AGILE CORPORATE LEARNING

WHITEPAPER ÜBER AGILES LERNEN IM UNTERNEHMEN PLUS EXPERTENINTERVIEW MIT PROF. DR. ARMIN TROST

WHITEPAPER

Einleitung

Agile Learning im Unternehmen – ein brandheißes Thema mit Vergangenheit. Schon in den 90er Jahren schwirrte das große Wort von der lernenden Organisation durch Managementliteratur und Konferenzsäle. Die Experten waren sich bloß nicht ganz einig, wie dieses Lernen praktisch gestaltet sein sollte.

Heute sind wir der Antwort näher: agil muss das Unternehmen aufgestellt sein, dann klappt es auch mit dem Lernen.

Wie sollte **Agile Corporate Learning im Alltag** aussehen und welch großartige Chancen bietet es der Personalentwicklung? Lernexperte Alexander Schaaf und ich verraten es Ihnen in diesem Whitepaper.

Viel Spaß beim hoffentlich agilen Lesen und Lernen!

Albrecht Kresse

Gründer und Geschäftsführer der edutrainment company GmbH

Über die edutrainment company GmbH

Die edutrainment company GmbH ist ein **innovativer** Lösungsanbieter für Learning Design und Personalentwicklung.

edutrainment.com

In diesen Bereichen sind wir aktiv

- Learning Design & Beratung (Konzeption, Umsetzung, Controlling, Agile Learning, Transferplanung)
- Individuelle Trainings (Präsenztrainings)
- skillboxx (einfach, systematisch und sofort einsatzbereit: mehr als 200 Trainingsinhalte im Blended-Learning-Format)
- Lern-Events (Entwicklung und Inszenierung)
- edutrainment Community (eduTrends, Webtalks, Whitepapers, Best Practice Workshops, skillboxx-Jahreskarte)

Ausgangssituation

Die Wirtschaftswelt wandelt sich, die Unternehmen müssen reagieren – das ist eine Binsenweisheit, die wir seit vielen Jahren, mehr oder minder neu aufbereitet, in den einschlägigen Magazinen und Ratgebern lesen.

Unternehmen sind es schließlich gewohnt, sich veränderten Bedingungen anzupassen. Das war schon immer so und ist also alles andere als neu. Und dennoch sind die aktuellen Veränderungen grundlegender. **Eine Ära geht zu Ende:** Am bekannten und berüchtigten hierarchischen Unternehmensleitbild wird mächtig gerüttelt, weil es in vielerlei Hinsicht nicht mehr den Anforderungen des Marktes genügt. Globalisierung und Digitalisierung befeuern den Wandel und sorgen für eine zunehmend komplexere und dynamisierte Wirtschaft.

Quo vadis, liebe deutsche Unternehmenswelt?

Disruption lautet eines der Buzzwords der Stunde. Es steht für das Aufbrechen einer bestehenden Ordnung. Eine KPMG-Studie zeigt: 61% der CEOs deutscher Traditionsunternehmen sind „ziemlich besorgt“, dass das eigene Geschäftsmodell durch neue Wettbewerber aufgebrochen werden könnte. Schaut man sich diese potenziellen Disruptoren an, so stammen diese neuen Wettbewerber sehr häufig aus der Softwareentwicklung. Also genau die Art von Unternehmen, die es bereits gewohnt ist, sich in einem sehr dynamischen Umfeld zu behaupten. Sie sind **agil aufgestellt und setzen auf agile Methoden.** Gleich mehr dazu, was Agilität in diesem Zusammenhang bedeutet.

Prominente Beispiele für solche Disruptoren sind die beiden Superkonzerne Apple und Google. Apple bietet zum Beispiel mit Apple Pay einen Bezahldienst an, der das mobile Bezahlen am POS (Point of Sale) mit dem iPhone ermöglicht, ohne dass dabei ein Finanzinstitut seine Finger im Spiel hat. Die Akzeptanz von Apple Pay in den USA und China ist beeindruckend.

Google bringt mit dem selbstfahrenden Auto eine Diskussion in Gang, wie Automobilität in Zukunft aussehen kann. Die Aufmerksamkeit ist riesig – Autobauer aus Deutschland sprechen von Hype, halten das Produkt für nicht kundenorientiert. Dennoch ist es nicht utopisch, dass das Auto der Zukunft von Unternehmen gebaut werden wird, die heute noch für ganz andere Produkte bekannt sind.

Die agile Organisation

Eins scheint klar zu sein: Es werden diejenigen Unternehmen den Wettbewerb anführen, die flexibel und adaptiv in ihrem Umfeld agieren, sich lernfähig zeigen und so kontinuierlich besser werden. Flexible Strukturen und Prozesse in allen Unternehmensbereichen sind für den nachhaltigen Erfolg in einem globalen hochdynamischen Wettbewerbsumfeld essentiell. Kurzum: Das Unternehmen braucht eine agile Organisation.

Definition des agilen Unternehmens

Agile Unternehmen antizipieren Veränderungen und ziehen daraus **Vorteile** und (ökonomischen) Nutzen. Sie erfüllen die Bedürfnisse ihrer Kunden schneller und besser als ihre Mitbewerber. Sie konzentrieren sich auf die Dinge, die einen Wert für Kunden erzeugen. Sie machen mehr und häufiger **Fehler**, probieren aus und erlangen einen Wettbewerbsvorsprung, weil sie bereits frühzeitig Fehlentwicklungen erkennen und daraus lernen.

Die folgende Darstellung zeigt eine Gegenüberstellung cder klassischen Organisation im Vergleich zur agilen Organisation.

