HR Innovation

Gemeinsam **Unternehmenskultur** umdenken

25 AUTOREN | 48 STUNDEN | 1 BOOK SPRINT

HERAUSGEBER: Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter
GESTALTUNG: Susanne Kasper | Sonja Leppin

INSIGHT INNOVATION PRESS

19 Kultivierung einer lernenden Organisation

HR in einer neuen Rolle

Katharina Sophie Kley

Unternehmensberaterin | Wissensarbeiterin | Entrepreneur

Schon während ihres Soziologie-Studiums hat Katharina bei der Cogneon GmbH, einer Unternehmensberatung aus dem Bereich Wissensmanagement, als Werkstudentin gearbeitet und wird dort abschließend auch ihre Masterarbeit schreiben. Thema der Masterarbeit ist die Evaluation des Management 2.0 MOOC (welcher 2013 von Cogneon durchgeführt wurde) sowie eine Konzeptionalisierung zur Integration von MOOCs in Unternehmen. 2013 bloggte sie bereits begleitend zum Management 2.0 MOOC über ihre Erfahrungen mit dieser Methode auf dem OSBF-Blog. Bei HR Innovation bringt sie dieses Wissen ein, um die Weiterbildungsmaßnahmen in Organisationen offener, selbstbestimmter und vernetzter zu gestalten.

Simon Dückert

Berater | Coach | Trainer

Simons Vision ist die »Wissensrepublik Deutschland«, ein Land, in dem jeder Bürger lebenslang lernt und jede Organisation eine Lernende Organisation ist. Warum? Weil Wissen unsere einzige Ressource ist und diese sich durch Nutzung sogar noch vermehrt! Im Jahr 2001 gründete er die Firma Cogneon, die Unternehmen in den Themenfeldern Wissensmanagement, Wissensarbeit, organisationales Lernen und Management 2.0 unterstützt. Daneben engagiert er sich ehrenamtlich in Organisationen wie dem New Club of Paris, dem Leonardo Corporate Learning Network, der Gesellschaft für Wissensmanagement und der Corporate Learning Alliance.

Kultivierung einer lernenden Organisation
HR in einer neuen Rolle

Wissen & Lernen

In der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts werden Wissen und Lernen immer wichtigere Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Organisationen, wenn sie es nicht schon sind. Das führt dazu, dass sich neben den klassischen Support-Funktionen in Organisationen, wie zum Beispiel Finanzen, IT und Personal, auch Disziplinen wie Wissens- oder Innovationsmanagement herausbilden. Diese sind allerdings, Stand heute, noch weniger stark verbreitet und weniger stark formalisiert als die klassischen Unterstützungs- und Management-Funktionen.

Ein oft verwendetes Modell im Wissensmanagement sind die »Bausteine des Wissensmanagements« nach Probst/Raub/Romhardt (eine leicht anwendbare Methode, um Wissen zu managen), die von den acht Gestaltungsfeldern Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver-)teilung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung ausgehen. Innerhalb dieser Handlungsfelder hat sich ein breiter Werkzeugkasten von

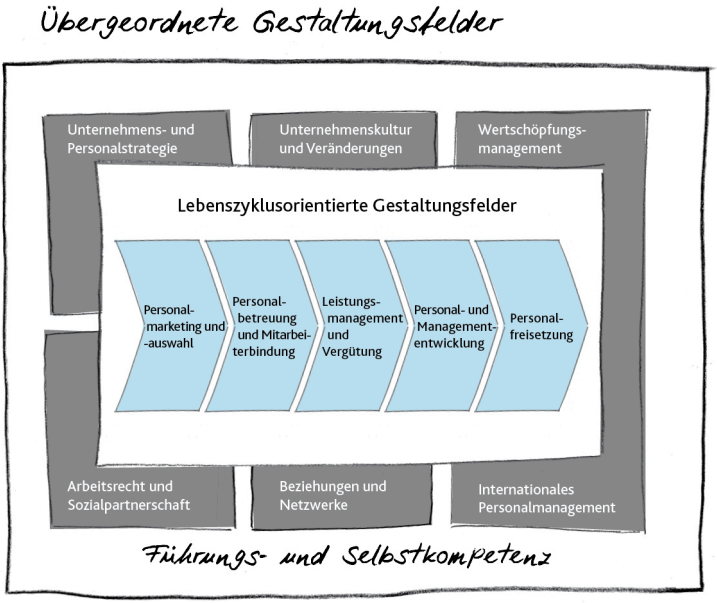
Methoden und Tools herausgebildet, die in der Praxis zum Einsatz kommen. Einige Beispiele:

- *Lessons Learned (Wissensbewahrung):* Am Ende eines Projekts oder an wichtigen Meilensteinen wird mit dem Projektteam eine Retrospektive durchgeführt und Erfahrungen werden gesammelt.
- *Expert Debriefing (Wissensbewahrung):* Gehen Experten in den Ruhestand oder wechseln sie die Position, wird mit dieser Methode Wissen auf einen oder mehrere Nachfolger übertragen.
- *Communities of Practice (Wissens(ver-)teilung):* Außer in Abteilungen und Projekten werden Mitarbeiter in Communities zusammengebracht, in denen sie durch regelmäßige Interaktion (online und offline) voneinander zu einem definierten Themengebiet lernen.
- *Flipped Classroom (Wissens(ver-)teilung):* Ein Trainer zeichnet Elemente des Frontalunterichts auf Video auf und stellt die Aufnahmen zur Verfügung. Die Lernenden können sich schon vor dem Training damit beschäftigen, gleichzeitig steht das Material auch für Nicht-Kursteilnehmer bereit.
- *Massive Open Online Course (Wissens(ver-)teilung):* Eine große Menge Lernende (>1.000) nimmt zeitgleich an einem Online-Kurs teil, der meist aus

Input-Material, Videos, Tests und Diskussionsforen besteht. Beispiele dafür sind die Lernplattformen Coursera oder edX.

Da Wissen immer an den Menschen gebunden ist, wäre eigentlich die Personalabteilung ein geeigneter Ort, um die Förderung von Wissen und Lernen in der gesamten Organisation zu betreiben. Leider ist dies in der Praxis nur selten so zu beobachten. So konstatiert die ZEIT in ihrem Text »Mitarbeiter sind zweitrangig«[1], dass es nur noch in 7 von 30 DAX-Konzernen einen dedizierten Personalvorstand gibt – Tendenz fallend. Die fehlende Bedeutung und die fehlenden Ressourcen führen in der Praxis dazu, dass sich HR, plakativ gesprochen, oftmals auf die Personalverwaltung und die Verwaltung von Weiterbildungskatalogen mit Präsenztrainings beschränkt.

Dabei wären gerade die etablierten Verantwortungsbereiche von HR sehr gut geeignet, um eine neue Lern- und Wissenskultur in die Organisation zu bringen. Dies soll anhand einiger ausgewählter Gestaltungsfelder aus dem HR-Gestaltungsfelder-Modell der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aufgezeigt werden.



Quelle: DGFP, HR-Gestaltungsfelder

Das HR-Gestaltungsfelder-Modell der DGFP gliedert sich in die drei Bereiche Führungs- und Selbstkompetenz sowie übergeordnete und lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder. Einige Beispiele für Ansatzpunkte innovativer HR-Maßnahmen:

- *Führungs- und Selbstkompetenz:* Beginnend mit dem Taylorismus beruhte das Management auf Fremdorganisierung von Arbeit, also auf Trennung von Hand- und Kopfarbeit. Folgt man dem Management-Vordenker Peter Drucker, so ist ein

Wissensarbeiter auch dadurch gekennzeichnet, dass er über seinen Job besser Bescheid weiß als sein direkter Vorgesetzter. Der Ansatz hier muss sich also in Richtung eines selbstgesteuerten, lebenslangen Lernens entwickeln.

