

Virtuelle Thementage 2021

Leinen los für New Working

Spätestens seit Corona ist klar: Wir steuern in Arbeitswelt und Weiterbildung auf eine hybride Zukunft zu, in der Analoges und Digitales zunehmend verschmelzen werden. Bei einer neuen Online-Veranstaltung des Verlags managerSeminare stachen 500 Führungs- und Weiterbildungsprofis virtuell in See, um diese Zukunft gemeinsam zu erkunden.

Preview

► Gefährliche Knappheit:

Warum gute Kooperation der große Mangel unserer Zeit ist

► **Persönliches Empowerment:** Was Menschen in modernen hybriden Lern- und Arbeitssettings brauchen

► **Verführerische Fragezeichen:** Wie Gehirne ticken – und was das für gute Lernprozesse bedeutet

► **Nötige Demut:** Warum es gut ist, in der hybriden Transformation nicht zu wissen, was gut für andere ist

„Der Weltraum, unendliche Weiten, wir schreiben das Jahr ...“ – Nein, nicht 2200 wie in der Science-Fiction-Serie Raumschiff Enterprise, sondern 2021. Aber dass die Zukunft längst begonnen hat, ist trotzdem nicht zu übersehen: Wirtschaftsjournalist Erik Händler steht in einem sternglänzenden schwarzen Orbit. Aus der Ferne saust ein Ufo heran. Dem entsteigt ein Außerirdischer, platziert sich neben Händler und schaut freundlich in die Runde. Der Alien hat auch gar keinen Grund, unfreundlich zu sein. Denn wir sind hier nicht im Krieg der Welten. Wir sind in der 3-D-Welt eines Hologramm-Vortrags bei den VTT, den Virtuellen Thementagen des Verlags managerSeminare.

Als „pandemiegerechte Alternative“ zu den PTT, den Petersberger Trainertagen – die der Verlag auch im Jahr zwei der C-Krise aus Gründen des Infektionsschutzes ausfallen lassen muss – finden die VTT in einem hybriden Format statt. Dafür sind managerSeminare-Chefredakteurin Nicole Bußmann und Moderator Ralf Schmitt, Geschäftsführer der Firma Impulspiloten, vom Berg auf ein Schiff umgezogen, genauer: auf die im Hamburger Hafen vor Anker liegende Cap

San Diego, einen ehemaligen Stückgutfrachter, der heute (fahrbares) Museumsschiff und Eventlocation ist. Von der kultigen Kapitänsbrücke aus führen Nicole und Ralf – man ist bei den VTT per Du – durchs Programm und verschmelzen mit 500 teilnehmenden Weiterbildnern, Personalentwicklern und Führungskräften zu einer quirligen, interaktiven Community, mit der sie drei (halbe) Tage lang gemeinsam virtuell in See stechen.

Die digitale Entsprechung des analogen Schiffs ist dabei die Veranstaltungsplattform talque. Über sie kommen die „Mitreisenden“ an Bord und können im Verlauf der Fahrt durch die „Wellen und Wogen der VUKA-Welt“ sämtliche Programmpunkte per Mausklick ansteuern: die Keynotes, die per Streaming übertragen werden und bei denen sich viele via Slido mit Fragen einbringen. Die interaktiven Workshops, die in Zoom-Räumen stattfinden und in denen die Teilnehmenden digitale Tools, neue Blended-Learning-Konzepte und Ideen zur interaktiven Gestaltung digitaler Lernsettings teilen und diskutieren. Das Networking-Forum, das sie in den Pausen zum lockeren Austausch ansteuern. Die Teilnehmerliste, über die sie sich per Matching-Funktion direkt mit an-



Foto: Melanie Eschle/Impulsplätzen

Da coronabedingt das Gipfeltreffen der Weiterbildung – die PTT – ausfallen mussten, gab es eine pandemiegerechte Alternative: die VTT, die Virtuellen Thementage.



