

Online präsent sein

Potentialberatung und Beratung zur beruflichen Entwicklung

Die Potentialberatung NRW ist ein Unterstützungsinstrument des Landes Nordrhein-Westfalen für Unternehmen, um auf vielfältige Herausforderungen etwa durch Globalisierung, technologische Veränderungen, demografischen Wandel und Fachkräftebedarf zu reagieren. Philosophie des Landes ist, dass das am besten über einen beteiligungsorientierten Beratungsprozess funktioniert, der auch die Belegschaft einbezieht. Mit dem Programm „Beratung zur beruflichen Entwicklung“ (BBE) wiederum unterstützt das Land auf der individuellen Ebene insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch Berufsrückkehrende in beruflichen Umbruchsituationen. Nicht nur in Corona-Zeiten steigen in beiden Beratungsfeldern die Ansprüche an die digitalen Kompetenzen des Beratungspersonals. Deshalb bietet die G.I.B. im Rahmen ihrer fachlichen Begleitung Austauschmöglichkeiten und Fortbildungen für die Beratungsszene in Zusammenarbeit mit digital versierten Expertinnen und Experten.

Wie lässt sich Beteiligungsorientierung bei einer Onlineberatung herstellen? Wie kann über digitale Medien Vertrauen zwischen Ratsuchenden und Beratungspersonal entstehen? Wie lassen sich notwendige Veränderungsprozesse auch im Rahmen einer Onlineberatung oder mit Blended Counseling, einer Mischform aus Offline- und Onlinekommunikation, aktivieren?

Das sind Fragen, mit denen sich Expertinnen und Experten der Beratungsszene sowohl in der Potentialberatung als auch in der Beratung zur beruflichen Entwicklung (BBE) auseinandersetzen müssen, denn Beteiligung, Vertrauen und Aktivierung von Veränderungsprozessen sind wesentliche Bestandteile beider Förderinstrumente des Landes.

Synchronizität in der Zusammenarbeit

Konrad Fassnacht, Referent im G.I.B.-Fortbildungsangebot, ist Berater und Geschäftsführer der FCT Akademie GmbH in Bornheim, zu deren Geschäftsfeld es gehört, „Menschen und Unternehmen in die Lage zu versetzen, die Chancen des digitalen Lernens und Arbeitens für sich zu erschließen.“ Schon lange bevor er sich vor fünfzehn Jahren selbstständig gemacht hat, hatte sich Konrad Fassnacht als Mitarbeiter des Siemens-Konzerns und dort zuständig für den Bereich Management-Learning mit Blended Learning befasst, einer Lernform, die traditionelle Präsenzveranstaltungen mit modernen Formen von E-Learning verknüpft.

Heute ist er Experte für Corporate (e-) Learning, Blended Learning, Webinare, Collaborative Learning, Workplace Learning, Digital Leadership sowie Virtual



Foto: picture alliance/Zoonar/Robert Kneschke

Teamwork und damit bestens vertraut mit den Unterschieden zwischen Präsenz- und Onlineberatung. „Bei der Onlineberatung“, benennt er gleich zu Beginn deren offensichtliches Manko, „fehlt der direkte, persönliche Kontakt mit anderen Menschen im dreidimensionalen Raum sowie, wenn es sich beim Beratungsklientel um mehrere Personen handelt, der Gesamtblick auf die Gruppe in einer gemeinsamen Umgebung.“

Dem steht allerdings eine ganze Reihe von Vorteilen einer Onlineberatung gegenüber: Zeitersparnis, Schnelligkeit und eine deutlich größere Flexibilität. Fassnacht: „Schnell lassen sich Kontakte herstellen zu weiter entfernt lebenden Beratungskunden. Außerdem lassen sich – wenn nötig – Experten aus allen Regionen der Welt, aus den USA, aus China oder aus Australien, hinzuschalten. Und wenn wie bei der Potentialberatung eine Gruppe von Beschäftigten beraten wird, können – anders als beim Flipchart in der Präsenzberatung – alle gleichzeitig ihre Anmerkungen notieren, sodass man deutlich interaktiver arbeiten kann. Synchronizität in der Zusammenarbeit, das ist ein großer Vorteil der Onlineberatung.“

