

Der Transfer des Gelernten

Mit Smartphones die Führungswirksamkeit steigern

„Self Knowledge Through Numbers“ ist das Leitmotiv der sogenannten Quantified Self Bewegung. Immer mehr Menschen verfallen dem Reiz, sich selbst zu tracken und Erkenntnisse zur eigenen Person zu sammeln. Insbesondere unter Vertretern der Generation Y ist dieses Phänomen zu beobachten. Durch zahlreiche Apps, wie beispielsweise Runtastic, oder soziale Medien wird es erleichtert, eigene Gewohnheiten zu überprüfen und die individuelle Zielerreichung zu messen. Außerdem kann man seine Werte in sozialen Medien posten und sich mit Freunden vergleichen, was beispielsweise im Fitnessbereich gern und häufig gemacht wird. Wie können die Energie und Begeisterung, die in diesem Trend stecken, in der Personalentwicklung genutzt werden, um die Wirksamkeit von Leadership-Seminaren und den Transfer des Gelernten in den Führungsalltag zu steigern? →

Viele kennen das Phänomen nach der Teilnahme an einem Training: Kaum hat uns der Arbeitsalltag wieder, fällt es schwer, die eigenen Vorhaben aus dem Seminar in die Tat umzusetzen. Die Seminarunterlagen verschwinden aus dem Blickfeld, das Fotoprotokoll liegt unberührt auf dem Laufwerk. Ein oft missachteter Erfolgsfaktor eines Trainings ist der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag. Außerdem ändern sich die Lernsettings derzeit massiv – weg vom klassischen Präsenzseminar hin zu Social, Blended und Digital Learning. Die zukünftige Lernkultur wird von sogenannten Pull-Lernsettings geprägt sein: Die Seminarteilnehmer nutzen die Lernangebote eigenverantwortlich, statt in traditionellen Push-Lernsettings von HR oder Führungskräften zu Seminaren geschickt zu werden. Die Initiative geht immer stärker vom Lernenden aus, der sich der Informationen und Funktionalitäten bedient, die seinen Bedarfen gerecht werden. Soziale Medien, Apps

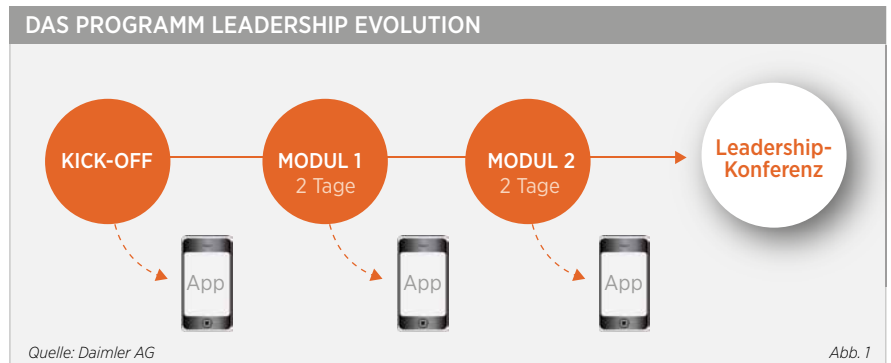
und die Begeisterung, Daten über sich selbst aufzuzeichnen, eröffnen neue Chancen, Seminarinhalte im Alltag zu verankern und der neuen Lernkultur gerecht zu werden. Es stellt sich jedoch die Frage, wie das Erfolg versprechend umgesetzt werden kann und wie die bisherigen Erkenntnisse der Quantified-Self-Bewegung für sogenannte Lerntransfer-Apps genutzt werden können. Um diese Frage zu beantworten, lohnt sich ein Blick auf die Quantified Selfer.