Foto: Nicole Bußmann

Vom Berg aufs Schiff: Das Museumsfrachtschiff Cap San Diego bildete die virtuelle Heimat der VTT.



Foto: Melanie Eschle/Impulsplöten

Doppelmoderation: Nicole Bußmann und Ralf Schmitt begrüßten 500 Passagiere von der Brücke des Schiffs.



Foto: Sylvia Lipkowski

Keynoter Henning Beck: Der Neurowissenschaftler überzeugte inhaltlich wie optisch mit einem 3-D-Vortrag.

deren Teilnehmenden, Ausstellern und Sessiongebenden verbinden, mit ihnen chatten oder einen Video-Talk starten.

Die neue Anforderung: Zurechtkommen in zwei Welten

Das alles ist so immersiv, dass mancher später vom Gefühl berichtet, nicht vor dem heimischen Rechner gesessen zu haben, sondern mit den anderen tatsächlich vor Ort gewesen zu sein. Ein Gefühl, das dem Moderatorenduo Nicole und Ralf etwas mehr Imaginationskraft abfordert, zumindest während ihrer Moderationen. Schließlich sind die beiden hier mit einer ungewohnten Situation konfrontiert: Sie sehen ihre 500 Reisebegleiter nicht – und sind damit schon mittendrin im Thema der VTT. Es geht hier nämlich um die große Herausforderung, sich in einer Welt zu bewegen, in der Analoges und Digitales immer mehr zu einem hybriden „New Normal“ verschmelzen.

„Wahrscheinlich wird nicht alles virtuell bleiben, was momentan analog nicht geht“, prognostiziert „Kapitänin“ Nicole. Genauso wenig aber werde wieder verschwinden, was die Corona-Krise an digitalen Errungenschaften gebracht habe. Die Schwierigkeit dabei: „Einst als Gegensatzpaare gehandelte Anforderungswelten sind nun *gleichzeitig* zu bedienen.“ Das betrifft sowohl Führungskräfte und Mitarbeitende, die lernen müssen, sich in hybriden Arbeits- und Leadership-Settings zu bewegen, als auch Weiterbildner. Diese müssen ihre Kunden auf *deren* Weg in die hybride Zukunft unterstützen und sich auch *selbst* hybrid aufstellen.

Das Motto der VTT „New Business, New Leadership, New Learning“ bildet diese Wechselseitigkeit von Arbeits- und Lernwelt ab. Denn eines steht spätestens jetzt, nach einem Jahr Pandemie, fest: New Work mit seinen Prinzipien wie Selbstorganisation, Transparenz, Eigenverantwortung und Partizipation kann Unternehmen stärken und resilienter machen. Aber es funktioniert nicht von allein. „New Work braucht New Learning“, bringt es Nicole Bußmann auf den Punkt.

Kooperation ist die Knappheit unserer Zeit

Unser Fokus aber ist derzeit noch auf etwas anderes gerichtet, nämlich die Technik. Das jedenfalls fürchtet Erik Händler – und guckt auf den netten Alien neben sich. Der Wirtschaftsjournalist vermutet: Sollten tatsächlich einmal Aliens auf unserem Planeten landen, würden wir die wohl auch vor allem nach deren Technologie ausfragen. „Dabei wäre die interessantere Frage die danach, wie die Aliens zusammenleben“, meint Händler. Oder genauer: ob sich ihr Zusammenleben auf Kooperation gründet.

