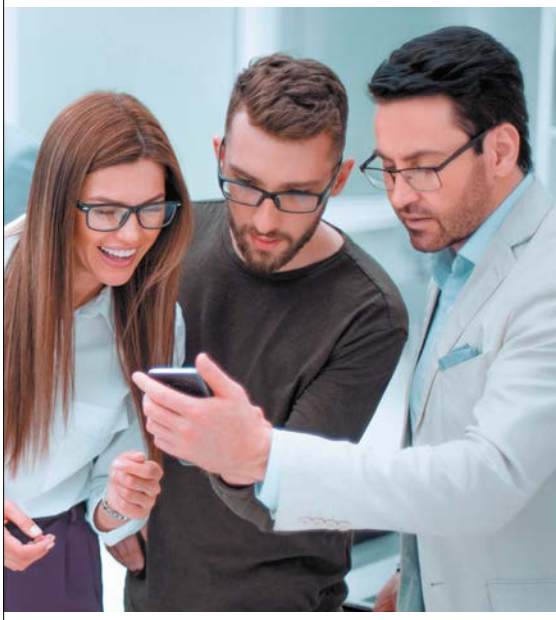
Abgesehen davon, dass viele Berufstätige nicht über den Wohnraum verfügen, um sich zu Hause ein abgeschlossenes Arbeitszimmer einrichten zu können, existiert noch ein Nachteil, den man erst im zweiten Anlauf entdeckt (über den man aber ab Seite 22 in diesem Heft schon einmal eine umfassende Analyse lesen kann).

Hintergrund: In jedem Unternehmen gibt es einen informellen Austausch unter den im Büro anwesenden Mitarbeitern. Diese besondere Form des Austauschs kann man als das „Schmiermittel“ eines Unternehmens bezeichnen, schreibt unser Autor. Die (spontane) reale Begegnung und das gesprochene (und nirgendwo dokumentierte) Wort in der Kaffeeküche führen dazu, dass in vielen Angelegenheiten von der Konfliktlösung bis zum Brainstorming der Ball richtig schön flach gehalten werden kann. Es lebe die Beziehungsebene und der direkte, vertrauensvolle Austausch.

Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN TRAINING



- Sprachentraining
- Business- und Kommunikationstraining
- Interkulturelles Training

Wir bieten Präsenztraining und Onlinelösungen:

KERN Virtual™: Online-Live-Training

KERN Lingo™: Selbstlernplattform

KERN Sprachlern-Apps

KERN AG Training
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.
(0 69) 75 60 73 - 90
info@kerntraining.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in
Amsterdam · Berlin · Bielefeld · Bremen · Dortmund · Dresden
Düsseldorf · Eindhoven · Essen · Frankfurt/M. · Graz · Hamburg
Hannover · Hongkong · Innsbruck · Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel
Köln · Leipzig · Linz · London · Lyon · Mannheim · Marseille · München
New York · Nürnberg · Paris · Rotterdam · Saarbrücken · Salzburg
San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien

www.kerntraining.com

Von Präsenz zu Online. Ein guter Blended-Learning-Trainer ist ein exzellenter Präsenztrainer, der sich zusätzlich perfekt im Online-Lernen auskennt. Er hat gelernt, Seminare lernzielgerecht aufzubereiten und teilnehmerorientierte, flexible Settings zu gestalten und durchzuführen.

Austausch. Die informelle Kommunikation kommt im Homeoffice zu kurz. Das hat durchaus Nachteile.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews und ein Gastkommentar

menschen

14 **Boris Grundl digitalisiert seine Inhalte**
Bereits im Jahr 2018 begann der Leadership-Trainer Boris Grundl damit, seine Inhalte in Online-Lektionen zu überführen. Schon bald wird es eine Online-Lernwelt mit 250 Stunden Video geben.

titelthema

16 **Geht‘s nicht auch online?**
Viele Unternehmen wollen derzeit die geplanten Seminare nicht in Form von Präsenzveranstaltungen durchführen, sondern auf identische Online-Alternativen umsteigen. Doch wie realistisch ist es, dass eine Teilnehmergruppe sechs oder acht Stunden vor ihrem Laptop sitzt und einem Trainer zuhört?

organisationsentwicklung

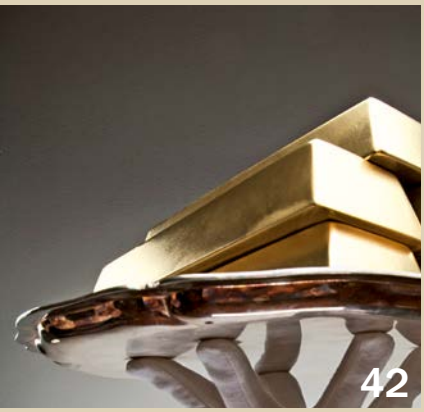
22 **Nachteile des virtuellen Raums**
Die Corona-Pandemie hat Unternehmen ins Virtuelle und Digitale gezoomt – zumindest was die Interaktionen betrifft. Doch das hat neben einigen Vorteilen auch erhebliche Nachteile: Erst langsam erkennen wir, wie wichtig persönliche informelle Kontakte in Organisationen sind.

28 **Corona ist „der“ Online-Katalysator**
Die Corona-Krise hat auch die Business Schools vor enorme Herausforderungen gestellt. Mit kostenlosen Webinaren und der Umstellung auf Online-Unterricht gelang es ihnen, ihre Kunden zu halten oder sogar neue dazuzugewinnen.

32 **„Drei Prozent sind echte Psychopathen“**
In seinem neuen Buch „Dunkle Triade“ beschreibt ein Wissenschaftler aktuelle Befunde zu den drei Persönlichkeitseigenschaften Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus.

training und coaching

34 **Akademien leiden unter Corona-Krise**
Der gesetzlich angeordnete Lockdown in der ersten Jahreshälfte zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der deutschen Akademien gehabt. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises erwarten für das Jahr 2020 deutliche Umsatzrückgänge.



Geldanlage. Freiberufliche Trainer brauchen finanzielle Reserven. Ein seriöser Ratgeber bietet Orientierung.

HR-Messe. Früher herrschte Gedränge in den Messehallen. Heute freuen wir uns mit Alexander Petsch (Foto) auf ein Online-Messe-Experiment.

38 Dale Carnegie: Schlussfolgerungen aus der Krise
Selbst große, international aufgestellte Trainingsanbieter wie Dale Carnegie haben deutlich mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu kämpfen. Welche Lehren die Dale-Carnegie-Vertretungen bislang gezogen haben, schildert Uwe Göthert, München.

40 Preisgestaltung bei Online-Trainings
Wenn Trainer ihre digitalen Leistungen in Rechnung stellen wollen, macht sich bei ihnen Unsicherheit breit. Deshalb haben die Trainerverbände VBT (Österreich) und BDVT (Deutschland) gemeinsam eine entsprechende Honorarrichtlinie verfasst.

42 Warum Crash-Propheten schlechte Ratgeber sind
Wie freiberufliche Trainer konstruktiv mit der derzeitigen Finanzkrise umgehen sollten, zeigt dieser Artikel. Er warnt vor selbst ernannten Crash-Propheten und deren Vorhersagen über eine „sicher bevorstehende Finanzkrise“ oder sogar den „Weltsystemcrash“.

messen und kongresse

48 „Wir sorgen für sehr viel virtuelle Interaktion“
Vom 15. bis 17. September 2020 können Personaler eine neue Online-Messe besuchen. Das digitale Event heißt „HR Online Expo“ und wird von der Boerding Messe in Mannheim veranstaltet. Boerding-Chef Alexander Petsch erklärt die Hintergründe.

Rubriken

03 editorial
55 vorschau
55 impressum
56 kolumne
58 zitate

ACADEMY 4 EXCELLENCE
passion for people development

Excellence is not a skill. It’s our attitude.
Ira Rueder

Ausbildungen Kompakt & Master Class:

Agile Coach

Agile Change Manager

Agile Innovator

Agile Leader

Business Coach

Business Mediator

Business Moderator

Business Trainer

Psychology@Work

Communication@Work

www.academy4excellence.de
Hamburg

Foto: Jamie Grill Photography / gettyimages.de

WER Das Foto zeigt einen anonymen Angestellten, der sich übertrieben wichtigtuerisch vor firmeninternen Siegerurkunden positioniert, die ihn als „Mitarbeiter des Monats“ auszeichnen.

WAS Der „Mitarbeiter des Monats“ steht als Symbol für die von extrovertierten Menschen beherrschte Arbeitswelt. Deren Lautstärke und Dominanzstreben macht den Introvertierten das Leben schwer.

WAS NOCH Das Foto stammt von Jamie Grill, einem Fotografen aus Jersey City, New Jersey (USA). Es handelt sich um ein Symbolfoto, das weltweit von der Agentur Getty Images vertrieben wird.

Das Jahr der Introvertierten? Der krisenbedingte Rückzug der Berufstätigen in das Homeoffice war nach aktuellen Umfragen offenbar für Introvertierte ein Segen. „Das Büro des Jahres 2020 sieht aus, als ob es einem Introvert-Employee-Manifesto entsprungen ist“, kommentierte die Financial Times. Homeoffice heißt, es gibt keine Ablenkung mehr durch laute Großraumbüros und aufdringliche Extrovertierte.

Mehr noch: Die Introvertierten, die sich zuhause am wohlsten fühlen, trauten sich aus dieser sicheren Umgebung heraus mehr denn je, sich in Online-Meetings zu Wort zu melden. Da immer nur einer reden konnte, war es nicht so schnell möglich, unterbrochen zu werden. Andererseits fiel es in den Konferenztools nicht auf, wenn jemand so lange schwieg, bis er etwas Substanzhaltiges zu sagen hatte.

HAUFE.

DIE NUMMER 1 BEI PERSONALFRAGEN

RECHTSSICHERE PERSONALARBEIT MIT DEM MARKTFÜHRER

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung. Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechtssichere Antworten auf Ihre Personalfragen. Profitieren Sie von zeitsparenden

Arbeitshilfen und Smart Solutions, umfangreichen Fachbeiträgen und topaktuellen Online-Seminaren.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin
0800 50 50 445 (kostenlos)

VERBESSERUNGEN FÜR BERUFSTÄTIGE

„Aufstiegs-BAföG“ ab 1. August erhöht

Am 1. August ist das überarbeitete Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz in Kraft getreten. Das AFBG wird auch „Aufstiegs-BAföG“ genannt. Es dient dazu, Menschen (nach!) ihrer Facharbeiter-, Gesellen- und Gehilfenprüfung bei ihrem weiteren beruflichen Aufstieg finanziell zu unterstützen.

Das „Aufstiegs-BAföG“ fördert die Vorbereitung auf mehr als 700 Fortbildungsabschlüsse wie Meister, Fachwirt, Techniker, Erzieher oder Betriebswirt. Insgesamt will das Bundesministerium für Bildung und Forschung in dieser Legislaturperiode zusätzlich 350 Millionen Euro in die Attraktivität des Aufstiegs-BAföGs stecken. Die Förderung dient im Wesentlichen dazu, die Lehrgangs- und Prüfungsgebühren sowie den Lebensunterhalt (zum Teil) zu finanzieren.

Die Unterhaltsförderung in Höhe von 892 Euro wird erstmals als Vollzuschuss gewährt., der nicht zurückgezahlt werden muss. Verheiratete mit zwei Kindern erhalten abhängig vom Einkommen eine Unterhaltsförderung von bis zu 1.597 Euro pro Monat, Alleinerziehende mit einem Kind bis zu 1.127 Euro pro Monat. Die Lehrgangsgebühren werden unabhängig von Einkommen und Vermögen bis zu einer Höhe von 15.000 Euro zur Hälfte als Zuschuss übernommen.

Für den Rest der Kosten gibt es zinsgünstige Darlehen. Wer sich am Ende einer Aufstiegsfortbildung selbstständig macht, muss das Darlehen nicht zurückzahlen und kann so schuldenfrei die eigene Existenzgründung starten.

SIEMENS

Wiese steigt auf

Ab 1. Oktober übernimmt Judith Wiese den Posten der Arbeitsdirektorin und Personalvorständin bei Siemens (385.000 Mitarbeiter). Sie ist eine Managerin, die in der Branche einen Ruf als Diversitätsexpertin und Frauenförderin genießt. Die 49-Jährige sagte, es sei wichtig, dass „wir nicht alle gleich aussehen und dasselbe denken“. Innovation erfordere eine starke Pipeline auch mit weiblichen Talenten. Wiese kann auf Stationen beim niederländischen Chemiekonzern DSM und dem US-Lebensmittelhersteller Mars zurückblicken. Sie ist auch eine erfahrene Expertin für Arbeitsrecht.

NARZISSMUS PUR

Psychologin analysiert Trumps Kindheit

Mary L. Trump ist die Nichte von US-Präsident Donald Trump und außerdem ist sie eine promovierte klinische Psychologin. Sie schreibt in einem aktuellen Bestseller, in welcher Atmosphäre Donald Trump heranwuchs und wie dieses Klima ihn für sein Leben zeichnete und ihn letztlich zu einer Bedrohung für die Welt machte.

Foto: Peter Serling

Mary L. Trump. Die Psychologin berichtet aus einer Insiderperspektive heraus über US-Präsident Donald Trump.

Ihre Insiderperspektive ermöglicht einen Einblick in die Psyche des „unberechenbarsten Mannes, der je an der Spitze einer Weltmacht stand“. Die deutsche Ausgabe von Mary Trumps brisantem Enthüllungsbuch erschien am 31. August unter dem Titel „Zu viel und nie genug: Wie meine Familie den gefährlichsten Mann der Welt erschuf“ (Heyne Verlag, 288 Seiten, 22,00 Euro). Mary Trumps Fazit: Donald Trump zeigt alle Symptome einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Sein Ego ist fragil und muss stets gestützt werden, weil er tief im Inneren weiß, dass er nichts von dem ist, was er vorgibt zu sein.

ARBEITNEHMERBEFRAGUNG

83,4 Prozent glauben an die Zukunft ihres Berufs

Genau 83,4 Prozent der Deutschen glauben, dass es ihren Beruf auch in 20 Jahren noch geben wird. Das ergab eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Civey im Auftrag des Berliner Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

63,4 Prozent der Befragten antworteten mit „Ja, auf jeden Fall“, weitere 20 Prozent sagten „Eher ja“. Nur 4,8 Prozent der Befragten sagten „Nein, auf keinen Fall“ und 7,6 Prozent der Befragten glauben „Eher nicht“ daran, dass es ihren Beruf in 20 Jahren noch geben wird. 4,2 Prozent sind unentschieden. „Wahrscheinlich wäre das Ergebnis anders ausgefallen, wenn die Frage gelautet hätte: Wird es meinen Job in 20 Jahren noch geben?“, kommentiert Professor Wilhelm Bauer, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, die Umfrageergebnisse. „Jobs werden durch die technologische Entwicklung verschwinden, Berufe nicht unbedingt. Aber sie werden sich wandeln. Daher müssen Unternehmen unbedingt in die Qualifikation der Beschäftigten investieren.“

Der Wissenschaftler und geschäftsführende Institutsleiter des IAO gibt außerdem zu bedenken, dass die Zahl der Berufstätigen in Deutschland von Jahr zu Jahr abnimmt: „Vielfach werden Roboter dringend benötigt, um wichtige Arbeiten zu erledigen.“ Wilhelm Bauer spricht auch auf der Europäischen Arbeitsforschungstagung „Beyond Work 2020“, die am 21. und 22. Oktober 2020 live in Bonn und zusätzlich als virtuelle Veranstaltung stattfindet.

UMFRAGE UNTER 400 TAGUNGSPLANERN

Tagungshotels in Deutschland können vorsichtig optimistisch sein

Foto: IHK Akademie Westerham

Präzision. Die Abstände müssen stimmen.

Rund die Hälfte der ausgefallenen Tagungen und Events soll bereits ab September nachgeholt werden. Das ist eine der Kernaussagen der Marktbefragung der Tagungshotel-Kooperation „TOP 250 Germany“.

Über 40 Hotels des Verbunds haben in der zweiten Junihälfte ihre umsatzstärksten Kunden befragen lassen, fast 400 Kunden haben geantwortet. 45 Prozent der befragten Firmen wollen ihre ausgefallenen Veranstaltungen komplett oder zu einem großen Teil nachholen. Weitere 30 Prozent wollen zumindest einen kleineren Teil ihrer Tagungen noch auf die Beine stellen.

Lediglich ein Viertel will die versäumten Veranstaltungen ersatzlos streichen. 41 Prozent der Tagungsplaner machen sich auf die Suche nach neuen, „corona-konformen“ Hotels mit größeren Räumen, wenn die gewünschte Teilnehmerzahl im Stammhotel noch nicht wieder in einem Raum zugelassen ist. Auf der anderen Seite signalisieren 47 Prozent der Befragten, dass sie bei begrenzten Raumkapazitäten entweder die Teilnehmerzahl reduzieren oder die Tagung gar auf zwei Gruppen aufteilen würden.

Ein wichtiges Signal geben die Planer in Sachen Preisentwicklung. 45 Prozent rechnen mit steigenden Preisen in Tagungshotels, 52 Prozent mit konstanten Preisen, ganze 4 Prozent setzen aufgrund der allgemeinen Hotelkrise auf sinkende Preise.

Kurz und Knapp

Xing. Die New Work SE (ehemals „Xing“) hat jetzt 18,1 Millionen Mitglieder und präsentierte sich im ersten Halbjahr 2020 trotz Corona stabil bei Umsatz und Ergebnis. Der Gesamtumsatz des ersten Halbjahres stieg um sechs Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 136 Millionen Euro. Das bereinigte Betriebsergebnis legte ebenfalls um sechs Prozent auf 41,1 Millionen Euro zu.

Staatsknete. Aufgrund der Corona-Krise wurden bis Ende Juli insgesamt 75.664 Kreditanträge von Unternehmen und Selbstständigen durch die staatliche Förderbank KfW bewilligt. Das Gesamtvolumen der Kredite liegt bei 40,9 Milliarden Euro. Die 17.000 Anträge auf „Überbrückungshilfe“ (Übernahme von Betriebskosten) sind in den 40,9 Milliarden noch nicht enthalten.

Homeoffice. Der Allianz-Konzern gab bekannt, dass er langfristig damit rechne, dass 40 Prozent seiner Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten würden. Der Konzern beschäftigt weltweit rund 150.000 Mitarbeiter und hofft, in Zukunft seine Büroflächen reduzieren zu können.

Auch das noch. Der schwedische Textilhändler H&M bringt bald eine Jeansjacke auf den Markt, deren eingebaute Sensoren aus der Ferne (per App) bedienbar sind und dem Träger der Jacke Berührungen vorgaukeln sollen. Das smarte Kleidungsstück soll Trost spenden in Zeiten von Social Distancing. „Wearable Love“ heißt die hinter der Kleidung steckende Technologie, die in Zusammenarbeit mit dem Berliner Start-up „Boltware“ entwickelt wurde und die Mode zum Medium für Emotionen machen soll.

Foto: gustavofrazao / AdobeStock

HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT

Agilität ist jetzt und in naher Zukunft voll im Trend

Jede fünfte Führungskraft hat durch Corona ihren Führungsstil verändert. In der IT- und Telekom-Branche war dieser Trend mit 24 Prozent besonders signifikant.
Das hat der „Hernstein Management Report Nr. 1/2020“ herausgefunden. Die Entwicklung geht klar in Richtung Agilität, die auf die Selbstorganisation der Mitarbeitenden vertraut. 65 Prozent der Führungskräfte meinen, dass in den nächsten drei Jahren ein agiler Führungsstil in ihren Unternehmen gefragt sein wird. Grundsätzlich wird ein gelegentlicher Wechsel zwischen einem hierarchischen Führungsstil und einem agilen Stil für durchaus sinnvoll gehalten. Dieser wird von 69 Prozent der Befragten befürwortet und 64 Prozent sehen ihn in der Praxis als umsetzbar an.
Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts für Management und Leadership in Wien, erklärt: „Als Führungskraft gilt es einerseits zwischen der Optimierung von Stabilität sowie Effizienz und andererseits der Flexibilität sowie dem Entdecken von Neuem die Balance zu finden.“ 60 Prozent der österreichischen und deutschen Führungskräfte wenden heute einen agilen Führungsstil an. Weibliche Führungskräfte (63 Prozent) setzen mehr darauf als ihre männlichen Kollegen (58 Prozent).
Besonders agilitätsorientiert sind österreichische Führungskräfte unter 40 Jahren (63 Prozent), Führungskräfte in Großbetrieben mit über 5.000 Beschäftigten (62 Prozent) sowie Beschäftigte der IT- und Telekom-Branche mit 69 Prozent. Der Hernstein Management Report erhebt seit über 20 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmern in Österreich und Deutschland.

STUDIE

Mehr Firmen mit Collaboration-Tools

Viele Firmen haben in den vergangenen fünf Jahren Fortschritte beim Einsatz von Social-Collaboration-Tools erzielt. Doch nach wie vor gibt es zahlreiche Schwachpunkte.
Das betont die seit 2016 jährlich durchgeführte „Deutsche Social Collaboration Studie“ der Technischen Universität Darmstadt (www.campana-schott.com/dscs2020/). Demnach ist der Social-Collaboration-Reifegrad auf einer Skala von 1 bis 7 fast jedes Jahr gestiegen – von 3,48 im Jahr 2016 auf 4,08 im Jahr 2020. In Deutschland setzen Mitarbeiter Tools für die Kommunikation ein. Dennoch sind die Firmen von den maximal möglichen 7 Punkten immer noch weit entfernt.

ANALYSE

Blick aufs Handy wirkt im Meeting inkompetent

Mitarbeiter sollten in Meetings das Smartphone lieber in der Tasche stecken lassen und auch nicht einmal für Arbeitszwecke einen Blick auf ihre Handys werfen. Für die meisten Vorgesetzten macht das einen schlechten Eindruck – auch wenn diese selbst immer wieder dazu neigen.
Das ergibt eine Studie der University of Kansas (http://ku.edu). Die Forscher haben für die Studie 243 Teilnehmern kurze Videos von Angestellten gezeigt, die in einem Meeting entweder einen Notizblock aus Papier, einen Laptop oder ein Smartphone verwenden. Sie mussten dann angeben, wie kompetent sie die gezeigten Mitarbeiter fanden und wie effektiv das Meeting ist. Für die Studienteilnehmer zeigten die Angestellten mit dem Smartphone am wenigsten Kompetenz. Selbst wenn die Forscher den Befragten erklärten, dass die Personen in dem Video das Handy zu Arbeitszwecken verwendet hatten, schnitten sie schlecht ab. Die Verwendung von Laptops ist dagegen relativ akzeptabel. Fazit der Studie: Vorgesetzte sollten die Verwendung unterschiedlicher Technologie für die Arbeit mehr akzeptieren und nicht automatisch verurteilen.

„BIG DADAISMUS“

Kabarettist Vince Ebert nimmt Digitalisierung auf den Arm

Weil ihm die „Silicon-Valley-Angeber“ auf die Nerven gehen, hat Vince Ebert sich entschlossen, mit seinem neuen Bühnenprogramm die Digitalisierung zu hinterfragen. Motto: „Genau genommen hat das Informationszeitalter schon vor über 500 Jahren begonnen. Da hat Johannes Gutenberg die Druckerpresse und damit die moderne Massenkommunikation erfunden.“

Vince Ebert. Demnächst live auf dem Stuttgarter Wissensforum.

Foto: Frank Eidel

Angst davor, von einem Roboter ersetzt zu werden, hat Ebert nicht: „Computer haben keinen Humor, weil sie sehr gut rechnen können, aber überhaupt nicht verstehen, was sie tun. Wir Menschen sind genau umgekehrt.“ Was ihm Sorgen mache, sei die blinde Algorithmengläubigkeit seiner Mitmenschen.

Der Empfehlungsalgorithmus „Wenn Sie dieses Buch gekauft haben, könnte Ihnen auch dieses Buch gefallen“ generiere beim Onlinehändler Amazon signifikante Umsatzsteigerungen. Die unausgesprochene Wahrheit allerdings sei: Amazon habe nicht die leiseste Ahnung, ob dieser Algorithmus tatsächlich klug sei, weil er die Vorlieben der Leser kenne, oder ob sich die Leser einfach nur an den Algorithmus anpassten, weil sie lediglich glaubten, dass er klug sei. „Ich jedenfalls vermute Letzteres“, so der Querdenker.

Vince Ebert tritt mit seinen Thesen zur Digitalisierung am Freitag, 16. Oktober 2020, auf dem 19. Stuttgarter Wissensforum in der Porsche Arena in Stuttgart auf. Einen Tag lang geht es in mehreren Vorträgen um die aktuellen Themen der deutschen Wirtschaft: Leadership, Verkauf, Management, Digitalisierung und Erfolg. Außerdem treten als Redner auf: Jochen Schweizer, Jörg Löhr, Detlef Soost, Monika Matschnig, René Borbonus, Cay von Fournier, Katja Porsch, Nick Sohnemann, Felix Beilharz, Jasmin Biermann-Gässler, Jörg Hawlitzeck, Loredana Meduri und Alessandro Spanu.

Das Event wird als „hybride“ Veranstaltung durchgeführt, sodass man allen Vorträgen und Diskussionen zeitgleich auch vom heimischen Sofa aus folgen kann.

E-LEARNING I

Skillsoft-Restrukturierungsplan vom Gericht bestätigt

Kunden und Lieferanten des amerikanischen E-Learning-Anbieters „Skillsoft Corporation“ mit den Marken Skillsoft (E-Learning-Inhalte), Percipio (Learning Experience Plattform) und Sum Total (Learning Management System) können aufatmen. Nachdem das Unternehmen Anfang Juni einen Insolvenzantrag nach Chapter 11 beantragt hatte, hat ein Gericht im Bundesstaat Delaware jetzt den Restrukturierungsplan genehmigt. Danach haben sich die Gläubiger mit dem Unternehmen darauf geeinigt, einen Teil der Schulden in Eigentumsanteile an Skillsoft umzuwandeln.

1998 in Irland gegründet, wurde der E-Learning-Anbieter im März 2014 für zwei Milliarden Dollar an den US-amerikanischen Investor Charterhouse Capital Partners verkauft. Nur fünf Monate später, im August 2014, machte Skillsoft mit dem Kauf des LMS-Anbieters Sum Total Systems Schlagzeilen und beschleunigte einen ungesunden Expansionsprozess.

E-LEARNING II

„2U“ auf Erfolgskurs

Die Aktien des amerikanischen E-Learning-Anbieters „2U“ aus Lanham im US-Bundesstaat Maryland wurden von der deutschen Fachzeitschrift „Der Aktionär“ (7.8.2020) als ein interessantes Investment vorgestellt. Im letzten Geschäftsjahr 2019 konnte das Unternehmen Umsatzerlöse in Höhe von 575 Millionen US-Dollar erwirtschaften (plus 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr). Der Gewinn fiel allerdings leicht negativ aus. Das Wachstum werde sich auch in 2020 fortsetzen.

Dem Börsenkurs werde zugetraut, mittelfristig um bis zu 30 Prozent zu steigen. „2U“ betreibt im Wesentlichen eine Software-as-a-Service-Plattform, die es Universitäten ermöglicht, komplette Fernstudiengänge (bis hin zum Bachelorabschluss) anzubieten. Aktuell gibt es 75 Partneruniversitäten und 245.000 Onlinestudenten. Jetzt plant „2U“ 6,8 Millionen neue Aktien zum Preis von 45,50 Dollar auszugeben. „Der Aktionär“ meint, dass E-Learning weltweit weiter an Bedeutung gewinnen werde und dass „2U“ ein „spannender Kandidat“ sei.

