

LERNKULTUR- ENTWICKLUNG ZUR AGILITÄTS- STEIGERUNG PRAXISSKALIERUNG

JOËL KRAPF



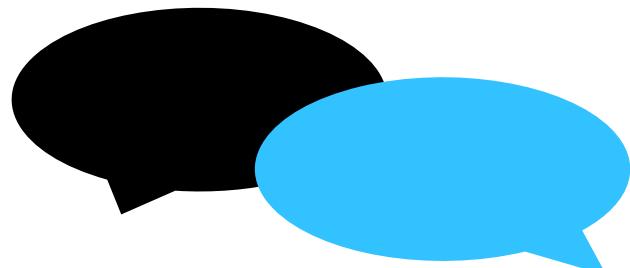
LERNKULTURENTWICKLUNG ZUR AGILITÄTSSTEIGERUNG – PRAXISSKALIERUNG AGENDA



Teil A: Thematische Einführung

- | | | | |
|-----|-------|--|---------------|
| (1) | WHY: | Warum trägt Lernkulturentwicklung zur Agilitätssteigerung bei? | Seite 03 - 06 |
| (2) | HOW: | Theoretische Grundlagen | Seite 07 - 11 |
| (3) | WHAT: | Lernkulturentwicklung in der Praxis – durch die Praxis | Seite 12 - 19 |

Teil B: Fragen und Diskussion



TEIL A1: WARUM TRÄGT LERNKULTURENTWICKLUNG ZUR AGILITÄTSSTEIGERUNG BEI?

AGILITÄT ZUM ERFOLGREICHEN UMGANG IN EINER VUCA-WELT

FÄHIGKEIT ZUM EFFIZIENTEN UND EFFEKTIVEN WANDEL



GESTALTUNGSFELDER DER AGILITÄT

LERNKULTUR ALS ELEMENTARER ASPEKT FÜR DIE AGILITÄT ALS ARBEITSKULTUR

Quelle: Krapf (2017). <https://uhh.de/rc2ki>



Kultur als kollektivierte Handlungs- und Wahrnehmungsmuster

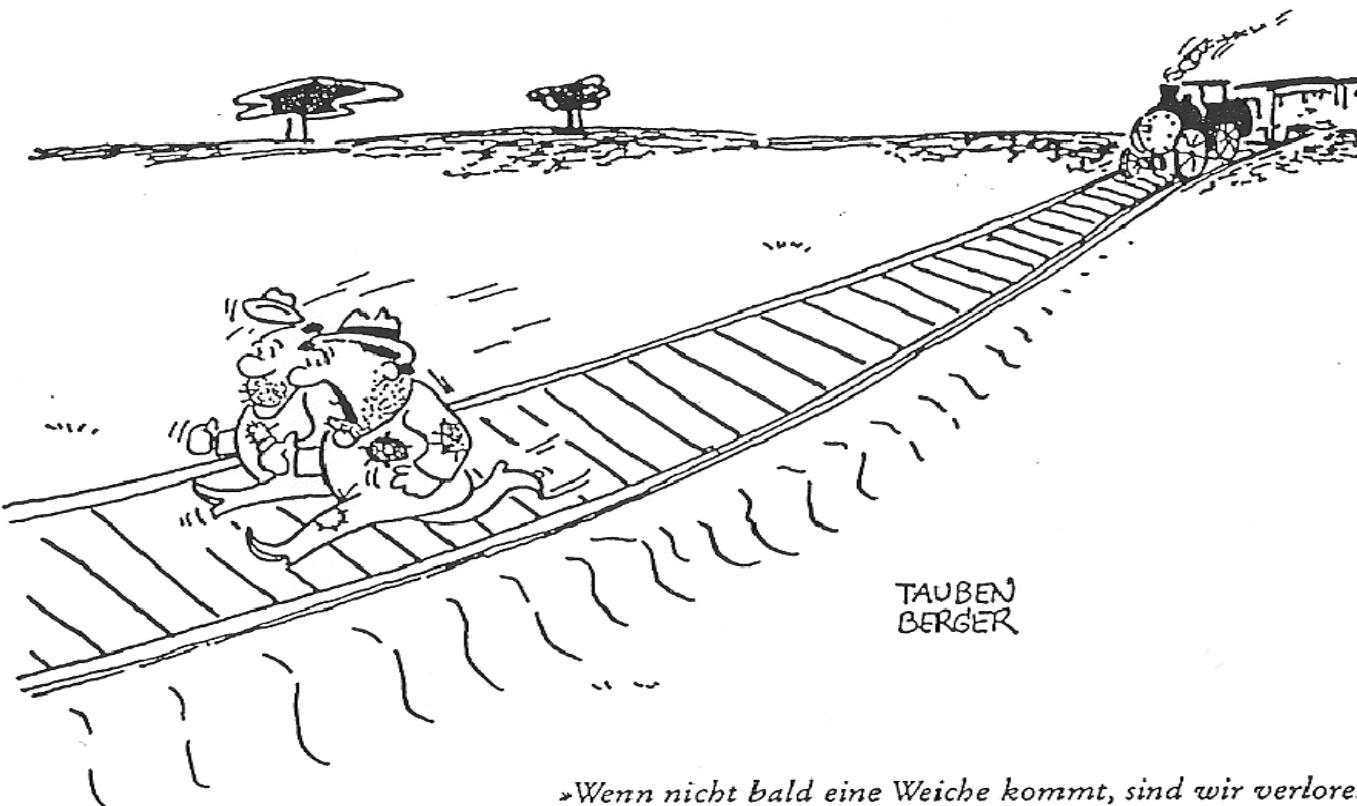
Eine «agilitätsförderliche» Kultur umfasst alle «Praktiken» und «Wahrnehmungen», die ein Kollektiv agiler machen

