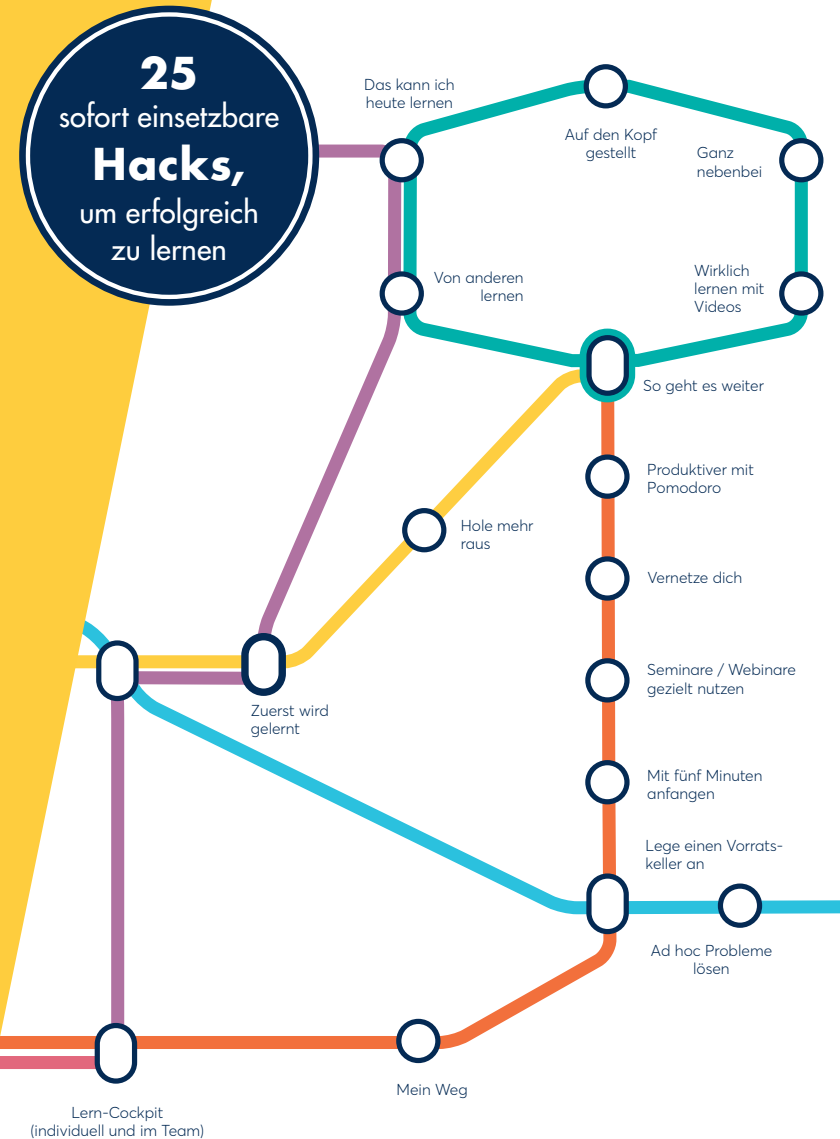


Jan Schönfeld Thomas Tillmann

LERN- HACKS

Mit einfachen Routinen Schritt für Schritt
zur agilen Lernkultur

VAHLEN





Lernhacks

Mit einfachen Routinen
Schritt für Schritt
zur agilen Lernkultur

Verlag Franz Vahlen München

Thomas Tillmann
Jan Schönfeld



www.vahlen.de

ISBN Print: 978 3 8006 6498 6

ISBN E-Book: 978 3 8006 6499 3

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Miriam Loos, Lernhacks GmbH

Druck und Bindung:
Friedrich Pustet GmbH & Co. KG
Gutenbergstraße 8, 93051 Regensburg

