

Der Coach in der Tasche

Die Investitionen der Unternehmen in Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sind hoch. Dabei wird ein Großteil der trainierten Inhalte von Mitarbeitern im Arbeitsalltag schlussendlich gar nicht angewandt. Digitale Coaches sollen Abhilfe schaffen.



► Wissenschaftliche Studien zeigen, dass im Nachgang eines Trainings rund 90 Prozent der vermittelten Inhalte verloren gehen. Lediglich eine von zehn vermittelten Verhaltensweisen findet im Alltag Anwendung. Selbst hoch motivierte Teilnehmer sind häufig nicht dazu in der Lage, ihre Trainingsziele umzusetzen und ihr Verhalten im Arbeitsalltag zu verändern. Dabei investieren europäische Unternehmen laut einer Studie der Boston Consulting Group jährlich mehr als 100 Milliarden Euro in Weiterbildung. Und legt man die Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zugrunde, nach denen 86 Prozent aller deutschen Unternehmen betriebliche

Weiterbildungen anbieten, belaufen sich die Investitionen hierzulande auf rund 35 Milliarden Euro – mit steigender Tendenz. Verknüpft man diese Erkenntnis damit, dass nur ein Zehntel der Trainingsinhalte angewandt werden, verschwenden deutsche Unternehmen rechnerisch mehr als 30 Milliarden Euro mit der betrieblichen Weiterbildung.

Omni-Lernen als neuer Trainingsansatz

Die Schlussfolgerung für Arbeitgeber heißt: Es genügt nicht, Mitarbeitern einmalig Wissen zu vermitteln. Die Beschäftigten müssen über einen größeren Zeit-

raum hinweg regelmäßig trainiert werden, um ihr Verhalten dauerhaft zu verändern. Zeitmangel, zu hohe Kosten sowie Ressourcenknappheit erschweren es Unternehmen jedoch, diese Forderung effektiv umzusetzen.

Das Unternehmen FlixBus hat sich daher für einen neuen Weg entschieden. Omni-Lernen heißt ein Ansatz, der in Zusammenarbeit mit Everskill, einem Start-up der TU München, entstand. Die Idee ist, berufliche Weiterbildung überall und zu jeder Zeit als eine datenunterstützte und personalisierte Aktivität zu betreiben. Durch den Einsatz von digitalen Medien werden Mitarbeiter dabei unterstützt, erlernte Fähigkeiten im Arbeitsalltag regelmäßig anzuwenden. Dabei wird der klassische „off the job“-Ansatz um den effektiven „on the job“-Ansatz ergänzt. Mitarbeiter erhalten durch ein personalisiertes digitales Coaching die Möglichkeit, ihr individuelles Trainingsprogramm selbstbestimmt durchzuführen und gelernte Inhalte über einen längeren Zeitraum nachhaltig in ihrem Arbeitsalltag zu verankern.

Die Ergebnisse bei FlixBus sind positiv. Das digitale Transferprogramm hat die Trainingseffektivität des Mitarbeiter-Onboarding-Programms um das Vier- bis Sechsfache gesteigert. So resümiert Geschäftsführer Jochen Engert: „Das personalisierte Coaching hat unser Training zu einem interaktiveren Erlebnis für die Teilnehmer gemacht und uns geholfen, eine nachhaltige und messbare Verbesserung unseres Teams zu erzielen. Beides sind Schlüsselfaktoren für ein innovatives Unternehmen wie unseres.“ Auch Großunternehmen wie Siemens und Osram nutzen mittlerweile Everskill, um die Nachhaltigkeit ihrer Trainings gezielt zu verbessern.

Wie funktioniert Omni-Lernen?

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Ein beträchtlicher Teil unseres täglichen Handelns passiert automatisch. Möchte man diese Automatismen ändern, so muss man sie verstehen, sich bewusst machen und mit neuen Gewohnheiten überschreiben. Der Wille zur Veränderung allein reicht nicht aus. Laut dem „Fogg Behaviour Model“ von Stanford-Professor B. J. Fogg braucht es zum Erreichen des Zielverhaltens drei Komponenten, die zeitgleich wirksam werden: eine hohe Motivation, die Fähigkeit zur Veränderung und einen Auslöser. Das gewünschte Zielverhalten muss über einen bestimmten Zeitraum hinweg immer wieder aktiviert und geübt werden, bis es

zu einer Gewohnheit im Arbeitsalltag wird. Die Erkenntnis, dass nur regelmäßiges Training zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung führt, haben Wissenschaftler schon 2015 aufgezeigt.