Es gibt nicht die eine richtige Kultur. Jedes Team muss für sich zweckmässige «Praktiken» erarbeiten

Dabei:
Lernkultur als elementarer Kulturaspekt

WARUM IST LERNKULTUR EIN ELEMENTARER KULTURASPEKT ZUR AGILITÄT?

«WENN NICHT BALD EINE WEICHE KOMMT, SIND WIR VERLOREN»



Was müssen die beiden Lernen?

«Exploit»/Effizienz
=
schneller Laufen

«Explore»/Effektivität
=
anders Laufen

Agilität beinhaltet die Fähigkeit, schneller und besser zu «laufen». Hierfür braucht es eine entsprechende (**Lern-**)Kultur

TEIL A2: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

WAS IST (LERN-)KULTUR?

DIE WAHL DES ANSATZES PRÄGT WIE KULTURENTWICKLUNG ANGEGANGEN WIRD

Friebe (2005); Gebhardt (2012); Jenert & Gebhardt (2010)

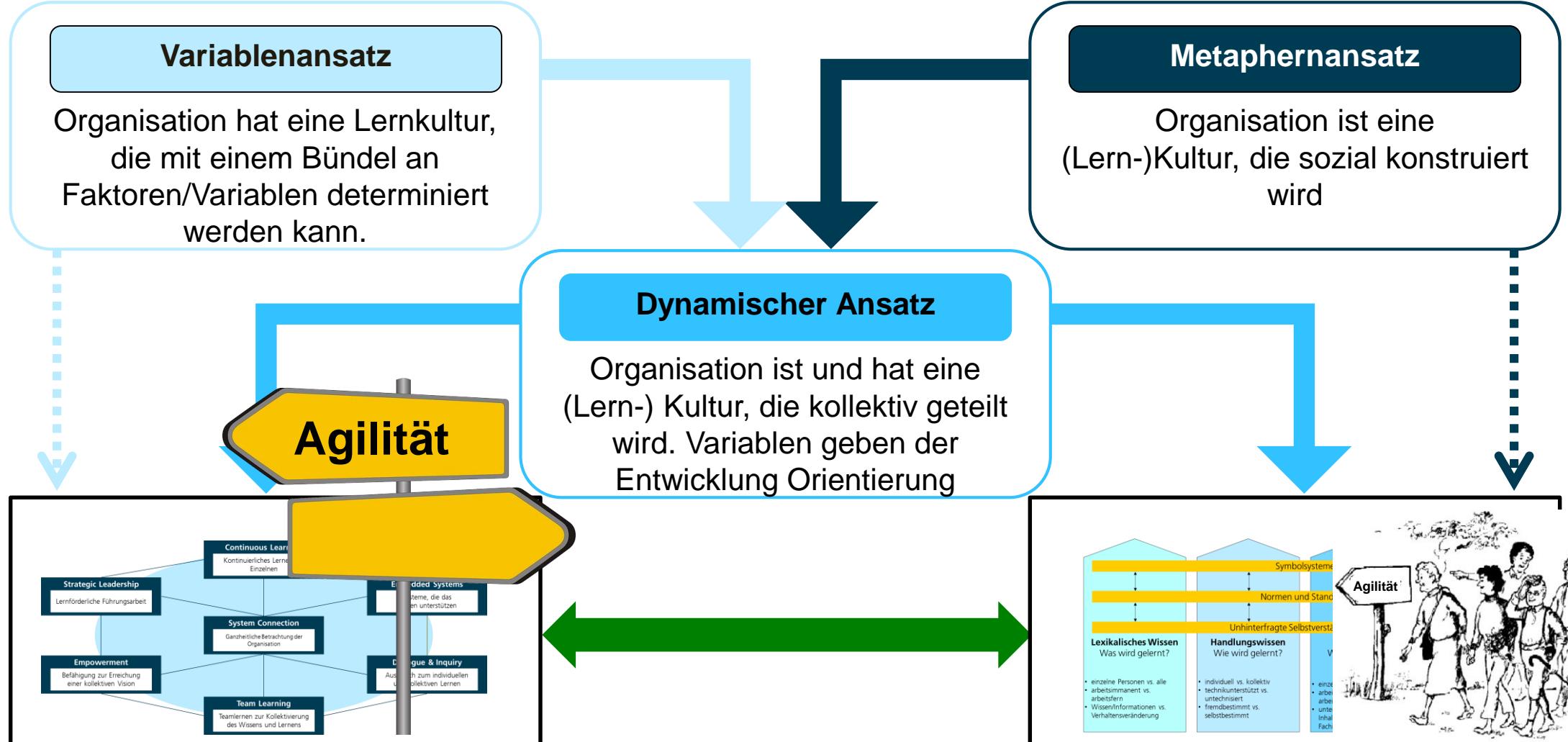


Unterscheidungsmerkmale	Variablenansatz (Funktionalistischer Ansatz)	Dynamischer Ansatz (Integrativer Ansatz)	Metaphernansatz (Symbolistischer Ansatz)
Kultur ist eine homogene Gestaltungsvariable	... ein komplexes, dynamisches, teilweise sichtbares Konstrukt	... eine heterogene, soziale Konstruktion / Metapher
Verhältnis Organisation & Kultur	Organisation hat eine Kultur	Organisation ist und hat eine Kultur	Organisation ist eine Kultur
Existenz von Subkulturen	Keine Subkulturen	Subkulturen existent	Subkulturen existent
Möglichkeit der Gestaltbarkeit	Kultur ist gestaltbar	Kultur ist beeinflussbar	Kultur ist nicht gestaltbar
(Forschungs-)Ziele	Gestaltung zur (Kultur-)Verbesserung als Beitrag zum Erfolg	Beeinflussen auf Basis einer verstehenden Beschreibung	Verstehende Kulturbeschreibung
Quelle für Veränderungen	Führungsspitze	Alle Org-Mitglieder sowie Umwelt	Alle Org-Mitglieder

Lernkultur als kollektivierte Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster in Bezug auf das Lernen

