

SO GESTALTEN SIE

VIRTUAL MITREISSENDE ONLINE-SCHULUNGEN TRAININGS

MIT NACHHALTIGEN LERNEFFEKTEN



JEB BLOUNT

WILEY

Jeb Blount

Virtual Trainings

**So gestalten Sie mitreißende Online-Schulungen
mit nachhaltigen Lerneffekten**

Aus dem Englischen von Ursula Bischoff

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Das englische Original erschien 2021 unter dem Titel *Virtual Training. The Art of Conducting Powerful Virtual Training that Engages Learners and Makes Knowledge Stick* bei John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Copyright © 2018 by Jeb Blount.

All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher "John Wiley & Sons, Inc".

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2023 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-527-51118-1

ePub ISBN: 978-3-527-83980-3

Umschlaggestaltung: Torge Stoffer (inspiriert vom englischen Originalcover)

Umschlagbild: blankstock - stock.adobe.com

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[Vorbemerkung: Kostenlose Ressourcen für Ihr virtuelles Training](#)

[Teil 1: Der virtuelle Trainings-Tsunami](#)

[1 Ein schlagartiger Wandel](#)

[Die Remote-Learning-Welle](#)

[Anmerkungen](#)

[2 Aufbau eines virtuellen Trainingsstudios](#)

[»Das werden unsere Mitarbeiter nicht akzeptieren!«](#)

[Die explosive Verbreitung virtueller Trainings](#)

[3 Plädoyer für das virtuelle Training](#)

[Was ist mit E-Learning?](#)

[Auftritt virtuelle trainergeleitete Schulungen](#)

[Anmerkungen](#)

[4 Erfahrung ist alles](#)

[Fünf Fakten über die Einführung des virtuellen Trainings](#)

[5 Die fünf Elemente einer einzigartigen virtuellen Lernerfahrung](#)

[VLX-Zertifizierung](#)

[Sind Sie startklar?](#)

[Schlussgedanken](#)

Teil 2: Mission und Mindset

6 Die Eckpfeiler einer einzigartigen virtuellen Lernerfahrung

Die Antriebskraft der Mission

Mindset

Die Wahrnehmung im virtuellen Klassenzimmer schärfen

Das Gehirn neu verdrahten

Anmerkungen

7 Emotionale Disziplin

Tiefe Verletzlichkeit

Emotionale Selbstkontrolle

Hürdenimmunität

Anmerkungen

8 Über die Tech- und Videokamera-Phobie hinauswachsen

Die Angst vor der Kamera überwinden

Notiz

9 Gut genug ist nicht gut genug

Sie stehen im Rampenlicht und im Brennpunkt der Aufmerksamkeit

Fehlertoleranz

Der Teufel steckt bekanntlich im Detail

Schlussgedanken

Teil 3: Produktionskompetenz

10 Das Gehirn im virtuellen Training

Ihr Videoauftritt

Der Negativitätseffekt

Die Produktion des virtuellen Trainings
optimieren, um Wow-Momente zu schaffen
Anmerkungen

11 Die grundlegenden Produktionskomponenten eines hocheffektiven virtuellen Trainings

Audioqualität

Beleuchtung

Kameras und Objektive

Internetverbindung

Videokonferenz-Plattformen

Notiz

12 Virtuelle Trainingskulisse

Elemente einer effektiven virtuellen
Trainingskulisse

Monitore

Smartboards

13 Live-Szenenwechsel im virtuellen Training

Wie ein TV-Produzent denken

Zeigen Sie Ihr Gesicht

Vier Szenenwechsel-Optionen

Schlussgedanken

Teil 4: Virtuelle Kommunikationskompetenz

14 Startklar für den Videoauftritt

Körper- und Gesichtspflege

Kleidung

Accessoires

Enclothed Cognition: Wie Kleidung die
menschliche Wahrnehmung beeinflusst

Anmerkungen

15 Video-Framing

Sechs Framing-Positionen, mit denen Sie sich negativ in Szene setzen

Das richtige Framing

16 Körpersprache

Dekodieren und Enkodieren von nonverbaler Kommunikation

Anmerkungen

17 Augenkontakt

Das Augenkontakt-Paradox

Schlussgedanken

Anmerkungen

Teil 5: Design und Präsentation

18 Die Schlüsselkomponenten des VILT-Kursdesigns

Die Umwandlung von Präsenzkursen in virtuelle Kurse

Aufbau eines virtuellen Trainings von Grund auf

Anmerkungen

19 Medien und visuelle Elemente

Visuelle Störfaktoren reduzieren

Layout des Foliendecks für die Präsentation

Auswahl des Bildmaterials

Texte und Schriftarten

Abwechslung

Anmerkungen

20 Vorbereitung der VILT-Präsentation

Das virtuelle Klassenzimmer ist gnadenlos

Die Macht eines soliden Unterrichtsplans

Improvisieren ist töricht

Vorbereitung ist die Mutter des
Selbstvertrauens und der Glaubwürdigkeit
Anmerkungen

21 Regeln aufstellen

Regel Nummer eins: Das virtuelle Training ist
eine Aus- und Weiterbildungsmaßnahme,
ungeachtet des Formats