Doch eine gute Onlineberatung setzt immer Kompetenzen beim Beratungspersonal voraus: „Zunächst“, so Fassnacht, „bedarf es einer technischen und einer methodischen Kompetenz, um sowohl mit dem virtuellen Meeting-Room wie auch mit den Tools souverän umgehen zu können.“ Richtig strukturiert, erweist sich so etwa das biedere PowerPoint-Präsentationsmedium im virtuellen Raum als „ein Kollaborations- und Kommunikationsmedium par excellence.“ Denn im Gegensatz zur Präsenzsituation können

im virtuellen Raum alle Teilnehmenden mehr oder weniger gleichzeitig auf die PowerPoint-Folien zugreifen und so auf die Folien schreiben oder zeichnen, Interaktionen steuern und vieles mehr.

Darüber hinaus, stellt der Online-Experte klar, „müssen Beratende ein Gespür entwickeln, um zu erkennen, was auf der anderen Seite der Leitung passiert: Was geht in den Menschen vor? Sind sie noch dabei oder schon mental weggetreten? Um genau das zu verhindern, bietet sich ein intensiver multimedialer Dialog in der Kommunikation und in der Zusammenarbeit an.“

Bleibt das Thema Vertrauen als unverzichtbare Grundvoraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess. „Vertrauen“, sagt Konrad Fassnacht, „ist im Virtuellen fragiler, kann schneller zerstört und nur schwer wieder aufgebaut werden.“ Er empfiehlt deshalb „zuzuhören, wirklich aktiv zuzuhören“ sowie ein „vertrauenswürdiges Verhalten zu zeigen, also zu dem zu stehen, was ich sage, und bei Einsatz der Webcam den Blickkontakt zu suchen, denn ein wegschauender Blick ist nicht vertrauensfördernd. Hinzu kommt: Ich muss mit meinem Klienten auf einer Ebene arbeiten. Das hört sich wie eine Selbstverständlichkeit an, kann aber in der virtuellen Welt schnell und unbeabsichtigt in eine Schiefelage geraten, in der Ratsuchende als Unwissende, Beratende als Wissende erscheinen.“

Doch gerade dort, wo es darum geht, das Potenzial des Einzelnen wie auch das des gesamten Unternehmens auszuschöpfen, „muss sich der Beratende zurücknehmen und stattdessen eher Impulse setzen“, sagt der Experte, „denn insbesondere im vir-

tuellen Raum ist die Versuchung groß, viel zu viel zu erzählen und so das Gegenüber und in diesem Fall das Unternehmen als Ganzes aus dem Blick zu verlieren.“

Um auch bei der Online-Potentialberatung die Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten, bieten sich Gruppeninterviews und Workshops mit Beschäftigten unter Nutzung virtueller Teilgruppenräume an. „Bei Einzelgesprächen“, so Fassnacht, „besteht immer die Gefahr, dass der Dialog ins rein Individuelle abdriftet, insbesondere dann, wenn die Personen schon seit Wochen im Homeoffice arbeiten. Dann kommt es darauf an, das Thema wieder auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu fokussieren.“

Ob eine Beratung in Präsenzform oder online erfolgen soll, ist nach Ansicht von Konrad Fassnacht immer im Einzelfall zu entscheiden. Die Grenzen der Onlineberatung sind für ihn erreicht, „wenn eine sehr intensive, vielleicht auch emotional geführte Kommunikation zu erwarten ist, wo Rede und Gegenrede sehr schnell vorstattengehen sollen oder größere Gruppen viel miteinander sprechen. Das funktioniert über Onlineberatung nur sehr bedingt bis gar nicht.“

Nützliche Tools

An einer von Konrad Fassnacht geleiteten G.I.B.-Fortbildung hat Potentialberater Wilhelm Heidbrede teilgenommen. Der Sparkassenbetriebswirt verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung des Mittelstands, hat selbst Unternehmen geführt und ist heute Inhaber des Beratungsunternehmens „KfU – Konzepte für Unternehmen“ in Bielefeld.