Umschlaggestaltung: Miriam Loos

Bildnachweis: Miriam Loos

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhaltsübersicht

Vorwort	8	Etwas Neues lernen	62
Einführung	10	#6 Mein Weg	66
Was ist da los beim Lernen?	10	#7 Mit 5 Minuten anfangen	72
Perspektive Lernkultur	13	#8 Seminare / Webinare gezielt nutzen	77
Kompetenzen für selbstgesteuertes Lernen	22	#9 Vernetze dich	83
Was kommt auf Führungskräfte zu?	24	#10 Produktiver mit Pomodoro	88
Wie Lernhacks selbstgesteuertes Lernen unterstützen	26	Upskilling / Reskilling	94
Metakognition: Nachdenken über das Denken	28	Weiter lernen	98
Lernrouten	30	#11 So geht's weiter	100
Aufbau der Lernhacks	32	#12 Von anderen lernen	105
Lernräume gestalten	34	#13 Mein Tagesplan	111
#1 Ich lerne mit gutem Beispiel voran	36	#14 Auf den Kopf gestellt	117
#2 Die Welt ist mein Lernraum	41	#15 Ganz nebenbei	122
#3 Aus Fehlern lernen	46	Mini-App „Lern nebenbei“	126
#4 Da will ich hin	51	#16 Wirklich lernen mit Videos	129
#5 Lern-Cockpit	56	Im Fokus: Jan	134

Gelerntes weitergeben	136	Ausblick	202
#17 Hole mehr raus	139	Endnoten	206
#18 Host a session	146	Literatur	206
Im Fokus: Thomas	152	Bilder	207
Probleme lösen	154	Danke	208
#19 Smarter googeln	156	Index	209
#20 Ad hoc Probleme lösen	161		
#21 Lege einen Vorratskeller an	166		
Das Lernhacks-Manifest des agilen Lernens	173		
Im Team lernen	174		
#22 Drück den Turbo-Knopf	177		
#23 Zuerst wird gelernt	183		
#24 Challenge accepted	190		
#25 Agile Retrospektiven	195		
Deine eigenen Lernhacks	200		

Vorwort

„Lebenslanges Lernen“ ist zur Floskel geworden, die vielen Angst macht und die eher als Drohung denn als einladende Möglichkeit verstanden wird. Dabei lernen wir tatsächlich ohnehin ein Leben lang. „Lebenslanges Lernen“ ist also als normative Forderung, wie meist alarmierend beispielsweise von Wirtschaftsverbänden oder der Politik vorgebracht, gar nicht geeignet, sondern eher ein Faktum, aus dem Zutrauen erwachsen sollte, dass wir tatsächlich den Herausforderungen gewachsen sein werden, die sich uns stellen und die in der Tat immer anspruchsvoller werden. Mit der alle Bereiche unseres Lebens durchdringenden Digitalisierung und der tiefgreifenden Transformation unserer Arbeit steigt der Bedarf, immer wieder Altes zu verlernen und Neues zu lernen, und dies in immer schnellerem Tempo.

Damit wird eine Fähigkeit essentiell, die wir oft voraussetzen, aber nicht voraussetzen dürfen: Menschen sind sehr unterschiedlich souverän, effizient und effektiv in ihrem Lernverhalten. Wie

diese Unterschiede zustande kommen, ist noch nicht hinreichend erforscht: Ein frühkindlich erworbenes Zutrauen in die eigene Entwicklungsfähigkeit, positiv bestärkt von Eltern und Schule, ist dabei sicherlich ein wesentlicher Faktor. Aber auch wer schon souverän im eigenen Lernen vorgeht, kann diese persönlichen Lernstrategien weiter verbessern.

Damit wird eine Fähigkeit essentiell, die wir oft voraussetzen, aber nicht voraussetzen dürfen: Menschen sind sehr unterschiedlich souverän, effizient und effektiv in ihrem Lernverhalten.

Wir haben dies zum Anlass genommen, ein Unternehmen zu gründen, das Menschen – insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in großen Unternehmen und Organisationen – hilft, Souveränität im eigenen Lernen zu entwickeln, also Zutrauen in die eigene Entwicklungsfähigkeit aufzubauen und Klarheit zu gewinnen, was sie lernen möchten und wie sie am besten vorgehen wollen. Dabei ist es unsere Überzeugung, dass die immer größere Fülle an Lernangeboten, die v.a. in digitaler Form geradezu explodieren, nur dann wirksam sein kann, wenn die vorgelagerten Fragen mit betrachtet werden: Was möchte ich lernen? Und warum? Wie sollte

ich das lernen? Kann ich das überhaupt? Und wie lasse ich das Gelernte anschließend in meine Arbeit einfließen?