Gastkommentar

Siegfried Haider

Menschen brauchen Privatsphäre und Arbeitsphäre

Jetzt rufen schon die Parteien nach dem „Recht auf Homeoffice“. Doch der Teil der Berufstätigen, die wirklich gut im Homeoffice arbeiten können, ist klein. Dieser Teil hat zu Hause ein tolles, ruhiges Büro mit einer sehr guten Ausstattung. Dieser Teil kann konsequent genug Privates und Arbeit trennen und ist diszipliniert genug, ohne Anwesenheitskontrolle rein auf Zielerreichung zu arbeiten. Dieser Teil jubelt, denn für diesen (kleineren) Teil ist Homeoffice natürlich das Paradies mit viel Freiheit, Zeitersparnis, Flexibilität und Konzentration.
Doch für den überwiegenden Teil derer, die durch COVID-19 über Nacht ins Homeoffice verpflichtet wurden, ist dies Fluch und Segen zugleich. Eine DAK-Studie bescheinigt, dass 47 Prozent eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben schwerfällt. Und ich habe es in einem Projekt selbst erlebt: In den letzten Monaten durfte ich über 100 Marketingentscheider über Video Calls coachen. Die Gesprächspartner saßen in jedem Zimmer, auch im Schlafzimmer. Da hüpften kleine Kinder auf den Schoß des Papas und wollten wissen, wer denn der Mann da im Notebook ist. Jemand hat im Hintergrund gekocht oder gegessen, das TV-Gerät lief und Babies schrien. Da dachte ich oft an meine Zeit als HR-Manager zurück, wo ich mit dem Betriebsrat darüber diskutierte, ob der Drucker am Arbeitsplatz nicht zu laut ist oder der Bürostuhl allen ergonomischen Kriterien entspricht.
In der Krise ist ein Homeoffice eine große Hilfe, da der Betrieb aufrechterhalten wird. Aber ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, dass manche Mitarbeiter deswegen so laut nach dem Homeoffice-Recht rufen, weil sie die Annehmlichkeiten nicht mehr aufgeben wollen und die Nachteile dafür in Kauf nehmen – zulasten der Ergebnisse, der Psyche, des Mitarbeiterklimas und damit des grundsätzlichen Rechts des Arbeitgebers, die eingekaufte Leistung optimal zu nutzen.
Laut DAK-Studie würden 76,9 Prozent der Homeoffice’ler gerne weiter dort bleiben. Egoistische Motive sind zu vermuten. Dr. Reinhard K. Sprenger hat unter der Überschrift „Wiederentdeckung des Physischen“ geschrieben: „Wer vom Homeoffice aus arbeitet, der koordiniert allenfalls, der kooperiert nicht.“ Er bezog dies zurecht auf den Anspruch, dass ein Unternehmen eine „Kooperationsarena“ sein soll, ein Ort der „Zusammen-Arbeit“, wo durch gegenseitige Inspiration und das Ringen um die Sache Hochqualitatives entsteht. Dafür braucht es Menschen, die den „Wert des (gemeinsamen) Ortes“ wiederentdecken. Das ist das Arbeitgeberinteresse.
Auch wenn Homeoffice unstrittig auch Vorteile für die Familien- und Umweltpolitik hat: Ich plädiere dennoch für die vorherige intensive individuelle Prüfung der Homeoffice-Notwendigkeit und der Homeoffice-Fähigkeit der betroffenen MitarbeiterInnen aus Arbeitgebersicht.
Vor Corona waren laut Bundesarbeitsministerium 12 Prozent aller Arbeitnehmer im Homeoffice, am Anfang der Krise hat sich die Zahl verdoppelt und nimmt seither wieder ab. Denn ergebnisorientierte Arbeitgeber haben längst dort, wo es geht, das hybride Office realisiert.
Sie werden maximal diese Mischlösung ausbauen. Weil sie um den intensiven natürlichen Bedarf des Menschen nach ausreichendem persönlichen Kontakt wissen. Dann entstehen attraktive Arbeitsplätze, die Talente wollen, wo sie leisten, bleiben und den Arbeitgeber weiterempfehlen.

> **„Ergebnisorientiere Arbeitgeber haben längst das hybride Office realisiert.“**

Siegfried Haider ist Experte für Marken-Positionierung und Employer Branding. Sein Motto lautet: „Eine gefragte Arbeitgeber-Marke ist viel schöner als ständig Talenten hinterher rennen und fragen zu müssen“. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Marketingagentur „Siegfried!haider - Die Marken-Positionierer“, Schillerstraße 15, in 82223 Eichenau bei München, Telefon 08141 317732-0, Internet: www.siegfried-haider.com

HAUFE.

WICHTIG WIE NOCH NIE: DIGITALE TRANSFORMATION

Was bedeutet die digitale Transformation für Ihr Unternehmen – gerade jetzt in Krisenzeiten – und wie müssen Sie Ihre Organisation verändern, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

www.haufe.de/digital-change

Haufe begleitet Sie mit den passenden Bausteinen: Führende Köpfe aus **Management, Marketing, HR, Controlling, Immobilienbranche** und **Wissenschaft** stellen Ihnen hier konkrete Lösungsansätze, Downloads, Fachbücher, Podcasts, Trainings und mehr zur Verfügung.

Boris Grundl. Der Inhaber des Grundl Leadership Instituts hat sich ein TV-Studio zugelegt. Hier zeichnet er häppchenweise seine Inputvorträge auf und produziert Webinare und Youtube-Beiträge.

Fotos: Pichler

Grundls Seminare für eine Million digitalisiert

AKADEMIEN/ONLINE-LERNEN. Boris Grundl wurde mit seinem Trainingsinstitut zu einem großen Anbieter von offenen und firmeninternen Leadership-Trainings. Bereits im Jahr 2018 begann Grundl damit, seine Inhalte in Online-Lektionen zu überführen. Schon bald wird es eine Online-Lernwelt mit 250 Stunden Videomaterial geben.

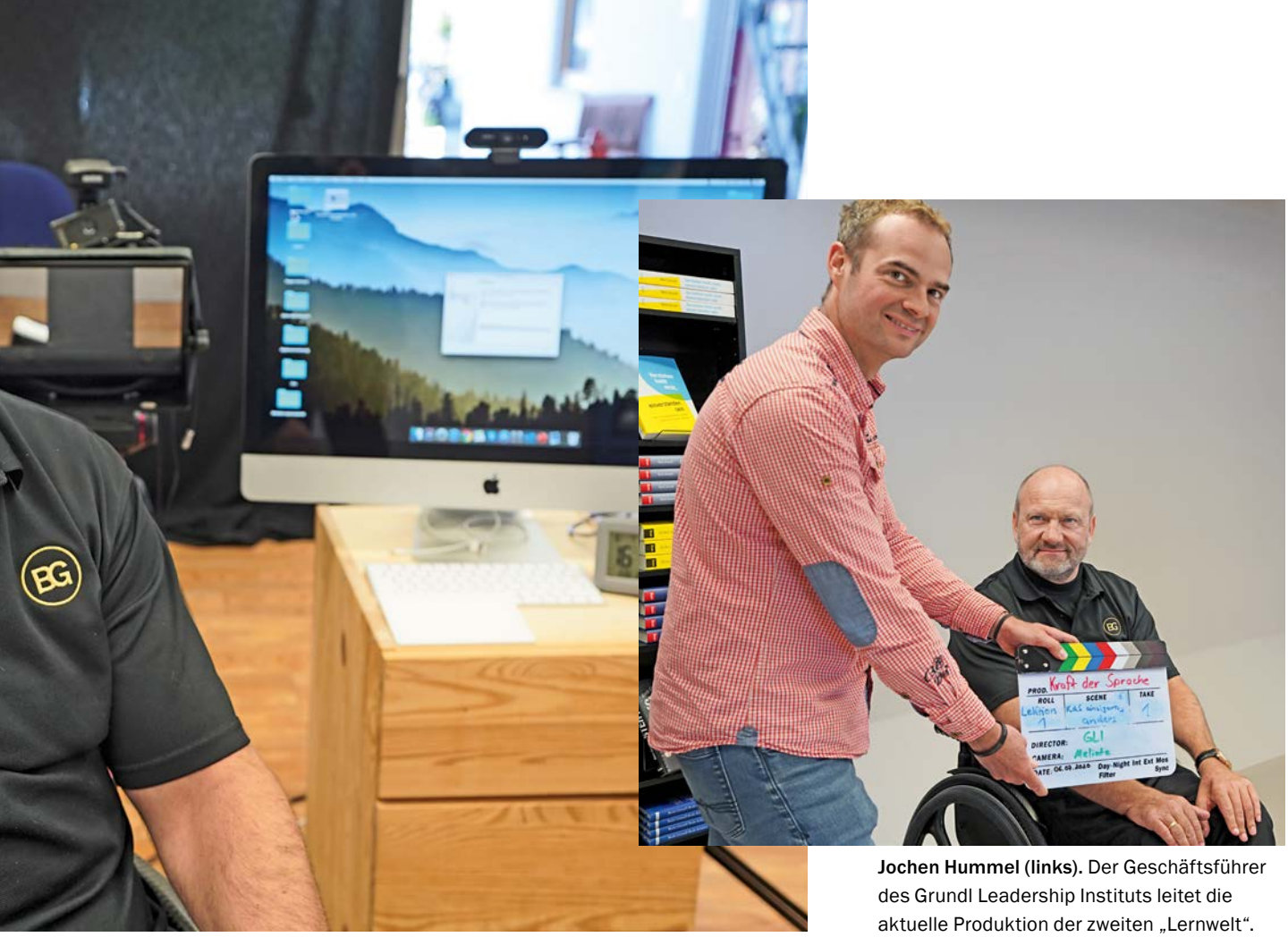
Das Grundl Leadership Institut (www.grundl-institut.de) ist gerade dabei, die gesamten Inhalte, die der charismatische Leadership-Coach Boris Grundl in seinen Präsenzveranstaltungen lehrt, in Form von Online-Kursen aufzubereiten. Wer jetzt denkt, die Corona-Krise habe nun auch im schwäbischen Trossingen ihre Wirkung als Entwicklungsturbo entfaltet, liegt falsch. „Wir haben uns bereits vor zwei Jahren komplett infrage gestellt“, berichtet Jochen Hummel, Geschäftsführer des Grundl Leadership Instituts. „Wir wollten vorhersehen, wie die Weiterbildung in zehn Jahren aussehen wird, und wir sind schon damals zu der Überzeugung gekommen, dass die erfolgreiche Weiterbildung der Zukunft eine gut abgestimmte Kombination aus Online-Lernen und Präsenzseminaren sein wird.“ Die Konsequenz daraus war, dass ab Beginn des Jahres 2018 ein befreundetes Start-up sämtliche öffentlichen und firmeninternen Auftritte von Boris Grundl mit Videokameras aufzeichnete. Grundls Botschaften drehen sich um folgende drei Fragen:

- Wie führe ich mich selbst?
- Wie führe ich Gespräche?
- Wie führe ich andere?

Alle Inhalte wurden verschriftlicht und in kleine, sinnvolle Häppchen zerlegt. Auf diesen kleinsten Lerneinheiten bauen jetzt die neuen Online-Kurse auf. Dazu wurde ein eigenes TV-Studio eingerichtet und ein professioneller Kameramann angestellt. Grundl präsentiert nun seine Inhalte „mit noch mehr Substanz“ vor der Kamera. Mal spricht er frei, mal nutzt er einen Teleprompter. Im Mai 2020 wurde zum Thema „Leading Simple – Wie führe ich andere“ der erste komplett digitalisierte Online-Kurs fertiggestellt. Er besteht aus 20 Modulen mit insgesamt 70 Stunden Videoaufzeichnungen, die Grundl in der Rolle eines motivierenden Erklärers zeigen. Zusätzlich können die Lernenden noch auf 120 Seminarmitschnitte zum Thema zugreifen, sich etwa 350 Seiten vertiefende Lektüre herunterladen und 20 Arbeitsbücher für ihre „Hausaufgaben“ nutzen.

Ab in die virtuellen Lernwelten

Grundl hat nicht nur in die Technik investiert, sondern ließ sich auch von Prof. Dr. Christoph Moss, dem ehemaligen Leiter der Georg von Holtzbrinck-Schule für Wirtschaftsjournalisten und Entwickler des sogenannten „Newsrooms“, beraten. Der Experte für Kommunikation und Marketing ist derzeit Professor an der International School of Management in Dortmund und war für Grundl ein wichtiger Sparringspartner bei der inhaltlichen Entwicklung der Videos und des Begleitmaterials.
Weitere Dienstleister kümmerten sich darum, den Lernerfolg der Teilnehmer qualitativ und quantitativ messbar zu machen. Außerdem illustrierten Zeichner die wichtigsten Leadership-Begriffe, und ein 3D-Studio produzierte ein Einführungsvideo. Ein weiterer Partner sorgte dafür, dass alle Videos mit Untertiteln versehen wurden – wobei die Untertitel auf Wunsch



Jochen Hummel (links). Der Geschäftsführer des Grundl Leadership Instituts leitet die aktuelle Produktion der zweiten „Lernwelt“.

ausgeblendet werden können. Außerdem soll es bald für alle Lerner eine Online-Plattform für jede Art von Austausch geben. „Eigentlich sind wir keine Online-Akademie, sondern eine virtuelle Lernwelt“, so Hummel. Genau genommen sind es drei Lernwelten. Neben der bereits fertigen „Leading Simple - Wie führe ich andere“-Lernwelt wird derzeit die „Kraft der Sprache – Wie führe ich Gespräche“-Lernwelt aufgezeichnet. Bis zum Ende des Jahres soll dann auch noch die Lernwelt „Steh auf! – Wie führe ich mich selbst“ abgedreht sein. Wenn alle drei Lernwelten fertiggestellt sein werden, dann liegen rund 250 Stunden Videomaterial vor, für die Grundl nach eigenen Schätzungen eine Million Euro lockergemacht hat (was 67 Euro pro Minute ergibt). In der Investitionssumme sind nicht nur die angeschafften Geräte und die externen Dienstleistungen, sondern auch alle Gehälter der festangestellten Grundl-Mitarbeiter, die für das Digitalisierungsprojekt gearbeitet haben, enthalten. Die Lernwelt „Leading Simple – Wie führe ich andere“ wurde Anfang des Jahres an Testkunden verkauft, erhielt dann den letzten Feinschliff und kann jetzt abonniert werden. Die Abo-Gebühr liegt bei monatlichen 97 Euro inklusive Mehrwertsteuer. Derzeit gibt es die Möglichkeit, für 29 Euro einen Monat lang in die Leadership-Lernwelt hineinzuschnuppern. Interessierte Unternehmen, die den Kurs für ihre Mitarbeiter kaufen, können den Kurs mit ihrem Branding und mit einer speziell für ihre Mitarbeiter maßgeschneiderten, persönlichen Begrüßung zur Verfügung gestellt bekommen.

Die Digitalisierung aller Inhalte hilft dem Grundl Leadership Institut, sich ein Stück weit vom „Mythos Boris Grundl“ zu emanzipieren. Jetzt kann man durch Grundls „Denkschule“ gehen, ohne ihn regelmäßig live erlebt haben zu müssen. Unternehmen können jetzt in großem Umfang die Online-Kurse buchen, bevor dann Grundl und seine Trainer für die Fortgeschrittenen zu Live-Events und Präsenzseminaren ins Haus geholt werden. „Wir werden seit Kurzem von den bedeutenden Unternehmen so wahrgenommen, dass wir ein Institut sind, das man für ernsthafte Projekte bucht“, hat Jochen Hummel festgestellt.

„Mentales Fitnessstudio“

Gleichzeitig legt der Geschäftsführer Wert auf die Feststellung, dass Grundls Inhalte nicht aufgeweicht wurden. Nach wie vor gilt die Grundl-Vision „Wir befähigen Menschen, die mental wachsen wollen, dazu, dass sie die Besten werden, die sie sein können“, und auch die Mission hat seit Jahren Bestand: „Wir erhöhen das Verantwortungsbewusstsein von Menschen durch eine klare Systematik. Die Führungskompetenz auf allen Ebenen verbessert sich und eine zukunftsfähige Firmenkultur entsteht.“ Kurz zusammengefasst verspricht Hummel auch für die digitalen Lernwelten: „Wir sind das wirkungsvollste mentale Fitnessstudio für Menschen, die wirklich wachsen wollen.“

Martin Pichler

BESONDERE LERN-MOMENTE SIND ...

auch online möglich, wenn ...

DIDAKTIK. Sehr viele Unternehmen wollen derzeit die geplanten Seminare nicht in Form von Präsenzveranstaltungen durchführen, sondern auf identische Online-Alternativen umsteigen. Doch wie realistisch ist, dass eine Teilnehmergruppe sechs oder acht Stunden vor dem Laptop sitzt, einem Trainer zuschaut und dabei auch noch die ein oder andere Interaktion mitmacht?

Geht's auch **online?**

01.

... ein Trainer mit einem Monolog vormacht, wie **Selbstreflexion** geht

02.

... wenn ein Trainer Gegenstände in die Kamera hält, die **als „Anker" dienen**

03.

... wenn ein Trainer ehrlich von seinem eigenen **Scheitern** berichtet

→ Würde ein Trainer eines seiner gängigen Seminare ohne viel Vorbereitung von Präsenz auf Online umstellen, dann sähe das ungefähr so aus: Jeder Teilnehmer sitzt (meist im Homeoffice) alleine vor seinem Rechner. Der Trainer zeigt seine Präsentation (Powerpoint-Folien, Flip-Charts oder andere Medien, auf denen er seinen Inhalt aufbereitet hat). Vielleicht trägt er frei vor und spricht dann direkt in seine Webcam. Die Teilnehmenden hören und sehen zu. Ab und an kommt dann eine kurze Breakout-Session, in der eine Kleingruppenarbeit stattfindet. Oder es gibt eine Befragung oder ein Quiz. Damit die Teilnehmenden wach bleiben, werden kleine Aktivitäten durchgeführt, die nicht immer im Zusammenhang mit dem Thema stehen, sondern einfach „nur" aufwecken und aktivieren sollen.

Der didaktische Aufwand ist überraschend hoch

„Machen Sie's doch online, lieber Trainer", klingt also zunächst modern, doch manch ein Kunde weiß nicht, welchen didaktischen Aufwand ein hochwertiges Online-(Live-)Event erfordert, damit es Erfolg bringt. Ein geplantes Präsenztraining eins zu eins auf Online umzustellen, ist so ziemlich das Letzte, was neurodidaktisch vertretbar und hinsichtlich der Lernzielerreichung sinnvoll ist, denn ein Online-Training ist viel komplexer als ein Präsenztraining. Eine gute Technik ist längst nicht alles, die individuelle Wirkung des Trainers ist wichtiger denn je, und der Trainer muss Inhalte in Szene setzen können. Allerdings kann beim Live-Online-Lernen sehr viel Kreativität entstehen und genutzt werden. Echte Weiterbildung erzeugt eine Weiterentwicklung im Sinne einer Transformation, die das ermöglicht, was im „Hier und Jetzt" gebraucht wird. Das Bisherige auf Online umzustellen (auch wenn es dadurch innovativ aussieht), reicht nicht.

Online-Trainer brauchen eine starke Präsenz

Online-Lernen ist anders, ganz anders als Präsenzlernen im Seminarraum! Es gilt so viel mehr zu beachten und so viel mehr zu tun, als einfach eine Powerpoint-Präsentation in ein Mikrofon zu sprechen! Es gilt folgende zusätzliche Aspekte zu bedenken:

- Der Bildschirm ist „dazwischen", was an sich schon einen anderen Kontakt zwischen Trainer und Teilnehmer mit sich bringt.
- Körperliche Nähe ist nicht möglich.
- Die Teilnehmer sitzen oft alleine vor dem Bildschirm.
- Online-Lernen geschieht oft im Sitzen oder Stehen und damit ist die Gefahr eines Bewegungsmangels recht groß – gerade bei längeren Sessions. Und diese entstehen schnell, wenn einfach nur von Präsenz auf Online umgestellt wird.
- Das Präsentieren vor der Webcam erfordert mehr persönliche Präsenz vom Vortragenden. Die dafür erforderliche Energie ist zum einen nicht unbegrenzt zu halten und zum anderen für die Teilnehmer auch nur für einen gewissen Zeitraum zu ertragen.
- Es gibt beim asynchronen Lernen gewisse Schlupflöcher und Tricks, sich dem Betrachten der Lerneinheit zeitweise zu entziehen. Die Lerneinheiten werden zwar erfolgreich abgeschlossen, das erforderliche Know-how steht aber doch nicht zur Verfügung. Die Lernziele sind dann nicht unbedingt erreicht worden.
- Individuelle und betriebliche Weiterbildung kann im Homeoffice oder auch mit dem Smartphone unterwegs, also ortsunabhängig, stattfinden.
- Einzelne Teilnehmergruppen können zusammenarbeiten – auch verteilt auf verschiedene Kontinente.
- Das Wissen (gespeichert auf Plattformen) steht rund um die Uhr zur Verfügung.
- Ein einmal aufbereiteter Stoff kann weiterverwendet und skaliert werden. Das ist für Trainer ein sehr wichtiger Faktor. Daraus kann sehr schnell eine umfangreiche Datenbank an Lehr- und Lernmaterial entstehen.
- Reisekosten werden deutlich reduziert.
- Kreativität ist mit wenig Beschränkungen sehr gut möglich.

Die grundlegende Technik sollte beherrscht werden, doch wenn der Fokus im Training zu sehr auf der Technik liegt, dann geht das zu Lasten der Präsentation und der Durchführung des Online-Live-Trainings. Ein Präsenztrainer ist primär ein Präsenztrainer und umgekehrt ist ein Online-Trainer primär ein Online-Trainer. Beide Bereiche haben unterschiedliche Spielregeln und Prinzipien. Doch aktuell und erst recht in der Zukunft brauchen wir Trainer, die beides können! Die Lösung für die Unternehmen sind hochwertige Blended-Learning-Konzepte. Dafür braucht man geeignete Trainer, die diese Konzepte erstellen können.

Die Zahl der Trainer in Deutschland ist sehr hoch, der Markt recht unübersichtlich. Die meisten sind Präsenztrainer, mit oder ohne Ausbildung, angestellt oder frei arbeitend, in Vollzeit oder Teilzeit,

04.

... wenn ein Trainer selbstproduzierte **Videos** einstreut, die erklärenden Charakter haben

05.

... wenn ein Trainer **„Casting-Shows"** inszeniert, bei denen die Teilnehmer die „Stars" sind

06.

... wenn ein Trainer den Stoff mit einem spielerischen **(Mini-)Quiz** vertieft.

Barbara Messer. Sie hat sich ein eigenes Video-Studio für Webinare eingerichtet, das einen guten Ton und eine gekonnte Ausleuchtung garantiert. Kleine Erklärfilme werden mit dem Smartphone vorproduziert.

und viele haben erst in den letzten Monaten an Online-Varianten oder Blended-Learning-Konzepte gedacht. Schließlich sahen viele bis vor Kurzem die Gefahr, dass Online-Lernen den eigenen Job gefährden könnte. Und plötzlich sollen und wollen sie genau das für ihre Kunden leisten, ganz zeitnah und am besten eins zu eins. Manche Kollegen gehen wie selbstverständlich davon aus, dass sie Live-Online-Trainings ohne weitere Vorbereitung locker beherrschen.

Man braucht ja nur eine Webcam und eine virtuelle Plattform oder ein Tool, dann geht es schon los. Viele Kollegen bilden sich aktuell weiter, sodass die verschiedenen Online-Trainer-Ausbildungen geradezu boomen, doch unterscheiden sie sich sehr hinsichtlich Qualität, Aufbau, Nutzen, Umfang und Inhalt. Bei Online-Trainerausbildungen ist es wie mit anderen Ausbildungen auch: lieber eine mehr als eine zu wenig machen, denn jeder Ausbilder setzt andere Schwerpunkte.

Sich nicht in den technischen Feinheiten verlieren

Der Schwerpunkt der Weiterbildungsangebote zum Online-Trainer liegt oft auf der Technik sowie dem Verkauf von Online-Kursen. Didaktisches Handwerk und pädagogische Kunst habe ich immer wieder vermisst. Denn ein vernünftiger Online-Kurs braucht weitaus mehr Trainingsqualität als ein Präsenzseminar! Und dazu kommen dann die typischen Herausforderungen, die schon vor einem Online-Training zu klären sind:

- Welches Tool beziehungsweise welche Plattform bietet sich wofür an? Was ist eigentlich eine Online-Plattform oder ein virtueller Meetingraum? Welche gibt es?
- Wie geht man als Trainer damit um, dass man „nur“ in die Webcam spricht und kein echtes Gegenüber mehr hat? Zudem muss man verschiedene Aufgaben oft gleichzeitig ausführen und im Blick haben: die Präsentation, das Licht, die Kamera, die Menschen, die Dokumentenkamera, das Whiteboard, den Chat, das Umfragetool, das Quiz, die Breakout-Session …
- Wie kann die Inhaltspräsentation lebendig gestaltet werden?
- Wie klappt es mit dem Transfer der Inhalte in den Alltag der Teilnehmer – geht das überhaupt und wenn ja, wie?
- Einige Teilnehmer haben sich schon gut mit der virtuellen Welt arrangiert, andere sind noch ungeübt, kennen sich nicht aus und haben Sorge, bei einem virtuellen Live-Online-Seminar nicht zurechtzukommen. Wie kann man diese Sorgen zerstreuen?

Immer wieder habe ich festgestellt, dass Trainer sich derzeit in den technischen Raffinessen verlieren – und dadurch ihre Ausdruckskraft und ihre Wirkung leidet. Grundsätzlich zeigen Online-Trainer zurzeit nach meinen Beobachtungen eine gewisse Hyperaktivität durch zu viele – auch oberflächliche – Methoden oder Apps, die nicht automatisch tiefe Lernprozesse ermöglichen.

Kleine Filme vorproduzieren und bei Langeweile einspielen

Folgendes ist unter anderem zu bedenken, wenn Präsenztrainer ihr Seminar von Präsenz auf Online umstellen:

1. Eine geplante Präsenz-Tagesveranstaltung kann nicht so einfach umgestellt werden – das würde alle Beteiligten enorm ermüden. Trainer können einzelne Pakete schnüren, indem sie die Lernziele herunterbrechen und dazu dann passende Einheiten designen. Die Frage dabei lautet, wie man passende Einheiten gestalten kann.

2. Die Planung von Selbstlernphasen darf nicht vergessen werden. Trainer sollten überlegen, welche Einheiten die Teilnehmer für sich alleine lernen können. Hier sollten auch Selbststudien ermöglicht werden. Powerpoint ist als Trägermedium weit verbreitet, aber einschläfernd und wenig interessant. Es gilt also hier (wie auch im gesamten Live-Online-Seminar) den Inhalt auf die attraktivste Weise vorzustellen oder bearbeiten zu lassen. Hier bieten sich neben kreativen Präsentationsmethoden auch kleine Filme an, die eigens dafür produziert werden. Dank Smartphone und Filmschnittprogrammen →

→ ist das mittlerweile ein Leichtes. Vorausgesetzt, man hat die passende Idee, die den Inhalt gut erschließt. Die Produktion solcher Lehrmittel wie Filme dauert Zeit. Sie in einer Lernmanagement-Software didaktisch aufzubereiten braucht ebenso Zeit und Konzentration! Es geht ja nicht darum, einfach vor der Kamera zu sprechen und sich dabei zu filmen. Das wird schnell öde und verlangt sehr viel Aufmerksamkeit beim Zuhören. Ich spreche hier zum Beispiel von eigens zum Thema erstellten Lehrfilmen.

3. Die Planung von Präsenzphasen gehört dazu. Es gilt sehr genau zu unterscheiden, welche Lernereignisse unbedingt im Präsenztraining stattfinden müssen. Diese Frage kann oft nur eine sehr qualifizierte Trainerpersönlichkeit entscheiden, die sowohl im Online-Lernen als auch im Präsenzlernen viel Kompetenz und Erfahrung hat, um genau abzuwägen, welche Version den besten Nutzen für die Lernenden bringt.

4. Planung der Live-Online-Veranstaltung ist das Meisterstück. Hier empfehle ich, einen Präsentationsteil von zehn oder auch mal 15 Minuten nicht zu überschreiten, der vom Trainer so fesselnd wie möglich gestaltet wird. Meiner Meinung nach braucht es alle drei bis fünf Minuten einen Peak, sonst schweifen die Teilnehmenden ab. Und der Peak muss vorbereitet werden! Wie auch im Präsenztraining müssen dann aktivierende Elemente inkludiert sein. Es dürfen aber keine Spielchen sein, die nichts mit dem Thema zu tun haben. Ein geschickter Methoden-Mix, Breakout-Sessions, Teilnahmemöglichkeiten wie am Whiteboard sind wichtige Elemente dabei.

