

Zukunftsorientierte Weiterbildung

Werte fürs Morgen

Um in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt Handlungsfähigkeit zu sichern, braucht das Corporate Learning einen Paradigmenwechsel. Statt auf Wissen und Fähigkeiten muss es künftig verstärkt auf den Aufbau von Kompetenzen zielen, und vor allem auf deren Kern: Werte. Die werden umso wichtiger, je offener die Zukunft und je unvorhersehbarer der Lernbedarf ist.

Preview

► **Future Learning:** Wie sich Corporate Learning ändern muss, um besser auf die Bedürfnisse von morgen vorbereiten zu können

► **Erweitertes Entwicklungskonzept:** Wie Weiterbildung mehr auf Kompetenzen zielen muss als auf Wissen

► **Future Values:** Wie Wertentwicklung helfen kann, auf heute noch unbekannte Herausforderungen vorzubereiten

► **Wertemodell:** Welche Entwicklungspotenziale ein Soll-Ist-Abgleich bei Organisationen, Teams und Mitarbeitenden aufzeigt

► **Social Blended Learning:** Wie eine wertorientiert entwickelte Weiterbildung Lernen und Arbeiten zusammenbringt

Radikal veränderte Rahmenbedingungen, wie sie durch einen plötzlich ausbrechenden Krieg oder eine andauernde Pandemie erzeugt werden, stellen Unternehmen vor existenziell bedrohliche Herausforderungen. Schließlich ist es kaum möglich, sich auf solche unvorhergesehenen Ereignisse vorzubereiten. Ähnliches gilt auch schon für weitaus weniger katastrophale Entwicklungen, etwa die Umwälzungen durch disruptive Innovationen wie Künstliche Intelligenz oder das Internet der Dinge. Oder die Veränderungen innerhalb der Unternehmen, wo neue Strukturen und Formen der Zusammenarbeit entstehen, während sich ein grundlegender Wandel der Aushandlungsprozesse zwischen Individuen und Unternehmen vollzieht. In beiden Fällen sind die Folgen für Organisationen kaum abzusehen, ebenso wenig wie die Skill-Anforderungen, die auf die Mitarbeitenden zukommen.

Corporate Learning, dessen Aufgabe es eigentlich ist, die nötigen Lernprozesse möglichst früh in Gang zu setzen, kommt dabei mit seinen jetzigen Mitteln an Grenzen. Zu denen gehören immer noch in hohem Maße Formate wie Seminare, Online- oder E-Learning-Kurse, die auf das „Vermitteln“ von Wissen und Fertigkeiten zielen, die wiederum in relativ starren Curricula fixiert sind. Das daraus folgende Bulimielernen ist jedoch kaum geeignet, um Organisationen und Mitarbeitende auf die Herausforderungen von Digitalisierung, Agilisierung und New Work vorzubereiten. Geschweige denn, dass es auf diese Weise gelingen könnte, der Zeit voraus zu sein.

Umriss eines Future-Learning-Ansatzes

Was also tun, um ein zukunftsorientiertes Lernen zu ermöglichen? Ein Future Learning, das die Praxis widerspiegelt und heute schon auf die Bedürfnisse von morgen vorbereitet, so gut es eben geht? Hier setzt ein Konzept an, das wir am ValCom Institut für Kompetenz- und Wertemanagement seit 2017 stetig weiterentwickeln. Es greift Elemente auf, die auch in anderen Ansätzen – unter Stichworten wie Workplace Learning oder New Learning – Verwendung finden, geht aber in einem Punkt noch einen Schritt weiter. Denn beim kompetenz- und wertorientierten Lernen geht es nicht nur um die Fragen, was, wann und wo gelernt wird, oder wie und von wem der Lernprozess gestaltet wird. Besonderes Augenmerk gilt darüber hinaus den Lernzielen und der zugrunde liegenden Entwicklungskonzeption.

Die Grundthesen des Ansatzes lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

► Corporate Learning sollte weniger auf Curricula-fixiertes Wissen zielen als auf den Aufbau von Kompetenzen (s. Kasten Seite 82).

► Für den Aufbau von Kompetenzen sind nicht nur persönliche Erfahrungen wichtig, sondern auch der Wertekern, um den herum sie sich bilden.