22 Effektives Unterrichtsmanagement im virtuellen Klassenzimmer

Ablenkungen im Umfeld der Teilnehmer
Störendes Verhalten und herausfordernde
Kommunikation

Der Geistesabwesende
Aufmerksamkeitskontrolle und
hundertprozentige Präsenz

Anmerkungen

23 VILT-Kommunikationsplan

Die Hebelwirkung vielfältiger
Kommunikationskanäle nutzen

Den Zugang zum virtuellen Training
kommunizieren

Aufgabenzuweisungen vor Kursbeginn und
Motivationsbooster

Kommunikation zwischen den
Trainingssequenzen

Kommunikation nach dem Training

Die Hebelwirkung der Videobotschaften
während der Lernreise nutzen

Videobotschaften aufnehmen ist ein Kinderspiel

Anmerkungen

[24 Die Kunst, Engagement und Lernmotivation zu fördern](#)

[Die Teilnehmer für das virtuelle Training begeistern](#)

[Interaktivität](#)

[Unterrichtstempo](#)

[Gestalten Sie den Inhalt lebendig](#)

[Der Lehrplan ist Ihre Leinwand](#)

[Schlussgedanken](#)

[Anmerkungen](#)

[Nachwort](#)

[Bereit zu lernen? Dann los!](#)

[Die Ketten der selbst auferlegten Grenzen sprengen](#)

[Danksagung](#)

[Der Autor](#)

[Training, Workshops und Vorträge](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

[End User License Agreement](#)

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 12

[Abb. 12.1: Trainer, Heimstudio, Hintergrund](#)

[Abb. 12.2: Tonstudio, Hintergrund](#)

[Abb. 12.3: Strukturiertes Hintergrund](#)

[Abb. 12.4: Smartboard](#)

Kapitel 13

[Abb. 13.1: ATEM Mini Switcher](#)

[Abb. 13.2: Anschlüsse ATEM Mini](#)

[Abb. 13.3: Professionelle Produktion](#)

Kapitel 15

[Abb. 15.1: Schlechtes Video-Framing](#)

[Abb. 15.2: Richtiges Video-Framing](#)

Kapitel 17

[Abb. 17.1: Sichtlinie-Kamera-Monitor-Setup](#)

Kapitel 19

[Abb. 19.1: Folienbeispiele](#)

Kapitel 21

[Abb. 21.1: Screenshot vom Countdown-Video](#)

Vorwort

Ich gebe zu, dass ich überzeugt war, Präsenzs Schulungen wären das einzig Wahre. Ich hätte mir nie träumen lassen, dass ich eines Tages hunderte virtueller Trainings mit Teilnehmern aus aller Welt in meinem Aufnahmestudio durchführen würde, das ich mir auf meiner Farm in New Jersey eingerichtet habe.

Doch unser Unternehmen sah sich im Frühjahr 2020, als sich die Pandemie in Windeseile rund um den Globus verbreitete, zu einem Kurswechsel gezwungen. Unsere Existenz war von der Fähigkeit meines Trainingsteams abhängig, sich so schnell wie möglich auf die Präsentation virtueller Schulungen einzustellen und sich auch auf diesem Gebiet zu profilieren.

Die Umstellung war nicht leicht. Einige Trainer neigten zeitweilig dazu, die Augen vor der Realität zu verschließen. Doch Jeb forderte uns heraus, das virtuelle Training neu zu denken und neu zu bewerten, unsere Komfortzonen zu verlassen und unser handwerkliches Können weiterzuentwickeln, um eine einzigartige virtuelle Lernerfahrung zu bieten.

Mein Trainingsteam übernahm und implementierte die gleichen Techniken und Taktiken, die in diesem Buch beschrieben sind, mit Ergebnissen, die sensationell waren. Unsere Spitzenleistungen im Bereich der virtuellen trainergeleiteten Schulungen (VILT) ermöglichten uns, schneller zu expandieren, mehr Trainings durchzuführen und damit sowohl tiefgreifende als auch nachhaltige Auswirkungen für unsere Schulungsteilnehmer und ihre Organisationen zu erzielen.

Noch wichtiger war, dass diese Techniken auch das Kompetenzniveau unserer Trainer erhöhten. Heute sind wir imstande, Präsenztraining, virtuelle trainiergeleitete Schulungen und selbstgesteuertes E-Learning nahtlos in Aus- und Weiterbildungsinitiativen zu integrieren und unseren Stakeholdern eine erheblich höhere Investitionsrendite zu bieten – eine Entwicklung, die wir nie für möglich gehalten hätten.

Organisationen, die Wert auf eine kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter legen, bauen einen hieb- und stichfesten Wettbewerbsvorsprung auf, eine Tatsache, die ebenso wichtig wie unwiderlegbar ist. Sie sind agil, in der Lage, Toptalente an Bord zu holen und zu halten, und auf Erfolg programmiert. In diesen »lernenden Unternehmen« stehen die hauseigenen Personalentwicklungsexperten unter ständigem Druck, Trainingsformate aufzuspüren, zu entwickeln und durchzuführen, die relevant sind, Lernmotivation und Engagement fördern und die erworbenen Kompetenzen langfristig verankern. Doch das wissen Sie ja bereits, denn das hat Sie vielleicht bewogen, dieses Buch zu lesen.