Händler steht jetzt zwischen einem Trupp historischer Muskelarbeiter und einer Gruppe moderner Wissensarbeiter. Der entscheidende Unterschied: Ob Arbeiter früher „gut miteinander konnten“ war relativ egal, sie führten ja nur Anweisungen aus. Die Wissensarbeiter dagegen müssen „mit unscharfem Wissen“ arbeiten und das ändert auch, wie sie miteinander umgehen müssen. Denn, so Händler: „Der

Umgang mit Wissen ist immer auch der Umgang mit anderen Menschen.“ Die Fähigkeit, sich vernünftig auseinanderzusetzen, sei daher *die* zentrale wirtschaftliche Aufgabe, vor der wir stehen. Allein: Wir beherrschen sie nicht. Da gibt es Platzhirsche und Primadonnen, die ihren Selbstwert daraus ziehen, wie lange sie in Meetings reden. Neider, die andere mit guten Ideen auf die fünf Prozent weniger Gutes, das sie gesagt haben, festnageln. Statusbewusste, die nicht damit klarkommen, in manchen Projekten weniger wichtig zu sein als in anderen. Die Folgen sind Angst, Mobbing, innere Kündigung, miese Streitkultur. Kurzum: Wir haben es, erklärt Händler in Anlehnung an den von ihm geschätzten sowjetischen Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratieff, mit *der* entscheidenden ökonomischen Knappheit unserer Zeit zu tun: „Die Arbeit zwischen Menschen ist nicht ausreichend effizient.“

Das ist gefährlich. Denn Produktivität in der Wissensgesellschaft hängt laut Händler nun mal vom Sozialverhalten ab. Und dieses wiederum ist abhängig von der Psyche. Denn wie wir uns im Umgang mit anderen verhalten, hat viel mit der Ausbildung unserer Selbstkompetenzen und Selbstregulationsfähigkeiten zu tun, Händler spricht hier von seelischer Gesundheit.

Den Kontext der anderen kennenzulernen, schafft soziale Verbundenheit

Keynoterin Anja Schmitz hält eine grün-blaue Tasse in die Kamera: „Grün für das Logo der VTT und blau für den Hamburger Hafen“, erläutert sie gut gelaunt. Die Professorin für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim ist aus dem eigenen Homeoffice zugeschaltet – weniger fancy, dafür aber sehr nahbar. Schmitz berichtet von einer Reihe von Studien, die die Feststellungen Händlers bestätigen. Ihr Fazit: „Bei den digitalen Technologien gibt es einen Schub nach vorn, auch das digitale Lernen hat einen Push erlebt.“ Aber von New Learning seien wir im Moment noch weit entfernt. Denn, so Schmitz: „Genauso wenig wie Tischkicker und andere Maßnahmen New Work sind, reichen digitale Tools, um New Learning zu entfalten.“ Dafür braucht es der Professorin zufolge weit mehr, nämlich: einen entsprechenden organisationalen Rahmen, aber auch gestärkte Individuen: „Wir müssen Lernprozesse und Lernerfahrungen darauf ausrichten, dass sich Menschen in einem psychologischen Empowerment-Zustand erleben können“, drückt Schmitz es aus. Das bedeutet: Erfolgreich lernen (und arbeiten) werden Menschen in einer digital-analogen Zukunft nur dann, wenn sie sich dabei als *selbstwirksam und kompetent* wahrnehmen können. Wenn sie erleben, dass sie *etwas bewegen* können. Wenn sie das Gefühl haben, *selbstbestimmt* arbeiten und lernen können. Wenn sie einen *Sinn* in ihrer Arbeit und ihrem Lernstoff erkennen. Und, ebenfalls sehr wichtig: Wenn sie sich einer (Lern-)Gemeinschaft zugehörig empfinden können.

Daher die Tasse. Schmitz veranschaulicht damit live, was dazugehört, um aus einem virtuellen einen wahrhaft sozialen Raum zu machen: Gemeinsamkeiten herausarbeiten,

