

■ Das neue Lernen

In einer Welt, die sich immer schneller wandelt und uns vor immer zahlreichere Herausforderungen stellt, zählen konsequentes Entlernen, permanentes Neulernen und situatives Weiterlernen zu unseren wichtigsten Skills. Selbstbefähigung und unentwegter Entwicklungswille rücken nach vorn. Wir eignen uns neues Wissen im eigenen Lerntempo ganz genau dann an, wenn wir es brauchen. Dabei werden passend ausgewählte KI-Tools zu unseren wichtigsten Helferlein.

Eigeninitiative, sehr dynamisch und hoch digital

Mit dem Voranschreiten des Fortschritts und dem Aufstieg junger Unternehmen entstehen gänzlich neue Geschäftsmodelle, neue Organisationsdesigns, neue Formen der Arbeit, ein neues Führungsverständnis – und völlig neue Berufe wie etwa diese: Smart-City-Entwickler, Roboter-Disponent, 3D-Handwerker, KI-Trainer, Prompt Engineer, Metaverse Creator, Technologie-Ethiker, Circular-Economy-Designer. Doch auch diese werden wieder verschwinden, um noch neueren Berufsbildern Platz zu machen.

Ständig werden neue Expertisen gebraucht, weil sich die Digitalisierung immer stärker mit Nachhaltigkeitsthemen

verknüpft. Fortan werden wir Mitarbeitende brauchen, die multiperspektivisch denken und kombinatorisch handeln, sich ständig weiterentwickeln und, aufbauend auf einem breiten Wissensfundament, Gesamtzusammenhänge verstehen. Grundvoraussetzung dafür und zugleich unverzichtbar ist eine lebenslange, selbstgesteuerte Lernbereitschaft sowie ein laufendes Up- und Reskilling, um seine Kompetenzen zu aktualisieren, zu erweitern, zu verbreitern und stets auf Höchststand zu halten. Und das muss, wie alles andere auch, immer schneller passieren.

Mitarbeitende der Zukunft sorgen eigeninitiativ für persönliches Wachstum – und steigern ihren Marktwert auf hohem Niveau. Wer einen „Beruf fürs Leben“ ergriffen hat, wird arbeitslos, sobald dieser automatisiert und damit nicht mehr gebraucht wird. Das einmal Gelernte altert rasch und wird zusehends wertlos. Künftig geht es um online-basierten Zugriff auf Wissen dann, wenn wir es brauchen. Entscheidend dabei ist, die guten von den schlechten Lernquellen zu unterscheiden, und in der Fülle der guten Quellen so effizient zu navigieren, dass sich die eigenen Handlungskompetenzen kontinuierlich erhöhen. Hightech-Support ist dabei unerlässlich.

Nein zu Standardprogrammen und Vorratslernen

In einem sich zunehmend dynamisierenden Umfeld werden Karrieren immer beweglicher. Längere Auszeiten, Sprünge in hoher Taktung zwischen Aufgaben, Fachgebieten, Projektteams, Arbeitgebern und Branchen sowie ein Kreuz-und-Quer in den Berufsbiografien sind bereits heute normal. Vorkonstruierte Laufbahnkarrieren genauso wie standardisierte Weiterbildungsprogramme bringen einen deshalb nicht weit. Umfängliches Vorratslernen und Mehrtagesseminare, bei denen man nur einen Bruchteil der Inhalte tatsächlich braucht, sind höchstens noch marginal sinnvoll.

Viele Personalentwicklungsprogramme laufen dem Fortschritt nur hinterher. Man konzipiert sie reaktiv immer erst dann, wenn sich Notwendigkeiten zeigen, antizipiert aber nicht die Bedarfe der Zukunft. So kommt es, dass in vielen Unternehmen große Teile der Belegschaft den Anforderungen der rasant voranschreitenden Digitalökonomie nicht mehr gewachsen sind.

Eine Neupositionierung des betrieblichen Bildungsmanagements steht also an. Starre Trainingsprogramme, vorgegebene Inhalte, Belehrungsdidaktik und formalisierte Lernangebote nach einem früher üblichen Top-down-Verständnis sind überholt. Fortbildungen „von der



Kontextwissen

Das Lernen der Zukunft

In einer komplexen Welt, die sich immer schneller wandelt und uns damit vor immer neue Herausforderungen stellt, zählen entlernen, neulernen, weiterlernen zu unseren wichtigsten Skills. Das Lernen der Zukunft ...