Interviews mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Klienten, die wir führen durften, haben immer wieder gezeigt, wie wenig diese vorgelagerten Fragen geklärt sind, deren Beantwortung erst die sinnvolle Nutzung der vielen Lernressourcen möglich macht.

Als wir Lernhacks als Unternehmen gegründet haben, wirkte die Idee etwas orchideenhaft, und manche Unternehmensvertreterinnen und -vertreter haben uns eher ratlos angesehen, weil ihre Agenda noch ganz davon geprägt war, immer mehr Lernangebote zu schaffen in der Hoffnung, so die Herausforderungen von Up- und Reskilling zu meistern. Umso mehr danken wir den innovativen Unternehmen und Organisationen, die uns sofort verstanden und vertraut haben, insbesondere Porsche, der Otto Group, Bosch, Vodafone, der Deutschen Bahn und der Bundesagentur für Arbeit. Inzwischen ist – spätestens durch die Coronakrise und die Selbstverständlichkeit, remote zusammenzuarbeiten und individuell, oft im Homeoffice, zu lernen – einem breiten Kreis von Unternehmen klar geworden, dass in einem umfassenden Sinne eine agile Lernkultur gestaltet werden muss, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Führungskräfte dabei unterstützt, sich eigenverantwortlich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hierfür möchten wir Ansatzpunkte vorschlagen. Die Erfahrungen aus vielen Lernkulturprojekten der letzten Jahre haben wir in diesem Buch zusammengefasst und hoffen, damit

einen Beitrag zu leisten, dass „Lebenslanges Lernen“ immer mehr als positive Selbstverständlichkeit und als Möglichkeit, individuell zu wachsen, gesehen wird.

**Was möchte ich lernen? Und warum?
Wie sollte ich das lernen? Kann ich
das überhaupt? Und wie lasse ich das
Gelernte anschließend in meine Arbeit
einfließen?**



“

**Be passionate and bold.
Always keep learning.
You stop doing useful things if
you don't learn.**

Satya Nadella, CEO Microsoft

”

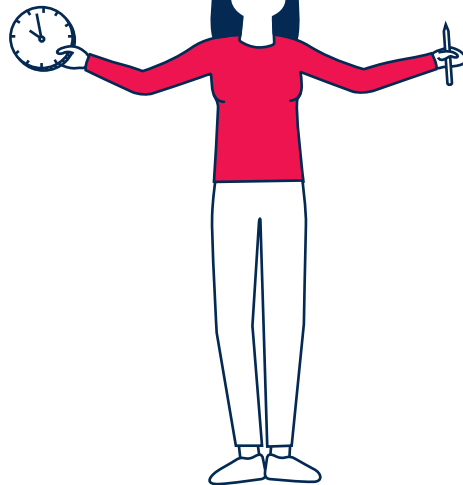
Was kommt auf Führungskräfte zu?



Weil selbstgesteuertes Lernen stärker am Arbeitsplatz und im Arbeitskontext verortet wird, kann die Verantwortung nicht mehr bequem allein der Personalentwicklung zugeschoben werden, sondern insbesondere der Führungskraft kommt eine größere Rolle zu. Genauer gesagt sind es drei Rollenfacetten in Bezug auf das Lernen, die eine Führungskraft zusammenbringen muss:



Führungskraft als Lernvorbild
Selbst kontinuierlich lernen, das
eigene Lernen transparent machen,
Wissen / Können weitergeben



Führungskraft als Lerngestalter
Rahmenbedingungen für das
Lernen verbessern, Herausforderungen
schaffen, Zeit einräumen
und Hürden aus dem Weg räumen



Führungskraft als Lernunterstützer
Orientierung zu Lern- / Entwicklungs-
bedarfen geben, Wege zu lernen
aufzeigen und als Coach helfen

Wie Lernhacks selbstgesteuertes Lernen unterstützen

Was brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitgeber, um in diese neuen Rollen hineinzufinden und eine zukunftsweisende Lernkultur zu leben?