KLASSISCH VS AGILE ORGANISATION

Hierarchisch geprägt	Netzwerkorientiert / Interdisziplinär
Grundannahme: nur wenige Mitarbeiter sind leistungsbereit – die Mehrheit muss kontrolliert und angetrieben werden	Grundannahme: positives Menschenbild – der Mitarbeiter ist leistungswillig
Unternehmenserfolgsorientiert: geprägt durch Teamgeist, Leistungsorientierung, Innovation	Mitarbeiter- und Kundenorientiert: geprägt durch Offenheit, Transparenz, Gemeinschaft, Hinterfragen der eigenen Leistung, Fehlerkultur
Positionsinhaber	Rolleninhaber – Die Mitarbeiter nehmen eine Rolle ein, die je nach Projekt bzw. Kontext angepasst wird
Selektive One-Way-Kommunikation / Intransparenz	Offene und interaktive Kommunikation / Transparenz
Jeder ist für seinen eigenen Bereich verantwortlich, Teamarbeit als Ausnahme	Selbstorganisierte Teams – das Team arbeitet gemeinsam an der Zielerreichung – gegenseitige Unterstützung in der Aufgabenerfüllung, um die Ziele zu erreichen
Der Mitarbeiter als Experte	Der Mitarbeiter als Generalist, der sich in unterschiedlichen Bereichen spezialisiert
Planung in langen Zeithorizonten: Durchführung der Aufgaben in Bezug auf ein vorher festgelegtes Ziel – Ergebnisüberprüfung erfolgt erst nach Beendigung der Aufgabe	Planung in überschaubaren Zeitspannen: Iterative Durchführungen mit regelmäßigen Feedbackschleifen
Verantwortungsdelegation / Initiierung von Veränderungen bzw. Verbesserungen durch die Führungskraft	Verantwortungsübernahme / Aktives Einbringen sowie Initiierung von Verbesserungen auch durch die Mitarbeiter
Der Job als Job / Anwesenheit wird bereits Leistung angesehen	Der Job als Leidenschaft / die Leistung und nicht die reine Anwesenheit steht im Vordergrund
Veränderung als Bedrohung / Veränderung nur, wenn es nicht anders möglich ist	Veränderung als Selbstverständlichkeit und Notwendigkeit, um sich weiterzuentwickeln

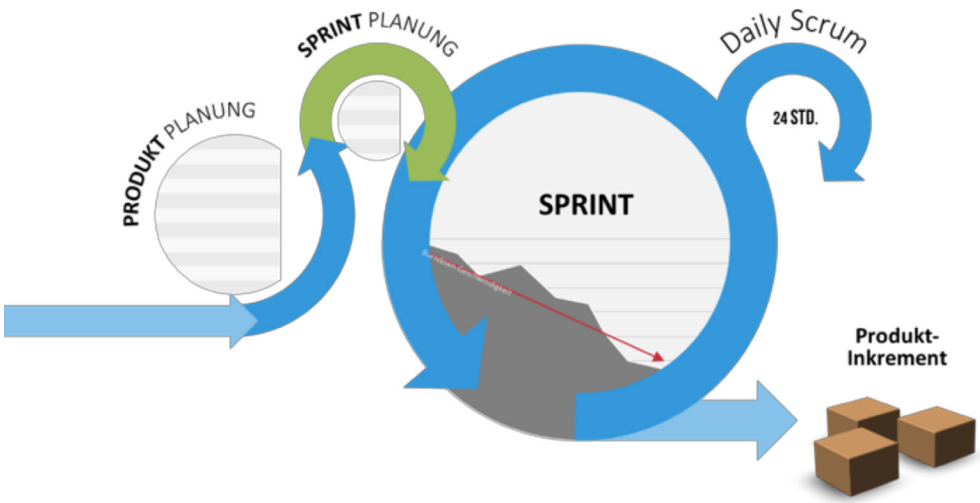
Scrum

Aktuelle Studien belegen, dass immer mehr deutsche Unternehmen agile Vorgehensweisen nicht nur in der IT, sondern zunehmend auch in anderen Bereichen anwenden. An erster Stelle der eingesetzten agilen Methoden steht Scrum.

Am Beispiel von Scrum wird schnell deutlich, warum agil eine treffende Beschreibung dieser Vorgehensweise ist. Grundprinzip von Scrum sind kurze Entwicklungsiterationen – sogenannte „Sprints“ – mit klaren Zielvorgaben und regelmäßigen Feedbackschleifen. Zu Beginn einer Projektphase werden mit der „Product Vision“ gemeinsam mit dem Kunden Ziele definiert und daraus Aufgaben abgeleitet, priorisiert und für alle sichtbar und transparent gemacht (zum Beispiel mittels Scrumboard bzw. Kanbanboard).

Das gesamte Entwicklerteam macht sich anschließend daran, diese Aufgaben zu bearbeiten – jedes Mitglied weiß jederzeit (Transparenz) um den aktuellen Entwicklungsstand und arbeitet eigenverantwortlich. Täglich wird in „Daily Standups“ der Status des aktuellen Sprints ermittelt und der Scrum Master registriert mögliche Störfaktoren, die das Team am Erreichen der Ziele hindern. Am Ende eines „Sprints“ reflektiert und wertet man Ergebnis, Prozess und Zusammenarbeit aus.

Besonders interessant an Scrum: Es ist als Rahmenwerk und Alternative zu klassischem Projektmanagement so angelegt, dass es auch **außerhalb der Softwareentwicklung** eingesetzt und angewendet werden kann. Die Prinzipien von Scrum entfalten auch dort ihre Wirkung.



ALLES AGIL, ODER WAS ?

In den letzten Jahren wurden Begriffe wie **VUCA** (Akronym für Volatil, Uncertain, Complex, Ambiguous) oder **agil** recht **inflationär** gebraucht. Das bedeutet aber noch nicht, dass agiles Arbeiten tatsächlich schon Realität geworden ist. Gerade HR und Personalentwicklung nutzen selbst nur selten agile Methoden in der täglichen Arbeit.

Auf dem Weg zur agilen PE

Bislang ist die betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung vieler Unternehmen noch angelehnt an das alte Denken des Maschinenmenschentums, auch als Theorie X bekannt. Dieser Begriff wurde geprägt vom MIT-Professor Douglas McGregor, der mit der Theorie Y auch gleich ein Gegenmodell aufstellte. Bezogen auf die Disziplin Management spricht man von Management X oder Management Y.