Foto: Anette Heuer/Padlet



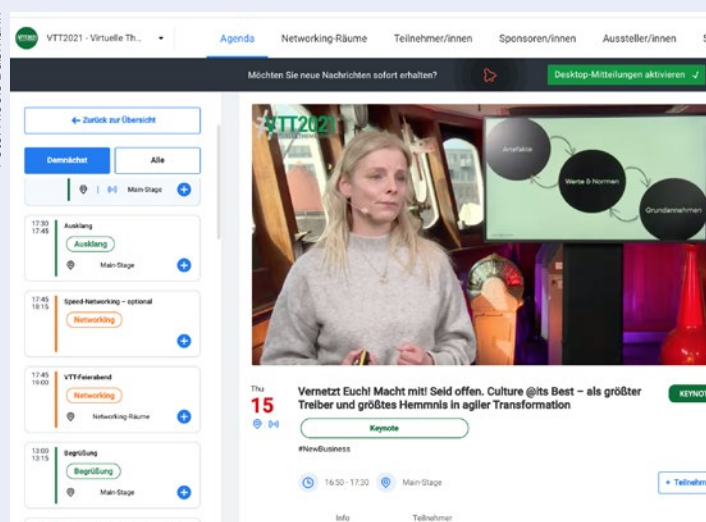
Keynoter Carsten Schermuly bei Teilnehmerin Anette – mit von ihr eindrucksvoll visualisierten Kernbotschaften.

Foto: Melanie Eschle/Impulspiloten



Kameras, Tontechnik, Bildmischung, Ablaufregie, Grafik: Die Impulspiloten sorgten für Streaming in HD-Qualität.

Foto: Nicole Bußmann



Keynoterin Anja Zerbin kam aufs Schiff und in die Homeoffices der Teilnehmenden über die Eventplattform Talque.

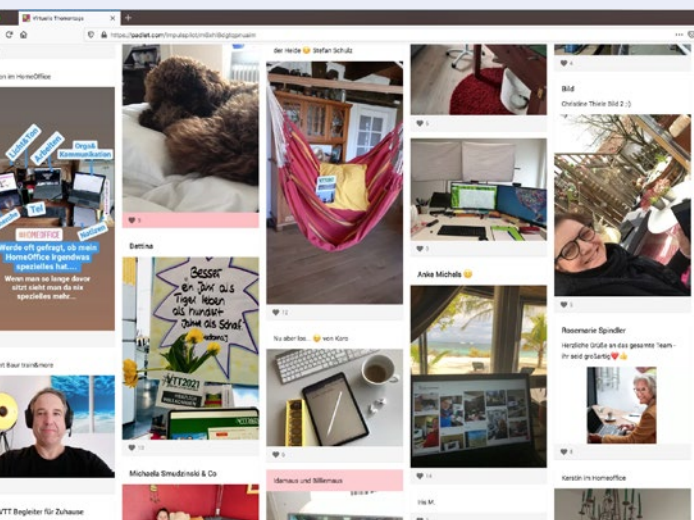


Foto: Screenshot Padlet

Grüße von den Passagieren gabs via Padlet – inklusive Blicke in heimische Kongressorte.



Foto: Erik Händler

Premiere und optisches Highlight: Erik Händler mit seinem ersten Hologramm-Vortrag.



Foto: Nicole Bulmann

Technik-Check am Vorabend: Na, wo ist das Vögelchen? Nicht im Handy ... ;-)

sich eine gemeinsame Identität erarbeiten, den Kontext der anderen kennenlernen.

Die VTT sind dafür schon mal ein prima Übungsfeld. Eindrücke vom „Kontext der anderen“ erhaschen die Teilnehmenden zum Beispiel bei einer Aktion, zu der „Kapitänin“ Nicole und „Erster Offizier“ Ralf an Tag zwei aufrufen: Alle, die Lust haben, sind aufgefordert, per Smartphone ihr persönliches Konferenzsetting abzulichten und das Foto in ein kleines Bilder-Battle zu schicken. Hier tun sich lustige Eindrücke auf (offenbar interessieren sich auch viele Hunde für die VTT). Die Aufnahme, die am Ende des Tages die meisten Likes erhalten hat, ist für Veranstalterin Nicole, wie sie scherzhaft bemerkt, eine sehr positive Überraschung. Denn der Fensterblick der Teilnehmerin, die das Bild hochgeladen hat, fällt auf eine verführerische Urlaubsumgebung. Trotzdem hat sie sich den Palmenstrand verknipfen und ist stattdessen bei den VTT. Alle Achtung! Oder hat es dafür gar nicht so viel Überwindung gebraucht? Weil unser Hirn lieber rätselt als relaxt? Das zumindest wissen alle spätestens seit der Keynote von Neurowissenschaftler und Science-Slammer Henning Beck.