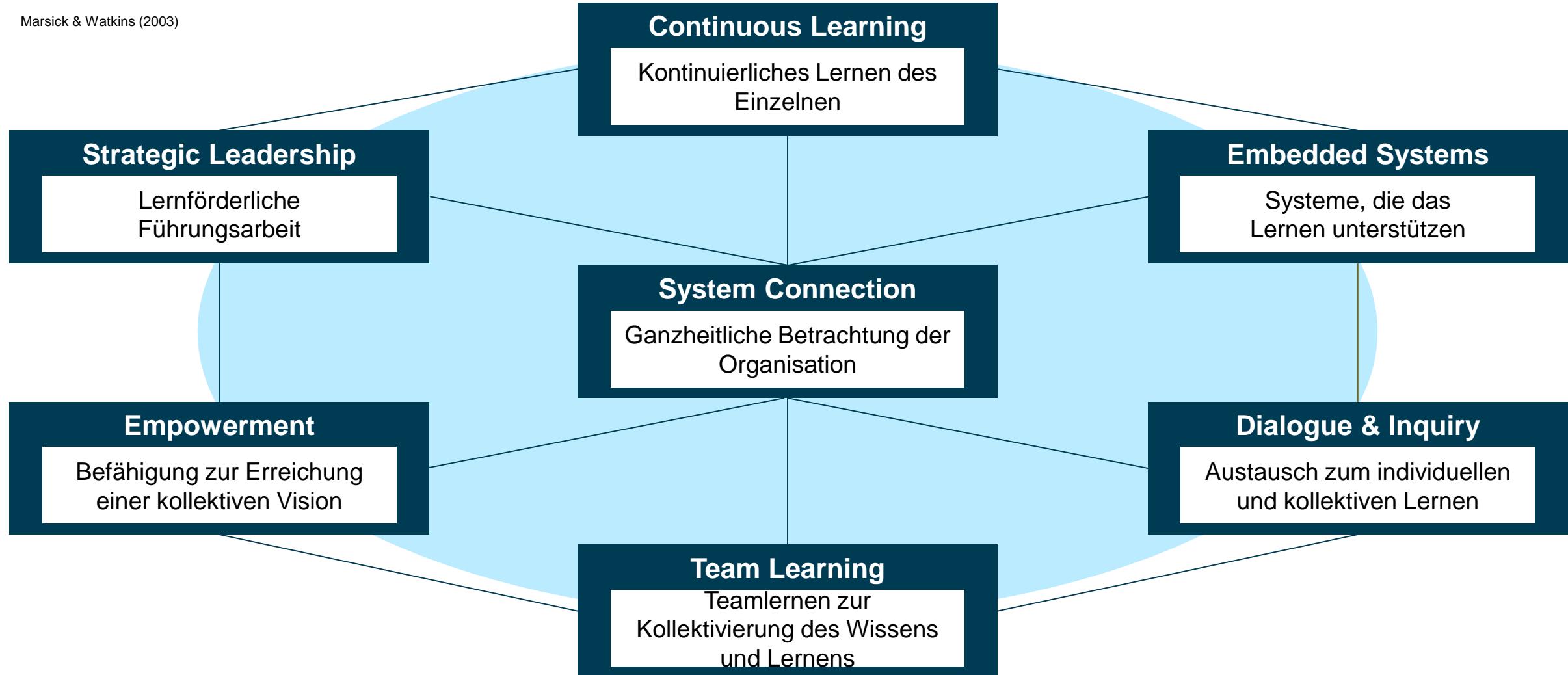
KULTURENTWICKLUNG IM DYNAMISCHEN ANSATZ

BEEINFLUSSUNG DURCH ORIENTIERUNG UND VERSTÄNDNIS FÜR KOMPLEXITÄT



