



Damit die gewünschte Veränderung nachhaltig ist, muss das Verhalten regelmäßig im Betriebsalltag geübt werden.

Bild: © Christian - stock.adobe.com / KI-generiert

PERSONALENTWICKLUNG

(V)erlernen von Routinen

Wenn Unternehmen sich neu im Markt positionieren und ihre Organisation neu strukturieren, müssen ihre Mitarbeiter teils auch neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickeln. Wie das gelingt.

VERFASST VON
Dr. Georg Kraus
Inhaber
Unternehmensberatung
Kraus & Partner

Unternehmen benötigen viele Kompetenzen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Mit ihrem Auf- und Ausbau 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. Zum Beispiel, weil

- das Unternehmen sich neu im Markt positioniert hat und deshalb auch neu strukturiert hat oder

- neue technische Verfahren eingeführt hat oder
- die Kundenerwartungen sich geändert haben.

Kompetenzen entstehen ... und verschwinden

Beim Verlernen gilt es zwischen erwünschten und unerwünschten Verlern-Prozessen zu unterscheiden. Wie rasch ein Verlernen erfolgt, weiß jeder, der schon mal eine IT-Schulung besucht hat. Versucht man dann we-

nige Tage später nochmals dieselben Aufgaben zu lösen, die man gegen Ende der Schulung scheinbar im Schlaf beherrscht hat, stellt man oft mit Schrecken fest: „Ups, ich weiß nicht mehr, wie das geht.“

Ähnlich verhält es sich bei Aufgaben, die man tatsächlich beherrscht, für eine lange Zeit aber nicht mehr ausgeübt hat. Möchte oder muss man sie dann mal wieder erledigen, registriert man ebenfalls oft: „Ich kann das nicht mehr.“ Oder zumindest: „Ich benötige hierfür mehr Zeit als früher.“

Ähnliche Prozesse finden auf der organisationalen Ebene von Unternehmen statt. Auch in ihnen verschwinden ungewollt immer wieder Kompetenzen, in denen sie ehemals „exzellent“ waren und weshalb sie zum Beispiel für Kunden attraktive Partner waren. Eine zentrale Ursache hierfür ist: 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 zum Beispiel benötigte Maschinen oder Gebäude, dann kann es diese auf der Haben-Seite verbuchen. Zudem kann es 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 IT-Nutzung, Führung, Projektmanagement oder Marktbearbeitung schult. Dann ist die Sache hiermit nicht erledigt. Das Unternehmen hat vielmehr sozusagen nur ein Feuer entfacht. Damit dieses langfristig lodert, müssen bildhaft gesprochen jedoch regelmäßig Holzscheite nachgelegt werden. Sonst ist das Feuer nur ein Strohfeuer, da die Mitarbeiter im Betriebsalltag noch nicht dauerhaft und regelmäßig das gewünschte Verhalten zeigen, weil sie

- dieses noch nicht verinnerlicht haben und
- noch keine Routine in seiner Anwendung haben.

Das heißt, die bisherigen Investitionen in ihre Aus- und Weiterbildung waren aus Unternehmenssicht weitgehend vergebens.

Ein regelmäßiges Nachlegen im Bereich Kompetenzentwicklung ist auch nötig, weil sich in jedem Unternehmen ein gewisser Personalwechsel vollzieht: Mitarbeiter kommen und gehen. Deshalb ist es, selbst wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter intensiv zum Beispiel im Bereich Führung und Projektmanagement schult, nicht garantiert, dass zwei, drei Jahre später noch alle Mitarbeiter dasselbe Führungs- und Projektmanagement-Verständnis (und -Know-how) haben. Ein solches Alignment, also allgemeines Commitment, bleibt nur bestehen, wenn das Unternehmen konsequent alle Mitarbeiter schult, die in der Organisation neu eine entsprechende Position oder Funktion übernehmen.

Nicht das Wissen, das Können und Tun entscheidet

Weit entscheidender dafür, dass die gewünschte Veränderung nachhaltig ist, ist jedoch, dass bei den Verantwortlichen für die Personalentwicklung das Bewusst-

Der Change- und Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß und vielschichtig, dass er immer schwieriger top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen sich die Mitarbeiter in Richtung Selbstentwickler entwickeln.

sein besteht, dass Wissen noch lange nicht Können und Können noch lange nicht Tun bedeutet. Damit das Wissen in Können und dieses wiederum in ein Tun umschlägt, sind ein regelmäßiges Erinnern und systematisches Einüben im Betriebsalltag nötig.