Die Live-Online-Veranstaltung lebt maßgeblich von der Persönlichkeit und dem Können der Trainer. Die individuelle Wirkung des Trainers ist wichtiger denn je. Seine Begeisterung für das Thema muss sich in Präsentation und Aufbereitung des Inhaltes niederschlagen. Das Thema muss inszeniert werden – es muss erlebbar sein. Hier einige Tipps, um Online-Auftritte interessanter zu machen:

„Finde den Fäler". Eine Powerpoint-Präsentation ist auch im Rahmen eines Webinars für viele Situationen das Mittel der Wahl, um Sachverhalte zu erklären. Interessanter wird es für die Zuhörer, wenn der Trainer in die Charts ab und an einen Fehler einbaut. Im Nu wächst die Aufmerksamkeit. Die Fehler können auf der Inhalts- oder auch auf der Präsentationsebene liegen – zum Beispiel einfache Rechtschreibfehler sein. Als kleinen Höhepunkt kann man den Teilnehmer prämieren, der die meisten Fehler gefunden hat. Diese Präsentationsvariante ist gerade für diejenigen sehr gut geeignet, die einen sehr perfektionistischen Hang zum Inhalt haben. Fehler auf Seiten des Trainers laden Teilnehmer dazu ein, sich aktiver zu beteiligen, denn sie haben dann weniger Versagensängste.

„Storytelling". Erzählen Sie im Rahmen Ihrer Präsentation Geschichten mit starken Bildern und mit berührenden Ereignissen aus Ihrem Leben. Sie sollten den Zuhörern unter die Haut gehen und einen emotionalen Anker setzen. Auch diese Storys müssen nicht perfekt sein – sie sollen aber berühren und eine neue Perspektive auf das Thema werfen. Zugleich können Erzählungen helfen, den Inhalt gut zu verankern. Sammeln Sie im Alltag Geschichten, an denen Sie dann später feilen, um sie bei Vorträgen oder Präsentationen einzusetzen. Überlegen Sie, zu welchem Ihrer Themen diese Geschichte am besten passt. Wenn im Verkaufstraining das Thema Fragetechnik dran ist, könnten Sie zum Beispiel erzählen, wie Sie selbst einem Gesprächspartner ein spontanes Angebot gemacht haben. Schildern Sie, wie Sie das postwendend geäußerte „Nein" des Gegenübers hätten verhindern können, wenn Sie gefragt hätten, ob Lösungsvorschläge zum jetzigen Zeitpunkt überhaupt erwünscht sind.

„Inszenierungen vorbereiten". Generell bietet das Online-Format viele Möglichkeiten, Inhalte zu inszenieren und in einen tragenden Rahmen zu betten. Setzen Sie also den Inhalt in Szene und nicht sich. Wählen Sie Orte, die ungewöhnlich sind und überraschen, die das Thema tragen oder im Widerspruch dazu stehen. Experimentieren Sie. Wenn Sie in einem Argumentationstraining das Weglassen von zu vielen nebensächlichen Argumenten erklären wollen, dann zeigen Sie im Webinar doch einen Film, wie Sie in einem überquellenden Keller stehen, und machen so mit Augenzwinkern klar, dass weniger mehr ist. Das Thema bekommt auf diese Weise eine ganz besondere Aufmerksamkeit.

Eine gelungene Inszenierung garantiert auch die Methode „Schulterblick". Ein Trainer lässt sich von einer Hilfskraft filmen, wie er an einem Schreibtisch sitzt. Die Kamera befindet sich in seinem Rücken und beobachtet, wie der Trainer sich Aufgaben für seine Teilnehmer auf einem Blatt notiert. Dann spricht der Trainer laut mit sich selbst und überlegt, welche Aufgabe er seinen Teilnehmern stellen sollte.

AUTORIN

Barbara Messer (Jahrgang 1962) arbeitet seit 1996 freiberuflich als Trainerin. Messer wurde insbesondere durch die Entwicklung gehirngerecht aktivierender Präsentations- und Trainingsmethoden bekannt. Kürzlich ist sie von Hamburg nach Verden umgezogen.

Barbara Messer
Klein Hutberger Weg 44
27283 Verden/Aller
Tel. +491577 5758727
www.barbaramesser.de

Merkwürdige Momente zaubern

Buchtipp. Barbara Messer: „Inhalte merk-würdig vermitteln", Beltz 2020 (neue 3. Auflage), 408 S., 44,90 Euro.

B. Messer (www.die-trainerausbildung.com) wird in Kürze eine Ausbildung starten, die Trainern beibringt, Blended-Konzepte zu erstellen und Online-/Präsenz-Trainings bestmöglich zu verzahnen.

Die Zuschauer des Films können quasi die Meta-Position einnehmen und werden als Betrachtende auf diesem Weg zum Mitdenken über die Lernziele und deren Erreichbarkeit angeregt. Der persönliche Stil des Trainers ist bei solchen „Inszenierungen“ ein ganz entscheidender Wirkfaktor.

„Das Museum“. Mit der Methode „Das Museum“ habe ich Tausende von Trainings, Tagungen und Konferenzen eröffnet. Bis vor Kurzem dachte ich, dass es „nur“ offline geht. Diese Methode bringt die Idee eines realen Museums als Miniversion in den Seminarraum. Der Trainer wählt Ausstellungsstücke aus, die zum Thema passen und es „begreifbar“ machen. Die Gegenstände sind zunächst unter Stoffen verborgen und werden später in einem passenden Moment präsentiert. Sie beleuchten das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln und können auch metaphorisch sein. Während eines gemeinsamen Rundgangs durch das „Museum“ werden die einzelnen Exponate aufgedeckt und vorgestellt. Die Wirkung der Methode hängt wesentlich von der Auswahl der Exponate und der Art der Präsentation ab. Man muss das „Museum“ lieben, dann wird es schnell zum grandiosen Höhepunkt eines Seminars oder einer Tagung. Es reichen zehn bis zwölf Exponate. In den Präsenzveranstaltungen ist dies oft ein Höhepunkt, der gerade sogenannten „Pflichtschulungen“ einen anderen Anstrich gibt.

Lernziele definieren

In einer Live-Online-Session oder einem Online-Seminar kann der Trainer die Museumsexponate vorher filmen und dann als Video zeigen. Eine andere Variante ist, dass man die Exponate live zeigt und ein Assistent dafür sorgt, dass sie im Webinar gut zu sehen sind. Die Kamera sollte so gut sein, dass sie Details der Exponate scharf abbilden kann. Das Museum ist auch im virtuellen Raum etwas Besonderes und erfordert einen gewissen Aufwand. Um es einfacher zu machen, kann man zumindest das eine oder andere Exponat in die Kamera halten, um damit einen Themenaspekt hervorzuheben.

Fazit: Ein guter Blended-Learning-Trainer ist in erster Linie ein exzellenter Präsenztrainer, der sich zusätzlich perfekt im Online-Lernen auskennt. Aus meiner Erfahrung ist es erforderlich, dass er aus dem Präsenzlernen kommt, denn hier hat er gelernt, Lernsituationen lernzielgerecht aufzubereiten und teilnehmerorientierte, flexible Settings zu gestalten und durchzuführen. Für die geplante Veranstaltung eines Kunden weiß er dann, welches der möglichen Tools sinnvoll zu nutzen ist, um die Ziele des Kunden zu erreichen. Und er kann die Lernziele für die jeweiligen Lernsequenzen definieren und entsprechende Methoden und Konzepte entwickeln und aufbereiten.

Barbara Messer

BI Berliner Ideenlabor

DESIGN THINKIT

DESIGN THINKIT ist ein praxisorientiertes Toolkit für die Konzeption, Durchführung und Moderation von Design-Thinking-Workshops. Es befähigt und ermutigt kreative Köpfe bei ihren ersten Schritten als Workshopleiter_innen und unterstützt sie im Anschluss in ihrer Arbeit mit menschenzentrierten Innovationsmethoden.

INHALT

- Coaching-Handbuch
- Übersichtsplan
- Leitsätze-Poster
- 20 Methodenbögen

Pascal Ackerschott
Katharina Böhnke
Hannah Robold

SCHÄFFER POESCHEL

ISBN 978-3-7910-5034-8
89,95 € [D]

Was gegen Meetings und Seminare im virtuellen Raum spricht

INTERAKTION. Unternehmen leben von der Kommunikation unter Menschen. Die Corona-Pandemie hat Unternehmen ins Virtuelle und Digitale gezoomt – zumindest was die Interaktionen betrifft. Doch das hat neben einigen Vorteilen auch erhebliche Nachteile: Erst langsam erkenn wir, wie wichtig die persönlichen und insbesondere die informellen Kontakte in einer Organisation sind.

Wo derzeit Treffen im realen Leben nicht möglich sind, springen Live-Onlineformate in die Lücke. Meetings und Besprechungen werden notgedrungen virtualisiert. Weil Zusammenkommen nicht möglich ist, werden Weiterbildungsformate von den Akademien und Trainingsinstituten digitalisiert und virtualisiert – in der Hoffnung, dass zumindest damit etwas Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann. Aber: There is no free lunch – auch hier nicht. Was sind die (Neben-)Wirkungen der Transformation von Kommunikation ins Virtuelle? Was handelt man sich als Organisation damit ein? Es sei eine Prognose gewagt und einer Hoffnung das Wort geredet über die Renaissance des informellen Austauschs unter Anwesenden – damit man sich (wieder) besser hören und sehen kann.

Der Digitalisierung scheint es einen Schub zu verleihen, dass es umfangreiche Lock- und Shutdowns gegeben hat. Das Homeoffice wurde auch in Unternehmen eingeführt, für die dies vorher Teufelszeug gewesen ist. Meetings wurden in Teams, Webex oder Zoom durchgeführt. Sogar Workshops zur strategischen Ausrichtung, zu Portfolioentscheidungen werden (notgedrungen) in Live-Online-

formate verlegt. In der Weiterbildung sind Präsenzformate auf breiter Front abgesagt oder auf unbestimmte Zeit ins nächste Jahr verschoben. Vieles wurde und wird auf den Prüfstand gestellt („Brauchen wir das und brauchen wir es jetzt?“). Von Seminaranbietern wird aus wirtschaftlichen Gründen massiv versucht, Live-Onlineformate zu stricken und anzubieten. Die Anbieter der entsprechenden Plattformen wie Microsoft, Zoom, Slack und allen anderen sind die Gewinner der Krise und befördern dieses „next big thing“ selbstverständlich.

Auf der „Schauseite“ der Unternehmen findet eine schon fast explosionsartige „Virtualisierung“ von vormals im realen Hier und Jetzt abgelaufenen Zusammenkünften statt. Wie oft bei der Schauseite, weiß man von außen nicht recht, was tatsächlich abläuft:

- Ist das das berühmte Pfeifen im Wald?
- Oder ist da etwas im Gange, was bleiben wird?
- Werden solche Live-Onlineformate zum new normal?
- Was würde man gewinnen, das (noch mehr) weiterzuführen?
- Was übersieht man im Moment (weil es auch kaum anders geht)?
- Was könnte man sich einhandeln, wenn man (weiterhin und künftig noch viel stärker) auf solche Formate für Meetings, Besprechungen, Planungsabstimmungen oder Workshops, Seminare, Trainings setzen würde?

Im Folgenden soll der Beobachtung nachgegangen werden, dass eine allzu starke Verschiebung solcher Diskurse und Austauschformate ins Virtuelle dazu führt, dass den Unternehmen damit etwas Wesentliches (weitgehend) abhanden kommen könnte – nämlich der informelle Austausch unter Anwesenden, der als Schmiermittel für jedes Unternehmen wirkt.

Risiken und Nebenwirkungen von Live-Onlineformaten

Live-Onlineformate blenden viele nichtsprachliche (averbale) Signale aus oder reduzieren sie deutlich. So entstehen im Vergleich zu realen Begegnungen gewöhnungsbedürftige (Ermüdungs-)Situationen, die mit dem Begriff „zoom fatigue“ auch schon eine Bezeichnung gewonnen haben. In der zwischenmenschlichen Kommunikation spielt nicht nur die rein sprachliche Verständigung eine Rolle. Sie wird teil- und unbewusst durch eine ganze Reihe averbaler Signale begleitet (zum Beispiel Lautlichkeit, Gestik, Mimik, Mikroexpressions, Blick, Abstand).

Die „Mikroexpressions“ von Paul Ekman (US-amerikanischer Anthropologe und Psychologe, der für seine Forschungen zur nonverbalen Kommunikation bekannt wurde) sind da nur ein interessantes Beispiel. Solche averbalen Signale haben einen wesentlichen Anteil, wie die Botschaft beim Empfänger aufgenommen, interpretiert und bewertet wird. Die Reaktion darauf basiert eben nicht auf dem, was der Sender gemeint hat, sondern auf den Interpretationen und Bewertungen, die der Empfänger vornimmt: die Botschaft entsteht beim Empfänger. Das kann von einem „blinden Verstehen“ bis zu massiven Missverständnissen reichen und macht Kommunikation zu einem komplexen Prozess.

In Diskussionen, Workshops, Kommunikations- oder Führungsseminaren spielen solche Aspekte eine wichtige Rolle, wenn es um einen intensiven Austausch im Hier und Jetzt (Synchronizität) geht. Sei es, weil man um gegenseitige Verständigung ringt oder weil man sich der vielen Aspekte von Kommunikation in seiner Führungsrolle bewusst(er) werden soll. Da spielt es eben eine wichtige Rolle, welche averbalen Signale neben dem Gesagten noch ausgesendet werden. Wie schaut die Chefin drein? Was macht mein Nachbar? Warum holt sich der Kollege gerade dann was zu trinken, wenn man nach einer Pause eigentlich weitermachen will? So gut wie alle Live-Onlineformate blenden viele dieser averbalen Signale komplett aus oder reduzieren sie trotz Videoübertragung erheblich:

1. Visuelle Wahrnehmung

Video-Konversationen bedeuten, dass man in die Computerkamera blicken muss, damit sich die Person(en) angesehen fühlen. Damit können wir als Sprecher der anderen Person aber eben nicht in die Augen sehen – wie es in einer normalen Unterhaltung unter Anwesenden der Fall ist. So entsteht eine paradoxe Situation: Blickkontakt für den anderen bedeutet, selbst keinen direkten Blickkontakt haben zu können. Das kommt zusätzlich zur sowieso eingeschränkten Wahrnehmung averbaler Signalen dazu. Bei größeren Runden hat man sowieso keine Chance, alle Teilnehmenden wenigstens im peripheren Blick zu behalten.

Ein zweiter ungewöhnlicher Aspekt ist: wir sehen uns in den Gesprächen immer selbst. Jeder dürfte sich schon „ertappt“ haben, sein Videobild angesehen zu haben. Wir können sehen, wie uns die anderen sehen. Das kann mit der eigenen Vorstellung, wie einen die anderen gerade sehen, kollidieren. Selbst wenn das nur sehr kurze Kontrollblicke sind, in jedem →

→ Fall belegt es „mentale Bandbreite“: es zieht den Fokus vom Gespräch ab und kostet Energie, besonders, wenn wir den Impuls für diesen Selbstkontrollblick unterdrücken wollen. Zudem mag es dazu führen, dass man „gekünstelt“ rüberkommt.

2. Die Entspannung durch Ablenkungen

In realen Situationen ist die Möglichkeit gegeben, seine Aufmerksamkeit vom Sprechenden abzuwenden – mit einem Blick auf andere Teilnehmer oder aus dem Fenster. Das sorgt für kurze Entspannungen. In Live-Onlineformaten ist das nicht möglich. Wir stehen (gefühlt) unter ständiger Beobachtung und können auch nicht mal die Blicke schweifen lassen. Diese Effekte in Summe zehren an der Konzentration und machen video-basierte Kommunikation anstrengend. Vielfach wird inzwischen darauf so reagiert, dass die Videoübertragung ausgeschaltet wird. Der Preis dafür ist, dass dann erst einmal jeder für sich ist. Der Inhalt des Gesprächs tritt massiv in den Fokus.

3. Zuordnung von Gesprächsinhalten

Live-Onlineformate sind Gesprächsserialisierungstools. Es ist kaum möglich, noch etwas „mitzubekommen“, wenn einmal zwei oder drei Teilnehmende gleichzeitig etwas sagen. Bei realen Gesprächssituationen ist da mehr Redundanz dabei, weil wir sehen können, wer spricht und es uns durchaus gelingt, trotz paralleler Sprecher selektiv der ein oder anderen Person zuzuhören.

In Live-Onlineformaten versuchen die Systeme eine sprechende Person hervorzuheben und die Lautstärke der anderen zu unterdrücken. Die Technik kann nicht entscheiden, wem wir gerade von mehreren sprechenden Personen zuhören wollen. Insofern ist es schon erstaunlich, zu welchen Filterleistungen wir in realen Situationen fähig sind. Kurze Seiten- und Nebengespräche sind in Live-Online-Formaten nicht möglich. Es ist unwahrscheinlich, dass die gemeinte Person überhaupt mitbekommt, dass sie gemeint ist. Sich kurz zum Sitznachbarn zu wenden, macht es recht eindeutig, wer gemeint ist. Aber selbst wenn: Es stört und alle bekommen es mit. Der Chat ist dafür kein wirklicher Ersatz. Es fehlt die Spontaneität und Flüchtigkeit eines solchen kurzen Seitengesprächs. Und es kann schnell passieren, dass auch das alle mitbekommen, wenn man merkt, dass beim Chat als Empfänger „alle“ eingestellt ist. Je mehr Teilnehmende „im Call“ sind, desto weniger ist (sofort) klar, wer spricht. Sicherlich versuchen die Systeme, den aktuell Sprechenden hervorzuheben. Das gelingt aber oft nur mit zeitlicher Verzögerung und – bei Nebengeräuschen oder mehreren Sprechern – gar nicht. Da wir aber erkennen möchten, wer spricht – weil es wichtig ist, wer was in welcher Rolle sagt – sind wir darauf angewiesen, die Stimme zu erkennen. Auch diese Interpretationsleistung kostet mentale Bandbreite und zieht Aufmerksamkeit vom Inhalt und dem Gespräch ab. Vor allem in Diskussionen ist es wichtig, auch zu bemerken, wie andere relevante Akteure sich zu dem Gesagten äußern – ohne dass sie sprechen. In Präsenzformaten ist das leicht möglich.

4. Der Verlust der Sozialdimension

Bei den Live-Onlineformaten wird die Sachdimension in der Kommunikation deutlich verstärkt, da Präsentationen und die kollaborative Bearbeitung von Whiteboards, Lucidcharts, Powerpoints oder anderen Formaten die Aufmerksamkeit immer stark auf die Inhalte fokussiert. Wie Kai Matthiesen und Jonas Spengler in ihrem kürzlich veröffentlichten Beitrag zeigen, kann diese Fokussierung gezielt(er) genutzt werden, um genau diese Aufmerksamkeit auf die Inhalte zu lenken und damit averbale Zeichen auszublenden, die die Verständigung in Präsenzzusammenkünften leicht erschweren. Es muss „nur“ klug vorgeplant werden.

Der „Verlierer“ dieser Fokussierung auf die Sachdimension der Kommunikation ist die Sozialdimension (keine Selbstdarstellungsmöglichkeiten der Personen, keine Wahrnehmung kleiner Nebengespräche und von averbalen Bekundungen). Besonders im Hinblick auf mikropolitische Diskurse verändert dies den Austausch, die Verständigung und die Machtspiele. In allen Organisationen ist Aufmerksamkeit ein knappes Gut – nicht nur in Diskussionen und Meetings. Um bei den (formalen) Entscheidungsträgern in der Hierarchie Themen zu platzieren, braucht es deren Aufmerksamkeit. Wer diese für seine Themen gewinnt, kann seine Interessen und Anliegen leichter anbringen und durchsetzen. Wenn in der Kommunikation ein größerer Fokus auf der sachlichen Ebene liegt, hat das Folgen auf der Beziehungsebene zwischen den Akteuren. Es werden dadurch tendenzielle fachliche Kompetenzen und Erfahrungen wichtiger. Naturgemäß sind diese viel weniger an der Spitze von Hierarchien konzentriert.

5. Zeitdimension

Weil die Konzentration in Live-Onlineformaten wie oben dargestellt schneller aufgebraucht wird, ist eine stärkere zeitliche Begrenzung als bei Face-to-Face-Meetings sinnvoll. Pausen werden also wichtiger, können aber nicht für den informalen und sozialen Austausch genutzt werden. Workshops, Diskussionen, interaktive Seminare und Ähnliches erfordern mehrere und kürzere Blöcke sowie ein strafferes Zeitmanagement im Virtuellen.

Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Es gibt Hinweise, dass die durch die intensive Nutzung erfahrenen (Neben)Wirkungen von Live-Onlineformaten zu einer Enteuphorisierung beziehungsweise einer

Wiederentdeckung führen könnten: die Wiederentdeckung der synchronen, informalen und persönlichen Interaktion. Unternehmen sind auf die koordinierte Zusammenarbeit vieler angewiesen und erreichen das vor allem mit den Bedingungen der Mitgliedschaft. Wer in der Organisation ist, bindet sich an die formalen Strukturen, wie definierte Kommunikationswege, Ziele, Prozesse, Programme und die jeweiligen Personen als Chef.

Vertrauliches Vernetzen klappt so gut wie nie im Virtuellen

Das reicht aber nicht. Alle Unternehmen müssen mit sehr widersprüchlichen Erwartungen von innen und außen umgehen. Sie können nie alles formal vordenken, entscheiden und regeln. Daher entwickeln sich informelle Strukturen: Grauzonen für Entscheidungen, erprobte Trampelpfade und ähnliche Effekte. Erst durch sie bleiben Organisationen flexibel – auch schon vor und jenseits eines verklärten agilen Mindsets. Nicht selten sind Problemlösungen auf der informellen Ebene schneller oder überhaupt erst zu finden – weil man nicht schnell genug oder überhaupt formale Entscheidungen über die Hierarchie (so flach sie auch sein möge) herbeiführen kann.
Diese informellen Problemlösungsmechanismen basieren oft auf persönlichen Interaktionen. Kreativität im Umgang mit Problemen entsteht selten im „stillen Kämmerlein“ eines Büros. Nicht umsonst dienen Cafeterien auf dem Firmengelände weniger dem Wachhalten der Mitarbeitenden als der Möglichkeit für informellen Austausch. Dort spricht man sich über das weitere Vorgehen ab, klärt Missverständnisse in anderer Atmosphäre, tauscht sich „off the record“ aus und bastelt so manchen Testballon für Probleme oder neue Ideen. Dieses vertrauliche Verknüpfen, Vernetzen, Vermitteln und Vereinbaren kann so gut wie nicht in den virtuellen Raum gezoomt werden.
Chats haben ähnlich wie E-Mails zwar gefühlt einen Charakter wie das gesprochene Wort, sind aber im Endeffekt schriftlich. E-Mails sind nicht umsonst nicht nur nach meiner Beobachtung und Erfahrung eine große und reichhaltige Quelle von Konflikten. Durch persönliche Klärung wäre der Ball flacher zu halten, mit weniger Eskalationen in die „Hierarchie“ deutlich leichter zu lösen und meist auch deutlich schneller zu klären gewesen. Das gesprochene Wort ist vor allem für Informalitäten passender, weil „flüchtiger“. Es braucht (spontan mögliche) physische Begegnung – keine mindestens semioffizielle und oft serielle Kommunikation in Live-Onlineformaten. Die Beobachtung ist: Viele Organisationen merken, was alles vorher „so nebenher“ geregelt, abgesprochen und abgefedert wurde, weil man sich mal schnell auf einen Kaffee getroffen hat, zum Schreibtisch der Kollegin rübergehen oder sich kurzfristig zu einem Gespräch treffen konnte. Solche Formen des Austauschs profitierten vom informalen und inoffiziellen Charakter. Sie waren deshalb nicht weniger verbindlich, sondern konnten sogar Vertrauen fördern. All das ist mit Live-Onlineformaten kaum so abbildbar. Diese brauchen meist mehr geplante Koordination, sind damit weniger kurzfristig, aufwendiger, weniger spontan und haben auch immer einen Touch des Offiziellen.

Wiederentdeckung des unmittelbaren Diskurses

Man kann Workshops und Seminare in Live-Onlineformate überführen – und wenn es anders nicht oder kaum möglich ist, ist das besser als nichts. Diese Formate reduzieren allerdings die Synchronizität des Austauschs. Je mehr der unmittelbare Austausch, der Diskurs und das Ringen um Verständigung (zum Beispiel in Workshops zu komplexen organisatorischen Themen) oder auch je mehr das schnell Aufeinandereingehen, die breite Wahrnehmung von averbalen Signalen, das unmittelbare Feedback oder der schnelle, unkomplizierte Wechsel zwischen Parallelität und Verdichten im Plenum (zum Beispiel in Seminaren zum gemeinsamen Lernen und Finden neuer Lösungen) der eigentliche Kern eines Treffens ist, desto nachteiliger wirken Live-Onlineformate. Sie haben nicht die Flexibilität und Synchronizität dafür.
Workshops mit Beteiligten aus unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen und ihren divergierenden Interessen und Perspektiven (lokale Rationalitäten), wenn es also kein „richtig“ oder „falsch“ gibt, sondern um Verständigung gerungen und Vertrauen aufgebaut werden und man mit Machtspielen umgehen muss, sind Präsenzformate (fast) immer die bessere Wahl – zumindest am Beginn solcher Diskurse. Sicherlich kann man auch im Virtuellen durch konsequentes Visualisieren der Diskussionen Inhalte und unterschiedliche Perspektiven sichtbar machen und festhalten. Das ist auch für Präsenzworkshops sinnvoll. Das diskursive und →

→ emotionale Geschehen in Präsenzformaten und der Austausch in Pausen bieten aber darüber hinaus wertvolle und kaum virtualisierbare Vorteile:

- die spontane Flexibilität wie das Aufteilen von Arbeitspaketen in schnell zu bildende Arbeitsgruppen
- die Chance, auch averbale Signale überhaupt wahrzunehmen und damit ansprechbar und nutzbar zu machen
- aus der bei den unmittelbaren Diskursen frei werdenden Energie nach dem intensiven Ringen etwas Gemeinsames entstehen zu lassen.

Ein weiterer Bereich, in dem aktuell versucht wird, vieles zu virtualisieren, sind Weiterbildung, Trainings und Seminare. Viele Anbieter versuchen, frühere Präsenzformate in Live-Onlineformate zu transferieren. Mit den einschlägigen Tools stehen gute technische Möglichkeiten zur interaktiven Gestaltung zur Verfügung. Apps ermöglichen das kollaborative Arbeiten an Dateien, auf geteilten Whiteboards können Ideen skizziert werden, Onlineabstimmungen ermöglichen eine Beteiligung und Teilaufgaben können auch in virtuelle Break-Out-Gruppen gegeben und danach wieder im virtuellen Plenum zusammengeführt werden.

Virtuelle Seminare wirken auf die Teilnehmer „flacher“

Aber auch hier gilt: Es kommt auf die Intention an. Reine Wissensvermittlung passiert heute schon vielfach über Web-Based-Trainings oder MOOC-ähnliche Formate. Wenn es bei den Seminaren aber vor allem um interaktiven Austausch und gemeinsames Lernen (wie bei Simulationen mit integrierten Transferphasen), Beobachten und Austausch von Feedback (wie in Kommunikations- oder Führungskräfteseminaren) geht, ist eine hohe Synchronizität förderlich. Dies wird durch die Live-Onlineformate im Vergleich zu Präsenzformaten deutlich weniger unterstützt. Die Versuche, das, was im Präsenzmodus funktioniert, durch eine weitgehende 1:1 Übertragung ins Virtuelle zu erhalten, führt nicht zum Erfolg. Die Wirkung geht verloren. Der gemeinsame Raum und das unmittelbare Erleben einer Diskussion, der direkte Umgang mit Einwänden, Widersprüchen und Ergänzungen, auf die man spontan und sofort eingehen und sie damit für gemeinsames Lernen nutzbar machen kann, spielt eine wichtige Rolle für das Lernerlebnis und die Lernerfahrung. Gemeinsames Lernen, Austausch von Erfahrungen und unterschiedlichen Sichtweisen (nicht zuletzt und oft auch in den Pausen), Identifikation mit den Diskussionsthemen, all das stärkt das Miteinander, fördert Identifikation und Kohärenz, weil man etwas gemeinsam erlebt hat.

