

Arbeit

Digitalisierung

Energiewende

Finanzen

Internationalisierung

Nachfolge

Frank Uffmann

# Die KMU-Führungskolumne: Mit und zum Erfolg führen!

**Teil XVI: Lernen**

01. Oktober 2020

**Kontakt zur Redaktion:**  
Deutscher Mittelstands-Bund (DMB) e.V.  
Grafenberger Allee 125  
40237 Düsseldorf

[www.mittelstandsbund.de](http://www.mittelstandsbund.de)  
Tel. +49 (0) 211 / 2005 25-0  
Fax +49 (0) 211 / 2005 25-99  
Mail: [info@mittelstandsbund.de](mailto:info@mittelstandsbund.de)

**Herausgeber (V.i.S.d.P.):**  
Marc S. Tenbieg  
Geschäftsführender Vorstand  
[meinung@mittelstandsbund.de](mailto:meinung@mittelstandsbund.de)

# Mit und zum Erfolg führen!

## Teil XVI: Lernen

Imitationslernen und Lernen aus Konsequenzen sind in Unternehmen vielfach die vorherrschende Lernmethode. Beim Imitationslernen beobachtet eine Person das Verhalten einer anderen Person (Modell) und entwickelt aus dieser Beobachtung heraus sein eigenes Verhalten. Eine ebenso verbreitete Art zu lernen ist das Lernen aus Konsequenzen. Arbeitsanweisungen und damit Grenzen haben ihre Berechtigung, allerdings nur, sofern sie nicht in Bürokratie und Überregulierung münden. Ein Überschreiten dieser Grenzen und die daraus folgenden Konsequenzen beschreiben eine Lernsituation aus Strafe bzw. im Gegenteil aus Belohnung. Die aktuelle Hirnforschung hat bewiesen, dass diese Art des Lernens Belohnungsempfänger und Strafvermeider heranzüchtet, aber keine agilen und kreativen Mitarbeiter. Fazit: Lernen will gelernt sein, gerade in einer Zeit voller Veränderungen...

### Bedeutung / Definition

Als Lernen wird absichtlicher, beiläufiger, individueller oder kollektiver Erwerb von geistigen, körperlichen und sozialen Kenntnissen und Fertigkeiten verstanden. Die Lerntheorie unterscheidet dabei zwei Hauptzweige, den Behaviorismus (beobachtbares Verhalten) und den Kognitivismus (auf Erkenntnis beruhend).

### Warum ist Lernen so wichtig?

Lernen bestimmt in zunehmendem Maße die Arbeitsfähigkeit (Employability) des einzelnen Arbeitnehmers und jeder Einzelne muss, anders als in der Vergangenheit, vermehrt die Verantwortung dafür übernehmen. Aber auch für ein Unternehmen ist lernen, sich entwickeln und anpassen in Zeiten schneller Veränderungen überlebenswichtig.

### Wie lernt man richtig?

Auf Basis seines persönlichen Lerntyps legt ein Mitarbeiter seine Lernstrategie fest. Idealerweise begleitet dann die Führungskraft in ihren neuen Führungsrollen **LernCoach** und **Leader-Teacher** die Weiterbildung seines Mitarbeiters.

Die Führungsrolle des **LernCoach** vereint Eigenschaften eines Captains, Trainers und Entwicklungsbegleiters für ihre Mitarbeiter oder des ganzen Teams. Dagegen zeichnet sich die Rolle als

---

<sup>1</sup> [Frank Uffmann](https://pizf.de/value-leadership/), Diplom-Leader, Autor, Macher und EX-Manager der Finanzindustrie gibt Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Selbermachen. Der Autor führt gemeinsam mit der FIR (RWTH Aachen) ein After-Work Weiterbildungsangebot –VALUE LEADERSHIP –über 5 Termine mit jeweils drei Stunden im Rhythmus von vier Wochen durch. Mehr Informationen gibt es hier: <https://pizf.de/value-leadership/>

**LeaderTeacher** in der Weitergabe von Fach- und Führungswissen an ihre ihm direkt unterstellten Mitarbeiter aus.

## Praxistipp

Bei der Vergabe von Aufgaben in einem Team sollte die Führungskraft darauf achten, dass der Lernstil des Mitarbeiters zur ihm übertragenen Aufgabe passt. Das beflügelt in der Regel die Freude während der Durchführung und das Ergebnis ist oft besser.

## Risiken und Nebenwirkungen

Lernen beinhaltet viele positive Aspekte, die allerdings beim Lernen unter Zwang ihre Wirkung verlieren.

## No-Gos

Aktuelle Studienergebnisse deuten darauf hin, dass es den Mitarbeitern sehr klar ist, dass sie sich weiterbilden müssen, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass sie kaum Eigeninitiative zur Fortbildung ergreifen. Diese alarmierenden Ergebnisse machen klar, wie wichtig die Rolle der Führungskraft als LernCoach in der engen Begleitung seiner Mitarbeiter heute schon ist und morgen immer mehr sein wird.

Der Neurobiologe Professor Dr. G. Hüter bringt es in einem Interview im Juni 2016 auf den Punkt: Wir sind im Trend auf dem Weg weg von mehr Produktivität und hin zu mehr Innovation, denn die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran. In Zukunft werden Arbeitsplätze durch Maschinen ersetzt und wir müssen uns darauf besinnen, was uns von Maschinen unterscheidet. Das ist Intentionalität und vor allem Kreativität!

Lernen wird in Zukunft zunehmend in einem Team stattfinden, um diese Kreativität und Innovation miteinander bzw. aufbauend aufeinander zu erreichen. Hierfür sind neue Lernformen und Einsichten über deren Notwendigkeit vonnöten. Der richtige Zeitpunkt hiermit zu starten ist immer **J E T Z T!**