Krise ist für Business Schools ein „Super-Katalysator“

EXECUTIVE EDUCATION. Die Corona-Krise hat auch die Business Schools vor enorme Herausforderungen gestellt. Mit kostenlosen Webinaren und der Umstellung auf Onlineunterricht gelang es ihnen, ihre Kunden zu halten oder sogar neue dazuzugewinnen. Inzwischen gibt es wieder die ersten Präsenzseminare, aber die reinen Onlineprogramme werden künftig wohl ihren festen Platz im Portfolio haben.

„Wir reden seit Langem über Agilität, jetzt haben wir sie live erlebt und müssen weiter mit der Unsicherheit leben“, beschreibt Claudia Peus, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München (TUM) die Situation. Business Schools wurden durch die Corona-Krise vor völlig neue Herausforderungen gestellt.

Das gilt vor allem im Bereich „Executive Education“ – also die offenen oder firmeninternen Seminare, die viele Universitäten neben den klassischen MBA-Ausbildungen auch noch anbieten. Dabei gelang es den meisten Hochschulen zwar, die Angebote relativ schnell auf Onlineunterricht umzustellen, aber es gab natürlich auch Stornierungen, vor allem bei den firmeninternen Programmen.

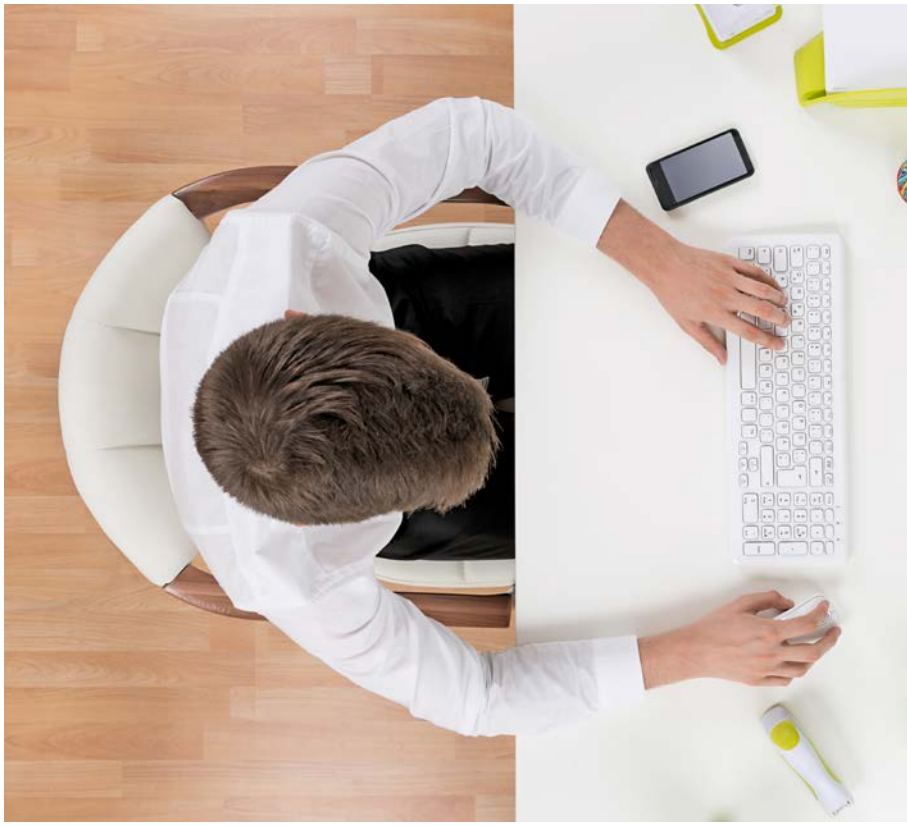
Ein Drittel wurde auf „online“ umgestellt

