

Ohne agile Bildung gibt es kein agiles Arbeiten

Nele Graf / Frank Edelkraut

Auch das Lernen muss sich den modernen Zeiten anpassen und agiler werden. Standardisierte Inhalte nach dem Gießkannenprinzip funktionieren nicht mehr. Lernen findet selbstgesteuerter statt, wird dynamischer, flexibler und sollte geprägt sein von Experimentierfreude.

Technologische und digitale Fortschritte in Kombination mit immer schnelleren Innovations- und Produktzyklen zwingen Unternehmen, sich ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern. Zudem nehmen im Arbeitsalltag komplexe Situationen mit unsicheren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu, die von den Organisationen ständige Anpassung an neue Erkenntnisse und Kundenwünsche erfordert, damit sie erfolgreich bleiben können. Eine agile Organisation fördert Experimente, die Selbstorganisation der Mitarbeitenden sowie permanentes Lernen. Sie setzt somit auf eine Struktur und Prozesse, die diese Faktoren begünstigen. Es geht nicht mehr um Wiederholbarkeit und Systemkonformität, wie es in klassischen Organisationsformen angelegt ist.

Agil, das ist eben nicht traditionell, beständig und routiniert, sondern flexibel, dynamisch, experimentierend, anpassend und nur mit dem geringsten notwendigen Maß an Bürokratie und Regeln. Und das bedeutet in den meisten Fällen der heutigen Zeit langfristigen wirtschaftlichen Erfolg.

Durch die meist notwendige Transformation von der klassischen zu einer agilen Organisation entsteht hoher Qualifizierungsbedarf – Lernen wird zu dem wichtigsten Erfolgsfaktor von Unternehmen und Mitarbeitenden.

Allerdings muss das Lernen agil werden, da auch hier die Inhalte, Lernzyklen und Ansprüche Veränderungen zeigen. Um mit der Dynamik des Wandels im Arbeitsalltag Schritt zu halten, ist eben-

so auf eine schnelle und agile (Weiter-)bildung zu setzen. Mit klassischen Lernformaten kann keine agile Organisation unterstützt werden.

Paradigmenwechsel der Personalentwicklung

Wenn nun Lernen auch „dynamisch, flexibel, experimentierend und anpassend“ sein soll, dann muss sich das gesamte traditionelle Verständnis der Personalentwicklung ändern. Das lässt sich an drei konkreten Stellschrauben festmachen:

1 Standardisierte Inhalte und das Gießkannenprinzip haben ausgedient

Im agilen Kontext ergibt der Einkauf standardisierter Angebote wie Trainings oder eLearnings sowie die flächendeckende „Beschulung“ von Mitarbeitenden nach dem Gießkannenprinzip keinen Sinn. Standardisierte Inhalte können weder den Bezug zum individuellen Arbeitsalltag schaffen (die sprichwörtliche „Transferlücke“) noch ist eine Individualisierung möglich, wenn jeder Lernende den gleichen Prozess durchläuft und den gleichen Stoff durchnimmt, unabhängig von Vorerfahrungen und persönlichen Zielsetzungen.

Zudem sind zeitliche Verfügbarkeit (Trainings) und die Auffindbarkeit des richtigen Lernelements (eLearning) häufig nicht lernerfreundlich. Die agile Welt erfordert situative und relevanzabhängige An-

gebote, die sich durch eine hohe individuelle Anpassungsfähigkeit auszeichnen.

2 Die Verantwortung liegt beim Lernenden – Nachfrage- statt Angebotsorientierung

Wenn Lernen mehr auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichtet wird (zum Beispiel in Bezug auf Inhalte, Verfügbarkeit, Didaktik), dann hat die Logik der Angebotsorientierung im Sinne von Seminar-katalogen und eLearning-Datenbanken ausgedient. Und gleichzeitig gilt es, sich von der Auffassung zu verabschieden, dass es allein die Personalentwicklung einer Organisation ist, die die Verantwortung für das Lernen trägt.

Der Mitarbeitende rückt in den Mittelpunkt und übernimmt selbst die Hauptverantwortung des Lernens. Im Gespräch mit der Führungskraft und im Team identifiziert er seine Lernbedarfe und gestaltet das eigene Lernen. Dabei wird er oder sie durch die Personalentwicklung beraten. Diese Grundlogik der Nachfrageorientierung findet sich bereits im 70:20:10-Modell wieder.