Er weiß die Vorteile einer Onlineberatung aufgrund der damit verbundenen Zeitersparnis zu schätzen: „Schnell nimmt eine Präsenzberatung, je nach Verkehrsverhältnissen und Kundensitz, allein für An- und Rückreise einen halben Arbeitstag in Anspruch. Das kann man sich bei einer Onlineberatung ersparen und ist trotzdem hoch präsent.“

Das Thema Digitalisierung steht für ihn aufgrund seiner Potentialberatungen in kleinen und mittleren Unternehmen sowieso auf der Tagesordnung: „Viele meiner Kunden denken an Investitionsplanungen oder an die Lösung ihrer Liquiditätsprobleme und eher selten an Digitalisierung, obwohl klar ist, dass all diese Aspekte immer zusammengehören, dass Unternehmen rentabler, flexibler arbeiten können, wenn sie zumindest einige ihrer Prozesse digitalisieren. Doch es gibt immer noch Kunden mit akribisch geordneter Buchhaltung wie in alten Zeiten, in der alles handschriftlich in Listen festgehalten wird.“

Eigentlich müssten auch sie an entsprechenden Fortbildungen teilnehmen, meint er, „denn was man nicht aus dem Effeff beherrscht, wird prokrastiniert, weil alles auch so irgendwie läuft. Tatsächlich läuft es auch weiter, doch damit verliert man aus den Augen, wie sinnvoll es wäre, endlich mit der Umstellung zu beginnen. Das gilt übrigens auch für Beratungsarbeit.“

Anfangs verunsicherte Kunden, die sich zuvor noch nie haben online beraten lassen, sendet Wilhelm Heidebrede eine Einladung über Zoom oder Webex und erklärt ihnen, wie es geht. „Wenn sie es einmal gemacht haben, erkennen sie,

dass das alles kein Hexenwerk ist, und so avanciert die digitale Variante zum normalen Handwerkszeug.“

Er selbst ist aufgeschlossen gegenüber der digitalen Entwicklung, arbeitet sich momentan in ein komplexes Programm zur betriebswirtschaftlichen Planrechnung ein, liest aber, gibt er unumwunden zu, nicht gerne Handbücher: „Wenn ich etwas nicht weiß, frage ich lieber Leute, die es wissen.“

So wie bei der G.I.B.-Fortbildung. Hier, sagt er, habe er den großen Nutzen einiger Werkzeuge kennengelernt: Padlet, Whiteboard oder Mindmaster zum Beispiel, „Tools, mit denen man online am Bildschirm arbeiten kann, und zwar richtig gut. Mindmaster zum Beispiel ist ein Tool mit unzähligen Anwendungsmöglichkeiten. Mit ihm lassen sich in der Potentialberatung Ideen, Veränderungs- und Handlungsbedarfe sowie der jeweilige Stand der Umsetzung beschlossener Maßnahmen, also Fortschritte in der Unternehmensentwicklung wunderbar visualisieren und jederzeit auf den neuesten Stand bringen. Das gelingt zwar auch auf dem Papier, aber hier ist es wesentlich anschaulicher und eleganter.“

Was aber, wenn Unternehmen mit Liquiditätsengpässen, einem besonders vertraulichen Thema, um Beratung nachfragen? Funktioniert Onlineberatung auch bei sensiblen Themen? „Kein Problem“, sagt Wilhelm Heidebrede, „das erste Gespräch findet sowieso im persönlichen Kontakt unter Einhaltung aller Sicherheitsvorkehrungen statt, denn man muss sich einmal direkt in die Augen geschaut haben. Dann erkennen Ratsuchende schnell, ob sie Vertrauen haben können oder nicht. Wenn

man dann im Mandat ist, kann man im zweiten Schritt mit der Onlineberatung beginnen.“

