Agile Arbeit funktioniert nicht ohne agiles Lernen. Das aber wird häufig entweder unterschätzt und als selbstverständliches Beiwerk behandelt, oder es wird überoptimistisch eingesetzt, was Unternehmen und Mitarbeitende überfordert. Grund sind Mythen und Missverständnisse, die über agiles Lernen im Umlauf sind. Zeit für einen Faktencheck.

Foto: axelbueckert / photocase.de

Agile Lernformen

Fakt oder Fail?

Preview

- **Überschrieben:** Warum Lernen am Arbeitsplatz oft nicht nachhaltig ist
- **Überfordert:** Warum agil nicht heißen darf, Mitarbeitende allein zu lassen
- **Übermorgen:** Warum strategische Weiterbildung auch weiterhin Formalisierung braucht
- **Überkompensiert:** Warum es nicht agil ist, nur auf vermeintlich agile Formate zu setzen
- **Überoptimistisch:** Warum nicht alle Unternehmen die Reife für agiles Lernen mitbringen

Mit der Agilisierung der Arbeit versuchen Unternehmen, den Veränderungen durch die technologischen Entwicklungen und der Dynamisierung der Märkte zu begegnen. Mit der Arbeitsweise haben sich zugleich die Anforderungen an Wissen und Lernen geändert und intensiviert. Auch hier soll – und kann – Agilität helfen, nicht umsonst wird der Ruf nach schnellen, beweglichen, interaktiven und selbstorganisierten Lernformaten wie Working Out Loud, Barcamps oder informellen digitalen Lernformen immer lauter. Doch über das Konzept sind zahlreiche Mythen im Umlauf, die dazu führen, dass agiles Lernen unzureichend oder unter falschen Prämissen eingesetzt wird, wodurch gute Ansätze scheitern. Die größten dieser Mythen werden im Folgenden aufgeklärt.

Mythos #1

Agiles Lernen erfolgt am besten direkt am Arbeitsplatz

Faktencheck: Zwar gilt Learning by Doing weithin als Erfolgsformel. Man geht davon aus, dass beim Tun am Arbeitsplatz am meisten gelernt wird. Das ist zwar teilweise richtig, aber nicht sofern es impliziert, dass der Mitarbeiter bei der Arbeit quasi nebenbei lernt. Tatsächlich bedarf Lernen einer gesonderten Aufmerksamkeit. Damit sich Neues im Gehirn festsetzt, müssen Lernende sozusagen im Bewusstsein für den jeweiligen Lernvorgang lernen. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass Lernerfahrungen sofort durch vermeintlich Wichtigeres überschrieben werden.

Konsequenz – Rahmenbedingungen: Wenn es für effektives Lernen einen bewussten Prozess braucht, heißt das auch, dass bestimmte Rahmenbedingungen für das Lernen gegeben sein sollten: Hat der Mitarbeiter Zeit, um neu Gelerntes zu reflektieren und zu wiederholen, um die Informationen im Gedächtnis zu verankern? Gibt es eine Austauschplattform oder -gruppe im Team, um sich gegenseitig über aktuelle Learnings zu informieren? Auch wenn Lernen zur Selbstverantwortung der Mitarbeiter gehört, ist der Arbeitgeber gefordert, Möglichkeiten zu schaffen, die das Lernen unterstützen und zum Weiterlernen motivieren.

Ein Unternehmen, das diese Lehre bereits umsetzt, ist die MaibornWolff GmbH aus München, die allen Mitarbeitenden ein Bruttomonatsgehalt pro Jahr zur freien Verfügung stellt. Einzige Vorgabe: Es soll zur persönlichen Weiterentwicklung eingesetzt werden. Eine gesonderte Freigabe der Führungskraft benötigt nur, wer diesen Budgetrahmen sprengen möchte. „Wird ein Mitarbeiter besser, wird auch unser Unternehmen besser“, dieser Grundsatz zeigt eine Lernkultur, in der kontinuierliche Weiterentwicklung fester Bestandteil der Unternehmensstrategie ist.

