



Coverdale



DIE LEARNING JOURNEY.

Wie Unternehmen Kompetenzentwicklung und Lerntransfer systematisch begleiten können und warum Entwicklungsziele und Führungskräfteprogramme mehr brauchen als Zielvereinbarungen, Seminare und Coachingstunden

INHALT

WARUM LERNTRANSFER HEUTE WICHTIGER IST ALS FRÜHER	2
ZWEI BEISPIELE, DIESELBE HERAUSFORDERUNG	3
DIE LOGIK HINTER DER LEARNING JOURNEY	4
DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT VON LERNTRANSFER	5



DIE LEARNING JOURNEY

Executive Summary

In unserer Arbeit mit Führungskräften, Personalentwickler*innen und Organisationen beobachten wir seit einigen Jahren eine deutliche Professionalisierung der Personalentwicklungsprozesse.

Die Einführung von ERP- und Talentmanagement-Systemen wie beispielsweise SAP SuccessFactors hat dazu geführt, dass Mitarbeitergespräche, Kompetenzprofile, Entwicklungsziele und Entwicklungsmaßnahmen heute deutlich systematischer dokumentiert und gesteuert werden als noch vor wenigen Jahren. Damit sind in vielen Unternehmen wichtige Voraussetzungen für eine professionelle Personalentwicklung geschaffen worden.

Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis eine interessante Beobachtung: Die Professionalisierung von Prozessen allein führt noch nicht automatisch zu einer systematischen Begleitung von Kompetenzentwicklung.

Entwicklungsziele werden vereinbart, Entwicklungsmaßnahmen geplant und Fortschritte dokumentiert. Die eigentliche Kompetenzentwicklung findet jedoch über längere Zeiträume im Arbeitsalltag statt und erfordert Aufmerksamkeit, Wiederholung, Reflexion und Begleitung.

In Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitenden erleben wir dabei häufig eine ähnliche Situation: Entwicklungsziele werden gemeinsam definiert und verstanden. Die Gestaltung des eigentlichen Lern- und Entwicklungsprozesses liegt anschließend in hohem Maß bei den Mitarbeitenden selbst.

Genau hier setzt die Learning Journey des Coverdale AI Coaches an.

Führungskräfte und Mitarbeitende definieren gemeinsam konkrete Entwicklungsziele und beschreiben, woran erfolgreiche Entwicklung erkennbar sein soll. Anschließend steuern die Mitarbeitenden ihre Entwicklung mithilfe der Learning Journey selbstständig weiter. Sie planen konkrete Lernschritte, reflektieren ihre Erfahrungen und machen ihre Entwicklung über längere Zeiträume hinweg sichtbar.

Die Learning Journey begleitet diesen Prozess durch regelmäßige Reflexionsimpulse, Erinnerungen und die strukturierte Dokumentation von Lernerfahrungen und Entwicklungsfortschritten.

Die Grundannahme hinter der Learning Journey ist dabei bewusst einfach:

Kompetenzentwicklung ist ein Prozess.

Und Prozesse benötigen Begleitung.

WARUM LERNTRANSFER HEUTE WICHTIGER IST ALS FRÜHER

Wenn ich auf die vergangenen 25 Jahre in der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung zurückblicke, dann fällt mir vor allem eine Veränderung auf: Unternehmen investieren heute deutlich weniger Zeit innerhalb formaler Entwicklungsmaßnahmen als noch vor zwanzig oder fünfundzwanzig Jahren.

Als ich begonnen habe, Führungskräfte und Teams zu entwickeln, waren Entwicklungsprogramme deutlich länger angelegt als heute. Wer beispielsweise lernen wollte, wie strukturierte Zusammenarbeit funktioniert, investierte dafür häufig drei oder vier Trainingstage. Ziel war es, neue

Verhaltensweisen so lange auszuprobieren und weiterzuentwickeln, bis daraus belastbare Fähigkeiten entstanden.

Heute stehen für viele Entwicklungsmaßnahmen ein oder zwei Tage zur Verfügung. Häufig höre ich von Auftraggeber*innen den Satz: "Wir können die Leute nicht länger aus dem Tagesgeschäft herausnehmen."

Diese Entwicklung ist nachvollziehbar. Damit hat sich jedoch auch die Architektur von Personalentwicklung verändert. Ein größerer Teil des eigentlichen Kompetenzaufbaus findet heute im Arbeitsalltag statt. Entwicklungsmaßnahmen vermitteln Wissen, eröffnen neue Perspektiven und ermöglichen erste Erfahrungen. Gerade deshalb ist Lerntransfer heute wichtiger als jemals zuvor.