ORIENTIERUNGSMODELL: DLOQ ALS VALIDIERTES MODELL ZUR LERNKULTUR EINER AGILEN ORGANISATION

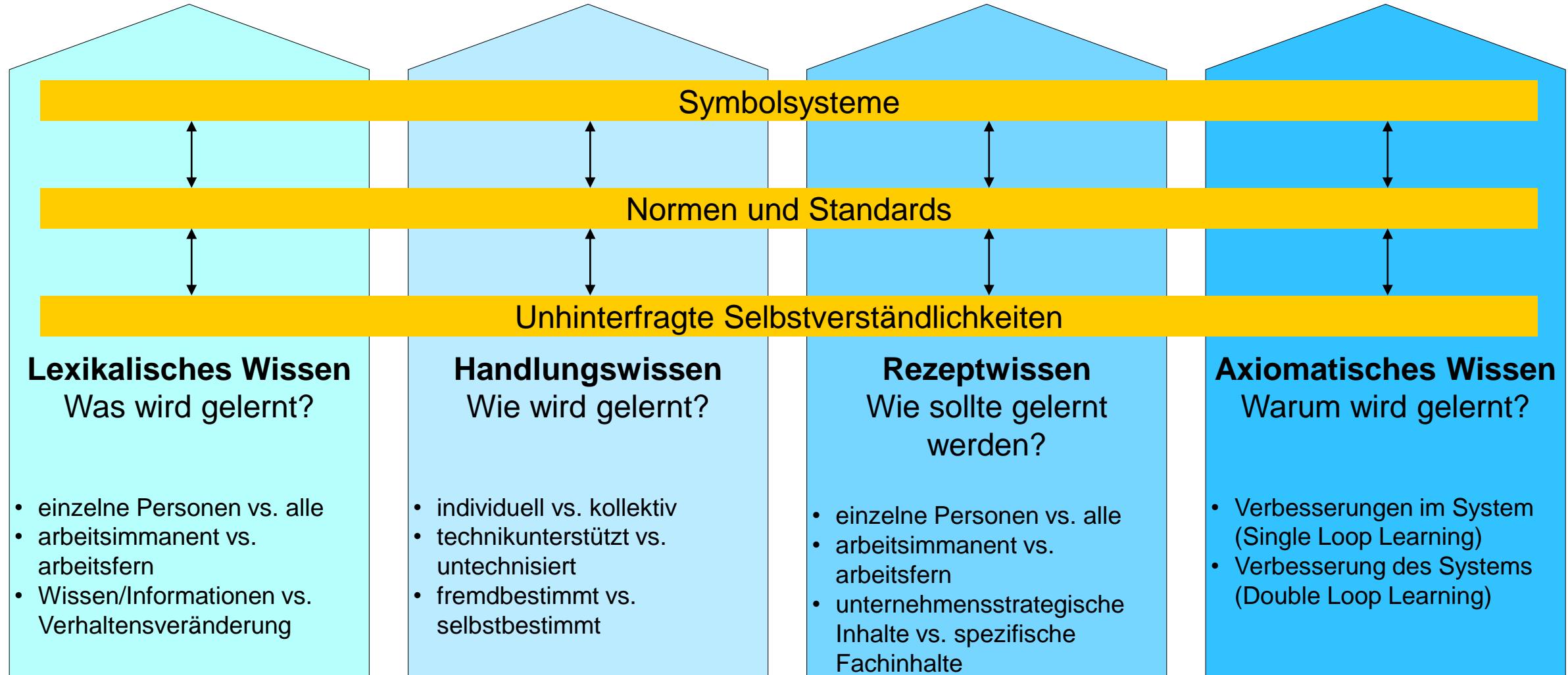
Marsick & Watkins (2003)



