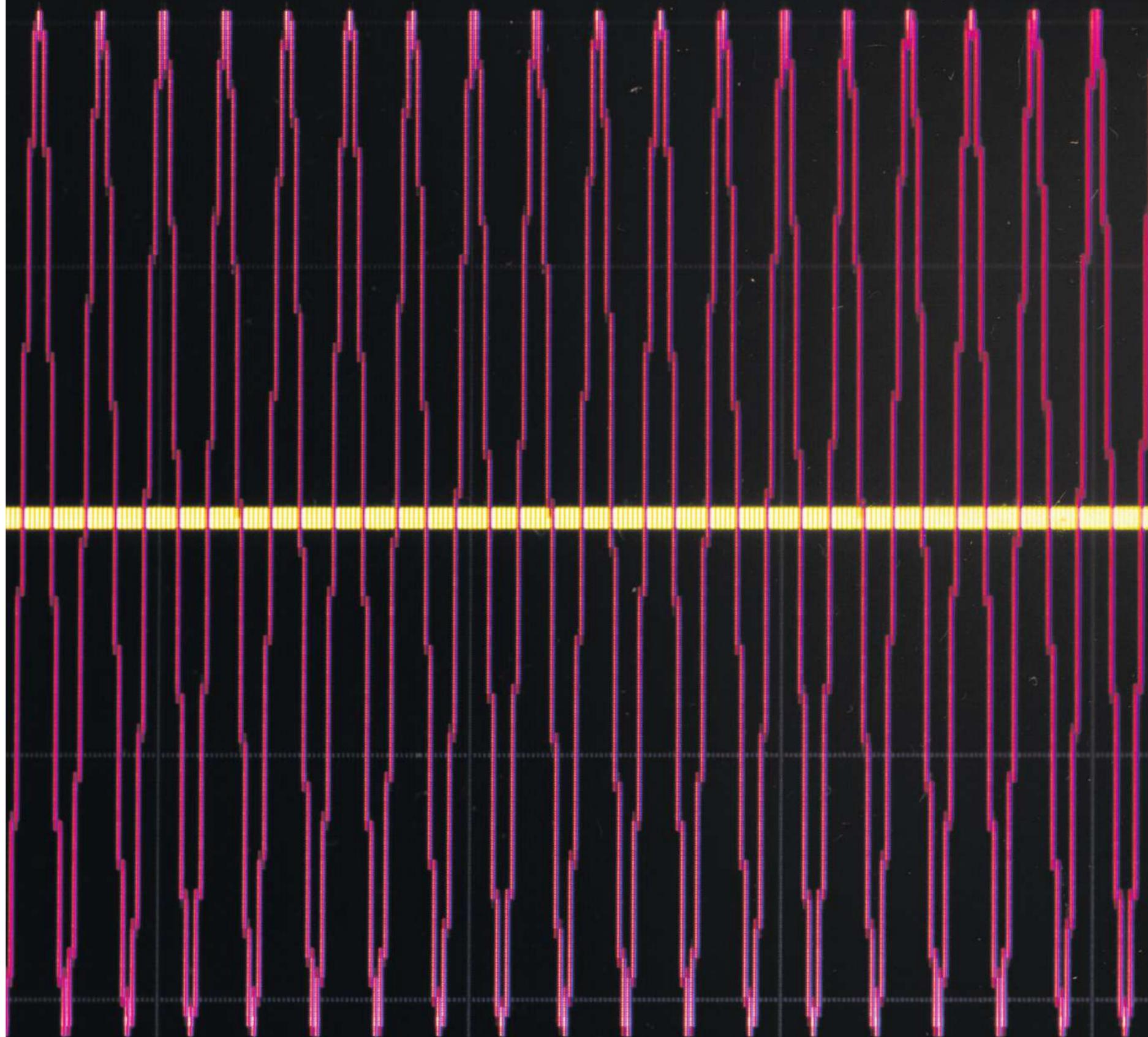


Neue Zürcher Zeitung
BILDUNG



Weiterbildung
Sind Sie fit für die Welt von morgen?

Bleiben Sie neugierig!

Robin Schwarzenbach · Haben Sie sich auch gefragt, was auf dem Titelblatt dieses Sonderbunds wohl zu sehen ist? Es handelt sich um die Sinuskurve eines elektrischen Signals, fotografiert am Bildschirm eines Oszilloskops in einem Labor der ETH Zürich. Studierende eines Weiterbildungsstudiengangs sollen an einem solchen Gerät ein Gefühl dafür bekommen, wie Elektrotechnik funktioniert. Wie man die Frequenz einer solchen Kurve ablesen kann. Der Versicherungsmanager Max Jelinek, ein Teilnehmer dieses Kurses, sagt: «Ich will nachvollziehen können, wie Ingenieure, IT-Experten oder Supply-Chain-Manager denken.» Um sich bei internen Besprechungen und gegenüber Kunden in deren Lage versetzen zu können – auch wenn er nicht jedes Detail begreifen wird, nicht begreifen kann, auch nach diesem Studiengang nicht.

Allein, ein Grundverständnis entwickeln für Themen, die über die eigenen Kernkompetenzen hinausgehen: Sollten Beschäftigte das nicht ohnehin tun? Auf Seite 6 erfahren Sie mehr.

Weiterbildung verspricht Horizont-erweiterung. Viele Anbieter werben mit

Praxisnähe, sie wollen Erfahrungen bieten, die relevant sind für die Arbeit der Teilnehmer. Doch mit den Erfahrungen, die Georg Singewald und Alexandre Mounier im Silicon Valley machen, dürfte selbst der beste Nachdiplomstudiengang der Welt kaum mithalten können, erst recht nicht im Jahr zwei der Corona-Pandemie. Wie reagierte Amerika auf das Virus? Marie-Astrid Langer, unsere Korrespondentin in San Francisco, hat die beiden Manager aus der Schweiz getroffen (Seite 5).

Corona hat Teile der Schweizer Weiterbildungsbranche in eine Krise gestürzt. Ohne Präsenzunterricht ging vielerorts gar nichts mehr (Seite 4). Das Geschäft dürfte sich erholen, doch die Anbieter stehen nun vor einer neuen Herausforderung: (Weiter-)Bildung am Bildschirm bedeutet viel mehr als eine gelungene Präsentation am Computer. Es geht um vernetztes Denken, um Ausprobieren, darum, Projekte gemeinsam zu realisieren – ein Konzept, das die Sekundarstufe Elsau-Schlatt schon länger praktiziert. Mein Kollege Nils Pfändler hat die Dorfschule besucht. Auch dort zeigt sich: Digitalisierung ist nicht nur Technik, sondern vor allem Neugierde (Seite 10).

Inhalt

WEITERBILDUNG NACH CORONA

Die Pandemie ist eine einmalige Chance
Seite 4

TRAUMZIEL SILICON VALLEY

Zwei Manager aus der Schweiz erzählen
Seite 5

EXECUTIVE MBA

Wie sich Führungskräfte auf die Welt von morgen vorbereiten
Seite 6, 7

BUSINESS-MASTER AM SMARTPHONE

Ein US-Anbieter will den Markt umpflügen – auch in der Schweiz
Seite 7

JÖRG KRISLER

Der Coach, der sich am Bildschirm neu erfinden musste
Seite 8

VIKTOR RÖTHLIN

Der Europameister gibt Laufkurse online – ein Testbericht
Seite 8

MARINA AEBLI

Die Elektroinstallateurin weiss: Es geht auch ohne (Berufs-)Matur
Seite 9

PERSONALITY-ENHANCEMENT

Graber wird zum Meditieren geschickt – ein Albtraum!
Seite 9

DIGITALISIERTER UNTERRICHT

Die Dorfschule zeigt der Stadt, wie's geht
Seite 10

SOFIA DE MEYER

Die Fruchtsaatherstellerin sagt: «Wir müssen an morgen denken»
Seite 11

WEITERBILDUNG IST ANTIBILDUNG

Oder etwa doch nicht? Bekenntnisse eines Dozenten
Seite 13

IMPRESSUM: **Chefredaktion:** Eric Gujer. **Verantwortlich für diese Beilage:** Robin Schwarzenbach.
Redaktion und Verlag: Neue Zürcher Zeitung, Postfach, 8021 Zürich.

ANZEIGE

Das neue Law & Management Programm der Universität St.Gallen bietet maximale Flexibilität

Mit einer Weiterbildung in Law & Management an der renommierten Universität St.Gallen profitierten Absolventinnen und Absolventen schon immer von aktuellen, relevanten Informationen aus erster Hand und dem hohen Praxisbezug. Nach einer umfassenden Neustrukturierung des Angebots kommt jetzt ein ganz neuer Grad an Individualisierung und damit ein weiterer entscheidender Vorteil hinzu.

Weiterbildung nach persönlichen Bedürfnissen

Das neu strukturierte Angebot kann jetzt passgenau auf die aktuelle Lebenssituation und die persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten werden und bietet damit maximale Flexibilität – sowohl zeitlich, inhaltlich als auch im Abschluss. Das bedeutet, Studierende können jederzeit einsteigen, ihre Weiterbildung kontinuierlich erweitern, auch mal unterbrechen, sich einem neuen Thema widmen und etwas anderes ausprobieren. Darüber hinaus können die absolvierten Module ganz bequem bis zum Executive Master Law & Management (EM LM-HSG) ausgebaut werden – ein echtes Novum.

Die neue Programmstruktur im Detail

Die zeitlich und thematisch individuell gestaltbaren Weiterbildungsprogramme in Law & Management an der Universität St.Gallen können als Einzelmodul, mit einem CAS (Certificate of Advanced Studies), einem DAS (Diploma of Advanced Studies) und mit einem Executive Master (EM LM-HSG) abgeschlossen werden. Die Programme werden berufsbegleitend in mehreren Modulen durchgeführt.

Infoanlässe für Interessierte

Datum	Uhrzeit
24.06.2021	11:30–12:30 Uhr
07.07.2021	17:00–18:00 Uhr

Erfahren Sie
mehr auf
passt-beides.ch

Lebenslanges Lernen sichert berufliche Zukunftschancen

Wer dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben und seine Arbeitsmarktfähigkeit nachhaltig sichern will, muss sich heute laufend weiterbilden. Lebenslanges Lernen bedeutet, ständig neugierig, offen und interessiert zu bleiben, und sich gut vorbereitet den sich immer wieder ändernden Herausforderungen zu stellen. Mit dem Weiterbildungsprogramm von Law & Management an der Executive School der Universität St.Gallen können sich Interessierte auf aktuelle und kommende Entwicklungen im Berufsleben vorbereiten, indem sie ihre Kenntnisse und Kompetenzen kontinuierlich, systematisch und zielgerichtet erweitern. Davon profitieren nicht nur die Studierenden, sondern insbesondere auch ihre Unternehmen.

Nadia Stauffacher
Holzstrasse 15, CH-9010 St.Gallen
+41 71 224 75 18, nadia.stauffacher@unisg.ch
lam.unisg.ch / passt-beides.ch

Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)
 **Universität St.Gallen**

«Unser Ziel ist es, Ihre berufliche Entwicklung langfristig zu unterstützen. Für die laufend wechselnden Anforderungen im Berufsleben bieten wir Ihnen eine flexible Lösung, die sich dank der konsequent modularen Bauweise zeitlich und inhaltlich individuell nach Ihren Bedürfnissen anpasst. Sie bestimmen die Themen und das Tempo, wir liefern den Inhalt. Und alles lässt sich erst noch an unseren Executive Master anrechnen.»

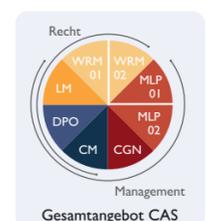
Prof. Dr. Bruno Mascello
Direktor Law & Management
Universität St.Gallen



Certificate of Advanced Studies (CAS-HSG)

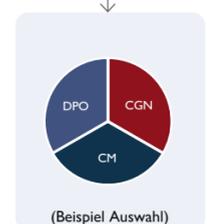
à mindestens 3 Wochen

- WRM-HSG Wirtschaftsrecht für Manager
- MLP-HSG Management for the Legal Profession
- CGN-HSG Certified Global Negotiator
- CM-HSG Compliance Management
- DPO-HSG Data Protection Officer
- LM-HSG Law & Management



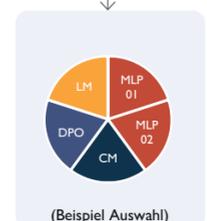
Diploma of Advanced Studies (DAS-HSG)

Auswahl von 3 CAS



Executive Master (EM LM-HSG)

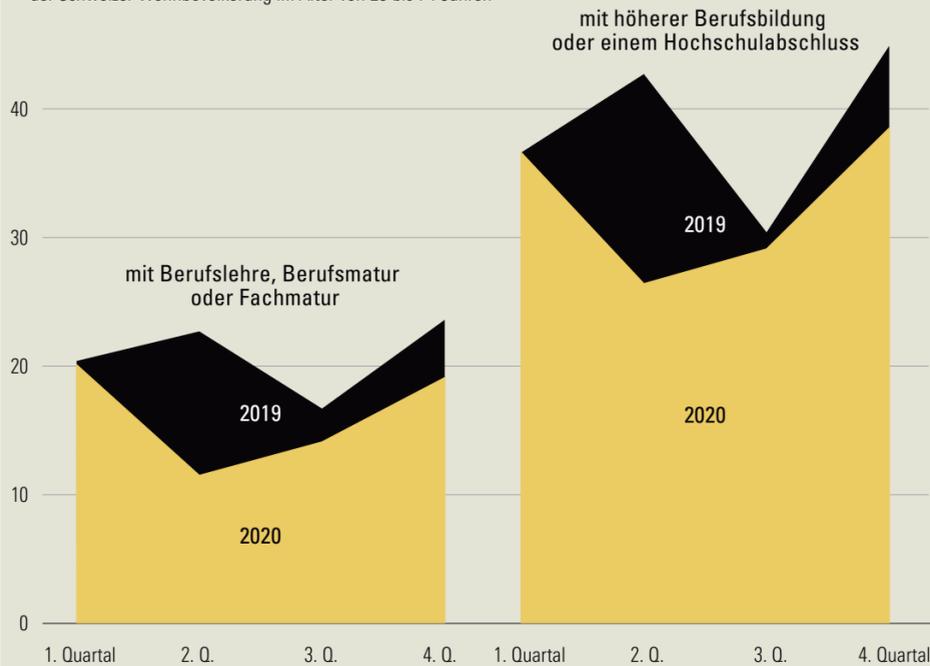
Auswahl von 4 CAS plus Mastermodul (inkl. Masterarbeit, Voraussetzung: akademischer Erstabschluss)



Die Corona-Krise war für die Weiterbildung ein Schock – sie könnte aber auch eine Chance sein

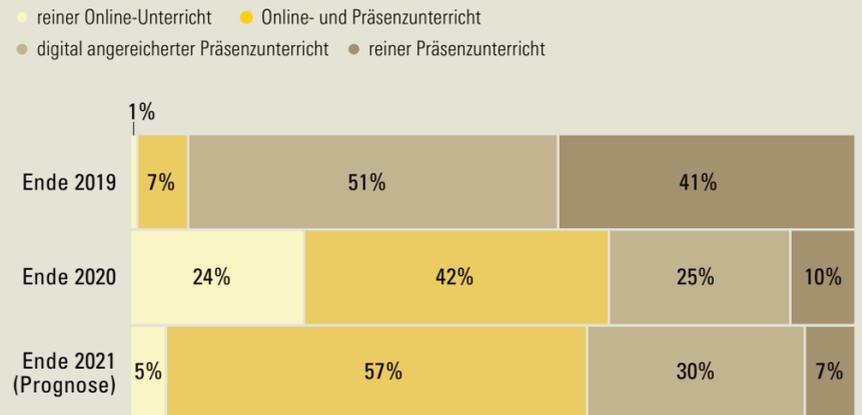
Nach dem Einbruch im ersten Lockdown 2020 zeigt der Trend wieder nach oben

Wie viele Personen eine Weiterbildung gemacht haben, in Prozent der Schweizer Wohnbevölkerung im Alter von 25 bis 74 Jahren



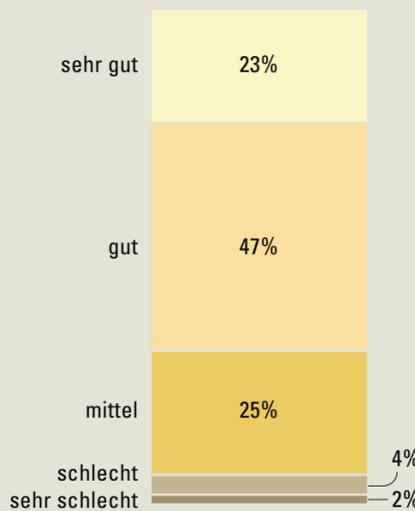
Corona stellt den Unterricht auf den Kopf

Wie Weiterbildungsanbieter nach eigenen Angaben unterrichten, gerundet



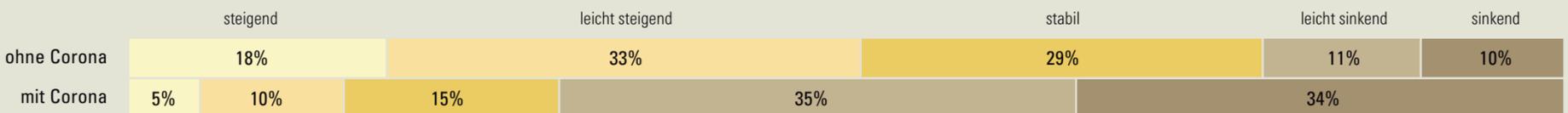
Digitalisierte Studiengänge kommen an

Wie Weiterbildungsteilnehmer das neue Angebot im Sommer 2020 angenommen haben, gerundet



Düstere Prognosen der Kursanbieter

Einschätzung der Nachfrage 2020, ohne Pandemie und tatsächliche Prognose, gerundet



QUELLEN: BUNDESAMT FÜR STATISTIK, SCHWEIZERISCHER VERBAND FÜR WEITERBILDUNG

Seid flexibel, werdet digital!