Beim Aufbau neuer Fähigkeiten geht es häufig darum, bestehende Verhaltensmuster bewusst zu verändern. Bildlich gesprochen könnte man sagen: Unser Gehirn hat für bestehende Verhaltensweisen bereits breite Autobahnen gebaut. Neue Verhaltensweisen beginnen zunächst als kleine Pfade durch den Urwald. Damit aus diesen Pfaden tragfähige Wege werden, müssen sie in den ersten Wochen besonders häufig genutzt werden.

Durch regelmäßiges Ausprobieren, Wiederholen und Reflektieren entstehen Schritt für Schritt neue Gewohnheiten und belastbare Fähigkeiten. Menschen erleben, dass ein neues Verhalten funktioniert, ihre Wirksamkeit erhöht und ihnen hilft, ihre Ziele besser zu erreichen. Gerade deshalb sind die ersten 30 Tage nach einer Entwicklungsmaßnahme so wichtig. In dieser Phase entscheidet sich häufig, ob aus einer interessanten Idee eine neue Fähigkeit wird.

Genau hier setzt die Learning Journey des Coverdale AI Coaches an. Sie schafft einen strukturierten Rahmen, in dem neue Verhaltensweisen geplant, ausprobiert und reflektiert werden können. Durch regelmäßige Reflexionsschleifen, Erinnerungen und die systematische Betrachtung von Lernerfahrungen unterstützt sie Mitarbeitende dabei, neue Verhaltensweisen so lange weiterzuentwickeln, bis daraus belastbare Fähigkeiten entstehen.

Im Mittelpunkt steht dabei eine einfache Frage:

Was hat bereits funktioniert und wie kann ich dieses Verhalten bewusst wiederholen und weiter ausbauen?

ZWEI BEISPIELE, DIESELBE HERAUSFORDERUNG

Wenn wir von Unternehmen eingeladen werden, ein Angebot für eine Führungskräfteentwicklung oder ein mehrmoduliges Entwicklungsprogramm zu erstellen, erleben wir in der Zielklärung meist eine bemerkenswerte Klarheit. Die Auftraggeber wissen zumeist sehr genau, was sich verändern soll. Führungskräfte sollen besser führen, wirksamer delegieren, schwierige Gespräche souveräner führen, Teams entwickeln oder Entscheidungen sicherer treffen.

Gleichzeitig stehen für Entwicklungsmaßnahmen heute meist nur wenige Präsenztage zur Verfügung. Zusätzliche Transferphasen oder längerfristige Begleitung lassen sich wirtschaftlich oft nur schwer abbilden. Dabei entscheidet sich die nachhaltige Wirkung einer Entwicklungsmaßnahme häufig erst in den Wochen und Monaten danach.

Die Learning Journey des Coverdale AI Coaches wurde entwickelt, um genau diese Phase wirtschaftlich sinnvoll begleiten zu können. Die folgenden beiden Beispiele zeigen zwei typische Anwendungsfelder.

Beispiel 1: Transferbegleitung in einer Führungskräfteausbildung

Als wir erstmals die Möglichkeit hatten, den Coverdale AI Coach in ein Führungskräfteprogramm zu integrieren, haben wir den Schwerpunkt bewusst auf den Lerntransfer gelegt.

Bereits im Kick-off wurde der AI Coach vorgestellt und die Teilnehmer*innen dabei unterstützt, ihre persönlichen Lernziele für die Ausbildung zu formulieren. Diese Ziele wurden anschließend gemeinsam mit den jeweiligen Führungskräften besprochen und abgestimmt. Gleichzeitig reflektierten die Teilnehmer*innen, wie sie die Ausbildung für ihre eigene Entwicklung möglichst wirksam nutzen wollten.

Am Ende des ersten Moduls definierten die Teilnehmer*innen konkrete Transfermaßnahmen für die folgenden sechs Wochen. Dabei ging es vor allem um die Frage, welche Inhalte und Verhaltensweisen sie unmittelbar in ihren beruflichen Alltag integrieren wollten.

Der Coverdale AI Coach unterstützte sie anschließend dabei, ihren Lernfortschritt regelmäßig zu reflektieren, Erfahrungen zu verarbeiten und die nächsten Entwicklungsschritte

zu planen. Dieses Vorgehen wurde nach jedem der fünf Module wiederholt.

Nach Abschluss der Ausbildung stand der Coverdale AI Coach den Teilnehmer*innen weitere sechs Monate zur Verfügung. Zu diesem Zeitpunkt waren sie bereits mit der Nutzung vertraut und konnten den Coach eigenständig nutzen, um aktuelle Führungsherausforderungen, Entwicklungsziele oder konkrete Situationen aus ihrem Arbeitsalltag zu bearbeiten.

