

Erst das Problem, dann die KI | Case Study 2

Hallo und ganz herzlich willkommen zu einer neuen Folge im Expertise im Flow Podcast. Ich bin Dr. Simone Weissenbach und mache heute mit dir das Thema Expertise im Fokus noch greifbarer. Letzte Folge gab es ja schon die Case Study mit Anna. Und heute möchte ich eine Case Study mit einem Unternehmensprojekt mit dir teilen, einfach um zu zeigen, dass dieses Expertise-im-Fokus-Konzept nicht nur für Experten, Expertinnen greifbar, nutzbar ist, sondern eben auch für Unternehmen.

Und an der Case Study jetzt wird eben auch deutlich, warum das eben auch für Unternehmen so wichtig ist, sozusagen von innen nach außen zu gehen bei den Themen. Die Ausgangssituation war, dass ein Unternehmen mich angefragt hatte, das jetzt endlich KI in die Weiterbildung bringen wollte. Das Unternehmen, das du da so eine ungefähre Größenordnung hast, war ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen mit mehreren Standorten, mit ungefähr 800 Mitarbeitern. Die sind in den letzten fünf bis sieben Jahren, entgegen der sonstigen wirtschaftlichen Lage, sehr stark gewachsen.

Die haben eine eigene personelle Entwicklung mit drei Personen, die zum Teil eher strategisch-konzeptionell tätig sind, teilweise eher mit dem Schwerpunkt als interne Trainerinnen. Trainer tätig sind, und da haben sie in den letzten Jahren wirklich richtig viel aufgebaut an internen Trainings. Einen besonderen Fokus bei denen hat das Thema Führungskräfte Nachwuchsentwicklung, weil viele Fachkräfte in den letzten Jahren jetzt erstmals Führungsverantwortung übernommen haben. Also sie sind da schon sehr fortschrittlich, haben schon wirklich viel gemacht.

Sie haben auch ein LMS, also ein Learning Management System, Sie haben digitale Lernangebote, Sie haben Blended Learning Angebote, also eine Kombination aus Präsenztrainings und Onlinetrainings und haben wie gesagt auch interne Trainer und arbeiten teilweise je nach Bedarf eben auch mit externen Trainern zusammen. Von der Ausgangssituation her war es so, dass die Geschäftsführung KI als strategisches Thema für dieses Jahr gesetzt hatte. Und

die Personalentwicklung dann den Auftrag bekommen hat, schaut doch mal, was wir im Learning-Bereich mit KI machen können. Das war so die eine Ausgangssituation.

Auf der anderen Seite hatten sie das Thema, dass Führungskräfte-Nachwuchstraining oder insgesamt Führungskräfte-Trainings recht teuer sind, dass die Trainerkapazitäten relativ knapp sind, weil sie einfach sehr, sehr viele interne Trainings entwickelt hatten in den letzten Jahren. Und es sollten natürlich auch mehrere Standorte von den Trainings profitieren können. Die haben sich dann erstmal im Team überlegt, was sie vielleicht machen wollen könnten. Da kamen dann so Überlegungen rein, wie KI vielleicht als Lerncoach oder einen eigenen Chatbot zu entwickeln.

KI, um Inhalte erstellen zu lassen, zu nutzen, vielleicht individualisierte Lernpfade. Hatten auch überlegt, ob sie eine neue Plattform brauchen, die KI-Lösung schon integriert hat. haben auch überlegt, ob sie das Ganze nutzen sollen, um eben die Trainings stärker individualisieren. Sie hatten auch verschiedene Anbieter von Tools schon kontaktiert und haben sich da auch schon verschiedene Möglichkeiten zeigen lassen.

Sie waren total motiviert, sie hatten auch Lust auf das Thema und gleichzeitig waren sie aber einfach auch ein Stück weit überfordert, weil sie nicht so richtig entscheiden konnten, wo setzen wir denn jetzt an, was macht denn jetzt Sinn und was nicht. Sie hatten auf der einen Seite so das Gefühl, dass sie das Thema KI nicht verschlafen wollen, das war jetzt ja auch eine Vorgabe von der Geschäftsführung. Sie kriegten immer mehr mit, dass andere Unternehmen da auch eine KI-Lösung einsetzen, hatten dann, wie gesagt, überlegt, was sie denn so machen könnten, waren sich aber eben unschlüssig, weil sie das Ganze auch nicht nur einfach als Spielerei haben wollten, gleichzeitig auch so ein bisschen den zusätzlichen Aufwand gescheut haben.

Und sie wussten auch noch gar nicht, wo sie tatsächlich mit dem Thema ansetzen können, eben weil es so unglaublich viele Möglichkeiten gibt. Gleichzeitig haben sie noch das Thema gehabt, Skepsis gegenüber Themen wie Datenschutz. Sie haben einen Betriebsrat, der eingebunden werden musste. Sie

wollten auf keinen Fall, dass die Qualität der Angebote in irgendeiner Form nachlässt.

