



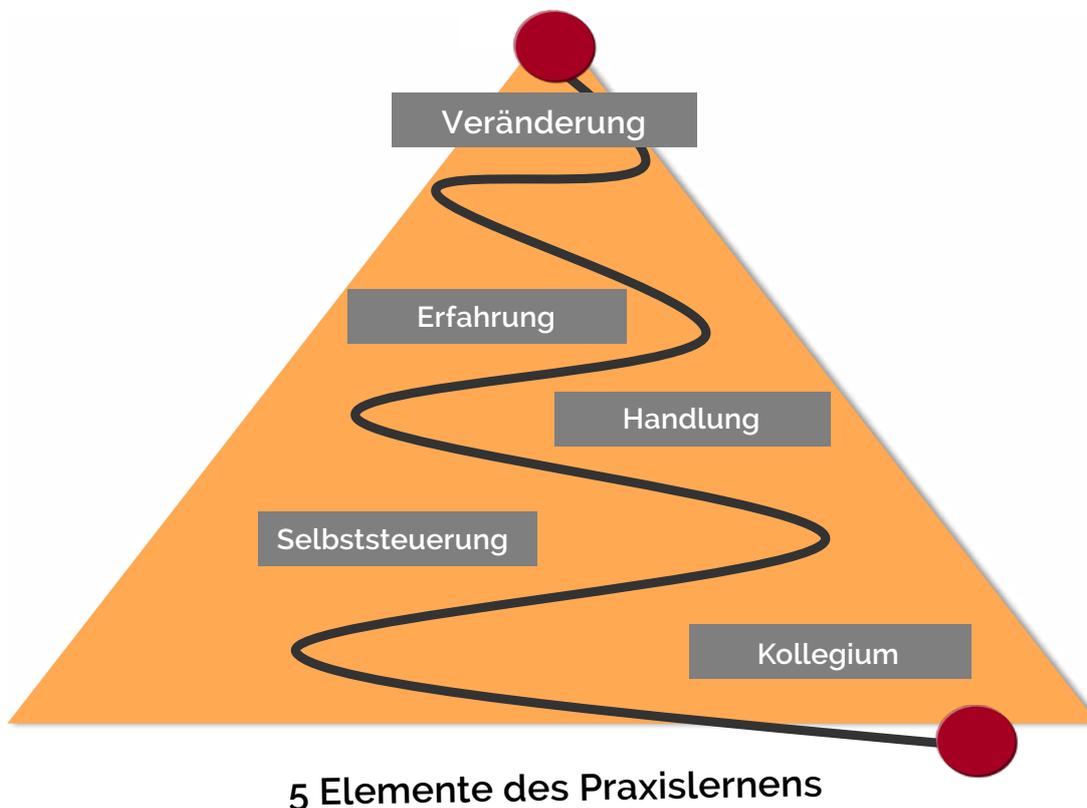
HIER WHITE PAPER LESEN!

Praxislernen unterstützt gezieltes und selbstgesteuertes Lernen in neuen Organisationsformen

1. Kompetenzen und Wissen in nichtformalen betrieblichen Lernsituationen erwerben

Der schnelle Wandel ist ein charakteristisches Merkmal unserer Zeit. Veränderungen erzeugen zwangsläufig Unsicherheit. Darum werden Lernsituationen und Lernsettings benötigt, die Bedingungen dafür schaffen, mit diese Veränderungen produktiv zu bewältigen.

Praxislernen für Führungskräfte ist ein handlungs- und erfahrungsorientiertes Lernkonzept, um in neuen Arbeitswelten die Übernahme von neuen Aufgaben mit individuellen Lernthemen zu verbinden. Es basiert auf der Annahme, dass vor allem eine unmittelbare, praktische Auseinandersetzung mit einem konkreten Lerngegenstand (beispielsweise ein hartnäckiges Problem) und die Reflexion darüber effektives und sinnstiftendes Lernen ermöglicht. In der Gestaltung von Lernprozessen für Erwachsene wie auch von Veränderungsprozessen in Organisationen entstehen individuelle Kompetenzen und Wissen als ein Produkt des Handelns und der Reflexion.





HIER WHITE PAPER LESEN!

In das modulare Qualifizierungsmodell werden die aktuellen Lernthemen und Fragestellungen der Teilnehmenden integriert. Das Lernkonzept greift Themen aus dem Führungsalltag auf, um praktikable Lösungsideen zu entwickeln. Praxislernen beruht auf dem Vertrauen in uns selbst, Probleme lösen zu können. Es werden darin drei Aspekte verbunden: bewahren, verbessern und Neues erfinden.

2. Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen durch die Verbindung von Handeln und Lernen

Personalentwickler sprechen von der Notwendigkeit, Bildungsveranstaltungen und Trainings viel näher an den Arbeitsplatz heranzubringen. Das Konzept des „Praxislernens“ von LuxConsulting nutzt das Konzept des „Action Learning“ von W. Revans¹ und die „Theorie U“ von Otto Scharmer² für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Theorie U ist aufgrund vielfältiger Forschungsarbeiten über Veränderungsprozesse entstanden. Im Kern geht es darum, „Altes loszulassen“, hemmende Stimmen ernst zu nehmen und Motivation und Zuversicht zu schaffen, neue Prototypen der Handlung zu entwickeln, diese auszuprobieren, zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Als einer der geistigen Vordenker des Konzepts Action Learning gilt der Brite Reginald W. Revans (1907–2003), Kernphysiker, Professor der Ökonomie und Persönlichkeits- und Personalentwickler. Seine Anliegen waren Führung, die Entwicklung von Organisationen und die Beschäftigung damit, wie Manager lernen, Probleme zu lösen und sich dabei auch persönlich weiter zu entwickeln. Der Motivator für diesen Lernprozess steckt nach Revans in uns allen: Wir wollen wissen, wie wir hartnäckige Probleme, die nicht von alleine verschwinden, effektiver angehen können. Einzelne Elemente der Action-Learning-Methode von Revans sind inzwischen in zahllosen Konzepten des arbeitsplatznahen Lernens, in Qualitätszirkeln oder in Lernprojekten adaptiert worden. LuxConsulting verbindet die Theorie U mit dem Konzept des Action Learnings zum Konzept des „Praxislernens“.

