

INTERVIEW TEAM DR. ROSENKRANZ

„Die Digitalisierung stand vor der Firmentür“

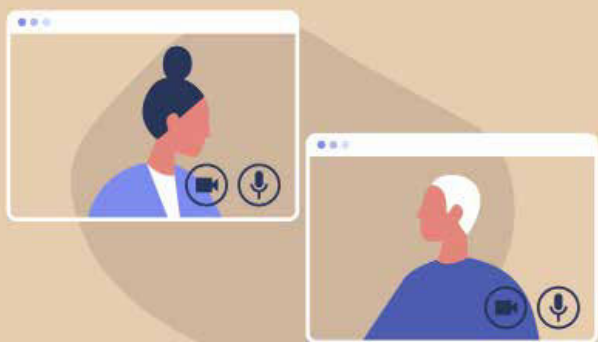


Foto: iStock/nadia_bormotova

Bei der digitalen Führung ist der Beziehungsabgleich die größte Herausforderung.

Die Pandemie hat die Weiterbildungsbranche ziemlich durcheinandergewirbelt. Dr. Hans Rosenkranz, Gründer vom Beratungsunternehmen Team Dr. Rosenkranz, und Thomas Dierberger, Geschäftsführer des Unternehmens, reflektieren gemeinsam, wie sich das Geschäft gewandelt hat, was virtuell besser funktioniert und was vom Digitalisierungsschub bleibt.

» Wie haben Sie die Situation wahrgenommen, als der erste Lockdown begann?

Thomas Dierberger: Im Institut dachten wir zunächst, in vier Wochen wäre wieder alles normal. Schnell wurde aber klar, dass diese Ausnahmesituation länger dauern würde. Mit Corona stand auf einmal die Digitalisierung vor unserer Firmentür, und wir mussten ihr aufma-

chen, ob wir wollten oder nicht. Abwarten ging nicht mehr! Wir haben dann verschiedene Szenarien durchgespielt, wie wir uns anpassen und stärker auf digitale Formate zurückgreifen können. Zum Glück hatten wir aber schon vor Beginn der Pandemie unsere Infra- und Officestruktur digitalisiert. So konnten wir prompt auf mobiles Arbeiten umstellen.

» Welche Gedanken bezüglich Ihres Unternehmens sind Ihnen damals durch den Kopf gegangen?

Dr. Hans Rosenkranz: Ich habe mich gefragt: War es das jetzt mit meinem Lebenswerk?

Dierberger: Die vordringlichste Frage für mich war: Was braucht es jetzt, um die Qualität der Präsenzseminare auf die digitale Ebene zu übertragen? Wir standen vor der enormen Herausforderung, im Rahmen eines Online-Trainings die Teilnehmenden ebenso wie im realen Seminarraum dazu zu bringen, tief in den Prozess einzutauchen. Schnell haben wir gemerkt, dass der Transfer von Präsenz zu digital nicht 1:1 gelingt. Es sind zwei unterschiedliche Produkte, die beide ihre Vor- und Nachteile haben. Wir haben erkannt: Wir müssen aufhören, sie zu vergleichen, und schauen, wie sie sich ergänzen können.

» Vor Corona war die Weiterbildungsbranche nicht unbedingt als Vorreiter der Digitalisierung bekannt. Viele Akteure standen virtuellen Trainings und Coachings skeptisch gegenüber. Wie war das bei Ihnen?