Auf die Frage, ob er mit seinem Angebot der Onlineberatung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Einrichtungen der Beratungsszene hat, gibt Wilhelm Heidebrede eine klare Auskunft: „In Zahlen messbar ist er noch nicht, aber ich weiß, dass ich online oft professioneller agieren kann als zuvor und das, bin ich mir sicher, zahlt sich auf jeden Fall aus.“

Nähe durch Distanz

Die Besonderheiten von Onlinekommunikation, die Planung verschiedener Settings wie zum Beispiel Einzel- und Gruppenberatungen, die Gestaltung von Onlineberatungsprozessen, die systematische Verknüpfung unterschiedlicher Beratungssettings wie zum Beispiel Blended Counseling sowie die Beschäftigung mit typischen Beratungsanliegen und die besondere Ansprache verschiedener Kliententypen und -gruppen, darunter wenig digitalaffine Personen, waren Gegenstand der G.I.B.-Fortbildung für das Beratungspersonal im Kontext des Förderinstruments „Beratung zur beruflichen Entwicklung“ (BBE).

Ein für die Teilnehmenden darüber hinaus wichtiges Thema waren Datenschutz und Datensicherheit. Fachkundige Informationen dazu lieferten auch hier Prof. Dr. Robert Lehmann, Sprecher der Akademischen Leitung des Instituts für E-Beratung an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm, und Emily M. Engelhardt, Pädagogin, Systemische Beraterin und Supervisorin, Onlineberaterin, Ausbilderin und Geschäftsführerin des Instituts.

Weil Datenschutz in jeder Beratung ein hochsensibles Thema ist, hat das Institut detaillierte Handlungsempfehlungen für technisch-organisatorische Maßnahmen zum Schutz der Vertraulichkeit veröffentlicht und zugleich auf die beruflichen Pflichten zur Vertraulichkeit der Beratung hingewiesen, wie sie durch verschiedene Rechtsnormen geschützt wird. In der Empfehlung heißt es: „Onlineberatung muss auf datensicheren Wegen erfolgen und darf deshalb zum Beispiel nicht über unverschlüsselte Kommunikationswege im Netz geleistet werden. Stattdessen sollte eine hierfür geeignete Onlineberatungssoftware genutzt werden.“

Zudem, ist dort weiter zu lesen, „müssen seit der Novellierung des § 203 Strafgesetzbuch im Jahr 2018 Berufsheimlichkeitspflichten technische Anbieter als ‚mitwirkende Dritte‘ ausdrücklich auf die Verschwiegenheit verpflichten, um sich nicht selbst strafbar zu machen. Die Rechner der Fachkräfte, welche die Onlineberatung anbieten, müssen über aktuelle Virenschutzsoftware verfügen und durch ein Passwort gesichert werden. Außerdem sind Maßnahmen zu ergreifen, die sicherstellen, dass der Rechner nicht auf andere Weise, etwa durch Trojaner, kompromittiert wird.“ Erforderlich sind also Firewall, VPN-Schutz, also Schutz des privaten virtuellen Netzwerks, sowie die stetige Aktualisierung von Betriebssystem und Software. Kurzum: Die Vertraulichkeit des Worts muss jederzeit gewährleistet sein.

Hinsichtlich der eigentlichen Beratungsarbeit sind nach Ansicht von Emily M. Engelhardt die vorhandenen Tools so ausgereift, dass sich viele aus der Präsenzberatung bekannte Formen wie Flip-

chart oder die Arbeit mit Karten bei Befragungen im virtuellen Raum adaptieren lassen. Doch die Qualität von Onlineberatung korrespondiert immer mit der Qualifikation des Beratungspersonals für die Arbeit in virtuellen Räumen. Bei Videogesprächen „können Ton- oder Bildstörungen zu Einschränkungen in der Wahrnehmung führen. Beratende müssen lernen, damit umzugehen. Hinzu kommt: Je nachdem, wie die Kamera ausgerichtet ist, sehe ich nur einen Ausschnitt. So wird nicht sichtbar, ob zum Beispiel eine Person im Rollstuhl sitzt, was aber eine wichtige Information im Beratungsprozess sein kann – vielleicht aber auch ein Vorteil, weil ich durch dieses Wissen nicht beeinflusst werde.“