- *Unternehmenskultur und Veränderung:* Traditionell fühlt sich die Personalabteilung eher für den Transfer bestehenden Wissens in Form von Kursen und Trainings zuständig. Dieser Bereich ist auch in Zukunft noch notwendig, muss aber durch neue Methoden ergänzt werden (zum Beispiel die weiter oben genannten Flipped Classroom, Massive Open Online Courses (MOOCs), oder aber auch Medien wie Podcasts, Soziale Netzwerke, Weblogs, Webinare). Zusätzlich muss neben der Vermittlung bestehenden Wissens ein Fokus auf die Generierung neuen Wissens (= Innovation) gelegt werden.
- *Personal- und Managemententwicklung:* Personalentwicklungsmaßnahmen laufen häufig nach dem Schema des Nürnberger Trichters ab: mehrtägige Präsenz-Veranstaltungen mit Frontalunterricht und (externen) Trainern. Ähnlich der Hochschulbildung geht es um das Erlangen von Zertifikaten und Scheinen. Hier muss ein stärkerer Fokus auf das informelle und selbstorganisierte Lernen ge-

legt werden, zu dem die Mitarbeiter befähigt werden sollen.

- *Beziehungen und Netzwerke:* Hat ein Lernender erst einmal die Grundlagen einer Domäne erlangt, ist für den weiteren Kompetenzaufbau der Austausch mit Gleichgesinnten wichtig (peer learning). Zu diesem Zweck sollten sich HR-Organisationen auch um den internen Aufbau von Netzwerken und (Lern-)Communities kümmern. Diese können z. B. aus einem bestehenden Kursprogramm heraus entwickelt oder durch einen MOOC gestartet werden.

Dass diese innovativen Ansätze nicht nur Theorie sind, sondern auch ganz praktisch umgesetzt werden können, soll im Folgenden anhand von drei kurzen Fallbeispielen aufgezeigt werden:

- *Telekom Shareground (Deutsche Telekom AG):* Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung »Entrepreneurship«
- *adidas Learning Campus (adidas AG):* Fokus auf informelles und soziales Lernen mit informellen Lernorten und offenen Kursen im Intranet
- *Cogneon GmbH:* Unternehmensübergreifender MOOC zur Vernetzung von Praktikern im Bereich Management 2.0

Telekom Shareground

Telekommunikationsanbieter wie die Deutsche Telekom sind einem immer schneller werdenden technologischen Wandel bei gleichzeitigem Preisverfall ausgesetzt. Um dem zu begegnen, hat der Vorstand der Telekom den Bereich »Group Transformational Change« gegründet, der Veränderungen im Denken und in den Handlungsweisen innerhalb der Organisation beflügeln soll.

Als eine Maßnahme wurde der »Telekom Shareground« als »Corporate Academy für den Kulturwandel« ins Leben gerufen. Die neue Strategie sollte durch folgende Prinzipien unterstützt werden:

- *Guiding Principles:* Leitlinien in Arbeitsabläufen wirksamer machen
- *Leadership Principles:* Neue Führungskultur in neuen Führungsaufgaben verankern
- *Arbeitskultur:* Durch neue Arbeitsmethoden Nutzerzentrierung und Agilität fördern
- *Zusammenarbeit:* Konzernweite und Silo-freie Kultur der Zusammenarbeit fördern
- *Lernkultur:* Durch innovative Lernmethoden Transformation fördern

Der »Shareground Berlin« wird ein konkreter Ort in Berlin, der die neue Kultur für Mitarbeiter erlebbar

machen soll. Nach dem Umbau eines großen Gebäudes gibt es einen Coworking Space, Meeting-Räume und Möglichkeiten, in Projekten zusammenzuarbeiten.