Virtuelle Seminare, die versuchen, viel Austausch zu ermöglichen, wirken gegenüber den Diskussionen unter Anwesenden meist etwas gekünstelt und steril – so wie ein Theaterstück im TV anders (flacher) wirkt, als wenn man die Akteure live vor sich auf der Bühne agieren sieht.

Der Hype um die Virtualisierung wird abnehmen

Digitalisierung ist weder gut noch schlecht. Die Virtualisierung der Kommunikation in Unternehmen in Form von Live-Onlineformaten ist da keine Ausnahme. Sie verbreitert auf alle Fälle die Optionen für den Austausch und die Kommunikation in Organisationen. Es gibt aber – wie immer – auch hier kein „one size fits all“. Live-Onlineformate sparen Zeit und Geld, können recht unaufwendig anberaumt werden und ermöglichen zum Beispiel das gemeinsame Arbeiten an Dateien in Echtzeit. Wer sich nicht sehen will, kann auch unsichtbar bleiben oder man begegnet sich als Avatare in dreidimensional animierten Räumen.

Unabhängig davon, welche Technik man nutzt: Alle blenden wichtige Kommunikationssignale aus, reduzieren sie oder erzeugen eine unnatürliche Gesprächs- und Kommunikationssituation. Das hat Auswirkungen und mit dem Begriff „zoom fatigue“ hat das schnell eine sprachliche Begriffsbildung erfahren. Dennoch: Durch klugen Umgang mit dem, was man in einem Live-Onlineformat erreichen möchte, kann man sich unter Umständen auch die Nebenwirkungen gezielt zunutze machen.

Bei allem was (virtuell) möglich ist und vorgeplant werden kann, ist online kein adäquater und voller Ersatz für informelle persönliche Interaktionen. Man würde das Kind (persönliche Interaktionen) mit dem Bade ausschütten, wenn man einem Hype des Alles-virtuell-Machens frönen würde. Nur weil etwas möglich ist, stiftet es nicht automatisch einen optimalen Nutzen. Die Begeisterung über gezoomte Workshops sollten den Blick auf den Wert des persönlichen, direkten und auch informellen Austauschs nicht verstellen. Informelle persönliche und direkte Kommunikation ist gerade durch ihren ungeplanten und spontanen Charakter und ihre Synchronizität wertvoll. Sie ist von der Möglichkeit persönlicher Begegnungen abhängig.

Langsam merkt man, was alles durch dieses Schmiermittel in Organisationen reibungsloser oder manchmal sogar überhaupt erst (wie geschmiert) lief. Workshops und Seminare, die sehr stark von der gegenseitigen Wahrnehmung, dem schnellen Austausch untereinander, dem Voneinander-Lernen und Ideenschöpfen leben, werden in der Praxis durch die Virtualisierung begrenzt. Die Kreativität, die im direkten Austausch möglich wird, die Problemlösungen, die durch die Kaffeeküchengespräche entstehen, brauchen diese Synchronizität in den Interaktionen. Das wird immer deutlicher, weil sie (zu sehr) zu fehlen beginnt.

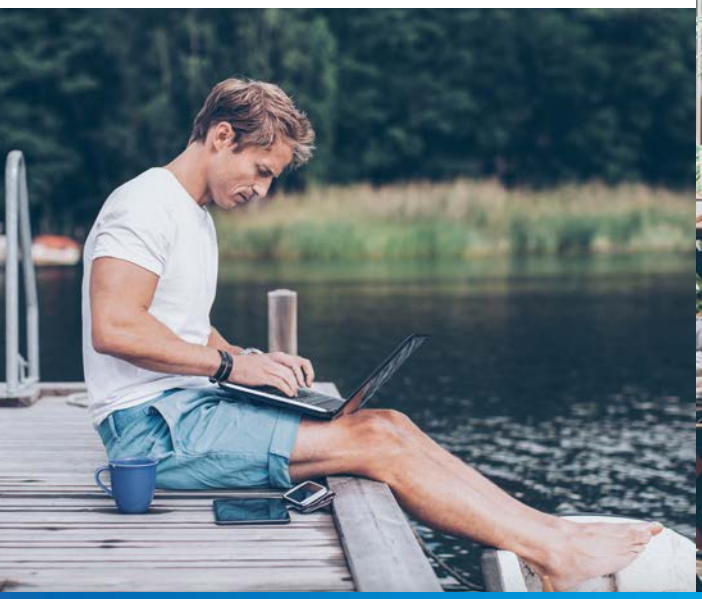
Dr. Wolfgang Karrlein

AUTOR

Dr. Wolfgang Karrlein
ist Gesellschafter und Geschäftsführer der Canmas GmbH in Grünwald. Er greift bei seiner Beratungstätigkeit auf 20 Jahre Erfahrung in einem internationalen Konzern zurück. Seine fachlichen Schwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Leadership Development und Change Management. Zudem ist er zertifizierter Business Coach (DVCT).
Canmas GmbH
Nördliche Münchner Str. 47
82031 Grünwald
Tel. 089 416173560
www.canmas.biz

HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.



FERNKURSE UND FERNLEHRGÄNGE

Lernen, wann und wo Sie wollen.

www.haufe-akademie.de/fernlernen

Krise ist für Business Schools ein „Super-Katalysator“

EXECUTIVE EDUCATION. Die Corona-Krise hat auch die Business Schools vor enorme Herausforderungen gestellt. Mit kostenlosen Webinaren und der Umstellung auf Onlineunterricht gelang es ihnen, ihre Kunden zu halten oder sogar neue dazuzugewinnen. Inzwischen gibt es wieder die ersten Präsenzseminare, aber die reinen Onlineprogramme werden künftig wohl ihren festen Platz im Portfolio haben.

„Wir reden seit Langem über Agilität, jetzt haben wir sie live erlebt und müssen weiter mit der Unsicherheit leben“, beschreibt Claudia Peus, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München (TUM) die Situation. Business Schools wurden durch die Corona-Krise vor völlig neue Herausforderungen gestellt.

Das gilt vor allem im Bereich „Executive Education“ – also die offenen oder firmeninternen Seminare, die viele Universitäten neben den klassischen MBA-Ausbildungen auch noch anbieten. Dabei gelang es den meisten Hochschulen zwar, die Angebote relativ schnell auf Onlineunterricht umzustellen, aber es gab natürlich auch Stornierungen, vor allem bei den firmeninternen Programmen.

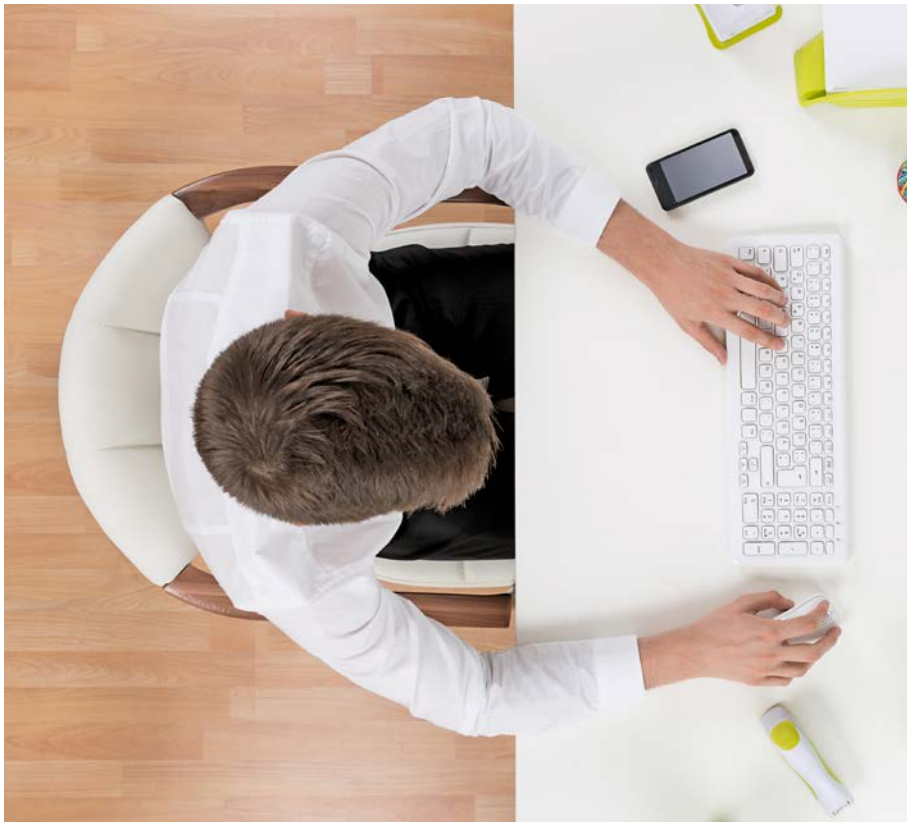
Ein Drittel wurde auf „online“ umgestellt

„Was das Gesamtvolumen der offenen und firmeninternen Programme angeht, wurde rund ein Drittel auf online umgestellt, etwa 60 Prozent wurden verschoben und ein kleiner Teil gestrichen“, erklärt Professor Harald Hungenberg, Dean of Executive Education an der ESMT in Berlin. Die 2002 von 25 Unternehmen und Verbänden gegründete Business School ist der größte deutsche Anbieter von Executive Education. Bei den Unternehmen erlebe man verschiedene Reaktionen: Manche sagen, sie müssten sparen und ihre Weiterbildung effizienter durchführen und steigen daher auf Blended-Learning-Programme um. Dann werden bestimmte inhaltliche Teile online vermittelt, aber für den persönlichen Austausch gibt es weiter Präsenzphasen. Andere verschieben ihre Weiterbildungsangebote ins nächste Frühjahr, sei es aus Sicherheitsgründen oder weil sie ihre Führungskräfte im Herbst dringend im Unternehmen brauchen.

Dank ihrer eigenen Lernplattform „Insendi“ war die ESMT eigentlich gut gerüstet für die Umstellung auf Onlinekurse. Sie wurde jedoch nur beschränkt für Executive-Education-Programme eingesetzt. „Die Plattform wird vor allem für asynchrone Angebote genutzt“, erklärt Hungenberg. Beim synchronen (Live-) Unterricht nützten zwei Drittel der Kunden Zoom, aber auch zusätzlich noch andere Formate.

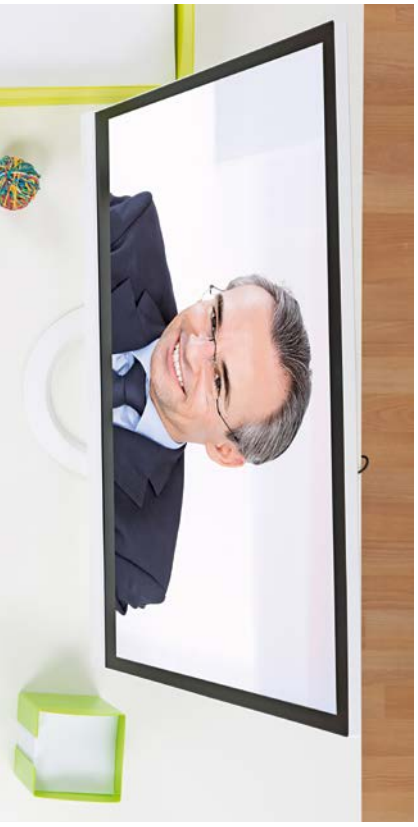
„Business Schools müssen sehr flexibel sein“

Manche Kunden hätten auch ihre eigene Plattform. „Als Business School müssen wir da sehr flexibel sein“, so Hungenberg. Als Zusatzangebot bot die ESMT ihren



Kunden eine Serie von zehn Onlinesessions mit Vortrag und Frage- und Diskussionsmöglichkeiten zum Thema „Leading through the Crisis“ mit ESMT-Professoren und Coachs an. Sie umfassen zwei Aspekte: das Geschäft aufrechtzuerhalten und sich für die Zukunft vorzubereiten. Wer alle zehn Module durchläuft und einen Onlinetest erfolgreich absolviert, erhält das Zertifikat: „Leading through the Crisis“. Die Onlinesessions wurden zunächst nur den Unternehmenspartnern und ehemaligen Teilnehmern der Programme angeboten, inzwischen stehen sie auch auf der Website.

Auch bei der TUM School of Management, der Business School der Technischen Universität München (TUM), mussten die Programme quasi über Nacht auf online umgestellt und die technische Infrastruktur aufgerüstet werden. Gerade für die Teilnehmer am Executive MBA habe man daraufhin die Kommunikation intensiviert und „Care-Pakete“ mit virtueller Weinprobe und virtuellen Kaminabenden geschnürt. „Die Teilnehmer haben es sehr geschätzt, dass wir uns Gedanken gemacht haben“, so TUM-Professorin Peus. Für Teilnehmer, die keinen ruhigen Raum in ihrem Homeoffice hatten, wurde sogar ein spezielles Raumnutzungskonzept erarbeitet, damit sie TUM-Räume nutzen und an digitalen Unterrichtsformaten teilnehmen konnten. Für Firmenkunden und Teilnehmer an den Zertifikatsprogrammen gab es ein zusätzliches „Wissenspaket“ mit wissenschaftlich fundierten Handlungsempfehlungen für die Arbeit in virtuellen Teams. Anbieter von Weiterbildung seien künftig noch stärker gefordert, sehr schnell kundenorientierte Produkte zu kreieren, so Peus. Im Trend lägen dabei kurze und fächerübergreifende Themen und neue Formate. Bei den Reaktionen der Unternehmen sehe man eine Mischung. „Manche setzen alles auf null“, so die TUM-Professorin. Andererseits habe man viele Anfragen zu digital Leadership und virtueller Führung.



Virtuelle Kaminabende funktionieren gut

Wie alle Anbieter muss sich auch die TUM School of Management den jeweils geltenden Corona-Bestimmungen anpassen. „Nachdem wir unsere Programme erst radikal virtualisiert haben, bieten wir nun für Gruppen bis zu 30 Personen hybride Lehr- und Lernformate an, die sowohl eine virtuelle als auch eine Teilnahme im Klassenzimmer ermöglichen“, erklärt Peus, die auch Senior Vice President for Talent Management and Diversity der TUM ist. Langfristig werde es auch auf der Top-Ebene eine Mischung von Präsenz- und Onlineelementen geben. „Die Erfahrungen werden dem Onlineunterricht sicher einen deutlichen Schub nach vorn bringen“, glaubt die TUM-Professorin. Schließlich habe jeder durch die Corona-Krise gezwungenermaßen Erfahrungen mit der Online-Kommunikation gemacht. „Wir wissen jetzt besser, was online gut funktioniert und das ist mehr, als man bisher dachte“, so die Psychologin. Das betreffe auch das Networking. Bei den virtuellen Kaminabenden sei es sogar einfacher gewesen, hochkarätige Sprecher zu gewinnen. Sehr gut angekommen sei auch die Serie „TUM ex Summer Sundays“, bei der hochkarätige Referenten wie ein Ex-General und Kommandeur in Afghanistan über „Leadership in der Krise“ erzählten.

Neu angeboten wird das Zertifikatsprogramm „BIM Professional“. BIM steht für Building Information Modeling, eine innovative Methode zum Planen, Bauen und Bewirtschaften von Bauwerken, die auf einem digitalen semantischen 3D-Modell basiert. Das Programm besteht aus drei mehrtägigen Modulen und richtet sich an Ingenieure, Architekten, Führungskräfte und Projektleiter. Es wurde in Zusammenarbeit mit dem Leonhard Obermeyer Center der Technischen Universität München entwickelt und wird in Zusammenarbeit mit Hochtief Vicon, einem der führenden deutschen Unternehmen für digitales Planen und Bauen, der Ruhr-Universität Bochum sowie der Bayerischen Architektenkammer veranstaltet.

„Digital Twins für Städte“ heißt ein weiteres neues Zertifikatsprogramm, bei dem sich interdisziplinäre Lösungen zu einem virtuellen Stadtmodell – dem digitalen Zwilling – vereinen, der als Basis für Entscheidungen in Hinblick auf Nachhaltigkeit, Sicherheit und Lebensqualität in der bebauten Umwelt dient. „Gerade Programme an der Schnittstelle zur Technologie werden immer gefragter“, beobachtet Professorin Peus. Dazu gehöre zum Beispiel die Kombination von Management mit Bioengineering und Biotechnologie, additiver Fertigung und natürlich auch mit Data Science. „Die wichtigsten Themen werden von der Technologie und den Naturwissenschaften getrieben und hier gibt es auch die größten Innovationen“, so die Professorin. Anbieter, die es schaffen, nicht nur Managementthemen, sondern auch das Technologiethema glaubhaft zu transportieren, würden daher in Zukunft gut fahren.

Individueller Entwicklungspfad für Teilnehmer erarbeitet

ESMT-Professor Hungenberg sieht einen Trend bei der zunehmenden Individualisierung des Lernens, bei dem man sich die Lernhistorie und die Arbeitsplatzanforderungen des Teilnehmers anschaut und überlegt, wie er sich am besten weiterentwickeln kann. „Das ist ein zusätzlicher Mehrwert, den wir als Business School bieten“, so Hungenberg. „Wir setzen uns mit dem Teilnehmer hin und →

→ erarbeiten gemeinsam einen individuellen Entwicklungspfad.“ Vor allem im Mittelstand sei das ein gefragtes Angebot. Wichtiger werde auch der Impact, also die Wirksamkeit von Weiterbildung. „Wir müssen künftig sehr gut argumentieren, warum sich unser Angebot in einer besseren Leistung niederschlägt“, so der Professor. Hier arbeite die ESMT an neuen Konzepten, um Wirksamkeit besser beurteilen zu können. Näheres dazu will er aber noch nicht verraten.

Für eine Prognose zur weiteren Entwicklung sei es noch zu früh. „Durch die erzwungene Erfahrung wurde die Tendenz zum Onlinelernen auf jeden Fall beschleunigt“, glaubt der ESMT-Professor. Vor allem die intelligente Kombination von Online- und Präsenzphasen werde dabei zunehmen. Präsenzkurse gebe es bereits seit Anfang Juni wieder, allerdings bei beschränkter Raumkapazität, und nicht in allen Unternehmen sei das erlaubt. Zudem biete man hybride Veranstaltungen an. Da sei er sich nicht sicher, ob das nur ein Übergangsphänomen ist oder das dauerhaft bleibe. Langfristig gebe es aber keine Alternative für das Miteinander vor Ort.

Bei neuen Angeboten konzentriert sich die ESMT auf ihre drei Kompetenzfelder: Innovation, Analytics und Führung. Zum Thema Innovation gibt es das neue Programm „Innovation Spirit“ im Blended-Learning-Format, bei dem die Teilnehmer sechs Wochen online, unterstützt durch Impulse und den Austausch mit den anderen Teilnehmern, an ihrem eigenen Thema arbeiten und dann zwei Tage einen Präsenzkurs besuchen. Auch die Kurse zu Analytics sind stark gefragt. Dabei gehe es vor allem um den Umgang mit Informationen, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Nachgefragt sind auch alle Arten von Leadership-Angeboten.

Neu ist der dreitägige Präsenzkurs „Leader as a Coach“, bei dem sehr interaktiv am Führungsstil gearbeitet wird. Ebenfalls neu ist ein C-Level-Programm für Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen mit zwei zweieinhalbtägigen Präsenzmodulen.

Auch bei der WHU – Otto Beisheim School of Management führte die Corona-Krise zu einem deutlichen Onlineschub. Als erste der führenden Business Schools in Deutschland bot die WHU Onlineformate mit Workshop-Charakter in der Managementweiterbildung an. Gestartet sei man mit mehreren kleinen, synchronen Formaten mit zweimal vier Stunden oder dreimal vier Stunden über zwei bis drei Wochen, erklärt Rebecca Winkelmann, Geschäftsführerin für Executive Education bei der WHU. „Wir wollten damit erst einmal Erfahrung sammeln.“

In der nächsten Stufe ist eine Erweiterung auf fünf bis sechs Wochen vorgesehen. Die Workshops und Onlineeinheiten sind so konzipiert, dass Interessierte diese nahtlos in ihren persönlichen Arbeitsalltag integrieren können. Sie finden an mehreren Tagen statt, sodass Teilnehmer das Gelernte parallel in der Praxis anwenden und evaluieren können. Neben der Wissensvermittlung gibt es auch einen persönlichen Austausch zwischen den Teilnehmern. Weitere Onlineprogramme zu verschiedenen Managementthemen sind in Planung und werden auch langfristig einen festen Bestandteil im Portfolio ausmachen. Angeboten wurden bisher Workshops zu Themen wie Verhandlungsführung, Design Thinking und Coaching.

Im Oktober startet das siebentägige Design-Thinking-Programm „Unlock hidden potential within your company and establish long-term success“. Zudem gibt es ein kostenloses Schnupper-Onlineseminar „Wie man Unsicherheiten steuern kann. Mit Design Thinking neue Geschäftsmodelle entwickeln“. Thematisch habe sich bei der Nachfrage nicht viel geändert. Gefragt seien Themen wie Leadership, Strategie, Innovation und Digitalisierung. Weitere Leadership-Angebote in digitaler Variante sind ebenso geplant wie Angebote zum Führen von virtuellen Teams.

„Gezwungen durch die Corona-Krise wissen wir jetzt besser, was online gut funktioniert, und das ist mehr, als man bisher dachte.“ Claudia Peus (TUM)

Foto: TUM

Claudia Peus. Sie ist Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München.

Auch künftig werde es rein digitale Programme geben. „Die Akzeptanz ist jetzt da und es gibt einen Markt dafür“, erklärt die Leiterin der Executive-Education-Programme.

Aber auch Präsenzkurse mit einem entsprechenden Hygienekonzept gibt es wieder. „Wir haben die Rückmeldung bekommen, dass die Leute ein großes Bedürfnis nach einem persönlichen Treffen haben“, so Winkelmann. „Das ist einfach eine andere Lernerfahrung.“ Je höher die Führungsebene, desto wichtiger sei das persönliche Networking. „Das, was in der Pause passiert, lässt sich online nicht so gut abbilden“, sagt Winkelmann. Das bestätigt auch Bettina Hartmann. „Je höher die Hierarchieebene ist, desto mehr wird Präsenz gewünscht“, so die Vizedirektorin der Open-Enrolment-Programme an der Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen. „Bei unserem dreitägigen Board Retreat kommen die Teilnehmer nur, wenn es in Präsenzform angeboten wird.“

Bei den offenen Programmen habe man unterschiedlich reagiert. Bei etwa einem Fünftel der Präsenzprogramme habe man zunächst 1:1 auf online umgestellt. „Das war nicht optimal, hat aber funktioniert“, so Hartmann. Teils habe man damit sogar Teilnehmer dazugewonnen. Andere Programme habe man in Module aufgeteilt. „Was man gut virtuell machen kann, haben wir durchgeführt“, so Hartmann. „Wo es ums Üben und den Austausch ging, haben wir das auf später verschoben.“

Schon früh hat die Schweizer Hochschule auch ein umfangreiches Angebot an We-

binaren zu Corona-Themen aufgelegt. „Unsere Intention war es zunächst, vor allem die Unternehmen in unserer Region zu unterstützen und als Hochschule Verantwortung zu übernehmen“, sagt Hartmann. „Dafür haben wir sehr viel positive Resonanz bekommen.“ Die Teilnehmerzahl habe zwischen 50 bis 3000 gelegen. Am meisten Teilnehmer hatte das erste Webinar zu den juristischen Implikationen der Corona-Krise.

„Corona wirkt wie ein Super-Katalysator“

Seit Anfang Juni gibt es wieder Präsenzveranstaltungen unter Einhaltung der Schutzmaßnahmen auf dem Executive Campus in St. Gallen. „Unsere Raumkapazitäten waren schon immer großzügig“, sagt Hartmann. Daher könne man die Programme problemlos durchführen. Bei neuen Programmen werde vermehrt auf hybride Lernformen gesetzt. Zudem gebe es auch einige Onlinekurzseminare, die fest im Portfolio verankert sind wie etwas den Kurs „Strategisch führen in Zeiten hoher Unsicherheit.“ Neu ist das reine Onlineprogramm „Digital Readiness for Senior Business Leaders“, das erstmals im November startet und neben dem selbstständigen Onlinelernen auch fünf Abende im synchronen Onlineformat umfasst.

Zu den neuen deutschsprachigen Angeboten gehört das fünfwöchige Onlineprogramm „Global Value Chains neu denken und transformieren“. Aufs nächste Jahr verschoben wurde dagegen das neue dreitägige Programm Foresense für Topmanager. Thema sei die Auseinandersetzung damit, in welcher Welt Manager künftig agieren müssen und wie sie den Herausforderungen begegnen können. „Das Programm richtet sich auch an internationale Teilnehmer und hier spielt das Netzwerken eine zentrale Rolle“, erklärt Hartmann.

Die Nachfrage sei ähnlich wie im Vorjahr hoch. Gefragt seien insbesondere Programme zu den neuen Herausforderungen durch die Corona-Krise, aber auch Angebote zur Neuorientierung für Manager.

„Die Zukunft wird sehr viel digitaler sein“, ist die Vizedirektorin für offene Programme überzeugt. Man habe bereits Anfang des Jahres überlegt, wie man die Programme digitaler gestalten könne. Dabei habe man festgestellt, dass die fehlende Bereitschaft der Professoren und Referenten das größte Hindernis sei. Inzwischen hätten alle gelernt, die zahlreichen Optionen des Onlineunterrichts zu nutzen, um effektive Lernerfahrungen zu ermöglichen. Künftig wolle man daher den größtmöglichen Nutzen aus Präsenzformaten ziehen: Inhalte werden vor dem Kurs online vermittelt, vor Ort wird geübt und Feedback praktiziert. Hartmann: „Corona ist ein Super-Katalysator.“

Bärbel Schwertfeger

2020

Wir sind nur einen Klick entfernt
execed.fs.de

PROFESSIONAL &
EXECUTIVE EDUCATION

Mehr als Studieren – Berufliche Weiterbildung mit Profil
Online – Präsenz – Hybrid

„Drei Prozent der Topmanager sind echte Psychopathen“

PSYCHOLOGIE. In seinem neuen Buch „Dunkle Triade“ beschreibt Dominik Schwarzinger theoretische Grundlagen und aktuelle Befunde zu den drei Persönlichkeitseigenschaften Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus, die für Psychologen die „dunkle Triade“ bilden. Schwarzinger stellt das erste wissenschaftlich fundierte Testverfahren für diese Merkmale vor, wenn sie im beruflichen Kontext vorkommen.

Wie erklären Sie sich das große Interesse von Berufstätigen an Büchern über Narzissmus oder Psychopathie?

Dominik Schwarzinger: Das passt eben nun einmal gut in unsere Zeit. Gerade durch die sozialen Medien erkennt man immer stärker die negativen Seiten der Selbstdarstellung und auch im Wirtschaftsbereich werden diese Merkmale heute häufiger bei Skandalen und Führungsproblemen zum Zweck der Erklärung herangezogen.

Aber ist jeder fiese Chef gleich ein Psychopath?

Schwarzinger: Nein, die Häufigkeit wird massiv überschätzt. Nur weil jemand einen dieser negativen Persönlichkeitszüge hat, darf ich ihn nicht gleich in die Kategorie „Psychopath“ stecken. Erst wenn ein Muster aus vielen verschiedenen Aspekten gleichzeitig vorliegt, kann ich davon sprechen, dass eine Person ein echter Narzisst oder Psychopath ist. Aus der Forschung weiß man, dass es in der Bevölkerung etwa je ein bis zwei Prozent Narzissten und Psychopathen gibt. Allerdings geht es bei unserem Testverfahren um die subklinische Ausprägung dieser Merkmale, wobei die oberen zehn bis 15 Prozent als problematisch gelten. Bei einem Chef ist das dann meist mit negativen Auswirkungen auf seine Mitarbeiter verbunden.

Stimmt es, dass Psychopathen mit drei Prozent bei Topmanagern besonders häufig vertreten sind?

