

Organisationales Lernen ändert sich grundlegend

HR-Experte Markus Kruming erläutert Paradigmenwechsel der Personalentwicklung



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Markus Kruming, HR Director Learning & Leadership bei Océ Printing Systems mit über 15-jähriger Erfahrung in der Personalentwicklung und Weiterbildung, war als Speaker zu Gast bei den „Professio-Tagen“, unserem internen Netzwerktreffen. Der HR-Experte sprach über eine grundsätzliche Veränderung von Lernen in Organisationen. Er erkennt einen deutlichen Paradigmenwechsel für HR-Abteilungen. Ihr Fokus wird künftig nicht länger in der Lieferung von Weiterbildungsformaten verharren können, sondern sich zu Architekten einer Lernkultur weiterentwickeln müssen. Das folgende Interview gibt seine wichtigsten Kernaussagen wieder.

Weshalb muss sich die Personalentwicklung und Weiterbildung grundlegend ändern?

Durch den permanenten Wandel der VUKA-Welt, der technisch, marktseitig und gesellschaftlich zugleich stattfindet, befinden sich Unternehmen in einem kontinuierlichen Umbruch. Er zwingt sie, sich schnell zu verändern – schneller als MitarbeiterInnen im klassischen Sinne weiterentwickelt werden können.

Wie kann sich die HR angesichts dessen zukunftsfähig aufstellen?

Das heißt für HR und im Speziellen die Personalentwicklung, sich weg vom Anbieter von Weiterentwicklungsprogrammen hin zum „Architekten für selbstorganisiertes Lernen“ zu bewegen. Das heißt konkret: Austausch schaffen, Peer-to-Peer-Lernen ermöglichen, eine Lernkultur im Unternehmen etablieren, MitarbeiterInnen zu selbstgesteuertem Lernen coachen, digitale Lernformen fördern, öffentliche Lernformate fördern und nicht zuletzt: die Verbindung von People Development mit der Unternehmensstrategie.

Wo ist diese Entwicklung jetzt schon angekommen und konkret spürbar?

Das Lernen im privaten Bereich folgt schon stärker „neuen Gesetzen“. Wer sieht sich nicht ad hoc ein YouTube-Video an, wenn er schnell ein Problem lösen will? Im organisationalen Lernen finden wir dies bislang nur selten. Viele warten hier noch geduldig auf das Zwei-Tages-Training in sieben Monaten. So lösen sich nicht die Arbeitsprobleme von heute. Es gibt natürlich Unternehmen und Branchen, die neue Lernparadigmen jetzt schon leben. Doch im Großen und Ganzen besteht der Veränderungsdruck bei allen Unternehmensgrößen und in unterschiedlichen Branchen. Die Gründe dafür sind heterogen.

Wie profitieren Unternehmen und Führungskräfte von dem Paradigmenwechsel der HR?

Unternehmen werden schneller und flexibler. Der „Schwarm“ der MitarbeiterInnen lernt an verschiedenen Stellen des Unternehmens: Idealerweise schneller, gleichzeitig, und genau das, was nötig ist. Führungskräfte (m/w) werden somit für sich und ihr Team die Ziele besser erreichen, was sich auch in der Unternehmensleistung widerspiegeln wird.

Wie kann eine zukunftsfähige Lernkultur aussehen, und wie wird sie gestaltet?

Eine Lernkultur entsteht in den Köpfen aller Beteiligten. Sie ist eher das Resultat eines veränderten „Mindsets“ als einer reinen Struktur- oder Prozessänderung. In jedem Unternehmen kann dies völlig unterschiedlich organisiert sein. Gemeinsam sind jedoch die folgenden drei wesentlichen Pfeiler einer Lernkultur:

- Können – Die MitarbeiterInnen müssen die Kompetenzen entwickeln, selbstgesteuert das Richtige zur richtigen Zeit zu lernen.
- Wollen – Der eigene Antrieb muss gestärkt werden, die „Lust auf Weiterbildung“ für sich persönlich und im Sinne des Unternehmens.
- Dürfen – Die Führung muss die nötigen Rahmenbedingungen schaffen und den Mitarbeitenden das „Mandat geben“, im Rahmen ihrer Tätigkeit zu lernen und vor allem, Gelerntes eigenverantwortlich umzusetzen.

Wie müssen sich Organisationen für eine zukunftsfähige Lernkultur aufstellen?

