

Fernstudium

# **Industrial Engineering und Management**

Führung

Kommunikation

Kurseinheit 71 B

## **Tools und Techniken**

Martin Ciesielski M. A. / Dipl.-Betriebswirt (BA)

Gabriele Amann Juristin / Systematischer Coach



**© Alle Rechte vorbehalten; Vervielfältigungen sind nicht gestattet!**

**Berliner Hochschule für Technik (BHT), Fernstudieninstitut  
Luxemburger Straße 10, 13353 Berlin, (030) 45 04 6000**

**<http://www.bht-berlin.de/fsi>**



## Gliederung der Lerneinheiten

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Individuelles Lernen und Lernen im Team</b> .....	<b>7</b>
1.1 Die lernende Organisation .....	7
1.2 Formelles und informelles Lernen.....	8
1.3 Selbstregulierendes und selbstverantwortliches Lernen.....	10
1.4 Individuelle Lernprozesse.....	11
1.4.1 Evolutionäre Aspekte .....	11
1.4.2 Bewegung .....	12
1.4.3 Intelligente Vernetzung im Gehirn .....	13
1.4.4 Aufmerksamkeit und Emotionen .....	14
1.4.5 Kurzzeitgedächtnis.....	15
1.4.6 Langzeitgedächtnis .....	15
1.4.7 Schlaf .....	16
1.4.8 Stress .....	16
1.4.9 Sehen .....	17
1.5 Gemeinsames Arbeiten und Lernen.....	18
1.5.1 Zusammenarbeit im Team.....	18
1.5.2 Paarlernen .....	19
1.5.3 Group Flow .....	19
1.5.4 Gruppendenken vs. Group Genius .....	20
1.5.5 Lernmanifest.....	21
1.5.6 Semantische Netzwerk-Methode.....	21
1.5.7 Grafik-Jam.....	22
1.5.8 Lernspaziergang.....	24
1.5.9 Feedback-Methode(n) .....	25
1.5.10 Gamification .....	27
1.6 Zusammenfassung.....	27
1.7 Übungsaufgaben .....	28
<b>2 Aktivierende Methoden im Team</b> .....	<b>31</b>
2.1 Energizer.....	32
2.1.1 Warum Energizer? .....	32
2.1.2 Simon sagt.....	32
2.1.3 A und B .....	33
2.1.4 Energie-Wechsel.....	34
2.2 Thematische Aktivierung zur Zusammenarbeit .....	35
2.2.1 Wozu eine thematische Aktivierung?.....	35
2.2.2 Pecha Kucha Präsentationen.....	35

2.2.3	Mach Dir ein Bild! .....	36
2.2.4	Die fünf Warums.....	38
2.3	Aktivierung zur Konfliktlösung .....	39
2.3.1	Wozu eine Aktivierung zur Konfliktlösung?.....	39
2.3.2	Tun Sie etwas anderes! .....	40
2.3.3	Verschlimmerungsfrage/Kopfstandmethode.....	40
2.3.4	Kritik-Karaoke .....	41
2.3.5	Fishbowl-Methode .....	42
2.4	Zusammenfassung.....	44
2.5	Übungsaufgaben .....	45
<b>3</b>	<b>Kreativ-Techniken in der praktischen Anwendung .....</b>	<b>47</b>
3.1	Einführung.....	47
3.2	Brainstorming – die Basismethode .....	48
3.2.1	Merkmale und Wissenswertes .....	48
3.2.2	Der Ablauf einer Brainstorming-Sitzung.....	49
3.3	Mind Mapping, Clustering .....	54
3.3.1	Merkmale und Wissenswertes .....	54
3.3.2	Das Mind Mapping® nach Tony Buzan .....	55
3.3.3	Das Clustering nach Gabriele L. Rico .....	57
3.3.4	Das „Analograffiti“ nach Vera L. Birkenbihl.....	58
3.4	Für Ideenschwache Zeiten: Die 6-3-5 Methode .....	59
3.4.1	Wann Sie die 6-3-5 Methoden gut einsetzen können.....	59
3.4.2	Ablauf .....	60
3.5	Für Um- und Overdenker: Die Osborn-Checkliste.....	63
3.5.1	Merkmale .....	63
3.5.2	Ablauf .....	64
3.6	Die Kreativ-Technik für Perspektiven-Wechsler: Denkhüte, Disneys Denkstühle u.a. ....	66
3.6.1	Merkmale und Besonderheiten.....	66
3.6.2	Denkhüte nach De Bono.....	67
3.6.3	Denkstühle nach Walt Disney.....	69
3.6.4	Geleit für den Moderator .....	70
3.6.5	Die Formulierung des Kreativ-Auftrages .....	70
3.6.6	Einhalten der Regeln .....	71
3.6.7	Umgang mit Einwendungen .....	71
3.6.8	Auswertung und Bewertung der Ideen .....	73
3.6.9	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	74
3.7	Zusammenfassung.....	75
3.8	Übungsaufgaben .....	75
<b>4</b>	<b>Coaching .....</b>	<b>77</b>
4.1	Einführung.....	77