Da der Shareground als physischer Ort begrenzt ist, verfolgt die Group Transformation Change auch andere Ansätze, um die Mitarbeiter in Breite einzubinden. Dazu gehört beispielsweise der »Magenta MOOC« mit dem Untertitel »Share Your Entrepreneurial Spirit«, ein Massive Open Online Course, an dem 700 Mitarbeiter teilgenommen haben (beworben hatten sich 3600 Mitarbeiter aus 26 Ländern).

adidas Learning Campus

Die adidas Strategie »Route 2015« verwendet den Slogan »New Way of Learning«, verbunden mit Prinzipien wie »open and honest«, »fact-based«, »non-political«, »collaborative« und »efficient«. Die Personalabteilung wurde 2012 beauftragt, hierfür auch die Corporate University des Unternehmens neu zu gestalten. Für die Erstellung des Konzepts mit dem an die Strategie angelehnten Slogan »The New Way of Learning« wurden insgesamt fünf Quellen herangezogen:

- Ein internes *Crowdsourcing*, bei dem sich alle Mitarbeiter beteiligen konnten

- Eine *Literatur-Recherche*, in der die wesentliche Literatur zu Erfahrungen und Trends bei Corporate Universities gesichtet wurde
- Ein *Benchlearning-Projekt*, bei dem adidas sich mit Unternehmen wie McDonalds, Apple, Google, Media-Saturn und anderen verglich
- Ein *Blog-Carnival*, bei dem externe Experten, aber auch die gesamte Öffentlichkeit ihre Ideen zu einem innovativen Ansatz beisteuern konnte[2]
- *Stakeholder-Interviews* mit HR-Managern und anderen Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation

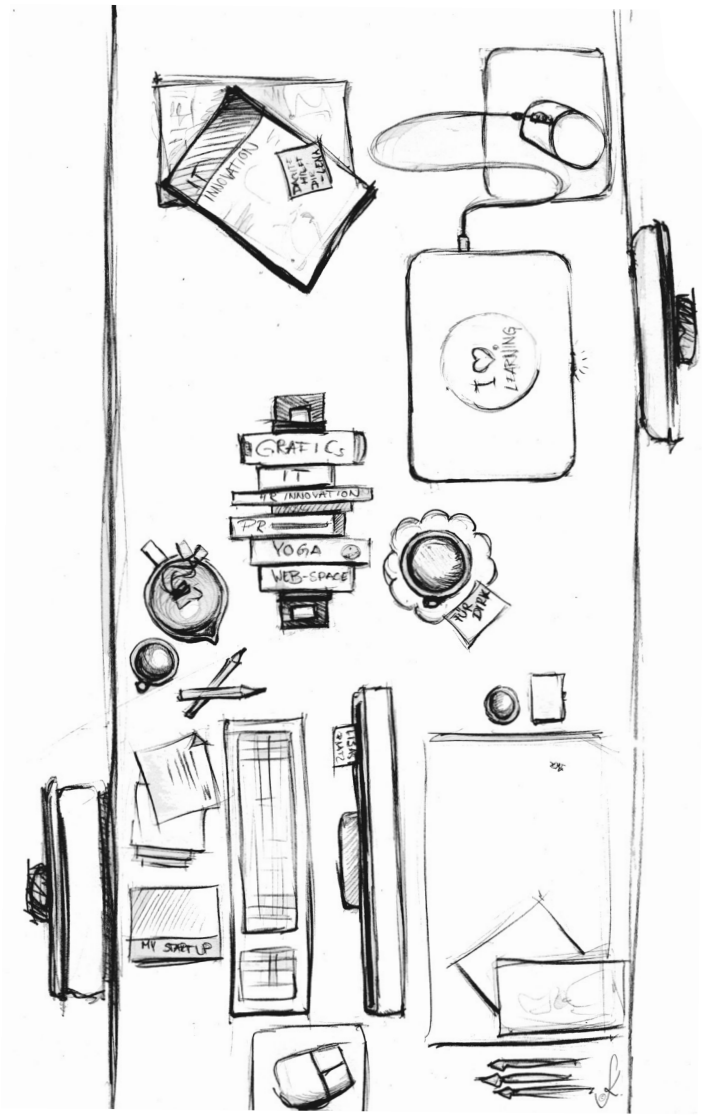
Projektleiter Christian Kuhna beschreibt im adidas Group Blog die Zielsetzung des Projekts wie folgt: *»With this, we are seeing new trends in collaboration, knowledge management and learning – in the way people work together, share their knowledge and experience, and also how people develop and learn.«*[2]