Deshalb spielt zum Beispiel in der Personalentwicklung des Unternehmens Toyota das sogenannte Kata Coaching eine wichtige Rolle. Dieses zielt darauf ab, vorhandene Denk- und Verhaltensroutinen zu verlernen und neue zu erlernen – und zwar orientiert an den Entwicklungszielen des Unternehmens.

Dahinter steckt die Erkenntnis: Viele Abläufe und Prozesse in den Unternehmen sind eine Konsequenz der Gewohnheiten, die sich deren Mitarbeiter im Verlauf vieler Jahre, teils sogar Jahrzehnte angeeignet haben. Sie wurden so oft wiederholt, dass sie sozusagen in der DNA der Mitarbeiter verankert sind. Entsprechend selbstverständlich werden sie ausgeführt, wenn Mitarbeiter oder Teile der Organisation vor bestimmten Aufgaben stehen.

Routinen sorgen für die gewünschte Nachhaltigkeit

Solche Routinen genannte Denk- und Verhaltensgewohnheiten sind nichts Schlechtes. Im Gegenteil! Personen und Organisationen benötigen sie, um ihren Alltag zu meistern. Ansonsten würden sie endlos viel Zeit und Energie auf Alltagsaktivitäten wie das Zähneputzen verwenden. Oder im betrieblichen Kontext auf Alltagsaufgaben wie die Arbeitsplanung und Materialbeschaffung. Zudem sind sie im Betriebsalltag der Garant dafür, dass gewisse Leistungen zuverlässig so erbracht werden, dass sie den definierten Qualitätsstandards entsprechen.

Zum Problem werden Routinen erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben anzugehen und zu lösen, auch beibehalten wird, wenn aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder einer neuen strategischen Ausrichtung ein anderes Vorgehen nötig oder zielführender wäre. Dann werden die Routinen zu einem Hemmschuh für die Entwicklung. Das heißt, die alten Routinen müssen verlernt und durch neue ersetzt werden.

IMPRESSUM



MaschinenMarkt www.maschinenmarkt.de

Leserservice

maschinenmarkt.de/hilfe
oder E-Mail an
vertrieb@vogel.de mit Betreff „MM MaschinenMarkt“.
Gerne mit Angabe Ihrer Kundennummer
vom Adressetikett: *CS-1234567*

Redaktionsservice**Kontakt zur Redaktion:**

Tel. +49 931 418-2333
fachmedien@vogel.de

Chefredakteur:

Benedikt Hofmann (bh)

Redaktion:

Frauke Finus (ff), Peter Königsreuther (pk), Melanie Krauß (mk), Bernd Maienschein (bm), Stefanie Michel (mi), Richard Pergler (rw), Louise Steinebach (ls), Victoria Sonnenberg (vs), Ralf Steck (st)

Redaktionelle Mitarbeiter:

Alessandra Pöhmerer (ap), Thao My Vu Thi (tv)

Layout:

Alexandra Geißner

Schreibweisen, Firmen- und Produktnamen:

Wir halten uns generell an die Schreibempfehlungen des Dudens.

Haftungsausschluss:

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren verantwortlich, er spiegelt nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden. Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Verkauf von Medialeistung**Director Commercial:**

Max Stern
sales@vogel.de

Auftragsmanagement:

auftragsmanagement@vogel.de

Abonnement**Bezugspreis (inklusive Versandkosten):**

Inland:	jährl.	346,90 €
Ausland:	jährl.	401,90 €

Verbreitete Auflage:

Angeschlossen der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern – Sicherung der Auflagenwahrheit.

Aktuelle Zahlen: www.ivw.de



ISSN 0341-5775



VOGEL COMMUNICATIONS GROUP

Vogel Communications Group GmbH & Co. KG

Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg
Tel. +49 931 418-0
www.vogel.de

Beteiligungsverhältnisse:

Persönlich haftende Gesellschafterin:
Vogel Communications Group Verwaltungs GmbH
Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg
Kommanditisten:
Dr. Kurt Eckernkamp GmbH,
Nina Eckernkamp, Klaus-Ulrich von Wangenheim,
Heiko Lindner, Axel von Kaphengst

Geschäftsführung:

Matthias Bauer (Vorsitz)
Dennis Hirthammer

Druck:

Vogel Druck und Medienservice GmbH
Leibnizstraße 5, 97204 Höchberg

Gedruckt auf Steinbeis silk Recyclingpapier, ausgezeichnet mit dem Blauen Engel und dem EU Ecolabel.
Mehr Infos unter: www.stp.de

Fragen zur Produktsicherheit:

produktsicherheit@vogel.de

Copyright:

Vogel Communications Group GmbH & Co. KG

Ziel: Routinen auch im Lösen von „Problemen“ entwickeln