4.2	Der Coaching-Ansatz .....	77
4.2.1	Ziele des Coaching .....	77
4.2.2	Der Coaching-Begriff .....	77
4.3	Auftragsklärung – um was geht es im Coaching .....	78
4.4	Die Führungskraft als Coach .....	79
4.4.1	Welche Skills lernt die Führungskraft als Coach? .....	79
4.4.2	Die Coaching-Ausbildung und das Erlernen von Coaching-Methoden .....	80
4.5	Praxis-Beispiele für (Selbst-)Coaching und Mentaltechniken .....	80
4.6	Zusammenfassung .....	83
4.7	Übungsaufgaben .....	83
<b>5</b>	<b>Virtuelle Arbeitsformen und Instrumente .....</b>	<b>85</b>
5.1	Kommunikationsanlass, Grunddynamik/ Medien-, Technikkompetenz 2.0 .....	86
5.2	Technikkompetenz 2.0 .....	87
5.3	Tools, Werkzeuge und Trends .....	92
5.3.1	Instant Messenger/Chats .....	93
5.3.2	RSS-Feeds .....	94
5.3.3	Blogs/Microblogs .....	95
5.3.4	Wikis .....	96
5.3.5	(Video-)Conferencing Anwendungen .....	97
5.3.6	Community-Plattformen .....	99
5.3.7	Lernmanagement-Systeme (LMS) .....	101
5.3.8	Collaborative MindMaps .....	102
5.3.9	Mobile Anwendungen/Smart Phones .....	103
5.4	Zusammenfassung .....	105
5.5	Übungsaufgaben .....	105
<b>6</b>	<b>Lösungshinweise .....</b>	<b>107</b>
6.1	Lösungshinweise Kapitel 1 Individuelles Lernen und Lernen im Team .....	107
6.2	Lösungshinweise Kapitel 2 Aktivierende Methoden im Team .....	109
6.3	Lösungshinweise Kapitel 3 Kreativ-Techniken in der praktischen Anwendung .....	110
6.4	Lösungshinweise Kapitel 4 Coaching .....	112
6.5	Lösungshinweise Kapitel 5 Virtuelle Arbeitsformen und Instrumente .....	113
	<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>115</b>

## Vorwort

Die Aufgaben und notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft im Unternehmen sind fortlaufenden Veränderungsprozessen unterworfen. So wie Veränderungsprozesse in den Organisationen begleitet werden müssen, müssen die eigenen Lernprozesse zusammen mit denen der Mitarbeiter gemeinsam gestaltet werden.

In diesem Zusammenhang spricht man heute von Co-Kreativen Arbeits- und Gestaltungsvorgängen. Die Führungskräfte lernen und erarbeiten sich in kreativen Arbeitsprozessen gemeinsam mit den Mitarbeitern Lösungen für anstehende Probleme und Aufgaben. Aufgrund der hohen Komplexität in allen Fachdisziplinen gibt es heutzutage nicht mehr den einzelnen Experten, der sich allumfassend in seinem Feld auskennt; geschweige denn, darüber hinaus. Somit müssen Austausch- und Kommunikationsprozesse zwischen den einzelnen Experten/Mitarbeitern initiiert, begleitet und abgeschlossen werden.

Projekt- und Teamarbeit wird für Führungskräfte zunehmend zu einer Frage nach der Gestaltung von bereichs- und fachübergreifenden, gemeinsamen Lern- und Arbeitsprozessen. Dabei ist es notwendig, die theoretischen und praktischen Grundlagen organisationaler, sozialer und individueller Lernprozesse zu kennen. Das Rollenverständnis der Führungskraft wechselt innerhalb dieser Informationsverarbeitungsvorgängen fortlaufend zwischen Fachkraft, Moderator, Coach, Experte von Tools und Techniken.

Lernprozesse sind immer auch kreative Prozesse. Die Herausforderung besteht darin, neues und altes Wissen situativ neu zu vernetzen. Bislang nicht gekannte Probleme müssen in kürzester Zeit bestmöglich gelöst werden. Dazu kann die Führungskraft zunächst einmal sich selbst und im nächsten Schritt die Mitarbeiter anregen und konstruktiv-methodisch begleiten.