► Und je offener die Zukunft – und je unklarer der konkrete Lernbedarf –, desto wichtiger wird dieser Wertekern, an dem sich Weiterbildung daher orientieren sollte.



► Weder Kompetenzen noch Werte können „vermittelt“ werden. Corporate Learning muss daher andere Lernerfahrungen ermöglichen: selbstorganisiert, praxisorientiert, emotional.

Entwicklungsziel Kompetenz

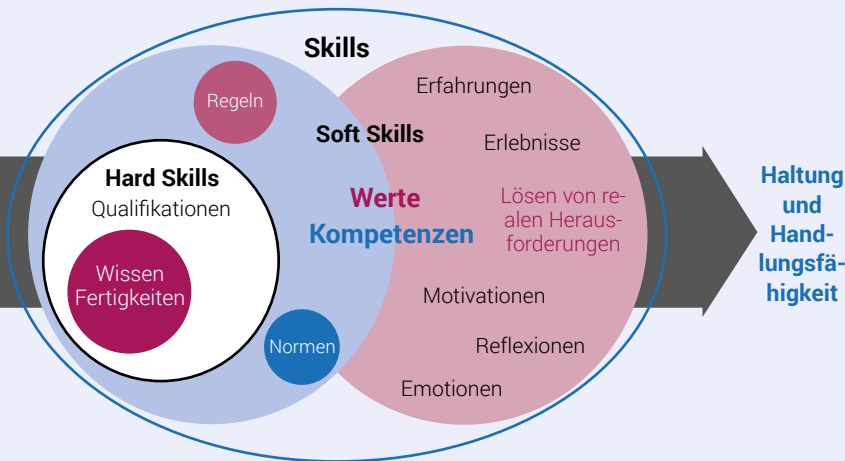
Aber was heißt das konkret? Wie kann ein Fokus auf Werte und Kompetenzen einen Unterschied machen, wenn es um die Vorbereitung auf eine veränderte Arbeits- und Denkweise geht oder auf andere Herausforderungen, die heute noch unbekannt sind? Eine Antwort erfordert es, ein bisschen auszuholen. Das hat damit zu tun, wie wir Kompetenzen verstehen: als etwas, das

über bloße Hard Skills, also Wissen, Qualifikationen und Fertigkeiten, hinausgeht und praktisches Erleben mit einschließt (s. Kasten).

Welchen Einfluss persönliche Erfahrungen auf das Skill-Niveau haben, zeigt das Beispiel eines Einsatzleiters bei der Feuerwehr, der in Sekundenbruchteilen über den Umgang mit lebensgefährlichen Herausforderungen entscheiden muss. Auf die Frage, wie er entscheidet, ob er Leute in ein brennendes Haus schickt oder nicht, antwortet er, er mache das seit 20 Jahren, er habe viele ähnliche Situationen erlebt und wisse deshalb aus seinem „Bauchgefühl“ heraus, wann es Sinn hat, einzugreifen, und wann es zu gefährlich wird. Ein Grund, warum es die Realbrandausbildung für Feuerwehrleute

Je offener die Zukunft – und je unklarer der konkrete Lernbedarf –, desto wichtiger werden Werte, die den Kern jeder Kompetenz bilden.

Werte statt Wissen



- Die **deutsche Werte- und Kompetenzforschung** kann, vor allem durch die Arbeiten von John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel, als weltweit führend gelten. Insbesondere das Forschungsprojekt QUEM („Qualifikations-Entwicklungs-Management“) der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, an dem viele Universitäten, Stiftungen, Unternehmen und Verbände beteiligt waren, hat dazu beigetragen, das Bewusstsein für Werte und Kompetenzen zu schärfen.
- Ein Ergebnis ist die Herausbildung einer exakten Begrifflichkeit, mit der sich Hard und Soft Skills, Wissen und Kompetenzen unterscheiden und in ihrem Verhältnis zueinander darstellen lassen. **Skills** sind demnach der Oberbegriff für das, was es uns ermöglicht, die Herausforderungen in der Arbeitspraxis selbstorganisiert zu meistern. Sie setzen **Wissen, Fertigkeiten** und **Qualifikationen** (Hard Skills) voraus sowie Werte und Kompetenzen, die sich in der Haltung und der Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zeigen.
- **Kompetenzen** gehen dabei über bloße Hard Skills hinaus, insofern sie zusätzlich eigene Erfahrungen und verinnerlichte Werte umfassen. **Werte** dienen dabei als Antrieb und Ordner für selbstorganisiertes Handeln. Erst Werte ermöglichen ein Handeln unter Unsicherheit, sie überbrücken oder ersetzen fehlendes Wissen, schließen die Lücke zwischen Wissen und dem Handeln – und werden dadurch umso wichtiger, je weniger die künftigen Lernbedarfe bekannt sind.