Rosenkranz: Als leidenschaftlicher Energiemanager fühle ich mich in Präsenzseminaren nach wie vor wohler. Bei der Arbeit über die digitalen Medien fehlt mir die unmittelbare energetische Resonanz. Bevor ich in einem Zoom-Meeting etwas sagen kann, muss ich

mich bemerkbar machen und melden. In Präsenzseminaren ist das nicht der Fall. Hier unterbreche ich manchmal bewusst, um eine energetische Beziehung entstehen zu lassen, aufeinander zu reagieren, bewusst in den Konflikt zu gehen und Autoritätskrisen zu klären. Digital geht das nicht, das bringt den kompletten Ablauf durcheinander. Ich habe schließlich erkannt, dass digitale Seminare auch für mich gut funktionieren, wenn ich lerne, meine eigenen Widerstände zu akzeptieren. Ganz ohne Präsenz – so sehen es auch meine jüngeren Partnerinnen und Partner – geht es aber nicht. Ich bin heute überzeugt, dass die Kombination aus digitalen und Präsenztrainings den Lerngewinn multipliziert.

» Ist die Einstellung zur Digitalisierung auch eine Generationenfrage?

Rosenkranz: Ja! You can't teach an old dog new tricks. Damit habe ich mich rausgeredet.

Dierberger: Wenn Hans will, kann er extrem gut neue Tricks lernen, daher sage ich Nein. Es ist eine Frage der Haltung.

» Wie haben sich Ihre Seminare seit Beginn der Pandemie verändert?

Dierberger: Wir haben einen großen Wandel durchgemacht. Getreu unseres Mottos „Lernen durch Tun“ haben wir uns vorangetastet: Wann setze ich was ein? Wann ist was sinnvoll? Worauf

reagieren die Teilnehmenden und worauf nicht? Bei Online-Seminaren geben wir den Rahmen genauer vor als bei Präsenztrainings. Wir arbeiten anders, aber mit der grundlegend selben Ausrichtung – mit einer Kombination aus Selbstreflexion, Rollenspielen, Übungen und Inhaltsvermittlung.

» Wirken Präsenz- und Online-Seminare denn anders?

Dierberger: Definitiv. Die Teilnehmenden kommen bei digitalen Seminaren oft schneller ins Tun, da sie beispielsweise bei Selbsterfahrungsübungen allein im Raum sind, meistens zu Hause, in einer geschützten, vertrauten Atmosphäre. Das macht es für sie leichter, außerhalb der Komfortzone zu agieren als präsent im Raum mit anderen, wie mir oft mitgeteilt wird. Allerdings sind die Erfolge in einem Präsenzseminar deutlich nachhaltiger.

Rosenkranz: Das stimmt! Denn Managerinnen und Manager – vor allem auf der Top-Ebene – merken oft nicht, wenn sie in Gruppen und bei

Einzelgesprächen Fehler machen. In Präsenzseminaren haben sie die Möglichkeit, unmittelbare Resonanz auf ihr Verhalten zu bekommen. Für viele sind das essenzielle Erlebnisse.

Dierberger: Auch in digitalen Seminaren entwickeln sich Emotionen, aber nicht so tief. Daher dauert es hier in der Regel auch länger, Verhaltensänderungen fest zu verankern. Die Teilnehmenden brauchen daher eine Fortsetzung bzw. Vertiefungstage, die zeitversetzt abgehalten werden. So können das Erlernte aus dem ersten Seminar und die zwischenzeitlichen praktischen Erfahrungen weiter verinnerlicht werden.

» Was geht digital in der Weiterbildung besser?

Dierberger: Digitale Seminare haben den großen Vorteil, mehr Teilnehmende an unterschiedlichen Orten und in kürzerer Zeit zu erreichen, als das präsent je möglich wäre. Stellen Sie sich ein internationales Unternehmen vor, das für seine Top-Führungskräfte eine Team- und Werteentwicklung macht. Präsenztreffen sind logistisch ein riesiger Aufwand. Bei diesen Treffen geht es vornehmlich um Identifikations- und Zielfindung im Team. Hier können digitale Formate eine gute, kontinuierliche Unterstützung und Ergänzung sein.

» Und was schlechter?