Schwarzinger: Ja, das hat eine belastbare Studie von sehr anerkannten kanadischen Psychologen gezeigt. Sie haben aber nicht gefunden, dass Führungskräfte generell psychopathischer sind. Ich glaube allerdings, dass Psychopathen früher auch einfacher in Toppositionen aufsteigen konnten. Da herrschte, gerade in den USA, noch eine andere Geschäftskultur. Heute haben wir eine offenere Kultur und in den Unternehmen schaut man genauer hin.

Lässt sich ein Psychopath so einfach erkennen, wie es zahlreiche selbsternannte Experten in ihren „Keynote-Vorträgen“ suggerieren?

Schwarzinger: Nein! Das ist auch ein Grund, warum wir dazu forschen und unter Leitung von Professor Heinz Schuler an der Universität Hohenheim das Verfahren „Dark Triad of Personality at Work“ (kurz TOP) entwickelt haben. Die plakative Benutzung dieser Merkmale ist falsch und problematisch. Wer glaubt, er könne einen Narzissten an der Nase erkennen und ihn daher nicht einstellt oder einen Mitarbeiter rauswirft, weil er angeblich ein Psychopath ist, tut diesen Menschen unrecht. Das ist nicht nur wissenschaftlich Unsinn, sondern auch ethisch nicht vertretbar. Hier sollten Personalverantwortliche mehr Sorgfalt walten lassen und auf belastbare, wissenschaftlich haltbare Ergebnisse setzen.

Buchtipp. Dominik Schwarzinger: „Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl“, Verlag Hogrefe, Göttingen 2020, 34,95 Euro

Und dabei hilft dann Ihr Verfahren namens „TOP“?

Schwarzinger: Als wir das Verfahren entwickelt haben, gab es weltweit kein anderes berufsbezogenes Verfahren zur „Dunklen Triade“. Tests aus der klinischen und sozialpsychologischen Forschung kann man nicht im beruflichen Kontext einsetzen, sei es vom Wording her oder auch wegen rechtlicher Bedenken. In unserem Test geht es nur um berufsrelevante Inhalte. TOP erfüllt die Testgütekriterien und hat die Grundlagen, in DIN 33430-konformen Personalprozessen eingesetzt zu werden.

Und wie wird der Test nun von Personalprofis bei der täglichen Arbeit eingesetzt?

Schwarzinger: Entwickelt wurde er vor allem für die Personalauswahl, eingesetzt wird er auch häufig im Coaching und in der Personalentwicklung. Im Einstellungsprozess sollte er aber immer noch mit anderen Verfahren wie einem

Foto: Hogrefe

Dr. Dominik Schwarzinger. Er ist Professor im Fachbereich Psychologie der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Berlin.

Interview kombiniert werden. Durch den Abgleich mit der jeweils passenden Vergleichsstichprobe (wie etwa Führungskräfte) lässt sich dann erkennen, ob die Merkmale bei einer Person über- oder unterausgeprägt sind.

Welche Unterschiede gibt es nach Ihren Beobachtungen zwischen Frauen und Männern?

Schwarzinger: In unseren Daten ist der Unterschied bei Narzissmus am stärksten. Männer sind deutlich narzisstischer im Beruf. Sie sind überheblicher und stellen sich eher als etwas Besseres dar. Bei Psychopathie und Machiavellismus haben wir kaum Unterschiede gefunden. Im klinischen Bereich ist das anders. Dort ist Psychopathie oft auch verbunden mit Gewaltkriminalität und daher häufiger bei Männern.

Inwieweit werden die Merkmale der „Dunklen Triade" eigentlich auch vererbt?

Schwarzinger: Während Machiavellismus stark von Umweltbedingungen geprägt ist, geht man bei Narzissmus und Psychopathie von etwa 50 Prozent erblichen Anteilen aus. Psychopathie ist das am stärksten genetisch und biologisch verankerte der Merkmale. Wer hier hohe Ausprägungen hat, wird eine sozial aversive Lebensweise verfolgen. Diese Menschen können nicht anders, als Regeln zu brechen und andere auszunutzen. Die Ursache ist ein komplexes Zusammenspiel von verschiedenen Hirnfunktionen und Neurotransmittern und betrifft vor allem die Emotionsverarbeitung und -regulation im Gehirn.

Psychopathen sind nicht in der Lage, Emotionen in der gleichen Form wahrzunehmen und zu spüren wie andere. Sie haben daher auch Probleme, aus Fehlern zu lernen, weil sie das Leid aufgrund von Fehlern oder Strafe nicht spüren. Psychopathie ist daher das destruktivste der drei Merkmale.

Und welche Rolle spielt dabei die Sozialisation?

Schwarzinger: Die ist extrem wichtig. Davon hängt es ab, wie sich das Merkmal ausprägt. Hat ein Narzisst so etwas wie korrektes ethisches Verhalten anderen gegenüber gelernt, kann er den überbordenden Selbstwert eher in produktiver Form kanalisieren. Wer dagegen in einem Elternhaus aufwächst, wo ihm vermittelt wurde, dass man nur mit Betrügereien hochkommt, bei dem wird sich dieselbe Disposition in einer viel negativeren Weise äußern. Ähnliches gilt für Psychopathie.

Wie verhalten sich Psychopathen eigentlich ganz konkret in ihrem beruflichen Umfeld?

Schwarzinger: Das sind generell keine gewissenhaften, verantwortungsvollen und vertrauenswürdigen Menschen. Sie kommen zum Beispiel immer zu spät, lassen etwas vom Arbeitsplatz mitgehen oder arbeiten schlampig. Im zwischenmenschlichen Bereich neigen sie dazu, andere gezielt zu mobben und zu belästigen. Am schlimmsten wird es, wenn sie als Führungskraft Macht über ihre Mitarbeiter haben und sie für ihre Zwecke ausnützen können.

Interview: Bärbel Schwertfeger

„Donald Trumps Vater war Soziopath"

Enthüllung. Mary Trump, die Nichte des US-Präsidenten Donald Trump, hat dem „Spiegel" (1.8.2020) ein Interview gegeben. Donald Trumps Narzissmus führt sie darin auf dessen Vater zurück, der ein „im klinischen Sinne" emotionsloser Soziopath gewesen sei (Mary Trump ist promovierte Psychologin). Von der Mutter alleingelassen, habe der Präsident seine Kindheit in „niederschmetternder Einsamkeit" verbracht. Psychisch überlebt habe Donald Trump nur, weil er sich durch Lug und Betrug als permanenter Sieger inszenierte und nie ein Unrecht zugab. Donald Trump fehle die Impulskontrolle und auch die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten und zu lernen.

Akademien leiden unter Corona-Krise

UMFRAGE. Der gesetzlich angeordnete Lockdown in der ersten Jahreshälfte zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der deutschen Weiterbildungsakademien gehabt. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises erwarten für das Jahr 2020 deutliche Umsatzrückgänge. Gleichzeitig wird die Pandemie als ein Turbo für die Digitalisierung der Weiterbildung gesehen.

Der Wuppertaler Kreis e. V. mit Sitz in Köln (www.wkr-ev.de) ist ein Verband von rund 50 deutschen Weiterbildungsakademien. Im Jahr 2019 wurden von den Mitgliedern des Wuppertaler Kreises knapp 100.000 Seminare, Tagungen und Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt, in denen über 1,3 Millionen Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft teilgenommen haben.

In der ersten Hälfte eines jeden Jahres führt der Verband seine viel beachtete „Verbandsumfrage“ durch. Die Mitglieder werden aufgefordert, die Umsätze des laufenden Jahres zu schätzen (!) und die aktuellen Weiterbildungstrends zu benennen. Ähnlich stark wie Kulturbetriebe, Tourismus und Gastronomie

Trends bei den „internen“ Seminaren

Abbildung 1. Die Weiterbildungsakademien, die im Wuppertaler Kreis e. V. vertreten sind, halten folgende Trends beim Thema „firmeninterne“ Weiterbildung für „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ (Quelle: www.wkr-ev.de).

Trend	Zustimmung
Produktion von Videosequenzen, die im Arbeitsprozess von internen Lern- und Wissensplattformen abgerufen werden können	97%
Virtuelle Lernräume, in denen Gruppenformate ortsungebunden durchgeführt werden können	92%
Mobiles Lernen auf mobilen Endgeräten	89%
Bereitstellung von Lern- und Wissensplattformen als Dienstleistung für Unternehmen	78%
Integration der offenen Seminarprogramme in unternehmensinterne Datenbanken von Kunden	73%
Persönliche Coaching-Angebote für Führungskräfte per Videokonferenz	70%
Bereitstellung von künstlicher Intelligenz, um Beschäftigten im Arbeitsprozess individualisierte Bildungsangebote zu unterbreiten	68%
Externe Bereitstellung von Outplacement-Programmen	51%
Externe Bereitstellung von Onboarding-Programmen	49%
Einsatz von „Weiterbildungsscouts“, die in den Unternehmen den Weiterbildungsbedarf feststellen	38%

leidet die Weiterbildungsbranche unter großen wirtschaftlichen Einbrüchen aufgrund der präventiven Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Epidemie. Veranstaltungen werden abgesagt, Dienstreisen nicht genehmigt, Seminare fallen aus, viele Tagungszentren sind geschlossen. Fast alle Mitgliedsunternehmen im Wuppertaler Kreis berichten über erhebliche Umsatzeinbrüche im laufenden Jahr, vor allem im Bereich der offenen Seminare und Tagungen, aber auch bei den firmeninternen Seminaren und Weiterbildungsdienstleistungen.

Konkret sehen die Umsatzerwartungen der Mitgliedsunternehmen des Wuppertaler Kreises für das gesamte Jahr 2020 so aus: 92 Prozent erwarten einen Umsatzrückgang. 49 Prozent sagen sogar, dass der Umsatz um mehr als 20 Prozent sinken wird. 27 Prozent meinen, dass er immerhin um bis zu 20 Prozent zurückgeht und „nur“ 16 Prozent gehen von einem geringen Umsatzeinbruch aus. Am stärksten ist der erwartete Umsatzrückgang bei den „offenen Seminaren“ und bei den „firmeninternen Seminaren“. Etwas weniger stark betroffen ist der Bereich der Lehr- und Studiengänge sowie der Seminare für öffentliche Auftraggeber. Gleichwohl verzeichnet die Mehrzahl der Anbieter auch hier starke Rückgänge.

„Infrastruktur der Weiterbildung wird Schaden nehmen“

Mehr als die Hälfte der Mitglieder des Wuppertaler Kreises hat krisenbedingt Kurzarbeit für ihre Beschäftigten anordnen müssen, um die Arbeitsplätze nicht zu gefährden. Daneben wurden von einigen der Weiterbildungsdienstleister weitere Kriseninstrumente genutzt wie zum Beispiel Liquiditätshilfen, die Möglichkeit der Stundung von Beiträgen und Soforthilfen für kleine Unternehmen. Für Bildungsdienstleister, die im Bereich der arbeitsmarktpolitisch geförderten Maßnahmen tätig sind, ist das Sozialdienstleister-Einsatzgesetz eine Hilfe.

Es besteht laut Wuppertaler Kreis die Gefahr, dass die Weiterbildungsinfrastruktur in Deutschland durch die Pandemie nachhaltig Schaden nimmt. „Weiterbildung ist ein Schlüsselfaktor für die Transformationsprozesse der Unternehmen. Der notwendige digitale Strukturwandel in den Betrieben wird durch die Covid-19-Pandemie noch beschleunigt. Er erfordert ein hohes Engagement bei der Qualifizierung der Beschäftigten und vermehrte Investitionen, die gerade in Krisenzeiten antizyklisch aufrechterhalten werden sollten“, heißt es in der Verbandsumfrage. Dies werde nur möglich sein, wenn die Weiterbildungsdienstleister selbst die →

Bedeutung digitaler Innovationen

Abbildung 2. Die Akademien wurden gefragt, welchen digitalen Innovationen sie eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Bedeutung zuschreiben.

Digitale Innovation	Hohe künftige Bedeutung
Microlearning (Wissensplattformen mit kleinen Lernangeboten, die bedarfsabhängig abgerufen werden können)	92%
Multimodales Lernen (Ansprache von unterschiedlichen Sinneskanälen – zum Beispiel Audio, Video, haptisches Feedback)	86%
Virtual Reality (Trainingsangebote in simulierten Arbeitsumgebungen)	65%
Virtual Mentoring (Mentoring in virtuellen Lernumgebungen)	59%
Personalisierte Lernangebote auf der Basis von Prüfungen oder Analysen	59%
Gamification (Lernprozesse in Spiel- oder Wettbewerbsform)	57%
Data Analytics (Echtzeitanalyse von Arbeitsergebnissen)	54%
Augmented Reality (Trainingsangebote zum Beispiel mit Datenbrillen in der realen Arbeitsumgebung)	54%
Integration von Big Data in Lernangebote	43%
Peer Assessed Training (Bewertung von Lernergebnissen durch Kollegen)	19%

→ Krise überstünden und gleichzeitig die Unternehmen auch in Krisenzeiten in Personalentwicklung und Weiterbildung investierten. Deshalb habe sich der Wuppertaler Kreis gegenüber der Politik dafür ausgesprochen, Weiterbildung in den Unternehmen gesondert zu fördern, indem überproportionale Abschreibungsmöglichkeiten für Weiterbildungskosten vorgesehen werden könnten.

Der Wuppertaler Kreis erhebt im Rahmen seiner Verbandsumfrage jährlich auch den „Geschäftslage-Indikator Weiterbildung“. An diesem Indikator lässt sich die wirtschaftliche Stimmung in der Weiterbildungsbranche ablesen. Er bildet die Markterfolge der Weiterbildungsdienstleister im vergangenen und laufenden Jahr sowie die Erwartungen für das kommende Jahr ab. Dabei fließen sowohl die Anzahl der Aufträge (Auftragseingänge für interne Seminare und Anmeldungen für offene Seminare) als auch die Entwicklung der Marktpreise für die angebotenen Dienstleistungen in diese Kennzahl mit ein. Eine positive Entwicklung der Geschäftslage zeigt sich in einem Indikator von über 100, wenn Rückgänge erwartet werden, liegt der Indikator unter 100. Ergebnisse des vergangenen und des laufenden Jahres sowie die Erwartungen für das kommende Jahr fließen gemittelt in den Index ein. Für das Jahr 2020 ist dieser Indikator mit 86 Punkten erstmals seit der Finanzkrise des Jahres 2008 auf ein Niveau unter 100 gesunken.

Trends bei offenen und firmeninternen Seminaren

Die Weiterbildungsdienstleister schätzen ihre wirtschaftliche Lage als bedrohlicher ein als während der letzten Finanzkrise. Die Weiterbildungsdienstleister rechnen auch nach dem Abflauen der Corona-Krise mit erheblichen Einbrüchen im laufenden Jahr 2020 sowie im Folgejahr 2021. Davon sind nicht nur die Auftragszahlen, sondern auch die Preise betroffen, da der Weiterbildungsmarkt von einem erheblichen Wettbewerb gekennzeichnet ist, sodass Preissteigerungen nicht als realisierbar angenommen werden.

Offen angebotene Seminare stellen mit einem Drittel des Umsatzes weiterhin einen wichtigen Schwerpunkt des Angebots der Mitglieder des Wuppertaler Kreises dar. Hier wird die Digitalisierung für erhebliche Veränderungen sorgen. Die Integration digitaler Lernelemente ist aktuell noch nicht bei allen offenen Seminaren ein Standard. Die Akademien sehen hier vor allem die Notwendigkeit, für die Teilnehmenden digitale Vernetzungsangebote zum Beispiel auf Lernplattformen und Lernmanagementsystemen bereitzustellen. Aus Sicht der Weiterbildungsdienstleister werden offene Seminare auch in Zukunft weiter nachgefragt, dafür spricht insbesondere die Möglichkeit der firmenübergreifenden Vernetzung der Teilnehmer und des Erfahrungsaustauschs. Offene Seminare haben laut Wuppertaler Kreis im Spektrum der Weiterbildungsformate weiterhin ihren Platz – zum Beispiel sind offene Angebote bei Weiterbildungsbedarfen für Spezialisten nicht durch interne Angebote zu ersetzen.

Der zweitwichtigste Tätigkeitsschwerpunkt der Mitglieder des Wuppertaler Kreises sind firmeninterne Weiterbildungsangebote. Sie sind in die Personalentwicklung eingebunden. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises sehen für die Zukunft einen hohen Bedarf an digitalen Angeboten für die interne Weiterbildung. Die Akademien übernehmen hier zum Beispiel die Produktion von Videosequenzen, die von den Beschäftigten auf internen Lern- und Wissensplattformen abgerufen werden können. Auch die Bereitstellung virtueller Lernräume für Workshops halten die Bildungsanbieter für sehr wichtig. Die Akademien sind demnach gefordert, diesen Trend zum digitalen Lernen im Prozess der Arbeit zu unterstützen. Das Spektrum an Leistungen der Weiterbildungsanbieter kann dabei bis zu einer sehr weitgehenden Integration in die digitale Personalarbeit der Unternehmen reichen. Hierzu gehören neben schon weitgehend etablierten

Foto: Pichler

Carsten R. Löwe. Der Diplom-Kaufmann ist langjähriger Geschäftsführer des Wuppertaler Kreis e.V. in Köln.

Formaten wie Coaching in Videokonferenzsystemen zukünftig auch innovative KI-basierte Formate, die das individuelle Lernen im Arbeitsprozess unterstützen. Neben den digitalen Formaten der Zusammenarbeit wird auch eine persönliche Präsenz von Beschäftigten der Weiterbildungsdienstleister in den Unternehmen, wie sie für die Weiterbildungsberatung vor Ort oder die Gestaltung von Onboarding-Programmen für neue Beschäftigte erforderlich wäre, von einem Teil der Weiterbildungsanbieter in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen als wichtiges Element eingeschätzt. Die Digitalisierung ist laut Verbandsumfrage „der herausragende Entwicklungsmotor“ in den Unternehmen. Die Veränderungen betreffen nahezu alle Geschäftsprozesse und führen zu einem hohen Qualifizierungs- und Lernbedarf. Hier gehen die befragten Weiterbildungseinrichtungen mit großer Mehrheit davon aus, dass die mobilen Arbeitsformen eine Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildung unumgänglich machen. Gleichzeitig verändern sich auch die Lerngewohnheiten und Arbeitsformen der jüngeren Generationen.

Digitalisierung der Bildung

Die Weiterbildungsdienstleister sind gefragt, die Betriebe in der Transformation zu unterstützen und die veränderten Lerngewohnheiten der Beschäftigten proaktiv zu nutzen. Fast alle der befragten Weiterbildungsanbieter gehen davon aus, dass die Betriebe ihre Formate an die Lerngewohnheiten der verschiedenen Generationen anpassen müssen.

Der Aussage „Weiterbildungsangebote müssen unterhaltsamer werden und Spaß machen“ stimmen immerhin 90 Prozent „eher“ und „ganz“ zu. Und das Statement „Mobile Arbeitsformen, die in der Covid-19-Pandemie eingeführt worden sind, machen die Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildung unumgänglich“, wird von 89 Prozent als korrekt eingestuft. „Es ist sinnvoll, soziale Medien in den Lernprozess zu integrieren“, sagen immerhin 70 Prozent. Für die Weiterbildungsdienstleister ergibt sich hier die Herausforderung, dass neue und digitale Formate andere Qualifikationen beim Weiterbildungspersonal erfordern. Die Anbieter stehen dabei selbst vor der Aufgabe, die digitale Transformation in ihrem Angebot und auch bei ihrem eigenen Personal beschleunigt umzusetzen. Die Rahmenbedingungen der Pandemie haben hier den Innovationsdruck noch deutlich erhöht. Die technologische Entwicklung bietet die Möglichkeit, neue Weiterbildungsformen und -instrumente zu entwickeln. Es ist zu erwarten, dass digitale Bildungsangebote in Zukunft deutlich wichtiger werden.

Wie die Einschätzung der Akademien zur zukünftigen Bedeutung der digitalen Innovationen in der betrieblichen Weiterbildung ist, kann man aus der „Abbildung 2“ entnehmen: Dem „Microlearning“ wird die höchste zukünftige Bedeutung zugeschrieben. Beim „Microlearning“ werden Lernangebote in kleinen Formaten (Kurzvideos, Texte, Bilder) auf Wissensplattformen dargeboten und jeweils im Arbeitsprozess abgerufen. Ein Schlüsselfaktor ist dabei auch die Integration verschiedener Lernformen und die Ansprache unterschiedlicher Sinneskanäle.

Martin Pichler

Sie suchen passende Mitarbeiter?
Wir helfen Ihnen, sie zu finden!

DIN Akademie

BLENDED-LEARNING-WEITERBILDUNG
Berufsbezogene Eignungsdiagnostik
nach DIN 33430

Blended Learning
Online-Module und Präsenztage
plus Zertifizierung

Bringen Sie Ihr HR auf ein hohes Qualitätslevel! Melden Sie sich jetzt an unter:
→ **www.beuth.de/go/eignungsdiagnostik-33430**

Schlussfolgerungen aus einer weltweiten Krise

DALE CARNEGIE. Selbst große, international aufgestellte Trainingsanbieter wie Dale Carnegie haben stark mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu kämpfen. Welche Lehren die Dale-Carnegie-Vertretungen in den unterschiedlichsten Ländern bislang aus der Krise gezogen haben, schildert Uwe Göthert. Er ist seit 2004 Geschäftsführer von Dale Carnegie Deutschland mit Sitz in München.

Das Trainingsinstitut Dale Carnegie (DC) ist mit rund 200 Offices in 90 Ländern vertreten und schult in mehr als 30 Sprachen Soft Skills, Werte und Methoden. Die Zentrale in New York vollführt gerade einen Balanceakt – es gilt, den globalen Dampfer möglichst geschlossen durch die Krise zu manövrieren und gleichzeitig müssen die individuellen Pandemiekonsequenzen vor Ort berücksichtigt werden. Wie gehen die verschiedenen Länder mit der Krise um? Wie sieht Dale Carnegie die Trainingslandschaft der Zukunft? Für diesen Artikel wurde in den DC-Offices in Großbritannien, Schweden, Südafrika, Island, Hongkong und den USA nachgefragt.

Die Lage im Überblick

Dale Carnegie in Großbritannien sieht, dass seine Kunden radikal im Überlebensmodus arbeiten: Die Ausgaben für Schulungen sind begrenzt. Trainingsprogramme funktionieren nur, wenn sie direkt auf geschäftskritische Bedürfnisse ausgerichtet sind. Weltweit spürt man eine starke Hinwendung zum Onlinetraining. In Schweden haben 70 Prozent der DC-Klienten den Sprung ins virtuelle Training gewagt – in Deutschland immerhin 50 Prozent. In Kalifornien finden überhaupt keine Präsenzschulungen mehr statt, alle Termine wurden vertagt oder virtualisiert. Das digitale Training boomt ebenfalls in Südafrika, wo derzeit viele neue E-Learning-Anbieter aus der plötzlich vorhandenen Nachfrage Kapital schlagen wollen – einige mit wenigen oder gar keinen Erfahrungen und Referenzen. In Island kämpft Dale Carnegie ebenfalls mit neuem Wettbewerb. Die Regierung bezuschusst Universitäten, die das Geld prompt in die berufliche Weiterbildung stecken. Mit Kursen für 20 Euro pro Nase kann kein seriöser Trainingsanbieter konkurrieren. Hongkong spürte die Corona-Krise logischerweise sehr früh und sehr deutlich und warnte bereits die DC-Kollegen in den anderen Kontinenten, sich auf Umsatzrückgänge und in der Folge auch auf Kostensenkungsprogramme einzustellen. In Hongkong sind derzeit fast alle Präsenzprogramme auf unbestimmte Zeit verschoben worden. Wer Onlineangebote in Erwägung zieht, fragt hartnäckig nach Beweisen für deren Wirksamkeit.

So ähnlich die Probleme sind, die von der Krise ausgelöst werden, so unterschiedlich gehen die Kunden weltweit damit um. Bei den Briten setzen viele Unternehmen auf Sparkurs, um liquide zu bleiben – sie bauen Personal ab oder lösen Büroräume auf. Die Gelder dienen als Reserve für mögliche (spätere) Investitionen. Unternehmen in Schweden bauen Kapazitäten ab. Viele schieben große Entscheidungen auf und suchen höchstens Unterstützung im Bereich „Verkaufstraining“ sowie Quick-Programme zum Thema „Remote Work“. Darauf und auf virtuelle Führung setzen auch die Kunden in Südafrika und Island. Beide DC-Offices spüren eine klare Tendenz der Unternehmen zur Verschlankung mit gleichzeitig erhöhter Produktivität: Teil- oder Vollzeitarbeit per Remote, verkürzte Arbeitswoche, weniger Bezahlung. Auch Companys in den USA und Hongkong passen sich immer mehr an die virtuelle Welt an. Sie setzen auf Flexibilität, Agilität, schnellere und flachere Organisationsstrukturen, lernen, worauf sie verzichten können und wie man mit weniger mehr erreicht. Es scheint, dass einige Organisationen bei genau diesen Stellschrauben großen Nachholbedarf haben.

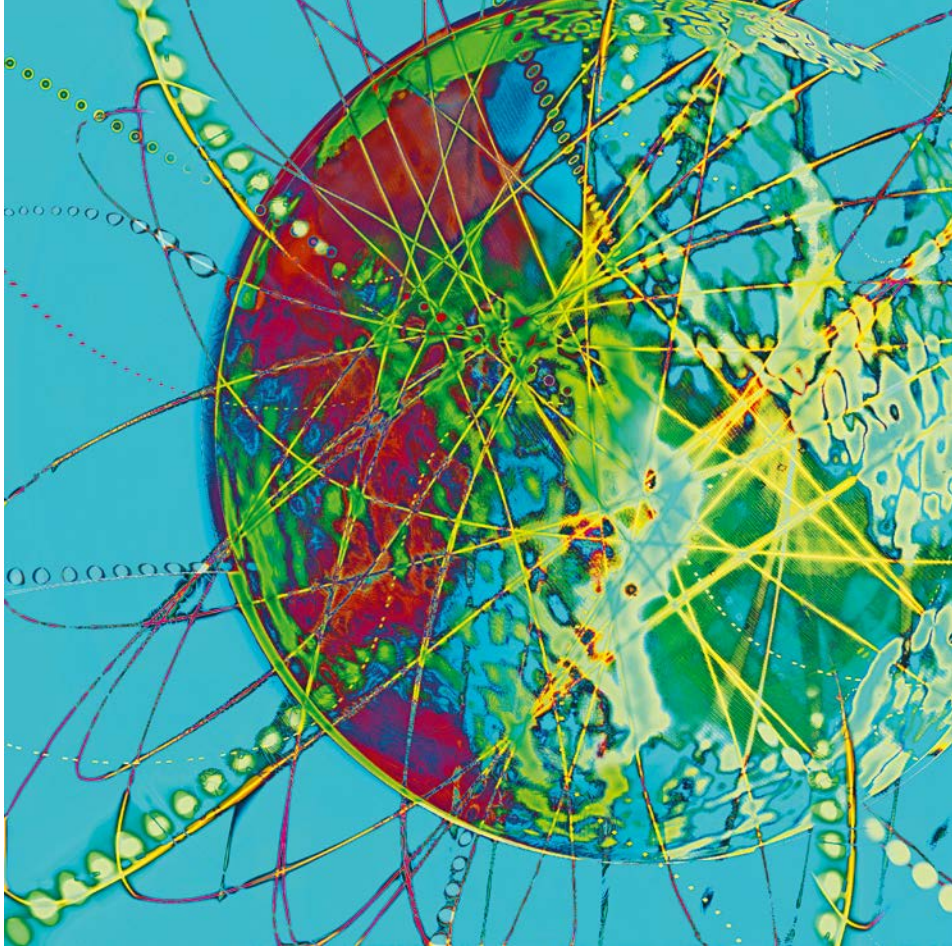
Onlinetrainings als Lösung?