Quelle: www.managerseminare.de; Werner Sauter

gibt, bei der sie in voller Ausrüstung Hitze, Rauch, Wasserdampf und das Phänomen der explosionsartigen Brandausbreitung erleben, um zumindest einen Teil der emotionalen Herausforderungen zu spüren, die in der Praxis, beim Lösen echter Probleme auftauchen.

Werte für die Zukunft

Für die Vorbereitung auf eine unbekanntere Zukunft hilft der Kompetenzfokus jedoch auch nur begrenzt, schließlich ist es kaum möglich, jetzt schon relevante Erfahrungen mit Ent-

wicklungen zu machen, die erst noch erdacht werden müssen – seien es Anwendungen von Künstlicher Intelligenz oder neuartige, gänzlich unabsehbare Arbeitsprozesse. Umso mehr kommt es auf eine Kompetenzkomponente an, die zwar im Zusammenhang mit Personal- und Organisationsentwicklung immer wieder genannt, aber meist nicht konsequent genutzt wird: Werte.

Deren Bedeutung für den Kompetenzaufbau lässt sich am Beispiel Autofahren zeigen: Erinnern Sie sich, wie Sie Ihre Kompetenz zum Autofahren entwickelt haben? Zuerst sind Sie in den Unterricht der Fahrschule gegangen (= Wissen). Danach haben Sie viele Übungen absolviert, um die Theorieprüfung zu bestehen (= Qualifikation). Trotzdem käme jetzt noch niemand auf die Idee, Ihnen ein Auto anzuvertrauen oder Sie in den Straßenverkehr zu entlassen. Denn es ist klar, dass Sie die Fähigkeit zum sicheren und achtsamen Lenken eines Fahrzeuges nur erwerben, wenn Sie sich selbst ans Steuer setzen und mit Unterstützung des Fahrlehrers eigene Erfahrungen sammeln (= Kompetenz). Aber auch noch so viele Fahrstunden und bestandene Prüfungen machen noch keinen guten Autofahrer, wenn nicht auch Werte hinzukommen, etwa in Form von verinnerlichteten Verkehrsregeln, Respekt vor anderen Menschen, der Würdigung von Sicherheit vor Eigennutz etc.

Erst dieser Wertekern macht die Kompetenz vollständig. Zwar ist es nicht möglich, von Werten direkt auf Kompetenzen zu schließen oder aus Kompetenzen Rückschlüsse für die Werte eines Menschen zu ziehen. Dennoch sind es zwei Seiten einer Medaille, die immer zusammen gedacht werden müssen, um ein schlüssiges Gesamtbild von den Skills oder Entwicklungsbedarfen eines Menschen zu gewinnen.

Das Wie bestimmen, wenn das Was unklar ist

Da es zum Integrieren von Erfahrungen und zum Aufbau von Kompetenzen schon einige Vorschläge gibt – unter Stichworten wie Learning by Doing, Action Learning, Social Learning etc. –, soll es im Folgenden vor allem um die weniger beleuchtete Werte-Seite der Medaille gehen. Im Sinne eines Future Learnings ist das auch die interessantere. Je offener nämlich die Zukunft und je unklarer der konkrete Wissens- bzw. Skill-Bedarf, desto wichtiger werden Werte, um sich auf diese Zukunft vorzubereiten.