McGregor's kritische Unterscheidung

Theorie X	Theorie Y
Verhalten	
Menschen mögen Arbeit nicht, finden sie langweilig und werden sie nach Möglichkeit vermeiden	Menschen müssen zwar arbeiten, wollen sich aber auch für die Arbeit interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß
Führung	
Menschen müssen angereizt werden, damit sie sich einsetzen und engagieren	Menschen sind in der Lage sich selbst zu führen in Richtung auf ein Ziel, das sie akzeptieren
Verantwortung	
Menschen werden am liebsten angeleitet und vermeiden die Übernahme von Verantwortung	Unter den richtigen Umständen suchen und übernehmen Menschen Verantwortung
Motivation	
Menschen sind hauptsächlich durch Geld und die Angst vor dem Jobverlust getrieben	Unter den richtigen Bedingungen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, eigenes Potential zu entfalten
Kreativität	
Nur wenige Menschen sind zu Kreativität fähig, außer wenn es darum geht, Management-Regeln zu überlisten	Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet, werden aber nur selten genutzt und ausgeschöpft

Der Theorie X folgend werden die Arbeitnehmer mit immer neuen und besseren Methoden vermessen. Man entwirft Kompetenzprofile, identifiziert Lücken und entwirft langfristige Programme, mit denen der Einzelne dann für die entsprechenden Aufgaben, Rollen und Profile „zurechtentwickelt“ wird.

Aber wer weiß schon, welcher Mitarbeiter in zwei Jahren an welcher Position gebraucht wird? Und das Zwei-Tages-Training auf der grünen Wiese kann zwar entspannend sein und unterstützt das Abschalten vom Alltag, aber auch genau deshalb ist es oft unrealistisch. Freiwillig melden sich kaum noch Mitarbeiter für mehrtägige Trainings an. Und die Umsetzungsquote ist nach wie vor erschreckend niedrig.

Für die Personalentwicklung bietet sich die Chance, sich neu zu definieren, indem sie sich um agile Perspektiven erweitert. Sie sollte aktiv beraten und gestalten sowie als Sparringspartner für das Business zur Verfügung stehen.

Die Personalentwicklung kann Führungskräfte und Mitarbeiter darin unterstützen, agil zu werden.

Initiative zeigen und agile Arbeitsweisen mit dem damit einhergehenden Mindset verstehen und anwenden. Die HR wird zum Begleiter des Managements bei der Entwicklung eines dynamikrobusten, sprich agilen Unternehmens.

Interview für Edutrainment mit Prof. Dr. Armin Trost

Armin, was versteht man unter Agile HR?

Agile HR ist das Gegenteil von statischem oder hierarchischem HR, das ja bekanntermaßen zum Ziel hat, für den richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt zu sorgen. Und all dies aus einer zentralen Instanz, der Personalabteilung heraus. Dieser traditionelle Ansatz funktioniert in einem unsicheren, komplexen und dynamischen Umfeld nur noch sehr begrenzt.

Agile HR setzt sich mit der Frage auseinander, wie klassische HR-Themen, zum Beispiel Recruiting, Lernen oder Entlohnung, so behandelt werden können, dass man als Unternehmen eine hohe Anpassungsfähigkeit und damit hohe Innovationskraft erzielt.

Und was heißt das jetzt konkret?

Das heißt, dass Mitarbeiter und Teams HR-relevante Aufgaben **selbst in die Hand nehmen** und eigenständig nach ihren Bedürfnissen agieren. Personalmanagement bedeutet dann, die Mitarbeiter und Teams entsprechend zu befähigen und ihnen Rahmen, Regeln und Infrastruktur zu bieten.

In der Praxis fühlt sich HR dadurch gänzlich anders an, als wie wir es gelernt haben bzw. wie es in den bekannten Lehrbüchern steht. Vielfalt statt Kompetenzmodelle und Konformität. Bedarfsorientiertes Lernen von und miteinander statt standardisierter Seminare. Eigenständige, kurzzyklische Zieldefinitionen in Teams statt jährlicher Zielvereinbarungen. Peer-Ratings statt Leistungsbeurteilung Top-Down. **Gewinnbeteiligung** statt individueller Boni.

Warum wird eine Organisation dadurch agiler?

Mitarbeiter und Teams wissen meist besser, was in ihrer jeweiligen Situation das Richtige ist. Das setzt voraus, dass sie die Konsequenzen ihres Handelns tragen bzw. ertragen. Wenn Mitarbeiter und Teams **eigenständig handeln** und von Seiten ihrer Kollegen und Kunden unmittelbar die Konsequenzen erleben, werden sie intelligenter handeln, schneller lernen und ein höheres Engagement zeigen. Agiles HR befeuert oder ermöglicht diesen Ansatz.

Hierarchisches Denken impliziert demgegenüber eher langsame Feedback-Schleifen. Die Konsequenzen kommen von oben. Mitarbeiter fühlen sich ihrem Chef gegenüber verpflichtet und weniger der Sache oder dem Kunden. Es kann toxische Folgen für ein Unternehmen haben, wenn man glaubt, oben sei die Intelligenz angesiedelt und unten nur das operative Handeln.

Sollten nun alle Unternehmen ein agiles HR anstreben?

Das hängt unmittelbar von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ab. Die Geschäftsführung sollte sich in der Tat die Frage stellen, wie sie sich Zusammenarbeit, Führung, Verantwortung und Organisation langfristig vorstellt. Wenn man zum Schluss käme, hierarchisches Denken sei das Richtige, dann hätte agiles HR absolut keine Chance. Ich sehe aber zur Zeit deutlich **mehr hierarchische Unternehmen, die sich agiler aufstellen wollen als umgekehrt.** Wenn nun Letzteres zutrifft, sollte man sich schon damit beschäftigen, wie man HR-relevante Aspekte in einem agileren Kontext zukünftig gestalten möchte.