DESKRIPTIVES MODELL, UM LERNKULTUR IN IHRER KOMPLEXITÄT ZU BEOBACHTEN



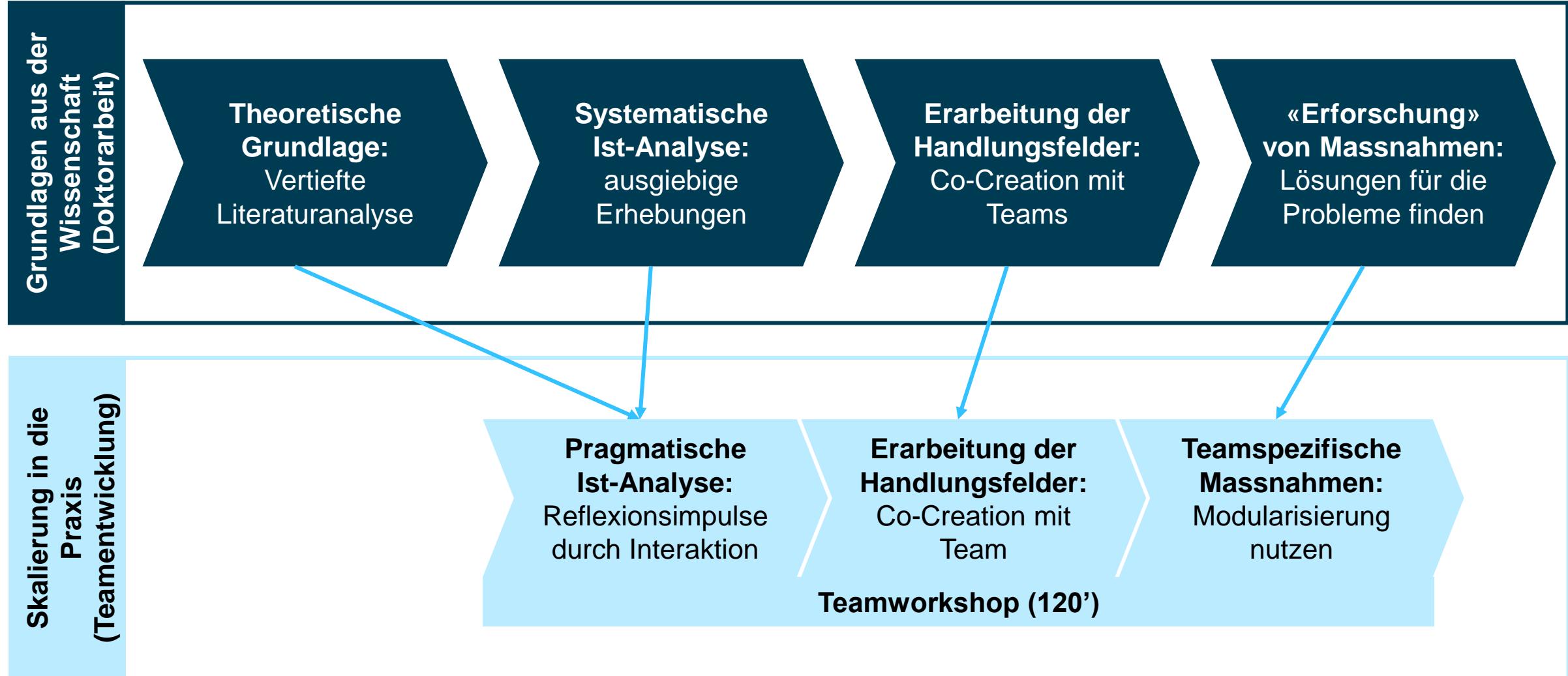
Schilling & Kluge (2004); Sackmann (1991); Schein (1997)



TEIL A3: LERNKULTURENTWICKLUNG IN DER PRAXIS – DURCH DIE PRAXIS

von der WISSENSCHAFT FÜR DIE PRAXIS

SKALIERUNG DURCH TEAMWORKSHOPS



WIE FUNKTIONIERT DIE ÜBERSETZUNG IN DIE PRAXIS

HANDLUNGSORIENTIERTES VORGEHEN ZUR BEFÄHIGUNG DES TEAMS



Teamworkshop (120')

Ist-Lernkultur

Aktivitäten:
Einleitung (15')

DLOQ-Kurzversion
gemeinsam ausfüllen (30')

Lernkultur des Teams
gemeinsam reflektieren
(30')

Ergebnis:
Besseres Verständnis zur
(eigenen) Lernkultur bzgl.
Agilität

Handlungsfelder bestimmen

Aktivitäten:
Handlungsfelder
gemeinsam erarbeiten
(30')

Ergebnis:
Teamspezifische
Handlungsfelder zur
Lernkulturentwicklung

Verhaltensveränderung festlegen

Aktivitäten:
Erarbeiten bzw.
Bereitstellen von
Massnahmenvorschläge
für die einzelnen
Handlungsfelder (15')