Um beim Autobeiispiel zu bleiben: Die Fahrzeuge und Bedienkonzepte, vielleicht sogar das Verkehrssystem können sich ändern, das dazu nötige Wissen ebenfalls. Die Werte jedoch, die es braucht, um ein kompetenter Verkehrsteilnehmer zu sein, bleiben. Sie formen die Haltung, mit der man zum Beispiel anderen begegnet. Und sie dienen als Ordner und Antreiber, die selbstständiges Handeln unter Unsicherheit erst möglich machen, indem sie fehlendes Wissen überbrücken oder ausgleichen. Denn wenn schon nicht klar ist, was genau zu tun ist, geben Werte jedoch zumindest eine Haltung vor, wie man richtig handelt – und eine Richtung, in der man auch in unbekanntem Situationen Lösungen findet. Das gilt beim Autofahren wie beim agilen Arbeiten (wo Haltung fast wichtiger ist als Methodenwissen), beim Führen von Mitarbeitergesprächen oder bei Entscheidungen in brenzligen Ausnahmesituationen. Wenn es um den zukunftstauglichen Aufbau von Kompetenzen geht, ist daher eine klare Orientierung über Werte unersetzlich.

Wertemodell entwickeln

Bleibt zu klären, was Werte eigentlich sind – und auf welche es ankommt. Da es sehr unterschiedliche Wertbegriffe gibt, sind diese Fragen keineswegs banal. Tatsächlich müssen sie auch jedes Mal neu beantwortet werden, wenn man über Werte spricht. Um Klarheit zu schaffen, haben wir bei ValCom ein Modell mit 16 Werten entwickelt (s. Kasten). Es handelt sich dabei nicht um „absolute“ Werte, vielmehr sind sie das komprimierte Ergebnis wissenschaftlicher Erhebungen, bei der Menschen angeben sollten, was ihnen wichtig ist. Bei diesen Werten gibt es daher keine besseren oder schlechteren, vielmehr ist ihre Bedeutung für jede Person und jeden Kontext unterschiedlich. Die Arbeit mit Werten beginnt daher damit, diese Bedeutung zu klären.

Der erste Schritt besteht in der Regel darin, ein unternehmensspezifisches Werte- und Kompetenzmodell zu entwickeln. In einem organisationsübergreifenden Kommunikationsprozess werden dazu sowohl der „Ist“-Zustand der vorhandenen Werte und Kompetenzen als auch das „Wunsch“-Ziel für die Organisation erfasst. Auf dieser Basis können dann in weiteren Schritten die Ist-Werte der Teams und Mitarbeitenden bestimmt, analysiert und bewertet werden, woraufhin alle Beteiligten im Abgleich zu den Soll-Wer-

ten ihre eigenen, individuellen Werte- und Kompetenzziele definieren.

Unsere Erfahrungen in zahlreichen Einsatzunternehmen zeigen, dass die Erhebung der Werte und Kompetenzen (und der Vergleich mit dem Soll) Auswirkungen für das gesamte HR-Management haben kann. Zu den vielfältigen Anwendungsfel-

Werte-Check: Was ist mir wichtig?

Das Wertemodell, das John Erpenbeck, Roman Sauter und Werner Sauter seit 2017 auf Basis der relevanten Werteforschung (insbesondere der Shell-Studien von Helmut Klages und Thomas Gensicke) laufend weiterentwickeln, umfasst 16 Werte. Welche man selbst davon besonders hochhält, lässt sich mit folgender Liste von Satzweiterführungen prüfen. Mir ist wichtig, ...



Genusswerte

- ▶ ... meine Kreativität, Ideen oder gestalterischen Fähigkeiten weiterentwickeln zu können (**Kreativität**)
- ▶ ... durch körperlichen und geistigen Ausgleich gesund und fit zu bleiben (**Gesundheit**)
- ▶ ... aktiv mein Wissen und meine Kompetenzen zu erweitern (**Bildung**)
- ▶ ... persönliche Freiräume zu haben (**Individuelle Freiheit**)



Nutzenwerte

- ▶ ... dass mein Lebensstandard gut ist und bleibt (**Lebensstandard**)
- ▶ ... dass meinen materiellen und beruflichen Sicherheitsbedürfnissen Rechnung getragen wird (**Sicherheit**)
- ▶ ... dass sich Leistung für mich lohnt (**Anerkennung**)
- ▶ ... dass der Wert, den ich schaffe, auch dem Team und der Organisation zugutekommt (**Gemeinnutz**)



