

Wie sich die Personalentwicklung neu erfindet

Innovation Lernen

Dieses Heft steht unter dem Thema „Innovationskultur“ – also der Frage, wie organisationale Rahmenbedingungen aussehen sollten, um kleinere (inkrementelle) oder größere (radikale) Neuerungen zu schaffen und diese für den eigenen Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Zu einer förderlichen Innovationskultur gehören Freiräume für Kreativität, Kollaboration, Umgang mit Fehlern und vieles mehr. Aber vor allem gehören Experimentieren und gedankliche Flexibilität dazu. Lernen spielt so eine zentrale Rolle!



Autorin |
Prof. Dr. Nele Graf leitet das CompetenceCentre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) und lehrt Personal an der Hochschule für angewandtes Management in Berlin. Sie ist Geschäftsführerin der Mentus GmbH, einer Beratung für Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung, wo sie u.a. Agile Lerncoaches ausbildet. Dazu hat sie den Bestseller „Agiles Lernen“ geschrieben und ist als ehrenamtlicher Vorstand für Wissenschaft im HR-Netzwerk Selbst-GmbH e.V. aktiv.

ng@mentus.de
www.mentus.de
www.lekaf.de

„Im Nachhinein ist jede gute Idee logisch, aber um dorthin zu gelangen, muss man die Denkrichtung ändern“ (Edward de Bono). Wenn wir von Mitarbeitenden erwarten, dass sie „die Denkrichtung“ ändern können – entweder um selbst innovativ zu sein, oder aber um zumindest mit innovativen Fortschritten umgehen zu können, brauchen wir ein neues Verständnis von Lernen und Personalentwicklung.

Bisher war Personalentwicklung darauf ausgerichtet, bereits bekannte Kompetenzen für bekannte Tätigkeiten zu vermitteln. Dabei sind die Lerninhalte bekannt und das Lerndesign orientiert sich an den klassischen Lehr-Lernszenarien, die wir alle noch aus der Schule kennen: Es gibt einen Experten (kann auch ein E-Learning-Programm sein) und einen Laien (den Lernenden). Der Experte führt den Laien durch ein mehr oder weniger flexibles Lernsetting, damit der Laie ein klein wenig mehr zum Experten wird.

Diese Lernsettings werden noch durch die Angebotsorientierung der Personalentwicklung unterstützt: Die Personalentwicklung definiert anhand von jährlichen Bedarfsabfragen geeignete Lerninhalte und setzt diese im Laufe des Jahres in Lernangebote um. Dabei werden die Lernangebote häufig so abstrahiert, dass sie für eine möglichst große Zahl an Lernenden geeignet sind. Bis hierhin tauchen aber schon diverse Probleme auf:

- **Planung versus Flexibilität:** Durch Jahres-Bildungsprogramme entsteht eine Planungssicherheit – es ist für jeden klar und ersichtlich, wann welche Weiterbildung stattfindet. Allerdings bleibt dabei die Flexibilität auf der Strecke. Was ist, wenn Innovationen „zwischendurch“ passieren?

- **Transferlücke und Terminierung:** Je abstrakter und damit massenkompatibler ein Lernangebot wird, desto weniger ist es auf die individuellen Lernenden zugeschnitten. Den Transfer vom abstrakten Lerngegenstand (zum Beispiel Projektmanagement) in den Arbeitsalltag müssen die Lernenden alleine bewältigen, und gerade hier entstehen jedoch die Fragen und der Bedarf nach Austausch. Außerdem kann durch die Terminierung der Lernangebote durchaus eine Diskrepanz zum Bedarf im Arbeitsalltag entstehen.

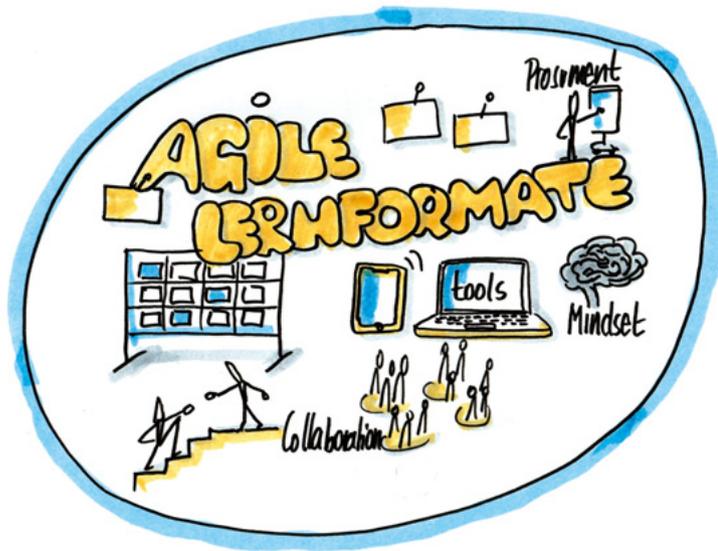
- **Lernen von Bekanntem:** In diesen Lernsettings muss es Experten oder Expertinnen geben, die das Wissen vermitteln können. Aber wie sieht es mit Innovationen und begleitenden Transformationsprozessen aus, bei denen es noch gar keine Experten geben kann?

