

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 redgewandte 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. Unterleakstreckler. 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. Unterleakstreckler. 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.