Ethische Werte

- ▶ ... dass meine privaten Belange berücksichtigt werden (**Privatleben**)
- ▶ ... dass gemeinsamen Idealen gefolgt wird (**Ideale**)
- ▶ ... verantwortlich zu handeln (**Verantwortung**)
- ▶ ... dass sich Kollegen und Führungskräfte auf Augenhöhe begegnen und einander unterstützen (**Respekt**)



Soziale Werte

- ▶ ... dass freundliche bis freundschaftliche Beziehungen das Klima bestimmen (**Beziehungen**)
- ▶ ... zu einem positiven Image und Einfluss meines Teams und der Organisation beizutragen (**Einfluss**)
- ▶ ... intern und extern die Regeln zu kennen und danach zu handeln (**Norm und Gesetz**)
- ▶ ... Netzwerke aufzubauen (**Netzwerk**)

Quelle: www.managerseminare.de; nach John Erpenbeck, Roman Sauter und Werner Sauter, ValCom GmbH



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS295AR08

Tutorial

Werteorientierte Weiterbildungen entwickeln



Werte können nicht vermittelt werden, man kann sie sich allerdings selbst handelnd aneignen. Werteorientierte Lern-Settings sind daher idealerweise praxisorientiert, selbstorganisiert und in den Arbeitskontext eingebettet. Eine Anleitung.

► Werte und Kompetenzen erfassen

Werte- und Kompetenzerfassung sollte im Rahmen eines organisationsübergreifenden Kommunikationsprozess stattfinden, in den möglichst alle Mitarbeitenden und Teams einbezogen sind. Als Wert gilt, was von den Mitarbeitenden, den Teams oder der Organisation für wichtig und handlungsleitend angesehen wird. Aufschlussreich ist vor allem ein Soll-Ist-Abgleich, zum Beispiel mit den Fragen „Welche Werte braucht die Organisation, um künftig erfolgreich zu sein?“ und „Welche Werte sind aktuell in der Organisation wie ausgeprägt?“. Eine aussagefähige Werte- und Kompetenzerfassung sollte auf Basis wissenschaftlich fundierter Werte- und Kompetenzmodelle erfolgen.

► Entwicklungsziele ableiten

Aus der Diskrepanz zwischen Soll und Ist lassen sich Ziele für die Werte- und Kompetenzentwicklung und die nötigen Entwicklungsschritte ableiten, etwa zum gezielten Aufbau der Lern- oder Führungskultur. Auch Teams und Mitarbeitende können entsprechend teambezogene oder individuelle Entwicklungsziele für sich ableiten.

► Lernprojekte vereinbaren

Welche praktischen Projekte sind geeignet, die gewünschten Werte und Kompetenzen zu fördern? Idealerweise werden diese Projekte nicht vorgegeben, sondern von den Lernenden selbst definiert und mit der jeweiligen Führungskraft vereinbart. Lernprojekte sollten möglichst nah an der Arbeitsrealität sein, mit dem Team und im aktuellen Arbeitskontext stattfinden – nach der Devise: Arbeitsprojekt als Lerngelegenheit.

► Vorbereitung und Kick-off

Im Kick-off nimmt das Lern- bzw. Arbeitsprojekt Gestalt an, Ziele, Lernschritte und Erfolgskontrollen werden geplant, Rollen und Aufgaben verteilt. Die Planung geschieht selbstorganisiert und wird durch Lernberater unterstützt.