3 Lernen und Lehren sowie Arbeiten und Lernen sollten nicht voneinander getrennt werden

Lernen im Sinne eines Kompetenzaufbaus heißt auch immer zu experimentieren, zu reflektieren, mit anderen zu diskutieren und damit seine Erfahrungen weiterzugeben. Im Kontext des agilen Lernens wurde dazu ein neues Wort geschaffen: Der Lernende wird zum „Prosumenten“. Dabei verlässt er die Rolle des klassischen Konsumenten und bringt sich aktiv – auch mit Mehrwert für andere – in den Lernprozess ein. Insbesondere da viele agile Lernformate soziale Lernformate sind, ist das Nehmen und Geben ein elementarer Erfolgsfaktor.

Auch die Trennung von Arbeit und Lernen ist eher dem traditionellen Verständnis von Lernen zuzuschreiben. Durch agiles Arbeiten im Sinne des Experimentierens und Adaptierens ist Lernen immer ein direkter Bestandteil der Arbeit. Aber auch neue Lernformate wie etwa Hackathons sind so in den Arbeitsprozess eingebunden, dass die Trennung von Arbeit und Lernen keinen Sinn mehr ergibt. Positiv ist daran der Arbeitsbezug, der die Transferlücke deutlich schmelzen lässt, wenn nicht sogar eliminiert.

Bei agilen Lernformaten ist jeder Mitarbeiter gleichzeitig Lernender und Lehrer – das Geben und Nehmen ist ein Grundprinzip agiler Lernkultur.

Methodisch strukturiert und inhaltlich flexibel

Zusammenfassend und erweiternd zeichnen sich agile Lernformate durch folgende Kriterien aus:

- Sie orientieren sich am Ergebnis (Was will jemand erreichen?) und nicht am Input (Was soll vermittelt werden?)
- Sie sind methodisch strukturiert, aber inhaltlich sehr flexibel
- Sie leben durch die Verantwortung der Lerner
- Sie sind an den individuellen Bedarfen ausgerichtet und können jederzeit an veränderte Bedarfe angepasst werden
- Jeder Teilnehmer ist Prosument. Er oder sie lernt eigenverantwortlich und gibt sein Wissen weiter

Im Folgenden werden vier Beispiele für agile Lernformate erläutert, die für die beschriebene Zukunft des Lernens mit selbstorganisierten und inhaltsflexiblen Angeboten geeignet sind.

1 Working out loud (WOL)

WOL ist eines der bekanntesten agilen Lernformate und basiert auf einem lernorientierten Gruppenaustausch mit einem bis vier Lernpartnern. Jeder „WOL-Circle“ trifft sich zwölf Wochen – persönlich oder virtuell – für eine Stunde pro Woche, um gemeinsam an den jeweiligen individuellen Zielen der Teilnehmer zu arbeiten.

Folgende drei Fragen sind dabei die Basis:

- Was will ich erreichen?
- Wer kann mir dabei helfen?
- Was kann ich anderen Personen meinerseits anbieten?

Kernidee von WOL ist, das eigene Wissen und die eigene Arbeit sichtbar zu machen, damit andere davon profitieren können. Strukturiert werden die Treffen durch die „Circle-Guides“. Sie wurden ursprünglich vom Gründer John Stepper erstellt und werden immer wieder erneuert. Sie sind frei verfügbar.

Das Agile an diesem Format ist die klare Struktur (12 Wochen, eine Stunde, pro Meeting ein Moderator pro Sitzung) sowie die Individualisierung (jeder hat sein eigenes Lernziel unabhängig von den anderen), die Flexibilisierung (falls das Lernziel nicht mehr passt, kann es geändert werden), die

hohe Eigenverantwortung und das Verständnis von Geben und Nehmen. Durch die klare Struktur und die soziale Unterstützung beim Lernvorhaben können auch indirekt die Lernkompetenzen ausgebaut werden, da man sich über Ziele und die eigene Lernplanung klar sein muss sowie das Lernmanagement selber in der Hand hat.