Inspiriert durch Cluetrain Manifesto, TED-Konferenzen, offene Plattformen wie edX und die Rückmeldungen aus den oben genannten Quellen wurde mit dem »House of Learning« ein grafisches Modell geschaffen, das dem »adidas Learning Campus« folgende Prinzipien zugrundelegt:

- Openness
- Leadership
- Inclusivity
- Collaboration
- Innovation
- Sustainability

Die Idee, dass Lernen nur im Klassenraum stattfindet, wurde durch den Leitsatz *Working is learning and learning is working* aufgebrochen. In Kombination mit dem zweiten Leitsatz *Everybody is a Learner and a Teacher* wird ausgesagt, dass jeder Mitarbeiter in jeder Funktion und Hierarchiestufe, egal an welchem Arbeitsort, immer ein Lernender und ein Lehrer zugleich ist.

Gleichzeitig wurde durch den sogenannten »holistic knowledge cycle«, der Weiterbildung, Wissensbewahrung und Innovation (Wissensgenerierung) gleichermaßen umfasst, die Interdisziplinarität des organisationalen Lernens betont. Der Mitarbeiter wird zusätzlich in den Mittelpunkt des Erfolgs gestellt, indem der weitere Leitsatz *You learn – We grow* verwendet wird. Nur durch das individuelle Lernen (formell und informell) und das Teilen von Wissen kann adidas als Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.


IT
INNOVATION
I ♥ I
LEARNING
GRATIG
IT
HR INNOVATION
PR
YOGA
WEB-SPACE
MY START UP

Eine weitere wichtige Rolle im Konzept spielten kreative Lernorte (creative learning spaces), also die Orte, an denen adidas-Mitarbeiter lernen können. Hier wurde unterschieden in:

- *Virtual Campus:* Umfasst alle Elemente der virtuellen Infrastruktur, die zum Lernen angeboten werden. Hier steht das soziale Intranet »a-Live« auf Basis von SharePoint im Zentrum, innerhalb dessen virtuelle »Learning Kits« auf Basis eines an MOOC-Seiten angelehnten Standard-Templates (Titel und Einführung, Lern-Ressourcen, Diskussionsforum) angeboten werden
- *Physical Campus:* bei den physischen Lernorten wurde insbesondere auf informelle Spaces Wert gelegt. Ein erster kreativer Lernort hat mit »The Shed« in Herzogenaurach – einer ehemaligen Lagerhalle, die mit minimalen Mitteln umgewidmet wurde – im ersten Halbjahr 2014 eröffnet. Dort finden offene Trainings, aber auch Strategie- und Innovationsworkshops statt, um die zentralen Themen des Unternehmens abzudecken

Der adidas Learning Campus wurde im Juli 2014 gestartet, kurz darauf folgte die »Global Week of Learning« mit Veranstaltungen, Talks und Workshops an vielen adidas-Standorten weltweit. Der

Fortschritt des Ausbaus des Learning Campus kann im adidas Group Blog in unregelmäßigen Abständen verfolgt werden.