Aber auch hier die Frage: Wie lässt sich online Vertrauen erzeugen? Die Antwort: „Wenn Ratsuchende im Netz ein Onlineberatungsangebot anklicken, müssen sie auf den ersten Blick erkennen können, wer genau sie berät, wie mit ihren Daten umgegangen wird und welche Kosten entstehen.“

Rücksichtnahme auf Besonderheiten der Zielgruppe gehören ebenfalls zu den vertrauensbildenden Maßnahmen: „Wie steht es um das sprachliche Ausdrucksvermögen der Ratsuchenden? Welche mediale Kompetenz bringen sie mit?“

Immer zu beachten ist nach Auffassung der Pädagogin die Tatsache, dass Online-Varianten der Beratung für manche Ratsuchende aufgrund sprachlicher oder kognitiver Barrieren „zu hochschwellig“ ist. „Andererseits“, ergänzt sie, „beobachten wir bei der Onlineberatung ein paradoxes Phänomen: Nähe durch Distanz. Das heißt: Gerade aufgrund der Distanz

und weil sie in ihrer vertrauten Umgebung sind, öffnen sich manche Menschen schneller. Aber das ist typabhängig, dazu gibt es noch keine systematische Untersuchung.“ Erforscht ist jedoch die Tatsache, „dass Menschen Beratungen nicht so schnell abbrechen, wenn es insbesondere bei weit auseinander liegenden Terminen die Möglichkeit gibt, zwischendurch einen Online-Kontakt zu halten. In den Fällen bleiben Menschen im Beratungsprozess und das ist sicher ein positiver Effekt von Onlineberatung.“

Grenzen erreicht Onlineberatung nach ihrer Ansicht, „wenn es um diagnostische Fragestellungen oder akute Krisenintervention geht. In den Fällen müssen Beraterinnen und Berater ihre Grenzen gegenüber den Ratsuchenden klar benennen und gegebenenfalls auf andere Beratungsmöglichkeiten verweisen.“ Zur Sicherung der Beratungsqualität empfiehlt sie Beratenden übrigens Supervision durch eine externe Fachkraft, die zur Reflexion des eigenen Handelns anregt und die Qualität professioneller Arbeit sichern und verbessern soll, sowie Intervention, einer kollegialen Beratung, die dem gleichen Zweck dient, jedoch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst geleistet wird.

Digitale Empathie

Susanne Müser-Nasri ist als Beraterin im Rahmen der Beratung zur beruflichen Entwicklung (BBE) freiberuflich bei der Volkshochschule Hattingen tätig. Sie gehört zu den Personen, die vor allem auf der Suche nach Informationen zum Themenfeld „Datenschutz und -sicherheit“ an einer der G.I.B.-Fortbildungen teilgenommen hat.

Onlineberatung an sich ist für sie kein fremdes Terrain: „Schon seit Jahren führe ich Business-Coachings online durch. Im Rahmen meiner BBE-Beratung verwende ich aktuell ein Tool, das ermöglicht, den Bildschirm zu teilen und so interaktiv mit Ratsuchenden zu agieren. Wenn es zum Beispiel darum geht, einen Lebenslauf oder ein Bewerbungsschreiben zu erstellen oder zu optimieren, teile ich den Bildschirm mit meinem Klienten, lade das Dokument und kann es – während ich mein Gegenüber in einem kleinen Fenster auf dem Bildschirm sehe – gemeinsam mit ihm bearbeiten – ein großer Vorteil gegenüber der Präsenzberatung!“ Auch die Arbeit mit dem Talentkompass und diversen Kompetenzevaluierungstools – Standard in ihrer BBE-Beratung – „funktioniert online wunderbar, oft sogar besser als in Präsenz.“