Mythos #2

Mitarbeiter organisieren sich beim agilen Lernen komplett selbst

Faktencheck: Agil lernen heißt zwar, weitgehend selbstgesteuert zu lernen. So können sich Mitarbeitende beispielsweise vornehmen, die jeweils letzten fünf Minuten ihres Arbeitstages damit zu verbringen, in einem Lerntagebuch zusammenzufassen, was sie an diesem Tag gelernt haben. Oder sie können mit einem Kollegen eine Lernpartnerschaft eingehen und sich mit diesem zu den Erfahrungen des Tages austauschen. Auf diese Weise schaffen sie sich einen Rahmen, um – bewusst – zu lernen. Agiles Lernen heißt aber nicht, Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung alleine zu lassen. Oftmals bedarf es äußerer Anstöße, um überhaupt

damit anzufangen, dabeizubleiben und höchsten Nutzen daraus ziehen zu können. Schließlich sind nur die wenigsten von uns an selbstgesteuertes Lernen gewöhnt, sondern eher an Lernkonsum. Klassische Personalentwicklung ist in vielen Unternehmen daher weiterhin erforderlich und nicht, wie häufig prophezeit, mittelfristig hinfällig. Allerdings ändert sich aktuell die Rolle der Personalentwickler.

Konsequenz 1 – Professionelle Lernbegleitung: Damit selbstgesteuertes Lernen im Businesskontext verlässlich gelingt, bedarf es einer professionellen Begleitung, Reflexion und Beratung, damit Mitarbeiter wissen, wo sie stehen und persönliche Lernziele festlegen und mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung bringen können. Wichtig ist auch, zu klären, wie diese Ziele erreicht werden können. Neben der Lernplanung ist nämlich auch der Lernprozess selbst immer wieder eine Herausforderung. So gibt es beispielsweise zwar unzählige Angebote, sich mit Lernvideos weiterzubilden, doch Hand aufs Herz: Wissen Sie auf Anhieb, wie Sie dieses Lernformat wirklich optimal zum Lernen nutzen und effektiv in Ihren Workflow einbauen?

Kurzum: Es ist sinnvoll, Lernenden jemanden an die Seite zu stellen, der sie fokussiert, positiv bestärkt und bezüglich neuer Lernformate unterstützt. Diese Rolle wird am besten von internen oder externen Lerncoachs übernommen, die für eine solche Begleitung ausgebildet sind und – falls es sich nicht um Personalentwickler handelt – für die Tätigkeit freigestellt werden sollten. Zusätzlich können Unternehmen den Lernprozess der Mitarbeitenden auch digital unterstützen. Apps wie Everskill, die mit dem Innovationspreis IT 2018 ausgezeichnet wurde, machen es möglich, täglich kleine Lernhäppchen, themenrelevante Videos oder Reflexionimpulse zur Verfügung zu stellen, mit denen Mitarbeitende ihre Lernthemen vertiefen können.

Agiles Lernen heißt nicht, Mitarbeitende in ihrer Weiterentwicklung alleine zu lassen. Oftmals bedarf es äußerer Anstöße, um überhaupt damit anzufangen, dabeizubleiben und höchsten Nutzen daraus ziehen zu können.

Konsequenz 2 – Wissensbroker: Um auch jenseits größerer Lernprojekte auf benötigte Informationen zugreifen zu können, sind vor allem in größeren Unternehmen auch Wissensnetzwerker oder Wissensbroker hilfreich. Sie bringen Fragen und Antworten zusammen oder koordinieren agile Lernevents wie zum Beispiel Barcamps. Mithilfe der Lernbroker finden die Mitarbeiter passende Lernquellen, Ansprechpartner oder (Online-)Lernangebote, um Lösungen für mögliche auftretende Probleme zu finden. Der Nutzer wird so in die Lage versetzt, im direkten Bezug zu seiner Arbeit zu lernen und zwar direkt „in the moment of need“.

Konsequenz 3 – Verantwortungsübernahme: Mitarbeitende wissen selbst sehr genau, wo sie ansetzen müssen. Leider ist vielen die Selbstlernkompetenz und Neugier im Laufe ihres Bildungs- und Berufsweges regelrecht abtrainiert worden. Daher ist es wichtig, dass sie wieder Verantwortung für ihre Weiterentwicklung übernehmen, und es auch können und dürfen. Dabei können Lern-Pärchen helfen oder auch größere Gruppen, wie man sie beispielsweise vom Working Out Loud kennt. Die Beteiligten unterstützen sich in diesen Gruppen gegenseitig in ihrem Lernfortschritt, ihrer Verhaltensänderung und in ihrer Motivation. Statt ein Format von der Stange zu nutzen, können Unternehmen den Mitarbeitenden auch anbieten, in einem Workshop ihre eigenen Tools für das selbstgesteuerte Lernen zu erarbeiten, die sie tatsächlich umsetzen können – maßgeschneidert sozusagen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens. So erwecken sie den Gedanken der lernenden Organisation zum Leben.

Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt das Beispiel der Stadtwerke München, bei denen demnächst ein erster sogenannter

Mehr zum Thema

Simon Dückert: Das Projekt LernOS – Fahrplan fürs Lebenslange Lernen.
www.managerseminare.de/MS256AR09
Der Text stellt ein Tool vor, das von einer offenen Community entwickelt wird, und das agiles und selbstorganisiertes Lernen unterstützen will.

Jan Foelsing: Reifegradmodell für die Personalentwicklung – Welche Farbe hat das Lernen?
www.managerseminare.de/MS245AR06
Agile Arbeit geht nicht ohne agiles Lernen. Umgekehrt scheitern neue Lernformen, wenn sie nicht zur Organisationskultur passen. Ein Framework hilft, beides in Einklang zu bringen.

Julia Culen: Arbeitwelt 4.0 – Mythen der Selbstorganisation.
www.managerseminare.de/MS239AR01
Nicht nur in Bezug auf Lernen, auch über andere Facetten der Agilität kursieren zahlreiche Missverständnisse, die Transformationsprojekte gefährden.

ShipIT-Day stattfindet. Die Mitarbeitenden aus dem Bereich Bildung und Veranstaltungsmanagement sowie die internen Trainer und das Qualitätsmanagement der Abteilung Kundenservice widmen sich einen Tag lang neuen Möglichkeiten für den internen Wissens- bzw. Informationstransfer. Gerade für die Mitarbeiter im Kundenservice ist es von höchster Relevanz, immer up to date zu sein. Sie müssen neue Angebote und Produkte kennen, um richtig zu beraten. Der Informationsbedarf ist hoch, da die Innovationszyklen wie in vielen Branchen immer kürzer werden. An dem ShipIT-Day steht die Frage im Mittelpunkt, wie sichergestellt werden kann, dass sich Mitarbeitende unkompliziert Informationen aneignen können. Damit keine Zeit mit der Themensammlung verloren geht, werden erste Ideen und Gedanken schon vor dem ShipIT-Day auf einer Online-Pinnwand gesammelt. Am Veranstaltungstag selbst gibt es keine Agenda, nur zwei große Tagesordnungspunkte: Am Vormittag befasst sich jeder Teilnehmer nach eigenem Interesse mit den für ihn relevanten Themen, am Nachmittag werden die wichtigsten Erkenntnisse und Umsetzungsskizzen vorgestellt und weitere Schritte geplant.

Mythos #3

Agile Weiterbildung findet immer spontan statt

Faktencheck: Agiles Lernen ist zwar verknüpft mit Learning on Demand – das heißt, Wissen und Kompetenzen werden nicht auf Vorrat vermittelt, sondern nach Bedarf –, das heißt aber nicht, dass ausschließlich in dem Moment gelernt werden kann oder sollte, wenn ein Problem auftritt. Insbesondere, wenn Lernen als nötige Voraussetzung zur steten Weiterentwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens (als Grundlage für Erfolg) betrachtet wird, bleibt es nicht aus, dass es zum spontanen Performance Support zusätzlich auch Weiterbildungsangebote gibt, die strategisch in die Zukunft gerichtet sind.

Konsequenz – Strategische Lernformate: Wer Weiterbildung als strategischen Wettbewerbsvorteil sieht, kommt automatisch dazu, Lernen auch wieder zu planen beziehungsweise zu formalisieren – nicht im Gegensatz, sondern als Ergänzung zum agilen Lernen. Das entbindet Unternehmen und Personalentwickler aber nicht von der Pflicht, ihre Formate und Programme zu überarbeiten und neu auszurichten, denn auch geplante Weiterbildung muss nicht zwangsläufig in wenig wirksamem Lernkonsum resultieren. Die Firma sipgate aus Düsseldorf, einer der Pioniere für agiles Arbeiten und Lernen, hat für dieses formellere Lernen zum Beispiel jeden zweiten Freitag den sogenannten „Open Friday" eingeführt. Die Mitarbeiter tun an diesem Tag das, was sie für das Unternehmen am wertvollsten halten, und lernen, was für das jeweilige Ziel zu lernen ist. Parallel dazu veranstaltet sipgate jeweils ein Open Space: In einstündigen Sessions bearbeiten die freiwilligen Teilnehmer selbst gewählte Programmpunkte. Es geht darum, Input zu erhalten oder zu geben, Probleme zu lösen, um zum Beispiel Abläufe zu verbessern, Ideen zu generieren oder neue Features vorzustellen.