Die Corona-Pandemie hat Teile der Weiterbildungssparte in eine Krise gestürzt – doch die Aussichten sind besser als von vielen Anbietern zunächst befürchtet

JOANA KELÉN (GRAFIK, ILLUSTRATION),
ROBIN SCHWARZENBACH (TEXT)

Das Corona-Jahr 2020 hat viele Weiterbildungsanbieter hart getroffen. Bernhard Grämiger, Direktor des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung (SVEB), spricht gar von einer Katastrophe, und die Fakten scheinen ihm recht zu geben: Im zweiten Quartal ging die Zahl der Teilnehmer mit einer höheren Berufsbildung oder einem Hochschulabschluss um fast 40 Prozent zurück. Eine Stufe tiefer ist der Einbruch noch dramatischer. Die Gruppe der Studierenden mit einer Berufslehre, mit Berufs- oder Fachmatur halbierte sich, wie Daten des Bundesamtes für Statistik zeigen. Nach den üblichen saisonalen Schwankungen in den Sommermonaten ging der Trend gegen Jahresende zwar wieder nach oben, doch die Folgen der Pandemie belasten das Geschäft weiter. Präsenz-

unterricht war von Ende Oktober bis Mitte April 2021 erneut verboten. Seit Ende Mai dürfen Weiterbildungsanbieter ihre Räume vor Ort wieder ganz besetzen, sofern sie ein kantonales bewilligtes Testkonzept vorweisen können.

Nur: Werden Präsenzkurse überhaupt noch gefragt sein?

Das Coronavirus hat die Sparte auch hier kräftig durchgeschüttelt. Dozent, Teilnehmer, Seminarraum: Vor der Pandemie war dieser Grundsatz quasi in Stein gemeisselt. Bei über 90 Prozent der Fortbildungen dürfte der Laptop der Kursleiter höchstens bei Präsentationen zum Einsatz gekommen sein, wenn überhaupt. Nun gehen Anbieter laut einer SVEB-Umfrage davon aus, dass Ende 2021 knapp zwei Drittel der Studiengänge Online- und Präsenzunterricht verbinden oder weiterhin komplett auf Online-Formate setzen werden. Es dürfte ihnen nichts anderes übrig blei-

ben: Kunden, die monatelang im Home-Office gearbeitet haben, wollen künftig auch in der Weiterbildung flexibel sein. Flexibilität und Agilität gehören zum Kernkonzept einer modernen Führungskultur, die in etlichen Kursen seit Jahren gepredigt wird – diesem Leitsatz müssen Hochschulen, höhere Fachschulen und private Einrichtungen nun selber Taten folgen lassen.

Die Voraussetzungen dazu sind günstig. Die Bereitschaft und damit die Zahlungsbereitschaft für Online-Formate ist besser, als die Branche im Katastrophenjahr 2020 wahrhaben wollte. Die pessimistischen Prognosen fürs vergangene Jahr stehen in einem auffällenden Gegensatz zu den guten Werten, die digitalisierte Studiengänge bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern erzielten. Bis zum vergangenen Sommer waren fast 70 Prozent der Befragten zufrieden oder sehr zufrieden mit der Umstellung auf

Online-Fernunterricht. «Viele Anbieter haben die Akzeptanz und das Potenzial von Zoom-Veranstaltungen unterschätzt», sagt Grämiger. Die Pandemie habe zudem gezeigt, dass fixe Halbjahresplanungen, die sich ihrerseits an einer fixen Mindestanzahl an Anmeldungen pro Kurs orientierten, nicht mehr zeitgemäss seien. Auch hier seien Weiterbildungsanbieter gefordert, agil zu sein. Man müsse auf die Bedürfnisse der Teilnehmer eingehen und allenfalls auch individuelle Angebote schaffen, sagt Grämiger, auch kurzfristig.

Von der Krise recht unbeeindruckt indes zeigt sich der Markt für Studiengänge, die mehrere Monate dauern und mit strategischen Überlegungen und hohen Kosten verbunden sind: MBA, Executive MBA, Master und Certificate of Advanced Studies (MAS, CAS) stehen nach wie vor hoch im Kurs – zumal deren Inhalte am Bildschirm ein-

facher zu vermitteln sein dürften als Handgriffe aus praktisch-kreativen Bereichen. Und: Dozenten, die kraft ihrer Persönlichkeit und ihrer Lust am Unterrichten vor der Pandemie bereits geblüht haben, dürften nach Corona auch jene überzeugen, die die ihren Ausführungen lieber zu Hause oder im Büro am Bildschirm folgen wollen.

Doch mit einem Zoom-Kurs allein ist es nicht getan, die Weiterbildungsanbieter befinden sich in einer ähnlichen Lage wie die Schulen. Sie müssen das wahre Potenzial digitalisierter Bildung erst noch erschliessen: Vernetztes Denken in einer vernetzten Welt, recherchieren, sich überhaupt zurechtfinden in den unendlichen Weiten des World Wide Web – was Gymnasiasten beschäftigt, sollten Manager erst recht beherrschen. Und mit ihnen die Einrichtungen, die Führungskräfte laut eigener Einschätzung zu Top-Managern machen.

MARIE-ASTRID LANGER, SAN FRANCISCO

Seine Zeit in Kalifornien hatte sich Georg Singewald anders vorgestellt. Als der 40-Jährige im Januar 2020 im Silicon Valley ankam, hatte er sich darauf eingestellt, rund die Hälfte seiner Zeit auf Reisen zu verbringen – weltweit. Das war Teil seines Aufgabenprofils als Leiter globales Qualitätsmanagement der Pharmaproduktion bei Roche. Und daran sollte sich auch mit dem «Long-Term-Assignment» nichts ändern, also einem Auslandsaufenthalt von drei bis fünf Jahren, den er bei der Roche-Tochter Genentech begann. Den Rest seiner Arbeitszeit sollte Singewald auf dem riesigen Genentech-Campus in South San Francisco verbringen.

Doch wenige Wochen nach seiner Ankunft ging in der Region und in grossen Teilen der Vereinigten Staaten fast gar nichts mehr: Corona-Pandemie, Lockdown. Und auch ein Jahr später kehrt Nordkalifornien nur schrittweise zur Normalität zurück. «Beruflich bin ich seit meiner Ankunft noch kein einziges Mal gereist; auch auf dem Genentech-Campus war ich seit dem Lockdown nur vier, fünf Mal», erzählt Singewald, als er in Turnschuhen und mit Dreitagebart in einem Café in San Mateo sitzt, einer Vorstadt von San Francisco. Aber auch wenn seine Zeit an der Westküste bis anhin anders verlaufe als erwartet, sei er zufrieden mit dem Entscheid, mit seiner Familie mehrere Jahre in den USA zu verbringen.

Schweizer bleiben eher daheim

Für den Job ins Ausland – das ist für viele Angestellte ein Traum. In einer Umfrage der Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group (BCG) unter 209 000 Beschäftigten in 190 Ländern gab jeder Zweite an, bereits im Ausland zu arbeiten oder dazu bereit zu sein. Doch die Begeisterung ist rückläufig – und das nicht erst seit der Corona-Pandemie. Als BCG die Studie 2014 zum ersten Mal durchführte, waren noch zwei Drittel der Befragten zu einem Umzug ins Ausland bereit; 2018 waren es 57 Prozent.

Auch in der Schweiz sind immer weniger Mitarbeiter bereit, ins Ausland zu gehen: Nur noch 44 Prozent der Angestellten würden diesen Schritt tun, deutlich weniger als 2018 (60 Prozent). Die Autoren der Untersuchung erklären das mit der zunehmenden «virtuellen Mobilität», also der Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten.

Georg Singewald hingegen war begeistert, als Roche ihm 2018 anbot, für einige Zeit ins Silicon Valley umzusiedeln. Der Österreicher hatte zu diesem Zeitpunkt schon mehrere Auslandsauf-



Georg Singewald
Leiter Qualitätsmanagement Roche

Alexandre Mounier
Berater bei Boston Consulting Group

enthalt hinter sich: 2008 zog der promovierte Pharmazeut aus seiner Heimat Innsbruck nach Basel für ein Trainee-programm bei Roche. Für einen anderen Arbeitgeber lebte der Tiroler später zuerst im Tessin und dann rund zwei Jahre in Singapur, immer mit seiner Frau und den beiden Kindern, bevor er zu Roche nach Basel zurückkehrte.

Dass die Familie den Aufenthalt in Kalifornien unterstütze, sei ganz wichtig, sagt Singewald. «Aber wenn man einmal eine gute Erfahrung in anderen Ländern gemacht hat, dann ist die Hemmschwelle, es wieder zu tun, tiefer.» Neue Kulturen, Freunde und Sprachen seien auch für die Kinder etwas Tolles – aber das Wichtigste sei, dass man brenne für seinen Job, schliesslich gehe man ja deswegen ins Ausland.

Surfen am Wochenende

Für seine Aufgabe fernab der Heimat brennt auch Alexandre Mounier. Der 29-jährige Unternehmensberater kam einige Monate früher als Singewald nach San Francisco, im Sommer 2019. Nach-



Blick auf den Apple-Hauptsitz in Cupertino. Einmal im Silicon Valley arbeiten ist für viele ein Traum. Zu Recht? SAM HALL / BLOOMBERG

Ein paar Jahre im Tal der Träume

Horizontenerweiterung? Ein Auslandsaufenthalt dürfte dafür die beste Weiterbildung sein – zum Beispiel im Silicon Valley. Zwei Manager aus der Schweiz erzählen.

dem er zwei Jahre für BCG in Zürich gearbeitet hatte, wollte er die Firma über ein firmeninternes Austauschprogramm in den USA besser kennenlernen.

Als Sohn eines Franzosen und einer Schweizerin in Basel aufgewachsen, zog es ihn immer wieder ins Ausland: ein Semester in Kanada, ein weiteres in Australien, eine Summer-School in Paris. Als er nach dem Abschluss seines Wirtschaftsstudiums an der Universität St. Gallen bei BCG als Berater angefangen habe, habe auch das internationale Profil der Firma eine Rolle gespielt, erzählt der grossgewachsene junge Mann, als er auf einer Bank mit Blick auf die Golden Gate Bridge sitzt, die Sonnenbrille auf der Nase. Von einem Aufenthalt in Kalifornien habe er immer geträumt, sein Vater habe einige Jahre hier gearbeitet. «Seitdem hat mich dieses geheimnisvolle Silicon Valley immer fasziniert.» Als leidenschaftlicher Surfer habe ihn auch die Vorstellung gereizt, an den Wochenenden den Laptop für das Surfbrett einzutauschen – und das mache er nun tatsächlich.

Bloss keine Krawatte!

Mounier bewarb sich für einen Austausch bei BCG – und wurde prompt seinem Wunschbüro in San Francisco zugeteilt. «Ich weiss noch genau, wie ich jubelnd aufgesprungen bin, als ich die E-Mail mit der Zusage bekam», sagt er lachend. Der Arbeitgeber half ihm mit dem Umzug, zahlte einen Mietzuschuss und den Makler.

Doch als er im Sommer 2019 ankam, musste Mounier bald lernen, dass das Leben in einer Stadt ganz anders ist, als wenn man sie «als Tourist mit rosaroter Brille» betrachtet. «Die Armut und die

schweren Schicksale hätte ich nicht erwartet», sagt Mounier mit Blick auf die rund 9000 Obdachlosen, die in San Francisco leben.

Negativ überrascht habe ihn auch der Zustand der öffentlichen Infrastruktur. Wie in der Schweiz sei er in Kalifornien ganz selbstverständlich Zug gefahren. Als er das seinen neuen Kollegen bei BCG erzählt habe, hätten die ihm kaum glauben können – schliesslich ist der Caltrain, der im Silicon Valley verkehrt, nicht nur 30 Jahre alt, sondern auch dafür bekannt, dass sich Drogenabhängige dort immer wieder ihre Spritzen setzen. Mounier fährt trotzdem weiterhin Zug, er sei nichts anderes gewohnt. Über die Funklöcher auf der Strecke sei er aber jedes Mal aufs Neue erstaunt. «Da hat man nicht das Gefühl, in der Tech-Metropole der Welt zu sein.»

Auch wenn Mounier in den USA weiterhin als Berater arbeitet, sieht sein Arbeitsalltag anders aus als in der Schweiz. Angefangen bei der Kleidung: Bei seinem ersten Kundenprojekt im Silicon Valley erschien er so, wie er es aus der Schweiz kannte: Anzughose, Lederschuhe, manchmal auch Krawatte. «Meine Teamkollegen haben mich nur schief angeschaut und wussten sofort: Der ist Europäer – completely overdressed!» Seitdem kleide er sich so wie die Kollegen: Jeans, Turnschuhe; einen Anzug habe er für die Arbeit noch nie getragen. «Das wäre in der Schweiz undenkbar.» Überhaupt sei der Umgang mit Kunden viel weniger formell, als er es aus der Heimat kenne.

Auch bei den Grössenverhältnissen musste Mounier lernen umzudenken. Mit Teams zusammenzuarbeiten, die zwar im gleichen Land, aber in einer anderen Zeitzone sind, sei eine neue Er-

fahrung. Ebenso, wenn man zu Kunden fliegen müsse, die sechs, sieben Flugstunden entfernt sässen. Auch die Dimension der Firmenkunden sei eine ganz andere. «In der Schweiz schauen unsere Kunden auf die Microsofts dieser Welt, hier ist man mittendrin.» Und statt 25 bis 30 Ferientage habe er in den USA nur 15 bis 20 – und das ist noch grosszügig für amerikanische Verhältnisse.

Mit der Corona-Pandemie änderten sich Mouniers Leben und Arbeit abrupt. «Ich wollte doch ein Netzwerk im Silicon Valley knüpfen, bei den Kunden im Büro sitzen und ein Gefühl für die Region mitnehmen», erzählt er. Nach sieben Monaten sei das schlagartig weggefallen. «Das war ein Schock.» Stattdessen sass Mounier allein daheim – Home-Office statt Networking. Statt einmal kurz mit den neuen Kollegen einen Kaffee trinken zu gehen, musste er nun formelle Zoom-Treffen aufgleisen. Auch sei es schwer gewesen, mit Kunden auf diese Weise eine Beziehung aufzubauen.