Vermutlich haben Sie nach Antworten auf die gleichen dringlichen Fragen gesucht, die Führungskräfte vorausdenkender Organisationen umtreibt:

- Wie können wir das virtuelle Training effektiv einsetzen, um unsere Aus- und Weiterbildungspalette zu erweitern, Kosten einzusparen und eine nachhaltigere Wirkung zu erzielen?
- Wie können wir das virtuelle Training als Hebel nutzen, um Lerninitiativen zu beschleunigen, zu optimieren und voranzubringen?
- Wie können wir uns als Lern- und Entwicklungsorganisation aufstellen, um im

Wettbewerb auch weiterhin die Nase vorne zu haben?

- Wie kann ich erreichen, dass sich meine Trainer (oder ich selbst) in einem virtuellen Klassenzimmer wohlfühlen und eine Lernerfahrung auf hohem Qualitätsniveau bieten?

In *Virtual Trainings* beantwortet Jeb Blount, einer der renommiertesten Trainer unserer Generation, diese Fragen und liefert eine Blaupause, um mit Hilfe virtueller trainergeleiteter Schulungen die Durchschlagkraft der Lerninitiativen zu erhöhen und die erworbenen Kompetenzen fest zu verankern.

Das Buch enthält Schritt-für-Schritt-Anleitungen, um die erforderliche Technologie zu meistern, eine virtuelle Trainingsumgebung aufzubauen und Ihre virtuellen Schulungen so zu gestalten und zu präsentieren, dass sie höchsten Ansprüchen genügen und Ihre Schulungsteilnehmer und deren Führungskräfte gleichermaßen begeistern. Sie lernen die Schlüsselkomponenten kennen, die unerlässlich sind, um sich selbst und Ihr Unternehmen für die Zukunft fit zu machen. Und noch wichtiger: Sie erfahren, wie Sie mit Ihrem handwerklichen Können in die erste Liga aufsteigen und ein einzigartiges virtuelles Lernerlebnis bieten. Ich kann Ihnen aufgrund meiner eigenen Erfahrung versichern: Wenn Sie diese Techniken übernehmen und in die Praxis umsetzen, werden Sie jetzt und in Zukunft weit mehr erreichen, als Sie jemals für möglich gehalten hätten.

Das Buch ist wegweisend, denn heute müssen wir mehr als jemals zuvor über den Nutzen virtueller trainergeleiteter Schulungen nachdenken und die Möglichkeiten in den Blick nehmen, sie in breiter gefasste Lerninitiativen zu integrieren. *Virtual Trainings* ist ein einzigartiger Leitfaden, der sowohl bei Ihnen als auch in Ihrem

Unternehmen einen Transformationsprozess anstoßen und die Bewertung und Durchführung virtueller trainergeleiteter Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unumkehrbar verändern wird.

*Keith Lubner,
Executive Vice President und Leiter des Bereichs Training
& Consulting, Sales Gravy*

Vorbemerkung: Kostenlose Ressourcen für Ihr virtuelles Training

Virtual Trainings deckt die grundlegenden Elemente virtueller Schulungen ab, die sich vermutlich nicht ändern werden, doch alles einzufügen, was in Ihrer spezifischen Situation relevant sein könnte, würde den Rahmen des Buches sprengen. Tools, Technologien und Trends im Bildungssektor unterliegen einem fortwährenden Wandel, deshalb biete ich Ihnen die Möglichkeit, sich über die jeweils aktuellen Strategien und Taktiken auf dem Laufenden zu halten, mit denen Sie sich einen Wettbewerbsvorsprung sichern können, während Sie Ihre Schulungskompetenz stetig weiterentwickeln und nachschärfen.

Die englischsprachige Website, die dieses Buch begleitet, hält Sie auf dem neuesten Stand, ermöglicht Ihnen einen tiefgründigen Blick in den von Sales Gravy bevorzugten Instrumentenkasten und enthält App-Empfehlungen und zahlreiche praxisbasierte Tipps. Als Sonderbonus und Dankeschön für den Kauf des Buches erhalten Sie kostenlosen Zugang zu diesen Ressourcen.

Buchpassagen, die auf zusätzliche Website-Inhalte verweisen, sind mit einem Bildschirm-Icon gekennzeichnet. Bei Interesse melden Sie sich bitte auf unserer Website <https://www.salesgravy.com/vt> mit dem Zugangscode VTB2021X an.

Teil 1

DER VIRTUELLE

TRAININGS-TSUNAMI

Die einzige Überlebensmöglichkeit ist der stetige Wandel.

Gini Rometty, Executive Chairman von IBM

1

Ein schlagartiger Wandel

Ein Anflug von Panik überkam mich, als mir der Ernst der Situation klar wurde. Die Covid-19-Pandemie war weltweit auf dem Vormarsch.