Mythos #4

Menschen sind grundsätzlich lernbegeistert

Faktencheck: Viele Menschen sind offen für Lernchancen. Wenn jedoch das komplette Weiterbildungskonzept eines Unternehmens auf der Überzeugung basiert, dass alle Menschen immer freiwillig und begeistert lernen, kann das fatale Folgen haben. Denn nicht wenige verbinden mit Lernen schlechte Erlebnisse aus ihrer Schulzeit oder haben blockierende Glaubenssätze verinnerlicht. Wenn es darum geht, sich unbekannten, eventuell schwierigeren Themen zu nähern, machen sie daher zu oder schalten ab. Damit bestätigen sie sich nicht nur in ihrer Überzeugung, dass Lernen anstrengend ist und sie damit auch nicht sonderlich viel Erfolg haben. Sie lassen damit auch allzu optimistisch angelegte agile Lernprojekte im Sande verlaufen.

ACADEMY 4 EXCELLENCE
Agile. Individual. Leadership. Coaching.

**Excellence is not a skill.
It's our attitude.**
Ira Rueder

Ausbildungen
Kompakt & Master Class:

Agile Coach

Agile Change Manager

Agile Leader

Business Coach

Business Mediator

Business Trainer

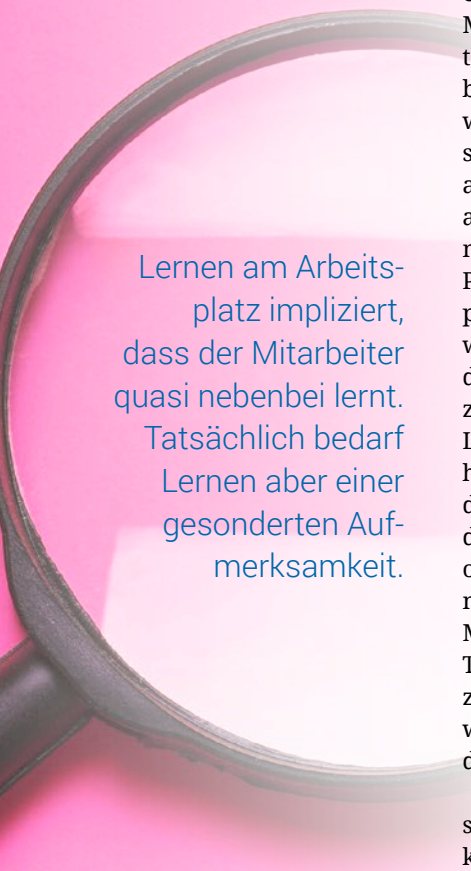
Innovation Professional

Moderator & Facilitator

Team Coach

Psychology@Work

www.academy4excellence.de
Hamburg



Lernen am Arbeitsplatz impliziert, dass der Mitarbeiter quasi nebenbei lernt. Tatsächlich bedarf Lernen aber einer gesonderten Aufmerksamkeit.

Konsequenz 1 – Mischen: Die Herausforderung für die Unternehmen liegt darin, dass neue Lernwege und -formate, die sich vom alten Stiefel und dem damit verbundenen Druck und Stress positiv unterscheiden wollen, zunächst nicht als solche erkannt werden. Vor allem nicht von denjenigen, die in Sachen Lernen in einem Teufelskreis aus Ablehnung und Misserfolg stecken. Folglich müssen Unternehmen dafür sorgen, dass die Angebote überhaupt erst einmal angenommen werden. Dabei ist nicht förderlich, ausschließlich auf die Attribute „neu und anders und davon viel“ zu setzen, vor allem, wenn die agile Lernkultur (noch) nicht zum übrigen Unternehmen passt. Plant ein eher konservatives Unternehmen plötzlich nur noch Barcamps, werden wahrscheinlich nur wenige Mitarbeitende dieses Angebot wahrnehmen. Besser ist, zunächst die alte und die neue Welt des Lernens zu kombinieren und so Zugangshürden zu senken. Gute Erfahrungen hat damit die EOS GmbH in Krailling – einer der Pioniere im Bereich 3-D-Druck und optische Systeme – gemacht. Das Unternehmen veranstaltet regelmäßig einen Mix aus Vortrag und Barcamp. Im ersten Teil informiert ein Referent die Mitarbeiter zum jeweiligen Thema, im zweiten Teil wird der Austausch und die Vernetzung der Mitarbeitenden dazu gefördert.