Die Pandemie beeinflusste seine Arbeit auch inhaltlich: Vor allem mittelständische Betriebe suchten dringend nach Beratern, um ihr Geschäft auf Online-Handel umzustellen. BCG beriet einige Gliedstaaten bei deren Öffnungsstrategie. Corona ist auch der Grund, dass Mounier noch immer in San Francisco ist. Sein Austauschjahr hat er um ein zweites verlängert. Schliesslich habe die Pandemie die Erfahrungen, die er vor Ort habe sammeln wollen, doch sehr eingeschränkt. Wann genau es in die Schweiz zurückgeht, ist noch unklar.

Die Feuer selber miterlebt

Das Virus veränderte auch die Arbeit von Georg Singewald: Einige Produkte von Roche erhielten Notfallzulassungen für die Behandlung von Covid-19-Patienten; normalerweise konkurrierende Pharmafirmen kooperierten miteinander; Mitarbeiter, deren Anwesenheit für die Qualitätskontrolle essenziell war, durften plötzlich nur noch in zugeteilten Clustern arbeiten. Es sei eine grundlegend andere Erfahrung gewesen als erwartet, sagt Singewald. Gleichzeitig verhinderten die Einreisebeschränkungen zwischen den USA und dem Schengenraum, dass er und seine Familie in den vergangenen eineinhalb Jahren nach Hause reisen konnten – sie hätten danach nicht mehr in die USA zurückkehren können. «Wir waren deswegen ganz hier vor Ort, also «all-in». Das half uns, das Leben hier zu verstehen.»

Doch Corona ist nicht alles. Singewald machte Erfahrungen, die ihm bei früheren, kürzeren Aufenthalten in Kalifornien verborgen geblieben waren. Zum Beispiel, wie stark die Natur auf den Alltag der Menschen einwirkt. Wie so häufig in den vergangenen Jahren erlebte Kalifornien 2020 schwere Waldbrände. Die Luft war wochenlang so schlecht, dass Anwohner kaum ihre Wohnungen verlassen konnten. Der Himmel über der Bay Area verfärbte sich orangefarben wie im Armageddon. Einige seiner Mitarbeiter hätten wegen der Feuer aus ihren Häusern evakuiert werden müssen, erzählt Singewald. Die «Black Lives Matter»-Proteste seien an seiner Haustür vorbeigezogen; und die Präsidentenwahl im Herbst habe die Menschen enorm bewegt. «Das sind Dinge, die man auch im beruflichen Umfeld nicht ausblenden kann, das war eine riesengrosse Erfahrung.»

«Das Glas ist immer halb voll»

Überraschend anders sei in Kalifornien auch das Schulsystem. «Ab fünf, sechs Jahren ist das hier extrem leistungsorientiert und sehr durchgeplant – von früh bis spät», sagt Singewald. Speziell in der Bay Area werde den Kindern schon früh beigebracht, kompetitiv zu denken. «Zu Hause diskutieren meine Frau und ich durchaus kritisch, ob das der richtige Weg ist», sagt der Familienvater.

Besonders beeindruckt zeigen sich sowohl Singewald als auch Mounier von der Mentalität der Amerikaner. «Die Einstellung hier ist: «Wir machen jetzt einfach mal, auch wenn es vielleicht schiefgeht», sagt Mounier. «Das Glas ist immer halb voll», findet Singewald. Kalifornier sähen viel stärker die Möglichkeiten als die Probleme. Diese Haltung wollen die beiden zurück in die Schweiz mitnehmen.

Wisse, was du nicht weisst!

Manager, die in einer komplexen Welt bestehen wollen, müssen sich weiterbilden. Aber sie müssen nicht alles verstehen. Zwei Beispiele.

ROBIN SCHWARZENBACH (TEXT),
KARIN HOFER (BILDER), LUZERN UND ZÜRICH

«Machen Sie mir Kaffee!» – Sätze wie dieser können einen zum Platzen bringen. Erst recht, wenn sie von einem Geschäftspartner stammen, der einen warten lässt, nicht anruft und auch nicht schreibt von unterwegs, und dann, als er viel zu spät doch noch eintrifft zum vereinbarten Treffen im Bürogebäude in der Innenstadt, anstatt sich zu entschuldigen den üblichen Stossverkehr für seinen Auftritt verantwortlich macht: «Was für ein Stau, verdammte Autobahnen! What a country you live in!» Der Herr kommt aus dem Ausland. Und eben, aber ein bisschen plötzlich: «Machen Sie mir Kaffee!»

Wie reagieren Sie?

Rache an der Espressomaschine

Klaus Lassert, promovierter Psychologe, Konfliktmanager, Coach und Berater internationaler Firmen in Europa, Asien und den USA, hätte den Mann am liebsten hinausgeworfen. Denn, so lässt er die Teilnehmer des International Executive MBA der Universität St. Gallen (HSG) wissen: «I hate it when people are late. I hate it when people don't take responsibility. And I don't like to be ordered around.» Sein Ärger und sein Ego verlangten Genugtuung.

Doch Lassert, ein Verhandlungsprofi durch und durch, hat sich unter Kontrolle. Er weiss, dass er auf den anderen angewiesen ist und nicht umgekehrt: Er braucht ihn fürs Geschäft. Also lässt er sich nichts anmerken. Er zeigt ihm die Kaffeemaschine und hört brav zu, wie der andere weiter über die «verdammten Autobahnen» schimpft, ja, er pflichtet ihm sogar bei und gibt selbst dann den höflichen Gastgeber, als der Zuspätkommene von seiner doch so glänzenden Karriere erzählt. Wen er alles kenne. Was er alles schon gemacht habe in seinem Leben. Wer kennt das nicht, im Berufsleben oder bei langweiligen Apéros? Man streichelt dem anderen die Seele; man bemüht sich zumindest, zuzuhören, bestätigt ihn vielleicht noch in dessen Haltung, dass er ein ganz aussergewöhnlicher Typ sei.

Aber zu spät war er trotzdem. Und weil Manager keine Maschinen sind, die keine Gefühle kennen und für den Erfolg sämtliche Prinzipien von Anstand und gegenseitigem Respekt über Bord werfen, lässt Lassert seinen Verhandlungspartner seinen Unmut doch noch spüren: Der Herr aus dem Ausland muss seinen Kaffee selber machen an der Espressomaschine. Und ach ja: Dieses oder jenes tolle Ding, mit dem sich der andere brüstet, das habe man letztes Jahr schon gemacht.

Ruhig bleiben, zwei Schritte weiter denken. Sich einlassen auf den anderen und ihn vor dem eigentlichen Termin diskret zurück auf den Boden holen. So entschärft man delikate Situationen, ohne das Gesicht zu verlieren.

Wie vermittelt man einen solchen Mini-Case im Jahr zwei der Pandemie, da Lehrveranstaltungen in der Weiterbildung zwar wieder vor Ort stattfinden dürfen, die Klasse aber dennoch die ganze Woche am Bildschirm sitzt, weil der Dozent aus Deutschland wegen der Quarantänebestimmungen nicht nach St. Gallen reisen kann?

Ursina Brack, eine der Teilnehmerinnen, sagt in einer Pause an diesem Dienstag im April: «Klaus ist quirlig und voller Energie. Das ist wichtig für einen Lehrgang im Online-Format.» Tatsächlich fällt auf, wie sehr der

Coach mitgeht in seiner Zoom-Kachel. Wenn er spricht, bekräftigt er das Gesagte mit dem ganzen Körper: Er wippt hin und her, geht vor und zurück an seinem Stehpult, seine Gesten signalisieren Dynamik, und er lächelt viel – die Begeisterung für sein Thema und für das Engagement der Gruppe ist zu spüren, so gut es eben geht am Bildschirm: «Well done!» – «Thank you for your performance in this case!»

Hinzu kommt, dass Lassert den vielleicht wichtigsten Grundsatz solcher Studiengänge nahezu musterergültig vorlebt: Praxiswissen, reale Beispiele, echte Cases aus den Teppichetagen dieser Welt, damit die (kommenden) Führungskräfte in der virtuellen Runde in Kleingruppen immer wieder üben können, was ist – oder in einer Krisenlage zumindest sein könnte. Die Geschichte mit der Espressomaschine hat sich laut Lassert tatsächlich so zugetragen.

Aber man lasse sich nicht täuschen: Elf Pflichtkurse, drei Wahlmodule, Studienaufenthalte in Asien und in den USA (sofern es die Pandemie zulässt), Selbststudium, Diplomarbeit; verteilt über eineinhalb Jahre – so ein EMBA kann erschlagend sein, auch wenn die Dozenten noch so gut und die Übungen noch so nahe dran an sind der Geschäftswelt da draussen. Wie führt man nun schwierige Verhandlungen?

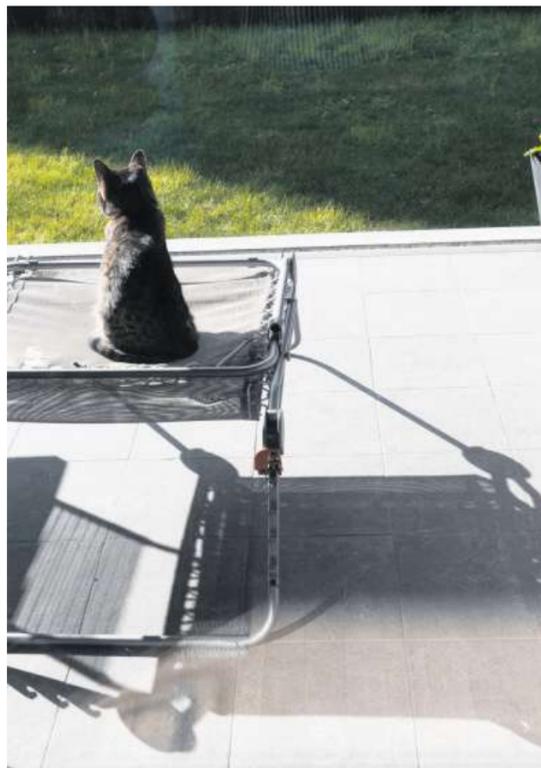
Ah, richtig, das Buch zur Vorbereitung («Negotiations on the edge», 250 Seiten) hat man natürlich gelesen und sich wie Brack zu den wichtigsten Punkten Notizen gemacht, so auch zu «Principle No. 1: Analyzing the negotiation partner»: Wisse, was der andere will. Beobachte ihn. Hör genau zu. Stell die richtigen Fragen. Lass ihn reden, um seine Motive auszumachen. Und seine Ängste. Dann lernen Brack und die anderen Teilnehmer bei Lassert die sogenannten «six power sources» der Verhandlungspraxis kennen: «Force», «Expertise», «Reward», «Information», «Fairness» und «Charms». Hier sollte man gut aufpassen, denn diese Power-Quellen werden in der Modulprüfung am Freitag sicher vorkommen. Und, wichtig: «Never give in, always trade.» Informationen können ebenfalls gehandelt werden – sofern der Preis dafür stimmt. Ja nicht alles sagen, was man weiss. Und was man nicht weiss. Den anderen glauben lassen, man wisse viel mehr als er. Dann sagt er einem vielleicht, was man selber wissen will.

Dieses Hin und Her ist schon noch interessant, das müsste man selber mal ausprobieren, so denkt man sich beim Zuhören. Doch dann steht bereits das nächste Kapitel an: Verhandlungstaktik, und zwar auf drei Stufen («explicit», «political», «emotional»). Die Slides am Bildschirm formulieren eine klare Erwartung an die Manager im Home-Office: «Become a master on ALL three levels.» – Uff!

«Ich brauche Inputs»

Für Ursina Brack indes ist das kein Problem. Die Anwältin, die beim Unfallversicherer Suva die digitale Transformation vorantreibt, steckt die Zoom-Sessions dieses Moduls locker weg. Erschöpfung scheint sie nicht zu kennen. Die 36-Jährige arbeitet 100 Prozent, auch während der fünftägigen Blockkurse des EMBA. Ferien und viel Überzeit kommen ihr hier entgegen. Abends, nachdem sie den Stoff des Kurstages rekapituliert hat, arbeitet sie ihre E-Mails ab. Frühmorgens geht sie joggen. Hinzu kommen 100 Rumpfbeugen – jeden Tag.

«Ich könnte es nicht ertragen, nicht gefordert zu werden», sagt Brack in



Ursina Brack macht einen Executive MBA – im Home-Office in Luzern. Lange Videokonferenzen sind für sie kein Problem.

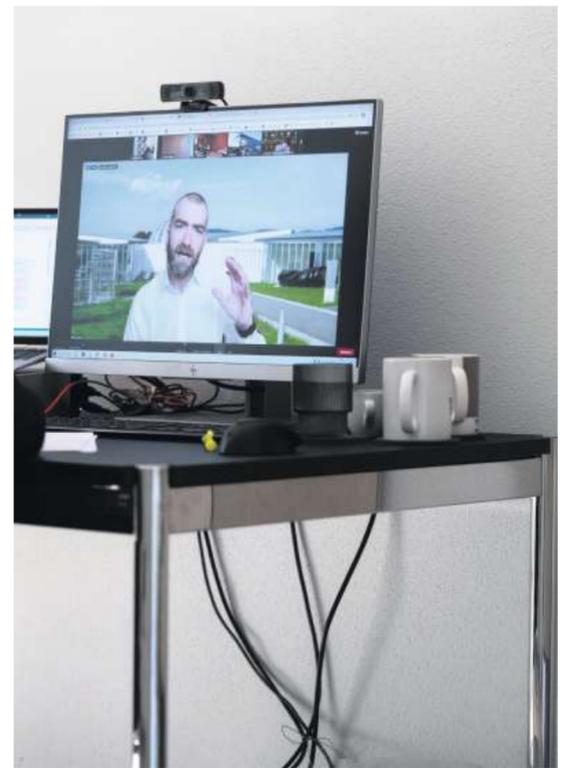
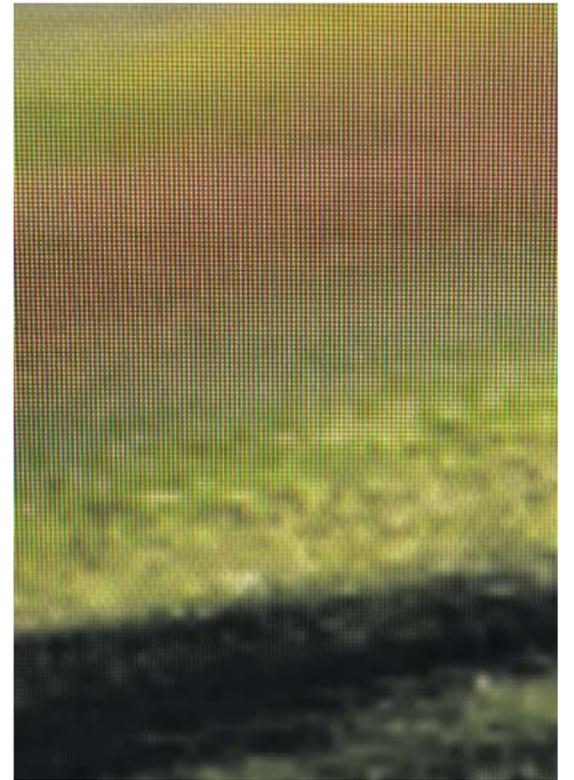
der Mittagspause auf der Terrasse ihrer modernen Dreizimmerwohnung in Luzern. Daher auch die internationale Version des EMBA, die komplett auf Englisch ist und wo man Finanzchefs aus Kopenhagen und Rechtsverantwortliche eines japanischen Konzerns in München trifft, und sei es meist nur am Bildschirm. Brack sagt: «Ich brauche Inputs.» Und sie möchte das Gelernte schnell ausprobieren können, in Rollenspielen etwa, ohne jedes Detail zu kennen.