„Was das Gesamtvolumen der offenen und firmeninternen Programme angeht, wurde rund ein Drittel auf online umgestellt, etwa 60 Prozent wurden verschoben und ein kleiner Teil gestrichen“, erklärt Professor Harald Hungenberg, Dean of Executive Education an der ESMT in Berlin. Die 2002 von 25 Unternehmen und Verbänden gegründete Business School ist der größte deutsche Anbieter von Executive Education. Bei den Unternehmen erlebe man verschiedene Reaktionen: Manche sagen, sie müssten sparen und ihre Weiterbildung effizienter durchführen und steigen daher auf Blended-Learning-Programme um. Dann werden bestimmte inhaltliche Teile online vermittelt, aber für den persönlichen Austausch gibt es weiter Präsenzphasen. Andere verschieben ihre Weiterbildungsangebote ins nächste Frühjahr, sei es aus Sicherheitsgründen oder weil sie ihre Führungskräfte im Herbst dringend im Unternehmen brauchen.

Dank ihrer eigenen Lernplattform „Insendi“ war die ESMT eigentlich gut gerüstet für die Umstellung auf Onlinekurse. Sie wurde jedoch nur beschränkt für Executive-Education-Programme eingesetzt. „Die Plattform wird vor allem für asynchrone Angebote genutzt“, erklärt Hungenberg. Beim synchronen (Live-) Unterricht nützten zwei Drittel der Kunden Zoom, aber auch zusätzlich noch andere Formate.

„Business Schools müssen sehr flexibel sein“

Manche Kunden hätten auch ihre eigene Plattform. „Als Business School müssen wir da sehr flexibel sein“, so Hungenberg. Als Zusatzangebot bot die ESMT ihren



Kunden eine Serie von zehn Onlinesessions mit Vortrag und Frage- und Diskussionsmöglichkeiten zum Thema „Leading through the Crisis“ mit ESMT-Professoren und Coachs an. Sie umfassen zwei Aspekte: das Geschäft aufrechtzuerhalten und sich für die Zukunft vorzubereiten. Wer alle zehn Module durchläuft und einen Onlinetest erfolgreich absolviert, erhält das Zertifikat: „Leading through the Crisis“. Die Onlinesessions wurden zunächst nur den Unternehmenspartnern und ehemaligen Teilnehmern der Programme angeboten, inzwischen stehen sie auch auf der Website.

Auch bei der TUM School of Management, der Business School der Technischen Universität München (TUM), mussten die Programme quasi über Nacht auf online umgestellt und die technische Infrastruktur aufgerüstet werden. Gerade für die Teilnehmer am Executive MBA habe man daraufhin die Kommunikation intensiviert und „Care-Pakete“ mit virtueller Weinprobe und virtuellen Kaminabenden geschnürt. „Die Teilnehmer haben es sehr geschätzt, dass wir uns Gedanken gemacht haben“, so TUM-Professorin Peus. Für Teilnehmer, die keinen ruhigen Raum in ihrem Homeoffice hatten, wurde sogar ein spezielles Raumnutzungskonzept erarbeitet, damit sie TUM-Räume nutzen und an digitalen Unterrichtsformaten teilnehmen konnten. Für Firmenkunden und Teilnehmer an den Zertifikatsprogrammen gab es ein zusätzliches „Wissenspaket“ mit wissenschaftlich fundierten Handlungsempfehlungen für die Arbeit in virtuellen Teams. Anbieter von Weiterbildung seien künftig noch stärker gefordert, sehr schnell kundenorientierte Produkte zu kreieren, so Peus. Im Trend lägen dabei kurze und fächerübergreifende Themen und neue Formate. Bei den Reaktionen der Unternehmen sehe man eine Mischung. „Manche setzen alles auf null“, so die TUM-Professorin. Andererseits habe man viele Anfragen zu digital Leadership und virtueller Führung.