Wie seine Kunden betrachtet auch Dale Carnegie gut gemachte Onlinetrainings in Zeiten von Kontaktsperre und Lockdown als eine kluge Alternative zum Präsenztraining. Der globale Grundtenor des Trainingsanbieters lautet: Onlineprogramme sind eine zeitgemäße Ergänzung zu den Präsenzmodellen. Bei professioneller

AUTOR

Uwe Göthert ist seit 2004 Geschäftsführer von Dale Carnegie Deutschland DCD, wo rund 15 Mitarbeiter sowie 25 Trainer beschäftigt sind. Das Team ist spezialisiert auf deutsche Mittelständler und Hidden Champions, die international agieren. 2018 erwirtschaftete DCD einen Umsatz von 6,2 Millionen Euro.

DCD Training GmbH, Stefan-George-Ring 24, 81929 München
Tel. 089 125090-500
www.carnegie.de



Durchführung, abgestimmten Verfahren und aktivem Austausch der Lernenden über einen längeren Zeitraum hinweg kann das Remote-Training passable Ergebnisse hervorrufen.
Unter anderem Südafrika betont dabei die Wichtigkeit von Interaktionen unter den Teilnehmern und mit einem Coach, der für Lernmotivation und Nachhaltigkeit sorgt. Blended Learning funktioniert demnach so wie das Lesen eines Selbsthilfebuchs: Interessierte kaufen sich einen Ratgeber – Zum Beispiel zum Thema „Sales“. Wer seine Ergebnisse im Verkauf wirklich verbessern will, arbeitet eigenständig. Er liest, unterstreicht, klebt Zettel ein, macht sich Notizen und markiert Inhalte, auf die er in Gesprächen mit Kollegen oder mit seinem Vorgesetzten Bezug nehmen will. Wer im Buch keinen Mehrwert findet, hört auf zu lesen. Es landet im Papierkorb. Beim On-Demand-Lernen ist es genauso. Auf lange Sicht hängt die Wirkung von der Kompetenz des Moderators und einem wirksamen didaktischen Konzept ab.

Selbstverantwortliches Lernen als Schlüssel zur Zukunft

Ganz gleich in welchem Land Dale Carnegie auf den Markt schaut: Das Onlinetraining ist in Zukunft nicht mehr wegzudenken. Dennoch ist es kein Ersatz für das Face-to-Face-Programm. Virtuelle Trainings können in Wert und Wirkung nicht mithalten. Corona hat es noch mal vor Augen geführt: Menschen sind hungrig nach persönlicher Verbindung! Aufgabe der Weiterbildungsexperten ist jetzt, die virtuelle Interaktion weiterzuentwickeln, sie in bestehende Schulungsmodelle zu integrieren und immer differenzierter dem menschlichen Lernverhalten anzupassen. Die Schwierigkeit liegt nicht mehr in der Technik – die wird sich stetig verfeinern – sondern darin, das selbstverantwortliche Lernen zu fördern und zu begleiten.
Die DC-Kollegen in Großbritannien gehen davon aus, dass zentralisierte Ausbildungsprogramme, vorgegeben von Unternehmen, an Bedeutung verlieren werden. Die Arbeitgeber werden sich auf die Neigungen der jüngeren Generationen zum selbstgesteuerten Lernen einrichten. Mitarbeiter werden beim Thema „Lernen“ Zielvorgaben erhalten, die an Beförderung, Bezahlung oder andere Anreize gebunden sind. Die Verantwortung für die Entwicklung und den Nachweis einer (neu erworbenen) Kompetenz wird beim Einzelnen liegen. Dies verbindet den Wunsch des Individuums nach Wahlmöglichkeiten mit dem Wunsch der Organisation, nur die engagierten Mitarbeiter zu fördern.
Schweden setzt zurzeit auf beides: Hier bietet Dale Carnegie sowohl zentralisierte Unternehmenslösungen als auch offene Seminare oder eine Mischung aus beiden an. In Südafrika spüren die Trainer ebenfalls einen klaren Trend zur Digitalisierung und befürchten gleichzeitig, dass das Onlinelernen überschätzt wird. Ihre Empfehlung: Auch wenn einige Komponenten des Lernens digital funktionieren wie Produktwissen- oder Prozesstraining, irgendwann muss Lernen moderiert werden und bedarf einer Überprüfung. Ein Chirurg kann sich das richtige Operieren theoretisch auch über Youtube-Videos aneignen. Wenn der Professor die Technik aber nicht mindestens monatlich bewertet und den Lernenden anleitet, verlängert sich seine Ausbildung unnötig und er erreicht ein schwächeres Kompetenzniveau. Daher setzt Dale Carnegie South Africa auf eine monatliche „Nachhilfesitzung“ zur Unterstützung – sowohl im Präsenzkonzept als auch in der digitalen Lernwelt. Das schafft Engagement und sichert die Bindung.
In Island hat Dale Carnegie bereits einige Aufträge an Onlineanbieter verloren. Die Entwicklung zu Blended-Learning-Angeboten war dort bereits vor mehreren Jahren deutlich erkennbar – angetrieben durch den Trend zu „New Work“. Die Pandemie hat diesen Trend beschleunigt. Dale Carnegie USA erwarten hingegen, dass der Online-Peak überschritten ist und die Nachfrage nach digitale On-Demand-Produkten nicht weiter zunehmen wird.
Die US-Amerikaner prognostizieren, dass „Virtual Reality“ stattdessen in naher Zukunft einen festen Platz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung einnehmen wird. Das englische DC-Office ergänzt: „Der physische Standort von Talenten wird in Zukunft an Bedeutung verlieren, da die Akzeptanz von Remote Work durch Corona gestiegen ist. Zentrale Herausforderung wird sein, als Führungskraft eine virtuelle Belegschaft zu führen und zu motivieren.“

Uwe Göthert

Preisgestaltung bei Onlinetrainings

TRAINERMARKETING. Wenn Trainer ihre digitalen Leistungen in Rechnung stellen wollen, macht sich bei ihnen zurzeit eine gewisse Unsicherheit breit. Deshalb haben die Trainerverbände VBT (Österreich) und der BDVT (Deutschland) gemeinsam eine entsprechende Honorarrichtlinie verfasst.

Für die neuen digitalen Lernformate passen die „alten" Preisgestaltungsmodelle nicht mehr, denn jetzt stellen sich den Trainern Fragen wie:

- Wie kalkuliere ich ein 90-minütiges Onlineseminar?
- Wieviel ist ein Lernvideo wert?
- Mit welchem Betrag kann ich meine Onlinebegleitung in den Foren ansetzen?
- Soll ich bei Webinaren eine teilnehmerzahlabhängige Preisstaffelung anwenden?
- Lasse ich eine Ton- oder Video-Aufnahme und eine (unbegrenzte) Weiternutzung meines Webinars zu und wenn ja, unter welchen Bedingungen (Urheberrechte)?

Beim Beantworten dieser Fragen besteht eine große Unsicherheit im Markt – und zwar nicht nur bei den Anbietern, sondern auch bei den Einkäufern. So sagte zum Beispiel kürzlich eine Personalentwicklerin: „Die Honorarforderungen von Trainern für Onlineformate zum selben Thema klaffen extrem weit auseinander. Auch ihre Verrechnungsmodelle divergieren. Deshalb können wir zurzeit als Unternehmen schwer beurteilen, was noch seriös ist und was nicht."

Bei den E-Learning- und Webinar-Angeboten haben die Trainer oft noch wenig Erfahrung mit dem Produzieren und Vermarkten solcher Formate. Entsprechend unsicher sind sie bei ihrer Preiskalkulation, auch weil sich im Markt noch keine Preisniveaus etabliert haben. So findet man, wenn man sich über die Onlineangebote von Trainern informiert, nicht selten Preise, bei denen ein Marktkenner denkt: „Mit diesen Dumpingpreisen wird es dem Trainer nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren". Man findet aber auch Angebote mit Mondpreisen, dass man denkt: „Dieser Anbieter hat vom Markt entweder keine Ahnung oder er hofft, auf einen unerfahrenen Personaler zu treffen, der diesen Fantasiepreis bezahlt."

Neuartige Richtlinie zur Preisgestaltung

Vor diesem Hintergrund haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Onlineformaten erarbeitet. In ihr wird bei der Preisgestaltung unterschieden zwischen folgenden drei Formaten:

1 Live-Onlinetraining

Bei dieser Seminarform ist die Teilnehmerzahl auf etwa zehn Personen begrenzt, damit interaktive und kreative Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu vier Stunden. Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des klassischen, gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das genaue Sich-vertraut-machen mit den firmeninternen technischen Systemen zur reibungslosen Durchführung des Onlinetrainings werden zusätzlich

verrechnet. Ebenso werden eventuelle Co-Trainer (zum Beispiel zur Unterstützung bei der technischen Durchführung) separat in Rechnung gestellt.

2 Webtalk („Webinar“)

Dieses Format erinnert häufig an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird, an den sich noch eine Frage-Antwort-Runde anschließt. (Anmerkung: Den eingebürgerten Begriff „Webinar“ nutzen die beiden Verbände nicht – und zwar aufgrund der Möglichkeit, dass der Begriff urheberrechtlich geschützt sein könnte). Charakteristisch für einen Webtalk ist: An ihm kann eine unbegrenzte Zahl von Personen teilnehmen. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten. Hier empfehlen die beiden Verbände in ihrer Richtlinie einen von der Teilnehmerzahl abhängigen gestaffelten Preis pro 90-minütiger Einheit (zum Beispiel eine Stunde Vortrag plus 0,5 Stunden Fragen beantworten) zu verrechnen - und zwar

- bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro
- ab 21 Teilnehmer (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1.740 Euro.

Speziell dieses Format wird von den Auftraggebern oft aufgezeichnet und zur Weiterverwendung in die „E-Learning-Bibliothek“ des Unternehmens gestellt. Dasselbe ist in manchen Unternehmen jedoch auch bei (Live-)Onlinetrainings „gängige Praxis“.

Deshalb empfehlen die Verbände, die AGBs und die Angebote für Onlineformate zum Beispiel stets mit folgendem Hinweis zu versehen: „Audio- und Videomitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis des Anbieters gestattet.“ Bei Webtalks kann danach der Hinweis erfolgen: „Gerne erteilen wir auf Anfrage eine entsprechende Freigabe.“ Bei (Live-) Online-Trainings ist eine differenziertere Betrachtung nötig, weil hierbei auch der Datenschutz zu beachten ist und es die Persönlichkeitsrechte der Teilnehmer zu wahren gilt. Hinzu kommt: Wissen die Teilnehmer, dass das Training mitgeschnitten wird, ändert sich in der Regel auch ihr Verhalten.

Wenn Trainer die Erlaubnis zur Aufnahme eines Webtalks erteilen, empfehlen der BDVT und VBT die oben genannten Honorare beispielsweise mit dem Faktor 10 zu multiplizieren. Wenn der Kunde über eine Aufnahme des Webtalks verfügt, kann er das Video all seinen Mitarbeitern – im Extremfall konzern- und weltweit – auf der Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das heißt für den Trainer: Einen entsprechenden Folgeauftrag wird er bei dem Kunden nicht mehr erhalten.

Diese Empfehlung gilt jedoch primär für Webtalks, in denen der Trainer sein Expertenwissen weitergibt und bei denen davon auszugehen ist, dass die Mitschnitte längerfristig und in einem größeren Umfang genutzt werden. Anders verhält es sich, wenn der Trainer in dem Webtalk primär eine Einschätzung zu einem aktuellen Thema wie in jüngster Zeit „Folgen von Corona“ abgibt und davon auszugehen ist: Die Inhalte haben in ein, zwei Wochen oder Monaten primär archivarischen Wert. Dann sollte der Trainer eventuell eher ein höheres Honorar für den Webtalk selbst vereinbaren, als einen recht hohen Multiplikator beim Mitschnitt anzusetzen.

3 E-Learnings

WBTs oder Lernvideos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach …

- der Art des Videos (animiert?)
- der Qualität des Videos (Studio versus Smartphone)
- der Postproduktion (Sprecher, Schnitt, Musik)
- den Nutzungsrechten und Urheberrechten.

Für 20-minütige, professionell erstellte E-Learnings empfehlen die beiden Verbände zwischen 15.000 und 25.000 Euro zu verrechnen. Diesem Betrag liegt ein Richtwert von circa 1.000 Euro/Minute zugrunde. Dieser Wert gilt selbstverständlich nicht für Videos, die ein Trainer „en passant“ mit dem Smartphone erstellte, während er am Schreibtisch saß oder in seinem Garten lustwandelte, sondern nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet sind sowie die professionell bearbeitet wurden – für Videos also, deren Erstellung eine entsprechende Investition an Zeit und Geld erforderten.

Die Honorare werden deutlich divergieren

Die genannten Preise verstehen BDVT und VBT nur als eine Empfehlung, die der Orientierung sowohl der Anbieter als auch Nachfrager im Weiterbildungsmarkt dienen sollen. In der Praxis werden sich ähnlich wie bei den klassischen Präsenztrainings nicht nur verschiedene Verrechnungsmodelle, sondern auch Preisniveaus im Markt etablieren, die abhängig vom Thema, Klientensystem (Profit- oder Non-Profit-Organisation), der Vorerfahrung des Trainers und seinem Ansehen zum Teil stark divergieren. Deshalb hat die Richtlinie der beiden Verbände primär eine vorübergehende Orientierungsfunktion. Sie wird zunehmend an Bedeutung verlieren, wenn die Anbieter mehr Erfahrung mit der Preisgestaltung bei Onlineformaten und die firmeninternen Weiterbildner mehr Erfahrung mit deren Einkauf haben.

Sabine Prohaska

Anmerkung der Redaktion zu Punkt 2 „Webinar“: Ein Mark Keller, der zurzeit in Kuala Lumpur lebt, hat sich vor Jahren einmal die Markenlizenz „WEBINAR®“ gesichert. Durch seine Anwälte ließ er verbreiten, dass der populäre Gattungsbegriff „Webinar“ aus seiner Sicht aber nicht geschützt sei und er die Verwendung des Wortes „Webinar“ niemandem untersagen wolle.

AUTORIN

Sabine Prohaska ist Inhaberin eines Beratungsunternehmens, das über eine E-Learning-Academy verfügt und dessen Blended-Learning-Trainer-Ausbildung mit dem BDVT-Trainingspreis in Gold 2018/2019 ausgezeichnet wurde. Prohaska ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT).

Seminar Consult Prohaska e.U.
Märzstraße 55/13, 1150 Wien
Tel. +43(0)664 3851767
www.seminarconsult.at

Warum Crash-Propheten schlechte Ratgeber sind

GELDANLAGE. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass freiberufliche Solo-Trainer unbedingt erhebliche finanzielle Reserven brauchen, um gut überleben zu können. Doch wie legt man sein Geld sicher an, wenn selbsternannte „Crash-Propheten“ vor einer bevorstehenden Finanzkrise oder sogar dem „Weltsystemcrash“ warnen?

Die schlechte Nachricht vorab: Die Finanzkrise ist schon lange Realität. Corona ist nicht die Ursache, sondern lediglich ein zusätzlicher Auslöser, der eine sich seit Jahren abzeichnende Krise plötzlich auch für Laien sichtbar macht und in unser Bewusstsein rückt. Es gab jedoch schon lange vor Corona klare Alarmsignale für das Bevorstehen einer Wirtschafts- und Finanzkrise. Und zwar nicht nur in Deutschland oder der Eurozone, sondern in fast allen entwickelten Volkswirtschaften.

Die Krisensymptome: ein schwächelndes Wirtschaftswachstum, zunehmende Handelsungleichgewichte, die in regelrechten Handelskriegen münden, stagnierende gesamtwirtschaftliche Produktivität, immer weiter sinkende Zinssätze mit Realzinsen (Realzinsen sind die am Markt erhältlichen Zinsen minus die Inflationsrate) von rund minus zwei Prozent und eine überbordende Verschuldung aller drei Wirtschaftssektoren (nämlich Staat, Unternehmen und private Haushalte). Nahezu jeder spürt zurzeit, „dass etwas in unserem Finanzsystem nicht stimmt“, wenn die Zinsen immer weiter und sogar unter Null sinken. Durch Corona kommen nun europaweit noch Steuerausfälle, Mindereinnahmen von Sozialversicherungen und zusätzliche Liquiditätsgaben sowie Staatsschulden in Höhe mehrerer Billionen Euro hinzu.

Gerade Freiberufler und Kleinunternehmer machen sich große Sorgen, da sich über ihnen nicht automatisch ein helfender Rettungsschirm aufspannt wie ihn zum Beispiel die Deutsche Lufthansa genießt. Kurzum: Wir sind bereits mitten in der Finanzkrise.

Selbstheilungskräfte und Erfindungsreichtum

Die gute Nachricht gleich hinterher: Frühere Krisen zeigen, dass wir Menschen in Extremsituationen auch extrem erfinderisch werden und ungeahnte Kräfte und Lösungsfähigkeiten entwickeln. Und dass das Leben auch in Krisenphasen viel Freude machen kann – völlig ungeachtet möglicher Einkommens- oder Vermögensverluste.

So richtig unangenehm wird es erst werden, wenn zu krisenbedingten Wohlstandsrückschritten noch zusätzliche Probleme wie Zerstörung, zum Beispiel durch Unruhen oder staatlich angeordnete Enteignungen, kommen. Jeder von uns kann dazu beitragen, dies zu vermeiden. Zum Beispiel indem wir radikalisierenden Stimmen kein Gehör und keine weitere Verbreitung geben und uns der von selbsternannten Crash-Propheten verbreiteten Endzeitstimmung nicht anschließen.

Ein rabenschwarzes Bild unserer wirtschaftlichen Zukunft zeichnet eine kleine Gruppe selbsternannter Crash-Propheten, deren deprimierende Vorhersagen über eine „sicher bevorstehende Finanzkrise“ oder sogar den „Weltsystemcrash“ bereits

vor der Corona-Krise Konjunktur hatten. Auf den einschlägigen Top-Ten-Bestsellerlisten der Sachbücher fanden sich in den letzten Monaten oft gleich drei oder vier Titel mit Bezug zum Thema Crash. Der Tenor dieser Bücher ist ausnahmslos alarmistisch und dramatisierend. Beispiele für ein paar Thesen der Crash-Propheten: Der „Weltsystemcrash" sei unausweichlich und stünde unmittelbar bevor. Der Euro habe „Krebs im Endstadium". In der gesamten Eurozone wimmle es von „Zombieunternehmen" und „Zombiebanken". Und schließlich: Die meisten Deutschen würden „über 90 Prozent ihrer Ersparnisse verlieren".

Jedoch darf man den düsteren Prognosen nicht trauen und sollte sich von ihrer Endzeitstimmung nicht anstecken lassen. Denn erstens halten sich Krisen nicht an irgendwelche Regeln oder Gesetzmäßigkeiten und lassen sich niemals vorhersagen. Zweitens verfolgen die berufsmäßigen Schwarzmaler ein massives Eigeninteresse. Der Crash und die Angst davor sind ihr Geschäftsmodell. Mittlerweile warnt sogar die Stiftung Warentest (Finanztest) vor den Empfehlungen der Crash-Propheten.

Einige Schwarzmaler profitieren durch den Vertrieb von angeblich crashsicheren Anlagealternativen wie Edelmetallen oder exotischen Investments in Whiskey, teuren Rotwein oder Kunstgegenstände. Noch häufiger verdienen sie jedoch an einem von ihnen selbst aufgelegten Investmentfonds. Die rettenden „Wertsicherungsfonds" oder „Vermögenssicherungsfonds" sind jedoch keine kostengünstigen, passiven Indexfonds (ETFs), sondern teure, aktiv gemanagte Produkte, die beim Erwerb schon mal rund fünf Prozent Ausgabeaufschlag und dann rund zwei Prozent jährliche Gebühren sowie zusätzliche Erfolgsprämien in Rechnung stellen.

Verunsicherte Bürger, die diesem einträglichen Schwarzmaler-Geschäftsmodell auf den Leim gehen, verlieren über die Zeit allein durch diese hohen Kosten einen guten Teil ihrer Ersparnisse – da muss eigentlich gar kein Crash mehr kommen. Ihnen bleibt nur noch der fragwürdige Trost, dass ihr Geld nicht wirklich weg ist – das haben ja nun die Crash-Propheten.

Einigermaßen geschockt sind Anlageprofis über Empfehlungen, die versteckt oder sogar explizit zum Rechtsbruch und zu illegalen Transaktionen ermuntern. Gegen einen staatlich verordneten Lastenausgleich oder eine Vermögensabgabe zur Finanzierung der Folgen eines möglichen Finanzcrashs oder dem Abbau der Staatsschulden hilft legal eben kein Auslandskonto und auch kein Grundstück im Ausland. Ebenso wenig nützen Goldbarren, die in anderen Ländern deponiert werden. Solches Eigentum muss vom inländischen Steuerpflichtigen nämlich trotzdem im Fall einer Vermögensabgabe oder Vermögenssteuer alles beim deutschen Fiskus angegeben werden.

Die einzige legale Möglichkeit wäre, ganz konsequent auszuwandern. Bitte dann aber auch nicht zurückkommen, wenn im gewählten Steuerparadies die ärztliche Versorgung nicht stimmt oder die Rechtssicherheit bedroht ist. Ein bekannter Crash-Prophet, den ich bewusst nicht namentlich würdigen möchte, prahlt unverhohlen damit, dass er sich frühzeitig um mehrere Staatsbürgerschaften gekümmert habe. An anderer Stelle publiziert er, dass er einen Jagdschein besitzt, und lässt genüsslich offen, gegen wen er die Waffe richten möchte. Es sei die Frage erlaubt, was mit unserer Gesellschaft passieren würde, wenn sich jeder so verhielte. Wir können nicht alle bei der ersten Schwierigkeit auswandern und wir können auch nicht alle unsere Ernährung sichern, indem wir in den Wald gehen und Rehe schießen.

Konstruktiv mit Krisen umgehen!

Diese Ausgangssituation war für mich Motivation, bereits vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie ein konstruktives Buch über den Umgang mit einer möglichen Finanzkrise zu schreiben. Dass dieses Buch überraschend schnell aktuell wurde, bedaure ich sehr, denn ein wenig mehr Vorbereitungszeit hätte vielen Bürgern gut getan. Jedoch kann ich auch in der jetzigen Anfangsphase einer wahrscheinlich länger andauernden Krisenlage auf den Finanzmärkten oder sogar auf dem Weg in eine dauerhafte „neue Normalität" (zum Beispiel Kredit- und Kapitalmärkte ohne Zinsen) einige leicht umsetzbare Empfehlungen für jedermann geben. Bei diesen Empfehlungen wird keine Medizin verschrieben, die im Zweifelsfall schlimmer ist als die eigentliche Krankheit. Und ich bereichere mich auch nicht daran, dass Sie die Empfehlungen umsetzen.

Seien wir doch ehrlich: Niemand kann einen Crash oder eine Krise voraussehen, denn ein Chaos lässt sich nicht planen. Alles kann passieren – auch natürlich auch das Gegenteil. Und daher verzichten meine konstruktiven Crash-Gedanken auf Prognosen. Vielmehr empfehle ich →

→ Maßnahmen, die die Robustheit Ihrer eigenen finanziellen Situation und Vorsorge erhöhen. Ganz nach dem Motto, dass wir weder Zeitpunkt noch Stärke von Stürmen vorhersagen müssen, um stabiler und sturmsicherer bauen zu können. Lieber ein paar Stahlträger mehr und ein festes Fundament, eine windfeste Dachkonstruktion und Rolläden vor den Scheiben – dann können wir auch angesichts des Sturmrisikos ruhiger schlafen.

Jedoch ist als unerwünschte Nebenwirkung der Nullzinspolitik und damit extrem preiswerter Kredite derzeit genau das Gegenteil zu beobachten. Sowohl Staaten als auch Private und Unternehmen haben – von wenigen Ausnahmen abgesehen – bisher nie gekannte Höchststände an Krediten aufgetürmt. Und dies, obwohl hohe Schuldentürme angesichts einer drohenden Finanzkrise – ganz wie hohe und einsturzgefährdete Wolkenkratzer im Erdbebengebiet – sowohl für Staaten als auch Unternehmen und Private risikoerhöhend sind und das gesamte Wirtschaftssystem destabilisieren können. Wenn erst mal ein Hochhaus umstürzt, kann es gut sein, dass es das nächste und auch das übernächste mitnimmt.

Zweifellos führen die wirtschaftlichen Folgen von Corona dazu, dass es in der Eurozone gleich an mehreren Stellen noch kräftiger knirscht als zuvor. Die zahlreichen Nebenwirkungen von Niedrig-, Null- beziehungsweise Negativzinsen sowie Finanzspritzen der EZB in nie gekannter Höhe sind jedoch nicht nur für die privaten Anleger und Vorsorger schmerzhaft, sondern gefährden immer stärker auch Finanzinstitutionen wie Banken, Versicherer, Pensionsfonds und Bausparkassen in ihrem Bestand. Ein Kollege beschrieb dies vor kurzem mit dem Satz: „Der Nullzins frisst sich immer tiefer in unsere Wirtschaft." Als Folge zunehmender Schwierigkeiten der Finanzinstitutionen wachsen zwangsläufig auch die Risiken für deren Kunden. Wer die von der Finanzdienstleistungsindustrie angebotenen Anlage- und Vorsorgeprodukte nutzt (von Tagesgeldkonten und Bausparverträgen über Anlagezertifikate bis hin zu Lebens- oder Rentenversicherungen), der trägt das Risiko finanzieller Schwierigkeiten seines Finanzdienstleisters mit. Daher wird es zukünftig wichtiger werden, die Risiken, die aus den Produkten selbst stammen, zu verstehen und gegebenenfalls zu begrenzen oder ganz zu vermeiden. Diese Risiken werden als „Vehikelrisiken" bezeichnet.

Ein Abholschein für ein Rettungsboot ist noch lange kein Rettungsboot. Ebenso ist ein Anlagezertifikat auf Gold oder Rohstoffe eben nicht das gleiche wie der physische Besitz von Gold oder Rohstoffen. Wenn Ihr Rettungsboot kentert oder untergeht, dann entspricht das einem Risiko der Anlageklasse. Es ist so, als ob Ihr Haus zerstört würde, Ihr Aktienportfolio sich im Wert halbiert oder Sie Ihre Goldmünzen verlieren. Nutzen Sie jedoch Finanzprodukte (= Vehikel), so haben Sie ein zusätzliches Risiko. Um im Bild zu bleiben, besteht dieses darin, dass Sie in der Krise für Ihren Abholschein kein Rettungsboot mehr bekommen (zum Beispiel weil man mehr Abholscheine ausgegeben hat als es überhaupt Rettungsboote gibt oder weil der Staat angesichts der Hochwassergefahr die Bootsausgabestelle geschlossen hat …).

„Ein Abholschein für ein Rettungsboot ist noch lange kein Rettungsboot."

Das Risiko, welches sich aus Produkten (= Anlagevehikeln) der Finanzdienstleistungsindustrie ergibt, die die Wertentwicklung der eigentlichen Anlagegegenstände abbilden, wird als Vehikelrisiko bezeichnet. Unterschiedliche Vehikel sind unterschiedlich riskant. Es gibt relativ sichere Anlagevehikel wie Wertpapierdepots, traditionelle Fonds oder preiswerte börsengehandelte Indexfonds (ETFs). Gleiches gilt für Einlagen bei Kreditinstituten und Bausparkassen, sofern die Grenze der Einlagensicherung (100.000 Euro pro Einleger und Institut) eingehalten wird. Größere, aber leicht vermeidbare Vehikelrisiken stecken in den Anlagezertifikaten, welche bei Schwierigkeiten der herausgebenden Bank wertlos werden können (Vielleicht erinnern Sie sich an die Lehman-Brothers-Pleite, die allein bei deutschen Anlegern rund eine Milliarde Euro Schaden verursachte). Leicht vermeidbar ist dieses Vehikelrisiko, da es gute Alternativen zu Anlagezertifikaten gibt, sodass vorausschauende Bürger diese unschwer gegen risikoärmere Produkte wie zum Beispiel ETFs (Exchange Traded Funds, also börsengehandelte Fonds) austauschen können. Aktien-ETFs bilden meist die Entwicklung eines Index (wie die des Dax, des Euro-Stoxx oder des Dow-Johnes) ab und ermöglichen somit sehr preiswert und transparent eine weitgehende Streuung der angelegten Gelder. Im Gegensatz zur Situation bei Anlagezertifikaten liegt das in ETF investierte Geld in einem insolvenzgeschützten Sondervermögen und ist somit erheblich sicherer. Kurzum: Kurzum: Die aktuell von Deutschen in Anlagezertifikaten investierten rund 70 Milliarden Euro, sind aus meiner Sicht genau 70 Milliarden Euro zuviel.