Konsequenz 2 – Vorbilder: Was hilft, sind Vorbilder – speziell wenn Führungskräfte und Vorstände mit gutem Beispiel vorangehen und das selbstgesteuerte Lernen selbst vorleben. Möglich ist dies zum Beispiel mit einem monatlichen „Lernzirkel“. Die Führungskräfte thematisieren hier, welche Lernfelder es für das Unternehmen und für die Abteilungen gibt und bearbeiten sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, mit verteilten Aufgaben. Ein solches Lernprojekt wird in der Regel mit Priorität und Engagement verfolgt, und gleichzeitig wird Wissen in der Abteilung geteilt und gemehrt. Dadurch, dass die Führungskraft ebenfalls ein Lernfeld übernimmt, geschieht diese Weiterentwicklung auf Augenhöhe, denn niemand ist in allem perfekt. Dies anzuerkennen und Wissenslücken bei sich selbst zu benennen, das macht Führungskräfte zu einem authentischen Ansprechpartner.

Mythos #5

Agiles Lernen ist grundsätzlich digital

Faktencheck: Unternehmen, die in der Vergangenheit regelrechte Vorzeige-Akademien aufgebaut haben und mit einem hochwertigen Angebot von Seminaren und Trainings für ihre Mitarbeiter beeindrucken, fragen sich derzeit, ob sie diese jetzt mit der Einführung des agilen Lernens nicht mehr brauchen. In der Tat ist es nicht sinnvoll, alles zu digitalisieren. Zum einen sind Online-Lernangebote nicht für alles die Lösung. Zum anderen geht es auch nicht um die Frage „Präsenzseminar oder Online-Training?“. Agiles Lernen umfasst eine Reihe weiterer Formate wie etwa die kollegiale Fallberatung oder Rotation Days, die auch die wichtige soziale Komponente des Lernens beachtet. Die Leute nur noch mit ihrem Rechner oder Smartphone lernen zu lassen, missachtet diesen wichtigen Baustein.

Konsequenz 1 – Angebotscheck: Die Unternehmen sollten ihr Trainingsangebot genau unter die Lupe nehmen: Welche Themen davon brauchen das „geführte Miteinander“ und einen Blick von außen? Was kann wiederum gut individuell und digital bearbeitet werden? Welches Thema wäre in einem Best-Practice-Zirkel oder einer kollegialen Fallberatung gut aufgehoben? Und welche Themen profitieren am besten vom Blended-Learning-Format mit fremd- und selbstgesteuerten Anteilen? Meine Empfehlung ist, eine Maßnahme nach der anderen auf ihr „agiles Potenzial“ zu erproben und dann umzuarbeiten. So bekommen alle Beteiligten ein gutes Gespür für das, was funktioniert und was nicht passt.

Konsequenz 2 – Rahmenbedingungen für Online-Lernen: Kommt E-Learning für ein Thema tatsächlich in Frage, müssen auch hier die Rahmenbedingungen dafür unter die Lupe genommen werden. Denn schnell sind die Potenziale des digitalen Lernens verbrannt, wenn sich eine Mitarbeiterin von ihrer Führungskraft anhören muss, sie

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS257AR07

Tutorial

Agile Lernformate richtig einsetzen

Über agiles Lernen sind zahlreiche Mythen und Missverständnisse im Umlauf, die dazu führen, dass gute Ansätze in der Umsetzung scheitern. Damit Unternehmen und Mitarbeitende durch agile Lernformate nicht überfordert werden, sind einige Dos and Don´ts zu beachten.

Rotation Days

Mitglieder unterschiedlicher Teams hospitieren einen Tag lang in einem anderen Team.

