



Individueller und kollektiver Lernbedarf

## Kunst des kollektiven (Ver-)Lernens

Je grösser der Veränderungsbedarf in Unternehmen ist, umso grösser ist auch der individuelle und kollektive Lernbedarf. Diesen Prozess des gezielten Kompetenzauf- und -ausbaus gilt es nachhaltig zu befeuern.

Von Georg Kraus

Unternehmen benötigen viele Kompetenzen, um in ihrem Markt erfolgreich zu sein und zu bleiben. Mit dem systematischen Auf- und Ausbau dieser Kompetenzen sind zahlreiche Lernprozesse verbunden – auf der individuellen und organisationalen Ebene. Und damit einher gehen stets auch Prozesse des individuellen und organisationalen Verlernens – sei es, weil gewisse Aufgaben nicht mehr, seltener oder anders als bisher erledigt werden.

Beim Verlernen gilt es zwischen erwünschten und unerwünschten Verlernprozessen zu unterscheiden. Wie rasch ein Verlernen erfolgt, weiss jeder, der schon mal eine PC-Schulung besuchte und wenige Wochen – oder gar nur Tage – später nochmals dieselben Aufgaben erledigen wollte, die er gegen Ende der Schulung scheinbar im Schlaf beherrschte. Dann stellt man häufig erschreckt fest: «Ups, ich weiss gar nicht mehr, wie das geht.»

Ähnlich verhält es sich, wenn man Aufgaben, die man tatsächlich beherrschte, für eine lange Zeit nicht mehr ausgeübt hat und diese dann mal wieder erledigen möchte. Auch dann stellt man oft fest: «Ich kann das gar nicht mehr.» Oder zumindest: «Ich benötige hierfür mehr Zeit und muss stärker nachdenken.»

### Kompetenzen entstehen ... und verschwinden

Ähnliche Prozesse finden auf der organisationalen Ebene von Unternehmen statt. Auch dort registriert man immer wieder, dass Kompetenzen, die bei einer Organisation «exzellente» waren (und weshalb sie zum Beispiel für ihre Kunden ein attraktiver Partner war), ungewollt verschwinden. So klagte zum Beispiel vor einiger Zeit der CEO eines High-Tech-Konzerns

im Gespräch mit mir: «Ich verstehe nicht, warum unsere Projekte im Bereich Anlagenbau heute fast alle scheitern. Vor drei, vier Jahren waren wir darin noch Spitze und für unsere Mitbewerber das Benchmark. Und heute? Heute hat man oft den Eindruck, wir hätten in der Vergangenheit nur mit Lego-Bausteinen gespielt.»

Die Ursachen für solche Entwicklungen – sei es im Bereich Projekt- oder Innovationsmanagement, Führung oder Vertrieb, Kundenorientierung oder Service oder allgemein Problemlösung und Strategieumsetzung – können vielfältig sein. Eine zentrale Ursache ist jedoch: Viele Unternehmensführer betrachten die Ausgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung als Investitionen. Das sind sie betriebswirtschaftlich gesehen auch. Sie haben jedoch einen anderen Charakter als Sachinvestitionen.

### Kompetenz ist kein Haben-Posten in der Bilanz

Kauft ein Unternehmen, weil ein entsprechender Bedarf besteht, Maschinen oder Gebäude, dann kann es diese auf der Haben-Seite verbuchen. Es kann in der To-do-Liste sozusagen einen Haken hinter dem Job «Maschinen anschaffen» oder «Bürogebäude kaufen» machen, weil der Bedarf zumindest vorläufig gedeckt ist.