Mutig sein, spontan sein. Schüchtere Personen hingegen dürften Mühe haben in einem solchen Studiengang.

«Man wird direkt ins kalte Wasser geschmissen», sagt Brack. Finance, Strategy, Marketing, Sustainable Business Transformation... Die Nicht-Ökonomin wollte ein General-Management-Programm machen. Nicht weil sie glauben würde, dass sie mit einem EMBA am Ende alles verstehen würde. Sondern weil sie zumindest eine Vorstellung von anderen Fachgebieten bekommen will. Etwa wie die Finanzen einer Firma funktionieren – damit sie die eigenen Finanzspezialisten künftig mit einem besseren Gefühl beiziehen kann. «Das ist mein Verständnis von Leadership», betont die Unternehmensentwicklerin.

Die HSG ist einsame Spitze

Das Beispiel der dynamischen Bernerin illustriert, warum die Universität St. Gallen so erfolgreich ist in der Weiterbildung von Führungskräften. Ihr Chef ist ein Fan der Kaderschmiede: Wenn schon noch einmal studieren, dann an der HSG! Der International EMBA kostet 76 000



Die Begeisterung des Dozenten für sein Thema und für das Engagement der Gruppe ist zu spüren, so gut es eben geht am Bildschirm: «Well done!»

Franken – wenn schon investieren, dann richtig! Bracks Vorgesetzter wusste, dass es seiner wissbegierigen Mitarbeiterin an seiner früheren Universität gefallen würde. Und da Brack im Job am liebsten mit Menschen zu tun hat, dürften auch weitere Suva-Angestellte von ihrem Studiengang profitieren – zum Beispiel in Workshops zum «St. Galler Business Model Navigator», einer HSG-Bibel, mit der sich neue Geschäftsmodelle entwickeln lassen sollen.

Praxisbezug durch Praktiker; Professorinnen, die auch Unternehmer sind und vielleicht einmal ein Forschungsprojekt in der Firma eines EMBA-Studenten durchführen, mit dem sich wiederum neue Teilnehmer rekrutieren lassen, irgendwann. Das Angebot der Universität St. Gallen schafft seine eigene Nachfrage. 2019 nahm die HSG mit Weiterbildungen über 50 Millionen Franken ein, mehr als doppelt so viel wie die viel grössere Universität Zürich. Die Corona-Krise hatte einen unerwarteten Effekt: Die Executive School der HSG verzeichnete nicht weniger, sondern mehr Interessenten als vor der Pandemie.

Die Marke der Wirtschaftsuniversität ist derart stark, dass ihr auch der Raiffeisen-Skandal nichts anhaben dürfte. Laut Anklage der Zürcher Staatsanwaltschaft gegen Pierin Vincenz visitierte Johannes Rüegg-Stürm, der Direktor am HSG-Institut für Systemisches Management und Public Governance und früherer Verwaltungsratspräsident der Bank, sämtliche Spesen, die ihm der ehemalige Raiffeisen-Chef vorlegte – darunter befanden sich auch Rechnungen von Stripklubs und Kontaktbars von jeweils meh-



What is the frequency of this sine wave ($f = 1/T$)?

Max Jellinek und ein Kollege sitzen vor einem Oszilloskop, studieren die Kurve auf dem Bildschirm und drehen zwischendurch an den Knöpfen des Messgeräts. Die Frequenz haben sie gemäss Anleitung auf 5000 Megahertz und die horizontale und die vertikale Skalierung so eingestellt, dass das elektrische Signal in Form einer Sinuskurve auch tatsächlich zu sehen ist auf dem Screen. Die Lösung der obigen Aufgabe lautet $f = 1/200$. «Das war einfach», sagt Jellinek. Dann arbeiten sich die beiden Männer weiter vor in ihren Unterlagen, genauso wie die anderen im Raum.

Jellinek, 34, Programmleiter beim Versicherungsanbieter Allianz Suisse, absolviert einen Master of Advanced Studies (MAS) in Applied Technology an der ETH, einen neuen Studiengang für Manager, die in Tech-lastigen Branchen arbeiten, ohne Natur- oder Ingenieurwissenschaften studiert zu haben. Jeden zweiten Freitag, jeden zweiten Samstagvormittag, plus Vorbereitung, Online-Nachbereitung und Gruppenarbeiten. Das Praktikum im Labor ist ein Teil davon. Jellinek will ein Grundverständnis entwickeln für technische Themen. Er will nachvollziehen können, wie Ingenieure, IT-Experten oder Supply-Chain-Manager denken. Um sich in Verhandlungen mit Grosskunden in deren Lage versetzen zu können. Um fit zu bleiben in einer Sparte, die sich gegen Fintech-Firmen behaupten muss und in der Daten und Technologie daher immer wichtiger werden.

Da muss man durch

Dass es Stunden dauern kann, bis ein fehlerhafter Code repariert ist, hat Jellinek im Herbst erfahren, als die Gruppe im IT-Modul die Entwicklung der Corona-Pandemie am Computer simulieren musste – ein Projekt, für das er gut 20 Stunden investierte. «Ich habe es zuerst natürlich allein probiert», erzählt der Bayer, der an der Universität St. Gallen Accounting and Finance studiert hat. Dann wurde in der Whatsapp-Gruppe des Kurses ein Code geteilt, der funktioniert, und Jellinek machte sich daran, Zeile für Zeile zu überprüfen, bis er den Fehler in seiner Version gefunden hatte.

Der Studiengang verlangt den Teilnehmern einiges ab. Und es tauchen ähnliche Probleme auf wie zu Beginn des erwähnten EMBA an der Universität Zürich: Manche Studenten erwarten schnelle, praktische Erkenntnisse. So auch in einer Lehrveranstaltung über Stromnetze, in der eher schwere Kost serviert wird: Komplexe Zahlen. Ohmsches Gesetz. Die Leistung P einer Windturbine ist proportional zur Windgeschwindigkeit v hoch drei: $P \propto v^3$ Da muss man durch, da muss man sich reinknien, auch wenn die unzähligen Gleichungen der Professorin der Vorlesung selber sichtlich unangenehm sind. «Trust me», sagt sie an einer Stelle, «there is no way around all this.»

Kritik von Einzelnen im Hörsaal gibt es trotzdem: Was soll man nun anfangen mit all der Theorie – wozu nur all diese Formeln?! Auch Jellinek kann den Ausführungen der ETH-Dozentin nicht immer folgen. Dafür hat er etwas anderes verstanden: Technik, Ingenieurwissen und vor allem das Denken dahinter lassen sich nicht in einem Crashkurs erlernen. Das braucht Geduld, Frustrationstoleranz und Durchhaltewillen – Werte, die der praxisorientierte Weiterbildungsmarkt eher selten bedient.

Ein MBA komplett am Smartphone

Beim US-Anbieter Quantic kann man studieren, wo und wann man will. Bezahlen sollen dafür die Arbeitgeber.

RUTH FULTERER

Home-Studium, das bedeutet in den meisten Fällen vor allem Videos von Professoren anschauen, bestenfalls noch ein paar Arbeitsblätter ausfüllen. Das funktioniert nicht; das muss alles ganz anders werden. Davon ist zumindest Tom Adams überzeugt. Sein US-Unternehmen Quantic hat einen Studiengang konzipiert, der ganz aufs Lernen mit einer App ausgelegt ist.

So kommt es, dass Francesca Mazzone, Projektmanagerin bei Roche Diagnostics, nach einem Freitag voller Calls und Projekttabellen um 17 Uhr 30 nicht etwa beim Apéro den Sonnenschein genießt, sondern in ihrer schattigen Wohnung im Zürcher Industrieviertel vom Home-Office am Wohnzimmerisch bloss aufs Sofa gewechselt ist und sich nun auf dem Tablet durch Aufgaben auf Englisch klickt:

Stellen wir uns vor, Sie sind Utilitaristin. Sie besitzen eine Betonfabrik, die 70 Prozent der Bevölkerung eines kleinen Dorfes beschäftigt. Die Produktion verschmutzt einen Fluss. Sollten Sie die Produktion hochfahren, würde sich die Verschmutzung weiter ausbreiten und mehr Schaden verursachen. Was ist die utilitaristische Wahl?

Mazzone wählt nach kurzem Zögern die Antwort: *Nichts tun und weitermachen wie bisher.* Ein grünes Fenster poppt auf, die Lösung ist richtig, auf ihrem Bildschirm erscheint ein neues Szenario. Immer wieder muss die junge Frau Fragen beantworten, eine Lücke füllen, Sätze vervollständigen.

Die Software erinnert an ein Sprachlernprogramm: Lernen in kleinen Portionen, die spielerische Interaktion – Adams sah keinen Grund, warum man das nicht auf andere Fachgebiete übertragen könne. 2019 erhielt Quantic die staatliche Akkreditierung als Bildungsinstitution in den USA. Der erste voll entwickelte Studiengang der Firma ist ein MBA, ein Master of Business Administration also, der Fachspezialisten zu Managern machen soll. Ein äusserst lukrativer Markt.

Günstiger als die Konkurrenz

Mazzone passt genau in die Zielgruppe: Sie hat in London Materialwissenschaften studiert und dann für Rolls-Royce und in den Niederlanden für Shell gearbeitet. Später entwickelte sie für den Technologiekonzern Schott neue Verfahren für Pharma-Verpackungen, in Shanghai und in St. Gallen. Das alles hatte sie schon mit 26 erreicht. Und doch hatte sie das Gefühl, zu wenig Neues zu lernen. Die Italienerin sehnte sich nach Weitblick statt Spezialisierung, nach Management statt Technologie.

Deshalb fiel ihr der Quantic-MBA eines LinkedIn-Kontakts auf. Sie fragte nach bei ihm, bewarb sich um einen Platz und startete den Kurs im November. Und deshalb wechselte sie vor wenigen Monaten zum Pharmakonzern Roche in Rotkreuz. Dort ist sie nun Projektmanagerin. Inzwischen ist schon mehr als die Hälfte des Studiums um. Finance, Statistik, Mikro- und Makroökonomie hat Mazzone bereits hinter sich. Jetzt ist Unternehmensethik dran, was der Ingenieurin schwerer fällt als die mathematischen Fächer. Das könnte auch am Lernen mit der App liegen: Finanzformeln dürften leichter auf einem Display zu vermitteln sein als philosophische Konzepte. Doch das Wissen aus dem Smartphone-Kurs könne sie fast täglich nutzen, sagt

Mazzone. «Etwa wenn ich Projekte nach deren Net Present Value bewerte», also nach deren Kapitalwert. Diese Kennzahl soll die zukünftigen Erfolge von Investitionen untereinander vergleichbar machen, und zwar im Hier und Jetzt.

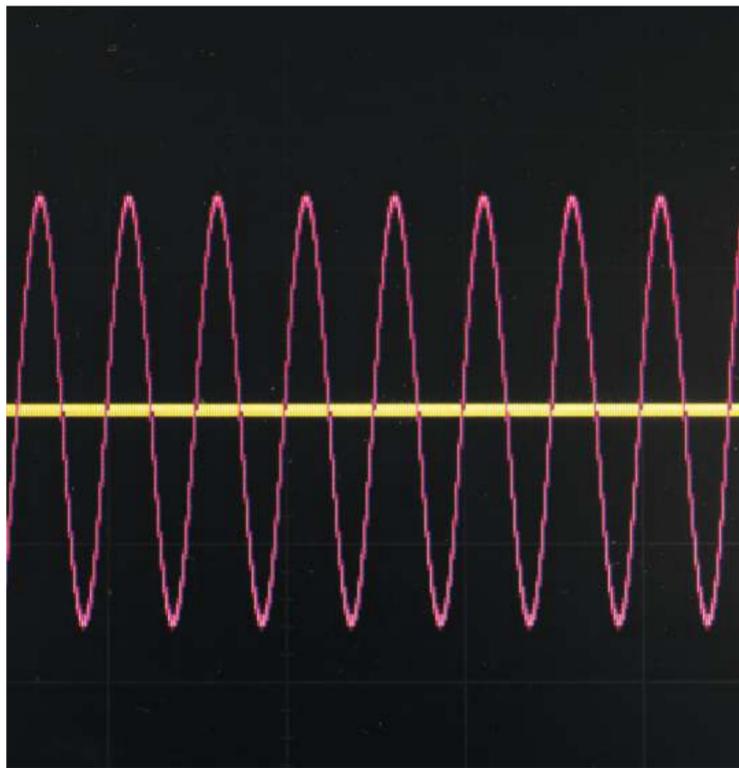
Für einen traditionellen MBA müssen Teilnehmer zu fixen Zeiten dabei sein. Francesca Mazzone kann die kleinen Lernportionen bewältigen, wann sie will und wo sie will, etwa im Bus. Der Executive MBA (EMBA) in internationalem Management der Universität Zürich kostet 65 000 Franken. In Yale bezahlt man für ein zweijähriges EMBA-Programm fast 200 000 Dollar. Im Vergleich dazu ist Quantic ausgesprochen günstig: 9600 Dollar – für jene, die bezahlen. Und das sollen so wenige Studierende wie möglich sein. Ein eigenes Team unterstützt Anwärtler auf der Suche nach finanzieller Unterstützung, entweder durch den Arbeitgeber oder durch Stipendien. Im Moment finanziert rund ein Viertel der Studierenden den Abschluss so. Etwa zwei Drittel der Studierenden zahlen selbst.

Der Wert der Marke

Als Mazzone sich bewarb, war der Kurs noch gratis. Das Unternehmen begründet den Umstieg auf ein Bezahlmodell mit neuen Angeboten und besserer Betreuung. Doch es ist auch klar, dass das Startup seine Marke bekannt machen muss. Es will mit erfolgreichen, ehrgeizigen Personen in Verbindung gebracht werden – mit Leuten wie Francesca Mazzone: Sie hat bereits für ihre Matura in Kampanien die Bestnote bekommen und in London am renommierten Imperial College studiert. Für Quantic ist die Qualität der Abgänger besonders wichtig, weil der MBA-Anbieter sich unter anderem von Firmen dafür bezahlen lässt, damit diese Zugang zu den Absolventen bekommen. Nur 5 Prozent der Bewerber werden laut Adams überhaupt aufgenommen. Das dürfte Arbeitgeber beeindrucken, aber auch Studieninteressierte. Für sie geht es bei einem MBA nicht nur um die Inhalte, sondern auch um das, was man auf Englisch «pedigree» nennt, also um das Gütesiegel einer ehrwürdigen Institution, und um das Netzwerk nach der Weiterbildung.

Kann Quantic hier wirklich mithalten mit den Top-Universitäten? Im Online-Forum Reddit schreibt ein Nutzer, dass das «pedigree» bei Quantic fehle. Adams hingegen ist überzeugt, dass «seine» Studierenden durchaus zur Elite gehören; er erzählt von Karrieren von Alumni bei Facebook und Google. In der App gibt eine Weltkarte eine Übersicht über jetzige und frühere Studenten. Auf allen Kontinenten sind Stecknadeln verstreut, samt Arbeitgeber und Jobtitel.

Francesca Mazzone zoomt hin und wieder in die Karte hinein, schaut sich das Profil von Alumni in Zürich an und in Italien. Angeschrieben habe sie aber noch niemanden. Trotzdem fühle sie sich als Teil einer Community, sagt Mazzone. Aus Zürich sind ein Startup-Gründer und ein Google-Angestellter in ihrem Kurs. Sie hat mit Leuten aus Singapur, Australien, Ghana und Kamerun Gruppenarbeiten gemacht. Alles online, versteht sie sich. «Man lernt sich trotzdem sehr gut kennen.» In normalen Zeiten treffen sich die Absolventen jedes Studiengangs vier Mal in vier Metropolen. In der Pandemie bekamen Mazzone und ihre Kollegen je eine Kiste Wein zugeschiedt, für einen virtuellen Apéro untereinander. Das habe ihr Spass gemacht, meint Mazzone. Doch fürs «pedigree» ist sie sowieso nicht dabei. «Ich will einfach lernen», sagt sie.



