



HR-Tipp N° 3: Warum ist eine Lernkultur sinnvoll und wo können Sie ansetzen?

In den beiden letzten HR-Tipps ging es um die Themen Abklärung des Schulungsbedarfs und Begleitung des Bildungsprozesses. Beide Tipps haben Bezug genommen auf die Unternehmenskultur bzw. die Frage nach der Existenz einer Lernkultur gestellt.

Deshalb möchten wir Ihnen in diesem dritten HR-Tipp aufzeigen, warum Lernkultur von Bedeutung ist, und wo Sie ansetzen können, um eine Lernkultur in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

HINWEIS

Das Thema Lernkultur ist ein sehr komplexes Thema, das firmenintern in Abstimmung mit der jeweiligen Unternehmenskultur angegangen werden muss und soll. Mit diesem Tipp möchten wir Sie für das Thema sensibilisieren und Ihnen aufzeigen, wo die «Stellschrauben» zu finden sind.

Was versteht man unter Lernkultur? Einige Überlegungen ...

- Die Lernkultur bildet den Rahmen, in dem sich Lernen in einem Unternehmen entfalten kann. Sie zeigt, welchen Stellenwert Lernen hat. Folglich ist die Lernkultur untrennbar mit Normen, Werten und Grundannahmen des Unternehmens verbunden, der sogenannten Unternehmenskultur.
- Die Lernkultur verfolgt mitarbeiter- und unternehmensbezogene Ziele. Auf Seite der Mitarbeitenden sind dies der Erwerb von Wissen und neuen Kompetenzen, auf der Unternehmensseite die Innovationskraft und der Umgang mit Veränderungen.

Das macht deutlich, warum gerade in der heutigen Zeit das Thema Lernkultur in aller Munde ist. Noch nie war lebenslanges Lernen so wichtig wie heute, in Zeiten zunehmender Globalisierung, immer kürzerer Produktlebenszyklen und ständiger Veränderung.

Ein Beispiel aus der Bildungspraxis

Erfahrungen haben gezeigt, dass komplexe Wissens-Management-Lösungen, E-Learning-Programme und/oder Web-2.0-Technologien in der Praxis oftmals scheitern. Der Fehler wird schnell auf die Technik geschoben: «Das funktioniert alles nicht!» Das ist schnell gesagt, aber auch korrekt?

In Wirklichkeit ist das Scheitern von elektronischen Lernmedien vielfach auf eine fehlende Lernkultur zurückzuführen. Die Mitarbeitenden sind es nicht gewohnt, selbstgesteuert und eigenverantwortlich zu lernen. Es fehlen ihnen die notwendigen Kompetenzen. Die organisatorischen Rahmenbedingungen lassen wenig Freiraum zum Experimentieren und Tüfteln (Termindruck, geringe Fehlertoleranz, fehlende Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte).

Welches Lernverständnis liegt der lernenden Unternehmung zugrunde?

1. Es herrscht das Bewusstsein, dass Lernen niemals abgeschlossen ist: Man spricht vom lebenslangen Lernen.
2. Lernen findet nicht nur in einem Klassenzimmer, bei einem Seminaranbieter statt, sondern immer und überall (informelles vs. formelles Lernen).
3. Die neue Lernkultur erfordert eine permanent fragende und selbstreflektierende Grundhaltung.
4. In einer lernenden Unternehmung gestalten sich Lernende ihre Lernprozesse auf eigene Initiative und eigenverantwortlich.
5. Die Lehrpersonen werden in diesem Setting mit zunehmend informellen Elementen zum Lernbegleiter und -berater und fördern den aktiven Austausch.

Heute heisst es «www.wofindeich.com»

In Zeiten des schnellen Wandels und einer Flut an Informationen geht der Trend hin zum informellen Lernen, also zu einer lernenden Unternehmung – eine notwendige Entwicklung. Wissen on demand ist das Schlagwort, Lernen auf Vorrat ist «out». Heute muss ein Mitarbeiter wissen, was er wo findet, wer der Experte ist, welche Communities «angezapft» werden können, Social Learning ist gefragt: www.youtube.com/watch?v=B4MYa-cWJA8

Reflektieren wir kurz ...

Im letzten HR-Tipp haben wir empfohlen, dass die «Rückkehrer» aus einem Seminar im Team bzw. in der Abteilung über ihre Weiterbildung berichten. Wenn Sie es geschafft haben, eine Lernkultur zu etablieren, dann werden die Kollegen und Vorgesetzten so oder so den «Rückkehrer» fragen, wie es war.

Aber lassen Sie es doch zu einem fixen Bestandteil einer Weiterbildung oder Konferenz werden, dass im nächsten Meeting kurz 10 Minuten über die Erfahrungen berichtet wird. Vielleicht kann auch ein Modell, eine Checklist, die der Lernende kennengelernt hat, kurz vorgestellt werden. Anschliessend kann zum Beispiel in der Gruppe diskutiert werden, welchen Nutzen dieses Hilfsmittel für die Organisation hat und ob man künftig damit arbeiten will.

Diese Vorgehensweise fördert zudem ganz nebenbei den Transfererfolg des «Rückkehrers», denn so stösst er mit seinen neuen Ideen nicht auf taube Ohren, er erhält bei Problemen eher Unterstützung, da es sich um ein gemeinschaftliches Interesse handelt.

Auch in unseren noch folgenden HR-Tipps werden wir immer wieder Beispiele einer Lernkultur aufzeigen, um Ihnen Impulse zu liefern. Jetzt stellen wir Ihnen noch die «Stellschrauben der Lernkultur» vor, d.h. wo Sie ansetzen müssen, um eine Lernkultur zu etablieren.



Ihre persönliche Checklist für eine Lernkultur

1. Befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden zu Eigeninitiative und Selbstverantwortung.
Dies richtet sich vor allem an die Vorgesetzten: Haben Sie ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeitenden und deren Ideen, fördern Sie sie und ihre Interessen.
2. Überdenken Sie die Rolle der Führungskräfte: Sie sollten Vorbilder sein
Binden Sie die Führungspersonen aktiv in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden ein. Die Vorgesetzten sollten ihre Mitarbeitenden fördern und bei der Gestaltung der optimalen Lern-Rahmenbedingungen unterstützen.
3. Schaffen Sie lernfreundliche Rahmenbedingungen.
Dazu gehören z.B. die im letzten Tipp erwähnten Regelungen bei weiterbildungsbedingten Abwesenheiten (Stellvertretung, zusätzliche Lernzeit etc.). Aber auch Massnahmen in der Infrastruktur z.B. zur Schaffung von Zonen zur Förderung des informellen Austauschs.
4. Überprüfen Sie Ihre firmeninternen Seminare bzw. achten Sie bei der Auswahl externer Bildungsanbieter darauf, dass die Bildungsmassnahmen den Lernprinzipien: Problem-, Handlungs- und Interaktionsorientierung folgen.
Dies steht im Einklang mit der zuvor erwähnten «Eigeninitiative» und «Selbstverantwortung» der Mitarbeitenden und dient dem nachhaltigen Lernerfolg.
5. Und vor allem haben Sie Geduld ... all dies geht nicht von heute auf morgen!