HR als viel beschworener „Gestalter der Transformation“?

Ganz ehrlich: Heutzutage sehe ich viele Personalabteilungen eher als Verhinderer einer Transformation. An kaum einer anderen Stelle im Unternehmen wird so hierarchisch gedacht wie in den Personalabteilungen. Ich sage das wirklich nur ungern. Bevor wir Transformation gestalten, sollten wir diese zunächst einmal ermöglichen und ihr nicht im Wege stehen. Das bedeutet konkret, alle **HR-Konzepte umfassend auf den Prüfstand** zu stellen. Brauchen wir noch das jährliche Mitarbeitergespräch in der jetzigen Form? Was tun wir mit unserem Kompetenzmanagement? Wollen wir an individuellen Boni festhalten? Wie gehen wir zukünftig mit unseren Arbeitszeitmodellen um?

Aber braucht es hierfür nicht zunächst einen kulturellen Wandel?

Das ist eine Henne-Ei-Diskussion. Wo fängt man an? Ich persönlich glaube an die Macht struktureller Rahmenbedingungen. Wenn ich Vertrauen und Eigenverantwortung stärken möchte, darf ich bestimmte Regeln, Policies, Bestimmungen im Unternehmen nicht mehr zulassen. Die Mitarbeiter werden die Glaubwürdigkeit der Geschäftsführung weniger daran messen, was sie sagen, sondern daran, was sie tun und konkret veranlassen.

Das klingt jetzt aber recht hierarchisch, oder?

Ja, das klingt zunächst paradox. Wir wissen aber aus unzähligen Unternehmensbeispielen, dass eine Kultur des Vertrauens und der Eigenverantwortung immer von oben ausgehen muss. Ich habe noch kein Unternehmen gesehen, in dem ein **Kulturwandel** sozusagen „von unten“ geglückt wäre. Dann hätte man eine Revolution oder einen „arabischen Frühling“ im Unternehmen. Auch ein agiles Umfeld braucht klare Regeln und Ordnung – auch wenn das zunächst etwas widersprüchlich klingen mag.

Wenn ein Unternehmen nun mit dem Segen der Geschäftsführung ein agileres HR anstreben möchte, wie könnte es vorgehen?

Ich sehe drei Schritte. In einem **ersten Schritt** sollte sich die Geschäftsführung einer agileren Führung und Organisation verpflichten. Das habe ich ja schon gesagt.

In einem **zweiten Schritt** ist zu diskutieren, welche Rolle die HR-Funktion langfristig spielen soll und was die geeignete HR-Spielart ist. Zentraler Kümmerer? Befähiger? HR-Polizei? Wie viel HR ist überhaupt erforderlich? Bei letzterem spreche ich gerne von der HR-Amplitude. Es geht hier um die Frage, wie viele Regeln, Prozesse, Systeme usw. überhaupt erforderlich sein sollen.

Vor diesem Hintergrund kann man dann in einem **dritten Schritt** verschiedene HR-Themen konkret angehen und über deren Gestaltung sprechen. Die Überschriften bleiben dieselben: Recruiting, Entwicklung, Entlohnung usw. Hier spielt die eigentliche Musik. Es sind harte strategische Fragen zu stellen. Man sollte sich hier von der Prämisse leiten lassen, dass eine strategische Entscheidung nur dann strategisch wertvoll ist, wenn auch deren Gegenteil als sinnvoll erscheint. Einfache oder nahe liegende Entscheidungen sind selten von strategischem Gewicht.

Agile Corporate Learning als Chance für die Personalentwicklung

Durch agiles Lernen in Anlehnung an Scrum wird das Lernen im Unternehmen nicht gänzlich neu erfunden. Vielmehr wird es um agile Prinzipien und Perspektiven erweitert. Das Ergebnis nennen wir Agile Corporate Learning (siehe Abbildung 4 Agile Corporate Learning Map). Den didaktischen Hintergrund bildet die edutrainment Methode. Mit ihr schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass individuelles Lernen, der Transfer in die Praxis und letztlich das organisationale Lernen gelingen können.

Agile Corporate Learning ist die Antwort auf die Frage, **wie Lernen und Training in einem zunehmend dynamischen Unternehmensumfeld erfolgreich stattfinden sollten.** Dabei wird die Art und Weise berücksichtigt, wie wir in agilen Organisationen lernen, als auch die Überlegung, wie Agile Corporate Learning Unternehmen auf dem Weg zur agilen Organisation unterstützen kann.

Wie sieht das ganz praktisch aus? Ein agiler Trainingstag kann zum Beispiel aus einem Trainingsbaustein mit einer Bruttolernzeit von dreieinhalb Stunden bestehen (natürlich ist auch eine 30-minütige Pause eingeplant). Es folgen Coaching-Einheiten von ca. 30 Minuten mit einem reflektierenden Umsetzungscoaching für einzelne Teilnehmer, die schon an anderen Maßnahmen teilgenommen haben. Danach ein Umsetzungsworkshop im Team, in dem es darum geht, wie sich Inhalte aus dem Programm in die Praxis der jeweiligen Abteilung überführen lassen.

Während des Programms werden nicht nur typische Feedbacks eingeholt, sondern auch in kurzen Zyklen (nach Vorbild der Sprints im agilen Projektmanagement) aktuelle Situationen und Ziele abgeglichen und das Programm gegebenenfalls angepasst.

Ein solches Lernen verlangt neben aller Methodik und den richtigen Rahmenbedingungen vor allen Dingen ein neues Denken bei allen Beteiligten. Letztlich geht es um die Entwicklung einer neuen Lernkultur. Viele Jahre lang war die lernende Organisation ein oftmals theoretisches Ideal, das sehr abgehoben klang. Das agile Lernen kann dazu beitragen, dass die lernende Organisation eine ganz pragmatische Realität wird.