Schwieriger wird es bei den Vehikelrisiken aller Sparvorgänge im Versicherungsmantel wie kapitalbildenden Lebens- und Rentenversicherungen, fondsgebundenen Rentenversicherungen sowie Riester- und Rürup-Versicherungen). Vom Neuabschluss solcher Verträge ist angesichts der Vehikelrisiken – von Ausnahmen abgesehen – leider völlig abzuraten. Ebenso von einer weiteren Erhöhung von Einzahlungen im Zeitablauf, die auch als Beitragsdynamik bezeichnet wird. Sofern jedoch langjährige Bestandsverträge bestehen, stecken Betroffene in der Zwickmühe zwischen möglichen Verlusten bei Widerruf oder Kündigung der Verträge einerseits und dem Tragen des Vehikelrisikos andererseits.

„Systemschutz geht unserem Staat vor Verbraucherschutz"

Die unerfreuliche Tatsache, dass derzeit zwischen einem Viertel und einem Drittel der deutschen Lebensversicherer unter der intensivierten Kontrolle der deutschen Finanzaufsicht (BaFin) stehen, zeigt, dass die Sorge vor Vehikelrisiken bei kapitalbildenden Versicherungsverträgen keineswegs ein „theoretisches" Problem ist. Ich fürchte, Sie werden über Ve-

hikelrisiken in den nächsten Jahren mehr hören, als Ihnen lieb ist. Immerhin sind Sie heute schon vorgewarnt. Die meisten Bürger erkennen noch nicht, dass unser Staat dem Grundsatz „Systemschutz geht über Verbraucherschutz“ folgt. Und dass der Konflikt zwischen Systemschutz und Verbraucherschutz bei einer Verschärfung der Finanzkrise zu großen Einbußen für Sparer und Vorsorgenden führen wird. Konkret: Unser Staat wird – das ist sowohl voraussehbar als auch verständlich – in einer sich verschärfenden Finanzkrise das Überleben der Finanzinstitute über den Verbraucherschutz stellen. Und so kann es bei einer schwerwiegenden Finanzkrise sehr wohl passieren, dass eigentlich vertraglich garantierte Leistungen durch gesetzliche Eingriffe reduziert, ausgesetzt oder völlig gestrichen werden.

Die von vielen Bürgern als „garantiert“ angesehenen Leistungen aus Spar- oder Vorsorgeverträgen sind daher im Extremfall keineswegs krisensicher. Die gesetzlichen Grundlagen für eine Beteiligung der Kunden von Finanzdienstleistern an deren Verlusten oder Fehlbeträgen sind längst geschaffen – da ist keineswegs mehr ein eiliges Notgesetz oder eine Notverordnung erforderlich.

Was tun? Fünf grundlegende Empfehlungen

Wenn man Wunder ausschließt, sehen Trainer, Berater, Coachs und sonstige Freiberufler und Soloselbstständige bei der Geldanlage einer Phase steigender Risiken und Schwankungen bei Fortsetzung oder Verschärfung von Null- oder Negativzinsen entgegen. Daher sollten Sie zunächst ein verstärktes Augenmerk auf die oben beschriebenen Vehikelrisiken haben. Darüber hinaus sollten Sie die wichtigsten handwerklichen Regeln des vernünftigen kosten- und risikobewussten Investierens konsequent und mit viel Disziplin anwenden, da der Schaden von durch Emotion, Unkenntnis und Desinteresse verursachten Anlagefehlern künftig größer sein wird als in einem stabilen Wachstumsumfeld mit positivem Realzins. Meine fünf grundlegenden Empfehlungen lauten:

1. Sie sollten auf eine angemessene Balance zwischen Geldvermögen einerseits und Sachvermögen andererseits achten. Also beispielsweise nicht nur Einlagen (Buchgeld) auf Bankkonten oder Anleihen besitzen, sondern auch Sachanlagen wie Aktien, Immobilien oder Edelmetalle. Während nämlich Bargeld und alle Einlagen auf Giro-, Spar-, Tages- oder Festgeldkonten, ebenso Bausparguthaben oder die Auszahlungsansprüche aus Versicherungsverträgen inflationsgefährdet sind, ist dies bei den Sachanlagen nicht der Fall. Und die große Mehrzahl der Bürger – das beweist die Statistik der Deutschen Bundesbank – hat leider einen viel zu hohen Anteil des in seiner Kaufkraft gefährdeten Geldvermögens an ihren Gesamtreserven.

Der gegenteilige Fall (fast hundertprozentiges Sachvermögen bei fehlendem →

Buchtipp. Hartmut Walz: „Einfach genial entscheiden im Falle einer Finanzkrise – konstruktive Crashgedanken“, Haufe, Freiburg 2020, 321 Seiten, 19,95 Euro

Wer ist Hartmut Walz?

Autorenporträt. Dr. Hartmut Walz (Jahrgang 1960) ist ein deutscher Finanzexperte und Verhaltensökonom. Seit 1993 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre, an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. Als unabhängiger Finanzfachmann betreibt er einen Youtube-Kanal sowie einen populären Finanzblog namens www.schliesslich-ist-es-Ihr-Geld.de.

Veranstaltungstipp: Als Leser von „wirtschaft + weiterbildung“ können Sie an einem Webtalk von Prof. Dr. Hartmut Walz teilnehmen, der von Steffen Moll moderiert wird und am 11. Dezember 2020 ab 11 Uhr stattfindet. Melden Sie sich hierzu einfach unter dem nachstehenden Link an: https://www.gabal.de/aktuelles/termine/wie-erhoehe-ich-meine-finanzielle-krisenfestigkeit-nicht-nur-in-zeiten-von-corona-webtalk/

→ Geldvermögen) ist seltener, kommt aber zum Beispiel bei jungen Haushalten mit stark fremdfinanziertem Eigenheimbesitz vor. Da sollte lieber keine deflationäre Phase kommen. Welche Verteilung zwischen Geld- und Sachvermögen für Sie und Ihre Lebenssituation angemessen ist, finden Sie am schnellsten heraus, indem Sie eine ungefähre Privatbilanz Ihrer Reserven und auch Schulden anfertigen. Ein leicht zu handhabendes Excel-Werkzeug, welches Sie zur Erstellung Ihrer persönlichen Privatbilanz nutzen können, finden Sie kostenlos und werbefrei unter diesem Link: https://schliesslich-ist-es-ihr-geld.de/arbeitshilfen/ihre-finanzen-fest-im-griff/.

Fachhochschule Ludwigshafen. Hartmut Walz liebte insbesondere in der Zeit vor Corona den engen Austausch mit jungen Menschen überer seine Vorlesungen.

2. Sie sollten die unvermeidlichen Anlagerisiken möglichst breit streuen und nicht alles auf eine Karte setzen. Fachleute nennen das Diversifikation und bildhaft gesprochen könnte man es auch als „Tausendfüßlerstrategie“ bezeichnen. Ein Tausendfüßler fällt eben nicht gleich hin, wenn mal ein Fuß ausrutscht. Die Empfehlung der Streuung gilt nicht nur über verschiedene Anlageklassen hinweg (also zum Beispiel Bargeld, Aktien, Anleihen, Gold, Rohstoffe, Immobilien), sondern voll und ganz auch innerhalb jeder Anlageklasse. Es ist also empfehlenswert, in einen oder wenige preiswerte und transparente börsengehandelten Indexfonds (ETFs) einfach und kostenarm zu investieren. Die hohen Einzelrisiken (= Klumpenrisiken) von Einzelanlagen lassen sich somit vermeiden. Gerade in krisenhaften Zeiten ist Diversifikation besonders wertvoll und ermöglicht eine erheblich höhere Robustheit von Anlage und Vorsorge.

3. Sie sollten weder sparen noch spekulieren, sondern ganz nach dem Motto „in der Ruhe liegt die Kraft“ möglichst langfristig, besonnen und mit einem geringen Aktivitätsniveau (also wenig Transaktionen) investieren. Häufiges Umentscheiden, kurzzyklische Käufe und Verkäufe schädigen Sie und nutzen nur den beteiligten Finanzdienstleistern durch vereinnahmte Kosten und Gebühren. Bedenken Sie den alten Börsianerspott: „hin und her – Taschen leer.“

Für Spekulation sprechen lediglich emotionale und irrationale Gründe. Langfristig ist der zu erwartende Spekulationsgewinn jedoch selbst vor Kosten Null, da der Gewinn des einen dem Verlust des anderen entsprechen muss. Holen Sie sich Ihren „Kick“ lieber an anderer Stelle und versuchen Sie nicht, den Markt zu schlagen. Sondern seien Sie zufrieden, wenn der Markt Sie nicht schlägt. Die am Markt erzielbare Rendite mit möglichst geringen Kosten „abzupflücken“, ist daher das Ziel eines klugen Langfristinvestors. Noch ein Satz zum zinslosen Sparen im Geldvermögen. Das hat seine Berechtigung, solange es sich um Ihre Liquiditätsreserve handelt. Deren Minimum wird häufig auf den Geldbedarf von mindestens drei Monaten beziffert. Bei Freiberuflern würde ich erheblich mehr empfehlen – mindestens das doppelte. Eine genauere Aussage ist natürlich nur möglich, wenn man Ihr Geschäftsmodell, Ihre Fixkosten und Ihre sonstige Lebenssituation in allen Einzelheiten kennt.

4. Sie sollten möglichst wenig Schulden anhäufen, auch wenn die Zinsen gering oder sogar Null sind, denn die Rückzahlung von Schulden kann gerade in Krisenzeiten sehr schwer fallen. Nicht nur Konsumschulden machen im Fall einer Finanzkrise unnötig verwundbar. Auch der Erwerb von Aktien oder anderen Anlagen auf Kredit verringert die persönliche Robustheit. Selbst wenn um Sie herum Dritte immer mehr Schulden machen (andere Private, aber auch Unternehmen und der Staat), sollten Sie sich nicht „anstecken“ lassen. Ihr heutiges Einkommen könnte bei einer Verschärfung des Finanzcrashs wegbrechen und die Deckung der Rückzahlungsverpflichtungen gefährden. Das macht unfrei.

Es geht um Robustheit

Schulden entpuppen sich als immer größer werdende Last, wenn sich die Wirtschaft in ein Deflationsszenario oder sogar eine Deflationsspirale begibt. Diese Möglichkeit kann ebenso wenig ausgeschlossen werden wie ein Inflationsszenario. Corona ist ein Beispiel dafür, wie auch wirtschaftliche Folgerisiken völlig unerwartet auftauchen können.

5. Schließlich rate ich, nicht auf ein ganz bestimmtes Szenario zu setzen – das heißt Ihr Anlageverhalten auf eine bestimmte Entwicklung wie Inflation oder Deflation auszurichten. Beispielsweise kann niemand vorhersagen, ob eine aktuell noch eher latent wirkende Finanzkrise in zwei Monaten oder erst in fünf Jahren zum Ausbruch kommt. Und ob dann eher eine starke Inflation (Hyperinflation) oder aber eine Deflation eintreten wird. Im Wesentlichen kommt es auf die Stärkung Ihrer wirtschaftlichen Robustheit an. Es soll Ihnen gut oder schlechtestenfalls „ordentlich“ gehen – ganz unabhängig davon, welche wirtschaftliche Entwicklung in der Zukunft eintreten wird.

Hartmut Walz

„Zufallsgewinne haben nichts mit Können zu tun“

Interview. Mit der Null-Zins- oder gar Negativ-Zins-Politik soll Europa gerettet werden – aber leider geht das zu Lasten der Menschen, die ihr Geldvermögen auf dem Girokonto oder in deutschen Staatsanleihen „parken“. Wie man mit beherrschbarem Risiko in Aktien (Sachwerte) investiert, fasst Hartmut Walz kurz und knapp in diesem Interview zusammen.

Stellen Sie sich bitte einen erfolgreichen Vertriebsleiter vor, der sich mit 40 Jahren als Verkaufstrainer selbstständig gemacht hat. Als Trainerfrischling schloss er eine Kapitallebensversicherung ab, die jetzt an seinem 60. Geburtstag endet. Er bekommt eine Ablaufleistung von 197.000 Euro ausbezahlt. Ihr Anlagetipp?

Prof. Dr. Hartmut Walz: Ich würde dem Trainer raten, das Geld in ein bis drei weltweit streuende „Exchange Traded Funds” (ETFs) anzulegen. Mit einem ETF setzt man nicht auf einzelne Aktien, sondern auf die Wertentwicklung eines Aktienindex.

Statt eine Summe von fast 200.000 Euro auszubezahlen, würde ihm der Versicherer lieber eine lebenslange monatliche Rente in Höhe von 578,20 Euro überweisen. Ist das ein attraktives Angebot?

Walz: Es gibt einige Versicherer, die in solchen Fällen noch erheblich ungünstigere Angebote machen, aber trotzdem würde ich dieses Angebot einer Rentenzahlung nicht annehmen. Der 60-Jährige müsste noch knapp 29 Jahre leben, um überhaupt sein Geld zurückzuerhalten. Und das ohne Inflationsausgleich oder Zinsen. Also lieber das Geld selbst – gut gestreut – anlegen.

Folgt man den aktuellen Crash-Gurus, dann wird der Euro demnächst wohl scheitern. Kann man in weltweite ETFs investieren, die keine europäischen Aktienmärkte enthalten?

Walz: Ja, solche Ex-Europa-Index-Aktienfonds gibt es durchaus. Die würde ich aber nicht kaufen, weil man damit gegen den Euro spekuliert und der Sinn, in weltweite Indizes zu investieren, besteht ja gerade darin, dass man nicht auf den Erfolg einzelner Aktien oder Länder wettet. Man nimmt einfach gelassen die Marktentwicklung mit. Es kann schließlich auch der Fall eintreten, dass der US-Dollar zur Krisenwährung wird und der Euro davon profitiert. Dann würden die Euro-Hasser dumm dastehen. Mein Motto ist: Ich habe keine Glaskugel und folglich spekuliere ich nicht. Und wenn ich beim Spekulieren am Aktienmarkt einmal Erfolg haben würde, dann wäre ich wie ein Lottospieler, der gerade eine Million gewonnen hat, aber trotzdem niemandem erklären kann, wie man beim Lottospielen gewinnt. Eine grundlegende Erkenntnis der Verhaltensökonomie ist, dass kein Spekulant den Markt schlagen kann. Zufallsgewinne haben nichts mit Können zu tun.

Hartmut Walz. Sein löchriger Turm ist ein Symbol für unseriösen Vermögensaufbau.

Mit den ETFs, die Sie empfehlen, investiert man in Aktien. Ist das nicht viel zu viel Risiko, für Menschen, die es von Kindheit an gewohnt sind, ihr Geld in ein Sparbuch oder in kurzlaufende Anleihen zu stecken?

Walz: Wir leben nun einmal (wahrscheinlich noch sehr lange) in einer Zeit der Null-Zins-Politik. Da macht es Sinn, sein Geld in Sachwerte wie zum Beispiel Aktien zu stecken. Und die ETFs sind eine seriöse Form, um das Risiko, das auf den Aktienmärkten herrscht, zu minimieren. In einer Börsenkrise gehen natürlich auch die ETFs ins Minus, aber trotz der Finanzkrise des Jahres 2008 hat zum Beispiel der Welt-Aktienindex „MSCI Welt“ seit 15 Jahren jedes Jahr im Durchschnitt um 7,7 Prozent zugelegt.

Gibt es ein Szenario, bei dem die Aktienmärkte so richtig krachend zusammenbrechen?

Walz: Es müsste zu einem radikalen Politikwechsel kommen und die Zinsen müssten zum Beispiel auf real zwei oder drei Prozent ansteigen. Dann wäre an den Aktienmärkten der Ofen aus. Allerdings ist eine solche Entwicklung höchst unwahrscheinlich, da gleich mehrere europäische Volkswirtschaften die höheren Zinsen nicht zahlen können und in Staatsbankrott geraten würden. Und selbst wenn - dann würde solch eine Entwicklung nicht über Nacht kommen und die Anleger könnten sich rechtzeitig darauf vorbereiten.

Interview: Martin Pichler

„Wir sorgen für sehr viel virtuelle Interaktion“

INTERVIEW. Vom 15. bis 17. September 2020 können Deutschlands Personaler eine neue Online-Messe besuchen. Das digitale Event heißt „HR Online Expo“ und wird von der Boerding Messe in Mannheim veranstaltet. Boerding-Chef Alexander Petsch erklärt in diesem Interview die Hintergründe, Formate und Inhalte der Veranstaltung, die sich in erster Linie als eine Messe für HR-Generalisten definiert.

Sie haben Erfolge mit Online-Konferenzen. Warum engagieren Sie sich jetzt in Sachen „Online-Messe“?

Alexander Petsch: Die Grundidee ist, dass wir den Teilnehmern auf der virtuellen Messe ähnliche Erfahrungen wie auf einer richtigen Messe ermöglichen wollen. Deshalb soll die HR Online Expo über die internetbasierten Konferenzformate hinausgehen, die wir schon eine Weile veranstalten, auch schon vor Corona. Wir wollen das Messeformat dahingehend ausbauen, dass eine stärkere Interaktion zwischen den virtuellen Ausstellern und Fachbesuchern stattfinden kann und dass sich die Besucher über Produkte und Dienstleistungen ähnlich wie auf einer richtigen Messe informieren können. Das Ganze wird mit Inhalten wie Keynotes und Diskussionen ergänzt sowie mit Networking-Möglichkeiten. Unser Ziel ist es, das größte HR-Online-Messe-Event im deutschsprachigen Raum zu werden.

Die Themen der HR Online Expo sind HR-Software, HR-Services, Recruiting, Learning & Development und Corporate Health. Warum dieser Bauchladen für HR-Generaisten?

Petsch: Wir wollen mit der virtuellen Messe die aktuellen HR-Themen abbilden und das sind die Cluster, die es in diesem Kontext gibt. Das unterscheidet die HR Online Expo von unseren spezialisierten Formaten wie der Talent-Pro, die sich gezielt mit den Themen Recruiting, Talent Management und Employer Branding befasst. Außerdem gibt es auch noch das spezielle Format der L&D Pro, die sich an Verantwortliche im Bereich Learning and Development richtet. Die HR Online Expo deckt den gesamten HR-Bereich ab und ist für die HR-Generalisten attraktiv.

Gibt es thematische Schwerpunkte an den drei Messetagen? Wie wird das begleitende Konferenzprogramm aussehen?

Petsch: Alle HR-Themen werden an allen drei Tagen stattfinden. Das Begleitprogramm wird sich aus Keynotes, Podiumsdiskussionen und Best-Practice-Vorträgen zusammensetzen. Es wird bis zu fünf parallel laufende Tracks geben. Für die Keynote-Bühne haben wir nationale und internationale Größen der HR-Szene angefragt. Im Moment arbeiten wir mit Hochdruck daran, das Programm zusammenzustellen und werden es voraussichtlich sechs bis acht Wochen vor der Messe veröffentlichen können.

Im März 2020 veranstalteten Sie die Talent-Pro Digital Days. Diese Veranstaltung lief vor allem über die Anwendungen „Go to Webinar“ und „Zoom“. Es war manchmal schwierig, zwischen den einzelnen Formaten zu wechseln. Setzen Sie bei der „HR Online Expo“ auf eine neue Technik?

Petsch: Die „Talent-Pro Digital Days“ entstanden innerhalb von zwölf Tagen. Vom Entschluss „Wir führen das Event virtuell durch“ bis zum tatsächlichen Veranstaltungstermin war einfach nicht mehr Zeit. Trotz der kurzen Vorbereitungszeit hat alles ganz gut funktioniert. Aber es gab Teile, die liefen sehr gut, und Teile, die etwas hakten. Wir haben uns hinterher genau angeschaut, was wir besser machen können. Ein Thema waren die „Medienbrüche“ zwischen den Tools. Wir haben damals auf verschiedene Technologien gesetzt, die wir an unsere Bedürfnisse angepasst haben. Seitdem haben wir viel dazugelernt. Eines unserer Learnings war, dass alles unbedingt aus einem Guss sein muss. Es muss ein einziges System geben, in dem sich alle Nutzer bewegen.

Wir haben uns etwa 50 Tools angeschaut und haben uns für „Whova“ entschieden – eine Event-App, die auf mobilen Endgeräten und am Desktop funktioniert. Innerhalb dieser App wird jetzt alles ablaufen. Das ist eine große Optimierung. Wir haben uns vor zweieinhalb Jahren mit der B2B Insider GmbH, einem Experten für Online Events, Wissensplattformen und Kampagnen zum Thema Lead-Generierung, zusammengetan, um unsere virtuellen Formate voranzubringen.

Ich kann mit dieser besonderen Event-App Vorträge anhören, Ausstellerstände anschauen und mit Ausstellern Kontakt aufnehmen?

Petsch: Ja, allerdings verstehen wir unter einer virtuellen Messe nicht eine dreidimensionale Abbildung eines „normalen“ Messestands mit einem Avatar, der dort die Besucher begrüßt. Sondern es handelt sich um Online-Anbieterprofile mit einer Live-Stream-URL, in die auch Videos eingebettet sein können. In einem virtuellen Chat können die Besucher in den Austausch mit einem Aussteller treten und sie können an Ausstellerpräsentationen teilnehmen. Wir glauben nicht, dass User Experience über das detailgetreue

Nachbilden einer realen Messe im virtuellen Raum ermöglicht wird. Sondern es ist wichtig, dass sich Aussteller und Besucher austauschen können und dass die Nutzung komfortabel ist.

Sie sagten vorhin, dass es Networking-Möglichkeiten geben soll. Heißt das, dass auch die Besucher miteinander in Kontakt treten und miteinander über ihre Probleme reden können?

Petsch: Ja, es besteht die Möglichkeit, dass sich die Besucher untereinander austauschen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass wir vor Beginn der Messe eine Besucher-Evaluierung vornehmen. Gerade weil wir auch eine Interaktion der Besucher untereinander zulassen, wollen wir vermeiden, dass sich Anbieter als Besucher anmelden und dann plötzlich aus dem „Hinterhalt" heraus anfangen zu akquirieren. Deshalb schauen wir uns genau an, wen wir auf die Messe lassen. Oder anders formuliert: Dadurch, dass wir die Fachbesucher evaluieren, können wir innerhalb der HR Online Expo eine offene Kommunikation der Besucher untereinander ermöglichen und fördern.

„Fachbesucher werden evaluiert" heißt, dass jeder Besucher sich vorab anmelden und seinen beruflichen Hintergrund offenlegen muss. Freiberufliche Trainer und Berater werden dann vom Messebesuch ausgeschlossen oder sie müssen als Aussteller einen Stand mieten, wenn sie präsent sein wollen?

Petsch: Wer als angestellter HR-Profi ein berufliches Interesse hat, die Veranstaltung zu besuchen, bekommt freien Zutritt. Freiberufliche Trainer und Berater lehnen wir als Besucher ab. Dieses Besucherkriterium haben wir eingeführt, weil wir Diskusssionsforen anbieten, in denen sich HR-Manager vertraulich über die Lösungsanbieter austauschen.

Welche Möglichkeit haben die Aussteller, ihre Stände zu bewerben? Bei den Live-Messen konnten die Anbieter Freikarten an Kunden und Interessenten versenden. Bei einer virtuellen Messe, die sich durch einen kostenfreien Eintritt auszeichnet, ist das nicht mehr gegeben ...

Petsch: Solche Möglichkeiten gibt es weiterhin. Die Aussteller erhalten vorab einen Link zu ihrem Profil und sie können Besucher einladen, sich zu Eins-zu-eins-Video-Gesprächen zu treffen. Das ist ähnlich wie auf einer Messe. Die erfolgreichen Aussteller vereinbaren im Vorfeld Gesprächstermine mit ihren potenziellen Kunden, genauso läuft das bei der virtuellen Messe auch: Sie können vor dem Event ihren Stand oder ihren Vortrag bewerben. Alle Aussteller haben die Möglichkeit, einen inhaltlichen Vortrags-Slot zusammen mit einem Kunden zu gestalten. Das ist bereits im Basispaket für Aussteller enthalten. Darüber hinaus gibt es verschiedene Zusatzpakete. Das Premiumpaket haben wir zweimal angeboten und das ist bereits ausgebucht.

Das bringt uns zu der nächsten Frage: Was kostet einen virtuellen Aussteller das Basispaket?

Petsch: Unser Basispaket, in dem alles Wichtige enthalten ist, kostet 2.900 Euro. Eigentlich sind wir viel zu billig, aber wir wollen den Markt erobern und abdecken. Der Preis sollte für die Anbieter nicht die größte Hürde sein. Sie sollten ihre Energie eher darauf verwenden, sich zu überlegen, mit welcher Marketingstrategie sie sich online am besten darstellen könnten.

Und wenn 2.900 Euro doch zu viel sein solten?

Petsch: Wenn man diese HR Online Expo gut nutzt, bietet sie einem Aussteller viele neue Kundenkontakte und einen sehr guten Return on Investment. Deutschlands Unternehmen fragen sich gerade: Was sind die Skills, die ich künftig von meinen Mitarbeitern verlangen muss und wie bringe ich sie ihnen bei. Ich sehe sehr viel Schulungsbedarf bei den Unternehmen. Die könnten natürlich auch ihre Belegschaft gegen eine fittere austauschen, aber realistischerweise sollte man in seine bestehenden Mitarbeiter investieren.

Interview: Daniela Furkel / Martin Pichler ●

Foto: Pichler

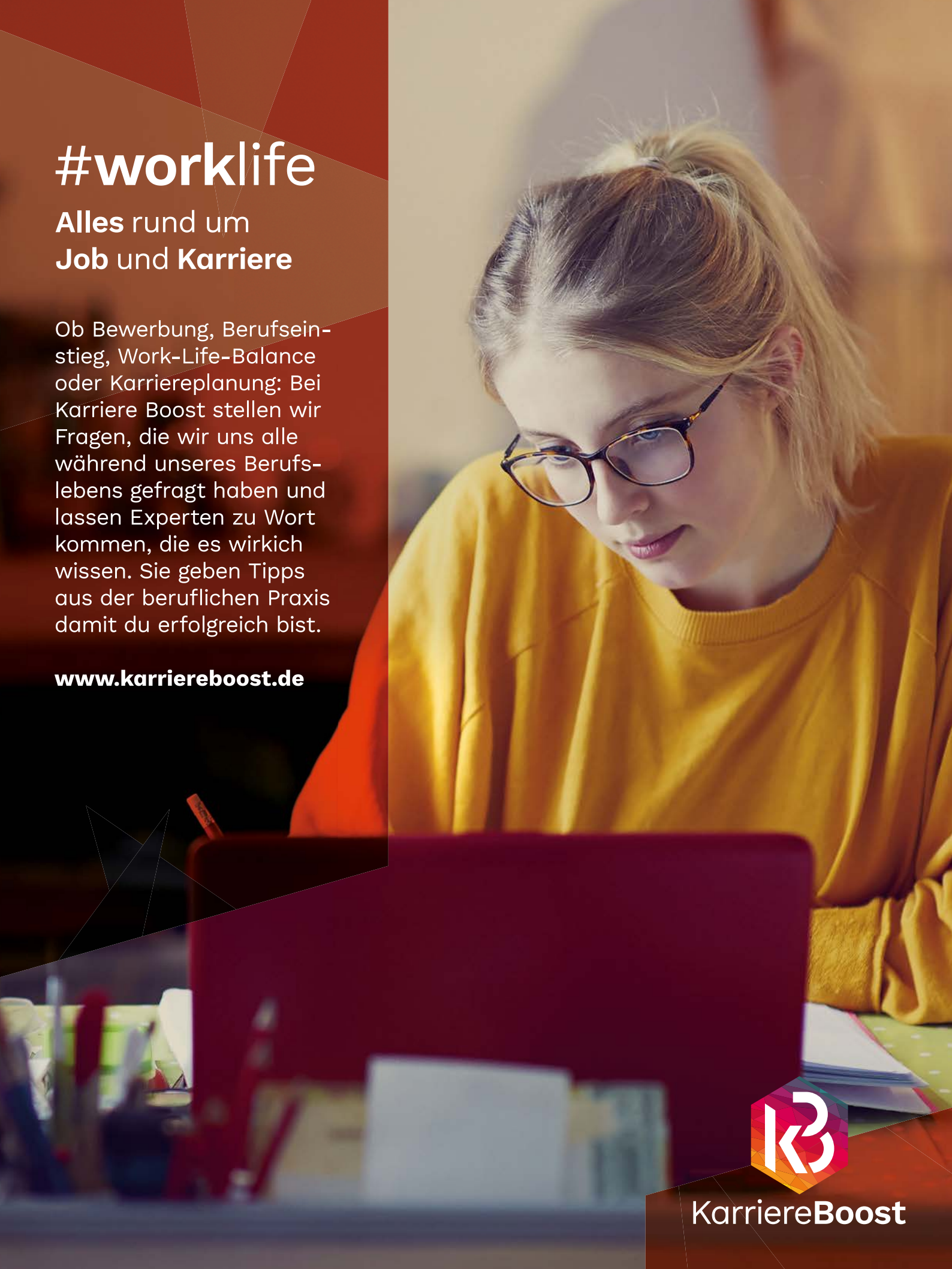
Alexander Petsch. Der Chef der Boerding Messe AG in Mannheim, die Events wie „Talent-Pro" und „L&D Pro" veranstaltet, erfand vor 20 Jahren die Personaler-Messe „Zukunft Personal", die heute dem britischen Veranstalter „Closer Still" gehört.