Gehirne lieben Geheimnisse

Die VTT mutieren hier zur Wissenschaftsshow. Denn ähnlich wie Händler hat sich auch Beck an ein technisches Novum herangewagt: einen Vortrag mit neuartiger 3-D-Visualisierung. Der Neuroforscher ist umgeben von einem 3-D-Gehirn, pulsierenden neuronalen Mustern und virtuellen Boards, auf denen Grafiken erstehen und wieder verschwinden, während er erklärt, warum das menschliche Gehirn in seiner Langsamkeit, Fehleranfälligkeit und Selbstbezogenheit bislang jedem Computer überlegen ist. Es ist überlegen, weil es eine Geheimwaffe besitzt, die uns Informationen besonders schnell und griffig bearbeiten, sprich, *verstehen* lässt, sagt Beck: Konzepte- und Kategoriedenken.

Beck demonstriert das anhand von Beispielen. Soll etwa gelernt werden, was eine Noni-Frucht ist, dann gehen Computer das Problem an, indem sie sich zig Noni-Früchte „anschauen“ und merken. Auch wir Menschen lernen oft so. Es gibt aber auch noch eine andere Form als dieses passive Lernen: Man macht sich im Vergleich zu anderen bekannten Früchten selbst auf die Suche nach den Charakteristika der Noni-Frucht und lernt so das Konzept Noni-Frucht *verstehen*. Das Verstehen, erklärt Beck, folgt aus der aktiven Beschäftigung mit einem Problem: „Hier steht ein Fragezeichen, beim klassischen Lernen dagegen ein Ausrufezeichen.“

Was solche Erkenntnisse für eine neue Weiterbildung und Personalentwicklung bedeuten? Für Beck liegt die Antwort auf der Hand: „Wir dürfen Menschen nicht passivieren. Wissensvermittlung muss eigentlich immer ein bisschen ineffizient sein.“ Man sollte also unbedingt vermeiden, Menschen fertige Lösungen aufzutischen. Viel besser ist es, ihnen Raum zu geben, sich Dinge *selbst* zu erarbeiten, denn: „Für uns Menschen gibt es nichts Verführerischeres als ein Fragezeichen.“

Gut ist, nicht zu wissen, was für andere gut ist

Menschen nicht mit Ausrufezeichen zu kommen – das ist auch ein Herzensanliegen der Unternehmerin und Filmemacherin Silke Luinstra. Sie ist für ihre Keynote auf der Kapitänsbrücke der Cap San Diego zu Gast und erzählt – sichtlich bewegt – von einer Suche, die sie als Macherin der Augenhöhe-Filme zu Unternehmen geführt hat, in denen sie etwas spüren konnte, was sie woanders immer schmerzlich vermisst hatte: Lebendigkeit. Luinstras These: Derzeit rauben in vielen Firmen immer noch „Knoten in den Fesseln der Freiheit“ Mitarbeitenden die Lebendigkeit – also den Mut und Elan, sich einzubringen, Neues anzupacken, Dinge auszuprobieren. Solche Knoten sind zum Beispiel Vorschriften, auf Effizienz getrimmte Abläufe, aber auch gut Gemeintes wie strikte Arbeitszeitregelungen. All das, findet Luinstra, entmündigt, frustriert, lähmt und bringt Mitarbeitende oft genug in unproduktive Konflikte, denn: Was einer organisationalen Vorschrift entspricht, ist nicht immer gut für den Kunden. Wie aber aus der Lähmung herausfinden?