Bausteine hierfür sollen die Lernhacks sein: Lernhacks sind Routinen, Tools und Kniffe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre persönliche Weiterentwicklung selbst in die Hand zu nehmen, und Führungskräften helfen, das Lernen in ihrem Team zu fördern. Die Lernhacks verstehen sich als Instrumente, um eine zukunftsweisende Lernkultur zu stimulieren und die Transformation des Lernens im Unternehmen zu unterstützen. Konkret sollen drei elementare Voraussetzungen für das Lernen bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie bei Führungskräften geschaffen werden:

- „Ich lerne kontinuierlich dazu und habe Zutrauen in meine Entwicklungsfähigkeit.“
- „Ich habe eine klare Vorstellung, was ich lernen möchte und wie ich das erfolgreich angehen kann.“

- „Ich unterstütze andere in ihrer Weiterentwicklung und gebe Wissen und Können weiter.“

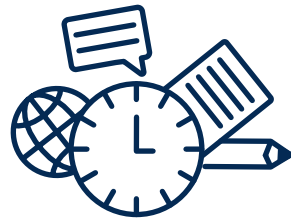
Lernhacks können kein geschlossenes System sein und sollen niemandem vorschreiben, wie sie oder er zu lernen hat. Im Gegenteil: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ganze Teams müssen selbst herausfinden, wie Lernen für sie am besten funktioniert. Insofern sind die Lernhacks nur Anregungen, die dazu einladen, die Routinen, Tipps und Tricks anzupassen, sie individuell oder im Team zu modifizieren und schließlich ganz eigene Lernhacks zu entwickeln.

Lernhacks sind Routinen, Tools und Kniffe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre persönliche Weiterentwicklung selbst in die Hand zu nehmen, und Führungskräften helfen, das Lernen in ihrem Team zu fördern.

Anspruch der Lernhacks



„Ich lerne kontinuierlich dazu und habe Zutrauen in meine Entwicklungsfähigkeit.“



„Ich habe eine klare Vorstellung, was ich lernen möchte und wie ich das erfolgreich angehen kann.“



„Ich unterstütze andere in ihrer Weiterentwicklung und gebe Wissen und Können weiter.“

Metakognition: Nachdenken über das Denken

Eine wesentliche theoretische Grundlage für die Lernhacks ist das Konzept der Metakognition. Mit Metakognition wird das Denken höherer Ordnung bezeichnet, also das bewusste Einnehmen einer kritisch beobachtenden Perspektive auf die eigenen Denk- bzw. Lernvorgänge mit dem Ziel, die eigene gedankliche Auseinandersetzung sinnvoll zu steuern. Metakognition verlässt die Ebene der gedanklichen Auseinandersetzung mit den fachlichen Inhalten des zu Lernenden, um – gleichsam aus großer Flughöhe – mit Abstand auf die eigenen Lernvorhaben zu schauen. Diese Metaebene erlaubt es, das eigene Lernen zu planen (z.B. Auswahl und Priorisierung von Lernzielen oder die Wahl von Lernressourcen und -strategien), den eigenen Lernfortschritt zu bewerten und ggf. Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen zu ziehen, den persönlichen Lerntransfer zu gestalten und das Lernvorhaben zu evaluieren. Die Forschung hat immer wieder belegt, dass Fähigkeit und Bereitschaft, in dieser Weise ab

und zu die „Ebene des einfachen Lernens“ (Auseinandersetzung mit der Materie) zu verlassen und die metakognitive Perspektive höherer Ordnung (Reflexion des Lernens selbst) einzunehmen, in hohem Maße mit dem tatsächlichen Lernerfolg auf der „einfachen Ebene“ korreliert. Auch wenn es im ersten Schritt umständlich erscheinen mag, ist es gleichermaßen effektiver wie effizienter, einen Teil der Zeit, die für das Lernen zur Verfügung steht, bewusst für die metakognitive Reflexion zu nutzen, weil gerade diese Klärungsprozesse helfen, die individuell richtigen Ziele mit den individuell erfolgsversprechendsten Vorgehensweisen zu verfolgen.⁵

In diesem Sinne regen viele Lernhacks immer wieder in unterschiedlicher Form und Tiefe an, metakognitive Grundfragen des eigenen Lernens zu klären:

- Was möchte ich lernen? Was verspreche ich mir davon? Welche der ggf. vielen Ziele sind am wichtigsten? Warum?
- Welche Weisen zu lernen wären möglich und welche Lernressourcen (u.a. Seminare, Medien, Know-how-Trägerinnen und Träger, praktische Aufgaben) stehen mir zur Verfügung?
- Welche dieser Optionen passen am besten zu mir, meinen Präferenzen und Prägungen, meinen Freiheitsgraden sowie zum konkreten Lernziel?
- Komme ich so voran, wie ich mir das vorgestellt habe? Wie könnte ich meine Vorgehensweise verbessern?
- Ist das Lernziel weiter relevant? Wie sollte ich das Lernziel vor dem

Sowohl ... Micro-Ebene

Abtauchen in die fachliche Materie



... als auch Macro-Ebene

Reflexion des Lernprozesses mit Abstand

Hintergrund eines gewachsenen Verständnisses der Materie ggf. nachschärfen?

- Welche Erkenntnisse lasse ich schon in welchem Maße in meine Arbeit einfließen?
- Was steht mir im Wege und wie könnte ich diese Hürden aus dem Weg räumen?
- Welche neuen Lernziele ergeben sich?
- Welche Aspekte des Gelernten möchte ich an wen und in welcher Form weitergeben?
- Welche Lernstrategien bewährten sich für mich? Würde ich bei einem neuen Lernvorhaben wieder so vorgehen? Was würde ich in welcher Weise ändern?

Wenn diese Art von Fragen auch intuitiv und selbstverständlich anmuten, ist es doch in der Realität eher die Ausnahme, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Lernprozess in einer solchen Weise bewusst gestalten und reflektieren: Nur 18% verfolgen einen klar festgelegten Lernplan.⁶

Lernrouten

Die Lernrouten helfen dir, für eine konkrete Situation den richtigen Lernhack zu finden und die einzelnen Lernhacks smart zu kombinieren. Der „Netzplan“ der Lernrouten beschreibt dabei sechs typische Situationen bzw. Zielsetzungen des Lernens und schlägt entsprechende Lernhacks vor. Wie bei einem U-Bahn-Netz gibt es zum einen Lernrouten, die linear aufgebaut sind und von A nach B führen, und zum anderen Lernrouten, die zirkulär verlaufen und so kontinuierliche Vorgehensweisen beschreiben. Und wie bei einem Netzplan kreuzen sich die Routen an bestimmten Stellen, um das „Umsteigen“ in eine andere Lernroute zu ermöglichen.

Die Lernrouten, also gleichsam die U-Bahn-Linien, sind dabei nur als erste Orientierung zu verstehen: Selbstverständlich kann man die einzelnen Lernhacks auch ganz anders kombinieren und am besten sogar mit den eigenen, ganz individuellen Kniffen, Routinen und Lernstrategien verbinden. Wie du deine ganz eigene Lernhacks-Idee entwickeln kannst, findest du im Anschluss an Lernroute 6.

6 Lernrouten für unterschiedliche Lernsituationen

Die Fülle unterschiedlicher Lernsituationen haben wir zu 6 Lernrouten verdichtet:

- 1. Lernräume gestalten:** Du möchtest die Voraussetzungen für zielgerichtetes und effizientes Lernen schaffen und verbessern.
- 2. Neues lernen:** Du möchtest dir ein neues Thema erschließen, Orientierung finden und ein Grundverständnis entwickeln.
- 3. Weiter lernen:** Du überblickst ein Thema bereits gut, möchtest aber am Ball bleiben und kontinuierlich weiterlernen.
- 4. Gelerntes weitergeben:** Du teilst dein Wissen und Können mit anderen und unterstützt sie in ihrem Lernen.
- 5. Probleme lösen:** Du stehst vor einem unerwarteten Problem und musst ad hoc lernen, um es lösen zu können.
- 6. Im Team lernen und Veränderung gestalten:** Du möchtest dich bzw. ihr möchtet euch im ganzen Team weiterentwickeln, damit ihr gemeinsam auf neue Strategien, Aufgaben und Arbeitsweisen vorbereitet seid.

1 Lernräume gestalten

2 Etwas Neues lernen

3 Weiter lernen

4 Gelerntes weitergeben

5 Probleme lösen

6 Im Team lernen

Startpunkt

Mit deinen persönlichen Lernhacks kannst du jede Route ausbauen