2 Lean Coffee

Lean Coffee ist ein offener, kollegialer Wissensaustausch in kleineren Gruppen. Die Entwickler des Lean Coffees, Jim Benson und Jeremy Lightsmith, haben sich dabei an dem Großgruppenformat „World Café“ orientiert. Allerdings gibt es – wie beim BarCamp – vorab keine Agenda: Die Teilnehmer sammeln und priorisieren am Anfang die zu besprechenden Themen. Anschließend wird mit dem wichtigsten Thema begonnen und dieses für eine festgelegte Zeit diskutiert. Nach Ablauf der Zeit entscheiden die Teilnehmer per Handzeichen, ob sie dieses Thema weiter diskutieren oder mit dem nächsten starten wollen.

Ein Lean Coffee findet in der Regel in einem festgelegten zeitlichen Rahmen von circa zwei Stunden statt. Teilnehmen darf jeder, der interessiert ist. Allerdings sollte die Gruppe nicht zu groß werden.

Das Lean Coffee besticht durch die Aktualität der Bedarfe sowie die zeitliche Anpassung an die Diskussionsentwicklung.

3 Lego Serious Play (LSP)

LSP nutzt das gemeinsame Bauen mit Lego-Steinen, um Innovationen und die Leistungsfähigkeit zu steigern. Was zunächst nach Spielen aussieht, ist vor al-

lem die Sichtbarmachung von mentalen Bildern, die es einer Gruppe erleichtert, sich beispielsweise auf gemeinsame Strategien oder Produkte zu einigen. LSP erzeugt in der ersten Phase eines Prozesses ein einheitliches Verständnis, fördert die Reflexion und unterstützt einen effektiven Dialog.

Durch den experimentellen und kollaborativen Ansatz passt LSP hervorragend zu agil zu bearbeitenden Themenstellungen und erweist sich häufig als Katalysator von Denk- und Entscheidungsprozessen sowie kreativeren Lösungen.

4 Mentoring

Mentoring ist eine jahrhundertealte Methode, passt aber exzellent in die agile Lernwelt. In komplexen, schnell veränderlichen Umfeldern geht Mitarbeitern einiges der gewohnten Sicherheit und Orientierung verloren. Die intensive Zusammenarbeit im Mentoring bietet den Ausgleich hierzu, weil auch sensible Themen offen adressiert und in der Tiefe bearbeitet werden können. Im Vergleich zu den beschriebenen gruppenorientierten Lernformaten ist eine größere Tiefe und höhere Qualität möglich. Mit Mentoring kann weiterhin die Entwicklung der agilen (Lern-) Kultur gefördert werden, indem Werte, Haltungen (Mindset) und das soziale Miteinander in den Tandems bearbeitet werden.

Alle vier Formate des Lernens zeigen deutlich die Verantwortung des Lernenden und seine Möglichkeit, eigene Themen einzubringen. Sie zeigen aber auch die inhaltliche Flexibilität und dass Weiterbildung nicht viel kosten muss.

Etablierung agiler Lernformate

Damit agile Lernformate in der Praxis eingeführt werden können, sind Grundvoraussetzungen zu schaffen: die Förderung der Eigenverantwortung und Selbstorganisation des Lernens jedes einzelnen Mitarbeiters und jedes Teams. **Selbstgesteuertes Lernen erfordert eine hohe Lernkompetenz der Mitarbeiter sowie Lerncoaching-Kompetenzen der Führungskräfte und Personalentwickler.** In einer Studie mit über 10.000 Mitarbeitern konnte mit LEKAF ein Modell zur Lernkompetenz entwickelt werden, aus dem ein Analyse-Tool sowie Fördermaßnahmen der Lernkompetenzen der Mitarbeiter sowie eine Lerncoaching-Ausbildung für Führungskräfte entstanden sind. Die Ergebnisse der LEKAF-Studie können sehr gut genutzt werden,

LEKAF

Auf der Seite „LEKAF – Lernkompetenzen analysieren und fördern“ kann man sich umfassend zu Lernkompetenzen und Lerncoaching informieren. Zudem erfährt man mehr zu der gleichnamigen Studie. In der LEKAF-Studie wurden deutschlandweit mehr als 10.000 Mitarbeiter zu ihren Lernkompetenzen befragt. Daraus wurde ein Modell abgeleitet, das Dimensionen von Lernkompetenzen mit verschiedenen Faktoren beschreibt. (www.lekaf.de)