► Selbstlernphasen

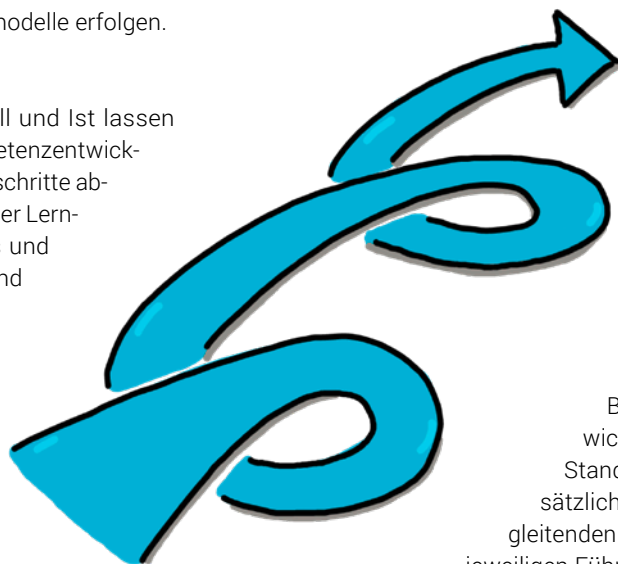
In der agilen Selbstlernphase setzen die Teilnehmenden das Lernprojekt um (Learning by Doing). Begleitet wird die Phase von Workshops, Webinaren etc., in denen die Teilnehmenden offene Fragen klären, benötigtes Wissen aufbauen bzw. weitere Projektschritte planen. Je nach Projekt können mehrere Selbstlernphasen aufeinanderfolgen, unterbrochen von Retrospektiven bzw. Reflexionsrunden.

► Beratung und Begleitung

Wichtiger Bestandteil der selbstorganisierten Lernprojekte sind kollaborative Strukturen und Formate, in denen sich die Teilnehmenden gegenseitig beraten oder ihre Erfahrungen teilen. Lerntandems reflektieren regelmäßig den bisherigen Prozess (Co-Coaching), Lerngruppen definieren gemeinsam Entwicklungspakete (kollegiale Beratung), die Mitglieder einer Entwicklungsgruppe halten sich mit Daily Stand-ups auf dem aktuellen Stand. Zusätzliche Hilfe kann von externen Lernbegleitenden kommen (Coaching) oder von der jeweiligen Führungskraft (Mentoring).

► Abschluss und Praxis

Werte- und Kompetenzentwicklungsprozesse haben kein festes Ende. Dennoch kann es einen Abschluss-Workshop geben, in dem Praxis- bzw. Projektergebnisse zur Diskussion gestellt und eventuell von den Führungskräften bewertet werden. Wichtiger ist jedoch, wie es weitergeht: Wie wird das Gelernte bzw. das im Lernprojekt Entwickelte in der Praxis eingesetzt? Welche Lernprojekte stehen als nächste an? Ziel ist es, die Werte- und Kompetenzentwicklung in einen stetigen Prozess zu überführen, der Lernen und Arbeiten zusammenwachsen lässt.



Quelle: www.managerseminare.de, Werner Sauter; Grafik: Manuela Kordel; © www.trainerkoffer.de

dern gehört zum Beispiel die Auswahl von Führungskräften. Hier können Werte bei der Wahl zwischen gleich Qualifizierten helfen, diejenigen mit der passenden Haltung zu identifizieren. Oder wenn es um die Analyse und Verbesserung der Unternehmenskultur geht: In einem Unternehmen der Luft- und Raumfahrtbranche zum Beispiel wurden die Organisations-Werte aus Sicht der Führungskräfte erfasst, sowohl die Ist-Werte („Welche Werte halten Führungskräfte aktuell in der Organisation für ausgeprägt?“) als auch die Wunsch-Werte („Wie müssten diese Werte ausgeprägt sein, damit die Organisation auch zukünftig erfolgreich bleibt?“). Dadurch war es möglich, Erkenntnisse über die unterschiedlichen Kulturen in einzelnen Unternehmensbereichen zu gewinnen und Ansatzpunkte für eine organisationale Weiterentwicklung zu finden.

Wie lernt man Werte?

Der Haupteinsatzzweck für den Abgleich der Werte ist jedoch die Mitarbeitenden- und Teamentwicklung. Werte sind dabei sowohl Richtungsgeber für als auch Gegenstand der Entwicklungsmaßnahmen. Wie das aussehen kann, zeigt das Beispiel eines mittelständischen Pharmazieunternehmens. Dort wurde ein Wertemodell mit vier Kernwerten definiert, die das Profil der Unternehmung prägen sollen. Beim Abgleich mit dem Status quo wurde rasch deutlich, dass die Haltung der Führungskräfte diesem Werteprofil nur teilweise gerecht wurde. In einem zweiten Schritt analysierten daher alle Führungskräfte ihre persönlichen Werte und leiteten aus dem Abgleich mit den Unternehmenswerten mit Unterstützung durch externe Berater jeweils zwei bis drei persönliche Werte-Entwicklungsziele ab. Auf dieser Basis haben sie dann Vorschläge für eigene, personalisierte Werte-Entwicklungsmaßnahmen mit ihrer Führungskraft besprochen bzw. vereinbart.

