

Lernen ist die neue Währung der RBI



Alexandra Jocham
Redakteurin

Lernen ist einer der vier Werte der RBI. Das Unternehmen soll zu einer Learning Organization werden. Raiffeisen INSIDE sprach mit Ulrike Potocki, Leiterin der Abteilung Learning Strategy, über den Weg dorthin, die nächsten Ziele, ihre Lerntipps und was mit Conscious Leadership gemeint ist.



Ulrike Potocki

Was bedeutet Learning Organization und wie kommen wir dorthin?

Die RBI hat sich in ihrer Vision das Ziel gesetzt, sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln. Damit wird sichergestellt, dass Lernen als einer unserer zentralen Werte im Fokus steht und sich alle Mitarbeitenden im Haus kontinuierlich weiterentwickeln. Die lernende Organisation schafft den Rahmen, um lebenslanges Lernen als positive Selbstverständlichkeit und als Möglichkeit, zu wachsen, zu erleben. Wir integrieren das Lernen bewusst in unseren täglichen Arbeitsablauf: „Arbeiten ist lernen, Lernen ist arbeiten“. Die Prioritäten für das Lernen werden individuell gesetzt, um aktiv seinen Lernerfolg aufzubauen und somit erfolgreich zum Unternehmenserfolg beitragen zu können. The Learning curve is the earning curve – Lernen als neue Währung des täglichen Arbeitslebens.

Warum wollen wir (jetzt) zur Learning Organization werden?

Der tiefgreifende Wandel unserer Arbeit führt dazu, dass wir immer mehr Neues lernen und Altes immer schneller wieder verlernen müssen. Einige von uns werden in ein paar Jahren ihre jetzigen Aufgaben nicht mehr wahrnehmen. Wissen wächst und



Im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, um das neue Bild des Lernens zu entwickeln.

verändert sich immer rascher – das ist die große Veränderung in meinen Augen. Der Bedarf ist durch Trainings und zentral entwickelte Inhalte kaum mehr zu decken. Es liegt an uns allen, Lernen neu zu denken.

Was wollen wir damit erreichen?

Was soll anders sein?

Lernen ist ein selbstverständlicher Teil in unseren Arbeitsabläufen. Früher haben wir einen Lernbedarf erkannt und danach einige Zeit auf mehr oder weniger passende Trainings gewartet. Heute ist dank des technologischen Fortschritts das Lernen nur einen Mausklick entfernt, zum Beispiel in Form eines How-to-Videos auf YouTube, eines Podcasts oder eines Kontakts zu Experten auf LinkedIn.

Und oft ist es nicht das neue Wissen, das aufgebaut werden muss, sondern die Reflexion, um den Prozess zu hinterfragen, der uns hilft, unsere Aufgaben effizienter zu erledigen. Digitale Tools, der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Expertinnen und Experten und Reflexion – das sind Beispiele dafür wie wir in Häppchen lernen.

Wir wollen eine Kultur schaffen, in der unsere Organisation das enorme Potenzial der vielfältigen Persönlichkeiten und Talente nutzt und Mitarbeitende unterstützt werden, die beste Version von sich selbst zu werden.

Was hat das mit mir als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bzw. Führungskraft zu tun?

Um diese neuen Lerngewohnheiten zu etablieren, müssen wir uns laufend die Frage stellen: Was brauche ich jetzt und in Zukunft, um erfolgreich zu sein? Dazu gehört auch, unsere eigenen Annahmen und Überzeugungen laufend zu hinterfragen und die Kompetenz zu entwickeln, unser Lernen auf Ziele auszurichten und mit einem Plan dorthin zu steuern.

Manager und Führungskräfte müssen ein Lernvorbild sein und die Lernenden unterstützen, indem sie ein lernfreundliches Umfeld gestalten. Wir sehen, dass eine offene Lernkultur eine persönliche Transformation von vielen von uns verlangt. Viele Prinzipien, die uns in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben, sind nicht förderlich für eine offene Lernkultur. Prinzipien wie das Streben nach Perfektionismus, der Wunsch, anderen Überlegen zu sein, müssen durch Prinzipien wie Mut zum Nicht-Wissen, Neugier sowie Wissenstransfer und Zusammenarbeit ersetzt werden. Genau diese Veränderung ist eine große Führungsherausforderung.

Welche nächsten Schritte stehen an?

Im Zentrum stehen wir alle als Lernende. Um Lernen verstärkt selbst in die Hand zu nehmen, ist es wichtig als ersten Schritt den Fokus klar



zu setzen. Daher unterstützen wir bei der Vorbereitung und Durchführung eines wirksamen Entwicklungsgesprächs sowie bei der Erstellung des individuellen Entwicklungsplans.