Max Jellinek an der ETH. Er will Technik verstehen, auch jene hinter dieser Sinuskurve.

renen tausend Franken. Rüegg-Stürm wird sich per Ende Sommersemester aus der Lehre zurückziehen, wie die HSG im März mitteilte. In der Weiterbildung indes wird der Professor weiter tätig sein. Unter anderem trägt er die Hauptverantwortung für einen Lehrgang über systemisches Management im Gesundheitswesen, der bereits ausgebucht ist.

Wenn Teilnehmer reklamieren

«From Insight to Impact»: Das Motto der Universität St. Gallen kann sich als Bumerang erweisen, wie diese unglückliche Episode zeigt. Doch wehe, wenn der vielbemühte Praxisbezug zu wenig ausgeprägt sein sollte. Oder wenn sich ambitionierte Teilnehmer in einem oder gar in mehreren Modulen einer ebenfalls teuren Weiterbildung irgendwo in der Schweiz an ihr Bachelorstudium erinnern fühlen, weil es dem Dozenten vor lauter Fachwissen offenbar nicht gelingt, aufzuzeigen, was das alles für den Finanzdienstleister, die HR-Abteilung, den Netzwerkbetreiber zu bedeuten hat, für die die Teilnehmer arbeiten. Dann müssen Anbieter mit Reklamationen rechnen. Erst recht, wenn Mega-Themen vermarktet werden, die viele Firmen umtreiben – und dann falsche Erwartungen wecken bei den Studierenden.

Die Universität Zürich hat 2019 einen Executive-MBA-Lehrgang mit dem Fokus Digital Transformation lanciert. «Digital Markets & Network Thinking», «Using Data: Artificial Intelligence & Machine Learning»: Die Module klangen vielversprechend, auch für IT-Spezialisten – die dann allerdings enttäuscht

waren wegen «oberflächlicher Einführungen» in diesen Bereichen, wie es in einer E-Mail eines verärgerten Software-Entwicklers an die Studienleitung heisst. Mehrere Teilnehmer bemängelten zudem, dass einzelne Blockkurse zu theoretisch blieben.

Die Studienleitung reagierte. Die kritisierten Module wurden überarbeitet; es wurden Gruppenpräsentationen, Fallstudien aus den Firmen der Studierenden und weitere interaktive Elemente eingebaut – mit dem Effekt, dass die Kurse im nächsten Jahrgang deutlich besser bewertet wurden. Das Modul «Artificial Intelligence» machte bei der Frage, ob das Wissen aus diesem Modul relevant und anwendbar sei, einen Riesensprung, von 33 auf 86 Prozent Zustimmung, wie die Studienleitung auf Anfrage schreibt. Weiter weisen die Verantwortlichen der Universität Zürich darauf hin, dass laut eigener Erhebung drei Viertel der Teilnehmer mit der Premiere des EMBA insgesamt «sehr zufrieden» gewesen seien.

Für universitäre Hochschulen ist Weiterbildung eine Gratwanderung: Sie wollen sich gegenüber der vifen Konkurrenz der Fachhochschulen als Ort der Forschung profilieren; sie wollen Führungskräften dazu bringen, Denkweisen für Probleme zu entwickeln, die sich heute noch gar nicht stellen. Aber eben: Wehe, wenn dieser wissenschaftliche Ansatz mit mangelnder Praxisrelevanz verwechselt wird im Plenum.

In einem Labor des Departements Elektrotechnik der ETH Zürich stellen sich derweil ganz andere Fragen. Zum Beispiel diese:

Panoptikum der Fortbildung

Vier Menschen – vier Geschichten übers Weiterkommen im Beruf und sonst im Leben



Im Lockdown klingelte sein Telefon plötzlich nicht mehr: Jörg Krissler.

Coach in der Krise

Jörg Krissler musste sich selber fragen: Taugen seine Konzepte in der Pandemie?

ROBIN SCHWARZENBACH

Ein Bildschirm, zwölf Kacheln – Realität der meisten Weiterbildungen im Frühling 2021. Jörg Krissler, bei mir oben links zu sehen, rekapituliert an diesem Mittwochmorgen den ersten der beiden Kurstage in einem Lehrgang für junge Führungskräfte. Wichtig: Balance finden, sich selber Sorge tragen – nur so könne man auch bei anderen Gutes bewirken. Dann: «Kongruent kommunizieren», also nicht nur authentisch sein, sondern auch empathisch. «Wenn ich immer nur authentisch bin, bleibe ich immer bei mir, in meiner kleinen Welt – ohne echten Kontakt zu anderen.» Apropos Kontakt: Kon-Takt, in-takte Beziehungen, takt-volles Vorgehen... Krissler sagt: «Ein musikalischer Begriff: sich einstimmen auf einander. Das ist extrem wichtig bei der Führung von Mitarbeitenden.»

Schliesslich, vielleicht die wichtigste Botschaft von allen: Vertrauen ausstrahlen. Und wer seinen Mitarbeitern vertraut, sie machen und entscheiden lässt; wer Gruppendynamiken fördert, statt starre Ziele vorzugeben und zu kontrollieren, der kann ein Team motivieren. «Motivation ist nicht befehlbar», sagt der Coach, der zwar unlängst ein Buch

veröffentlicht hat («Achtsam führen», Hep-Verlag), sich aber trotzdem nicht zu schade ist, im Kurs auf einen Klassiker der Managementtheorie der sechziger Jahre zu verweisen. Wozu ständig neue Tools entwickeln? Vertrauen → Engagement → Kreativität: «Das Konzept von Douglas McGregor ist sensationell!»

Allein, mit dem Vertrauen ist es so eine Sache. Erst recht, wenn man sein eigener Chef ist. Als die Pandemie im März 2020 mit voller Wucht zuschlug und Präsenzunterricht in der Weiterbildung verboten wurde, musste Krissler sich entscheiden: auf Online-Formate umstellen – oder die anstehenden Aufträge verlieren? Und überhaupt: Ist er als Dozent noch gefragt?

Krissler, 59, seit zehn Jahren selbständig, hatte Ende 2019 zwei grosse Mandate in der Erwachsenenbildung abgegeben, weil er etwas kürzertreten wollte, ausgerechnet. Dann kam der Lockdown. Die Kurse seiner übrigen Kunden wurden verschoben und noch einmal verschoben, andere Lehrgänge ersatzlos gestrichen. Das Telefon blieb plötzlich stumm, Anfragen per E-Mail trafen keine mehr ein. Sein Netzwerk, die lange Liste an Referenzen als Coach und HR-Berater schienen nutzlos geworden zu

sein. Wer verlangt schon nach Weiterbildung in akuten Krisenlagen?

Krissler stellte sich die Sinnfrage. Umbruch, Unsicherheit, eine unbekannte Zukunft – was er in Change-Management-Seminaren x-mal thematisiert hatte, traf nun auf ihn selber zu. Zweifel und Ängste waren damals sehr real. Krissler sagt: «Es war keine angenehme, aber eine spannende Zeit.» Er nahm sich ein weiteres Schreibprojekt vor, baute die verbliebenen Kurse zu Digitalformaten um, suchte nach Antworten. Dann meldete sich eine Partnerinstitution von früher. Ob er nicht an einem neuen Lehrgang für HR-Angestellte mitwirken wolle? Und ja, ein Lehrmittel brauche es auch dazu... So kam eines zum anderen.

Heute sagt Krissler: «Es ist okay, ich bin am richtigen Ort.» Er hat gelernt, dass er sich neu organisieren kann, wenn die Welt plötzlich kopfsteht. Sein Selbstvertrauen ist zurück. Und seine Schulungen sind nicht mehr von einer Powerpoint-Präsentation dominiert, sondern flexibler: Sie bewegen sich von Punkt zu Punkt, von Ordner zu Ordner auf dem Computer – je nachdem, was die Runde vertiefen möchte. Coach und Teilnehmer sollen Kon-Takt halten, sich immer wieder einstimmen aufeinander.

Kribbelnde Füsse am Computer

Viktor Röthlin zeigt in einem Online-Kurs, wie man richtig rennt – ein Testbericht

CLAUDIA MÄDER

Während Sie diesen Text lesen, könnten Sie den Pinguin machen. Ein Frack ist dazu nicht vonnöten, unser Pinguin lebt allein von den Füßen. Diese sind V-förmig zu positionieren, die Fersen sollen sich berühren, und in dieser Haltung gilt es nun zu wippen: Die Fersen anheben und auf die Zehenspitzen stehen, dann die Füsse abwechselnd vom Boden lösen und das Gewicht immer schön hin und her verlagern. Das ist nicht sehr schwierig, und der Pinguin lässt sich überall praktizieren. Viktor Röthlin pflegt ihn zum Beispiel an der Bushaltestelle zu machen, oder eben beim Zeitunglesen. Er stärkt damit die Muskulatur seiner Füße, und da diese Glieder den Mann schon zu recht grossen Erfolgen getragen haben, kann es wohl nicht schaden, sich an seinen Tipps zu orientieren.

Seit diesem Frühling ist das ganz einfach möglich: In einem Online-Kurs auf We Master erklärt der ehemalige Marathon-Europameister alles, was interessierte Laien übers Laufen wissen müssen. 20 Lektionen in je zirka zehnmütigen Filmchen bieten Informationen für joggende Menschen aller Niveaus. Um beim Laufen weiterzukommen, ist es mit

dem Pinguin allein natürlich nicht getan. Man sollte dann auch die Eidechse beherrschen. Und sofort wird es erheblich komplizierter. In Röthlins Video sieht diese Übung für den Rumpf zwar kinderleicht aus, wie alles, was der Athlet so vorführt. Aber man ahnt doch schon beim Zuschauen, dass es auf der eigenen Gymnastikmatte zu motorischen und muskulären Problemen kommen dürfte. Seitenlage, angehobenes Becken, abgespreizte Arme und Beine – im Selbstversuch gerät die elegante Eidechse zum traurigen Krebsgang. Man kann es nur als Glück bezeichnen, dass die Kamera in diesem Online-Kurs nur auf den wendigen Röthlin gerichtet ist.

Allerdings: Lauftraining am Bildschirm, ist das nicht absurd?

Röthlin war zu Beginn selber skeptisch. «Echte» Trainings bietet er seit vielen Jahren an. Dass er je einen Online-Kurs starten würde, hat er bis vor kurzem nicht geglaubt, vor allem weil hier die Möglichkeit für Feedback an die Läufer fehlt. Dann aber kam die Pandemie: Viele Leute schreckten vor physischen Kursen zurück, zudem fanden keine Wettkämpfe mehr statt, Vorbereitungstrainings für Hobbyläufer fielen aus. Zugleich haben in den Lockdowns aber viele Menschen

das Joggen entdeckt – der Wissensbedarf ist gross, und Röthlins Kurs macht es auf simple Weise möglich, den Laufsport als solchen zu begreifen.

Natürlich kann man einfach die Schuhe schnüren und loslaufen. Aber es ist doch von Vorteil zu wissen, für welche Schuhe man sich entscheiden sollte. Und wie die Schritte, die man in ihnen macht, eigentlich aussehen müssten. Wie man Trainingseinheiten sinnvoll über die Woche verteilt, was den Körper regeneriert und wie man dessen einzelne Teile abseits der Strecke aufs Laufen vorbereitet. Über dieses Drum und Dran von der Planung über die Technik bis zur Ernährung gibt Röthlin Auskunft, immer passioniert und mit Bildern, die gut im Gedächtnis haften bleiben. Pinguine und Eidechsen hat man nach diesem Kurs genauso im Kopf wie Himbeeren und Toblerone-Schokoladen – an der Form der Letzteren sollte sich die Armhaltung orientieren beim Joggen.

Doch so sympathisch das alles ist: Am Bildschirm wartet man immer ungeduldig aufs Ende der Filmchen, mit einem Kribbeln in den Füßen, um endlich nach draussen zu gehen und loszuliegen – für diesen Kurs ist das wahrscheinlich kein schlechtes Zeichen.



Hätte nie gedacht, dass er einmal einen Online-Kurs starten würde: Viktor Röthlin.

Es geht auch ohne (Berufs-)Matur

Die Elektroinstallateurin Marina Aebli macht den «TK»

KARIN A. WENGER, ARNI IM AARGAU

Wenn er in einer Bewerbung «den TK» sehe, dann wisse er: Diese Person sei belastbar. Das sagte Marina Aebli's Chef im vergangenen Jahr, und als die 22-Jährige im August die Weiterbildung zur Technischen Kauffrau, kurz TK, begann, merkte sie rasch: Er hat recht. Aebli ist eine von rund 30 000 Personen in der Schweiz, die sich jedes Jahr für eine höhere Berufsbildung entscheiden. Beliebt sind die eidgenössischen Fachausweise, von denen zwei Drittel mehr ausgestellt werden als noch vor zehn Jahren. Besonders gross war der Anstieg bei den Frauen.

Bis Aebli ihren Fachausweis in den Händen halten wird, dauert es noch eineinhalb Jahre. Jeden Freitag besucht sie den Unterricht an der KV Business School in Zürich – und büffelt nach eigenem Lehrplan: eine Stunde jeden Abend, wenn sie vom Büro der IT-Firma Axians in Schlieren nach Hause kommt, Repetieren am Samstag, Lerngruppe am Sonntag. Von Unternehmens- und Mitarbeiterführung über Projektmanagement und Recht bis zu Marketing. An den Abschlussprüfungen muss sie den ganzen Schulstoff von der allerersten Lektion bis zur letzten beherrschen.

Für ihren Freund, ihre Kolleginnen, die zwei Katzen oder den Vita-Parcours bei ihrem Wohnort im Aargau bleibt wenig Zeit. «Es ist streng, aber es lohnt sich», sagt sie. «Technische Kaufleute sind gefragt auf dem Arbeitsmarkt.» Sie sind Generalisten, die in ganz unterschiedlichen Bereichen Führungspositionen übernehmen können.

In ihrer Lehre als Elektroinstallateurin verkabelte Marina Aebli Steckdosen, Lüftungen oder Lampen. 2018 schloss sie als Drittbeste im Kanton Aargau ab. Während der Ausbildung merkte sie, dass sie von der Baustelle wegwill. Und dachte erst frustriert, dass sie wohl noch die Berufsmaturität nachholen müsse. «Es ist schade, dass man in der Oberstufe und in der Lehre selten informiert wird über die vielen Weiterbildungsmöglichkeiten», sagt sie. Für die rund 220 Berufsprüfungen, 170 höheren Fachprüfungen und 450 Lehrgänge an höheren Fachschulen braucht man keine Matur.

Die praxisnahen Weiterbildungen gingen ursprünglich aus den Meisterprüfungen hervor. Nach dem Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die Berufsbildung von 1965 wurden erstmals «Fachausweise» ausgestellt. 2002 wurde die höhere Berufsbildung als eigen-



Baustelle, IT-Konzern und nun unterwegs zur Technischen Kauffrau: Marina Aebli.

ständiges Angebot der Tertiärstufe verankert, seit 2018 zahlt der Bund die Hälfte der Ausbildungskosten.

Die Prüfung zur Technischen Kauffrau wurde Marina Aebli von ihren Arbeitskollegen empfohlen, nachdem sie nach der Lehre ins Büro des gleichen Konzerns hatte wechseln können. Heute plant sie als Teilprojektleiterin die IT-Infrastruktur von Schweizer Gemeinden, zum Beispiel wenn eine Ortschaft bei der Internetverbindung von Kupfernetz auf Glasfaser umsteigt.

Sobald sie «den TK» habe, wolle sie das Gelernte erst einmal in der Praxis anwenden, sagt Aebli. Ihr Ziel ist es, Pro-

jektleiterin zu werden. Darauf werde sie in der Schule gut vorbereitet, sagt sie. So übt sie zum Beispiel, Anträge für Projekte zu schreiben und deren Umsetzung genau zu planen. Sie lernt auch, ein Team zu leiten, Mitarbeitergespräche zu führen und generell zu verstehen, was eine Kaderposition alles umfasst. «Ich kann mir gut vorstellen, selber einmal Teamleiterin zu sein», sagt sie.

