

Training und Coaching im Umfeld der Covid-19-Pandemie

Happy End für die Weiterbildung

Die derzeitige Situation erinnert – wenn auch deutlich profaner – in mehrfacher Hinsicht an den grandiosen Roman von Gabriel García Márquez: „Die Liebe in Zeiten der Cholera“. Auch in dieser fesselnden Erzählung löst eine Epidemie Fragen, Verwirrungen und Problemkonstellationen aus, die einer nachhaltigen Lösung bedürfen – und eines Happy Ends.



Autor |
Dr. phil Reinhold Haller,
ehemaliger Leiter des
Bereichs Personalentwick-
lung beim Deutschen Zen-
trum für Luft und Raum-
fahrt, seit 1999 freiberufli-
cher Berater, Trainer, Coach
und Fachbuchautor zum
Thema Kommunikation und
Personalführung

www.rh-hr.de

So hat die Covid-19-Pandemie in den Bereichen Training und Coaching zuletzt für einige Turbulenzen gesorgt. Zunächst

kamen im Bereich der Fort- und Weiterbildung durch die Kontaktsperre fast alle geplanten Maßnahmen zum Erliegen – nahezu von einem auf den anderen Tag. Während die Forschung und Administration so schnell und gut wie möglich auf Homeoffice umstellten, wurden fast alle Maßnahmen der Beratung, des Coachings oder der Weiterbildung auf Null gefahren. Nach einer ersten Schockstarre und Ratlosigkeit entwickelten die Anbieter von Fort- und Weiterbildungen mit ihren Coaches und Trainerinnen und Trainern erste Alternativen. Plötzlich waren vor allem Onlineangebote gefragt für anstehende Workshops, Trainings, Teammaßnahmen, Moderationen oder Coachings.

Entsprechende Online-Portale, Programme oder Apps erlebten nun einen ungeahnten und ungeplanten Boom. Plötzlich waren Formate wie Zoom, WebEx, Teams oder Skype, BigBlueButton, join.me, GoTo-Meeting, ClickMeeting und viele ähnliche Produkte gefragt. Diese Vielfalt führte dazu, dass noch heute ein sehr diverser, weiter wachsender Markt besteht. Viele Organisationen schlossen aus datenschutzrechtlichen Gründen einige der Portale aus, andere wiederum favorisierten Angebote, die möglichst einfach zu bedienen waren oder bessere Audio- oder Videotechnik boten.

Großer Bedarf an Trainings und Coachings

Neben den technischen und datenschutzrelevanten Fragen kam jedoch noch ein anderes Thema auf, das für große Verunsicherung sorgte und bis heute nicht

wirklich geklärt ist: Wie sind die Leistungen von Beratern, Trainerinnen und Trainern sowie Coaches im Kontext dieser neuen Formate zu bewerten? Diese Frage stand auch vor Covid-19 schon im Raum, wurde aber durch die Epidemie deutlich drängender.

Nach einer längeren Corona-Pause war sich die Anbieterseite in den Fachabteilungen für Personalentwicklung, Weiterbildung und Organisationsentwicklung einig, dass entsprechende Angebote wieder etabliert werden mussten. Deren Bedarf war durch Covid-19 schließlich nicht grundsätzlich geringer, sondern zu einigen Themen der Personalführung, Kooperation oder Kommunikation eher größer geworden. Gesucht wurden nun also Trainerinnen und Trainer sowie Coaches, die qualifizierte Trainings, Workshop-Moderationen oder Coachings online anbieten.

Auch Online-Angebote sind ihr Geld wert

Noch während sich diese mit den neuen Online-Formaten und den damit verbundenen technischen und didaktischen Konzepten auseinandersetzten, entstanden in den Verhandlungen mit ihren Auftraggebern einige konfliktträchtige Standpunkte: Manche Auftraggeber vertraten nun die Meinung, dass Coaches und Trainerinnen und Trainer unter den neuen Bedingungen andere Honorare akzeptieren sollten. Ihre Argumentation bündelte sich wie folgt:

- Bei Online-Trainings entfällt die Anreise. Es könnte von Zuhause oder vom Büro aus gearbeitet werden und deshalb Reisezeiten und – so diese im Gesamthonorar inkludiert seien – auch Reisekosten gespart werden.