Die beiden individuellen Coachingstunden, die bereits in früheren Programmen als Transferunterstützung genutzt wurden, blieben Teil der Ausbildung. Interessanterweise wurden diese vor allem für Themen genutzt, bei denen die Teilnehmer*innen die Perspektive und Erfahrung eines menschlichen Coaches einbringen wollten.

Im Vergleich zu den vorangegangenen Durchläufen der Ausbildung erlebten wir die Entwicklung dieser Gruppe als deutlich nachhaltiger. Die Teilnehmer*innen berichteten häufiger über konkrete Umsetzungserfahrungen, reflektierten ihr eigenes Führungsverhalten differenzierter und konnten Entwicklungsfortschritte über einen längeren Zeitraum hinweg sichtbar machen. Diese Erfahrungen haben unsere ursprüngliche Annahme bestätigt:

Die eigentliche Wirkung einer Führungskräfteentwicklung entsteht in der Kombination aus dem Lernen im Seminarraum und dem Selbstlernen zwischen den Modulen.

Beispiel 2: Entwicklungsziele systematisch begleiten

Die zweite Anwendung der Learning Journey haben wir ursprünglich gar nicht geplant. Erst in den ersten Projekten wurde deutlich, dass dieselbe Herausforderung, die wir aus der Führungskräfteentwicklung kannten, auch bei individuellen Entwicklungszielen auftritt.

In vielen Unternehmen werden Entwicklungsziele heute professionell im Rahmen von Mitarbeitergesprächen vereinbart. Führungskräfte und Mitarbeitende verständigen sich darüber, welche Kompetenzen weiterentwickelt werden sollen und welche Entwicklungsziele daraus entstehen.

Als wir begonnen haben, die Learning Journey auch in diesem Kontext einzusetzen, war unser Ansatz zunächst sehr einfach. Gemeinsam mit der Führungskraft wurden konkrete Entwicklungsziele

definiert und möglichst präzise beschrieben. Anschließend überlegten die Mitarbeitenden, welche Verhaltensweisen sie in den kommenden Wochen ausprobieren wollten und woran sie erkennen würden, dass ihre Entwicklung erfolgreich verläuft.

Die Learning Journey unterstützte sie dabei, ihre Entwicklung aktiv zu steuern. Regelmäßige Reflexionsschleifen halfen dabei, Erfahrungen sichtbar zu machen, erfolgreiche Verhaltensweisen bewusst zu verstärken und die nächsten Entwicklungsschritte zu planen.

Interessanterweise veränderte sich dadurch auch die Qualität der Entwicklungsgespräche. Im Mittelpunkt stand zunehmend die gemeinsame Reflexion von Erfahrungen, Lernerfolgen und nächsten Entwicklungsschritten. Aus einem Entwicklungsziel wurde dadurch ein tatsächlicher Entwicklungsprozess.

Für uns war dies eine wichtige Erkenntnis:

Kompetenzentwicklung entsteht nicht durch die Vereinbarung eines Entwicklungsziels. Sie entsteht durch die Begleitung des Weges zwischen Zielvereinbarung und Zielerreichung.

DIE LOGIK HINTER DER LEARNING JOURNEY

Die Learning Journey des Coverdale AI Coaches basiert auf einer einfachen Grundannahme:

Kompetenzentwicklung ist ein Prozess.

Dieser Prozess entsteht nicht durch einzelne Lernereignisse, sondern durch die wiederholte Anwendung, Reflexion und Weiterentwicklung neuer Verhaltensweisen im Arbeitsalltag.

Die Learning Journey unterstützt diesen Prozess anhand von fünf einfachen Prinzipien.

1. Entwicklungsziele konkretisieren

Am Beginn jeder Learning Journey steht die Frage:

Was soll sich konkret verändern und woran werde ich erkennen, dass dies gelungen ist?

Dadurch entstehen aus allgemeinen Entwicklungszielen konkrete Verhaltensziele.

2. Lernen in kleine Schritte übersetzen

Die Nutzer*innen definieren anschließend, welche konkreten Verhaltensweisen sie in den kommenden Tagen und Wochen ausprobieren möchten.

Dabei steht nicht die perfekte Lösung im Mittelpunkt, sondern die bewusste Gestaltung von Lern- und Erfahrungsräumen.

3. Erfahrungen sichtbar machen

Die eigentliche Kompetenzentwicklung findet im Arbeitsalltag statt.

Die Learning Journey unterstützt deshalb dabei, Erfahrungen regelmäßig zu reflektieren und sichtbar zu machen:

- Was habe ich ausprobiert?
- Was hat bereits funktioniert?
- Was habe ich gelernt?
- Welcher nächste Schritt ergibt sich daraus?