Der letzte Punkt verdient dabei noch einmal besondere Beachtung. Denn, wie eingangs schon erwähnt: Werte (und Kompetenzen) lassen sich nicht einfach vermitteln. Werte kann man sich nur aneignen, indem man selbst handelt und sie in Relation mit vorhandenen Werten setzt. Daher ist es sinnvoll, wenn Entwicklungsmaßnahmen nicht

durch die Personalentwicklung oder Weiterbildungsprofis vorgegeben, sondern von den Betroffenen selbst gestaltet werden – an ihren Entwicklungszielen und am jeweiligen Arbeitskontext orientiert.

Werte und Workplace

Möglich machen das sogenannte Social Blended Learning Arrangements. Sie bilden den Rahmen, in dem die Planung und die Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen in einen strukturierten Weiterbildungsprozess überführt werden können.

Ausgangspunkt ist, wie beschrieben, der Abgleich der eigenen Werte mit dem Soll, woraus sich Ziele und Maßnahmen ergeben, die mit der Führungskraft erörtert werden. Daraufhin werden verbindliche Vereinbarungen für die Bearbeitung von

Werte können nicht vermittelt werden, man kann sie sich nur aneignen, indem man selbst handelt und sie in Relation mit vorhandenen Werten setzt. Daher ist es sinnvoll, wenn Entwicklungsmaßnahmen nicht vorgegeben, sondern von den Betroffenen selbst gestaltet werden.



Mehr zum Thema

► **John Erpenbeck, Werner Sauter: Wertetraining – Praxis, Coaching, Übung und Bildung für die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten.**

Schäffer-Poeschel 2022, 49,95 Euro.

Das Buch gibt einen Überblick über die möglichen Wertebegriffe, zeigt, wie sie definiert und umgesetzt werden, und erläutert Methoden der gezielten Werteentwicklung. Maßnahmenpläne, Entwicklungsempfehlungen und Arbeitstabellen erleichtern den Praxistransfer.

► **John Erpenbeck, Werner Sauter: Future Learning und New Work – Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement.**

Haufe 2021, 49,95 Euro.

Dieser Leitfaden für das Corporate Learning der Zukunft vermittelt eine praxisbezogene Konzeption der selbstorganisierten Werte- und Kompetenzentwicklung im Rahmen von Social Blended Learning bis zum Workplace Learning.

► **Jan Foelsing, Anja Schmitz: Neues Corporate Learning Framework – Baut Baumhäuser!**

www.managerseminare.de/MS258AR07

Ein neues Framework will Lern- und Innovationsprozesse zusammenlegen: In sogenannten Challenges sollen neue Produktideen oder Prozesse erdacht und ausprobiert und zugleich die dazu notwendigen Skills praktisch erworben werden.

Für den Kompetenzaufbau ist wichtig, dass Entwicklungsmaßnahmen nicht in einem isolierten Lernsetting angesiedelt sind, sondern im Team, am Workplace. Dadurch wird das jeweilige Lernprojekt zu einem Arbeitsauftrag oder umgekehrt das Arbeitsprojekt zur Lerngelegenheit.

Herausforderungen in der Praxis oder in Projekten getroffen. Das Spektrum dafür ist breit, wie zwei Beispiele zeigen: Bei einem großen Bildungsanbieter etwa bestand die Herausforderung für die betroffenen Bildungsplanerinnen und Lernbegleiter darin, für sich selbst einen Working Out Loud Circle einzuführen, um einen festgestellten Mangel an Beziehungen und Austausch im Team zu beheben. In einem Krankenhaus wurde die Vereinbarung getroffen, dass der Chefarzt einer Abteilung einen Reflexions- und Feedback-Prozess für das Team entwickelt und durchführt, um gemeinsam Verbesserungen für die defizitäre Führungskultur zu finden. Für den Kompetenzaufbau ist wichtig, dass die Maßnahmen nicht in einem isolierten Lern-Setting angesiedelt sind, sondern im Team, am Workplace. Dadurch wird das jeweilige Lernprojekt zu einem Arbeitsauftrag der Führungskraft oder umgekehrt das Arbeitsprojekt zur Lerngelegenheit.

