

# Bildung im Umbruch

**Elektronisches Lernen sollte eine rosige Zukunft haben, hiess es vor 20 Jahren. Doch E-Learning setzte sich nur bei den ganz Grossen durch. Es ergänzte den Präsenzunterricht zunächst mit Computer-based und später mit Web-based Training. Damit entstand «Blended Learning», ein Methodenmix, den der Lockdown zu neuem Leben erweckte.**

Von **Doris Gottstein**

**K**leine Ursache, grosse Wirkung. Das gilt für den Corona-Virus, der dem E-Learning den lang ersehnten Hype beschert. Es gilt aber auch für Bildungs- und Beratungsanbieter, die personenzentriert arbeiten und daher einen niedrigen Digitalisierungsgrad haben. Da der Schutz vor Covid-19 physische Distanz erzwingt - und Online-Lernen ihn bietet -, entstand für sie ein noch höherer Anpassungsdruck. Auch renommierte Weiterbildungsinstitute wie etwa das 1929 gegründete BWI, dies steht für Weiterbildung, Beratung und Inspiration, mussten ihr analoges Geschäftsmodell über Nacht auf digital umstellen. So waren die neuen Eigentümer Andrea Rutishauser, Christian Bachmann, Christoph von Felten und Mike Hubmann, die das ehemalige ETH-Spin-off mitten im Lockdown übernahmen, zunächst einmal herausgefordert, die eigenen Change Management-Kompetenzen unter Beweis zu stellen.

## **Agiler Anpassungsprozess**

Seit Jahren lehrt das BWI, wie Führungskräfte agil werden, handlungsfähig bleiben und unter Druck

resilient sind, um in der komplexer werdenden Welt navigieren zu können. Trotz grosser Erfahrung im Umgang mit Management-Problemen, kann sich Andrea Rutishauser, CEO des «neuen» BWI, kaum destruktivere Einschnitte als Corona vorstellen: «Der gebotene Verzicht auf Präsenzseminare zwang auch uns, von einem Tag auf den anderen das Angebot anzupassen.» Was nach eigenen Grundsätzen agil und Schritt für Schritt geschah war folgendes:

## **«Coronabedingt mussten wir von einem Tag auf den anderen das Angebot anpassen.»**

### **Im Eiltempo auf virtuelle Tools umgestellt**

Zunächst hätten sie den Webauftritt um eine interaktive Zwischenseite ergänzt, alle leicht umsetzbaren Seminare umge-

schrieben und sie als Webinare angeboten. «Wir haben in Windeseile gelernt, mit welchen Video Tools wir die Leute erreichen und welche Tools dahinter nötig sind, damit sich Arbeitsgruppen austauschen oder auch Ideen generieren können.» Einerseits hätten Online-Expertengruppen den Change-Prozess unterstützt, andererseits habe es aber auch einen Boom an Gratis-Angeboten für Bildung, Beratung und Coaching gegeben. Mehr Wettbewerb, die Neuausrichtung des BWI und die Veränderung der Marke erhöhen den Anspruch an die Kommunikation. Und



## INTERVIEW

## «One fits all gibt es bei uns nicht»

Im Juni übernahm ein neues Eigentümer-Quartett das Ruder beim BWI – und stellte die Weichen für die Zukunft neu. Dies beeinflusst auch das Marketing des Weiterbildungsinstituts.

**M&K** Was bleibt, was ändert sich im «neuen» BWI?

**ANDREA RUTISHAUSER** Weiterbildung war schon immer unsere tragende Säule. Mit der Neuausrichtung stärken wir ab sofort auch das Beratungsangebot, das von Mediation über Krisenmanagement bis hin zur Begleitung von tiefgreifenden Change-Prozessen reicht. Ziel beider Angebotsbausteine ist es, die Stärken unserer Kunden zu stärken und mit neuen Fähigkeiten zu verknüpfen, damit Führungskräfte, Teams und Organisationen handlungs- und zukunftsfähig bleiben. Neu ist auch unser ganzheitlicher Ansatz.

Gilt der traditionelle BWI-Ansatz «Aus der Praxis für die Praxis» dann noch?

Ja, diesem Prinzip bleiben wir treu, und verbinden es mit unserer systemischen Weltanschauung: Durch alles, was wir erleben, werden wir so, wie wir sind. Daher kann es «die» Wahrheit nicht geben, denn jeder konstruiert laufend seine eigene Wirklichkeit. Das gilt auch für Unternehmen. Jedes bewegt sich in seinem

speziellen Kontext, hat eine eigene Geschichte, Kultur und Stärken, mit denen es gewachsen ist. Daran knüpfen wir an, schauen, wie sich sein Ökosystem geändert hat, und entwickeln mit dem Kunden gemeinsam aufbauend auf den Stärken die am besten geeignete Herangehensweise samt individuell einsetzbarer Instrumente. Ein «One fits all»-Angebot gibt es bei uns also nicht.