In den kommenden Monaten werden wir weiterhin einen starken Fokus auf Kommunikation und Austausch mit Kolleginnen und Kollegen setzen, um gemeinsam das neue Bild des

Lernens im Haus und eine lernförderliche Umgebung zu entwickeln. Der Wechsel von der Fremdsteuerung durch P&OI oder die Führungskraft hin zur Selbststeuerung durch die Lernenden ist eine der zentralsten Veränderungen.

Wie soll diese Veränderung konkret erreicht werden?

Wir werden unser Learning Portfolio ausbauen. Darunter verstehen wir neben Lerninhalten, auch neue Lernformate für beispielsweise das Lernen von- und miteinander und auch das Experimentieren mit neuen Rollen wie die Agile Learning Coaches, die Lernenden Orientierung und Unterstützung im Lernprozess geben.

Wir werden Learning Journeys etablieren, die praxisnah sowie wirkungsvoll sind und noch dazu Freude machen. Wir werden uns mit „Future Skills“ beschäftigen, konkret einen Ansatz entwickeln wie wir systematisch aus unserer Strategie Lernbedarf ableiten. Außerdem werden wir experimentieren wie uns Daten und Technologie unterstützen, Lernen in unseren Arbeitsalltag zu integrieren. Wir investieren in die Vereinfachung von cHaRIe, explorieren und experimentieren aber auch mit neuen Tools im Bereich von Artificial Intelligence. Man darf also gespannt bleiben!

Learning Tipps:

- Setzen Sie sich konkrete Learning Transfer Goals
- Formulieren Sie aus, wie das Lernen unmittelbar in der Praxis eingesetzt werden kann
- Entwickeln Sie basierend darauf einen Plan für das Lernen
- Gelernt wird in kurzen, aufeinander aufbauenden Lernzyklen, sogenannte Learning Sprints.
- Beschaffen Sie sich ihr Wissen selbst, nach aktuellen Bedürfnissen und Quellen ihrer Wahl.
- Wenden Sie das Gelernte unmittelbar an und reflektieren Sie den Lernprozess.

Diese Ausgabe des Raiffeisen INSIDE hat den Schwerpunkt "Vision". Haben Sie je an Ihrer Vision gezweifelt und woran merken Sie, dass es sich lohnt daran festzuhalten?

Eine Vision zu haben ist in meinen Augen für Unternehmen und Teams relevant sowie für Individuen auf persönlicher Ebene, abseits des Jobs. Visionen wecken eine enorme Antriebsenergie, begeistern Menschen emotional und geben die Richtung vor. Es braucht eine Vision, wissend, dass diese adaptierbar bleiben muss, je nach Entwicklung der Situation. Aber die Vision selbst ist immer der Leuchtturm, an dem man sich orientieren kann.

Neben dem Thema Learning setzt P&OI sehr stark auf das Thema Conscious Leadership. Was kann man darunter verstehen?

Unsere komplexe Welt verlangt von uns, ständig die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln, damit wir durch die Komplexität navigieren können. Conscious Leadership ist der Prozess, durch den eine Führungskraft radikal verantwortungsbewusst und selbstbewusst wird und sich darauf konzentriert, eine Kultur des „Wir“ und nicht eine Kultur des „Ich“ aufzubauen.

Warum ist Conscious Leadership in der RBI so wichtig? Was muss sich ändern?

Um die Fragestellungen von heute und morgen erfolgreich zu lösen, brauchen wir Leader, die aktiv mit ihren Teams die Zukunft gestalten, die kalkulierte Risiken eingehen, die größer denken und immer die große Vision vor Augen haben. Wir wissen aus unterschiedlichen Studien, dass die richtige Umgebung und Kultur, Menschen gemeinsam wachsen lässt und im Team mehr möglich ist, als einzelne Personen erreichen könnten. Das bringt uns zum ursprünglichsten Raiffeisen-Wert zurück: Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele!

Was kann der einzelne Mitarbeitende dazu beitragen und wie davon profitieren?

Wir sehen Leader als Vorreiter, Menschen, die neue Wege einleiten und den Status quo hinterfragen. Es geht darum eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der wir mit Freude über uns hinauswachsen, Neues entdecken und uns darin bestärken, mit unseren Talenten und Stärken zum Unternehmenserfolg beizutragen. Das gilt für uns alle, und nicht nur Führungskräfte. Wir alle können diesen Weg in kleinen Schritten gemeinsam gehen.