In den Gesprächen ist auch klar geworden, dass da teilweise natürlich auch ein bisschen die Angst da war, dass durch den KI-Einsatz vielleicht jetzt sogar die Trainer ersetzt werden könnten. Das heißt, die Offenheit gegenüber der Innovation, gegenüber diesem Change war definitiv da. Aber was sie einfach nicht wollten, war jetzt einfach nur KI, um der KI-Willen zu nutzen. Warum haben sie sich jetzt Unterstützung geholt?

Sie haben festgestellt, dass ihnen die Tool-Anbieter zwar natürlich sehr, sehr gut erklären konnten, was ihre Tools jeweils konnten. Aber es kam nicht so richtig raus, was Sie als Unternehmen überhaupt brauchen. Nachdem klar war, dass das eine etwas größere Investition wird, wollten Sie vorher auf alle Fälle einfach Klarheit haben, um die Frage zu klären, was die beste KI-Lösung für Sie ist. Und das haben Sie mich tatsächlich auch am Anfang gefragt, was denn meine Empfehlung ist.

Und ich habe mir nur gedacht, so, ja, kann ich so nicht sagen, weiß ich nicht, weil es ja auf verschiedene Faktoren ankommt. Und das ist genau der Punkt, dass wir eben zuerst dann nicht einfach nur auf die Tools geguckt haben, die sie optional angeboten bekommen haben, sondern hier kommt jetzt das rein, was ich sag eben, es geht erst mal um den Expertise-Kern. Wir gehen von innen nach außen. Es geht um die Richtung, um die Ziele, die verfolgt werden sollen, bevor wir überlegen, welches Tool da vielleicht irgendwo Sinn macht.

Das heißt, ich wollte beispielsweise wissen, welche Unternehmensziele mit dem Führungskräftenachwuchsprogramm verbunden sind. Ich wollte wissen, was sich durch die Trainings konkret verändern soll, was schon gut funktioniert, wo die Prio bei den Trainings liegt. Welche Stellen aktuell besonders viel manuellen Aufwand brauchen? Es ging auch darum, welche Teile auf alle Fälle persönlich bleiben müssen, wo Individualisierung wichtig ist und wo vielleicht Standardisierung dann doch ausreicht.

Was Fragen sind, die einfach immer wieder beim Trainerteam ankommen? Und da sind wir dann weiter in die Tiefe gegangen. Und was der Expertise-Kern jetzt

sozusagen bei dem Unternehmen ist, ist, dass eben sehr schnell deutlich geworden ist, dass die höchste Prio von den Weiterbildungsangeboten eben aktuell das Führungskräfte-Nachwuchsprogramm hat, weswegen wir dann gesagt haben, dass wir da jetzt erst mal den Fokus drauflegen, weil das eben auch direkt mit den Unternehmenszielen verknüpft war, darauf einen direkten Impact hat.

Ich habe ja auch schon oft gesagt, dass Lernangebote wenig Sinn machen, wenn die Verbindung zu den eigentlichen Unternehmenszielen nicht da ist, weil wie will ich nachher gucken, hat das für unsere Ziele beigetragen, was für einen positiven Effekt haben wir gehabt, wenn es eigentlich gar nicht mit den Zielen zusammenhängt. Also das macht einfach keinen Sinn. Das heißt, wir haben uns schon mal entschieden, dass wir den Hauptfokus jetzt für den KI-Einsatz erstmal auf das Führungskräfte-Nachwuchstraining legen, sind da in die Tiefe gegangen, haben dann gemeinsam analysiert und es war klar, dass das Führungskräftetraining fachlich wirklich richtig gut ist.

Die Trainerinnen, Trainer sind gut, die Bewertung der Teilnehmer haben das auch wieder gespiegelt, die Inhalte, die passen gut, die Übungen sind sehr praxisnah, weil sie natürlich genau auf das Unternehmen auch abgestimmt worden sind. Das Problem ist eigentlich erst danach entstanden. Das war ein zweitägiges Führungskräfte-Nachwuchstraining. Nur drei Wochen später saß die neue Führungskraft dann zum Beispiel vor dem ersten schwierigen Mitarbeitergespräch und hat jetzt halt eben die konkrete Situation gehabt.

Seminar, drei Wochen her oder irgendwann auch noch länger. Workbook, das wir vielleicht erarbeitet haben, liegt wo auch immer. Und genau an der Stelle hat dann zum Beispiel die Unterstützung gefehlt. Auf der anderen Seite war es in den Trainings dann häufig so, dass die internen Trainerinnen und Trainer immer wieder sehr ähnliche Fragen beantwortet haben.