Dos

- Ziel klären: Im Vorfeld festlegen, was mit einem Rotation Day erreicht werden soll. Geht es darum, Zusammenhänge zu zeigen, Silos aufzulösen oder Prozesse verständlich zu machen? Weniger ist dabei mehr, die Ziele dürfen nicht verhindern, dass der Gast ein aktiver Teil des Teams wird.
- Lerneffekte dokumentieren: Was hat der Rotation Day bezüglich der Ziele gebracht? Am Ende des Tages sollten Erfahrungen dokumentiert werden.
- Wissen weitertragen: Der Gast kehrt als Botschafter in sein Team zurück: Indem er über seine Eindrücke berichtet, vertieft er sein eigenes Wissen und lässt andere von seinen Erfahrungen profitieren.

Don´ts

- Orga durch PE-Abteilung: Um selbstgesteuertes Lernen zu fördern, sollte der Rotation Day durch die Mitarbeitenden der Abteilungen vorbereitet werden. Die Personalentwicklung kann unterstützen, sollte sich aber so schnell wie möglich zurückziehen.
- Keine starren Pläne: Ein Rotation Day dient vor allem dem gesteigerten Verständnis für andere Abteilungen. Der Gast soll mitarbeiten, aber der Anspruch kann nicht sein, ihn vollständig in ein fremdes Aufgabengebiet einzuarbeiten. Daher gilt: keine allzu festen Pläne! Wichtiger ist, dass man genügend Zeit für den Gast hat.

Kollegiale Fallberatung

Systematische Beratungsgespräche unter Kollegen, die in Kleingruppen konkrete Anliegen aus dem professionellen Kontext besprechen.

Dos

- Rollen bestimmen: Wer ist Fallgeber? Wer Moderator, der Struktur vorgibt und auf die Zeit achtet? Wer Protokollant, der die Ergebnisse festhält? Diese Rollen müssen festgelegt werden. Alle anderen Teilnehmer nehmen die Rolle eines Beraters ein.
- Ablaufplan festlegen: Kollegiale Fallberatung hat sechs Phasen, für die ein festes Zeitkontingent einzuplanen ist.

1. Rollen bestimmen.
2. Der Fallgeber stellt sein Thema vor.
3. Das Beraterteam stellt Verständnisfragen.
4. Analyse durch die Berater, Einbringen von Hypothesen.
5. Der Fallgeber priorisiert und wählt Ideen aus.
6. Das Beraterteam bringt die Idee in einen Umsetzungsvorschlag.

Don´t

- Rollenwechsel: nicht die Rollen verlassen! Während die Berater brainstormen, hört der Fallgeber nur zu. Mischt er sich ein oder fängt er an, sich zu rechtfertigen oder einen Schuldigen zu suchen, wird eine Lösung verhindert.

ShipIt-Day / Open Friday

Als einmaliger oder wöchentlicher Termin: Mitarbeitende befassen sich einen Arbeitstag lang mit einem bestimmten Thema, das entweder der Organisation oder den Kunden einen Vorteil bringt. Die reguläre Arbeit ruht.

Dos

- Vorherige Themensammlung: Mögliche Themen vorab sammeln, idealerweise auf einer Kollaborationsplattform, auf die alle Zugriff haben.
- Abteilungsübergreifend arbeiten: Um innovative Ideen zu entwickeln, eignen sich am besten abteilungsübergreifende Teams. Auch Mitarbeitende aus Abteilungen, die ein Projekt gar nicht betrifft, können wertvolle Perspektiven einbringen.
- Ergebnisse zeigen: Erkenntnisse des Tages sollten zusammengetragen und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht werden.

Don´ts

- Einfluss von oben: Vorgesetzte und Projektleiter dürfen weder Themen vorgeben noch moderieren, sondern müssen Inhalt und Ablauf weitestgehend den Mitarbeitern selbst überlassen.
- Zwang: Die Teilnahme an einem Open Friday sollte von den Mitarbeitern freiwillig erfolgen.

Quelle: www.managerseminare.de, Susanne Heinz; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

habe wohl zu viel Zeit, wenn sie sich während der Arbeitszeit ein Video anschauen könne. Wirklich gute Online-Lerninhalte sind außerdem nicht kostengünstig und müssen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Checken Sie also auch Ihr Weiterbildungsbudget!