Lernen im digitalen Zeitalter sollte drei wesentliche Kriterien erfüllen: Zum einen sollte es jederzeit und überall möglich sein. Der Einsatz von digitalen Tools, die mit Präsenztrainings verknüpft werden, ist hierfür eine wesentliche Voraussetzung. Zum anderen muss der Lernende selbst im Mittelpunkt stehen und individuell seine Lernschwerpunkte setzen können. Und zum dritten sollten Unternehmen die generierten Daten nutzen, um Trainingsinhalte und -methoden kontinuierlich zu verbessern.

Anstoßen und motivieren

Das Programm von Everskill macht sich dieses Wirkungsprinzip zunutze. Es basiert auf Verhaltenszielen für den Arbeitsalltag. Am Ende des Trainings legen die Teilnehmer ihre individuellen Ziele fest. Nach der Schulung werden sie für sechs Wochen im Arbeitsalltag von einem digitalen Coach begleitet.

Seine Funktion ist es, Teilnehmer zur Umsetzung ihrer individuellen Lernziele über App, E-Mails, Push-Nachrichten und Transfer-Coaching-Calls zu motivieren. So kann sich beispielsweise ein Teamleiter im Anschluss an ein Führungskräfte-Training zum Ziel setzen, seinen

Mitarbeitern mehrmals pro Woche Feedback zu geben oder seine Teammeetings strukturiert vorzubereiten. Regelmäßige Erinnerungen helfen der Führungskraft, ihr Vorhaben trotz Alltagsstress weiter zu verfolgen. Punktevergaben und Ranglisten dienen als Ansporn, seinen Fortschritt zu beobachten und sich mit anderen Teilnehmern zu vergleichen. Zudem interagiert der Teamleiter in der App regelmäßig mit seinem digitalen Coach, der ihn bei seiner Verhaltensänderung unterstützt. So wird er persönlich und „on the job“ bei der täglichen Verhaltensänderung gefördert. Für diesen innovativen Ansatz wurde Everskill auf der Fachmesse Zukunft Personal von einer Expertenjury mit dem HR Innovation Award 2017 ausgezeichnet.

Messbarkeit von Trainingseffektivität

Ein großer Vorteil der digitalen Unterstützung im Trainingskontext ist die vereinfachte Messbarkeit von Weiterbildungsmaßnahmen. Während sich bei analogen Trainings die Effektivitätsmessung meist auf

Das gewünschte Zielverhalten muss über einen bestimmten Zeitraum hinweg immer wieder aktiviert und geübt werden, bis es zur Gewohnheit wird.

die Selbsteinschätzung der Trainingsteilnehmer stützt, können digital unterstützte Programme deutlich besser aufzeigen, welche Trainingsbestandteile besonders relevant sind und welche im Arbeitsalltag Anwendung finden. So zielt die Effektivitätsmessung von Everskill vor allem auf die Verhaltensänderung von Teilnehmern nach dem Training ab. Auf Basis der individuellen Zielsetzungen wird nachvollziehbar, welche Trainingsbausteine für Mitarbeiter besonders relevant und attraktiv sind. Dadurch, dass der digitale Coach die Teilnehmer bei der gesamten Umsetzung dieser Ziele begleitet, kann die App messen, ob Teilnehmer dazu in der Lage sind, ihre Ziele in der Praxis umzusetzen. Und somit genau nachvollziehen, ob Trainingsinhalte im realen Arbeitskontext tatsächlich funktionieren. Dies ist ein echter Mehrwert, sagt Philipp Osswald, Learning and Development Manager der Siemens AG: „Für mich als L&D-Experte ist das Programm ein wichtiger Schritt in die faszinierende Welt von People Analytics. Also der Erhalt von realen Daten darüber, wie unsere Trainings Mitarbeitern helfen, besser zu werden und

die gelernten Inhalte im Arbeitsalltag umzusetzen.“ Dies belegt: Mit dem interaktiven Ansatz können Arbeitgeber Mitarbeitertrainings erheblich effektiver gestalten. Trainingsinhalte bleiben nachhaltig im Gedächtnis und schlagen sich häufiger in Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz nieder. Zudem steigt die Motivation der Mitarbeiter, sich aktiv an betrieblicher Weiterbildung zu beteiligen. ■

AUTOREN



Prof. Dr. Philipp Rathgeber,
Hochschullehrer für Marketing und Organisation,
International School of Management (ISM), München,
philipp.rathgeber@ism.de



Dr. Daniel Schmelzer,
Gründer, everskill GmbH, München,
daniel.schmelzer@everskill.de