Der Methodenkasten bei der Gestaltung von gemeinsamen Arbeitsprozessen beinhaltet impuls- und interaktionsauslösende Methoden, um sich und die Gruppe auf klare Ziele hin auszurichten und um das kreative Problemlösungspotenzial aller Beteiligten zu aktivieren. Dabei ist der Einsatz von Moderations- und Kreativtechniken vor Ort nur eine Möglichkeit.

Aufgrund der vernetzten, mobilen und virtuellen Arbeitswelten wird es immer wichtiger, kreative Formen der Zusammenarbeit auch in dezentralen, teils weltweit verteilten Arbeitskontexten professionell zu gestalten. Mit diesen Anforderungen rücken Tools und Werkzeuge wie Wikis, virtuelle Dokumentenverwaltungssysteme im Rahmen von Cloud-Computing und Instant-Kommunikationssysteme in den Fokus. Führungskräfte müssen sich mit den Vor- und Nachteilen dieser Technologien aktiv auseinandersetzen und für sich und ihre Mitarbeiter in der Praxis die optimalen Werkzeuge zum Einsatz kommen lassen. Dies beinhaltet auch Prozesse des aktiven Vergessens oder Verlernens. Diese Notwendigkeit zum bewussten Umlernen wird spätestens dann überdeutlich, wenn im Team über den Einsatz von E-Mails im Zeitalter von Wikis, Community-Plattformen und Smart Phones nachgedacht werden muss.

# 1 Individuelles Lernen und Lernen im Team

## Lernziele

In den folgenden Kapiteln werden Grundlagen des Lernens in der Organisation vermittelt. Den Lerngrundlagen ist ein kurzer historischer Abriss vorangestellt, wie es zur Sicht auf Unternehmen als „Lernende Organisationen“ kam. Es werden konkrete Lern- und Veränderungsprozesse in Organisationen verdeutlicht und dabei zwischen formellen und informellen Lernstrukturen unterschieden - eine wichtige Unterscheidung, die in der Praxis hilft, eigene Lern- und Arbeitsprozesse besser zu steuern. Sie lernen dabei die Merkmale formeller und informeller Lernvorgänge kennen.

Darauf aufbauend erfahren Sie, wie sich selbstregulierende bzw. selbstverantwortliche Führungskräfte und Mitarbeiter dieser beiden Möglichkeiten in ihren Lern- und Verstehensprozessen bedienen können, um im Rahmen immer dynamischerer Veränderungsprozesse in den Arbeitsprozessen entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben.

Sie erfahren Grundlegendes über die Funktionsweise unseres Gehirns und unseres Körpers innerhalb komplexer Lernvorgänge. Ausgehend von einem besseren Verständnis ihrer individuellen Verstehens- und Lernvorgänge, werden Methoden und Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens in Gruppen und Teams entwickelt, die ihnen helfen, ihr eigenes Lernverhalten in Gruppen besser zu steuern. Das Wissen um individuelle und soziale Lernprozesse soll Sie darin unterstützen, Ihren Mitarbeiter Hilfestellungen für die tagtägliche, gemeinsame Informations- und Stressbewältigung an die Hand zu geben.

## 1.1 Die lernende Organisation

Der wissenschaftliche Begriff des „Lernens“ hat seinen konzeptionellen Ausgangspunkt in der Logik der Veränderung. J.G. March und J.P. Olsen gehörten 1979 zu den ersten, die diesen Lernansatz auf Organisationen übertragen haben. Dazu entwickelten sie ein Konzept organisatorischen Lernens, das diese Form des Lernens als ein Lernen durch Erfahrung thematisierte.

Es folgten viele weitere Theorien und Ansätze, die sich zunehmend zu Fragen des Wissensmanagements verdichteten. Die populärsten und aktuellen Vertreter sind sicherlich Peter Senge mit seinem Ansatz der fünften Disziplin und Otto W. Scharmer mit der Theorie U.

Wie kam und kommt es zu dieser Sichtweise auf Lern-, Innovations- und Veränderungsprozesse zum besseren Verständnis von Führung und Organisation? Diese Perspektive lässt sich im Kern darauf zurückführen, dass Organisationen heutzutage eine Unmenge an Informationen zu verarbeiten haben. Aufgrund der vernetzten Weltwirtschaft wird die Informationsmenge zwar zunehmend technologisch intelligent konsolidiert – wächst aber gerade auch durch die anfallenden Verwaltungs- und Metadaten zunehmend exponentiell an.