Mythos #6

Jedes Unternehmen ist bereit für agiles Lernen

Faktencheck: Was in manchen Unternehmen ganz selbstverständlich funktioniert und von Mitarbeitenden selbst angestoßen wird – Barcamps statt Konferenzen, Daily Stand-up-Meetings auf Augenhöhe statt vom Chef kontrollierte Wasserstandsmeldungen, Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg statt Silodenken – löst bei anderen Widerstand aus. Nicht jedes Unternehmen befindet sich in einem Zustand, der diese Ansätze zulässt. Unternehmen, die jahrelang streng hierarchisch geführt wurden, brauchen Zeit, sich umzustellen. Gleichwohl ist es im Hinblick auf Demografie und Digitalisierung uneingeschränkte Pflicht, sich hier als Unternehmen weiterzuentwickeln. Was für agiles Arbeiten gilt, gilt eben auch für agiles Lernen.

Konsequenz – Geduld: Auf Unternehmensseite braucht es Geduld, Umsicht und eine klare Haltung, die signalisiert: Lernen wird bei uns als Holschuld gesehen und Fehler können passieren. Die Einsicht, dass alle in einem Boot sitzen, hilft, um die notwendigen Veränderungen anzugehen, reduziert Stress bei jedem Einzelnen. Mit Offenheit und Transparenz sollten neue Wege beschritten werden, am besten gemeinsam. Lernangebote sollten von Mitarbeitenden für Mitarbeitende erarbeitet werden und nicht von der Führungsebene. Anleitende Fragen hierzu können sein: „Wo brauchen wir aktuell neues Wissen? Worüber wollten wir schon immer mehr wissen? In welche Zukunft entwickeln wir uns, und was brauchen wir, um sie gestalten zu können?“ Hier kann man mit einem Kanban-Board arbeiten, um die Arbeit sichtbar zu machen. Wenn es gelingt, die Mitarbeiter in eine Pull-Logik zu bringen, in der Lernen ohne Druck, aufgrund von Leistungsfreude und Neugierde geschieht, dann wirkt sich diese Atmosphäre früher oder später auch auf die Stimmung im Team aus und verändert die gesamte Unternehmenskultur.

Lernangebote sollten von Mitarbeitenden für Mitarbeitende erarbeitet werden und nicht von der Führungsebene.

Agiler arbeiten will man auch im Konzern Versicherungskammer. In der Zentrale in München wurde zu diesem Zweck eigens ein Agiles Change Team gegründet, das aus acht Spezialisten aus verschiedenen Fachabteilungen besteht. Das Team arbeitet selbst nach dem Framework Scrum und gibt die dabei gemachten Erfahrungen an andere Kollegen weiter. Will ein Team mehr über agiles Arbeiten wissen, hilft das Agile Change Team zudem mit individueller Beratung, Coaching, Schulungen und Moderationen, wobei die Inhalte von „Was ist Agilität?“ bis hin zur Begleitung von Teams bei ihrer agilen Lernreise reichen. Ein weiteres Angebot ist das Erleben von Scrum im Rahmen einer halbtägigen Simulation. In Kleingruppen wird dabei ein Lego-Roboter programmiert. Den Rahmen bieten die Events (Planung, Durchführung, Review, Retrospektive) und die Teilnehmer übernehmen die drei Scrum-Rollen Product Owner, Scrum Master und Entwickler. Durch das spielerische Erleben bekommen die Teilnehmer ein klareres Bild, wie Zusammenarbeit im Scrumteam funktionieren kann. Wollen sie dann agile Methoden für die eigene Arbeit übernehmen, stehen ihnen die Coachs aus dem Agilen Change Team als Prozessbegleiter zur Seite.

Fazit: Um agiles Lernen kommen wir heute angesichts des Bedarfs, sich ständig und für immer neue Aufgaben weiterzubilden, nicht mehr herum. Damit es gelingt, braucht es jedoch nach wie vor eine klare Entscheidung für die optimalen Rahmenbedingungen und das Bewusstsein darüber, dass Lernen eine Investition in die Zukunft ist. Sein volles Potenzial kann agiles Lernen nur entfalten, wenn es richtig eingesetzt wird und auch Menschen und Organisationen nicht damit überfordert werden.

Susanne Heinz

Foto: Susanne Heinz

Die Autorin: Lerncoach **Susanne Heinz** berät Unternehmen, wie sie die Selbstlernkompetenz ihrer Mitarbeiter erhöhen können. Sie hat außerdem das modulare Selbstlerntool Learn2 entwickelt, das beitragen soll, eine positive Lernkultur zu schaffen. Kontakt: www.artaro-muenchen.de