Dierberger: Die Intensität und damit die Tiefe des Erlebens, das zwischen-

menschliche Spüren und Wahrnehmen sind eingeschränkter als in einer persönlichen Begegnung. Das erfordert natürlich andere Herangehensweisen und Zielsetzungen. So muss ich z.B. viel stärker als in einem Präsenzseminar die Teilnehmenden gezielt darauf ansprechen, wie es ihnen geht. Ich muss mich viel stärker auf Mimik, Kopfhaltung etc. konzentrieren und darauf eingehen.

» Wie verändert die Digitalisierung die Führung?

Dierberger: Digital funktioniert einiges viel schneller, Abstimmung und Absprachen gehen deutlich einfacher, wenn Struktur und Teamgefüge stimmen. Allerdings verliert man im digitalen Raum schnell das Gespür für Stimmungen und die Teamdynamik. Führungskräfte müssen sich daher umso bewusster sein, wann sie führen,

coachen oder dem Team Raum geben. Hier heißt es immer wieder, konkret nachzufragen.

Virtuelle Führung ist ein riesiges, noch junges Feld, das viele neue Möglichkeiten eröffnet. Wir haben hier erst einen Bruchteil von dem gesehen, was machbar ist. Die richtige Rolle in der virtuellen Führung zu finden, wird für Führungskräfte immer wichtiger. Der Beziehungsabgleich ist hierbei die größte Herausforderung.

Rosenkranz: In Präsenzveranstaltungen wird oft ausführlich über wenig oder nichts geredet, das lässt sich durch virtuelle Meetings eindämmen. Führungskräfte, die bereit sind, sich digital einzulassen, haben einen schnelleren Zugang zu nötigen Infos und brauchen sich nicht von Informationen überschütten zu lassen, die sie ohnehin nicht benötigen. Das ist übrigens ein

neuer Punkt im Führungskräfte-Coaching: Wie kann ich solche Situationen digital gut managen? Das wird konkret nachgefragt.

» Was bleibt von den Veränderungen der Corona-Zeit in der Weiterbildung? Wird es eine Rückkehr zur alten Präsenzkultur geben?

Dierberger: Der Bedarf wird zunächst wieder in Richtung Präsenz gehen, um aufzuholen, was nicht stattfinden konnte. Aber gleichzeitig wird digital weiter seine Berechtigung haben, was auch absolut sinnvoll ist.

» Die Zukunft gehört also dem Blended Learning?

Dierberger: Ich glaube ja. Mit der Kombination von Präsenzseminaren und digitalen Formaten haben wir die riesige Chance, die Vorteile beider Formen so zu verbinden, dass der Erfolg in Summe größer ist als der jedes einzelnen Formats. Eine sehr effektive Methode, Präsenz und Digitales miteinander zu verbinden ist z.B., Führungskräfte in Präsenzseminaren intensiv zu schulen, das Team mit den gleichen Inhalten hingegen Digital. So haben alle den grundlegend gleichen Input, nur in unterschiedlicher Intensität und mit deutlich geringeren logistischen Kosten. Im Ergebnis trifft die Führungskraft auf ein Team mit ähnlicher Wissensbasis.

Interview: Miriam Wagner ■



Die Interviewten: Thomas Dierberger hat nach seinem Jurastudium Erfahrung als Prokurist und Geschäftsführer verschiedener Softwareunternehmen gesammelt. Seit 2017 ist er für das Team Dr. Rosenkranz als Geschäftsleiter tätig. Er ist Managementtrainer, Coach und Consultant, u.a. mit den Schwerpunkten Teamentwicklung, Changemanagement und Vertrieb. Kontakt: www.team-rosenkranz.de



Dr. Hans Rosenkranz gilt als einer der Pioniere der Gruppendynamik und systemischen Organisationsentwicklung in Deutschland. Der Trainer, Coach, Unternehmensberater und Familientherapeut hat 1970 das Beratungsunternehmen Team Dr. Rosenkranz in Gräfelfing bei München gegründet. Die Geschäftsführung hat er 2010 abgetreten, ist aber weiter als Trainer tätig. Kontakt: www.team-rosenkranz.de