Virtuelle Kaminabende funktionieren gut

Wie alle Anbieter muss sich auch die TUM School of Management den jeweils geltenden Corona-Bestimmungen anpassen. „Nachdem wir unsere Programme erst radikal virtualisiert haben, bieten wir nun für Gruppen bis zu 30 Personen hybride Lehr- und Lernformate an, die sowohl eine virtuelle als auch eine Teilnahme im Klassenzimmer ermöglichen“, erklärt Peus, die auch Senior Vice President for Talent Management and Diversity der TUM ist. Langfristig werde es auch auf der Top-Ebene eine Mischung von Präsenz- und Onlineelementen geben. „Die Erfahrungen werden dem Onlineunterricht sicher einen deutlichen Schub nach vorn bringen“, glaubt die TUM-Professorin. Schließlich habe jeder durch die Corona-Krise gezwungenermaßen Erfahrungen mit der Online-Kommunikation gemacht. „Wir wissen jetzt besser, was online gut funktioniert und das ist mehr, als man bisher dachte“, so die Psychologin. Das betreffe auch das Networking. Bei den virtuellen Kaminabenden sei es sogar einfacher gewesen, hochkarätige Sprecher zu gewinnen. Sehr gut angekommen sei auch die Serie „TUM ex Summer Sundays“, bei der hochkarätige Referenten wie ein Ex-General und Kommandeur in Afghanistan über „Leadership in der Krise“ erzählten.

Neu angeboten wird das Zertifikatsprogramm „BIM Professional“. BIM steht für Building Information Modeling, eine innovative Methode zum Planen, Bauen und Bewirtschaften von Bauwerken, die auf einem digitalen semantischen 3D-Modell basiert. Das Programm besteht aus drei mehrtägigen Modulen und richtet sich an Ingenieure, Architekten, Führungskräfte und Projektleiter. Es wurde in Zusammenarbeit mit dem Leonhard Obermeyer Center der Technischen Universität München entwickelt und wird in Zusammenarbeit mit Hochtief Vicon, einem der führenden deutschen Unternehmen für digitales Planen und Bauen, der Ruhr-Universität Bochum sowie der Bayerischen Architektenkammer veranstaltet.

„Digital Twins für Städte“ heißt ein weiteres neues Zertifikatsprogramm, bei dem sich interdisziplinäre Lösungen zu einem virtuellen Stadtmodell – dem digitalen Zwilling – vereinen, der als Basis für Entscheidungen in Hinblick auf Nachhaltigkeit, Sicherheit und Lebensqualität in der bebauten Umwelt dient. „Gerade Programme an der Schnittstelle zur Technologie werden immer gefragter“, beobachtet Professorin Peus. Dazu gehöre zum Beispiel die Kombination von Management mit Bioengineering und Biotechnologie, additiver Fertigung und natürlich auch mit Data Science. „Die wichtigsten Themen werden von der Technologie und den Naturwissenschaften getrieben und hier gibt es auch die größten Innovationen“, so die Professorin. Anbieter, die es schaffen, nicht nur Managementthemen, sondern auch das Technologiethema glaubhaft zu transportieren, würden daher in Zukunft gut fahren.

Individueller Entwicklungspfad für Teilnehmer erarbeitet

ESMT-Professor Hungenberg sieht einen Trend bei der zunehmenden Individualisierung des Lernens, bei dem man sich die Lernhistorie und die Arbeitsplatzanforderungen des Teilnehmers anschaut und überlegt, wie er sich am besten weiterentwickeln kann. „Das ist ein zusätzlicher Mehrwert, den wir als Business School bieten“, so Hungenberg. „Wir setzen uns mit dem Teilnehmer hin und →

→ erarbeiten gemeinsam einen individuellen Entwicklungspfad.“ Vor allem im Mittelstand sei das ein gefragtes Angebot. Wichtiger werde auch der Impact, also die Wirksamkeit von Weiterbildung. „Wir müssen künftig sehr gut argumentieren, warum sich unser Angebot in einer besseren Leistung niederschlägt“, so der Professor. Hier arbeite die ESMT an neuen Konzepten, um Wirksamkeit besser beurteilen zu können. Näheres dazu will er aber noch nicht verraten.