Inwieweit verändert dies die Marketingstrategie?

Mit unserem ganzheitlichen Beratungsansatz, der das Beste aus neuen und alten Modellwelten mit einem individuellen und praxisnahen Methodenmix kombiniert, unterscheiden wir uns stark von unseren Mitbewerbern. Er eignet sich auch gut, um neue Zielgruppen, etwa aus der öffentlichen Verwaltung, aber auch Non-Government- und Non-Profit-Organisationen anzusprechen. Mit unserem Angebot zum Thema «Sich-selbst-führen» wollen wir künftig auch selbstzahlende KundInnen ansprechen, die ihre persönlichen Kompetenzen erweitern und die eigene Resilienz stärken möchten.



Andrea Rutishauser, Teil des Eigentümerquartetts.

Und wie kommunizieren Sie all das Neue?

Im Moment läuft die Werbung zwar grossteils über Online Channels wie Google AdWords oder Facebook, wir werden aber auch andere Medien einsetzen, wie etwa OOH (ÖV). Neben LinkedIn und Twitter nutzen wir eigene Web-Blogs als Kommunikationskanal. Und wir möchten mehr relevante Inhalte mit Marketing Automation und gutem Lead Management ergänzen. Auch intelligente Kooperationen mit Unternehmen aus völlig anderen Bereichen sehen wir als Chance.

**«Unsere systemische Weltanschauung lautet: Durch alles, was wir erleben, werden wir so, wie wir sind.»**



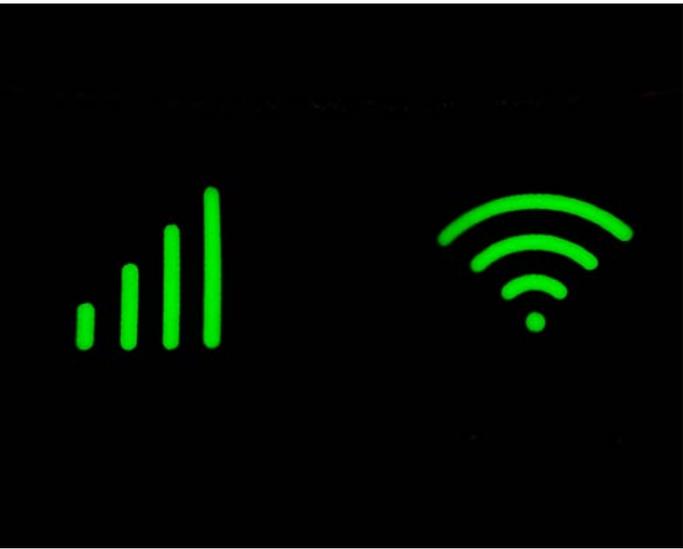
Christian Bachmann.



Christoph von Felten.



Mike Hubmann.



auch die mittlerweile erfolgte Erneuerung des Logos und der Website bedarf einer detaillierten Erklärung.

### **Der physische Austausch ist wichtig**

Der Lockdown-bedingte Umsatzeinbruch blieb, doch brachte der Umstieg auf Online viel Resonanz und Awareness - und intern einen Gewinn an noch mehr Agilität. Das neue Wissen floss in die Ziele ein, die Rutishauser so formuliert: «Bis Ende nächsten Jahres wollen wir ganz auf Blended Learning umstellen». Sie hat dabei alle Kanäle im Blick. «Omnichannel Learning» nennt sie es aber nicht, denn der mobile Kanal eignet sich weniger fürs Lernen. Auf Face-to-Face will sie ebenfalls nicht komplett verzichten, «weil Menschen immer noch Menschen sind». Der physische Austausch sei wichtig, betont sie, denn dieser funktioniert letztlich, so wie das Lernen voneinander, über Mimik, Gestik und Körpersprache. Er passt auch gut zum neuesten BWI-Angebot: In der «Case Clinic» können Führungskräfte drei Stunden lang ihre «Patienten» beschreiben, gemeinsam das Umfeld analysieren und Problemlösungsideen generieren. Nach deren Realisierung bietet das BWI je nach Resultat ein Follow-up oder konkrete Umsetzungshilfe.

Was wie ein Einstieg ins Empfehlungsmarketing tönt, stellt den Weg zu den ganzheitlichen und doch höchst individuellen Lösungsansätzen dar, für die das BWI bekannt ist. Wenn jedes Problem in seinem Ökosystem betrachtet, alles top-down, bottom-up und vor allem lateral neu gedacht und der bestgeeignete Entwicklungsansatz mit passenden Instrumenten kombiniert wird, hat dieses Vorgehen auch Einfluss aufs Marketing.

**«Der physische Austausch ist wichtig, denn er funktioniert über Mimik, Gestik und Körpersprache.»**