Anders ist es, wenn ein Unternehmen Mitarbeiter zum Beispiel im Bereich Führung, Projektmanagement oder aktive Marktbearbeitung schult. Dann ist die Sache danach nicht erledigt. Denn das Unternehmen hat sozusagen nur ein Feuer entfacht. Dafür, dass es weiter lodert und die gewünschte Wärme entfaltet, muss es bildhaft gesprochen regelmä-

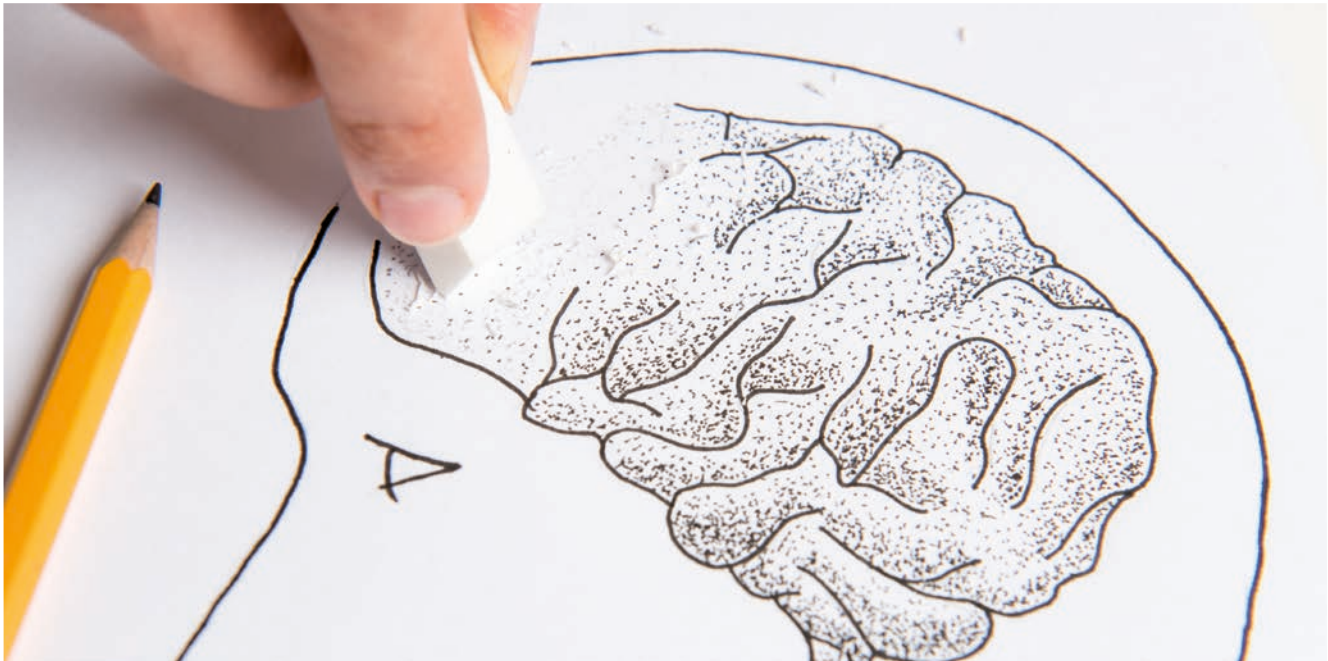
sig Holzscheite nachlegen – sonst ist das Feuer nur ein Strohfeuer, das bald wieder erlischt – und alle bisherigen Investitionen an Zeit und Geld waren vergebens.

Dieses Nachlegen von Holzscheiten in das Feuer «Personal- und Kompetenzentwicklung» ist unter anderem auf folgendem Grund von Nöten: In jedem grösseren Unternehmen findet neben einer gewissen Job-Rotation auch einer permanenter Personalwechsel statt. Mitarbeitende kommen und gehen. Deshalb ist es, selbst wenn ein Unternehmen seine Mitarbeitende intensiv zum Beispiel in den Bereichen Führung oder Projektmanagement schult, nicht garantiert, dass zwei, drei Jahre später noch alle Mitarbeitende dasselbe Führungs- und Projektmanagement-Verständnis (und -Know-how) haben. Ein solches Alignment, also mentales Commitment, bleibt nur bestehen, wenn das Unternehmen alle Mitarbeitende die eine entsprechende Position oder Funktion neu übernehmen, konsequent schult.