- Während ein klassischer Workshop oder ein konventionelles (Präsenz-)Training oft über sechs oder mehr Zeitstunden geplant und durchgeführt werde, könne man in Online-Formaten ja nicht solch lange Trainingszeiten vorsehen. Schließlich sei es kein Geheimnis, dass mehr als zweimal 1,5 oder maximal mehr als zwei mal zwei Zeitstunden pro Tag mit und vor dem Bildschirm kaum tauglich sind für effizientes Lernen und die dafür notwendige Konzentrationsfähigkeit. Wenn folglich nur noch die Hälfte der Zeit unterrichtet werde, müsse auch das Honorar entsprechend gekürzt werden.

Oberflächlich betrachtet, ist diese Argumentationsweise vermeintlich erst einmal schlüssig. Bei genauem Hinsehen jedoch ist diese Begründung aus verschiedenen Gründen nicht überzeugend:

- In der Tat werden Honorare für Trainer und Traineeinnen, Beratende und Coaches meist nach Tages- oder Stundensätzen berechnet. Wie auch in der Physik ist der Faktor Zeit aber nur eine Komponente bei der Feststellung von Leistung ($\text{Kraft} \times \text{Weg} / \text{Zeit}$ oder kurz: $W = P / t$). Trainerinnen und Trainer sowie Coaches vermitteln ihren Nutzerinnen und Nutzern direkt oder indirekt Verständnis, Einsichten und Wissen oder sie fördern Haltungen sowie neue Verhaltensoptionen. Der Faktor Zeit ist Bezug auf das Ergebnis dabei zwar nicht unerheblich, aber ebensowenig maßgeblich.
- Entscheidend für den Erfolg ist nicht die Zeit, die aufgewendet wird, sondern die Effizienz (Leistung). Diese wiederum hängt wesentlich mehr von der Kompetenz ab, als von zeitlichen Faktoren. Die Kompetenz speist sich aus Erfahrung, methodisch-didaktischen, fachlichen und sozialen beziehungsweise kommunikativen Fähigkeiten. Die Leistung dieser Berufsgruppe ist dabei ähnlich wie in allen alltagsbezogenen Dienstleistungen: Wir bewerten die Leistung von Monteuren, einer Reinigungskraft oder einer Ärztin oder eines Arztes schließlich nicht primär nach der von dieser Person verwendeten Zeit, sondern nach dem jeweiligen Ergebnis. Dabei orientieren wir uns als Auftraggebende einer Dienstleistung in Fragen der Effizienz eher an Harry Potter als am ewig fleißigen Sisyphos.
- Online-Formate in der Weiterbildung oder im Coaching erfordern eine durchaus andere Form der

Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung als klassische Präsenzveranstaltungen. Elemente wie Blended Learning, eine interaktive Didaktik oder Medien wie Skripte, Arbeitshilfen- und unterlagen, Übungen und Präsentationen müssen individuell an das Online-Format, die Zielgruppe, das (Lern-)Ziel und an das Medium angepasst werden. Dies erfordert oftmals einen höheren Aufwand (Mehrarbeit) als bei einer Präsenzveranstaltung.

- Effiziente Online-Formate erfordern neben einem guten technischen Equipment und Fertigkeiten entsprechende Befähigungen, die ohne zusätzlichen Aufwand und Kosten nicht gewährleistet werden können. Hinzu kommt, dass sich die Lehrenden in diverse Online-Tools einarbeiten müssen, weil die Anbieterseite bei der Nutzung dieser IT-Formate sehr heterogen aufgestellt ist. Neben eher exotischen Lösungen sind aktuell etwa zehn häufiger verwendete Online-Meeting-Portale im Einsatz. Sie alle routinemäßig zu beherrschen, ist und bleibt eine veritable Herausforderung. Oft wird aber zusätzlich erwartet, dass Trainerinnen und Trainer als verteilte Organisatoren oder als „Host“ für die jeweiligen Online-Portale auftreten. Diese Mehrbelastung darf nicht als selbstverständliche und unentgeltliche On-Top-Leistung abgewertet werden.

Folgewirkungen der Pandemie bleiben

Aller Voraussicht nach wird die aktuelle Pandemie die Wirtschaft und damit auch den Bereich der Weiterbildung und Personalentwicklung noch eine Zeit lang begleiten. Selbst wenn erprobte und bewährte Impfstoffe flächendeckend verfügbar sind und genutzt werden, ist damit zu rechnen, dass Folgewirkungen bleiben. Die Sorge vor Mutanten des Covid-19-Virus oder anderer SARS-Varianten lässt vermuten, dass hinsichtlich der Seuchenprävention Vorsicht geboten bleibt.