- ... ist personalisiert und auf Adhoc-Bedürfnisse zugeschnitten,
- ... ist ressourcenschonend, klimaverträglich, produktiv und zeiteffizient,
- ... wird durch Learning Experience Plattformen (LXP) unterstützt,
- findet vornehmlich in virtuellen Lernumgebungen statt,
- ... ist durch KI rund um die Uhr und überall auf der Welt verfügbar,
- ... wird von Lern-Coaches und persönlichen KI-Assistenten begleitet,
- ... wird von Sensoren geleitet, die unser Lernvermögen punktgenau messen.

Stange" und Seminarlokalitäten mit dem Charme von anno dazumal? Nein danke! Zukunftsgestalter und Top-Talente kann man damit nicht locken.

Das selbstbestimmte Lernen in 12 Schritten

Wer sein Qualifizierungsniveau nicht ständig durch eigenen Antrieb erhöht, entsorgt sich in Zukunft selbst. Ambitionierten Mitarbeitenden kann das nicht passieren. Werden Informationen benötigt, um an ein neues Thema heranzugehen, dann warten sie nicht bis zum nächsten Lehrgang. Sie starten flugs eine Online-Recherche. Wer die klügsten Fragen ans Internet stellt und weiß, wo man die besten Antworten findet, dem sind die entscheidenden Vorsprünge sicher.

Doch wie alles andere auch, muss man das selbstbestimmte Lernen erst lernen. Wer seinen eigenen Lernprozess steuert, durchläuft dabei folgende Schritte:

1. Die eigenen Defizite ehrlich erkennen
2. Ein Lernzielbild für sich selbst definieren
3. Künftige Kompetenzbedarfe ermitteln
4. Einen persönlichen Lernplan entwickeln
5. Geeignete Lernquellen identifizieren
6. Passende Lernmethoden bestimmen
7. Ressourcen (Budget, Zeit etc.) organisieren
8. Lernstoff dosieren, durchhalten, nicht verzetteln

9. Erlerntes in der Praxis erproben und stetig üben
10. Gelerntes teilen und mit anderen weiterlernen
11. Erfolge reflektieren, bewerten und optimieren
12. Erfolge feiern, um seine Motivation zu füttern

Der Fortgang der eigenen Lernaktivitäten kann auf einem Kanban Board sichtbar gemacht werden. Dies sorgt für Transparenz und motiviert, zügig in die Umsetzung zu gehen, weil der Verlauf sowohl für die Person selbst als auch für andere erkennbar ist. Wenn transparent gemacht wird, was bereits geschafft wurde und was in nächster Zeit ansteht, dann braucht es keinen Chef mehr, der Weiterbildungen anweist, bewilligt und kontrolliert. Eine Menge Genehmigungsbürokratie fällt damit weg – und dies wiederum steigert die Produktivität aller in der gesamten Firma.

Das neue Lernen: individueller und digitaler

Symptomatisch für neue Formen der Selbstlernkompetenz sind Learning Communitys, in denen man voneinander und kollaborativ miteinander lernt. Das selbstgesteuerte Lernen läuft „near the job“ und verknüpft sich mit der täglichen Arbeit. Dazu gehört die ganze Palette der E-Learning-Programme, zudem Learning Games, Lern-Podcasts, Webinare, Lern-Apps, Erklärfilme auf YouTube & Co. sowie Videos von Ted Talks auf der ganzen Welt. Statt Schulungen abzusitzen, werden relevante

Kontextwissen

Das selbstbestimmte Lernen muss man erst lernen

Auch das eigeninitiative Lernen müssen wir lernen. Dazu gehört folgendes Wissen:

- Lernen braucht ein entspanntes Gehirn, Muße und ein stressfreies Umfeld.
- Lernen braucht Wiederholungen, Üben, Ausprobieren und Selbermachen.
- Lernen braucht die richtige Zeit. Vormittage eignen sich vielfach besonders.
- Lernen braucht ein lerntypgerechtes Vorgehen und möglichst alle Sinne.
- Lernen braucht eine offene Haltung, Freude am Tun und Lust zu wachsen.
- Lernen braucht die Bereitschaft, veraltetes Wissen und Können aufzugeben.