Ergebnis:
Teamspezifischer
Massnahmenkatalog

Follow-up

Massnahmenkatalog umsetzen

Aktivitäten:
Befähigung zur
kontinuierlichen
Etablierung der
gewünschten Lernkultur

Ergebnis:
Lernkultur kann
selbstständig
weiterentwickelt werden

KONKRETE UMSETZUNG IN DER PRAXIS

EIN IN DER PRAXIS MEHRFACH GETESTETES DREHBUCH



Drehbuch Lernkulturentwicklung zur Agilitätssteigerung					Mittel / Methode	Verantw./Moderation		Mittel / Methode	Verantw./Moderation	
Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehen	Mittel / Methode	Verantw./Moderation						
	Moderatoren/Innen Datum, Zeit, Ort	120 Minuten								
	Vorbereitungsaufgabe:	keine								
	Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Material vorbereiten <ul style="list-style-type: none"> Präsentation zur Einführung A3-Blatt mit den 7 Lernkultur-Dimensionen A3-Blatt mit Skala (7x) Post-it und Stifte Klebeband, um A3-Blätter aufzuhängen Klebepunkte (grün, pro Tn 30 Stück) Klebepunkte (rot, pro Tn 30 Stück) 								
	Begrüssung/ Agenda	<ul style="list-style-type: none"> Begrüssung durch Teamleiter Begrüssung durch Moderatoren Zielsetzung <ul style="list-style-type: none"> «Handlungsfelder für unsere Lernkultur erarbeiten, um agiler und innovativer zu werden» Agenda (evtl. auch nicht auf Flipchart, da dies Teil der Präsentation ist) <ul style="list-style-type: none"> Purpose klären: Kurze Einführung in das Thema Lernkultur und Agilität Vision reflektieren: Wo wollen wir hin, wo stehen wir Ziele festlegen: Handlungsfelder erarbeiten Zielvalidierung vorbereiten: Weiteres Vorgehen bestimmen 	Flipchart							
	Einführung	<ul style="list-style-type: none"> Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema Lernkultur <ul style="list-style-type: none"> VUCA Digitale Transformation Agilität Lernkultur als zentrales Kulturelement für Agilität Wie erkennen wir heute, was wir brauchen? <ul style="list-style-type: none"> Erkenntnisse aus Doktorarbeit werden praxistauglich gemacht 	Referat mit PowerPoint	Moderator/in	5'					
					10'					

KONKRETE UMSETZUNG IN DER PRAXIS

VORLAGE ZUR FESTLEGUNG DER VERHALTENSVERÄNDERUNG



Titel des Vorschlags (am Schluss ausfüllen)
Warum handeln wir: Grund für die Veränderung Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?
Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?
Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

REFLEXIONSMODELL ZUR SELBSTSTÄNDIGEN LERNKULTURENTWICKLUNG



1.

«Blick zurück»



2.

«Blick nach vorne»



3.

«Tätig werden»



Aktivität (10')

- Jedes Teammitglied äussert sich der Reihe nach, wie es die Lernkulturentwicklung in der zurückliegenden Etappe erlebt hat (auf einer Skala von 1 bis 10)
- Redezeit: max. 1' pro Teammitglied
- Fokus: Gemeinsamer Lern- und Handlungsfokus; Generell Lernkultur

Aktivität (10')

- In der Gruppe wird diskutiert, was zukünftig besser laufen muss
- Beispielfragen:
 - Was können wir tun, damit sich die Situation verbessert?
 - Wenn wir einen Zauberstab hätten, was würden wir uns für eine Situation zaubern?
 - Wo werden wir zukünftig auf ein Problem stossen, wenn wir weiterhin so unterwegs sind?