Agile Trainingsformate

Kernidee ist der Abschied von den typischen Zwei-Tages-Trainings. Die Trainer werden zu Lernbegleitern, die die Mitarbeiter befähigen, die erforderlichen Skills zu erwerben und sofort in den eigenen Arbeitsalltag zu integrieren. Dies gelingt, indem in Projekten gedacht wird und nicht länger in Trainingstagen, klassischem eLearning und vom Training losgelösten Coaching. Die Führungskräfte vor Ort werden aktiv mit einbezogen. Die zu vermittelnden Skills werden in kleine Einheiten aufgeteilt, zu denen es hochwertiges Selbstlernmaterial gibt, das online und offline zur Verfügung steht. Die kurzen Trainingsbausteine sind klar definiert.

Die Umsetzung am Arbeitsplatz ist Bestandteil des Projekts. Umsetzungsworkshops mit den Führungskräften, Coaching am Arbeitsplatz sind fest in agile Trainingsprojekte integriert. Der LernCoach vor Ort dient nach Vorbild des Scrum Masters als interner Multiplikator sowie Schnittstelle zwischen den Selbstlernern (Teilnehmern) und den externen Trainern und Coaches.

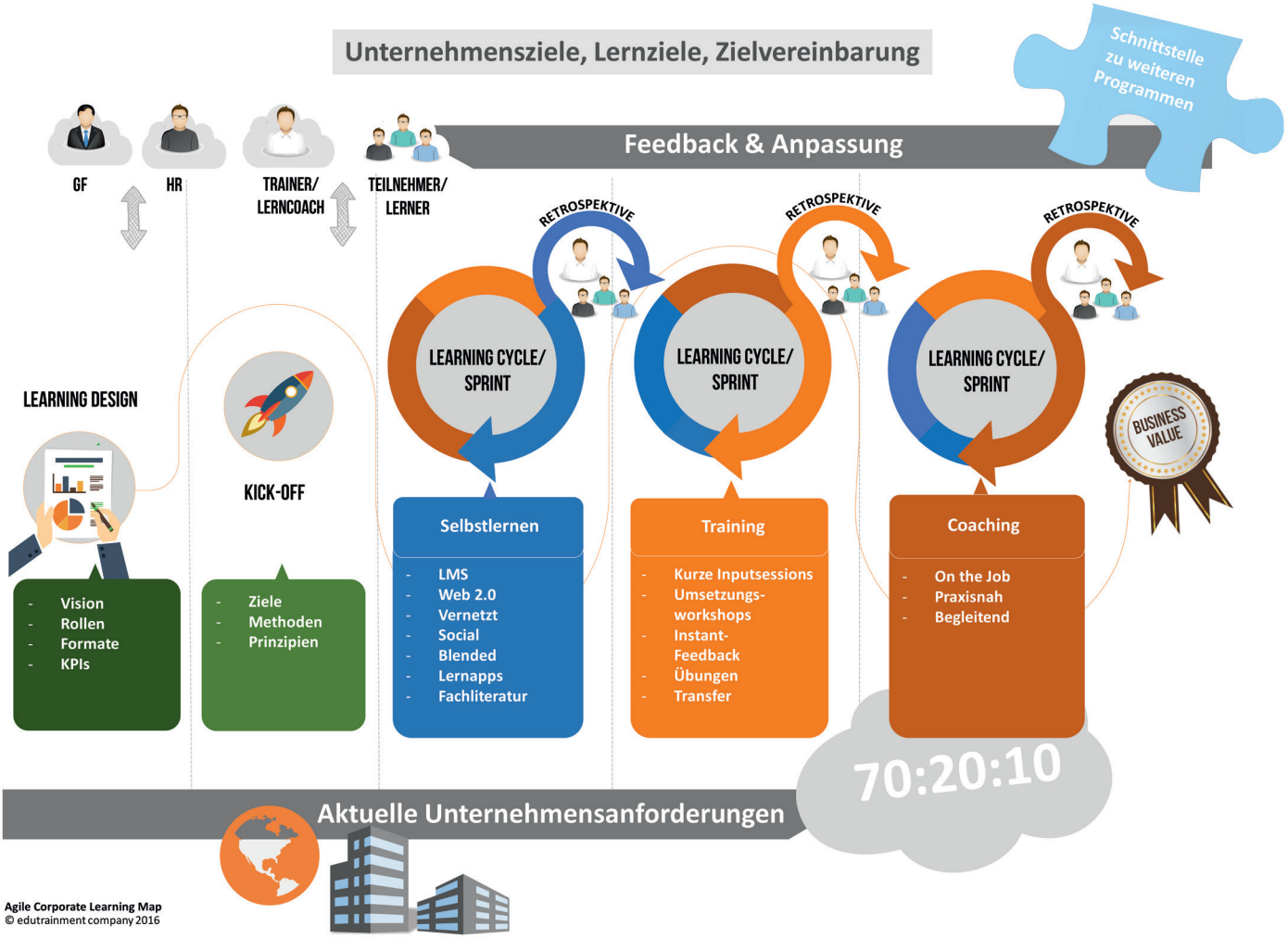
Offside Meetings sind nur dann erlaubt, wenn sie einen Zusatznutzen bieten. Generell gilt: Agilität bedeutet Flexibilität und Anpassung an die Erfordernisse des Unternehmensalltags. Agile Learning soll die Mitarbeiter im Alltag sofort handlungsfähiger machen. Erlaubt ist, was funktioniert und aktuell hilft.