Eine Hemmschwelle sieht sie in der Onlineberatung für keine Personengruppe: „Meine BBE-Klienten reichen von der Friseurin mit Hauptschulabschluss, die ihre berufliche Laufbahn außerhalb des Handwerks fortsetzen möchte, bis hin zum Physik-Professor, der sich eine Karriere als Speaker wünscht. Sie alle verfügen über Laptop, Tablet oder zumindest ein Smartphone, sodass ich ihnen bei Bedarf eine umfangreiche Erklärung über unsere Online-Zusammenarbeit zukommen lasse inklusive Link, den sie nur anklicken müssen, um eine bestimmte App herunterzuladen. Das klappt auch bei Menschen ausländischer Herkunft – trotz Sprachbarriere.“ Ihr Vorteil dabei: sie spricht Englisch, Französisch und Arabisch und konnte so beispielsweise einem Flüchtling ohne nachweisbaren Schulabschluss schon nach drei BBE-Terminen dabei unterstützen, einen Ausbildungsplatz als Orthopädietechnikmechaniker zu erhalten.

Hemmnisse im Zusammenhang mit der Onlineberatung aufseiten ihrer Klienten kann sie bislang nicht erkennen, im Gegenteil: „Die meisten fühlen sich in ihrer vertrauten Umgebung sicherer, sind weniger aufgeregt und viel entspannter.“ Dabei spielen Wertschätzung, Neutralität, das Schaffen von Nähe, aber auch die innere Haltung, Neugierde, Reflexion sowie Stimme, Mimik und Gestik in der Beratung eine große Rolle: „All das hilft, den Gefühlszustand des Gegenübers zu erkennen und darauf einzugehen und sich bewusst zu machen: Nicht ich stehe im Mittelpunkt, sondern immer die Ratsuchende Person. Das Bewusstsein dafür nenne ich ‚digitale Empathie‘.“

In der Summe ist ihr Votum ein klares Ja zur Onlineberatung: „Abgesehen von Situationen, in denen es zum Beispiel um eine komplexe Anerkennungsberatung ausländischer Abschlüsse geht, bevorzuge ich mittlerweile in den meisten Fällen die Onlineberatung, zumal meine Kundinnen und Kunden das Einsparen von Zeit und Kosten genauso zu schätzen wissen wie ich selbst. Außerdem bekommen sie über die Onlineberatung als Nebeneffekt eine Onlineschulung frei Haus. Gerade unsere Zielgruppe der Wiedereinsteiger und jene, die sich beruflich verändern wollen, profitieren davon.“

In ihrem konkreten Fall kommt ein hoch relevantes Argument für Onlineberatung hinzu: „Ich bin Hautkrebspatientin und habe Atemwegs-Autoimmunerkrankungen. Als risikogefährdete Person könnte ich jetzt in Corona-Zeiten gar keine Präsenzberatung anbieten. Online aber kann ich meine Beratung zur beruflichen Entwicklung problemlos aufrechterhalten.“

ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Andreas Bendig, Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

Anne Berteld, Tel.: 02041 767174

a.berteld@gib.nrw.de

Elisabeth Tadzidilino, Tel.: 02041 767244

e.tadzidilino@gib.nrw.de

KONTAKTE

Konrad Fassnacht

Geschäftsführer der FCT

Akademie GmbH, Bornheim

Tel.: 02222 9899870

konrad.fassnacht@fct-akademie.com

<https://www.fct-akademie.com>

Wilhelm Heidbrede

KfU – Konzepte für Unternehmen

Unternehmensberatung, Bielefeld

Tel.: 05206 969150

heidbrede@kfu-unternehmensberatung.de

<https://kfu-unternehmensberatung.de>

Emily M. Engelhardt, M. A.

Geschäftsführerin Institut für E-Beratung

Technische Hochschule Nürnberg

Georg Simon Ohm

Tel.: 0911 58802585

emily.engelhardt@th-nuernberg.de

<https://www.e-beratungsinstitut.de>

Susanne Müser-Nasri

Inhaberin potenzial agentur, Hattingen

Tel.: 02324 549300

info@potenzial-agentur.de

www.potenzial-agentur.de

AUTOR

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466

paul.pantel@vodafoneemail.de