Für eine Prognose zur weiteren Entwicklung sei es noch zu früh. „Durch die erzwungene Erfahrung wurde die Tendenz zum Onlinelernen auf jeden Fall beschleunigt“, glaubt der ESMT-Professor. Vor allem die intelligente Kombination von Online- und Präsenzphasen werde dabei zunehmen. Präsenzkurse gebe es bereits seit Anfang Juni wieder, allerdings bei beschränkter Raumkapazität, und nicht in allen Unternehmen sei das erlaubt. Zudem biete man hybride Veranstaltungen an. Da sei er sich nicht sicher, ob das nur ein Übergangsphänomen ist oder das dauerhaft bleibe. Langfristig gebe es aber keine Alternative für das Miteinander vor Ort.

„Gezwungen durch die Corona-Krise wissen wir jetzt besser, was online gut funktioniert, und das ist mehr, als man bisher dachte.“ Claudia Peus (TUM)

Bei neuen Angeboten konzentriert sich die ESMT auf ihre drei Kompetenzfelder: Innovation, Analytics und Führung. Zum Thema Innovation gibt es das neue Programm „Innovation Spirit“ im Blended-Learning-Format, bei dem die Teilnehmer sechs Wochen online, unterstützt durch Impulse und den Austausch mit den anderen Teilnehmern, an ihrem eigenen Thema arbeiten und dann zwei Tage einen Präsenzkurs besuchen. Auch die Kurse zu Analytics sind stark gefragt. Dabei gehe es vor allem um den Umgang mit Informationen, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Nachgefragt sind auch alle Arten von Leadership-Angeboten.

Neu ist der dreitägige Präsenzkurs „Leader as a Coach“, bei dem sehr interaktiv am Führungsstil gearbeitet wird. Ebenfalls neu ist ein C-Level-Programm für Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen mit zwei zweieinhalbtägigen Präsenzmodulen.

Auch bei der WHU – Otto Beisheim School of Management führte die Corona-Krise zu einem deutlichen Onlineschub. Als erste der führenden Business Schools in Deutschland bot die WHU Onlineformate mit Workshop-Charakter in der Managementweiterbildung an. Gestartet sei man mit mehreren kleinen, synchronen Formaten mit zweimal vier Stunden oder dreimal vier Stunden über zwei bis drei Wochen, erklärt Rebecca Winkelmann, Geschäftsführerin für Executive Education bei der WHU. „Wir wollten damit erst einmal Erfahrung sammeln.“

In der nächsten Stufe ist eine Erweiterung auf fünf bis sechs Wochen vorgesehen. Die Workshops und Onlineeinheiten sind so konzipiert, dass Interessierte diese nahtlos in ihren persönlichen Arbeitsalltag integrieren können. Sie finden an mehreren Tagen statt, sodass Teilnehmer das Gelernte parallel in der Praxis anwenden und evaluieren können. Neben der Wissensvermittlung gibt es auch einen persönlichen Austausch zwischen den Teilnehmern. Weitere Onlineprogramme zu verschiedenen Managementthemen sind in Planung und werden auch langfristig einen festen Bestandteil im Portfolio ausmachen. Angeboten wurden bisher Workshops zu Themen wie Verhandlungsführung, Design Thinking und Coaching.

Im Oktober startet das siebentägige Design-Thinking-Programm „Unlock hidden potential within your company and establish long-term success“. Zudem gibt es ein kostenloses Schnupper-Onlineseminar „Wie man Unsicherheiten steuern kann. Mit Design Thinking neue Geschäftsmodelle entwickeln“. Thematisch habe sich bei der Nachfrage nicht viel geändert. Gefragt seien Themen wie Leadership, Strategie, Innovation und Digitalisierung. Weitere Leadership-Angebote in digitaler Variante sind ebenso geplant wie Angebote zum Führen von virtuellen Teams.

Foto: TUM

Claudia Peus. Sie ist Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München.

Auch künftig werde es rein digitale Programme geben. „Die Akzeptanz ist jetzt da und es gibt einen Markt dafür“, erklärt die Leiterin der Executive-Education-Programme.