#worklife

Alles rund um **Job** und **Karriere**

Ob Bewerbung, Berufseinstieg, Work-Life-Balance oder Karriereplanung: Bei Karriere Boost stellen wir Fragen, die wir uns alle während unseres Berufslebens gefragt haben und lassen Experten zu Wort kommen, die es wirkich wissen. Sie geben Tipps aus der beruflichen Praxis damit du erfolgreich bist.

www.karriereboost.de



KarriereBoost

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2020 ERSCHEINT AM 06. OKTOBER 2020

RESILIENZTRAINING

Fels in der Brandung werden

In der jetzigen Krise helfen praxisnahe Übungen und konkrete Hilfestellungen, um Halt und Orientierung zu finden. Um Resilienz aufzubauen und nachhaltig zu vertiefen, braucht man in der Regel einen Coach. Dessen Begleitung und Unterstützung kann mittlerweile sogar in vielen Fällen online erfolgen.

VIRTUELL ZUSAMMENARBEITEN

Teamgeist richtig fördern

Die Corona-Krise zwingt viele Berufstätige in das Homeoffice. Lange wird es bestimmt nicht dauern, bis dieser Umstand die Menschen auch mental verändert. Droht die Vereinzelung oder gelingt es, den Teamgeist zu erhalten oder gar zu fördern?

PSYCHOLOGIE

Zukunftsangst

Viele Jahre wurde im Berufsleben vermieden, über das Thema „Angst“ und insbesondere „Zukunftsangst“ zu reden. Dabei hat sich längst herausgestellt, dass gemeinsames Offenlegen der Befürchtungen, die Angst verringern kann.

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 33. Jahr

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva
kristina.enderle@haufe-lexware.com

Redaktionsassistenz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
brigitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe
Daniele Furkel, Uwe Göthert, Boris Grundl, Siegfried Haider, Dr. Wolfgang Karrlein, Gianni Liscia, Barbara Messer, Gudrun Porath, Sabine Prohaska, Bärbel Schwertfeger, Prof. Dr. Hartmut Walz,

Grafik/Layout
Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
tippapatt / AdobeStock

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2019
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

Mitglied der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. (IVW)

Abonnentenservice
Haufe Service Center GmbH, Postfach, 79091 Freiburg
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 119,72 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

Aktuelle Informationen finden Sie unter:
www.haufe.de/mediacenter

Hasnain Kazim
Auf sie mit Gebrüll! ... und mit guten Argumenten –
Wie man Pöblern und Populisten Paroli bietet,
Penguin Verlag (Random House Gruppe),
München 2020, 208 Seiten, 13,00 Euro

RHETORIK

Pöblern gekonnt Einhalt gebieten

Der Autor ist der Sohn indisch-pakistanischer Eltern. Sein Vater war Seemann, seine Mutter arbeitete als Übersetzerin. 1994 trat er nach dem Abitur in Stade als Offiziersanwärter in die Deutsche Marine ein und studierte an der Universität der Bundeswehr Hamburg Politikwissenschaft. Nach dem Studium diente er als Marineoffizier. Später wurde er politischer Jounalist und arbeitete auch für den „Spiegel".

Täglich bekommt der deutsche Staatsbürger Kazim hasserfüllte Leserpost. Doch statt die Wutmails einfach wegzuklicken, hat er beschlossen, zurückzuschreiben – schlagfertig, witzig und mit einem erzieherischen Ansatz, der an das Gute im Menschen glaubt. Kazim nutzt zum Beispiel die Form des wohlwollenden Paraphrasierens. Ein Scharfmacher schrieb ihm: „Ausländer, die kein Deutsch können, raus aus Deutschland." Kazim antwortete: „Ich bin mit Ihnen einer Meinung: Menschen, die in ein anderes Land ziehen, sollten die dortige Sprache lernen. Das gilt auch für Deutsche auf Mallorca." Außerdem rät er: „Tun Sie doch den ersten Schritt und üben Sie mit den Ausländern, deutsch zu sprechen. Laden Sie sie ein. Über Rauswerfen können Sie immer noch reden, wenn alle Bemühungen (also auch Ihre) gescheitert sind."

Ein anderer Leserbriefschreiber meint: „Ich habe aufgehört, freundliche Mails zu schwierigen Themen zu schreiben." Die Antwort lautete: „Das ist gleichbedeutend mit: Ich habe aufgehört, mich zivilisiert zu benehmen, sondern lasse mich gehen. Daher sage ich: Tschüss. Das war die letzte Mail, die Sie von mir (Hasnain Kazim) erhalten haben."

Die wohl meisten Menschen wollen Streitgesprächen mit Pöblern und Populisten aus dem Weg gehen. Kazim liefert in seinem Buch zuerst einmal die passenden inhaltlichen Argumente, um dumpfem Hass und platten Parolen etwas entgegensetzen zu können.

Und außerdem hat er eine dringend benötigte rhetorische Anleitung für gekonnte Auseinandersetzungen geschrieben. Niveauvoll auf Populisten zu antworten, bedeutet für den Autor nicht, dass man sich als Angegriffener nicht verletzt fühlen darf. Eine Antwort sollte jedoch nicht aus Rache erfolgen, sondern eine Lösung im Sinn haben. „Wut und Rache bringen keine Auseinandersetzung voran", schreibt Kazim und schränkt gleichzeitig ein: „Es gibt auch Auseinandersetzungen, in denen es nichts voranzubringen gibt." Dann darf man schon einmal mit beißender Ironie und einem unsachlichen Spruch antworten, aber unversöhnlicher Hass sollte in einem selbst keinen Raum bekommen.

AUTOR

Hasnain Kazim
wurde im Jahr 1974 als Sohn indisch-pakistanischer Einwanderer in Oldenburg geboren. Er ist Journalist und schreibt für „Spiegel online" und den „Spiegel". Für seine Arbeit wurde er als „Politikjournalist des Jahres" geehrt und mit dem „CNN Journalist Award" ausgezeichnet. Er schrieb mehrere Bücher – unter anderem über seine Erfahrungen als Auslandskorrespondent in Pakistan und in der Türkei.

Praktische Strategien zur Krisenbewältigung

Auch vor Corona durchlebten Menschen schwere berufliche Krisen. Dieser Ratgeber vermittelt Handwerkszeug, mit dem Coachs und Berater arbeiten können, wenn ihre Klienten karrieremäßig abstürzen oder im Burn-out landen.
Ein besonderes Augenmerk legt das leicht verständliche Buch auf das frühzeitige Erkennen der sich abzeichnenden Krise. Personaler können es bestätigen: Viele Manager bekommen es trotz erheblicher Warnsignale gar nicht mit, dass ihr Karrierezug entgleist.
Anschauliche Beispiele aus der Praxis werden die Coachs dabei unterstützen, das neue Wissen sowie die vielfältigen Tools und Tipps auf diverse Coaching-Situationen zu übertragen. Menschen, die mit Betroffenen arbeiten, erhalten entscheidende Blicke auf zielführende Wege und Möglichkeiten des Handelns, um aus einer Krise herauszukommen.
Die Autoren arbeiten seit zwei Jahrzehnten als Coachs mit Menschen in diversen beruflichen Krisen zusammen. Beide leiten ein Coaching-Haus in Hamburg-Rahlstedt.

Heidrun Schüler-Lubienetzki, Ulf Lubienetzki:
Durch die berufliche Krise und dann vorwärts – wie Sie in und nach der Krise auf den Beinen bleiben, Springer-Verlag, Berlin 2019, 207 Seiten, 19,99 Euro

Hirnforschung hilft

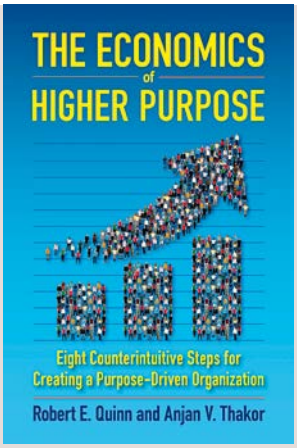
„Ängste kann man coachen", lautet die zentrale Botschaft dieses Buchs. Die Autorin hat Übungen zusammengestellt, mit denen Business-Coachs anderen zu einem „wesentlich optimistischeren" Spirit verhelfen können.
In der heutigen Zeit und der globalisierten Welt gibt es genügend Gründe für angstvolles Denken. Interessant ist die Erkenntnis: Das Gehirn unterscheidet nicht zwischen „Angst vor dem Tod", „Angst vor einer Prüfung" oder „Angst vor gravierenden Veränderungen im Leben". Die dahinterstehenden neuronalen Mechanismen sind bei der Entstehung von unverhältnismäßiger Angst identisch!
Die Art, wie wir denken und Stress verarbeiten, nimmt großen Einfluss auf die Entstehung unangemessener Ängste. Die Autorin zeigt, wie Coaching einen wertvollen Beitrag leisten kann, Ängste angemessen zu erleben. Sie kombiniert neue Erkenntnisse der Hirnforschung mit persönlich erprobten Angstbewältigungsstrategien und ihrem Know-how als Business Coach.

Andrea Gutsfeld:
Angst erfolgreich coachen – Handbuch für Coaches und Führungskräfte, Eigenverlag Books on Demand, Duisburg 2020, 96 Seiten, 14,99 Euro

Alle führen und alle folgen

Erik Ringertz ist der Gründer und Geschäftsführer des sehr großen schwedischen Vorzeigeunternehmens „Netlight", das andere Unternehmen in Sachen IT und Digitalisierung berät.
Netlight ist nach eigenen Angaben ein „hierarchiefreies Unternehmen" (das nur einen CEO hat, weil es das Gesetz so will). Der Ansatz der „Un-Führung" wurde vom Chef selbst entwickelt und hat zu einem offenbar ausgesprochen produktiven und kreativen Unternehmen geführt, das sich jedem „durchstrukturierten Konzern" überlegen fühlt.
Auch nach der Lektüre des Buchs bleibt unklar, ob sich der Netlight-Weg auf andere Firmen übertragen lässt, die nicht von einem Erik Ringertz geleitet werden. Aber das sehr spannend und sachkundig geschriebene Buch liefert ein gutes Beispiel dafür, wie man in einer Organisation „Predict and Control" durch „Sense and Respond" ersetzen kann. Voraussetzung sind aber wohl Mitarbeiter, die auf einer „tieferen Ebene" mitdenken.

Erik Ringertz, Fredrik Emdén:
Harder, Better, Faster, Stronger – Führen ohne Hierarchie, Campus Verlag, Frankfurt 2019, 117 Seiten, 25 Euro



Robert E. Quinn, Anjan V. Thakor:
„The Economics of Higher Purpose: Eight Counterintuitive Steps for Creating a Purpose-Driven Organization“,
Berrett-Koehler, San Francisco
2019, 240 Seiten, 22,15 Euro

Gianni Liscia

Personalentwicklung

Echte Agilität entwickeln

Die Autoren Quinn und Thakor, beides Wirtschaftspädagogen und erfahrene Buchautoren, haben eine klare Botschaft: Jede Entscheidung in einem Wirtschaftsunternehmen muss, unabhängig von der Kostenfrage, auf einen höheren Zweck hin ausgerichtet sein. Beim Autobauer Tesla lautet der Zweck: „To accelerate the world‘s transition to sustainable energy“. Bei der Development Bank in Singapur dagegen dreht sich alles um den Unternehmenszweck „Making banking joyful“.

> **„Eine Higher-Purpose-Organisation fördert persönliches Wachstum.“**

Aus dem Zweck folgen dann viele Change-Projekte, und außerdem ist der höhere Zweck der Schiedsrichter bei allen Entscheidungen. Fazit: Der höhere Zweck eines Unternehmens ist das nach innen gerichtete, gesellschaftliche Miteinander, und wenn dieses definiert ist und die gesamte Organisation darauf ausgerichtet ist, dann folgt auch der Gewinn. Eine Erkenntnis, die vor allem alle Berater im Marketing nachdenklich stimmen sollte.

Laut den Autoren müssen acht Schritte gegangen werden, um eine authentische, zweckorientierte Organisation aufzubauen. Lassen Sie uns hier genauer auf den fünften Schritt schauen. Er heißt: „Spur continual learning“ („Kurble kontinuierliches Lernen an“). Ist damit die gute alte Lernende Organisation gemeint? Nein, denn Quinn und Thakor sprechen nicht davon, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten sollten, damit sie ihre Fähigkeiten ausbauen. Vielmehr sprechen sie davon, den Menschen den Wunsch nach persönlichem Wachstum einzupflanzen. Es geht um die Vermittlung einer Wachstumsphilosophie – ganz im Sinne von persönlichem Wachstum. Mitarbeiter mit einer Wachstumsphilosophie glauben, dass sie und ihre Teams alles lernen und erfolgreich in die Tat umsetzen können.

Mitarbeiter ohne Wachstumsphilosophie glauben dagegen an angeborene Intelligenz und Fähigkeiten. Frei nach dem Motto: Man kann es oder man kann es nicht. Entweder schlau oder nicht.

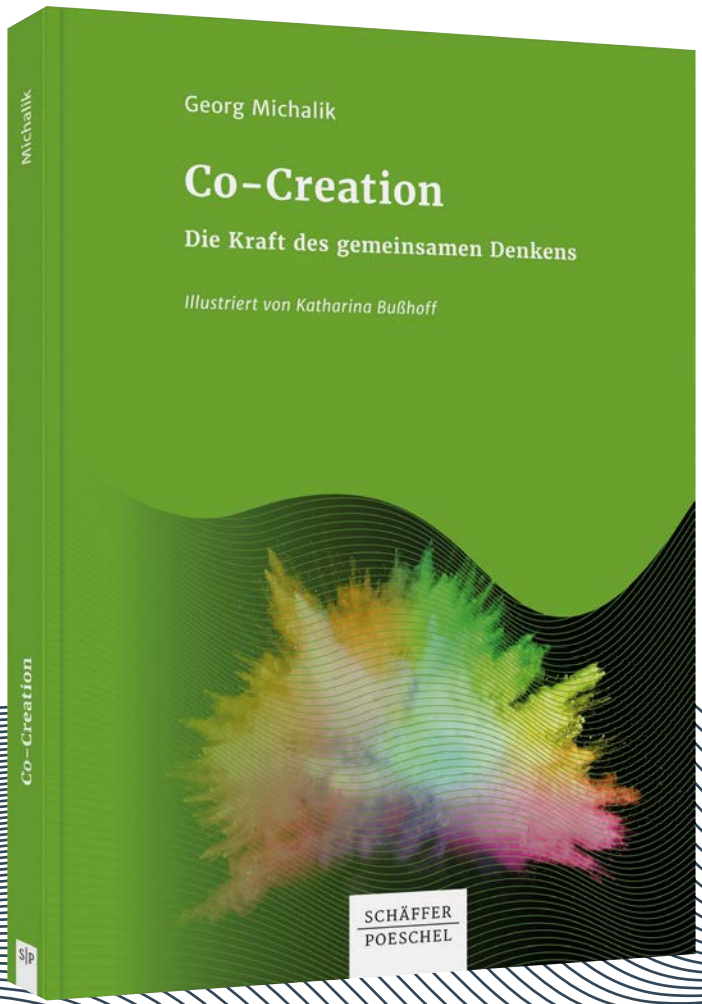
Ohne die Wachstumsphilosophie geht es in einer Belegschaft primär um Fehlervermeidung. Mit einer Wachstumsphilosophie ist jeder bestrebt, dem anderen persönliches Wachstum zu ermöglichen. Eine Wachstumsphilosophie fördert die Kompetenzen von Mitarbeitern. Dies ist für die Autoren eine der wichtigsten Voraussetzungen für echte Agilität und damit für echtes, agiles Lernen. Der fünfte Schritt besteht also darin, innerhalb einer zweckorientierten Organisation dauerhaft eine zweckorientierte Kultur zu schaffen, die das Lernen anregt. Manager und Professionals aus den Bereichen HR, Strategie oder Unternehmensführung sollten dieses leicht zu verdauende und locker geschriebene Buch gelesen haben. Für Coachs und Trainer ist es sogar ein Muss, um zu einer besseren Personal- und Unternehmensentwicklung beizutragen. Denn nicht nur die Nachfrage gestaltet den Markt, sondern leider auch die viel zu vielen 08/15-Angebote lausiger Weiterbildner.

Gianni Liscia ist Unternehmensberater, Coach und Führungskräftetrainer und einer von drei Gesellschaftern der Liscia Consulting GbR, Friedrich-List-Straße 42, 33100 Paderborn, Tel. 052 51 6 99 760, www.Liscia-Consulting.com. Die Beratungsgesellschaft begleitet Führungskräfte in ganz Europa. Gianni Liscia ist auch ein begeisternder Speaker, der getreu seinem Motto „emotional – rational – unbequem” überzeugt.

Zusammenarbeit neu denken

GEMEINSAM ZUKUNFT GESTALTEN

Co-Creation ist mehr als nur ein neuer Begriff. Es ist eine andere Sichtweise auf die Kooperation von Menschen und eine Form der gemeinsamen Zukunftsgestaltung in Organisationen. Co-Creation ist ein Prozess, der in acht Schritten Menschen zu verbindlicher Zusammenarbeit führt und Unternehmenskulturen verändern kann. Georg Michalik erklärt im Buch wie sich Co-Creation von anderen Formen der Zusammenarbeit unterscheidet und stellt Grundlagen und exemplarische Wege der Umsetzung vor. Für Organisationen, die eine zukunftsorientierte Form der Wertschöpfung finden wollen.



- Co-Creation: Hintergründe, Mindset, Umsetzung
- Co-Creation: Wenn ein großes Ziel bestimmt und eine Vision umgesetzt werden soll
- Mit zahlreichen Praxisbeispielen für die Umsetzung

Michalik
CO-CREATION
Die Kraft des gemeinsamen Denkens
2020. 250 S. Kart. € 39,95
ISBN 978-3-7910-4809-3

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL

Boris Grundl

Paragraf 88

Erfinde HR neu und mache HR systemrelevant!

Eigentlich müsste das Human-Resource-Management (HR-Management) systemrelevant sein. Doch wenn in Unternehmen das Geld knapp wird, muss schnell das Weiterbildungsbudget dran glauben. Die Weiterbildung ist mitunter das Erste, das in engen Zeiten gestrichen wird. Damit ist die Bedeutung von Human Resources klar. HR ist etwas, das man sich leistet, wenn es läuft. „Nice", aber kein „Need-to-have". Wie kam es dazu?

> **„Wie können Menschen mental wachsen? Ohne geistige Anstrengung geht es nicht."**

Die Antwort lässt sich gut durch die mentale Differenzierung „Bestätigung versus Wachstum" darstellen. Begeben wir uns auf der Suche nach der Daseinsberechtigung von Human Resources einmal in die Vergangenheit. Bei der Analyse des Menschen wurde schnell klar, dass der Mangel an Selbstwert ein ernstes Thema ist. Also hat sich HR auf die Bestätigung des Selbst konzentriert. „Du bist gut, so wie du bist!" und „Du bist o. k., ich bin o. k.!" Niemand sollte seine charakterlichen Defizite durch die Erniedrigung anderer kompensieren. Das ergibt Sinn.

Durch die Konzentration auf den Markenkern „Bestätigung" mit seinem Tochterunternehmen „Sympathie und Nähe" sind jedoch interessante Auswüchse entstanden. Aus Bestätigungsstreben wurde eine Bestätigungsfalle. Die Weiterbildungsindustrie hat sich in Teilen zu einer Kultur mit erstaunlicher Überlegenheitsillusion entwickelt. So auf die Art: „Wir sind die Geschulten, die Zertifizierten. Wir wissen Bescheid. Die anderen sollten uns zuhören." Inzwischen lassen viele Manager die HR-Maßnahmen über sich ergehen, weil sie eben müssen. Wie eine Darmspiegelung. Augen zu und durch. Danach weiter wie bisher. Nach deren tieferer Bedeutung gefragt, folgt oft ein Achselzucken. Jede Firma, jede Abteilung und jedes Produkt hat seine Daseinsberechtigung. So wie jeder Mensch. Diese Daseinsberechtigung gilt es regelmäßig infrage zu stellen. Immer dann, wenn die gewünschte Wirkung ausbleibt. Wer das nicht tut, wird irgendwann von anderen hinterfragt. Durch radikale Umwälzungen im Markt oder eine Krise. Entweder die Disruption erfolgt freiwillig oder sie wird erzwungen. Das ist weder gut noch schlecht.

Wie muss es jetzt mit HR weitergehen? Als Erstes gilt es zu erkennen, wie sehr die Bevorzugung von „Bestätigung" eine lähmende Schicht erschaffen hat. Viele Menschen definieren sich über menschliche Nähe. Erst nach der intellektuellen Einsicht kann dieser „blinde Fleck" auch emotional anerkannt werden. Jetzt heißt es, sich der Herausforderung zu stellen. Wie können Menschen wirklich mental wachsen? Sich ihrer geistigen Fähigkeiten bewusster werden? Es geht nicht darum, die Zitrone noch mehr auszupressen, sondern sie zu vergrößern. Der Preis dafür ist geistige Anstrengung. Ohne sie geht es nicht.

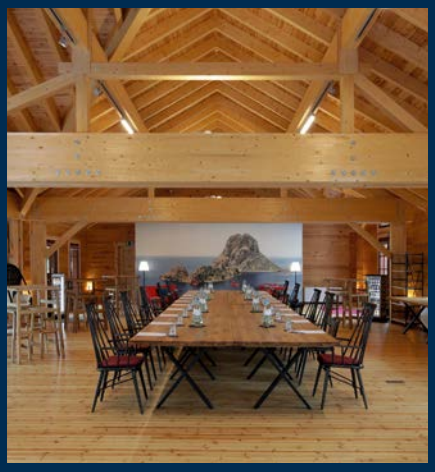
Statt sich also auf die Bestätigung hier und jetzt zu konzentrieren, könnte HR sich auf die Bestätigung für geistiges Wachstum konzentrieren. Das ist ein kleiner Unterschied mit unglaublich großer Wirkung! Darum geht es in Zukunft. Da bin ich mir sicher, dass das die zukünftige Daseinsberechtigung für das neue HR-Management ist.

Die Entwicklung des Menschen sollte nicht dem Rotstift zum Opfer fallen, sondern genauso ernst genommen werden wie die Anschaffung einer Maschine. Entweder die Disruption erfolgt jetzt freiwillig oder in Kürze unter Zwang. Sind Sie dabei?

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler" (Süddeutsche Zeitung). Sein jüngstes Buch heißt „Verstehen heißt nicht einverstanden sein" (Econ Verlag, Oktober 2017). Boris Grundl zeigt, wie wir uns von oberflächlichem Schwarz-Weiß-Denken verabschieden. Wie wir lernen, klug hinzuhören, differenzierter zu bewerten, die Perspektiven zu wechseln und unsere Sicht zu erweitern. www.borisgrundl.de

20 exzellente LERNORTE

finden Sie in ganz Deutschland und unter www.exzellente-lernorte.de



EXZELLENTE LERNORTE sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellenten Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

zitate

Foto: Peter Hauser

> 80 Prozent der Studierenden der Geisteswissenschaften wissen nicht, warum sie das machen, die sind einfach da. Die Uni ist wie eine Kita für 25-Jährige.

Hazel Brugger (26), Schweizer Kabarettistin, die ihr Studium der Literaturwissenschaft nach drei Semestern frustriert abbrach, in der Wochenzeitung „Die Zeit“ Nr. 32 vom 30. Juli 2020:

„Die Entwicklung von Top-Führungskräften gehört bei Volkswagen bislang nicht zu den Stärken.“

Herbert Diess, Vorstandschef des VW-Konzerns, zur Tatsache, dass man einen Chef wie ihn von außen holte, in der FAZ vom 1. August 2020

„Sein kollegialer Umgang mit den Spielern, sie mehr als Menschen wahrzunehmen und nicht als Spielermaterial, hat sich mittlerweile … etabliert. Dieses Prinzip ist zu so etwas wie dem Goldstandard im Fußball geworden.“

Neven Subotic, Fußballbundesliga-Profi, über Erfolgstrainer Jürgen Klopp in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung (FAS), 28. Juni 2020

„Helfen macht glücklich, weil es den Fokus von mir auf andere richtet, es schafft Erfolgserlebnisse und gibt mir das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun.“

Judith Mangelsdorf, Psychologin, Berlin, über den „ultimativen Krisenratschlag“ im „Focus“ Nr. 28 vom 4. Juli 2020

„Automobilbauer Henry Ford sagte: ‚Besorgt mir Ingenieure, die noch nicht gelernt haben, was nicht geht!‘ Das ist die Haltung, die wir jetzt während und nach Corona benötigen.“

Wolfgang Jenewein, BWL-Professor an der Universität St. Gallen und Business-Coach, im „Focus“ Nr. 33 vom 8. August 2020

„Wir haben festgestellt, dass in vielen Firmen komplexe Themen digital nicht vernünftig zu Ende diskutiert werden. Irgendwann setzt sich in der Regel der Ranghöchste durch … Nach drei Stunden Online-Diskussion kämpfen die Leute nicht mehr für ihre Überzeugungen.“

Wolfgang Jenewein, BWL-Professor an der Uni St. Gallen, im Focus Nr. 33 vom 8. August 2020

„New Work ist ein Heilsversprechen und Plastikwort. In beinahe jedem Sinne formbar, verspricht es fast alles – und bleibt garantiert uneingelöst.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Management-Querdenker, in der „Wirtschaftswoche“ vom 24. Juli 2020

„Innovationsmanagement ist ein Beruf! Man muss ihn lernen, so wie Mediziner lernen, Patienten zu behandeln. Unternehmen schicken ihre Mitarbeiter in zweitägige Workshops und erwarten dann von ihnen, dass sie wissen, wie Innovation funktioniert. Aber so geht das nicht.“

Alexander Osterwalder, Agentur „Strategyzer“, im „Harvard Business Manager“ Nr. 8/2020

„Man kann mit einer Maske eine negative Botschaft nicht dadurch abschwächen, dass man dabei freundlich guckt. Da müssen wir neue Wege finden.“

Prof. Dr. Rolf van Dick, Sozialpsychologe, Goethe-Universität Frankfurt, FAS vom 26. April 2020

HAUFE.
AKADEMIE

SICHERE WEITERBILDUNG – ES GEHT WIEDER LOS

www.haufe-akademie.de/lets-learn-local

Mehr erfahren:

WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

macht erfolgreicher

Werde Experte.

wings.de/experte

★★★★½ Sehr Gut 4.5 / 5.0

97% Weiterempfehlungen bei www.fernstudium-direkt.de