Zwei Tage vorher hatte ich einen Vortrag vor 6000 Zuhörern gehalten. Damals wusste ich es noch nicht, aber es sollte für annähernd ein Jahr das letzte Mal sein, dass ich eine physische Bühne oder einen physischen Schulungsraum betrat.

In der Ära vor Covid hatte sich Sales Gravy, mein Trainings- und Beratungsunternehmen, auf einem beispiellosen Höhenflug befunden. Es steuerte einen Wachstumskurs mit Hyperschallgeschwindigkeit an. Unsere Trainingsexperten sorgten für die Bodenhaftung, sie hielten auf allen Kontinenten, mit Ausnahme der Antarktis, Schulungen ab.

Im Jahr zuvor hatte ich während meiner Reisen kreuz und quer über den Globus 311 Nächte in Hotelzimmern verbracht und mehr als 200 000 Flugmeilen absolviert, um meinen Klienten, die zum Who's Who der prestigeträchtigsten Organisationen der Welt gehören, Keynotes, Workshops und Trainings zu präsentieren.

Da die Wirtschaft boomte und meine Firma rasant wuchs, waren wir zu »Straßenkämpfern« geworden. Unser Schulungskalender war randvoll, und mein Vertriebsteam wurde mit Anrufen und E-Mails von immer mehr Unternehmen bombardiert, die uns engagieren wollten. Ich erhielt regelmäßig Anfragen von Risikokapital- und Private-Equity-Gesellschaften, die an potenziellen Investitionen interessiert waren. Es fühlte sich an, als gäbe es nichts, was unseren kometenhaften Aufstieg aufhalten könnte.

Doch dann änderte sich alles, mit einem Schlag. Globale Pandemie. Reiseverbote. Abstand halten. Homeoffice. Panik. Im Handumdrehen waren wir manövrierunfähig.

Lehrer, Ausbilder und Trainer sahen sich mit einer harschen Realität konfrontiert. Die Schulungsräume waren leer, die Existenzgrundlage vieler Menschen stand plötzlich auf dem Spiel. Es herrschte Chaos, und die gesamte Besatzung befand sich an Deck, um unsere Firma vor dem Untergang zu bewahren.

Ich erinnere mich, dass ich mich mit unserem Finanzchef zusammensetzte, um herauszufinden, wie lange wir die Gehälter unserer Trainer zahlen konnten, für den Fall, dass sämtliche Schulungsverträge wegbrachen. Ich war vor allem darauf fokussiert, die Firma zu retten und unser Spitzenteam bei der Stange zu halten, in dessen Rekrutierung und Entwicklung wir viel Arbeit investiert hatten.

Mittlerweile gingen so viele Anrufe von Klienten ein, dass unsere Telefone heiß liefen. Die meisten der bereits anberaumten Präsenzs Schulungen wurden auf unbestimmte Zeit verschoben. Unsere Account Manager hatten alle Hände voll zu tun, unsere Klienten, die einer Panik nahe waren, zu beruhigen und ihnen zu erklären, dass wir dabei waren, die Schulungen in eine virtuelle Trainingsumgebung zu verlegen. Als zahlreiche Unternehmen von der Präsenzarbeit im Büro zur Arbeit im Homeoffice überwechselten, hielten auch die Organisationen, die zu unseren Kunden gehörten, hektisch nach Alternativen zum klassischen Muster Ausschau.

Im Zuge der ersten Schockwelle entließen viele große Unternehmen Mitglieder ihrer betriebseigenen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmannschaft. Arbeitslose Schulungsleiter kontaktierten uns

scharenweise. Sie suchten Rat, eine Schulter zum Ausweinen, aber vor allem einen Job.

Der gesamte Aus- und Weiterbildungssektor sah sich gezwungen, unverzüglich umzusteuern und den Wandel vom präszenzbasierten zum virtuellen Training in die Wege zu leiten. Und darauf waren die meisten Schulungsleiter und Organisationen schlecht vorbereitet.

In der Geschichte lassen sich zahllose Transformationspunkte ausmachen, die kluge, einfallreiche Menschen zur Erfindung von Technologien angetrieben haben, mit deren Hilfe sich die Anforderungen des Augenblicks bewältigen ließen. Doch wir, zumindest die Angehörigen der Aus- und Weiterbildungsbranche, hatten das Glück, dass es bereits eine wirksame, qualitativ hochwertige technologische Problemlösung gab, in unserer unmittelbaren Reichweite. Wir mussten nur darauf zugreifen.

Die Remote-Learning-Welle

In den ersten Monaten der Pandemie fühlten sich virtuelle Trainings völlig neuartig an. Ganze Heerscharen von desorientierten, entwurzelten Schulungsleitern näherten sich dieser Bildungsoption, als wären sie in eine fremde Welt auf irgendeinem fernen Planeten geraten.

Doch orts- und zeitunabhängige Lern-, Lehr- und berufliche Aus- und Weiterbildungsansätze sind keineswegs neu. Seit Anfang der 1700er Jahre wurde bereits in Zeitungsannoncen für Fernlehrgänge geworben, zu einer Zeit, als die USA noch eine englische Kolonie waren. Das älteste aktenkundige Inserat, das 1728 in der *Boston Gazette* erschien, machte auf einen Stenografie-Kurs aufmerksam.