Also wie sie zum Beispiel so schwierige Mitarbeitergespräche am besten vorbereiten, was sie machen können, wenn Mitarbeiter blockt, wie können sie unterscheiden, was ist jetzt zum Beispiel ein Leistungsproblem, was ist ein Motivationsproblem, also kann er nicht oder will er nicht oder sie. Und es ist klar geworden, dass die größte Lücke eigentlich der Transfer nach dem Training ist

und eben so eine situative Unterstützung, dass wenn sie in den konkreten Führungssituationen jetzt sind, die herausfordernd sind, dass sie da eben irgendwo noch Support haben in irgendeiner Form. Was definitiv nicht das Problem war des Unternehmens, dass es jetzt keine Präsenztrainings mehr geben sollte. Die Trainer waren auch nicht das Skalierungsproblem.

Die Inhalte waren nicht veraltet. Sie brauchten jetzt auch keine neue, komplett neue Lernplattform. Es war definitiv nicht notwendig, jetzt irgendwie alle Schulungen KI-basiert neu zu erstellen. Wir haben jetzt auch keinen KI-Avatar gebraucht, der künftig die 2-tägigen Seminare hält, was tatsächlich ihnen angeboten worden ist.

Und sie mussten eben nicht jetzt einfach nur KI in die Weiterbildung integrieren, nur um dann irgendwo sagen zu können, hey, wir haben jetzt KI in die Weiterbildung integriert, ohne dass das aber dann wirklich einen richtigen Impact hat. Wir haben dann geguckt, was in dem Fall die wichtigsten Hebel sind. Und das war zum einen das Expertiseformat und zum zweiten die Skalierbarkeit. Beim Expertiseformat war das ursprüngliche Format eben ein zweitägiges Seminar und das haben wir jetzt umgebaut zu einem längeren Transferprozess.

Wir haben das Präsenztraining bestehen lassen und haben danach aber kleine konkrete Praxisimpulse noch mit eingebaut. genauso wie strukturierte Reflexion nach echten Führungssituationen. Wir haben über die Führungskraft, der neuen Führungskraft, haben wir kurze Check-ins eingebaut und auch eine Option, dass die eben dann automatisch Unterstützung vor wichtigen Gesprächen bekommen können. Das war jetzt so das Grundsätzliche vom Format.

Die Skalierbarkeit, die haben wir ein Stück weit durch KI erreicht. Die kommt aber erst jetzt. Also nicht schon beim Tool irgendwo ganz weit vorne, was ja die ursprüngliche Frage mal war, sondern erst als klar geworden ist, okay, was ist tatsächlich der Hebel? Was wollen wir beim Format ändern?

Was sind die aktuellen Lücken, die wir haben? Wo können wir die Unternehmensziele vielleicht noch nicht so richtig erreichen? Jetzt macht es Sinn zu überlegen, wie können wir durch KI höhere Skalierbarkeit erreichen. Wo

können wir KI dort einsetzen, wo Individualisierung in recht hoher Frequenz gebraucht wird?

Zum Beispiel haben wir dann ein KI-Tool entwickelt, als internen trainierten Sparrings-Partner, der genau auf das Führungskonzept natürlich trainiert worden ist und den die Führungskräfte dann auch im Nachgang für konkrete Situationen nutzen konnten, um Gespräche vorzubereiten, zum Beispiel. Das heißt, es ging in eine Art Sparring-Prozess. Das System hat dann nachgefragt, hat beim Sortieren geholfen, hat eben Hinweise gegeben auf diese interne Führungslogik, auf das Führungskonzept. und hat aber keine beliebigen und allgemeinen Leadership-Antworten gegeben, sondern hat eben geholfen, die Inhalte des Führungskräfte-Nachwuchstrainings auf jetzt konkrete Situationen zu übertragen.

Wir haben auch mit eingebaut, dass eben schwierige oder auch sensible Fälle, dass die dann ganz klar an HR oder an die Trainer eskaliert werden. Also die persönliche Arbeit, die wird nicht ersetzt, Aber sie wird eben für die Fälle reserviert, wo sie wirklich wichtig ist, wo sie wirklich Sinn macht in dem Moment. Wir haben, wie gesagt, keine neue Plattform gebraucht. Wir haben das Trainingsportfolio jetzt nicht komplett ausgetauscht, haben jetzt auch nicht KI um jeden Preis überall reingepackt oder die Präsenztrainings abgeschafft.

Haben auch nicht KI jetzt gleich für jedes Lernangebot integriert und kein riesiges Projekt gestartet. Wir haben auch das Führungskräfteprogramm nicht komplett umgeschmissen, sondern wir haben einfach geguckt, wo können die Führungskräfte Unterstützung dann bekommen, wenn reale Situationen entstehen. Wir haben geguckt, wie können die Trainer, Trainerinnen entlastet werden vor immer wieder Kern- und Standardfragen, damit sie Zeit haben, mehr eben auch für komplexere Fälle. Wir haben geguckt, wie können wir das bestehende Training noch wirksamer machen, weil es eben nicht nach zwei Tagen einfach endet.