Management 2.0 MOOC

Die Idee für den Management 2.0 MOOC entstammt dem Benchlearning Projekt Soziales Intranet[3]. Ziel des Projekts war es, bewährte Praktiken bei der Einführung und Nutzung sozialer Intranets zu identifizieren. An dem Projekt konnten global verteilte Unternehmen mit mindestens 10.000 Mitarbeitern und mindestens zwei Jahren Erfahrung mit internen sozialen Medien teilnehmen. Im Verlauf des Benchlearning Projekts wurden auch Weiterbildungsmaßnahmen thematisiert, es lagen bei den teilnehmenden Organisationen jedoch wenig Erfahrungen mit der Unterstützung innovativer Lehr- und Lernmethoden durch soziale Medien vor. Daher wurde eine Sammlung mit 36 Lehr- und Lern-Methoden erstellt und die für die Teilnehmer erfolgversprechendsten Methoden für eine Praxiserprobung priorisiert. Massive Open Online Courses (MOOC) und Communities of Practice landeten hierbei auf den vorderen Plätzen und wurden für ein gemeinsames Pilotprojekt ausgewählt. Im Folgenden werden die Erfahrungen mit dem MOOC geschildert.

Als Thema für den MOOC wurde »Management 2.0« ausgewählt. Der Begriff geht auf Prof. Gary Hamel zurück, der darunter die Innovation der Disziplin »Management« für das 21. Jahrhundert versteht. Um diese Idee aus den Blickwinkeln unterschiedlicher Disziplinen im Rahmen des Management 2.0 MOOCs zu betrachten, wurden insgesamt sechs Themenwochen angeboten:

- Lernen 2.0
- Projektmanagement 2.0
- Innovation 2.0
- Enterprise 2.0
- Kommunikation 2.0
- Führung 2.0

Umrahmt wurde das Programm von einer Auftakt- und Abschlussveranstaltung, um die Teilnehmer langsam an den Kurs heranzuführen und ihn gemeinsam zu reflektieren. Der Ablauf in den Themenwochen war immer gleich: Montags wurde Input-Material von drei ausgewählten Experten zur Themenwoche auf dem YouTube für Dokumente scribd.com veröffentlicht und per Gruppen-Newsletter an die Teilnehmer verschickt. Die Themen konnten im Verlauf der Woche im Gruppen-Forum besprochen werden, wobei Fragen, die in der

Gruppe besonders intensiv diskutiert wurden, in die Moderation der Live-Session einflossen. Außerdem bestand die Möglichkeit, sich während der Übertragung direkt über Twitter zu offenen Fragen in die Diskussion einzubringen.

Da die Vernetzung und der Diskurs der Teilnehmer untereinander das wichtigste Kriterium war, wurde zusätzlich zum gemeinsamen Austausch in persönlichen Lerngruppen aufgerufen. Die Lerngruppen konnten unternehmensintern oder auf regionaler Ebene organisiert werden (beispielsweise Lerngruppe Frankfurt, Lerngruppe Nürnberg, Lerngruppe Bosch, Lerngruppe Sennheiser).

Als Plattform für den MOOC wurde das geschäftsorientierte Netzwerk Xing ausgewählt, da hier ein Großteil der Zielgruppe schon vertreten war. Außerdem sollte dadurch die Hemmschwelle für den Kursbeitritt so gering wie möglich gehalten werden. In der Gruppe fand ein Großteil der Community-Aktivitäten statt.

Nachteile der Plattform waren die geringen Kopplungsmöglichkeiten mit anderen Social Media Kanälen, insbesondere Facebook, Twitter, Google+, und die fehlende Funktionalität, Inhalt und Doku-

mente in der Gruppe strukturiert darzustellen. Hierfür wurden externe Dienste (Cogneon-Webseite, Slideshare, Scribd) verwendet, was zu einer Fragmentierung der Inhalte und erschwerter Orientierung für die Teilnehmer führte.

Nach Abschluss des MOOC wurden alle Kursmaterialien übersichtlich im Cogneon Wiki bereitgestellt[4]. Die Community, die sich im Verlauf des MOOC bildete, bat um die Fortführung des thematischen Inputs zu innovativen Management-Ansätzen. Aus diesem Wunsch sind seit Mai 2014 die »Management 2.0 Lerntage« entstanden, die jeweils am zweiten Freitag eines Monats stattfinden und der Community als Austausch-Plattform dienen.