Auf jeden Fall strebt sie zusätzliche Weiterbildungen an. Vielleicht ein Fach vertiefen, vielleicht Betriebswirtschaft an der höheren Fachschule studieren. Sie weiss: Ihr steht eine breite Auswahl an Möglichkeiten offen.

Upskilling

Graber brummt der Kopf

NICOLE RÜTTI

«Ein Upskilling ist dringend angebracht», sagte Grabers Vorgesetzter im Mitarbeitergespräch. «Denken Sie an Ihre Employability und an unseren Unternehmensgrundsatz: Life-Long-Learning.» Graber verstand zunächst kein Wort. «Ihre Performance lässt zu wünschen übrig: Sie müssen sich weiterbilden», führte sein Chef aus.

Und so sass Graber ein paar Wochen später in einem Advanced-Training-Programme. Die zweitägige Veranstaltung versprach eine Mischung aus Führungskurs, Verkaufstraining und persönlicher Weiterentwicklung mit zahlreichen Keynotes und interaktiven Workshops: «Wir leben in der Vuca-Welt, ladies and gentlemen», begrüßte ein motivierter Coach die Kursteilnehmer. «Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity: Das ist unser Vuca-Alltag. Leadership und mutiges Decision-Making sind gefragt denn je.» Der redogewandte Trainer war in Fahrt geraten, seine Stimme überschlug sich immer wieder, während er aufgeregt hin- und herlief und sein Publikum mit seinem Leadership-Know-how in Atem hielt.

«Es braucht Leitwölfe», sagte er eindringlich. Graber traute seinen Ohren nicht. «Ja, Sie haben richtig gehört: Leitwölfe bestimmen die Hierarchie im Rudel, haben Führungserfahrung, sind achtsam und haben emotional intelligence.» Die Kursteilnehmer machten sich eifrig Notizen.

Der Nachmittag war dem Thema «Resilience and Mindfulness» gewidmet. Graber hatte das Gefühl, sich in ein bud-

Beim Elevator-Pitch-Verkaufsgespräch versagte Graber kläglich. Da konnte er noch so sehr auf sein Gegenüber eingehen und die Stimme variieren.

dhistisches Meditationstraining verirrt zu haben. Zusammen mit den übrigen Kursteilnehmern sass er mit geschlossenen Augen auf dem Fussboden und atmete, angeleitet von einer Resilienzexpertin. Mit beruhigenden Worten sprach sie auf die Meditierenden ein. «Konzentrieren Sie sich auf Ihre Atmung. Falls Ihre Gedanken abschweifen, richten Sie Ihre Mindfulness erneut auf den gegenwärtigen Moment, ohne zu werten.» Nach drei Minuten war Graber schweissgebadet. Er hatte Angst, etwas falsch zu machen, und hätte am liebsten die Flucht ergriffen.

Am nächsten Morgen folgte ein Verkaufstraining: «Das wird ein echter Career-Boost für Sie», versicherte der Verkaufs-Coach den Kursteilnehmern. «Sie müssen Ihren Kunden Sicherheit und Ehrlichkeit vermitteln», lautete eine erste Grundregel. «Variieren Sie Ihre Stimme, zeigen Sie Anteilnahme. Legen Sie sich für Ihr Verkaufsgespräch ein Skript zu-recht!», bläute er seinen Zuhörern ein. «Die ersten vier Sekunden entscheiden, ob Sie den Kunden an Land ziehen. Die meisten Kursteilnehmer schienen von dem Redeschwall etwas erschlagen zu sein. Ihre Mindfulness hatte merklich nachgelassen. Graber brummte der Kopf. Beim anschliessenden Elevator-Pitch-Verkaufsgespräch versagte er kläglich. Da konnte er noch so sehr mit Argumenten punkten, auf sein Gegenüber eingehen und die Stimme variieren.

Am Ende des Kurses war Graber erschöpft. Er war weder ein Leitwolf noch ein Verkaufsgenie, und seine Soft Skills liessen zu wünschen übrig. Doch wenigstens in seinem CV konnte er nun ein Upskilling vorweisen. In seinem Kursdiplom stand: «Albert Graber: Leadership- and Personality-Enhancement-Course successfully attended.»

Am liebsten mit «ihren» Kindern

Alessia Baumer will J+S-Leiterin im Segeln werden

ISABELLE PFISTER, ROMANSHORN

Baumniederholer. Unterleakstrecker. Cunningham. Was nach Wörtern klingt, die man beim Scrabble erfindet, sind Begriffe, die Alessia Baumer regelmässig verwendet. Die 19-Jährige segelt leidenschaftlich gerne. So auch in der Woche nach Ostern, als sie einen sechstägigen Leiterkurs am Bodensee absolvierte. Segelstunden gibt sie schon seit drei Jahren, bisher aber nur als Hilfsleiterin. Der Lehrgang von Jugend und Sport (J+S) ermöglicht es ihr, nun offiziell als Hauptleiterin Kindern und Jugendlichen Segeln beizubringen. «Wenn der Baum bricht, ist es schlimm. Wenn der Mast bricht, noch schlimmer», erklärt Alessia, während sie ihr Laser-Boot bereitmacht, um später eine Probelektion zu halten.

Baumniederholer. Unterleakstrecker. Cunningham. Schwert, Palstek, Halsen: Die vielen Fachbegriffe lassen den Kopf eines Laien brummen. Für Baumer hingegen ist das Segeln der Ausgleich zum Alltag als Detailhandelsfachfrau. An der frischen Luft kann sie loslassen, auch wenn Physik und Meteorologie auf dem Wasser niemals aus den Gedanken verschwinden dürfen.

Mindestens einmal pro Woche fährt Alessia auf den See hinaus. Von Frühling bis Herbst leitet sie zudem jeden Mittwochabend Segelkurse in ihrem Heimklub am Untersee. Am liebsten unterrichtet sie kleine Anfänger. «Die können noch nichts und haben daher auch nicht das Gefühl, es besser zu wissen – und sie fallen einem nicht immer ins Wort.» Alessia bezeichnet die Segelschüler als «ihre Kinder». Das Segellager im Sommer ist für sie das Highlight, dann kann sie eine ganze Woche mit ihnen verbringen und trainieren.

Im J+S-Kurs in Romanshorn werden die Übungen zuerst an Land auf einem Whiteboard erklärt, bevor sie auf dem Wasser durchgeführt werden. «Ruhe, bitte!», sagt Alessia in bestimmtem Ton. Sofort sind die andern still. Baumer, die sonst selber viel redet und gerne Sprüche klopf, strahlt eine natürliche Autorität aus, wenn sie Verantwortung übernehmen muss. Alessia ist in einer Seglerfamilie aufgewachsen. Sie versuchte sich zwar auch in Karate und Reiten, doch nichts faszinierte sie so wie der Sport auf dem Wasser, vom einfachen Knoten bis zum schwierigen Wendemanöver. Sie schaffte es sogar in den Schweizer Nachwuchskader. Aber nach einem Jahr



Im Frühling der Leiterkurs, im Herbst ins Militär: Alessia Baumer. BILDER KARIN HOFER / NZZ

kehrte sie wieder zu ihrem Klub zurück. «Leistungsdrill ist nichts für mich, ich will beim Segeln einfach Spass haben.»

Das heisst: in ihrer Freizeit. Sonst hingegen mag sie Drill und fixe Strukturen durchaus: Im Herbst rückt Baumer ins Militär ein, und zwar bei der Militärpolizei. Eine Sonderbehandlung möchte sie nicht, nur weil sie eine Frau ist. Sie sagt: «Ich habe mir diesen Platz verdient.» Ob zu Hause mit drei Brüdern oder beim Segeln – Baumer ist gewohnt, sich durchsetzen zu müssen. Benachteiligt fühlt sie sich nie. Ausser wenn es darum geht, grössere Boote segeln zu dürfen. «Für das nächste Modell bin ich leider zu leicht.»

Ziele hat Baumer trotzdem: Irgendwann möchte sie die Hochsee-Segelprüfung machen. Und vielleicht einmal als Skipperin die Ägäis durchkreuzen. Dort gibt es mehr Wind als in der Schweiz. Am Kurstag am Bodensee herrscht ziemliche Flaute. Normalerweise würde Alessia bei solchen Verhältnissen nicht hinaussegeln. Die J+S-Kursteilnehmer versuchen trotzdem, die Probelektion auf dem Wasser durchzuführen. So gut es eben geht. Aber Spass muss sein, trotz miesem Segelwetter und tiefen Temperaturen: Mehrere Boote werden zum Kentern gebracht, auch jenes von Alessia. Zum Glück trägt sie einen Neoprenanzug.

NILS PFÄNDLER (TEXT),
KARIN HOFER (BILDER), ELSAU

David Eichenberger sitzt im Lehrerzimmer der Sekundarschule Elsau-Schlatt, als eine Chat-Nachricht auf dem Bildschirm seines Computers aufplopt. Ein Schüler schreibt: «Sie, uns fehlt ein Blatt.» Das ist ein Problem. Die Schülerinnen und Schüler aller Klassen arbeiten nämlich gerade in altersdurchmischten Lerngruppen. Und die 120 Jugendlichen sind in 19 verschiedenen Räumen der Schule verteilt. Das Versäumnis, ein einziges Blatt in der Arbeitsmappe vergessen zu haben, hätte vor wenigen Jahren noch für viel Aufwand gesorgt. Eichenberger hätte das Blatt in seinen Unterlagen suchen müssen, er wäre zum nächsten Drucker gegangen, hätte 120 Kopien angefertigt und wäre von Zimmer zu Zimmer gewandert, um die Blätter zu verteilen. Heute kann der 30-Jährige im Lehrerzimmer sitzen bleiben, um das Problem zu lösen. Er kann gleichzeitig sogar noch seinen Kaffee fertig trinken.

Die Schule in Elsau, drei S-Bahn-Haltestellen östlich von Winterthur entfernt, gilt als digitale Vorreiterin. Sie bot schon ein Freifach Informatik an, als andere noch gar keinen Computerraum hatten. Bereits im Jahr 2013 begann sie, iPads für die gesamte Schülerschaft zu besorgen. Andernorts gab es damals noch nicht einmal eine flächendeckende WLAN-Verbindung. Dieser Innovationstrieb zahlte sich aus in der Corona-Krise. Doch auch die Schule Elsau-Schlatt lernte dazu; sie musste – genau wie alle anderen Schulen in der Schweiz. Nun, mit einigen Monaten Abstand, reifen in den Lehrerzimmern und Schulleitungsbüros Erkenntnisse aus der Krise. Wie Digitalisierung in den Schulen gelingen kann, wie sie den Unterricht verändert, wo nach wie vor Hürden bestehen.

Ein Vergleich der Schule Elsau-Schlatt mit der städtischen Sekundarschule Hohfurri in Winterthur zeigt, wie gross die Unterschiede zwischen den Schulen sein können und welche Faktoren bei der Digitalisierung mitspielen. In Winterthur warten die Schülerinnen und Schüler seit Monaten noch immer auf ihre iPads.

Hörspiele, Kurzfilme, E-Books

Mit solchen Problemen muss sich David Eichenberger nicht herumschlagen. Mit wenigen Klicks hat er das fehlende Arbeitsblatt der gesamten Schülerschaft übermittelt. Nun macht er sich auf, die Lerngruppen in ihren Zimmern zu besuchen. Solche Lerngruppen, die alle zwei Wochen an einem fächerübergreifenden Projekt arbeiten, gibt es an der Schule Elsau-Schlatt schon länger. Richtig digital arbeiten sie aber erst seit der Corona-Krise. Eichenberger wurde damit beauftragt, ein neues Konzept für die Lernform zu schreiben. Seither wird digitalisierter Unterricht grossgeschrieben. Die Materialien liegen online für die Schüler bereit, das Lernjournal, in dem die Jugendlichen ihre Arbeitsschritte festhalten, wird auf dem iPad geführt, und auch das Endresultat ist nicht analog: Dieses Semester nehmen die Lerngruppen ein Hörspiel auf, in vergangenen Projekten entstanden E-Books über Märchen oder Kurzfilme zu Balladen von Goethe, Schiller, Heine oder Fontane.

Der Fernunterricht im letzten Jahr habe der Schule den nötigen Schub verliehen, solche Lernformen umzusetzen, sagt Eichenberger. Die Voraussetzungen in Elsau waren ideal: Weil schon vorher jedes Kind ein iPad zu Verfügung hatte und dieses auch nach Hause nehmen durfte, konnte die Schule innert nur zwei Tagen auf Fernunterricht umstellen. Während die verschiedenen Anwen-



In Elsau lernen die Sekundarschüler in altersdurchmischten Lerngruppen am Tablet.



Die Gruppen sind in mehreren Räumen im Schulhaus verteilt.



Der Lehrer David Eichenberger hat das Konzept in der Pandemie überarbeitet.

Die Dorfschule zeigt, wie's geht

Die Corona-Krise hat den unterschiedlichen Stand der Digitalisierung in den Schulen gnadenlos offengelegt. Eine Weiterbildung für Lehrer soll Abhilfe schaffen – sie dürfte den Graben noch vergrössern.

dungen zuvor von jedem Lehrer unterschiedlich genutzt wurde, wurden sie im Verlauf der Pandemie vereinheitlicht und weiterverbreitet. Heute werden die Hausaufgaben per Microsoft Teams aufgegeben, Dokumente liegen in der Cloud bereit, und die Schüler arbeiten mit einem digitalen Notizbuch, wo sie auch Rückmeldungen ihrer Lehrerinnen bekommen. Die Jugendlichen stellen Fragen via Chat, Lehrer geben Feedbacks per Sprachnachricht, Unterrichtseinheiten werden online evaluiert.

Aus Eichenbergers Unterricht sind all diese digitalen Hilfsmittel nicht mehr wegzudenken. Er sagt: «Ich kann mir vorstellen, dass all diese Veränderungen ohnehin gekommen wären. Aber sicher nicht so schnell.»

Keine Tablets in Winterthur

Keine zehn Kilometer weiter westlich sieht die Lage anders aus. Die Schule Hohfurri in Winterthur wartet noch immer auf ihre iPads, obwohl sie ein fast perfektes Timing bei der Beschaffung gehabt hätte. Die Geräte hätten im letzten Frühjahr allen Sekundarschulen der Stadt geliefert werden sollen, wie Co-Schulleiter David Bächli erzählt. Die Jugendlichen wären also für die Schulschliessung gerüstet gewesen. Aber es kam anders. Ein Anbieter, der mit seiner

Offerte bei der Ausschreibung unterlegen war, legte Einsprache ein – und verzögerte den Prozess so um mehrere Monate. Die Schule erwartet die Lieferung nun erst diesen Sommer.

Das Beispiel der iPad-Beschaffung zeigt, dass die Grösse der Schule bei der Digitalisierung ein entscheidender Faktor sein kann. Wenn Bächli für die 365 Schüler und 35 Lehrerinnen seiner Schule Geräte bestellen will, kostet das schnell mehrere hunderttausend Franken. Deshalb braucht es eine Ausschreibung, und neben der Schulleitung wollen auch die Schulpflege, verschiedene Fachstellen, Behörden und die Politik ein Wörtchen mitreden. All das kann die Prozesse erheblich verzögern. Nach der Schulschliessung musste die Schule Hohfurri zuerst herausfinden, welche Schülerinnen und Schüler daheim keinen Zugang zu einem Computer hatten. Bei rund 70 sei das der Fall gewesen, sagt Bächli. Man habe schliesslich eine Lösung gefunden, diese Jugendlichen vorübergehend mit Computern auszustatten. Doch auch hier ging wertvolle Zeit verloren.

Mangelndes Interesse an der Technik kann man der Schule Hohfurri nicht vorwerfen. Mit Bächli sitzt ein IT-Befürworter in der Schulleitung, der gleichzeitig einer von zwei Computerverantwortlichen der Schule ist. Es ist davon auszugehen, dass es viele Institutionen

gibt, die weitaus schlechter dastehen als die Winterthurer Sekundarschule.