Ein Beispiel aus der Organisationsentwicklung: Für die Führungskräfte stellt die neue dezentrale Struktur im lateralen Managementkonzept eine große Veränderung dar. Es gibt klare Vorstellungen aus der Vergangenheit, wie man sich als Führungskraft verhält. Zu diesen tradierten Vorstellungen gehört beispielsweise die Führung über Anweisung und über die disziplinarische Befugnis. Diese Vorstellungen beruhen auf bestimmten Annahmen über die sogenannte richtige Führung. Nun geht es darum, sich die eigenen Annahmen bewusst zu machen, um sich im Praxislernen für die Ausgestaltung neuer agiler Formen in der Führungsarbeit zu öffnen.

¹ Otmar Donnerberg (Hrsg.): Action Learning, Stuttgart 1999

Bernhard Hauser: Action learning, Bonn 2012

² C. Otto Scharmer: Theorie U, Heidelberg, 2009

Karin Beutelschmidt u.a.: Facilitating Change, Weinheim und Basel 2013



HIER WHITE PAPER LESEN!

Das kann beispielsweise bedeuten, dass man loslassen muss von bestehenden Annahmen wie „Ich muss als Führungskraft fachlich alles wissen“. Schritt für Schritt geht es darum zu verstehen, was war und was sein soll, wie man sich öffnen kann für die neue Aufgaben der lateralen Führung sowie den anstehenden eigenen Lern- und Veränderungsprozess.

3. Unterstützung von agilen Lernprozessen im Unternehmen

Praxislernen verbindet die Übernahme von neuen Aufgaben – wie z.B. laterale Führung – mit individuellen Lernthemen. Es setzt daran an, dass nicht alle Beteiligten in einem konkreten Change-Prozess dasselbe lernen müssen. Menschen sind verschieden und so sind auch die Lernthemen unterschiedlich, beispielsweise wenn es darum geht, die hierarchische Organisation in eine laterale Organisation zu verändern.

Tatsächliche Problemlösungen, für die es noch keine Lösung gibt, stehen im Fokus dieses exemplarischen Lernens. Das Lernsetting „Praxislernen für Führungskräfte“ besteht aus vier miteinander verbundenen Lernsituationen:

- Der Handlung im Arbeitsalltag.
- Reflexionszirkeln zu den Erfahrungen im Arbeitsalltag.
- Setzen von Denk- und Handlungsimpulsen in Thementrainings wie z.B. Arbeits- und Zeitmanagement, Rollenklärung, Konfliktfähigkeit, Moderation von Besprechungen, Kommunikation, Selbstmanagement, Netzwerkarbeit.
- Fachlicher Austausch mit Experten und Unterstützern.

Führungskräfte sind die Schaltzentrale bei der Bewältigung des ständigen Wandels. Lernen findet nicht in der puren Wissensaneignung statt. Es reicht nicht, ein Buch über laterale Führung zu lesen. Im Fokus stehende Veränderung von Verhalten und die beständige Umsetzung im Alltag. Lernen findet über die Reflexion von Handlung statt. Praxislernen ist eine Kombination aus konkreten Aufgaben mit Trainingselementen. Hierzu nimmt eine feste Gruppe von Führungskräften an monatlichen Treffen teil. Die externe Unterstützung und Förderung des Lernprozesses findet als Prozessbegleitung statt.

Und das sagen Teilnehmende über den **Nutzen des Praxislernens**:

- „Ich habe neue Lösungen für ein kompliziertes Problem in der Werkzeugfertigung entwickelt. Das Konzept des Praxislernens hat geholfen. Auch dass ich eine interne Unterstützerin als Mentorin hatte, die mein Praxislernen begleitet hat.“
- Ich habe mich mit dem Thema „Achtsame Führung und Kommunikation“ beschäftigt. Durch die Gruppe habe ich für die Umsetzung in den Alltag kollegiale Beratung erhalten. Das war sehr hilfreich.“

03



HIER WHITE PAPER LESEN!

- „Mein Lernthema war, mit meinen Leuten Krankenrückkehrgespräche zu führen. Das brauchte Zeit und viel Übung. Weil ich neu in der Führungsrolle war, war es für mich gut, auch von den anderen Lernthemen aus der Gruppe zu lernen.“
- „Gut fand ich, dass wir die Lernthemen gemeinsam mit unseren Führungskräften entwickelt haben. Ich wusste nicht, dass ich auch dafür zuständig bin, die Kompetenzen meiner Teammitglieder zu kennen. Am Ende war das wirklich sehr hilfreich, hier Instrumente zu lernen und anzuwenden. So habe ich verstanden, dass ich auch für die Umsetzung der Unternehmensstrategie zuständig bin und wie ich das machen kann.“