Luinstra mag keine Patentrezepte – und konnte solche auch in den Augenhöhe-Firmen nicht finden. Ein paar Punkte, auf die es aber wahrscheinlich ankommt, will sie den VTTlern dennoch mit auf den Weg geben. Vor allem braucht es: ein neues Paradigma, das Lösungsversuche achtet und nicht weiß, was für andere gut ist. Respekt für unterwegs gemachte Erfahrungen. Die wache Beobachtung von Entwicklungen, die sich einstellen, wenn man etwas anders macht als bisher. Und – ganz wichtig: Demut.

Man muss es – als Führungskraft und Weiterbildner – aushalten können, nicht von oben herab die Welt zu erklären, sondern die Menschen eigene Lösungen finden und erproben zu lassen. Und auch: von anderen für verrückt gehalten zu werden. „Manchmal wird einem unterwegs attestiert, man hätte nicht alle Tassen im Schrank: Nehmt es als Kompliment!“, gibt Luinstra den VTT-Reisenden denn auch mit auf den Weg.

„Ihr seid die Veränderung!“

Da ist sie ganz auf Linie mit Anja Zerbin, die sich für ihre Keynote ebenfalls auf der Cap San Diego eingeschifft hat. Die Kommunikations- und Medienwissenschaftlerin hat als Change-Expertin viele Jahre lang Veränderungsprozesse bei der Deutschen Bank begleitet. Sie weiß, was es heißt, es mit einem System zu tun zu haben, das auf eingefahrenen Bahnen kulturell verfestigter Werte und Normen unterwegs ist. „So haben wir das schon immer gemacht“, wird für die Zukunft aber nicht mehr greifen“, sagt Zerbin. Und auch: „Kein System wird sich ändern, wenn es nicht irgendwie irritiert wird.“ Genau darum geht es ihr. Zerbin ist überzeugt: Veränderungen müssen auch aus der Breite kommen. Sie funktionieren auch im Kleinen, in der Gestaltung des *eigenen* Arbeitsumfeldes.

Leicht gesagt, schwer umgesetzt? Nein, findet die Veränderungsexpertin. Denn ihrer Erfahrung nach wird niemand daran gehindert, weniger auf das Dürfen zu

Foto: Sylvia Jumperitz



Silke Luinstra (Hamburger Deern) kam aufs Schiff und lieferte eine berührende Keynote ab.

Foto: Ralf Schmitt/impulsiloten



Quizfrage: Wieviel Meter Höhenunterschied liegen zwischen dem Veranstaltungsort der PTT und der VTT?

Foto: Anja Schmitz auf LinkedIn



Auch auf den Social Media erzielten die VTT viel Resonanz: hier Keynoterin Anja Schmitz.

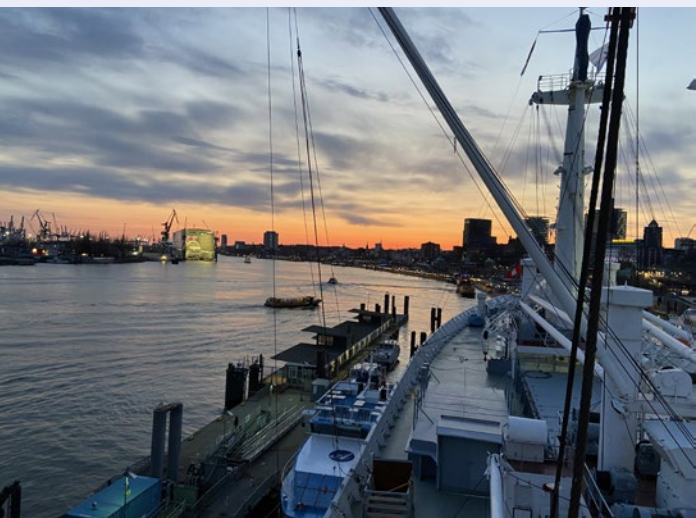


Foto: Nicole Bulmann

Eine Party gab's nicht, dafür am Abend einen traumhaften Blick vom Sonnendeck in den Hamburger Hafen.



