

# 1 Ein schlagartiger Wandel

Ein Anflug von Panik überkam mich, als mir der Ernst der Situation klar wurde. Die Covid-19-Pandemie war weltweit auf dem Vormarsch.

Zwei Tage vorher hatte ich einen Vortrag vor 6000 Zuhörern gehalten. Damals wusste ich es noch nicht, aber es sollte für annähernd ein Jahr das letzte Mal sein, dass ich eine physische Bühne oder einen physischen Schulungsraum betrat.

In der Ära vor Covid hatte sich Sales Gravy, mein Trainings- und Beratungsunternehmen, auf einem beispiellosen Höhenflug befunden. Es steuerte einen Wachstumskurs mit Hyperschallgeschwindigkeit an. Unsere Trainingsexperten sorgten für die Bodenhaftung, sie hielten auf allen Kontinenten, mit Ausnahme der Antarktis, Schulungen ab.

Im Jahr zuvor hatte ich während meiner Reisen kreuz und quer über den Globus 311 Nächte in Hotelzimmern verbracht und mehr als 200 000 Flugmeilen absolviert, um meinen Klienten, die zum Who's Who der prestigeträchtigsten Organisationen der Welt gehören, Keynotes, Workshops und Trainings zu präsentieren.

Da die Wirtschaft boomte und meine Firma rasant wuchs, waren wir zu »Straßenkämpfern« geworden. Unser Schulungskalender war randvoll, und mein Vertriebsteam wurde mit Anrufen und E-Mails von immer mehr Unternehmen bombardiert, die uns engagieren wollten. Ich erhielt regelmäßig Anfragen von Risikokapital- und Private-Equity-Gesellschaften, die an potenziellen Investitionen interessiert waren. Es fühlte sich an, als gäbe es nichts, was unseren kometenhaften Aufstieg aufhalten könnte.

Doch dann änderte sich alles, mit einem Schlag. Globale Pandemie. Reiseverbote. Abstand halten. Homeoffice. Panik. Im Handumdrehen waren wir manövrierunfähig.

Lehrer, Ausbilder und Trainer sahen sich mit einer harschen Realität konfrontiert. Die Schulungsräume waren leer, die Existenzgrundlage vieler Menschen stand plötzlich auf dem Spiel. Es herrschte Chaos, und die gesamte Besatzung befand sich an Deck, um unsere Firma vor dem Untergang zu bewahren.

Ich erinnere mich, dass ich mich mit unserem Finanzchef zusammensetzte, um herauszufinden, wie lange wir die Gehälter unserer Trainer zahlen konnten, für den Fall, dass sämtliche Schulungsverträge wegbrachen. Ich war vor allem darauf fokussiert, die Firma zu retten und unser Spitzenteam bei der Stange zu halten, in dessen Rekrutierung und Entwicklung wir viel Arbeit investiert hatten.

Mittlerweile gingen so viele Anrufe von Klienten ein, dass unsere Telefone heiß liefen. Die meisten der bereits anberaumten Präsenzs Schulungen wurden auf unbestimmte Zeit verschoben. Unsere Account Manager hatten alle Hände voll zu tun, unsere Klienten, die einer Panik nahe waren, zu beruhigen und ihnen zu erklären, dass wir

dabei waren, die Schulungen in eine virtuelle Trainingsumgebung zu verlegen. Als zahlreiche Unternehmen von der Präsenzarbeit im Büro zur Arbeit im Homeoffice überwechselten, hielten auch die Organisationen, die zu unseren Kunden gehörten, hektisch nach Alternativen zum klassischen Muster Ausschau.

Im Zuge der ersten Schockwelle entließen viele große Unternehmen Mitglieder ihrer betriebseigenen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmannschaft. Arbeitslose Schulungsleiter kontaktierten uns scharenweise. Sie suchten Rat, eine Schulter zum Ausweinen, aber vor allem einen Job.

Der gesamte Aus- und Weiterbildungssektor sah sich gezwungen, unverzüglich umzusteuern und den Wandel vom präsenzbasierten zum virtuellen Training in die Wege zu leiten. Und darauf waren die meisten Schulungsleiter und Organisationen schlecht vorbereitet.

In der Geschichte lassen sich zahllose Transformationspunkte ausmachen, die kluge, einfallsreiche Menschen zur Erfindung von Technologien angetrieben haben, mit deren Hilfe sich die Anforderungen des Augenblicks bewältigen ließen. Doch wir, zumindest die Angehörigen der Aus- und Weiterbildungsbranche, hatten das Glück, dass es bereits eine wirksame, qualitativ hochwertige technologische Problemlösung gab, in unserer unmittelbaren Reichweite. Wir mussten nur darauf zugreifen.