Erst in den 1920er Jahren begannen Colleges, Remote-Learning-Kurse im Rundfunk zu übertragen, und in den 1950er boten einige US-amerikanische Universitäten Fernunterricht im Fernsehen an. Dank der Telekonferenzen wurde das Coastline Community College in Kalifornien die erste vollständig virtuelle Bildungsinstitution.

Dann kam das Internet, das das Remote Learning in ein völlig neues Zeitalter katapultierte. Als die firmeneigenen, auf berufliche Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und Kompetenzzuwachs fokussierten Abteilungen in neue Technologien zu investieren begannen, wurden Online-Kurse gang und gäbe. Ich nahm Ende der 1990er Jahre erstmals an einem virtuellen Schulungskurs unter professioneller Anleitung teil. Hier wurden ein Online-Content-Portal (mit relevanten Informationen für die Nutzergruppe) und wöchentliche Telefonkonferenzen mit dem Trainer (nur Audio) als Hebel eingesetzt.

Anfang des 21. Jahrhunderts war die Videokonferenz-Technologie allgegenwärtig, und virtuelle Lehrgänge und E-Learning-Technologien – durch digitale oder elektronische Medien unterstützte Lehr-/Lernprozesse – verbreiteten sich rasant. Die massiven Investitionen in das Online-Lernangebot auf privatwirtschaftlicher und staatlicher Ebene verliehen der Innovation zusätzliche Schubkraft. Im Verlauf der letzten zwanzig Jahre belief sich die Marktwachstumsrate im Online-Lernbereich auf sage und schreibe 900%.^{[1](#)}

Aber es gab ein Problem: Die meisten Investitionen waren auf selbstgesteuertes, asynchrones, mediengestütztes Lernen fokussiert. Solche Kurse finden nicht unter professioneller Anleitung statt – das heißt, die Teilnehmer loggen sich nach Lust und Laune ein, konsumieren den zuvor festgelegten Inhalt und erledigen Aufgaben, die von irgendjemandem begutachtet und benotet werden oder

auch nicht. Zwischen Kursteilnehmern und Kursleitern finden oft keinerlei Interaktionen statt, und die Community ist, falls von einer »Lerngemeinschaft« oder -Gruppe überhaupt die Rede sein kann, bestenfalls begrenzt.

Trotz solcher Nachteile haben Risikokapitalgeber und Investoren eine Menge Geld in E-Learning-Unternehmen gepumpt, und einige E-Learning-Plattformen wurden von größeren Organisationen aufgekauft. LinkedIn blätterte beispielsweise 1,5 Milliarden US-Dollar für Lynda.com² auf den Tisch.

Im Zuge des Online-Lernbooms während der beiden vergangenen Jahrzehnte rückte der asynchrone, sprich zeitversetzte Wissenserwerb massiv in den Vordergrund, während die synchrone virtuelle Aus- und Weiterbildung unter der professionellen Anleitung erfahrener Instruktoren (Virtual Instructor Led Training = VILT) weitgehend ins Hintertreffen geriet. Doch trotz aller Investitionen und Aufmerksamkeit, die sich auf digital oder elektronisch dargebotene Lernveranstaltungen konzentrierten, fanden nur 10% des synchronen Trainings virtuell statt.³

Nicht, dass wir uns falsch verstehen. Viele Leute und Technologie-Entrepreneure dachten über die neuen Möglichkeiten nach. Das Problem war nur, dass im Bereich »Learning and Development« (L&D) den Worten nicht immer Taten folgten, was die virtuelle Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern betraf. (Es erwies sich auch nicht gerade als förderlich, dass der anfängliche Medienrummel um die MOOCs – Massive Open Online Courses, Online-Kurse mit riesigen Teilnehmerzahlen ohne Zugangs- oder Zulassungsbeschränkungen – nach Veröffentlichung der Abbruchrate in Höhe von 94% verpuffte.)⁴

Mein Unternehmen gehörte zu den wenigen, die seit 2011 VILT-Programme bereitstellten. Sie dienten fast immer als Ergänzung zu unseren Präsenzs Schulungen oder einfachen Webinaren im Broadcast-Stil, ohne nennenswerte Interaktionen, aber trotz räumlicher Distanz mit der Möglichkeit, in einen direkten Dialog zu treten. Es kam außerordentlich selten vor, dass wir einen Lehrgang ausschließlich in einer virtuellen Umgebung durchführten.

Der Hauptgrund war die fehlende Nachfrage. Unsere Klienten und ihre Mitarbeiter, die einer Aus- oder Weiterbildung bedurften, lehnten das virtuelle Training ab, weil sie darin keinen Mehrwert sahen.

Auch meine Schulungsleiter konnten dem virtuellen Training nicht viel abgewinnen. Diese Form des Wissenstransfers machte ihnen weder Spaß noch war sie in ihren Augen erfüllend. Die virtuelle Umgebung bot nicht den gleichen emotionalen Kick, den man erlebt, wenn man als Trainer einen Schulungsraum betritt. VILT bereitete ihnen Unbehagen. Sie waren genau wie unsere Klienten überzeugt, dass der Face-to-Face-Unterricht der einzig wahre Weg zur Vermittlung von Wissen sei.