### Nicht das Wissen, das Können und Tun entscheidet

Weit entscheidender dafür, dass dieses Alignment im Betriebsalltag oft nicht be- und entsteht, ist jedoch: Die Unternehmen berücksichtigen bei ihrer Personalentwicklung nicht ausreichend, dass Wissen noch lange nicht Können und Können noch lange nicht Tun bedeutet. Damit das Wissen in Können und dieses wiederum in ein konkretes Tun umschlägt, sind ein regelmässiges Erinnern und ein systematisches Einüben im betriebs- beziehungsweise Arbeitsalltag nötig.

Erkannt hat dies das Unternehmen Toyota. Deshalb spielt in seiner Perso-



*Auch verlernen will gelernt sein.*

alentwicklung das sogenannte Kata Coaching eine zentrale Rolle; dieses zielt darauf ab, vorhandene Denk- und Verhaltensroutinen zu verlernen und neue zu erlernen. Dahinter steckt die Erkenntnis: Viele Abläufe und Prozesse in Unternehmen sind eine Konsequenz der Gewohnheiten, die sich deren Mitglieder im Verlauf vieler Jahre, teils sogar Jahrzehnte angeeignet haben. Sie wurden so oft wiederholt, dass sie sozusagen in der DNA der Mitarbeitenden verankert sind. Entsprechend selbstverständlich werden sie ausgeführt, wenn Mitarbeitende oder Teile der Organisation vor bestimmten Aufgaben oder Herausforderungen stehen.

Solche Routinen genannten Denk- und Verhaltensgewohnheiten sind an sich nichts Schlechtes. Im Gegenteil! Sie halten den Betrieb am Laufen. Personen und Organisationen benötigen sie, um ihren Alltag zu meistern. Denn ansonsten würden sie endlos viel Zeit und Energie auf solche Alltagsaktivitäten wie das Zähneputzen verwenden. Oder im betrieblichen Kontext auf solche Alltagsaufgaben wie die Materialbeschaffung. Zum Problem werden Routinen erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben zu lösen,

- nicht mehr hinterfragt wird und
- auch beibehalten wird, wenn aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ein anderes Vorgehen nötig wäre.

Dann werden die Routinen zu einem Hemmschuh für die Entwicklung der Person oder Organisation – weshalb sie zu durchbrechen und durch neue Routinen zu ersetzen sind.

#### Denk- und Verhaltensroutinen durchbrechen

Routinen, gleich welcher Art, sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und (Ein-)Übens. In der musikalischen Erziehung, also beispielsweise beim Erlernen des Klavier-Spielens, ist dieses permanente Üben gang und gäbe. Ebenso im Sport. Turner trainieren bestimmte Bewegungsabläufe so lange, bis sie diese verinnerlicht haben. Und danach wenden sie sich schwierigeren Übungen zu, sodass ihr sportliches Können sukzessiv steigt. Doch nicht nur dieses! Durch das permanente Üben und Reflektieren, was wie noch besser gemacht werden kann, erwerben (angehende) Profisportler und Berufsmusiker zunehmend die Kompetenz, eigenständig ihre Leistung zu steigern – unter anderem, weil sie wissen, welches Verhalten zielführend ist. Sie werden sozusagen zum Coach ihrer eigenen Person.

Genau dieses bewusste Einüben von Routinen ist das Ziel des Kata Coaching bei Toyota. Und eine Kernaufgabe der Toyota-Führungskräfte ist es, ihre Mitar-

beitenden als Coach in diesem Prozess zu unterstützen und zu begleiten. Das heisst: Sie geben ihnen beispielsweise bei neuen Aufgaben nicht die Lösung vor. Sie leiten ihre Mitarbeitenden vielmehr bei deren Entwicklung an – mit dem übergeordneten Ziel, dass ihre Mitarbeitenden selbst die hierfür erforderliche Kompetenz erwerben. Oder anders formuliert: Die Führungskräfte versuchen schrittweise die Komfortzone ihrer Mitarbeitenden zu erweitern, so dass diese sukzessiv die Kompetenz und das nötige Selbstvertrauen erwerben, stets grössere Herausforderungen eigeninitiativ anzugehen.