## **Die Remote-Learning-Welle**

In den ersten Monaten der Pandemie fühlten sich virtuelle Trainings völlig neuartig an. Ganze Heerscharen von desorientierten, entwurzelten Schulungsleitern näherten sich dieser Bildungsoption, als wären sie in eine fremde Welt auf irgendeinem fernen Planeten geraten.

Doch orts- und zeitunabhängige Lern-, Lehr- und berufliche Aus- und Weiterbildungsansätze sind keineswegs neu. Seit Anfang der 1700er Jahre wurde bereits in Zeitungsannoncen für Fernlehrgänge geworben, zu einer Zeit, als die USA noch eine englische Kolonie waren. Das älteste aktenkundige Inserat, das 1728 in der *Boston Gazette* erschien, machte auf einen Stenografie-Kurs aufmerksam.

Erst in den 1920er Jahren begannen Colleges, Remote-Learning-Kurse im Rundfunk zu übertragen, und in den 1950er boten einige US-amerikanische Universitäten Fernunterricht im Fernsehen an. Dank der Telekonferenzen wurde das Coastline Community College in Kalifornien die erste vollständig virtuelle Bildungsinstitution.

Dann kam das Internet, das das Remote Learning in ein völlig neues Zeitalter kapultierte. Als die firmeneigenen, auf berufliche Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und Kompetenzzuwachs fokussierten Abteilungen in neue Technologien zu investieren begannen, wurden Online-Kurse gang und gäbe. Ich nahm Ende der 1990er Jahre erstmals an einem virtuellen Schulungskurs unter professioneller Anleitung teil. Hier wurden ein Online-Content-Portal (mit relevanten Informationen für

die Nutzergruppe) und wöchentliche Telefonkonferenzen mit dem Trainer (nur Audio) als Hebel eingesetzt.

Anfang des 21. Jahrhunderts war die Videokonferenz-Technologie allgegenwärtig, und virtuelle Lehrgänge und E-Learning-Technologien – durch digitale oder elektronische Medien unterstützte Lehr-/Lernprozesse – verbreiteten sich rasant. Die massiven Investitionen in das Online-Lernangebot auf privatwirtschaftlicher und staatlicher Ebene verliehen der Innovation zusätzliche Schubkraft. Im Verlauf der letzten zwanzig Jahre belief sich die Marktwachstumsrate im Online-Lernbereich auf sage und schreibe 900%.<sup>1</sup>

Aber es gab ein Problem: Die meisten Investitionen waren auf selbstgesteuertes, asynchrones, mediengestütztes Lernen fokussiert. Solche Kurse finden nicht unter professioneller Anleitung statt – das heißt, die Teilnehmer loggen sich nach Lust und Laune ein, konsumieren den zuvor festgelegten Inhalt und erledigen Aufgaben, die von irgendjemandem begutachtet und benotet werden oder auch nicht. Zwischen Kursteilnehmern und Kursleitern finden oft keinerlei Interaktionen statt, und die Community ist, falls von einer »Lerngemeinschaft« oder -Gruppe überhaupt die Rede sein kann, bestenfalls begrenzt.

Trotz solcher Nachteile haben Risikokapitalgeber und Investoren eine Menge Geld in E-Learning-Unternehmen gepumpt, und einige E-Learning-Plattformen wurden von größeren Organisationen aufgekauft. LinkedIn blätterte beispielsweise 1,5 Milliarden US-Dollar für Lynda.com<sup>2</sup> auf den Tisch.

Im Zuge des Online-Lernbooms während der beiden vergangenen Jahrzehnte rückte der asynchrone, sprich zeitversetzte Wissenserwerb massiv in den Vordergrund, während die synchrone virtuelle Aus- und Weiterbildung unter der professionellen Anleitung erfahrener Instruktoressen (Virtual Instructor Led Training = VILT) weitgehend ins Hintertreffen geriet. Doch trotz aller Investitionen und Aufmerksamkeit, die sich auf digital oder elektronisch dargebotene Lernveranstaltungen konzentrierten, fanden nur 10% des synchronen Trainings virtuell statt.<sup>3</sup>

Nicht, dass wir uns falsch verstehen. Viele Leute und Technologie-Entrepreneure dachten über die neuen Möglichkeiten nach. Das Problem war nur, dass im Bereich »Learning and Development« (L&D) den Worten nicht immer Taten folgten, was die virtuelle Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern betraf. (Es erwies sich auch nicht gerade als förderlich, dass der anfängliche Medienrummel um die MOOCs – Massive Open Online Courses, Online-Kurse mit riesigen Teilnehmerzahlen ohne Zugangs- oder Zulassungsbeschränkungen – nach Veröffentlichung der Abbruchrate in Höhe von 94% verpuffte.)<sup>4</sup>

Mein Unternehmen gehörte zu den wenigen, die seit 2011 VILT-Programme bereitstellten. Sie dienten fast immer als Ergänzung zu unseren Präsenzs Schulungen oder einfachen Webinaren im Broadcast-Stil, ohne nennenswerte Interaktionen, aber trotz räumlicher Distanz mit der Möglichkeit, in einen direkten Dialog zu treten. Es kam

außerordentlich selten vor, dass wir einen Lehrgang ausschließlich in einer virtuellen Umgebung durchführten.