DIE VERMESSUNG DES SELBST

Im Jahr 2007 gründeten die amerikanischen Journalisten Gary Wolf und Kevin Kelly die Website quantifiedself.com, um sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, die ebenfalls umwelt- und personenbezogene Daten dokumentieren, analysieren und auswerten. Gary Wolf sieht in dem Tracking von Daten über sich selbst eine Möglichkeit, sich wie in einem Spiegel zu sehen und

sich hin zum gewünschten Ich zu verbessern. Was damit begann, Gesundheitsdaten bei chronisch Kranken oder Spitzensportlern in einfachen Tagebüchern oder Excel-Tabellen aufzuzeichnen, hat nun durch Smartphones und Vitalitätsfunktionen, wie zum Beispiel Schrittzähler oder Schlafensoren, Einzug in den Alltag zahlreicher Menschen gehalten. Neben der reinen Datenerfassung ist ein wesentlicher Faktor der Bewegung die Selbstmotivation zur Veränderung des Verhaltens und damit zur Verbesserung des physischen und psychischen Wohlbefindens. Das angestrebte Verhalten soll durch ständiges Überprüfen und automatische Feedbackschleifen erzeugt werden. Diese machen den „Quantifier“ regelmäßig auf sein Verhalten aufmerksam und begünstigen so eine Verhaltensänderung.

Aus Sicht der Personalentwicklung stellt sich die Frage, wie der Trend genutzt werden kann, um die Führungskräfte dabei zu unterstützen, die Wirksamkeit ihres Führungshandelns zu verbessern. Können Smartphones und Apps bei der Führungskräfte-



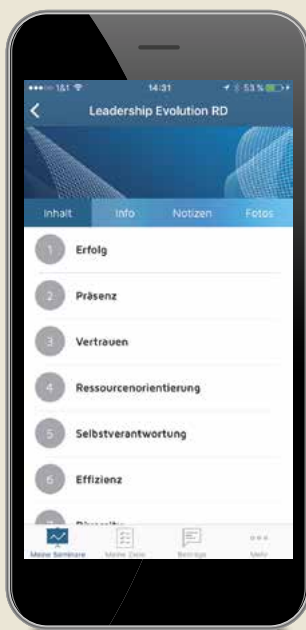
entwicklung sinnvoll eingesetzt werden? Wir sind überzeugt, dass sich diese Frage mit einem Ja beantworten lässt. Deshalb haben wir in das neu entwickelte Führungskräfteentwicklungsprogramm „Leadership Evolution“ eine App integriert.

DIE LEADERSHIP EVOLUTION APP

Gemeinsam mit dem Start-up Skill Hero GmbH aus Berlin wurde eine App in das Programm Leadership Evolution eingebunden, die die Führungskräfte darin unterstützt, sich kontinuierlich mit den von ihnen selbst

gesetzten Zielen auseinanderzusetzen und so ihre Führungswirksamkeit zu steigern. Ziel von Leadership Evolution ist es, eine offene und kritische Diskussion zum Thema Führung anzuregen. Zum einen soll dabei das persönliche Führungshandeln weiterentwickelt werden. Zum anderen sind die Teilnehmer eingeladen, sich mit dem Wandel der Rahmenbedingungen und Zukunftstrends beim Thema Führung auseinanderzusetzen. Das Pilotprojekt zu Leadership Evolution wurde 2015 mit 45 Teilnehmern aus dem Ressort Forschung und Entwicklung der Daimler AG gestartet. Teilnehmer

Die einzelnen Funktionalitäten der Leadership Evolution App



SEMINARUNTERLAGEN Kurz vor einem Mitarbeitergespräch, einer Verhandlung oder Präsentation – da bräuchte man die Informationen aus dem letzten Seminar. Die gedruckte Seminarunterlage ist allerdings oftmals nicht zur Hand. Das Smartphone hingegen haben viele Menschen stets dabei. Die App bietet die Möglichkeit, die Unterlage mobil auf dem Smartphone abzurufen – zu der Zeit oder an dem Ort, wo der Bedarf entsteht.



NOTIZ- UND KAMERA-FUNKTION Mit der Notizfunktion bleiben persönliche Antworten auf Reflexionsfragen greifbar. Auch die Seminarunterlage kann mit eigenen Notizen angereichert werden. Darüber hinaus können Flipcharts während des Trainings abfotografiert und ein persönliches Fotoprotokoll in der App abgelegt werden. Die Seminarsituation selbst, die Seminargruppe oder die Durchführung von Rollenspielen et cetera können abfotografiert und später zurück in Erinnerung gerufen werden.

waren langjährige Führungskräfte aus unterschiedlichen Fachbereichen, die unterschiedlichen Führungsebenen angehören.