Aktivität (10'):

- In der Gruppe werden allfällige Sofortmassnahmen beschlossen
- In der Gruppe werden allfällige Handlungsbedarfe definiert und abgemacht, wann und in welchem Rahmen diese angegangen werden

1. DIMENSION: KONTINUIERLICHES LERNEN

«Wir lernen kontinuierlich für und in unserer Arbeit»

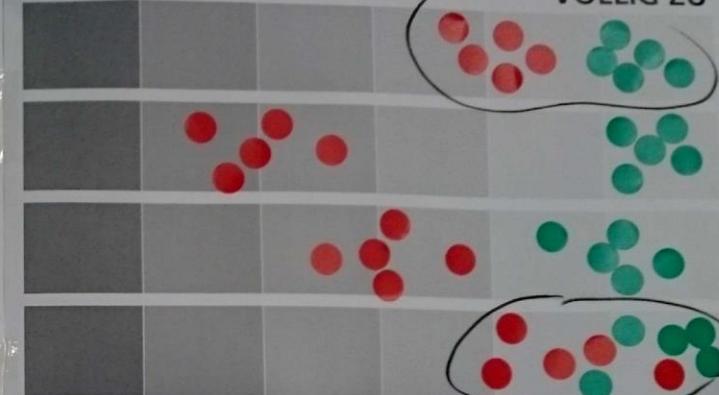
X «Wir helfen uns gegenseitig beim Lernen»

«Wir haben genügend Ressourcen (Zeit, Geld, Know-How etc.) zum Lernen»

«Wir sehen Probleme und Fehler als Lernmöglichkeit»

TRIFFT GAR
NICHT ZU

TRIFFT
VÖLLIG ZU



2. DIMENSION: DIALOG UND AUSTAUSCH

K «Wir nutzen den Austausch zum individuellen und kollektiven Lernen»

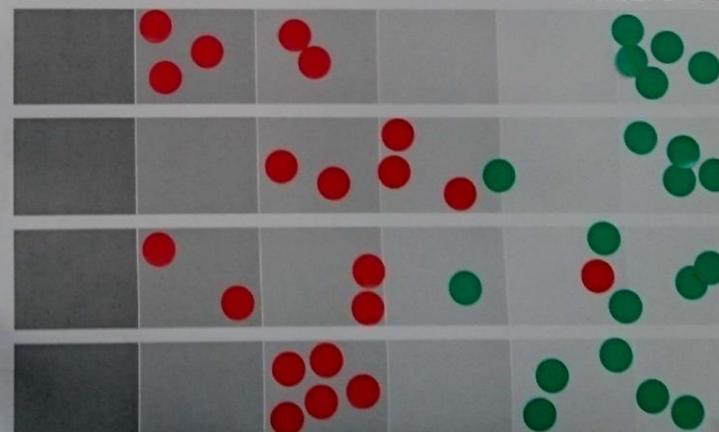
«Wir geben einander offenes und ehrliches Feedback»

X «Wir fragen nach der Meinung der anderen»

«Wir investieren Zeit zum Vertrauensaufbau»

TRIFFT GAR
NICHT ZU

TRIFFT
VÖLLIG ZU



Erhebung zur Lernkulturentwicklung

Übung Vkt-Test

→ Jedes Projekt muss mit einer "Vkt" beschreibt werden, welche die wichtigsten Strukturen bilden.

amag

Academie Teacher Perfekt

Die Vkt zu Testen müssen ausgewählten und nachdrucken im ehesten möglichst schnell.

→ Ein Ausdruck Testen entsteht, wenn man die entsprechenden Strukturen in die Vkt einfügt.

→ Der Test ist dann fertig.

→ Der Test ist dann fertig.

amag

Erhebung zur Lernkulturentwicklung

Übung Vkt-Test

amag

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags
(am Schluss ausfüllen)**

ES MUSS MIR JA SPASS MACHEN!

Warum handeln wir: Grund für die Veränderung
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**ES MUSS SPANNEND SEIN, ABWECHSELND,
NICHT LANGWEILIG.**

Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

AN PLATZ VON TEILNEHMER ANSCHAUEN.

Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

- **Die Teilnehmer mit unsere Kurse neugierig zu machen. Vor dem Kurs eine kurze Video um den Kurs zu präsentieren. → in Vkt**
- **WBT und nicht EINTRITTSTEST mit MULTICHOICE**
- **EIN ART QUIZ MIT ONLINE WETTBEWERB ;)**

TEIL B: FRAGEN UND DISKUSSION