Die eigentliche Maßnahme beginnt mit einem Kick-off, in dem die vereinbarten Maßnahmen und die selbstorganisierten Lernprozesse geplant werden. Unterstützt werden die Teilnehmenden durch interne oder externe Berater, mit denen sie konkrete Lernziele, Lernschritte und sogar Erfolgskontrollen festlegen. Dazu gehört auch die Verteilung von Rollen und Aufgaben. In einem Kundenunternehmen bestand die vereinbarte Maßnahme darin, ein Projekt zur Einführung der agilen Methode Design Thinking in ihrem Bereich umzusetzen, um den großen Abweichungen beim Wert Kreativität zu begegnen. Dazu haben sich einige Trainees vorab in der Methode Design Thinking weitergebildet, andere haben ihre Kompetenzen in Sachen Brainstorming-Methoden, Scrum und Moderationstechniken erweitert, um sie in das gemeinsame Lernprojekt einbringen zu können.

Einstieg ins agile Arbeiten und Lernen

Der Ablauf der Social Blended Learning Arrangements (s. Tutorial) sieht nun einen Wechsel von Selbstlern- und Reflexionsphasen vor, die von Webinaren und Workshops begleitet werden. Wobei Lernen im Sinne eines Lernprojektes vor allem praktisch zu verstehen ist. Im bereits erwähnten Unternehmen bestand eine solche Phase zum Beispiel in der Entwicklung eines Prototypen für einen organisationspezifischen Design-Thinking-Prozess, wobei sie ihre neuen Kenntnisse über agile Methoden einsetzen konnten. In den Selbstlernphasen sind die Teilnehmenden zwar eigenständig aktiv, aber nicht allein. Im gesamten Prozess werden sie von Coachs, Lernpartnern (im Sinne von Co-Coaching), einer Lerngruppe (im Sinne von kollegialer Beratung) oder Mentoren begleitet. In selbstorganisierten Communities of Practice können die Teilnehmenden ihre Erfahrungen aus den Projekten austauschen und gemeinsam weiterentwickeln. Damit werden nebenbei auch Erfahrungen mit New-Work-Verfahren gesammelt und entsprechende Werte gefördert.

Denn darum geht es bei Social Blended Learning Arrangements: Sie dienen nicht allein dem Aufbau von Kompetenzen, sei es zu Design Thinking, Scrum oder etwas anderem. Im Sinne eines Future Learnings ist es wichtiger, dass die Teilnehmenden eine andere Art zu arbeiten erleben und sich dabei auch die dahinterstehenden Werte wie Kreativität, Anerkennung oder Beziehungen durch eigenes Handeln aneignen. Denn die können ihnen auch in künftigen Szenarien oder beim Einsatz anderer Methoden behilflich sein.

Ein definiertes Ende der Werte- und Kompetenzentwicklungsprozesse ist nicht vorgesehen. Zwar gibt es einen Abschluss-Workshop, in dem die Erfahrungen und Ergebnisse ausgetauscht und diskutiert werden. Der stellt aber nicht das Ende des Prozesses dar, sondern den Übergang zur Praxis. Im genannten Unternehmen wurden zum Beispiel drei Folgeprojekte beschlossen, in dem der entwickelte Design-Thinking-Prozess zur Anwendung kommen soll. Lernen und Arbeiten rücken auf diese Weise näher zusammen. Gleichzeitig bildet der Abschluss-Workshop eine Gelegenheit, die nächste Runde im selbstorganisierten Werte- und Kompetenzaufbau einzuläuten.

Werner Sauter

Foto: Werner Sauter



Der Autor: **Dr. Werner Sauter** ist wissenschaftlicher Leiter und Senior Consultant der ValCom GmbH. Er konzipiert agile Werte- und Kompetenzentwicklungs-Arrangements mit Social Blended Learning. Gemeinsam mit John Erpenbeck und Roman Sauter hat er die Werteerfassungs-Systeme KODE sowie ValCom entwickelt. Kontakt: wemersauter.com