STUDIE

Link-Tipps

Mehr Informationen zu „Working out loud“ gibt es unter anderem auf der Seite von John Stepper: <https://workingoutloud.com>

Zu Lean Coffee kann man sich unter anderem auf der Seite „Agile Coffee“ informieren: <http://agilecoffee.com/leancoffee/>

um die bestehenden Lernkompetenzen und die Lernorganisation in einem Unternehmen abzuschätzen und den Weg zu einer agilen Lernorganisation zu definieren.

Erste praktische Schritte sollten sich dann an der Grundlogik agilen Arbeitens orientieren, das heißt, ausgehend vom Nutzen für den Lernenden mit ersten Experimenten zu starten. Anschließend können die erfolgreichen Ansätze iterativ weiterentwickelt werden. Es ergibt also Sinn, die eigenen Mitarbeiter zum Experimentieren zu verleiten und sie am Anfang zu unterstützen.

Lernorganisationen können auch dadurch etabliert werden, dass die bereits genutzten Formen agiler Arbeitsorganisation für das Lernen adaptiert werden. Ein Beispiel: In einer Führungskräfteentwicklung zu digitaler Führung haben die Teilnehmer, ganz im Sinne der agilen Prinzipien, alle gewünschten Lerninhalte selbst definiert und in einem Backlog visualisiert. In Lerngruppen und entsprechend den jeweiligen Prioritäten wurden diese „Lerntasks“ dann abgearbeitet. Der Lernprozess selbst wurde in einem „Agile Board“ visualisiert und die gesamte Gruppe über feste Zeitzyklen (Time Boxing) synchronisiert. Jeder konnte konkrete Führungsthemen und individuelle Bedarfe einbringen und die anderen mit seinen Erfahrungen unterstützen. Auf diese Weise war die Führungskräfteentwicklung direkt am Bedarf jedes Teilnehmers orientiert und eine praxisnahe Einarbeitung in agiles Arbeiten und Lernen ein schöner Nebeneffekt des Lernprozesses.

Die ersten Schritte

Was kann man den Führungskräften und Personalentwicklern, die sich auf den Weg in Richtung agiles Lernen machen wollen, empfehlen? Auf Basis der bisherigen Erfahrungen sind den Verfassern drei Punkte besonders wichtig:

1 Sich so schnell und intensiv wie möglich mit den Logiken des agilen Arbeitens vertraut machen.

2 Wenn Sie Lernexperte sind, der Mitarbeiter und Teams bei ihrer Weiterentwicklung unterstützt, dann lösen Sie sich von der Dienstleister-Mentalität der Seminarkataloge und eLearning-Kursplattformen. Werden Sie Berater, Sparringspartner, Begleiter auf Augenhöhe.

3 Einfach machen! **Verlassen Sie das eigene Kämmerlein und entwickeln sowie testen Sie in „Co-Creation“ mit den Fachbereichen und Projektteams neue Lernformate.** Falls der Mut dazu fehlt, einfach entsprechend spezialisierte Berater und Beraterinnen oder erfahrene Kollegen und Kolleginnen aus benachbarten Unternehmen bzw. Abteilungen fragen. **c!**

Prof. Dr. Nele Graf

beleuchtet das Thema Personalentwicklung als Professorin, Forscherin, Unternehmerin, Speakerin und Autorin. Sie leitet das CompetenceCentre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) und lehrt Personal an der Hochschule für angewandtes Management in Berlin. Zudem berät sie als Geschäftsführerin der Mentus GmbH Unternehmen. Sie hat unter anderem das Buch „Agiles Lernen“ geschrieben.



Dr. Frank Edelkraut

ist seit über 20 Jahren als Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwickler tätig. Als Interimsmanager in unterschiedlichen HR-Funktionen hat er umfangreiche praktische Erfahrung im operativen Personalmanagement erlangt und bringt diese als Geschäftsführer der Mentus GmbH in Beratungsprojekte ein. Er hat unter anderem zusammen mit Heiko Mosig das Buch „Schnelleinstieg Agiles Personalmanagement“ geschrieben.