Aber auch Präsenzkurse mit einem entsprechenden Hygienekonzept gibt es wieder. „Wir haben die Rückmeldung bekommen, dass die Leute ein großes Bedürfnis nach einem persönlichen Treffen haben“, so Winkelmann. „Das ist einfach eine andere Lernerfahrung.“ Je höher die Führungsebene, desto wichtiger sei das persönliche Networking. „Das, was in der Pause passiert, lässt sich online nicht so gut abbilden“, sagt Winkelmann. Das bestätigt auch Bettina Hartmann. „Je höher die Hierarchieebene ist, desto mehr wird Präsenz gewünscht“, so die Vizedirektorin der Open-Enrolment-Programme an der Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen. „Bei unserem dreitägigen Board Retreat kommen die Teilnehmer nur, wenn es in Präsenzform angeboten wird.“

Bei den offenen Programmen habe man unterschiedlich reagiert. Bei etwa einem Fünftel der Präsenzprogramme habe man zunächst 1:1 auf online umgestellt. „Das war nicht optimal, hat aber funktioniert“, so Hartmann. Teils habe man damit sogar Teilnehmer dazugewonnen. Andere Programme habe man in Module aufgeteilt. „Was man gut virtuell machen kann, haben wir durchgeführt“, so Hartmann. „Wo es ums Üben und den Austausch ging, haben wir das auf später verschoben.“

Schon früh hat die Schweizer Hochschule auch ein umfangreiches Angebot an We-

binaren zu Corona-Themen aufgelegt. „Unsere Intention war es zunächst, vor allem die Unternehmen in unserer Region zu unterstützen und als Hochschule Verantwortung zu übernehmen“, sagt Hartmann. „Dafür haben wir sehr viel positive Resonanz bekommen.“ Die Teilnehmerzahl habe zwischen 50 bis 3000 gelegen. Am meisten Teilnehmer hatte das erste Webinar zu den juristischen Implikationen der Corona-Krise.

„Corona wirkt wie ein Super-Katalysator“

Seit Anfang Juni gibt es wieder Präsenzveranstaltungen unter Einhaltung der Schutzmaßnahmen auf dem Executive Campus in St. Gallen. „Unsere Raumkapazitäten waren schon immer großzügig“, sagt Hartmann. Daher könne man die Programme problemlos durchführen. Bei neuen Programmen werde vermehrt auf hybride Lernformen gesetzt. Zudem gebe es auch einige Onlinekurzseminare, die fest im Portfolio verankert sind wie etwas den Kurs „Strategisch führen in Zeiten hoher Unsicherheit.“ Neu ist das reine Onlineprogramm „Digital Readiness for Senior Business Leaders“, das erstmals im November startet und neben dem selbstständigen Onlinelernen auch fünf Abende im synchronen Onlineformat umfasst.

Zu den neuen deutschsprachigen Angeboten gehört das fünfwöchige Onlineprogramm „Global Value Chains neu denken und transformieren“. Aufs nächste Jahr verschoben wurde dagegen das neue dreitägige Programm Foresense für Topmanager. Thema sei die Auseinandersetzung damit, in welcher Welt Manager künftig agieren müssen und wie sie den Herausforderungen begegnen können. „Das Programm richtet sich auch an internationale Teilnehmer und hier spielt das Netzwerken eine zentrale Rolle“, erklärt Hartmann.

Die Nachfrage sei ähnlich wie im Vorjahr hoch. Gefragt seien insbesondere Programme zu den neuen Herausforderungen durch die Corona-Krise, aber auch Angebote zur Neuorientierung für Manager.

„Die Zukunft wird sehr viel digitaler sein“, ist die Vizedirektorin für offene Programme überzeugt. Man habe bereits Anfang des Jahres überlegt, wie man die Programme digitaler gestalten könne. Dabei habe man festgestellt, dass die fehlende Bereitschaft der Professoren und Referenten das größte Hindernis sei. Inzwischen hätten alle gelernt, die zahlreichen Optionen des Onlineunterrichts zu nutzen, um effektive Lernerfahrungen zu ermöglichen. Künftig wolle man daher den größtmöglichen Nutzen aus Präsenzformaten ziehen: Inhalte werden vor dem Kurs online vermittelt, vor Ort wird geübt und Feedback praktiziert. Hartmann: „Corona ist ein Super-Katalysator.“

Bärbel Schwertfeger