4. Erfolgreiches Verhalten verstärken

Neue Fähigkeiten entstehen dann, wenn Menschen erleben, dass neue Verhaltensweisen wirksam sind.

Die Learning Journey unterstützt deshalb dabei, erfolgreiche Erfahrungen bewusst zu wiederholen, weiterzuentwickeln und nachhaltig zu verankern.

5. Entwicklung über längere Zeiträume begleiten

Die eigentliche Stärke der Learning Journey liegt in ihrer Kontinuität.

Regelmäßige Erinnerungen, Reflexionsschleifen und die Dokumentation von Lernerfahrungen unterstützen die Nutzer*innen dabei, ihre Entwicklung über Wochen und Monate hinweg aktiv zu gestalten.

Die Learning Journey schafft einen Rahmen, in dem Menschen ihre eigene Entwicklung bewusst steuern, reflektieren und nachhaltig verankern können.

DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT VON LERNTRANSFER

Die Diskussion über Lerntransfer wird häufig als didaktische oder methodische Frage geführt. Aus unserer Sicht handelt es sich jedoch vor allem um eine Investitionsentscheidung.

Betrachten wir beispielhaft eine Führungskräfteausbildung mit zwölf Teilnehmer*innen und insgesamt zehn Präsenztagen. Die externen Kosten für Konzeption, Durchführung und Begleitung einer solchen Ausbildung liegen heute – abhängig von Umfang, Internationalität und Komplexität des Programms – schnell bei 30.000 Euro oder darüber.

Hinzu kommen die internen Kosten der Teilnehmer*innen. Rechnet man konservativ mit etwa einem halben Monatsgehalt pro Person, entstehen bei zwölf Führungskräften zusätzliche Personalkosten von rund 40.000 Euro. Berücksichtigt man darüber hinaus Reisezeiten, Hotelkosten, Verpflegung, Organisationsaufwand und Opportunitätskosten, bewegt sich die Gesamtinvestition einer solchen Entwicklungsmaßnahme häufig in einer Größenordnung zwischen 80.000 und 90.000 Euro.

Die entscheidende Frage lautet aus unserer Sicht deshalb nicht, was Lerntransfer kostet. Die eigentliche Frage lautet vielmehr:

Wie viel sollte ein Unternehmen investieren, um sicherzustellen, dass eine Investition von 80.000 bis 90.000 Euro nachhaltig wirksam wird?

Die Kosten für die Learning Journey des Coverdale AI Coaches betragen im Vergleich dazu maximal 360 Euro pro Person und Jahr. Für eine Ausbildungsgruppe von zwölf Teilnehmer*innen entspricht dies einer Investition von rund 4.000 Euro.

Mit dieser Investition kann der Lerntransfer über die gesamte Dauer der Ausbildung sowie über die anschließende Transferphase hinweg begleitet werden. Die Investition in die Transferbegleitung entspricht damit ungefähr fünf Prozent der ursprünglichen Entwicklungsinvestition.

Anders formuliert:

Unternehmen investieren 80.000 bis 90.000 Euro in eine Entwicklungsmaßnahme und diskutieren anschließend darüber, ob zusätzlich rund 4.000 Euro für die Sicherung der Wirksamkeit dieser Investition zur Verfügung stehen.

Aus unserer Sicht stellt sich die wirtschaftliche Frage deshalb anders:

Welche Investition ist erforderlich, damit aus einer Entwicklungsmaßnahme tatsächlich nachhaltige Kompetenzentwicklung entsteht?

Die Begleitung von Lerntransfer verursacht im Vergleich zur eigentlichen Entwicklungsmaßnahme nur einen Bruchteil der Gesamtkosten. Gleichzeitig

entscheidet sie maßgeblich darüber, ob Wissen zu Verhalten, Verhalten zu Fähigkeiten und Fähigkeiten schließlich zu Kompetenz werden.

Gerade weil Unternehmen heute deutlich weniger Zeit innerhalb formaler Entwicklungsmaßnahmen investieren als noch vor zwanzig Jahren, gewinnt die systematische Begleitung des Lerntransfers zunehmend an Bedeutung. Die Learning Journey des Coverdale AI Coaches wurde entwickelt, um genau diesen Prozess wirtschaftlich, skalierbar und über längere Zeiträume hinweg zu unterstützen.



Coverdale



www.coverdale.at



office@coverdale.at



linkedin.com/company/coverdale

COVERDALE ÖSTERREICH
COVERDALE MANAGEMENTBERETUNG UND -TRAININGS GMBH
MOSGASSE 1/ HALBSTOCK
1030 WIEN

TEL: +43 1 533 44 27
MAIL: OFFICE@COVERDALE.AT

WE ENABLE PEOPLE TO SUCCEED – TOGETHER