

## **Lernmanagement als Unternehmensaufgabe**

**Fort- und Weiterbildung während der Arbeit stellt nach wie vor ein wichtiges Thema dar. Doch inwiefern unterstützen die Unternehmen diese Ambitionen ihrer Mitarbeiter? Dabei muss sich nicht nur das Personal fortbilden – auch die Unternehmen selbst müssen lernen.**

Wer nach Jahren in der Arbeits- und Berufswelt wieder die Schulbank drückt, erschrickt manches Mal darüber, wie schwer ihm persönlich das Lernen fällt. Als Schüler ging das Lernen oftmals nebenher (zumindest in der Erinnerung) und man hatte auch noch genügend Zeit für anderes. Als berufstätiger Erwachsener an einem Seminar teilzunehmen oder zu Hause (wie bei der GPM) vor 2.100 Seiten Lesematerial zu sitzen, stellt für so manchen Lernenden einen schier unüberwindbaren Berg dar. Aus der Lernforschung weiß man heute: Erwachsene lernen anders als Kinder und Jugendliche. Erwachsene lernen also nicht schlechter, sie benötigen andere Rahmenbedingungen. Lernen findet bekanntlich nicht in einem „luftleeren Raum“ statt. Was können Unternehmen und ihre verschiedenen Verantwortlichen dazu beitragen, das PM-Lernen im Unternehmen zu unterstützen?

### **Lernmanagement kennt viele Stakeholder**

Man kann sicher folgende These vertreten: Ein Unternehmen unterstützt das Lernen seiner Mitarbeiter nur so weit, wie es dem Unternehmen selbst nutzt. Aber wer kann das entscheiden? Ist es die Abteilung Personalentwicklung, die Seminare und/oder Trainer einkauft und diese den Mitarbeitern in der hauseigenen Akademie zur Verfügung stellt? Oder ist es der Team-/Fachbereichsleiter, der letztlich die Freigabe und Kostenübernahme zu einem Seminar erteilt? Oder tragen nicht auch der Lernende und sein persönliches und familiäres Umfeld dazu bei, welche Themen und wie er diese lernt? Wenn das Lernen von Mitarbeitern zielgerichtet und letztlich gewinnbringend sein soll, dann sind viele verschiedene Perspektiven daran beteiligt, deren Interessen miteinander in Einklang zu bringen sind.

### **PM-Karrierewege definieren**

Obwohl viele Unternehmen nach eigenen Angaben stark auf die Kompetenz der eigenen Projektmanager setzen, gibt es oftmals keinen speziellen Karrierewege für Projektmanager. Man schätzt, dass weniger als 25 Prozent der Unternehmen wirklich eine systematische Förderung ihrer Projektmanager verfolgen. Die Konsequenz ist fatal: Will ein Projektmanager in seinem Aufgaben- und Verantwortungsgebiet wachsen, geht dies fast immer nur dann, wenn er auch das Unternehmen wechselt. Seminare und Trainings anzubieten, ist das eine, eine Karriereleiter, bei der sich persönliches Erfolgsstreben mit unternehmerischem Nutzen kombinieren lässt, die eigentliche betriebliche Herausforderung.

### **Klare Lernräume schaffen**

Das darf man sowohl im konkreten als auch im übertragenen Sinn verstehen: Das Unternehmen kann den Lernenden Zeitfenster bzw. auch Arbeitsräume zur Verfügung stellen, die explizit zum Lernen genutzt werden. Manche Unternehmen

sind hier sehr großzügig: Beispielsweise organisieren sie regelmäßige Projektleiterforen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch, oder veranstalten „Quick-Wins“, um in kurzer Zeit einen Erkenntnistransfer durchzuführen. In vielen Fällen ist für Mitarbeiter die Frage, ob die Seminarzeit auch Arbeitszeit ist, wichtig – gerade, wenn Seminare/Trainings am Wochenende stattfinden. Stellen Teilnehmer während des Seminars fest, dass es im gleichen Unternehmen je nach Vorgesetztem eine unterschiedliche Handhabung zu diesem Thema gibt, fühlt sich mancher Teilnehmer benachteiligt und frustriert. Eine verständliche, einheitliche und wertschätzende Regelung sollte unbedingt vom Unternehmen für alle definiert sein.

### **Lehr-/Lerninhalte und Lernformen im Unternehmen sinnvoll kombinieren**

Verschiedene betriebliche Weiterbildungsformen in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen, ist die eigentliche betriebliche Herausforderung. Neben den richtigen Lehrinhalten müssen auch die jeweils passenden Lernmedien und -formen gefunden und zueinander in Beziehung gestellt werden. Natürlich kennen alle Personalentwickler Seminare und Workshops zum Thema Projektmanagement – aber wann machen CBTs, virtuelle Klassenzimmer etc. Sinn, bzw. wie lassen sich diese in ein Bildungskonzept integrieren? In vielen großen Firmen sind Videokonferenzen heute etabliert – aber wie sieht das im Blick auf das Lernen aus? Es geht aber nicht nur darum, traditionelle Lernformen und -inhalte in neue Medien zu überführen, sondern darum, diese verschiedenen Formen miteinander zu kombinieren, um ein Lernziel zu erreichen. Dynamis hat hier seit Jahren ein integriertes Konzept (PM Learning & Development Center) etabliert, das verschiedene Lernstufen mit passenden Inhalten und Lerndesigns verbindet.

### **Lernmaterialien an das Unternehmen anpassen**

Projektmanagement ist über weite Strecken ein kooperatives Zusammenwirken verschiedener Fachkräfte – beim Projektstart, bei der Planung der Meilensteine und Arbeitspakete, bei der Umsetzung und Integration von Änderungen etc. Im Seminar kann dieses Miteinander am besten durch Methoden wie Planspiele, Fallstudien und Workshops simuliert werden. Für die Qualität eines solchen handlungsorientierten Lernens ist entscheidend, dass diese Übungen einen klaren Bezug zur Arbeitsrealität haben. Hier liegt eine große Chance. Im Zusammenspiel zwischen externem Trainer und den betriebsinternen Verantwortlichen aus den Fachbereichen und der Personalentwicklung sollten realitätsnahe Szenarien definiert werden, die für das Training genutzt werden. Der Trainer sollte ein ausführliches Briefing über betriebliche Prozesse (z. B. ein Projektmanagement-Handbuch) und Regularien erhalten, um diese im Training simulieren zu können. Auch der Einsatz eines Trainerteams aus einem externen Referenten (vermittelt die übergreifenden Regularien) und einem internen Referenten (überträgt die Inhalte auf die betriebsinternen Prozesse) hat sich vielfach bewährt.

### **Fazit: Als Organisation Projektmanagement lernen**

So wie einzelne Individuen lebenslang lernen, so lernen auch Unternehmen. Lernen bedeutet immer Anpassung an eine veränderte Umwelt. Entsprechend haben in den letzten Jahren Unternehmen die Bedeutung von Projektmanagement gelernt. Längst wissen viele Unternehmen: Neben der individuellen Entwicklung muss auch ein Unternehmen Prozesse und Tools für ein professionelles Projektmanagement zur

Verfügung stellen. Das allein reicht aber nicht. Die betriebliche Personalentwicklung sollte auch über ein professionelles Lernmanagement für Projektmanagement verfügen, das die entsprechenden klaren Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt und die grundlegende strategische Ausrichtung des Lernens in Inhalt und Form vorgibt.