Foto: Ralf Schmitt/Impulsploten

Abschiedsposing mit der Head of Organization – Marie Pein (links).



Mehr zum Thema

► Einen ausführlichen **Nachklapp zu den Virtuellen Thementagen (VTT)** gibt es für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen in Form von Videomitschnitten der Workshops und Handouts auf der Plattform talque.

► Die **Petersberger Trainertage**, die analoge Schwester der VTT, finden vom 1. bis 2. April 2022 auf dem Petersberg bei Königswinter statt. Infos unter: www.managerseminare.de/veranstaltungen/petersberger-trainertage.

warten und stattdessen auf das Wollen und Können zu setzen: „Es gibt immer einen Handlungsspielraum.“ Deswegen tritt sie mit einem leidenschaftlichen Appell an: „Verlasst den Trampelpfad! Gewinnt Vertrauen! Lebt weniger Kontrolle! Schafft Neues! Zeigt Haltung!“ – denn: „Ihr seid die Veränderung!“

Die (teil-)digitale Zukunft muss nicht technisch-kalt sein

Bei den VTT-Besuchern rennt sie damit vermutlich offene Türen ein. Wer sich hier unter die Leute mischt, erhält jedenfalls den Eindruck einer Branche, die der Zukunft gegenüber aufgeschlossen ist. Dass es in dieser Branche allerdings auch eine andere Seite gibt, lässt der Redebeitrag von Carsten Schermuly vermuten.

Der Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer der SRH University of Applied Sciences in Berlin spricht über eine aktuelle Studie, mit der er der Frage nachgegangen ist, was ein Teil der Weiterbildungsbranche – die Coachingszene – für die Zukunft, genauer: für das Jahr 2030, erwartet. In der Tat erwarten die befragten Coaches, dass sich bestimmte Entwicklungen, die sich schon heute abzeichnen, in Zukunft weiter verstärken werden. Etwa, dass Coaches in Zukunft Designkompetenzen benötigen, um ihren Kunden passende Angebote aus digitalen und analogen Elementen offerieren zu können. Dass digitale Coachingplattformen den Markt dominieren werden. Dass Coaches immer mehr mit digitalen Assistenzsystemen arbeiten werden. Dass manche Coachingthemen sogar rein digital, durch automatisierte, algorithmenbasierte Programme bearbeitet werden.

Dass Letzteres den Anbietern nicht gefällt, ist naheliegend. Dass sie am glücklichsten darüber sind, dass es in Zukunft auch einen Trend zu analogen, hoch individualisierten und teuren Face-to-Face-Settings geben wird, erstaunt ebenfalls nicht. Dass viele allerdings große Vorbehalte selbst gegen die Einbindung *unterstützender* digitaler Systeme in Coachingprozesse hegen, gibt zu denken. Schermuly fasst denn auch zusammen: „Die Coaches wünschen sich, dass alles so bleibt, wie es ist, und gleichzeitig zeigt sich bei ihnen eine große Ablehnung digitaler Szenarien.“

Bei den VTT hätte der ein oder andere dieser Coaches einen anderen Eindruck der hybriden Zukunft gewinnen können – auch wenn die hier an keiner Stelle rosarot gemalt wird. Doch in den informellen Runden auf der Networking-Plattform wird nicht nur über neue Einsichten, Tools und Methoden diskutiert. Dort ist auch – vom ein oder anderen fast verwundert geäußert – die Rede von Nähe und Verbundenheit. Da sagen manche, dass es ihnen im virtuellen Raum leichter gefallen ist, sich mit anderen zu verbinden, als analog. Dass es da eine gewisse „Niedrigschwelligkeit“ gegeben habe. Summa summarum ist es ein Einblick in eine mögliche (teil-)digitale Zukunft, die nicht so kalt-technisch daherkommen muss, wie manche befürchten, sondern die menschlich sein und wirklich Spaß machen kann.

Sylvia Jumpertz