

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 Online-training. In Schweden haben 70 Prozent der DC-Klienten den Sprung ins virtuelle Training gewagt – in Deutschland immerhin 50 Prozent. In Kalifornien finden überhaupt keine Präsenzs Schulungen 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 Refe-

renzen. 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 Verschlan- kung 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 einrich-

ten. 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 Kompetenz-

niveau. Daher setzt Dale Carnegie South Africa auf eine monatliche „Nachhilfesitzung“ zur Unterstützung – sowohl im Präsenzkonzert 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 ●