Statt virtuelle Trainings durchzuführen, nahmen wir eher einen 20-Stunden-Flug nach Singapur in Kauf, um dort einen zweitägigen Präsenzkurs für Teilnehmer abzuhalten, die aus verschiedenen Regionen rund um den Globus eingeflogen waren. In der Prä-Covid-Ära wurden virtuelle Lehrgänge meistens via Bildschirmpräsentation mit PowerPoint-Grafikvorlagen (Slides) durchgeführt, begleitet von Live-Voiceover- oder Sprecherkommentaren. Deshalb waren wir nicht besonders stolz auf unsere VILTs und boten sie für kleines Geld an. Und so kam es, dass wir und unsere Klienten das virtuelle Training als Option mit geringem Mehrwert betrachteten und darauf verzichteten, aktiv dafür zu werben.

Das war der Stand der Dinge zu Beginn des Frühjahrs 2020: Asynchrones Lernen war »reizvoll«. Synchrone Schulungen wurden als das nutzbringendste Bildungsangebot bewertet. Und virtuelle, trainergeleitete Schulungen rangierten aufgrund ihrer vermeintlich mangelnden Wirksamkeit unter »ferner liefen«. Doch plötzlich änderte sich alles von Grund auf.

Dreihundert Jahre lang hatten sich die Remote-Learning-Wellen nur langsam aufgebaut und auf vielen Umwegen die Küsten erreicht. 2020 türmten sie sich zu einem Tsunami auf, der mit voller Wucht über uns hereinbrach und die grundlegende Überzeugung, Präsenztraining sei das einzig Wahre, mit sich riss.

Um relevant zu bleiben, mussten wir uns im Hinblick auf die Durchführung der Schulungen und das Engagement der Teilnehmer so schnell wie möglich neu ausrichten. Auch die Trainingsteilnehmer, ihre Führungskräfte und ganze Organisation sahen sich gezwungen, ihre negativen Wahrnehmungen bezüglich der virtuellen Aus- und Weiterbildung zu überdenken. Die Corona-Pandemie rückte die synchrone virtuelle Lehrmethode unter professioneller Anleitung ins Rampenlicht und beschleunigte ihre breitgefächerte Akzeptanz. VILT (Virtual Instructor Led Training) trat schließlich aus seinem Schattendasein heraus, nahm die Chance wahr und wurde den Erfordernissen des Augenblicks gerecht.

Als der März in den April überging, war es meinem Sales-Gravy-Team gelungen, mit der rasanten Entwicklung Schritt zu halten und erfolgreich um den Erhalt unserer Trainingsverträge, unserer Klienten und unserer Firma zu kämpfen.

Die gute Neuigkeit ist, dass uns zwei Faktoren zugutekamen. Erstens hatten wir bereits einiges sowohl in die Technologie als auch in unsere Kompetenzentwicklung

investiert, um virtuelle Trainings auf hohem Niveau durchzuführen. Zweitens hatten unseren Klienten, Schulungsleiter und Schulungsteilnehmer keine andere Wahl mehr. Qualitativ hochwertiges, interaktives und synchrones Training fand nur noch im virtuellen Raum statt.

Anmerkungen

1. eLearn2grow, "62 eLearning Stats and Facts That You Need to Know Now," eLearn2grow, 16. Juni 2020, <https://www.elearn2grow.com/2020/06/16/elearning-stats/>.
2. Darrell Etherington, "LinkedIn to Buy Online Education Site Lynda.com for \$1.5 Billion," *TechCrunch*, Darrell Etherington, "LinkedIn to Buy Online Education Site Lynda.com for \$1.5 Billion," *TechCrunch*, 9. April, 2015, <https://techcrunch.com/2015/04/09/linkedin-to-buy-online-education-site-lynda-com-for-1-5-billion/>, 2015, <https://techcrunch.com/2015/04/09/linkedin-to-buy-online-education-site-lyndacom-for-1-5-billion/>.
3. Cindy Huggett, "Is Your Organization Ready for the Future of Virtual Training?" *Training Industry Magazine*, November/Dezember 2018, <https://trainingindustry.com/magazine/nov-dec-2018/is-your-organization-ready-for-the-future-of-virtual-training/>.
4. William Leonard, "So Why Did MOOCs Fail to Live Up to the Hype?" *University World News*, 8. Februar 2019, <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20190207110446568>.

2

Aufbau eines virtuellen Trainingsstudios

Im Januar 2019 setzte ich mich mit David Monostori, dem Leiter unseres Kreativteams, zusammen und legte ihm meinen Plan vor, ein virtuelles Studio in unserer Firmenzentrale aufzubauen, von Grund auf.

Zwei Faktoren trieben dieses Vorhaben voran. Erstens machte ich mir Sorgen, dass es in den nächsten eineinhalb bis zwei Jahren unausweichlich zu einer Rezession kommen könnte, und darauf mussten wir vorbereitet sein. Zweitens war ich unzufrieden mit der Durchführung unserer virtuellen Trainings (siehe PowerPoint mit Voiceover-Kommentaren).

In Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs werden die Reisebudgets stets drastisch gekürzt, eine Sparmaßnahme mit verheerenden Auswirkungen auf private Trainingsfirmen und die L&D-Abteilungen der Unternehmen. Doch auch in einer Rezession ist die berufliche Kompetenzentwicklung unerlässlich. Fakt ist, dass sich Unternehmen gerade in schlechten Zeiten mit der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. 2019 hatte ich den Plan gefasst, ein virtuelles Training auf hohem Qualitätslevel anzubieten, als Absicherung gegen die nächste Konjunkturschwäche.

Ich war außerdem der Meinung, dass erhebliches Optimierungspotenzial bestand, ungeachtet einer möglichen Rezession. Ich persönlich war nicht stolz auf unsere virtuelle Trainingsleistung und -qualität. Unsere virtuellen Trainings waren oft ohne große Planung und

Vorbereitung in Flughäfen, Hotelzimmern und sogar während der Fahrten im Auto von A nach B konzipiert worden.

David und ich arbeiteten den Plan aus, ein Tonstudio mit Broadcast-Qualität speziell für virtuelle Trainings zu errichten. Als wir die Idee dem Rest des Teams vorstellten, war die Reaktion jedoch ziemlich verhalten. Unser Finanzchef war alles andere als glücklich über die damit verbundenen massiven Ausgaben. Unsere Vertriebs- und Schulungsteams hielten uns für verrückt, weil nach ihrer Ansicht niemand virtuelle Schulungen in einem Umfang buchen würde, der die Kosten für den Aufbau eines eigenen Studios rechtfertigen könnte. Sie hielten mich für einen weiteren Don Quichotte, der gegen imaginäre Windmühlen kämpfte.

Wir ignorierten die Skepsis und setzten unseren Plan um, bauten drei virtuelle Trainingsstudios für eine umfassende professionelle Produktion auf. Ein Jahr später, Anfang März 2020, arbeitete die Mannschaft, die für die Einrichtung des Studios verantwortlich war, immer noch am letzten Schliff, und ein großer Teil der bestellten technischen Ausrüstung war zwar installiert, aber noch nicht an unsere spezifischen Anforderungen angepasst und somit nicht umgehend einsatzfähig. Dann offenbarte sich, dass die Pandemie kein rasch vorübergehendes Phänomen zu sein schien. Wir arbeiteten mehrere Wochen rund um die Uhr, um die Studios betriebsbereit zu machen.

Das schloss die Schulung unserer Trainer ein, die den virtuellen Wissenstransfer auf völlig neue Weise angehen mussten. Die Blütezeit der PowerPoint-Vorlagen mit Sprecherkommentaren gehörte ein für alle Mal der Vergangenheit an. Unsere Schulungsleiter traten aus dem Schatten der Slides hervor und bezogen vor der Kamera Stellung. Wir schärften unseren Fokus, um ein

einzigartiges virtuelles Trainingserlebnis zu bieten. Unsere neuen Studios befähigten uns, eine Atmosphäre wie in einem physischen Schulungsraum zu schaffen, Interaktionen mit dem Trainer eingeschlossen.

»Das werden unsere Mitarbeiter nicht akzeptieren!«

Sobald unsere Studios eingerichtet und betriebsbereit waren, konnten wir unsere Klienten bitten, anspornen und überzeugen, dem virtuellen Training eine Chance zu geben. Wir schickten ihnen Fotos von unserer Lernumgebung, veranstalteten virtuelle Rundgänge durch unsere Studios und rührten kräftig die Werbetrommel.

Viele Klienten hatten Vorbehalte gegen eine Verlagerung ihrer Bildungsprojekte in ein virtuelles Klassenzimmer. Der L&D-Bereichsleiter eines großen Fortune-500-Unternehmens erklärte: »Das werden unsere Mitarbeiter nicht akzeptieren!« Er machte sich wie viele unserer Klienten Sorgen, dass sich solche Lehrgänge aufgrund ihrer mangelnden Qualität als Desaster erweisen könnten. Das entsprach offensichtlich seiner persönlichen Erfahrung. Schließlich konnten wir ihn aber überzeugen, es zumindest auf einen Versuch ankommen zu lassen. Er erklärte sich einverstanden, zwang uns aber, im Verlauf der letzten drei Wochen vor Trainingsbeginn zwei Mal pro Woche eine Planungsbesprechung abzuhalten.

Beim ersten Trainingsdurchlauf fanden sich Teilnehmer aus aller Welt in unserem virtuellen Klassenzimmer ein. Herkömmlicherweise hätte die Schulung in der Unternehmenszentrale stattgefunden, nach einer stundenlangen Anreise per Flugzeug oder tagelangen Fahrt mit dem Auto, um einen zweitägigen Kurs zu absolvieren, der einige tausend Dollar kostete.