Der Ansatz von MOOCs als Lern- und Vernetzungsplattform kann leicht auf Unternehmen übertragen werden. Xing-ähnliche Plattformen sind bereits in vielen Unternehmen auf Basis von Jive, IBM Connections oder Sharepoint vorhanden. Diese können verwendet werden, um Weiterbildungsmaßnahmen oder Change-Projekte per MOOC zu begleiten und sich hier vom traditionellen Modell des »Klassenraums mit Frontalunterricht und Powerpoint-Präsentationen« zu lösen.

Fazit: Der Umbruch von der Industrie- zur Wissensgesellschaft stellt die HR-Funktion vor viele Herausforderungen, bietet aber auch viele Chancen für die Repositionierung von HR als strategischem Partner. Die etablierten Gestaltungsfelder von HR lassen, wie aufgezeigt, innovative, auf neuen Prinzipien basierende Ansätze zu. Hier braucht es mutige Innovatoren, die sich nicht vom Kanon der »Das-haben-wir-noch-nie-so-gemacht«-Sager aufhalten lassen und das Neue in die organisationale Realität bringen. Nur so kann HR seinen Beitrag leisten, die eigene Organisation Stück für Stück in eine lernende Organisation zu transformieren – eine wichtige Voraussetzung zum Überleben im 21. Jahrhundert.

[1] http://www.zeit.de/2014/27/personalvorstaende-mitarbeiter-fachkraefte-personalmanagement

[2] http://blog.adidas-group.com/2012/05/help-us-find-the-new-way-of-working-and-learning/

[3] http://de.slideshare.net/cogneon/benchlearning-berichtsocialintranet2012

[4] http://wiki.cogneon.de/Mgmt20

Zusammenfassung

- *HR ist eine im Unternehmen fest etablierte Funktion, auch wenn ihre Bedeutung abzunehmen scheint*
- *Da Wissen und Lernen in den Köpfen von Menschen stattfindet, ist »human resources« der richtige Ort, um sich damit ganzheitlich zu beschäftigen*
- *In der Praxis stehen in HR allerdings eher die Personalverwaltung und die klassische Weiterbildung (Kurse, Seminare) im Vordergrund*
- *Die etablierten HR-Gestaltungsfelder und das Mandat in der Organisation bieten jedoch auch Chancen, innovative Ansätze zu erproben*
- *Massive Open Online Courses (MOOCs), Flipped Classroom, Selbstgesteuertes Lernen und kreative Lernorte sind Beispiele innovativer Ansätze*
- *Für die Umsetzung braucht es im HR-Bereich mutige Innovatoren, die bei der stückweisen Transformation in eine lernende Organisation helfen*

Cornelia Reindl
Daniel M. Richter
Dirk Murschall
Franka Ellen Wittek
Gerhard Wohland
Hans-Rainer Pohl
Heiko Fischer
Jana Schilling
Jana Tepe
Katharina Kley
Katrin Froschmeier
Klaus Behrla
Markus Wolf
Michael Schels
Sandra Uhrig
Sham Jaff
Sibylle Klevenz
Simon Dückert
Stefan Probst
Stefanie Krügl
Stephan Grabmeier
Sven Franke
Sven von Loh
Thor van Horn
Tim Schikora

»Wer führen will, muss Menschen lieben.«

Detlef Lohmann

»Noch nie war für den Erfolg eines Unternehmens die Organisationskultur so mitentscheidend wie in unserem Zeitalter der Digitalisierung.«

Frank Kohl-Boas

25 Experten setzen sich mit Themen rund um Organisationskulturen auseinander. Sie kommen aus den Bereichen Personal, Strategie, Beratung, aber auch Kunst und Wissenschaft. Gemeinsam denken sie darüber nach, wie wir es schaffen, offene, agile und erfolgreiche Organisationen zu gestalten. Wie wir Mitarbeiter einbeziehen, aktivieren und beteiligen, ihnen Struktur und Freiraum verschaffen, um ihr Potential voll auszuschöpfen.

INSIGHT INNOVATION PRESS

www.hr-innovation.org

E-Book-ISBN 978-3-9816747-1-2