Agiles Lernen ist gefragt

Spätestens hier wird klar, dass Lernen und Personalentwicklung selbst innovative Wege gehen müssen, um mit einer innovativen und flexiblen Organisation mithalten oder sie sogar fördern zu können.

Es braucht eine Personalentwicklung, die schneller reagieren kann, das klassische Lehr-Lernszenario für kollaboratives Lernen aufbricht und deutlich kontextbezogener ist. Wir reden hier häufig von „agiler Personalentwicklung“. Um es vorwegzunehmen: Auch wenn der Begriff inflationär und häufig zu PR-Zwecken genutzt wird, hat agiles Lernen einen seriösen und wichtigen Hintergrund und ist nicht beliebig gewählt worden:

Abb.1: Sketchnote von Mike Meister zu agilen Lernformaten



„Agiles Lernen leitet sich vom agilen Arbeiten ab und zielt auf die lebenslange Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Mensch und Organisation. Agile Lernprozesse zeichnen sich durch kurze, klar strukturierte Abläufe bei gleichzeitiger Flexibilisierung und Individualisierung der Inhalte (zum Beispiel WOL oder Barcamp) aus. Zielorientierung, Kollaboration, Selbststeuerung und Dynamik prägen diesen Ansatz. Im weiteren Sinne bedarf agiles Lernen eines passenden Mindsets (Selbstwirksamkeit und Entwicklungsfähigkeit), Skills (zum Beispiel Lernkompetenzen) und einer passenden Fehler- und Lernkultur“ (Graf/Schmitz 2019).

Beim agilen Lernen spielen die agilen Lernformate eine wichtige Rolle, denn sie brechen mit den Regeln der klassischen Lernformate:

- **Agile Lernformate heben die traditionellen Rollen von Lehrenden und Lernenden auf:** Alle Beteiligten sind „Teilgeber“ oder „Prosument“ (Kunstwort aus Produzent und Konsument). Das heißt, jeder bringt seine Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse ein und profitiert von den Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen der anderen. Miteinander und voneinander lernen (Kollaboration) sind Grundaspekte agiler Lernformate.
- **Die Verantwortung liegt bei den Lernenden:** Ob die Beteiligten etwas aus einem der agilen Lernfor-

mate mitnehmen oder nicht, liegt in der individuellen Verantwortung des Einzelnen. Denn jeder kann seinen akuten Lernbedarf oder seine Lernziele in das Format einbringen.

- **Prozess- versus Inhaltsstabilität:** Der wahrscheinlich größte wahrgenommene Unterschied zwischen traditionellen und agilen Lernformaten ist allerdings das, was Stabilität gibt. Während traditionelle Lernformate sich an den Inhalten ausrichten und diese durch Lernziele fixieren, machen agile Lernformate inhaltlich keine Vorgaben – sie holen sich die Stabilität aus dem Vorgehen. Das heißt, dass agile Lernformate genau wie agile Arbeitsmethoden klare Prozesse haben. So ist der Ablauf eines Barcamps immer gleich strukturiert, und auch ein WorkingoutLoud-Circle läuft immer nach einem gleichen Schema ab. Diese Verlässlichkeit in der Struktur ermöglicht allen Beteiligten, die Themen flexibel zu handhaben, ohne sich zu verzetteln. Jeder kann seine eigene Fragestellung einbringen, und gemeinsam wird an den Antworten gearbeitet – meistens mit verschiedenen Blickwinkeln und viel Einsatzbereitschaft, aber eben ohne sich im Prozess zu verlieren.
- **Ergebnisoffenheit:** Da Lernziele vorab nicht vorgegeben werden, können auch gemeinsames Lernen und sogar neue Innovationen entstehen. So sind zum

Beispiel Hackathons sowohl auf Lernen als auch auf Innovationsergebnisse ausgerichtet – wobei niemand den Ausgang des Lernformats vorher kennt. Unbekanntem kann sich gemeinsam genähert werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Lernen für und in einer Innovationskultur sich grundlegend ändern muss beziehungsweise sich gerade schon sehr ändert. So sprießen immer mehr agile Lernformate aus dem Boden. Dazu gehören zum Beispiel die oben schon erwähnten Formate Barcamp und WorkingoutLoud, aber auch Lunch & Learn, Hackathons, Liberating Structures, Retrospektiven und sogar altbekannte Formate

wie Mentoring und Kollegiale Fallberatung. Sie alle zeichnet unter anderem aus, dass

- es klare Prozesse gibt,
- sie auf (fast) alle Lerninhalte anwendbar sind,
- jeder individuelle Lernziele mitbringen kann,
- iterativ vorgegangen wird und so die individuellen Lernziele im Laufe des Formats auch angepasst werden können,
- gemeinsam gelernt wird und es keine Lehrenden gibt,
- es an der konkreten Arbeit ausgerichtet ist.