Im Mittelpunkt steht der **mündige Selbstlerner**, dem das Unternehmen die nötige Infrastruktur, also Werkzeuge und personale Ressourcen zur Verfügung stellt, um seine Lernziele im Sinne des Unternehmens zu verfolgen. Dies bedeutet den Abschied von der Idee, den Mitarbeiter genau dorthin zu entwickeln, wo das Unternehmen ihn haben möchte. Auch auf Seiten der Mitarbeiter erfordert das ein großes Umdenken. Denn nicht jeder kann mit der neu gewonnenen Freiheit wirklich gut umgehen. Mancher wünscht sie gar nicht. Dieses Problem kennen wir aus anderen Zusammenhängen. Zum Beispiel beim Thema Führung: Eine Abteilung bekommt einen neuen Teamleiter. Dessen Vorgänger war sehr autoritär. Der Neue möchte alles besser machen und ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Mitarbeitern etablieren. Die erstaunliche Beobachtung: Gerade die Kollegen, die über den alten Chef am meisten geschimpft haben, tun sich nun mit den Angeboten der neuen Führungskraft und der gestiegenen Eigenverantwortung besonders schwer.

Den Lernern in einer agilen Arbeits- und Lernwelt wird es möglicherweise ähnlich gehen. Nicht alle können die neuen Möglichkeiten sofort sinnvoll nutzen. Daher brauchen sie Unterstützung durch Lernbegleiter wie interne Trainer. Diese sind nicht länger Experte für einen Inhalt oder eine Methode, sondern sie unterstützen die Kollegen beim Lernen, bei der Entwicklung.

Agile Corporate Learning Map

Das Ablaufschema einer Agile Corporate Learning-Maßnahme zeigt die relevanten Phasen und Rollen auf.



Das Learning Design

Über allem stehen die Unternehmensziele, die idealerweise mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter synchronisiert werden. Die Praxis zeigt, dass diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten sind, die es schaffen, Mitarbeiter- und Unternehmensziele zu synchronisieren. Alles, was in Sachen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung geschieht, sollte immer dem Unternehmensziel dienen. Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber nach wie vor kein Standard. Das Learning Design oder Lernsetting ist interdisziplinär und orientiert sich an der 70-20-10-Regel. Während des Learning Designs kommen Prinzipien aus dem Design Thinking wie zum Beispiel der Einsatz eines interdisziplinären Teams, visuelle Methoden und konsequentes Prototyping zum Einsatz. Damit wird das Learning Design endlich das, was es schon immer sein sollte, die Basis zur Entwicklung der Lernlandschaft unter Einbezug der Unternehmensziele, Umsetzung der Lernziele sowie der Definition der relevanten Prinzipien.

Kick-Off

Beim Kick-off werden die Prinzipien sowie die Selbstlernmaterialien und -unterstützungen vorgestellt. Er ist auch der emotionale Startschuss für das gesamte Programm, das aus Selbstlernphasen besteht und dann durch den LernCoach im Rahmen der Lernziele reflektiert und ausgewertet wird. Interessant ist, dass der Kick-Off idealerweise als klassische Präsenzveranstaltung stattfindet. Das entspricht der Erfahrung aus eLearning-Projekten oder dem Launch von Social Media-Plattformen innerhalb des Unternehmens. Persönliches Engagement und Präsenzzeit sollte in die Erklärung des Formats investiert werden. Gerade wenn alles neu für die Mitarbeiter ist. Der Kick-Off ist Marketing für das agile Lernen und die agilen Methoden. Hier sollte nicht am falschen Ende, nämlich am Anfang, gespart werden. Unterstützend zum Präsenz-Kick-Off kann selbstverständlich die Kommunikation per Intranet erfolgen.

Learning Cycle, Sprint

Eines der Grundprinzipien von Scrum ist das iterative Vorgehen, also ein sich schrittweise in wiederholenden Schleifen der optimalen Lösung annähernder Prozess. Die wichtigste Methode hierbei sind so genannte Sprints. Dabei handelt es sich um feste Phasen von einer Dauer von zum Beispiel 14 Tagen, in denen die Anforderungen an das Projekt ohne Änderungen abgearbeitet werden. Für die Einhaltung des Prozesses ist der Scrum Master zuständig. Der Learning Cycle oder auch Learning Sprint (im Folgenden als Sprint bezeichnet) beschreibt die Zeit, in der das Team, die Selbstlerner, mit Unterstützung des LernCoachs die Lernziele umsetzt. Dabei ist die Anzahl der Sprints nicht prinzipiell vorgegeben, sondern an den Bedarf der Teilnehmer anpassbar. Oft sind mehrere Springs notwendig, um die Lernziele zu erreichen. Auch hier also ein iteratives Vorgehen. Jeder Sprint zeichnet sich durch den schnellen Wechsel von Selbstlernphasen, Training und Coaching aus.

Die Selbstlernphase

In den Selbstlernphasen haben die Lerner Zugriff auf die im Learning Design definierte Lernlandschaft. Dazu zählt zum Beispiel die Lernplattform mit entsprechenden Lernhäppchen (kurze Web-based Trainings), Erklärfilmen und der Möglichkeit, mit dem Smartphone auf Lernapps zuzugreifen. YouTube- oder TED-Videos, Pinterest und Experten-Tweets sind weitere Beispiele. Das Einzellernen wird ergänzt durch das Lernen mit Lernpartnern und in Gruppen, der Austausch in der Community über die gemachten Erfahrungen

ist ausdrücklich erwünscht (Community of Practice). Bei Bedarf erhalten die Teilnehmer immer wieder Unterstützung durch den LernCoach. Hier wird wiederum deutlich, dass das Lernen auf allen Ebenen erfolgt. Erlaubt ist, was hilft.

Das Training (Input-Sessions)

In den kurzen Trainingseinheiten oder Input-Sessions reflektiert der LernCoach die Lerner nicht nur in Bezug auf die Lernziele, sondern gibt auch Feedback zum Lernprozess und dazu, wie das Lernen schneller und effektiver werden kann (Lernen lernen). Kurze Übungen helfen den Teilnehmern, die in der Selbstlernphase gemachten Erfahrungen anzuwenden und praxisorientierte Fälle zu bearbeiten. Präsenztrainings sind nach wie vor wichtig, aber nun klar eingeordnet in ein agiles Setting. Die alte Formel, dass ein Präsenztraining umso besser ist, je länger es dauert und je ferner vom Arbeitsplatz es stattfindet, gilt so nicht mehr. Es muss sich bestmöglich in das Lernsetting einfügen. In der Praxis bedeutet dies zum Beispiel, dass Trainingsinhalte auf kurze Lerneinheiten herunter gebrochen werden, die flexibel in den üblichen Arbeitsalltag integriert werden können. Statt mehrtägigem Training zum Thema Führung gibt es jetzt klar definierte kurze Lerneinheiten, zum Beispiel einen dreistündigen Block zum Thema Feedback. Im anschließenden Sprint geht es dann darum, wie die gelernten Elemente zum Thema Feedback in den Arbeitsalltag der Führungskräfte und Mitarbeiter integrierbar sind.