Der Hauptgrund war die fehlende Nachfrage. Unsere Klienten und ihre Mitarbeiter, die einer Aus- oder Weiterbildung bedurften, lehnten das virtuelle Training ab, weil sie darin keinen Mehrwert sahen.

Auch meine Schulungsleiter konnten dem virtuellen Training nicht viel abgewinnen. Diese Form des Wissenstransfers machte ihnen weder Spaß noch war sie in ihren Augen erfüllend. Die virtuelle Umgebung bot nicht den gleichen emotionalen Kick, den man erlebt, wenn man als Trainer einen Schulungsraum betritt. VILT bereitete ihnen Unbehagen. Sie waren genau wie unsere Klienten überzeugt, dass der Face-to-Face-Unterricht der einzig wahre Weg zur Vermittlung von Wissen sei.

Statt virtuelle Trainings durchzuführen, nahmen wir eher einen 20-Stunden-Flug nach Singapur in Kauf, um dort einen zweitägigen Präsenzkurs für Teilnehmer abzuhalten, die aus verschiedenen Regionen rund um den Globus eingeflogen waren. In der Prä-Covid-Ära wurden virtuelle Lehrgänge meistens via Bildschirmpräsentation mit PowerPoint-Grafikvorlagen (Slides) durchgeführt, begleitet von Live-Voiceover- oder Sprecherkommentaren. Deshalb waren wir nicht besonders stolz auf unsere VILTs und boten sie für kleines Geld an. Und so kam es, dass wir und unsere Klienten das virtuelle Training als Option mit geringem Mehrwert betrachteten und darauf verzichteten, aktiv dafür zu werben.

Das war der Stand der Dinge zu Beginn des Frühjahrs 2020: Asynchrones Lernen war »reizvoll«. Synchrone Schulungen wurden als das nutzbringendste Bildungsangebot bewertet. Und virtuelle, trainergeleitete Schulungen rangierten aufgrund ihrer vermeintlich mangelnden Wirksamkeit unter »ferner liefern«. Doch plötzlich änderte sich alles von Grund auf.

Dreihundert Jahre lang hatten sich die Remote-Learning-Wellen nur langsam aufgebaut und auf vielen Umwegen die Küsten erreicht. 2020 türmten sie sich zu einem Tsunami auf, der mit voller Wucht über uns hereinbrach und die grundlegende Überzeugung, Präsenztraining sei das einzig Wahre, mit sich riss.

Um relevant zu bleiben, mussten wir uns im Hinblick auf die Durchführung der Schulungen und das Engagement der Teilnehmer so schnell wie möglich neu ausrichten. Auch die Trainingsteilnehmer, ihre Führungskräfte und ganze Organisation sahen sich gezwungen, ihre negativen Wahrnehmungen bezüglich der virtuellen Aus- und Weiterbildung zu überdenken. Die Corona-Pandemie rückte die synchrone virtuelle Lehrmethode unter professioneller Anleitung ins Rampenlicht und beschleunigte ihre breitgefächerte Akzeptanz. VILT (Virtual Instructor Led Training) trat schließlich aus seinem Schattendasein heraus, nahm die Chance wahr und wurde den Erfordernissen des Augenblicks gerecht.

Als der März in den April übergang, war es meinem Sales-Gravy-Team gelungen, mit der rasanten Entwicklung Schritt zu halten und erfolgreich um den Erhalt unserer Trainingsverträge, unserer Klienten und unserer Firma zu kämpfen.

Die gute Neuigkeit ist, dass uns zwei Faktoren zugutekamen. Erstens hatten wir bereits einiges sowohl in die Technologie als auch in unsere Kompetenzentwicklung investiert, um virtuelle Trainings auf hohem Niveau durchzuführen. Zweitens hatten unseren Klienten, Schulungsleiter und Schulungsteilnehmer keine andere Wahl mehr. Qualitativ hochwertiges, interaktives und synchrones Training fand nur noch im virtuellen Raum statt.