Im Anschluss führten wir Umfragen bei den Teilnehmern durch. Sie waren begeistert von unserem virtuellen Kurs, bewerteten die Erfahrung mit 4,9 Punkten auf einer Skala bis 5,0 Punkte. Das Präsenztraining im physischen Schulungsraum, das wir in den letzten drei Jahren durchgeführt hatten, erzielte bei allen vorherigen Umfragen im Durchschnitt 4,7 Punkte.

Das hatte der L&D-Bereichsleiter nicht erwartet, weil er bis zu diesem Zeitpunkt nur schlechte Erfahrungen mit virtuellen Schulungen gemacht hatte, und die Mitarbeiter hatten seine negative Einschätzung geteilt.

Ein Teilnehmer erklärte: »Eigentlich wollte ich nicht an diesem Training teilnehmen, wie ich zugeben muss. Aber jetzt bin ich froh, dass ich mitgemacht habe. Ich hätte nie gedacht, dass mich ein virtueller Lehrgang dermaßen fesseln könnte. Aber es war Klasse, eine Supererfahrung!« (Die Kommentare zu dieser Trainingssitzung folgten mehrheitlich dem gleichen Muster.)

Unser Klient war überzeugt – in solchem Ausmaß, dass wir den Auftrag erhielten, seine firmeninternen Trainer auszubilden, um ein virtuelles Trainingskonzept wie das unsere effektiv umzusetzen. Das war unsere erste *Train the Trainer* Virtual Learning Experience®. Heute finden mehr als die Hälfte der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen des Unternehmens im virtuellen Klassenzimmer statt, und das von uns konzipierte Training ist virtuell geblieben.

Diese Erfahrung machten wir nicht nur einmal. Im April 2020 mussten wir uns mit dem CEO eines mittelgroßen Dienstleistungsunternehmens auseinandersetzen, der ein dreitägiges Präsenztraining bei uns gebucht hatte. Er forderte eine Rückerstattung der Kursgebühren, weil er eine virtuelle Schulung ablehnte, doch zu dem Zeitpunkt hatten wir – coronabedingt – keine andere Wahl. Er bombardierte uns mit einer Flut von Kraftausdrücken,

darunter: »So einen Sch... (das virtuelle Training) werde ich meinen Leuten nicht zumuten.«

Es gelang uns, ihn zu überzeugen, es wenigstens auszuprobieren, mit der Garantie, dass wir ihm die Gebühren in voller Höhe rückerstatten würden, falls der Kurs ihm und seinen Mitarbeitern nicht zusagte. Ich werde nie seinen Gesichtsausdruck und das stillschweigende »Wow!« vergessen, als er mit seinem gleichermaßen skeptischen Gefolge das virtuelle Klassenzimmer betrat. Er verlangte sein Geld nicht zurück, und wir führen noch heute virtuelle Trainings für seine Firma durch.

Die explosive Verbreitung virtueller Trainings

Einige Wochen später führten wir ein virtuelles Training mit einer Gruppe von Verkaufsrepräsentanten in Indien für einen unserer hochgeschätzten Klienten durch. Aufgrund unserer langjährigen gemeinsamen Geschäftsbeziehung war es nicht schwierig, das Unternehmen zu überzeugen, die geplante Präsenzveranstaltung in den virtuellen Raum zu verlagern.

Dennoch verfolgten einige Mitglieder des Topmanagements den Schulungsablauf mit Argusaugen, denn die Skepsis war groß. (Wie anfangs bei fast allen VILT-Aktivitäten unseres Unternehmens.) Ungefähr zehn Minuten nach Kursbeginn hörten wir, wie der Senior Vice President, der wohl vergessen hatte, sein Mikrofon stummzuschalten, den CEO aufforderte: »Log dich mal ein ... so etwas hast du noch nie gesehen!«

Das Unternehmen engagierte uns im Anschluss, virtuelle Trainings für seine weltweiten Niederlassungen durchzuführen. Wir folgten dabei dem Lauf der Sonne, von Asien nach Europa und Nordamerika, schulten Mitarbeiter

aus aller Herren Länder in unserem virtuellen Trainingsstudio im US-Bundesstaat Georgia.

Plötzlich wurde aus dem Mann, der wie Don Quichotte gegen Windmühlen kämpfte, ein wahres Genie, zumindest in den Augen meines Teams. Meine Trainer waren hundertprozentig überzeugt, und meine Vertriebsmannschaft räumte den virtuellen Schulungen zum ersten Mal Verkaufschancen ein. Unsere Klienten und ihre Mitarbeiter waren begeistert von der einzigartigen Lernerfahrung, die wir boten.

Sobald sie die praktische Umsetzung unserer Lehrmethoden kennengelernt hatten, waren sie bereit, einen Aufpreis für ein qualitativ hochwertiges virtuelles Training unter professioneller Anleitung zu zahlen.

Was wir nicht vorausgesehen hatten, war, dass die Kosteneinsparungen und die Flexibilität, die VILTs boten, dazu führten, dass sich das bei uns gebuchte Trainingsvolumen verdoppelte, verdreifachte und teilweise sogar vervierfachte. Und so kam es, dass mitten in der schlimmsten Finanzkrise seit der »Großen Depression« in den USA unser Unternehmen ein explosives Wachstum zu verzeichnen hatte.