Hinzu kommt, dass Daten- und Informationsverarbeitung nur zum Teil ein informationstechnologischer Prozess ist. Der für den Menschen weitaus wichtigere Teil besteht in der Sinngebung der anfallenden Informationen. Erst dadurch entstehen für die Organisation und den einzelnen Mitarbeiter relevante Wissenszusammenhänge. Diese Kontextualisierung, Sinngebung und Nutzung kann als Lernprozess betrachtet und beschrieben werden.

Allerdings wies der Organisations- und Managementforscher Georg Schreyögg bereits 1999 darauf hin, dass lernende Organisationen und ihre vermeintlich angestrebte unendliche Lern-, Umlern- und Verlernbereitschaft Grenzen hat. Organisationen brauchen neben der angestrebten Flexibilität auch Stabilität und mit ihren Strukturen und Prozessen, die verlässlich sind und nicht fortlaufend in Frage gestellt werden. So gesehen müssen Organisationen auch lernen, wann sie nicht lernen sollten. Damit war jedoch ein weiterer Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung eingeläutet: galt es bisher, in Unternehmen Veränderungsprozesse zu initiieren und damit Lernprozesse anzustoßen, so musste es nun auch um die Frage gehen, wann eine Organisation nicht lernen soll. Diese Perspektive auf das Lernen und Nicht-Lernen bzw. auf den Umgang mit Wissen und Nicht-Wissen lässt sich für jede Organisation auf die kleinste Organisationseinheit runter brechen. Dabei geht es um notwendige Kompetenzen und Organisationsstrukturen, die den einzelnen Mitarbeiter und die einzelne Führungskraft ebenso betreffen wie das Zusammenspiel in Teams und Projektgruppen.

## 1.2 Formelles und informelles Lernen

Formelle Lernstrukturen sind alle institutionalisierten und in der Regel in einem bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellte Formen der Aus- und Weiterbildung in und außerhalb der Organisation. Darunter fallen u. a. Fernstudiengänge, Seminarangebote, Mentoring-Programme, Bildungsurlaub und Lernsoftware genauso wie feste Weiterbildungsbudgets für Führungskräfte und Mitarbeiter. Formelle Lernstrukturen erstrecken sich über zuvor festgelegte Zeiträume, haben zuvor festgelegte Lerninhalte und -ziele, bewegen sich in einem festen Kostenrahmen und weisen am Ende oftmals eine Zertifizierung bzw. formelle Beendigung auf.

Informelles Lernen geschieht in der Regel ad hoc, das heißt in dem Augenblick oder in dem Zeitraum, in dem das Wissen akut benötigt wird. Dies können Gespräche mit Kunden sein, ebenso wie Teammeetings oder Innovations-Workshops sein. Jeder Stakeholder-Kontakt kann somit als ein informelles Lernereignis gewertet werden, bei dem vorhandenes Wissen genutzt und sich neues Wissen angeeignet wird. Dabei werden Quellen genutzt, wie z. B. kurze Absprachen mit Kollegen aus anderen Abteilungen oder Unternehmen, Informationsangebote aus dem Inter- und Intranet.

Informelles Lernen liegt auch dann vor, wenn sich Mitarbeiter z. B. in einem Open Space-Forum austauschen, da dies hierarchieübergreifend erfolgt und sich zunächst nicht an vorhandene Projekt- oder anderen Organisationsstrukturen ausrichtet.

IT-Systeme bieten mit Tools wie Blogs, Wikis etc. (siehe dazu auch Kapitel 5 Handeln in virtuellen Arbeitsformen) die optimale Unterstützung für informelles Lernen - zumeist liegen dadurch in der Praxis auch schon Mischformen zwischen formellen und informellen Lernprozessen vor - wenn sich z. B. Mit-

arbeiter im Intranet über Transferereignisse von Seminarinhalten austauschen, die gemeinsam besucht wurden, oder wenn sich via gemeinsam gepflegter Wikis darüber ausgetauscht wird, welches interne Weiterbildungsangebot gut ist oder welche Alternativen es auch außerhalb des Unternehmens gäbe.