Wir haben überlegt, was kann die ganz klare Funktion von KI sein? Und wir haben eben auch geguckt, wie kann die Geschäftsführung nachvollziehen, warum genau diese Einsatz von KI dann wirklich Sinn macht für die Unternehmensziele. Wir haben auch nicht zehn neue Baustellen aufgemacht,

sondern haben wirklich einen klaren Use Case erst mal entwickelt und konnten so erreichen, dass die Skalierung gestiegen ist, aber ohne dass die individuelle Unterstützung jetzt irgendwie komplett verloren gegangen ist. Wir mussten also nicht überlegen, wie wir jetzt möglichst viel KI in die Weiterbildung auf Teufel komm raus reinkriegen, sondern wir mussten überlegen, an welcher Stelle KI ein echtes Problem besser oder schneller oder auch individueller lösen kann als das bisherige Format.

Und genau das ist das, was wir da gemeinsam erarbeitet haben. Und auch wenn jetzt das Vorgehen natürlich sich ein Stück weit unterscheidet, ist trotzdem dieses im Hintergrund liegende Expertise im Fokusmodell genau das gleiche weiterhin. Das heißt, wir haben auf die Expertise Kern geguckt, also was ist da wirklich auch die Prio, wir haben auf den Fokus geguckt, was sind die Unternehmensziele, wir haben dann geguckt, wie ist das in Formate übersetzt worden und haben dann immer durch diese Linse von, was ist die Prio, was sind die Unternehmensziele, wo legen wir den Fokus drauf, haben wir dann das entsprechende Format weiterentwickelt.

Und so konnten wir die ursprüngliche Frage, welches KI-Tool würden Sie denn uns empfehlen, sind wir dann in ganz andere Lösungen eigentlich gegangen, als man es ursprünglich vielleicht gedacht hätte, haben aber genau die Herausforderung gelöst, die das Unternehmen tatsächlich hatte. Und das ist eben manchmal das Problem, man kommt mit einer Ausgangssituation, egal ob du jetzt Expertin, Experte bist oder ob du in einem Unternehmen, in einer Personalentwicklung, Learning Development tätig bist, man hat ein Problem und sucht eine Lösung für das Problem. Aber wenn du eben nicht innen anfängst, bei der Analyse, dann kann es sein, dass du Maßnahmen ergreifst und sozusagen das falsche Problem löst. Und dann häufig auch noch Maßnahmen, die vielleicht total aufwändig sind, die ewig Zeit brauchen, die aber nachher einfach überhaupt keine Ergebnisse bringen.

Und das ist weder für die Expertin den Experten, noch natürlich für die Unternehmen das Ziel. Und schon gar nicht, wenn die Alternativen zum Beispiel auch hohe Investitionen nach sich ziehen und du dann vielleicht an Stellschrauben schraubst, die ja theoretisch vielleicht das Problem lösen könnten, wenn es die tatsächliche Ursache wäre. Und das ist eben das, wo ich

einfach gemerkt habe in den letzten Jahren, dass das ganz häufig zu kurz kommt. Man hat ein Problem, denkt sich, hey, das liegt da und da dran, sucht sich dann wen, der sozusagen die vermeintliche Ursache mit einem löst, hat aber vielleicht gar nicht richtig analysiert, ob das das tatsächliche Problem ist.

Und deswegen möchte ich gerne auch in der nächsten Podcast-Folge genau den Punkt nochmal in einem Beispiel aufzeigen. Sozusagen die gleiche Ausgangssituation dreimal. Die vermeintlich gleiche Ausgangssituation, das vermeintlich gleiche Problem, aber total unterschiedliche Ursachen, die dahinter stehen, dass auch das einfach nochmal greifbarer wird, was das zum Beispiel sein kann, in welche Richtung das gehen kann und was da tatsächlich dahinter stehen kann. Soweit zur heutigen Folge.

Ich wollte jetzt, wie gesagt, gerne zeigen, dass eben das Expertise-im-Fokus-Konzept genauso auf Unternehmen angewendet werden kann. Und ich hätte fast gesagt, dass nicht das, was du denkst, was das Problem ist, tatsächlich immer das Problem ist. Und es sich definitiv lohnt, da im Detail in die Tiefe hinzugucken und da wirklich erst mal zu schauen, ist das der richtige Hebel? Setzen wir an der richtigen Stelle an?

Auch hier gilt natürlich wieder, wenn du, wenn ihr da Unterstützung braucht, meldet euch gerne. Dann gucken wir da mal, ob und wie ich euch da am besten unterstützen kann. Und wir hören uns erstmal in der nächsten Folge wieder. Mach's erstmal gut und bis dann.

Ciao, ciao!