Das Programm startete mit einem gemeinsamen Kick-off für alle Teilnehmer. In zwei zweitägigen Seminaren beschäftigten sich die Teilnehmer anschließend in drei Gruppen mit den Herausforderungen, die durch veränderte Rahmenbedingungen auf Führungskräfte zukommen, und den Trends zum Thema Führung. Außerdem hinterfragten sie ihr eigenes Führungsverhalten kritisch und spiegelten es an den sich verändernden Rahmenbedingungen. Zum Abschluss des Programms kamen alle Teilnehmer in der Leadership-Konferenz erneut zusammen, präsentierten ihre Lernergebnisse und diskutierten, wie sich die Führungskultur entwickelt.

Zwischen den einzelnen Bausteinen des Programms wurde jeweils eine Sequenz „Selbsttracking“ mit der App eingefügt (s. Abb. 1). Die Teilnehmer bekamen im Seminar die Gelegenheit, die diskutierten

Inhalte für sich zu reflektieren und eigene Ziele abzuleiten, an denen sie arbeiten wollten. Diese haben sie in die App übertragen und festgelegt, wie häufig pro Woche sie das angestrebte Verhalten zeigen wollen und wie oft die App sie an ihr Ziel erinnern soll. Zu den selbst festgelegten Zeitpunkten sorgt die Reminder-Funktion der App seitdem durch Push-Benachrichtigungen dafür, dass das Ziel in Erinnerung bleibt. Die Umsetzung des Ziels kann einfach bestätigt oder verneint werden, und die Gesamtbilanz der Zielerreichung kann in einer Statistik verfolgt werden. Darüber hinaus ist die Seminarunterlage in der App hinterlegt, eigene Notizen dazu können angelegt und Fotos in der App gespeichert werden.

EVALUATION UND AUSBLICK

Der Pilot des Programms Leadership Evolution wurde von einer Bachelorandin begleitet, um die Wirksamkeit der Maßnahme zu überprüfen. Hierzu wurden alle Teil-

DIE AUTOREN

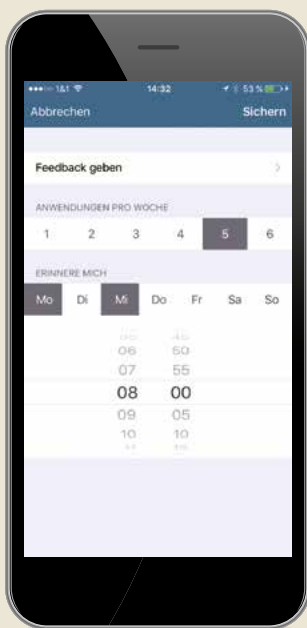


STEPHAN LIMPÄCHER ▶
Leiter Personalentwicklung,
Personal Konzernforschung,
MBC Entwicklung & Smart,
Daimler AG, Stuttgart



LENA MAIER ▶
HR Business Partner bei
Daimler in Stuttgart-Unter-
türkheim. Sie betreut in der
Getriebeproduktion Führungs-
kräfte und Mitarbeiter in allen
Fragen des operativen Per-
sonalmanagements

nehmer zu drei Messzeitpunkten mittels Fragebogen ausführlich befragt. Ergänzend wurden Interviews mit einer repräsentativen Stichprobe durchgeführt. Bezogen auf die App war die Begeisterung der Teilnehmer im Seminar selbst und in den Befragungen groß. Die App wurde von fast allen Teilnehmern heruntergeladen und gegenüber dem klassischen Lerntagebuch bevorzugt.