Picts mit Hindernissen

In seiner Funktion als Computerverantwortlicher hat Bächli in den vergangenen Monaten eine Weiterbildung der PH Zürich besucht, um sich zu einem sogenannten pädagogischen ICT-Supporter ausbilden zu lassen, kurz: Pict. Seit der Einführung des Lehrplan 21 sind die Schulen aufgefordert, mindestens über einen solchen Pict zu verfügen. Mit dem Zertifikatslehrgang werden die Teilnehmer laut Ausschreibung zu Experten für Medienbildung und Informatik und damit erste Ansprechpersonen in ihren Schulen. Ziel ist es, dass das Wissen so per Schneeballsystem alle Lehrerinnen und Lehrer im Kanton erreicht.

Die Idee klingt gut, und die relativ aufwendige Weiterbildung ist laut Aussagen von verschiedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sinnvoll aufgebaut. Es gibt aber einen Haken. Da es keine Vorgaben gibt, welches Zeitelement die Lehrerinnen und Lehrer für ihre Funktion als Pict im Arbeitsalltag erhalten, sind auch hier die Unterschiede von Schule zu Schule gross. Entscheidend ist der Wille der Schulleitung, derjenige der Schulpflege oder die Gemeindefinanzen. Das hat zur Folge, dass die Schere

zwischen Vorreiterschulen und solchen, die im IT-Bereich hinterherhinken, weiter auseinandergehen dürfte.

Auch hier zeigt sich: Die technische Ausstattung ist wichtig; sie erleichtert die Digitalisierungsbestrebungen, und sie kann innovative Unterrichtsformen fördern. Längerfristig mindestens so ausschlaggebend sind aber die Personen, welche Beschaffungsentscheidungen treffen oder am Ende mit den iPads und Computern lehren und lernen sollen. Sie, die Schulleiter, Lehrerinnen, IT-Verantwortlichen, aber auch die Schülerinnen und deren Eltern, tragen die Digitalisierung – nicht die Geräte. Wenn ein Rädchen in diesem Getriebe nicht funktioniert, wird die ganze Maschine blockiert. Und weil in grossen Schulen mehr Rädchen ineinandergreifen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es irgendwo klemmt.

Läuft alles wie geschmiert und verfügt die Gemeinde über die nötigen Mittel, ist vieles möglich. In Elsau geht der Fortschritt denn auch ungebremst weiter. Während man in Winterthur noch auf die iPads wartet und man mancherorts von einem Gerät pro Schüler nur träumen kann, überlegt sich die Dorfschule bereits, die haus-eigene Werkstatt in einen digitalen «Makerpace» umzuwandeln – Computer und 3-D-Drucker inklusive.

ANZEIGE

Auch bei uns gibt's eine Business-Class. Unser Gruppenunterricht.

Wähle eine Aus- oder Weiterbildung, die dich wirklich weiterbringt: [fh-hwz.ch](https://www.fh-hwz.ch)

HWZ

«Profit, people and planet» – das geht»

Sofia de Meyer, Mitbegründerin des Westschweizer Saftherstellers Opaline, setzt auf Früchte aus der Region, Naturbewusstsein und auf Konsumenten, die diese Werte teilen. Im Interview mit Robin Schwarzenbach und Antonio Fumagalli erläutert sie, warum

Satte Wiesen, frisch gepflügte Äcker, leuchtende Rapsfelder in der Sonne. Es ist ein herrlicher Frühlingstag. In der hügeligen Landschaft hinter Aubonne am Genfersee scheint die Welt noch in Ordnung. Doch der Eindruck täuscht. Der frostige April hat Spuren hinterlassen: Bis zu 70 Prozent der diesjährigen Aprikosenernte dürften davon betroffen sein, sagt Sofia de Meyer, Mitbegründerin und Geschäftsführerin des Saft- und Limonadenherstellers Opaline, als sie uns an diesem Montag zum Arboretum chauffiert, einer Art botanischem Garten mit über 3000 verschiedenen Bäumen und Sträuchern. Den Kälteschock könnte das kleine Unternehmen noch zu spüren bekommen. Opaline arbeitet fast nur mit lokalen Früchte- und Gemüsebauern zusammen.

Wir sind da. Vogelgezwitscher, blauer Himmel über dem Vallon de l'Aubonne, ein Apfelbaum am Wegrand zeigt uns seine Blüten. Wir machen einen Spaziergang durch den Park.

Sofia de Meyer, warum sind wir hier?
Ich mag diesen Ort sehr. Wir kommen oft her im Team, um uns vor wichtigen Entscheidungen inspirieren zu lassen.

Und das funktioniert?

Ja, wir diskutieren immer in der Natur. Für Fragen, wie sich unser Unternehmen entwickeln soll, sind Spaziergänge im Grünen eine zentrale Quelle. Im April waren wir hier eineinhalb Stunden unterwegs. Danach arbeiteten wir weiter am Computer.

Was hat das Unternehmen am Ende entschieden?

Es ging um Corona, die Krise geht weiter. Unsere wichtigsten Kunden, die Restaurants, leiden nach wie vor. Die Frage war, wie wir die Solidarität mit einem lokalen Produkt stärken können. Vor dem Lockdown wurden 80 Prozent unserer Getränke im Gastgewerbe verkauft; in Restaurants, Kantinen, Tea-Rooms oder Boulangeries. Das mussten wir irgendwie kompensieren, und zwar schnell: mit einem Online-Shop. Und in den Lebensmittelgeschäften konnten wir zulegen.

Opaline macht keine Werbung. War Ihre Marke bekannt genug für den Online-Verkauf?

Ja, die Leute kennen Opaline, und sie wollen Zugang zu unseren Produkten, für den Apéritif zu Hause statt im geschlossenen Café. Der Online-Absatz wächst schnell. Unsere Konsumenten wollen eine lokale, gesunde und nachhaltige Alternative. Wir bieten Qualität und die Gewissheit, dass Bauern von hier profitieren.

Das klingt gut. Aber warum sollte ich 3 Franken 90 für ein Zweieinhalb-Deziliters-Fläschchen Tomatensaft bezahlen, wenn ich für 2 Franken in der Migros dreimal so viel bekomme?

Manchmal erwarten die Leute tatsächlich, dass unsere Säfte und Sodas zum gleichen Preis zu haben sind wie diejenigen eines industriellen Herstellers. Aber das geht nicht. Unsere Werte haben einen Preis. Wir produzieren in der Schweiz, wir verwenden frische Zutaten, unsere Fruchtpresse im Wallis läuft mit Solarenergie, das übrig gebliebene Fruchtfleisch wird zu Biogas umgewandelt... Das muss man den Kunden immer wieder erklären.

Wie machen Sie das – ohne Werbung?
Wir glauben an den Dialog. Wir sprechen direkt mit Interessenten an potenziellen Verkaufsstellen; wir werden wieder Degustationen anbieten. Und wir setzen auf Mundpropaganda. Natürlich kann man sich am günstigsten Preis orientieren, um möglichst viele Partner und Kunden anzusprechen. Aber wären das die wahren Kosten?

Nachhaltige Produkte sind eine gute Sache, aber auch teuer. Wo ist die Schmerzgrenze?



Sofia de Meyer sagt: «Wir müssen an morgen denken.»

OLIVIER MAIRE / PHOTO-GENIC.CH

«Unser Geschäftsmodell funktioniert. Wer wissen will, wie wir arbeiten, kann uns jederzeit besuchen kommen.»

Klimaneutral sein bis 2030

R. Sc. Aubonne · Sofia de Meyer ist in Villars-sur-Ollon aufgewachsen, als siebtes von neun Kindern. Ihre Eltern leiteten eine Privatschule. Internat und Studium in England, dann Anwältin einer internationalen Kanzlei in London. 2004 gründete de Meyer das Whitepod-Hotel bei Monthey, 2009 Opaline. Vor der Pandemie verkaufte der Safthersteller nach eigenen Angaben rund eine Million Flaschen pro Jahr. In der Deutschschweiz ist die Marke weitgehend unbekannt. Bestellen kann man die Flaschen online. Das Unternehmen will nachhaltig denken und handeln. Ein Teil des Gewinns kommt der firmeneigenen Stiftung zur Förderung von Biodiversität und lokalen Bauernbetrieben zugute. De Meyer hat viele Ideen: Warum nicht einen Velo-Lieferdienst aufziehen in Lausanne? Bis 2030 will man klimaneutral sein.

Unsere Preise haben sich in zehn Jahren nicht verändert. Opaline ist authentisch. Wir wollten ein Produkt auf den Markt bringen, das wir selber konsumieren würden und das Produzenten und Verkäufern in unserer Nähe wirklich nützt.

Reicht das? Sind wir bereit für einen Fruchtsaft wie Opaline, oder sollten Konsumenten zwingend über die Konsequenzen informiert werden, wenn sie sich stattdessen für ein (importiertes) Billigprodukt entscheiden?

Da müssten wir zuerst etwas anderes klären: Wollen wir Kostenwahrheit, als Konsumgesellschaft? Wollen wir die sozialen und ökologischen Herausforderungen, die uns bevorstehen, wirklich angehen? Oder wollen wir vor allem ein schönes Angebot haben im Laden, ohne uns zu fragen, was Lebensmittel eigentlich wert sind – oder wert sein sollten?

Überzeugen Sie uns! Denken Sie an den günstigen Tomatensaft in der Migros!
Erstens: Mit Opaline unterstützen Sie unabhängige Betriebe aus der Region. Sie kaufen 100 Prozent Schweizer Tomaten, aus Genf. Woher stammen die Tomaten im Tomatensaft der Migros?

Eine gute Frage... Auf der Flasche steht zumindest «Elaboré en Suisse».
Entscheidend ist, woher das Gemüse kommt und wie es verarbeitet wird. Zweitens: welche Verpackung?

Eine PET-Flasche.

Da haben Sie's. PET ist viel wirtschaftlicher als Glas. Wir hätten längst auf PET umsteigen können, unsere Marge wäre viel grösser. Doch wir verkaufen weiter Glasflaschen, bald werden es sogar Mehrwegflaschen sein. Die haben die beste Umweltbilanz. Wir produzieren und verkaufen lieber weniger und bleiben dafür unseren Werten treu. Unsere Säfte und Sodas haben einen Impact. Bei der Marke des Grossverteilers wissen Sie nicht, was mit Ihrem Geld passiert.

Wollen Migros- oder Coop-Kunden wissen, was mit ihrem Geld passiert?

Die meisten nicht, natürlich nicht. Sie haben andere Sorgen. Aber das hindert mich nicht daran, diejenigen anzusprechen, die die lokale Wirtschaft unterstützen wollen und sich dann bewusst für eine wertorientierte Marke wie Opaline entscheiden.

Himbeeren bezieht Opaline aus Frankreich, Holunderbeeren aus Deutschland. Warum?

Die meisten Schweizer Himbeeren landen auf dem Teller, für die Saftproduktion bleibt da kaum etwas übrig. Holunderbeeren aus der Schweiz sind ein Nischenprodukt. Beide Beeren verwenden wir in Mixgetränken mit Schweizer Äpfeln.

Wo kaufen Sie ein im Alltag?

Ich gehe vor allem auf den Markt und lasse mir von einem Lieferdienst lokale Produkte bringen, Käse zum Beispiel oder Fisch aus dem See. Ich koche viel mit frischen Zutaten, keine Fertiggerichte.

Konsumentinnen wie Sie werden immer eine kleine Minderheit bleiben.

Im Moment ist das so. Aber wir müssen an morgen denken: Wie machen wir natürliche Produkte aus der Region der Mehrheit zugänglich? Die Detailhändler machen hier bereits einen guten Job. Doch die meisten ihrer Kunden wollen weiterhin billig einkaufen, egal, wie sehr sich die Läden selber um Alternativen bemühen in ihren Filialen. Aber wir könnten Migros oder Coop trotzdem fragen, ob sie uns einen Quadratmeter Verkaufsfläche vermieten würden – nicht nur für unsere Marge, sondern für die Werte, die die Detailhändler genauso verbreiten wollen.

Das könnte den Kunden im Laden ein gutes Gefühl geben – auch wenn sie weiterhin den günstigen Saft kaufen.

Das wäre das Risiko. Aber dieser eine Quadratmeter wäre auch eine Chance: ein Türspalt, für Opaline und für andere Anbieter mit einer ähnlichen Philosophie. Konsumenten, die zögern, sagen sich dann vielleicht: «Hey, ein Saft von hier. Heute trinke ich so einen.» Damit wäre ich bereits zufrieden.

Aber das würde unsere Wirtschaft nicht verändern.

Opaline muss die Wirtschaft nicht verändern. Warum auch? Unser Modell mit lokalen Früchte- und Gemüsebauern und unseren Verkaufsstellen funktioniert, zumindest tat es das vor der Pandemie. Das haben wir bewiesen. Die IMD Business School in Lausanne hat unseren Ansatz zu einer Case-Study gemacht. Opaline wird in allen Führungskursen behandelt werden. Wer wissen will, wie wir arbeiten, kann uns jederzeit besuchen. Aber ich verkörpere keine Bewegung, die unser Wirtschaftssystem umbauen will. Das ist nicht meine Aufgabe.

Zurück auf dem Parkplatz des Arboretums. Wir fahren mit Sofia de Meyer nach Aubonne, einem malerischen Winzerdorf mit gut 3000 Einwohnern, einem Château und engen Gassen aus Kopfsteinpflaster im Zentrum. Die 47-Jährige wohnt hier in einem Altbau, zusammen mit ihrem 8-jährigen Sohn. Der Kontrast zu ihren ersten Jahren im Beruf könnte kaum grösser sein: Die Waadtländerin hat in Bristol Jura studiert und bis 2004 für eine internationale Kanzlei in London, Chicago und Mailand gearbeitet. Eine Karriere in den Teppichetagen sehr zahlungskräftiger, global operierender Firmen schien vorgezeichnet.

Doch dann hatte de Meyer genug vom Geschäftsleben in der Londoner City. Sie kehrte zurück in die Schweiz und gründete «Whitepod», ein Iglu-Hotel oberhalb von Monthey. Die «Ecoluxury»-Häuschen am Hang waren ein voller Erfolg. De Meyer war selber überrascht. 2008 verkaufte sie das Hotel – für Opaline, ihr nächstes Projekt.

Frau de Meyer, Sie leben und arbeiten im Grünen am Genfersee. Das ist etwas ganz anderes als London.

Das ist lange her. Damals bin ich viel geflogen, und ja, ich arbeitete für multinationale Unternehmen, die wachsen und ihre Prozesse stets optimieren wollten. Aber ich bereue nichts. Ich habe von sehr klugen CEO viel gelernt und sagte mir: Warum dieses Wissen nicht für ein nachhaltiges Konzept verwenden? «Profit, people and planet» – das geht.

Unternehmerin und Mutter sein, geht das auch?

Es ist eine Herausforderung, zumal ich eine sehr präsente Mutter bin. Aber ich beklage mich nicht, sondern tue, was ich kann.

Wussten Sie, dass Sie ein Unternehmen aufbauen und führen können, als Sie zurück in die Schweiz kamen?

Nein. Aber ich habe es probiert. Ich habe gehandelt – und viele Fehler gemacht und daraus gelernt.

Was zum Beispiel?

Nicht alles selber machen wollen. Andere von Anfang an um Hilfe bitten. Die richtigen Leute einstellen für Kernfragen wie Finanzen oder Recruiting. Wir haben bei Opaline eine eigene Fabrik gebaut – ein Rieseninvestment für ein Jungunternehmen. Und als die Produktionslinie fertig war, merkten wir, dass wir technische Unterstützung brauchen. Heute produzieren wir bei einer Kooperative, die Erfahrung mit einer eigenen Solarpresse hat.

Was haben Sie in der Corona-Krise gelernt?

Krisenmanagement. Wir haben in den ersten Wochen des Lockdowns 80 Prozent unserer Einnahmen verloren. Projekte im Foodbereich mussten gestoppt werden, und wir mussten unseren Personalbestand drastisch reduzieren. Vor der Krise waren wir 14, jetzt sind wir noch 6 Angestellte. Dann kamen die Lockerungen, und plötzlich wollten die Restaurants wieder bestellen. Und wir mussten Lager und Produktion wieder in Bewegung bringen, mit wenig Cash auf dem Konto. Doch mittlerweile können wir wieder nach vorne blicken. Die eingefrorenen Projekte von damals sind wieder aktuell.