#### Sich dem Idealbild Schritt für Schritt nähern

Um diese Kompetenz bei Menschen systematisch zu entwickeln, sind drei Dinge nötig:

1. Die betreffende Person muss wissen, welches übergeordnete Ziel sie erreichen möchte. Sie benötigt eine Vision, wohin sie sich entwickeln möchte.
2. Sie muss wissen, was sie lernen sollte, um das angestrebte Ziel zu erreichen – also was ihre Lernfelder sind. Und:
3. Sie muss einen Weg oder eine Methode kennen, um sich die noch fehlende Kompetenz anzueignen.

Genau diese drei Elemente findet man denn auch in der Toyota-Kata, also dem



systematisierten Verfahren das Toyota zum Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen sowie Verankern neuer Routinen in den Köpfen der Mitarbeitenden und in der Organisation entwickelt hat. Über allem schwebt die Nordstern genannte Vision von Toyota – das angestrebte Idealbild. Hieraus leitet sich dann die sogenannte Verbesserungs-Kata ab, mit deren Hilfe Toyota erreichen möchte, dass sich die Prozesse dem Idealzustand annähern. Und ihr zur Seite steht die Coaching-Kata, mit deren Hilfe Toyota die (Problemlöse-)Kompetenz seiner Mitarbeitenden systematisch ausbaut – in vielen kleinen Schritten und Projekten, die alle in Richtung Idealbild gehen.

Das beschriebene Coaching-Verfahren und Verfahren zur Kompetenzentwicklung praktiziert Toyota seit Jahrzehnten – unter anderem mit dem Ziel, die bereits vorhandene Kultur der kontinuierlichen Verbesserung weiter auszubauen und noch stärker in der DNA der Mitarbeiter und der Organisation zu verankern. Dahinter steckt die Erkenntnis: Der Change- und somit Lernbedarf in den

Unternehmen ist heute oft so gross und vielschichtig ist, dass er immer schwieriger top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen sich die Mitarbeitenden in Richtung Selbstentwickler entwickeln, die selbst erkennen,

- was es aufgrund des angestrebten Ideal-Zustands zu tun gilt,
- wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und diesen selbst befriedigen können.

### Führungskräfte sind Vorbilder auch beim (Ver-)Lernen

Der Aufbau einer solchen Kultur eines gezielten individuellen sowie kollektiven Lernens (und Verlernens) erfordert viel Zeit, Geduld und Liebe zum Detail; ausserdem top-down Führungskräfte, die

- sich auch als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen und
- gemäss der Maxime «Go and see» statt «meet and mail» bereit sind, sich intensiv mit den Mitarbeitenden und den (Lern- und Entwicklungs-)Prozessen in ihrer Organisation zu befassen

Die Führungskräfte müssen zudem ihr Handeln regelmässig reflektieren. Sonst besteht die Gefahr, dass sie zwar zum Beispiel im Dialog mit ihren Mitarbeitenden eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft einfordern, in ihrem eigenen Handeln dieser Anspruch aber nicht erfahrbar ist. Dann trägt ihr Mitarbeiter-Coaching keine Früchte, denn nach wie vor gilt: Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitende. Dies gilt auch bezüglich der Lernbereitschaft und Bereitschaft bei Bedarf, die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten zu verändern.



#### Autor

**Dr. Georg Kraus** ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist Autor des «Change Management Handbuch» sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher ([kraus-und-partner.de](http://kraus-und-partner.de)).