Das Coaching

In den Coaching-Phasen unterstützt der LernCoach den Teilnehmer darin, den Transfer in die Praxis zu optimieren. Der häufig zitierte Praxisschock aus klassischen Trainings wird so vermieden. Klassische Coachings zur Persönlichkeitsentwicklung wird es weiterhin geben, sie haben aber auch schon heute mit den üblichen Trainings und Entwicklungsprogrammen wenig zu tun. Demgegenüber sollte das Umsetzungscoaching ein zwingender Bestandteil aller Lerntrainings und Entwicklungsprogramme sein. Die einzelnen Sessions sind mit 30 bis 45 Minuten sehr kurz. Sie sollten eigenverantwortlich und kurzfristig zu buchen sein. Coaching vor Ort, Coaching per Telefon oder Online Coaching können flexibel miteinander kombiniert werden.

Retrospektiven

Im Bereich Projektmanagement ist die Retrospektive ein festes Meeting, um festzustellen, welche Dinge gut gelaufen sind und welche nicht, welche Aktionen beibehalten und verstärkt werden sollten und welche sofort aufhören müssen. In klassischen Personalentwicklungsprogrammen findet eine solche Retrospektive, wenn überhaupt, nur am Ende statt. Dann ist es oft schon viel zu spät für ein Eingreifen und eine Anpassung des Programms. Das ändert sich nun. Alles was innerhalb des Learning Cycles passiert, wird immer wieder in der Retrospektive gespiegelt und ausgewertet (Inspect & Adapt). Ziel ist es, die Lernprozesse des Einzelnen und des Teams zu reflektieren und bei Bedarf anzupassen. Dabei werden auch die zum Einsatz kommenden Methoden auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.

Rollen

Beim Agile Corporate Learning sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass

sie während des gesamten Programms von Beginn an miteinander am gemeinsamen Erfolg arbeiten. Die klassischen Hierarchien zwischen Lernern, Programmentwicklern, Trainern und Auftraggebern sind im Idealfall gleichberechtigt und vermischen sich. Aus dem klassischen Trainer wird der LernCoach. Aus dem typischen Teilnehmer wird ein aktiver Mitlerner und Gestalter und auch Produzent von Lerninhalten.

Interdisziplinäre Teams

Ähnlich wie es bei einem Fußballteam Experten für die unterschiedlichsten Funktionen gibt, kommt auch beim Thema Learning Training Development eine Vielzahl von Spezialisten zum Einsatz. Eine neue Rolle ist der Lernbegleiter/interne LernCoach nach Vorbild des Scrum Masters. Hier haben die Unternehmen noch sehr wenig praktische Erfahrung. Eines scheint klar: Agile Lernkonzepte verlangen ein sehr offenes vertrauensvolles und permanentes Zusammenarbeiten von internen und externen Spezialisten.

Die Rolle des Managements (OE)

Das Management ist insbesondere bei der Entwicklung des Learning Design gefordert. Es geht darum, die Anforderungen an die Inhalte mitzugestalten, den Bezug zur Unternehmensstrategie herzustellen und die „programmspezifische“ Planung in Bezug auf Dauer, zu erreichende Lernziele und Business Value vorzunehmen.

Die Rolle der HR/Personalentwicklung

Die Personalentwicklung als Mitinitiator des Programms hat die Chance, gemeinsam mit dem Management das Learning Design bzw. Programm mitzugestalten. Beispielsweise, indem es anregt, die bislang wenig genutzte eLearning-Infrastruktur zu beleben. Oder indem es im Rahmen des Agile Corporate Learning für die Qualitätssicherung sorgt. Ein Vertreter der Personalentwicklung ist bei den standardmäßig angelegten Retrospektiven sowie in allen Feedback- und Anpassungsschleifen vertreten. Er kann somit noch während des laufenden Programms kleinere Korrekturen bzw. die Anpassung der Lernziele fordern und die Durchführung aktiv mitgestalten.

Rolle des Trainers/LernCoach

Der Trainier wird zum LernCoach und Lernbegleiter. Bei Agile Learning werden vor allem die Präsenz- und Inputphasen dafür genutzt, es den Selbstlernern zu ermöglichen, das in der Selbstlernphase erworbene Wissen mit Übungen und an einem Critical Incident zu erproben. Somit hat der LernCoach die Aufgabe, die Selbstlerner immer wieder bei der Erarbeitung ihrer Lernziele zu spiegeln, den Lernprozess zu moderieren, ihre unterschiedlichen Lernstände zu synchronisieren und die relevanten Methoden mit den Teilnehmern anzupassen.

Die Teilnehmer/Selbstlerner

Die Selbstlerner lernen vorwiegend selbstorganisiert und werden in ihrer Selbstlernkompetenz gefördert. Sie erhalten im Rahmen des definierten Learning Design unterschiedliche Möglichkeiten, sich Wissen anzueignen und praxisbezogene Fälle zu lösen. Durch den LernCoach erhalten sie Unterstützung, um die ihnen zur Verfügung stehenden Lernmittel optimal für sich einzusetzen – individuell und in der Gruppe.

Beispielhafte Infografik für agile Learning im Unternehmen

PERSONA 1

SABINE MÜLLER

Teamleiterin im Bereich
Key Account Management

Agile Training Map

AKTUELLE UNTERNEHMENS-STRATEGIE

FEEDBACK UND ANPASSUNGEN

Interne Multiplikatoren | Trainer

LEARNING DESIGN ...