Neue Fähigkeiten und Rollenverständnis

Bei all den Vorteilen, die diese Formate im Rahmen einer Innovationskultur bieten, fordern sie sowohl von der Organisation, der PE als auch den Lernenden neue Fähigkeiten und ein neues Rollenverständnis. Insbesondere die Rolle der Lernenden ändert sich radikal – die Selbststeuerung der eigenen Lernprozesse nimmt deutlich zu. Dazu gehören das Erkennen des Lernbedarfs, die aktive Gestaltung des Lernprozesses als Prosument sowie die Aufrechterhaltung der Motivation und die Integration in den Arbeitsalltag. Um diese Rolle – die in unserem bisherigen Bildungsweg selten gefordert wurde – erfüllen zu können, bedarf es hoher Lernkompetenzen: Das Lernen muss erst einmal gelernt werden. Orientierung gibt hier das LEAKF-Modell: Es basiert auf

Working out Loud (WOL)

WOL ist eines der bekanntesten agilen Lernformate und bezeichnet einen lernorientierten Austausch in einem Netzwerk von drei bis fünf Personen. Diese treffen sich in sogenannten Circles zwölf Wochen lang regelmäßig – persönlich oder virtuell – für eine Stunde pro Woche, um gemeinsam an individuellen Zielen der einzelnen Circle-Mitglieder zu arbeiten. Folgende drei Fragen sind dabei für jede teilnehmende Person maßgebend:

- Was will ich erreichen?
- Wer kann mir dabei helfen?
- Was kann ich anderen Personen meinerseits anbieten, um eine tiefere Beziehung aufzubauen?

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

Hackathon

Ein Hackathon (Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“) ist ein agiles Lernformat, das seinen Ursprung in der IT-Branche hat: Teilnehmer aus verschiedenen Gebieten der Software- oder Hardwareindustrie finden sich beim Hackathon – auch Hackfest, Hack-Day oder Codefest genannt – zusammen, um ihre Projekte gemeinsam weiterzuentwickeln. Inzwischen sind Hackathons auch in anderen Bereichen als der IT vorzufinden: Unternehmen nutzen den Grundgedanken, um fachübergreifende Teams zusammenzubringen, die kreative Lösungsansätze und neue Ideen entwickeln. Die Veranstaltung dauert dabei zwischen 24 und 48 Stunden und steht ganz im Zeichen eines bestimmten Themas oder einer Fragestellung.

(vgl. <https://www.personalwirtschaft.de/personalentwicklung/weiterbildung/glossar-agile-lernformate.html>)

Abb.2: LEAKF-Modell (Graf et al. 2016)

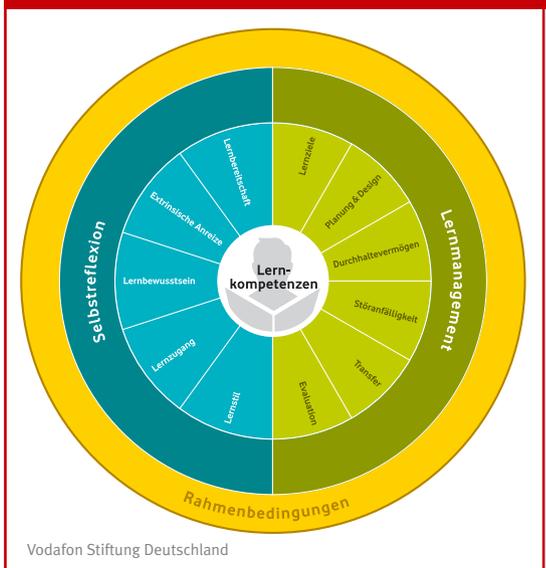


Abb. 3: Gegenüberstellung Lerncoach versus agiler Lerncoach

	Lerncoach	Agiler Lerncoach
Ursprung	formales Lernen, lernen des Bekannten, inhaltliches Lernen	informelles Lernen, lernen des Unbekannten, Lernen lernen
Ziel	Informationen effizient verarbeiten und nutzen können (Kognition und Metakognition)	hoch selbstgesteuert lernen können (Metakognition und Steuerung des Selbst)
Grundgedanke	Effizienz: schneller lernen	Effektivität: wirksamer lernen
Fokus der Coachingarbeit/ Ausgangspunkt	Lerntechniken: Auffassungsgabe verbessern, individuelles Lernen	Lernkompetenz: generelle Anpassungsfähigkeit an Neues/Unbekanntes, vernetztes Lernen
Werkzeugkoffer	Lesetechniken, Mindmapping, Mnemotechniken, Biorhythmus, Motivations-techniken, Reflexionstechniken et cetera	LEKAF, agile Lernformate, Reflexionstechniken, 70:20:10