Zudem hat die Wirtschaft ebenso wie viele Beschäftigte erkannt, dass die durch Covid-19 ausgelösten organisatorischen Maßnahmen durchaus neue Erkenntnisse gebracht haben. So sind die Möglichkeiten und Chancen bestimmter Arbeits- und Kommunikationsformate in der letzten Zeit neu bewertet worden. Themen wie die Nutzung des Homeoffice oder etwa das Online-Meeting als Ersatz oder Ergän-



zung von Präsenz-Besprechungen mit aufwendigen Dienstreisen werden – das haben bereits viele kleine, mittlere und große Unternehmen verlauten lassen – zukünftig vermehrt genutzt werden.

Eben hier liegen für den Bereich Personalentwicklung und Weiterbildung zukünftig einige Herausforderungen:

- Führungskräfte müssen lernen, mit Themen wie „virtueller Führung“ oder auch „agiler Führung“ umzugehen. Vorgesetzte, die im Kontext von Homeoffice führen, brauchen konstruktive und zielführende Formen der Kommunikation, Abstimmung und Organisation.
- Weiterbildungsangebote müssen mit bewährten und neuen Methoden des E-Learnings oder Blended Learnings Angebote schaffen und ausbauen, die gleichermaßen nutzbar sind, sowohl für Beschäftigte im konventionellen Präsenzbüro als auch im Homeoffice. Dies macht es notwendig, abgestimmte didaktisch-methodische Konzepte zu nutzen, weiterzuentwickeln und effizient einzusetzen.
- Auch Mitarbeitende müssen sich neu orientieren und organisieren, wenn sie über längere Zeiträume

im Homeoffice tätig sein werden. Themen wie Zeit- und Selbstorganisation und die Abstimmung mit der Familie, mit der man sich das Homeoffice zwangsläufig teilt, sind nur einige der relevanten Themen.

- Fach- und Führungskräfte müssen lernen, aktiv und passiv mit neuen Kommunikations- und Fortbildungsformaten umzugehen. Dieser Markt mit diversen Formaten, Tools und Portalen wird sich zukünftig erwartungsgemäß sehr dynamisch entwickeln. Hier sind Know-how und Routine mit bewährten und neuen Standard-Instrumenten gefragt.

Gute Weiterbildung und Personalentwicklung

Bis zum Ende der Pandemie ebenso wie in der Post-Covid-19-Ära wird es notwendig werden, die Kooperation zwischen den betrieblichen Personalentwicklern und externen Trainerinnen und Trainern oder Coaches zu forcieren. Bedarfe, Konzepte, Formate und technische Plattformen müssen gemeinsam konzipiert, erprobt und weiterentwickelt werden. Hierfür bedarf es des fairen Miteinanders der internen und externen Fachleute auf Augenhöhe. Bei der Beurteilung der Wertigkeit von Leistungen, die durch Trainerinnen und Trainer, Beratende oder Coaches erbracht werden, sollte dabei der Faktor Zeit nicht die maßgebliche und erst recht nicht die einzige Bezugsgröße für die externe erbrachte Leistung sein.

Im Mittelpunkt der Frage nach angemessenen Honoraren sollte deshalb nicht nur die online gemessene „On-Air-Zeit“ stehen. Lehrende, die durch Online-Angebote und Internetportale effizient und nachhaltig ihre (Lern-)Ziele erreichen, sollten dafür nicht nur die notwendige Wertschätzung erhalten. Sie haben auch einen legitimen Anspruch auf ein Entgelt, das dieser Leistung und dem damit verbundenen Wert gerecht wird. Auch in Post-Corona-Zeiten sollten hierfür faire und einvernehmliche Lösungen gefunden werden. Schließlich haben die Weiterbildungsanbieter, die Teilnehmenden sowie die Coaches und Trainerinnen und Trainer ein gleiches Ziel: gute, interessante, effiziente und nachhaltige Instrumente der Weiterbildung und Personalentwicklung sowohl als Präsenzveranstaltung wie auch im Online-Modus. Wenn dies gelänge, käme es – wie im eingangs erwähnten Roman von Márquez – für alle Beteiligten zu einem verdienten guten Ende. ■