70 : 20 : 10

Gemeinsam:
Team aus dem Unternehmen und Experten der edutrainment company

Kickoff

- Lernen lernen
- Ziele
- Prinzipien
- Werkzeuge

Selbstlernphase

- Selbstlernmaterial
- Einzelarbeit
- und Teamwork
- Netzwerken
- Lernapp

Feedback

Training

- Input
- Trainings
- Coachings
- Umsetzungs-workshops

... im schnellen Wechsel

Feedback

Training

Blog, Wiki, LMS, Social Media, Webinare, Lernapp, Yammer

Aktuelle Unternehmensanforderungen

ANPASSUNG AN MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNG

- Alle Inhalte und Maßnahmen werden erkennbar und erlebbar an den Unternehmenswerten ausgerichtet.
- Eigene Prozesse, Abläufe, Standards und Inhalte werden in die Lernkarten Lösung und in die Trainings überführt – hoher Bezug zum Unternehmen.

INNOVATIVE DIDAKTIK UND TRAININGS MIT HOHEM TRANSFER

- Alle Inhalte aus einer Hand. Zu den relevanten Themen sind Inhalte und Trainingsformate vorhanden.
- Einheitliche Qualität durch 20 zertifizierte Trainer.
- Es steht eine State-of-the Art eLearning und Mobile Learning Lösung zur Verfügung, die Gamification, Help Desk Funktion und Instant-Feedback anbietet.

FLEXIBEL UND AGIL

- Agiles Vorgehen sichert maximale Flexibilität und aktuelle Ausrichtung an der Unternehmenssituation und den individuellen Anforderungen der Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Gezielte Förderung der Selbstlernkompetenz und Ausrichtung an der 70:20:10 Systematik.
- Umfangreiche zusätzliche Transfer-Unterstützung durch eLearning, App, Coaching per Mail und Webinare.
- Auf Wunsch werden interne Multiplikatoren und Trainer auf die Inhalte und Trainings lizenziert.
- edutrainment als erfahrener Blended-Learning Anbieter mit einem Kompetenzteam aus festen Mitarbeitern für Projektmanagement, neuen Medien, Grafik und Learning Design.

Agiler edutrainment Trainer

- **WEBINARE** im Projektdesign für jeden Teilnehmer
- **ABSTIMMUNG** mit den Konzeptern und Projektmanagern bei der edutrainment company und beim Kunden
- **COACH** für einige Mitarbeiter und vor allem für Führungskräfte
- **SKILLBOX-TRAININGS** zu allen Themen
- **SOCIAL MEDIA EXPERTE** Befüllung der Unternehmens-Social-Media-Kanäle

Agiler Trainingsraum
im Projektdesign

- **HOCKER** im Projektdesign für jeden Teilnehmer
- **LERNPLAKAT** zu jedem Thema
- **TEPPICH ODER PLANE** im Projekt- oder Themendesign

Agiler Trainingstag

UMSETZUNGSMEETING
Trainer als Moderator

TRAINING
Input und Training durch den Trainer

AM ARBEITSPLATZ
Trainer als Coach

Schnittstelle zu weiteren Programmen

Feedback

Training

70 : 20 : 10

ROADMAP

WORKSHOP 1	FEINKONZEPT	WORKSHOP 2	BETA-PHASE	ROLL-OUT
• Auswertung Interviews • Personas • Themen • eLearning & Co. • Rolloutplan	• Detaillierte Beschreibung des Trainingsprogramms	• Abnahme Feinkonzept • Kommunikation	• Anpassung an die realen Bedingungen	

Business Value: Lernziele zahlen auf die Unternehmens-Strategie ein

Bausteine
mit Ausrichtung an den Unternehmens-Werten

skillboxx Karten

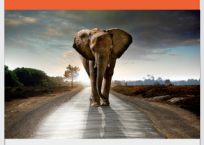
eLearning und mobile Learning

skillboxx Kommunikation
skillboxx Moderation
skillboxx Präsentation
skillboxx Verkauf
skillboxx Selbstmanagement
skillboxx Projektmanagement
skillboxx Management
skillboxx Führung
skillboxx Train the Trainer
skillboxx Medien
skillboxx Innovation
skillboxx Lernen

Kommunikation:
Besser mit Konflikten umgehen

- Konflikte erkennen und bearbeiten
- Werkzeuge für schwierige Gespräche
- Umgang mit Beziehungs- und Sachkonflikten

Präsentation:
Zustimmung für eigene Ideen und Projekte organisieren



- Konzepte und Ideen prägnant beschreiben
- Nutzendefinition und -ansprache
- Schwierige Situationen in Präsentationen meistern

Führung:
Das richtige Feedback für unterschiedliche Mitarbeiter

- Feedback als Führungsinstrument
- Situatives Führen und Mitarbeitertypen
- Aufgaben und Projekte richtig delegieren

WHITEPAPER

edutrainment company

EDUCATION | TRAINING | ENTERTAINMENT

edutrainment company GmbH

Die Blended-Learning-Agentur

Winsstraße 12
D-10405 Berlin

Tel.: +49. 30. 36 41 777 0
Fax: +49. 30. 36 41 777 19

info@edutrainment.com
edutrainment.com

Literatur

Edutrainment – Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen: Albrecht Kresse, ab 01.07. im Selbstverlag

Happy Melly 3.0: Alexandre Magno, Happy Melly Express; 1 edition (Oktober 2015)

Unter den Erwartungen: Armin Trost, Wiley-VCH; 1. Edition (Juni 2015)

Management 3.0: Jurgen Appello, Happy Melly Express (Dezember 2014)

Stoppt die Kompetenzkatastrophe!: Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Werner Sauter, Springer; 1. Aufl. 2016 edition (Dezember 2015)

Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext (Haufe Fachbuch)