Was ist Ihre grösste Schwäche?

Ich bin zu nett, ich kann schlecht Nein sagen. Darum nimmt die Arbeit manchmal kein Ende.

Weiterbildung? Ein Thema für Sie?

Ja, aber bisher hatte ich keine Zeit dafür. Ich würde gerne einen Führungskurs machen, zum Beispiel an der Ellen-MacArthur-Foundation, zum Thema Leadership in «circular economy».

Was müsste in einem solchen Lehrgang zwingend behandelt werden, wenn Sie entscheiden könnten?

Soft Skills. Philosophie. Persönliche Entwicklung. Wohlbefinden im Job. Das kann man kultivieren als Führungskraft, sofern man ein Gespür dafür hat.

Können Sie das gut kombinieren mit den Hard Skills einer Geschäftsführerin?

Nicht immer, nicht jeden Tag. Aber ich weiss, dass die Balance von Fachwissen und Führungsqualitäten wichtig ist. Und ich merke, wenn die beiden Seiten in Schiefelage geraten.

Was stimmen Sie bei der Trinkwasser- und bei der Pestizid-Initiative am kommenden Sonntag?

Ich weiss es noch nicht. Die Vorlagen werfen systemische Fragen auf über uns als Konsumenten, unsere Beziehung zu den Bauern, zur Landwirtschaft insgesamt oder eben nicht wollen. Berechtigte, wichtige Fragen. Nur: Ist unser System bereit für die Antworten, die die beiden Agrarinitiativen vorschlagen?

Weiterbildung ist Antibildung

Oder etwa doch nicht? Unser Autor, Dozent und daher selber Profiteur eines auf Praxiswissen getrimmten Geschäfts, macht im eigenen Lehrgang an der Universität eine unerwartete Entdeckung

URS HAFNER

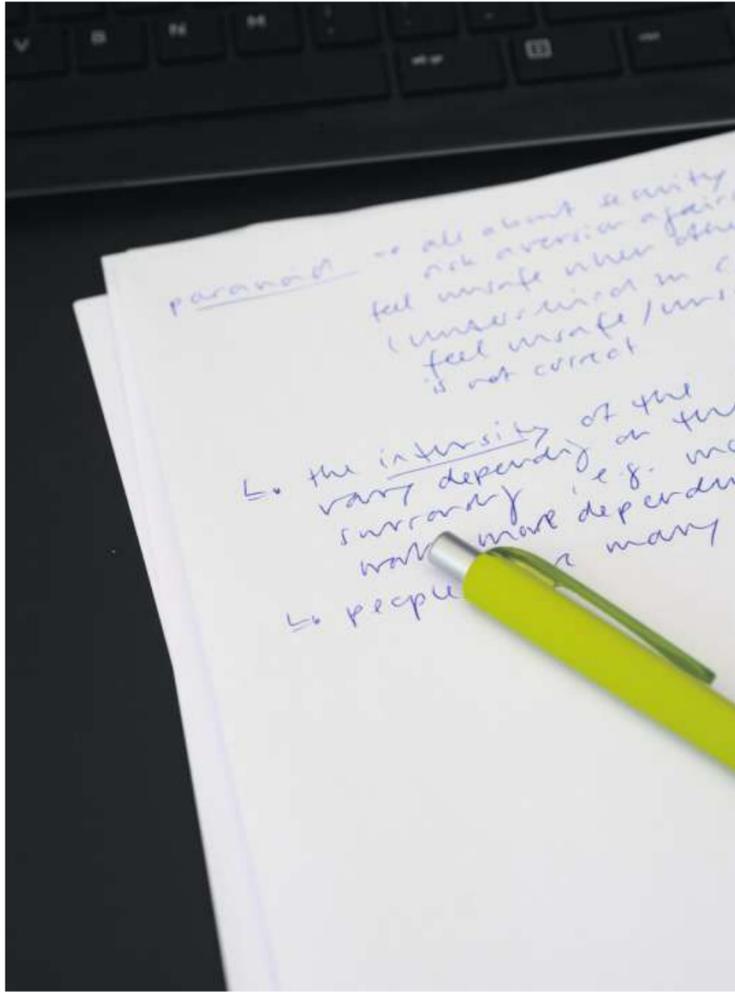
Die Weiterbildung sagt der Universität, was sie nicht ist und was sie sein sollte. Wie das?

Die Wissensgesellschaft verurteilt uns alle lebenslanglich zum Lernen, zu «life-long learning» auf Neudeutsch. Herausgefordert ist nicht nur der administrative Mitarbeiter mit Lehrabschluss, der für die Anwendung der neuen Online-Software geschult wird. Auch die leitende Akademikerin soll für ihre Berufspraxis immer wieder neue Kompetenzen erwerben. Damit stellt sie nicht zuletzt ihren Vorgesetzten zufrieden, der seinerseits im Führungskurs gelernt hat, dass sich alle Mitarbeitenden stetig weiterentwickeln sollten. So erwirbt die Akademikerin also für teures Geld einen Master of Advanced Studies (MAS) in Business-Management oder Konfliktmediation, in Digitalethik oder Medizindidaktik – es gibt kaum ein Gebiet, auf dem man sich nicht auszeichnen lassen kann, auch in Kunsttanz, man glaubt es kaum. Der MAS ist der höchste Titel, den die Hochschulen vergeben (MBA und Executive MBA gehören in die gleiche Kategorie), es folgen das Diploma of Advanced Studies (DAS) und das Certificate of Advanced Studies (CAS).

Zwar ist der Boom der nuller Jahre vorbei, als die Zahl der Weiterbildungslehrgänge wie der Absolventen in die Höhe schnellte, doch für die Hochschulen bleibt Weiterbildung ein einträgliches Geschäft, Tendenz steigend. Laut Bundesamt für Statistik nahm die Wirtschaftsuniversität St. Gallen (HSG) 2019 damit über 50 Millionen Franken ein, die Universität Zürich über 20, Basel rund 10, Bern gut 8 Millionen.

Alles für die Karriere

Weiterbildung, was heisst das eigentlich? Das Wort besagt im Grund, dass die Bildung, die der Absolvent an der Universität durchlief, nicht fertig war, dass sie unvollendet geblieben ist. Darum muss sie nun, im Berufsleben, weitergehen. Aber lernt die Studentin im Studium nicht genau das: dass Forschung immer wieder zu neuen Erkenntnissen führt? Mit dieser Erkenntnis lernen Studierende zugleich, selbst zu denken. Sie relativieren ihren Standpunkt, ihren All-



Notizen machen, nach Höherem streben, ohne an ECTS-Punkte zu denken. Die Weiterbildung hält der Universität mitunter den Spiegel vor.

KARIN HOFER / NZZ

tagsverstand, eingeschlossene Routinen. Wissenschaft läuft letztlich auf die Kritik dessen hinaus, was die Praxis nicht wahrhaben will. Wo eben noch Evidenz zu herrschen schien, grüssen nun Probleme, deren Lösung neue Probleme hervorbringt, die wiederum nach Lösungen verlangen. Darin steckt die Idee der Universität. Das ist Bildung.

Diese Idee wird nun aber durch die tertiäre Weiterbildung verneint. Sie ist

quasi Antibildung, weil sie verspricht, via Wissenstransfer anwendbares Wissen für die Praxis und ergo einen Karriere-Kick bereitzustellen: Wer sich weiterbildet, wird ein erfolgreicher Berufsmensch, weil er seine Tätigkeit mit dem neuesten Wissen anreichert. Die Universität Basel wirbt damit, dass das deutsche Nachrichtenmagazin «Focus» sie zur «Top-Hochschule mit Weiterbildungszentrum» gelabelt habe.

Mit ihren Weiterbildungsgängen wollen die Universitäten ihre Praxisnähe und Alltagsrelevanz unter Beweis stellen. Sie sind keine theorielastigen, weltfremden Elfenbeintürme, sie liefern «Werkzeugwissen». Damit eifern sie paradoxerweise den Fachhochschulen nach, deren Alleinstellungsmerkmal die Praxisnähe war, also die enge Verbindung zur Berufswelt. Die Fachhochschulen sind denn auch führend im Weiterbildungsgeschäft.

Die Weiterbildung sagt also der Universität, was diese nicht ist – kein Ort der Bildung. Oder etwa doch?

Utopie des Studiums

Samstagmorgen, im Weiterbildungszentrum der Universität Zürich in der Nähe von Oerlikon, vor der Corona-Pandemie: Die Stimmung ist angeregt, der Raum voll. Die knapp dreissig Studierenden des MAS in Applied History diskutieren lustvoll und zwanglos über den Sinn des Historischen und die bunte Rolle der Geschichte in den Massenmedien und in der Gesellschaft. Argumente fliegen hin und her, man geigt sich offen die Meinung.

Wenn es dem Dozenten – dem Autor dieses Artikels – gelingt, sich Gehör zu verschaffen, versucht er, Brücken zu schlagen und seine Expertise einzubringen. Er verweist auf die Analysen des wissenschaftlichen Textes, den tatsächlich fast alle gelesen haben. Am Ende des Morgens ist man weiter als am Anfang: Die meisten Teilnehmer sind zum Schluss gekommen, dass die Geschichte in den Massenmedien, in Museen und an Jubiläumsfeiern oft als Kulissen- und Identitätsspektakel dient: Das Publikum findet sich in der Vergangenheit wieder. In der Akademie jedoch geht die Geschichtswissenschaft entgegengesetzt vor: Sie dekonstruiert Kontinuitäten und Gewissheiten. Die Studierenden stehen alle im Berufsleben oder sind bereits pensioniert – und sie praktizieren in ihrer Weiterbildung mit viel Enthusiasmus eine Art praxiskeptische Bildung. Anders als viele Jungstudierende wissen sie, wer sie sind und was sie erreicht haben (und was nicht). Und sie sind trotzdem bereit für Neues, sie stellen sich schwierigen Texten.

War das nicht die Utopie der Universität, damals, im Studium?

Einer meiner Studenten in Oerlikon, Bibliothekar von Beruf, schreibt eine Abschlussarbeit zu einem Problem der Geografie im 19. Jahrhundert. Die Arbeit beeindruckt nicht nur mit dem Wissen, das er sich angeeignet hat, sondern auch mit Herzblut. Dieser Text sammelt nicht einfach ECTS-Punkte à la Bologna, er strebt nach Höherem. Mit den rund 25 000 Franken für den MAS-Titel hätte er sich auch eine Luxusreise leisten können. Doch statt die Welt zu sehen, investiert er lieber in seinen geistigen Horizont.

So sollte das Studium sein, aber so ist es nicht – die Weiterbildung hält der Universität den Spiegel vor.

Der Graben vertieft sich

In einem anderen Bereich allerdings arbeiten Studium und Weiterbildung Hand in Hand: Sie tragen gemeinsam dazu bei, dass die Bildungsschere in der Schweiz weit geöffnet ist. Weiterbildungsmassnahmen waren eigentlich für Menschen ohne nachobligatorischen Schulabschluss und berufliche Grundbildung gedacht, damit diese den Anschluss nicht verlieren. Inzwischen weist die Schweiz zwar international eine der höchsten Weiterbildungsquoten auf, doch das anvisierte Ziel wurde verfehlt: Wer einmal abgehängt ist, holt kaum mehr auf. Schlimmer noch: Der Bildungsgraben vertieft sich, da vor allem Menschen mit abgeschlossener Lehre oder einem Studium sich weiterbilden – oft finanziert durch den Arbeitgeber. Der Bildungsbericht der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung hat berechnet, dass die Akademiker am Ende ihrer Karriere viermal mehr Zeit in Weiterbildung investiert haben werden als Geringqualifizierte.

Die einen bleiben stehen, die anderen kommen weiter. Wer hat, dem wird gegeben.

Der Erwerb eines MAS-, CAS- oder DAS-Titels dürfte sich im Anstieg des Einkommens auswirken. Soziale Ungleichheit zu verschärfen, war aber nie das Ziel der Universitäten. Sicherlich wird irgendwo ein Kurs angeboten, der sich dieses Problems annimmt, argumentativ und kontrovers, lustvoll und zwanglos. Immerhin.

ANZEIGE

Der Mensch im Mittelpunkt des Handelns und Gestaltens

Publireportage

Dr. Achim Schmitt, Dekan (a.i.) Graduate School, EHL

Blockchain, Big Data, AI, VR und digitaler Wandel sind die angesagten Schlagwörter der globalen Aus- und Weiterbildungsbranche. Unter dem Begriff «Industrie 4.0» finden wir seit ein paar Jahren zahlreiche Diskussions- und Arbeitsgruppen, die Chancen und Risiken in unserem zukünftigen Sozial- und Arbeitsumfeld kontinuierlich aufzeigen. Doch wie genau und welche Kompetenzveränderungen diese Entwicklung für uns mit sich bringt, bleibt bis dato wie ein Blick in die Glaskugel. Hinzu kommen die Erfahrungen der Corona-Pandemie und die Gewissheit, dass alles in Zukunft irgendwie anders sein wird.



Es steht außer Frage, dass sich in den nächsten Jahren das Berufsumfeld und die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter verändern. Deshalb versuchen viele Bildungseinrichtungen den Lernenden flexible Weiterbildungspro-

gramme anzubieten, um gute Grundlagen für zukünftiges Wachstum zu schaffen. Dieses Prinzip des «life-long learning» ist somit nicht nur ein Mittel zum Zweck, um fehlende Kompetenzlücken zu schließen, sondern auch, um die Agilität und zukünftige Anpassungsfähigkeit im dynamischen Unternehmensumfeld zu fördern.

An der EHL – Ecole hôtelière de Lausanne, haben wir uns diesen Herausforderungen seit ein paar Jahren angenommen und basierend auf unserer einzigartigen Serviceerfahrung ein klares Ziel formuliert: der Mensch und nicht die digitale Kompetenz steht im Fokus unseres



Handelns und Gestaltens. Ein kleiner, aber sehr wichtiger Unterschied, da er die Frage nach der menschlichen Wertschöpfung in der Industrie 4.0 als zentralen Kernpunkt und Aufgabe in den Fokus rückt. Wo der digitale Wandel mit künstlicher Intelligenz und Schnelligkeit punktet, kann der Mensch mit Empathie, Sozialkompetenz, menschlicher Nähe und Zuneigung dagegenhalten. Nicht zuletzt durch die Coronakrise ist uns allen bewusst geworden, dass anstatt der Technologie, der zwischenmenschliche Kontakt die Voraussetzung für Kreativität, Loyalität und Flexibilität in einem unsicheren Krisenumfeld ist. Kurzum, mehr denn je wissen wir: Das Zwischenmenschliche lässt sich nur bedingt digitalisieren. Eine Lernphilosophie, mit der wir bereits heute viele traditionelle Industriezweige begeistern und die wir beispielsweise fest in unserem neuen Executive MBA Programm verankert haben.

In der Zukunft geht es deshalb in der globalen Bildungsbranche darum, die richtige Balance zwischen Mensch und Technik zu bewahren und dieses Gleichgewicht auch zu vermitteln. Wird die bestehende Anzahl zwischenmenschlicher Kontakte durch Technologie teilweise substituiert, müssen wir in Zukunft wissen, wie wir für die



verbleibenden oder neuen zwischenmenschlichen Kontakte einen Mehrwert für Kunden und Mitarbeiter generieren. Getreu dem Grundsatz «freundliche Mitarbeiter schaffen freundliche Kunden», geht es also darum, der zukünftigen Führungsmannschaft und Belegschaft nicht nur technologische Kompetenzen und Fähigkeiten zu geben, sich in einer digitalen Welt zurechtzufinden und diese zu gestalten, sondern auch, wie sie es in Zukunft schaffen, eng mit den Kunden und Mitarbeitern verbunden zu sein. Diese Konzentration auf Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit schafft die Voraussetzungen, den nachhaltigen Erfolg in einer zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt zu sichern.