TRACKING DER PERSÖNLICHEN ZIELE Das Herzstück der App ist der Bereich „Meine Ziele“, in dem die Teilnehmer sich ihre Lernziele aus dem Training speichern können. Sie wählen selbst aus, wie oft sie dieses Ziel pro Woche erfüllen wollen. Beispielsweise: den Mitarbeitern täglich Feedback geben (also fünfmal pro Woche). Außerdem können sie auswählen, wie oft sie per Push-Benachrichtigung vom Smartphone an dieses Ziel erinnert werden wollen (zum Beispiel immer montags und mittwochs um 8 Uhr). Auf diese Weise bleibt das Lernziel präsent und gerät im Alltagstrubel nicht in Vergessenheit. Außerdem können die Teilnehmer die tatsächliche Umsetzung ihres Ziels ebenfalls in der App dokumentieren. Danach können sie sich Statistiken anzeigen lassen, wie oft sie zum Beispiel von den selbst festgelegten fünfmal pro Woche wirklich Feedback gegeben haben. Die Version 2.0 der App sieht außerdem eine Chat-Funktion vor. Sie dient dem Austausch über Seminarthemen, zur Vernetzung und ermöglicht es HR, interessante News zu den Seminarthemen in der App zu posten. Eine Funktion für Umfragen unter den Teilnehmern soll die Interaktion erhöhen und es ermöglichen, auch zwischen Präsenzmodulen Feedback einzuholen.

Abbildung 2 gibt einen Einblick in die Ergebnisse der Befragung. Fast 80 Prozent der Befragten halten die App für sehr nützlich, und über 50 Prozent bestätigen, dass die App den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag fördert. Insgesamt war der erste Einsatz der App damit erfolgreich.

Lediglich technische Schwierigkeiten bei der Installation der App und die in der Version 1.0 noch nicht vorhandenen Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Teilnehmern wurden kritisiert. Wichtige Erfolgsfaktoren waren, dass die App intuitiv bedienbar, attraktiv designt und in ihren Funktionen simpel gehalten ist. Außerdem ist die Anonymität gewährleistet, da seitens HR oder Vorgesetzten keine Zugriffsmöglichkeiten auf die gespeicherten Ziele und die Statistiken zur Zielerreichung bestehen. Die App wurde ausführlich im Seminar vorgestellt, und es gab regelmäßig Zeitfenster zur Definition der Ziele. Wünsche der Teilnehmer zur Anpassung der Funktionalitäten der App wurden im Seminar aufgenommen und wenn möglich von den Entwicklern zeitnah umgesetzt.

NÄCHSTE SCHRITTE

Wir gehen davon aus, dass der Quantified-Self-Trend noch größeren Einfluss auf die Führungskräfteentwicklung nimmt bei der Weiterentwicklung von Qualifizierungsprogrammen durch Rückmeldefunktionen, bei Stimmungsabfragen durch Echtzeit-Feedback, in der Demokratisierung von Führung, als Zieltracking-Tool durch Rückmeldungen an die Vorgesetzten über Zielerreichungsfortschritte.

Insbesondere der Zugriff von HR oder Vorgesetzten auf die selbst gesetzten Ziele der Führungskräfte und deren Einschätzung über die Zielerreichung ist jedoch auch kritisch zu bewerten. Der Be-

triebsrat muss je nach Zielgruppe in den Prozess eingebunden werden, und wenn die App auch für die Leistungsbewertung genutzt wird, hat dies gegebenenfalls Einfluss auf die ehrliche Einschätzung des eigenen Lernfortschritts. Die App in diesen Zusammenhängen zu nutzen, ist bei Leadership Evolution vorerst nicht vorgesehen. Auf die Daten kann nur der Seminarteilnehmer selbst zugreifen. Im Zuge der Weiterentwicklung der App auf eine Version 2.0 sind jedoch wie bereits dargestellt Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Seminarteilnehmern und mit HR vorgesehen.

Das Programm Leadership Evolution wird ab 2016 für alle Führungskräfte im Ressort Forschung und Entwicklung der Daimler AG verfügbar sein, und die App wird ein wichtiger Baustein sein, um die Teilnehmer zu unterstützen, ihre Führungswirksamkeit konsequent und nachhaltig zu steigern. Es ist denkbar, dass die App in Zukunft auch bei weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen zum Einsatz kommt. Insgesamt greift die App den Trend der Quantified Selfer auf und steigert die Selbstmotivation zur Veränderung des Führungsverhaltens. Auch die Führungskräfte im Bereich Forschung und Entwicklung der Daimler AG werden so zu Quantified Selfern. ●