Letzten Endes sind auch räumliche Strukturen wichtig, um informelle Lernprozesse zu initiieren bzw. zu unterstützen. So finden bekannter Maßen viele wichtige Gespräche im Küchen- und Pausenumfeld statt. Auch Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung sind in Hinblick auf informelle Lernmöglichkeiten zu berücksichtigen. Dazu zählen die Ausgestaltung der Arbeitsräume mit anregenden Kunstobjekten, alternativen Sitz-, Visualisierungs- und Bewegungsmöglichkeiten ebenso wie jederzeit verfügbare Arbeits-, Zeichen- und Schreibmaterial wie z. B. A3-Papier, A5-Post Its, Whiteboards und sonstiges Zeichen- und Schreibmaterial. Generell ist es für gemeinsame Lernprozesse wichtig, Ideen darstellen und gemeinsam verändern zu können, um durch den Prozess mit anderen konstruktiv ins Gespräch zu kommen.

Der amerikanische Wissenschaftler Jay Cross geht davon aus, dass der weitaus größere und für die Praxis relevantere Anteil unseres lebenslangen Lernens informell erfolgt - in Unternehmen allerdings bislang hauptsächlich formelle Lernstrukturen finanziell unterstützt und aufgebaut wurden. Das Wissen darum, wie informelle Strukturen ausgebaut und verbessert werden können, findet erst allmählich seinen Weg in die Unternehmen. Dabei spielen unternehmenskulturelle Aspekte, Fragen der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung eine ebenso wichtige Rolle, wie vorhandene Arbeitsmittel - von einfachsten, kreativen Büromaterialien bis hin zum IT-System.

In Abgrenzung zu formellen Lernsettings, lässt sich festhalten, dass informelles Lernen eher offene Prozesse sind, deren Lerninhalte sich ad hoc, aus bestimmten Arbeitsprozessen, situativ und daher kaum planbar ergeben. Informelles Lernen nutzt bereits vorhandene Strukturen, wie z. B. (Küchen-) Räume im Unternehmen oder Wikis etc. Kostenbudgets für informelles Lernen sind als Mittel für Ausbau- und Verbesserungsmaßnahmen von vorhandenen Arbeitsstrukturen zu betrachten. Aufgrund ihres diffusen Charakters haben informelle Lernprozesse keine Zertifizierungsbestrebungen - es steht die Tätigkeit des Verstehens und Bewältigens um ihrer selbst willen im Zentrum.

Tabelle 1: Formelles und informelles Lernen im Vergleich

Formelles Lernen	informelles Lernen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- feste Lernziele</li> <li>- feste Inhalte</li> <li>- fester Zeitraum</li> <li>- fester Kostenrahmen</li> <li>- Zertifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- offener Prozess</li> <li>- ad hoc Inhalte</li> <li>- Nutzung vorhandener Infrastrukturen</li> <li>- Lernen um des Lernens willen</li> <li>- Keine Zertifizierung</li> </ul>

### 1.3 Selbstregulierendes und selbstverantwortliches Lernen

Selbstregulierendes Lernen nimmt praktische Notwendigkeiten zum Anlass, sich Informationen zu beschaffen. Gesprächs-, Informations- und Lern-partner werden für die Bearbeitung von aktuellen Problemfeldern aktiv und selbstinitiiert (auf-)gesucht. Das selbstregulierende Lernen bewegt sich fließend zwischen den Bereichen des formellen und informellen Lernens - je nachdem was gebraucht wird und wo das vermeintlich beste Angebot zu finden ist.

Der Lernkreislauf beginnt bei der unbewussten Inkompetenz, verläuft über die bewusste Inkompetenz zur bewussten Kompetenz und mündet in der unbewussten Kompetenz – dem Expertenstatus. Die Fragen die sich hierbei stellen sind: Wann und wie wird mir eine Inkompetenz bewusst (gemacht)? Wie genau verläuft die Kompetenzerneuerung, welche Lernschritte sind dazu notwendig? Welche Ressourcen werden dazu gebraucht? Wie lange dauert das Einsickern der angelernten Methoden und Fähigkeiten in eher unbewusste Verhaltensweisen, so dass intuitiv, professionell und zeitnah gehandelt werden kann?

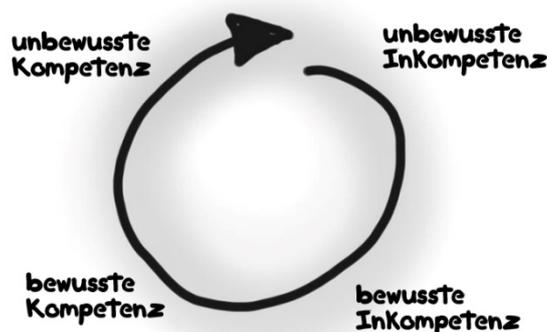


Abbildung 1: Lernkreislauf