der Studie „Gebrauchsanweisung für lebenslanges Lernen“ mit über 10.000 Teilnehmenden und zeigt, wie viele Anforderungen selbstverantwortliches Lernen in dem Innovationskontext von den Einzelnen fordert.

Hier ist wohl der größte und erste Stellhebel für innovative Wege des Lernens: die Mitarbeitenden zu unterstützen, diese Wege beschreiten zu können. So ist aus dem Modell auch eine Online-Lernkompetenzanalyse entstanden, mittels der man individuell seinen Lern-Reifegrad bestimmen kann.

Ermöglichung neuer Lernprozesse

„Was die Zukunft anbelangt, so haben wir nicht die Aufgabe, sie vorherzusehen, sondern sie zu ermöglichen“ (Antoine de Saint-Exupéry).

Was die Rolle der Personalentwicklung angeht, so wird diese als Ermöglichung neuer Lernprozesse verstanden – und zwar auf individueller als auch organisationaler Ebene. Es sollte auf individueller Ebene die mögliche Unterstützung beim Transformationsprozess von „gehorsamen“ Lernenden zu „gestalterischen“ Lernenden geben. Hier bietet sich das wissenschaftlich fundierte Verständnis von agilem Lerncoaching an. Es fokussiert in Lernsprints die Wirksamkeit von Lernen: Also wie lernt das Individuum am besten, wie kann es Lernprozesse besser steuern et cetera. Damit unterscheidet sich das agile Lerncoaching stark vom klassischen Lerncoaching, das die Effizienz von formalen (Ausbildung) oder infor-

mellen (Trainings) Lernprozessen durch Mnemotechniken, Informationsaufbereitung et cetera unterstützen möchte (siehe Abbildung 3).

Auf organisationaler Ebene sollte Personalentwicklung sowohl geeignete Rahmenbedingungen schaffen (Was ist Lernzeit? Zugang zu (virtuellen) Communities inklusive technischer Voraussetzungen ...) als auch eine passende Lernkultur fördern. Für den Weg in eine moderne Personalentwicklung können die agilen Lernformate ebenso genutzt werden wie die Wirkmechanismen agilen Arbeitens. So können erste, parallel durchgeführte Lern-Experimente zeigen, welche Formate für die Organisation sinnvoll nutzbar sind. Die besten werden weiterentwickelt, neue ergänzt, und so entsteht nach und nach die gewünschte Lernkultur und ein umfassendes System moderner, lernerzentrierter Personalentwicklung.

Das Lernen erfindet sich neu

Lernen im Unternehmen muss und wird sich in einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur ändern. Das gemeinsame Lernen und Herantasten an Unbekanntes nimmt zu und wird durch agile Lernformate unterstützt. Diese müssen allerdings von Maßnahmen zum individuellen Ausbau von Lernkompetenzen und einer unterstützenden Lernkultur flankiert werden. Durch neue Formate, das neue Rollenverständnis der Personalentwicklung und die Schwerpunkte auf Lernkultur und Lerncoaching erfindet sich das Lernen in Organisationen neu.

Literatur |

- Graf, N.: Agile Lernformate in Unternehmen – Video-Lernkurs auf LinkedIn Learning. 2019. <https://www.linkedin.com/learning/agile-lernformate-in-organisationen>
- Graf, N./Gramß, D./Edelkraut, F.: Agiles Lernen. 2. Auflage, Freiburg 2019
- Graf, N./ Gramß, D./Heister, M.: Gebrauchsanweisung fürs lebenslange Lernen. Vodafone Stiftung Deutschland 2016. http://mentus.de/wp-content/uploads/2019/09/Vodafone_Stiftung_Studie_Gebrauchsanweisung_fuers_Lernen_01.pdf
- Graf, N./Schmitz, A.: Lernen auf Sternenniveau. 2019. <https://www.personalwirtschaft.de/personalentwicklung/artikel/lernen-auf-sternenniveau.html>
- Selbst GmbH e.V.: Kompetenzen für die neue Arbeitswelt – welche Metakompetenzen Mitarbeiter zukunftsfit machen. 2020. <http://mentus.de/wp-content/uploads/2020/01/Studie-Metakompetenzen-Selbst-GmbH.pdf>