Es gibt zwei wichtige „Player“: Das Topmanagement und HR. Im Topmanagement muss man sich einig sein, dass der weiche Faktor „Lernkultur“ zu einem harten Business-Faktor wird, wenn es darum geht, Veränderungen professionell voranzutreiben.

Das „Warum“ der Lernkultur ist damit Teil der Unternehmensstrategie. Der Personalbereich agiert als Konzeptpartner und verlängerter Arm der Leitungsebene, kümmert sich um das „Was“ und das „Wie“. Er muss somit drei Rollen erfüllen: Architekt für das Lernen („Können“), Culture Coach für Lernen & Entwicklung („Wollen“) und Strategieberater für das Management („Dürfen“).

Welche Auswirkungen hat das auf die Change-Prozesse im Unternehmen?

Zunächst einmal ist die Entwicklung eines neuen Paradigmas in Lernen und Entwicklung ein eigener Change-Prozess für sich. Dies sollte auch so verstanden werden. Doch gelingt der Kulturwandel zum selbst-organisierten Lernen, dann werden künftige Veränderungen im Unternehmen schneller, effektiver und produktiver. Denn zur Veränderung gehört Lernen. Und wer schneller lernt, verändert sich schneller.

Welche Rolle spielen Lerntechnologien?

Lerntechnologien haben eine Schlüsselrolle für die Zukunft. Schon jetzt gibt es eine Vielzahl von digitalen und weltweit nutzbaren Lernsystemen. Wichtig ist jedoch erst zu definieren, was man erreichen will, um dann gezielt nach den dafür geeigneten Technologien zu suchen.

Was bedeutet „Social Learning“, und wie bringt man es in die Organisation?

Der Begriff „Social Learning“ steht für das Lernen im Netzwerk. Die Grundidee dahinter ist, Knowhow zu teilen, so dass jeder davon profitiert. In diesem Zusammenhang bin ich mit meinem Team auf den Begriff des „Knowmads“ gestoßen, dem „Knowledge Nomaden“. Diese Person zeichnet sich dadurch aus, ein großes Netzwerk zu besitzen, neugierig durch die Welt zu gehen, keine Angst vor Fehlern oder Schwächen zu haben und zur richtigen Zeit mit den richtigen Leuten in Kontakt zu treten, um ein Problem zu lösen. Dieses Verhalten gilt es, in einem Unternehmen zu fördern. Und hier sind wir wieder beim Thema „Lernkultur“.

Wo sehen Sie uns von PROFESSIO für den Paradigmenwechsel gut aufgestellt? Wo müssen wir dagegen weiter am Ball bleiben und unsere Aufmerksamkeit verstärken?

Eine der Grundausrichtungen von PROFESSIO ist schon immer die Verzahnung von „Organisation und Mensch“. Und dies ist nun aktueller denn je – denn der Erfolg von Unternehmen liegt künftig in der Ver-schmelzung von Business- und People-Strategie. Die persönliche Professionalisierung der Menschen wird somit immer wichtiger – für den Einzelnen und das Unternehmen. Sie ermöglicht es, dass Menschen, auch in veränderten Arbeitsumfeldern, effektiv agieren und Wirkung entfalten können. PROFESSIO lebt diesen Weg seit Jahren, in den offenen Seminaren der Akademie, aber auch bei den Inhouse-Projekten.

Wichtig werden weiterhin zwei Dinge sein: 1. Stets den Finger am Puls der Zeit haben! Denn wer Impulsgeber für die Unternehmen sein will, muss immer einen halben Schritt voraus sein. Und 2. Lassen Sie es Ihre Kunden wissen! Diese einzigartige Stärke von PROFESSIO sollte aus meiner Sicht als Unternehmensvertreter eine zentrale Kernaussage werden.

Über unseren Gastredner an den Professio-Tagen 2019:



Markus Kruming

Diplom Psychologe (Univ.). Experte im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit langjähriger Unternehmenserfahrung in verschiedenen Funktionen und Branchen, derzeit als Leitung des Bereichs Learning & Leadership bei Océ Printing Systems, einem Unternehmen der Canon Gruppe.

Projekterfahrungen: Design, Durchführung und Leitung von Veränderungsprojekten in den Bereichen Organisationsstrukturen, Leadership, Restrukturierung, Software Implementierungen, Talent- & Performance, Strategic Workforce Planning, Mitarbeiterbefragungen.