Nicht immer wird das selbstorganisierte Lernen auf Anhieb gelingen. Speziell dafür geschulte firmeninterne Lern-Coaches können vor allem am Anfang sehr hilfreich sein.

Lerneinheiten „on demand“ zeit- und ortsunabhängig in den Arbeitsalltag integriert. Zukunftsfähige Lernmethoden sind zum Beispiel diese:

■ **Micro Learning:** Dabei werden während der Arbeitszeit bei Bedarf oder regelmäßig kompakte Lernbausteine, auch Learning Nuggets genannt, in fünf bis zehn Minuten eigenständig durchgenommen. Dies kann zum Beispiel ein kleines Lernspiel, ein ausführlicher Fachtext oder ein Quiz zur Selbsteinschätzung sein. Ein „Learn more“-Knopf am Ende des Nuggets führt zu weiteren thematisch passenden Lernangeboten.

■ **Lunch & Learn:** Hierbei geben Kollegen ihr Wissen im Rahmen eines Mittagessens weiter. Die Themen werden in eine interne Lernplattform eingestellt. Wer interessiert ist, meldet sich freiwillig an. Eine Intervention dauert maximal 15 Minuten. Sie sollte möglichst lebendig und frei von Fachjargon sein. Danach ist fünf Minuten Zeit für Fragen. Im Anschluss können bilaterale Gespräche für die weitere Vertiefung sorgen.

■ **Interne Ted Talks:** Hier stellen Mitarbeitende ihre Lern- oder Innovationsprojekte in Anlehnung an das Ted-Talk-Format vor, z.B. einmal pro Woche im Team oder einmal im Monat vor der gesamten Firma. Die Themenangebo-

te für solche Lernevents werden auf der Lernplattform vorgestellt. Per Voting wird entschieden, welche davon breites Interesse finden und auf die Bühne kommen.

■ **Peer-to-Peer-Lernen:** Mitarbeitende auf gleicher Ebene wissen meist sehr viel besser als Höhergestellte weit weg vom Schuss, welche Lerninhalte für die Kollegen hilfreich sein können und was alle gemeinsam weiterbringt. So wird passender Lern-Content auf firmeninternen P2P-Lernplattformen in Eigenregie erstellt und kuratiert. Solche Plattformen sind für alle Beschäftigten zugänglich. Sie haben Like- und Kommentarfunktionen. Dies fördert die Interaktion und das Vernetzen.

Die Rolle einstiger Ausbilder und Trainer verändert sich dabei vom Unterweisenden zum Lernbegleitenden und agilen Coach. Wichtig ist darüber hinaus, dass die Einzelinstrumente sinnvoll miteinander verknüpft werden und sich ergänzen. Idealerweise erhalten die User einen zentralen Zugang zu den einzelnen Lernressourcen, damit sie sich diese nicht aufwendig selbst zusammensuchen müssen.

Wie wir schon jetzt und in naher Zukunft lernen

Zunehmend performante KI-Tools heben die gesamte Weiterbildung auf eine neue Stufe. Hierbei lernt man



Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller

Zukunft meistern: Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter

232 Seiten, 29,90 Euro, ISBN: 978-3-96739-181-7, Gabal Verlag 2024

mittels Künstlicher Intelligenz (KI). Beim Einsatz von Augmented Reality (AR) geht es um Informationen, die einem in eine Datenbrille eingeblendet werden. Bei der Virtual Reality (VR) taucht man komplett in eine virtuelle Wirklichkeit ein. Das nennt sich Immersion. Mithilfe digitaler Gesprächspartner, den Chatbots, sowie Tools wie Chat-GPT lernen wir im eigenen Lerntempo interaktiv.

Jeder wird schon bald einen persönlichen KI-Lernassistenten zur Seite haben. Wir werden ihn so selbstverständlich nutzen wie heute Alexa & Co. Er kennt unseren aktuellen Wissensstand, weiß, was noch fehlt und kann in die Tiefen des Web geschickt werden, um nach neuen Erkenntnistrüffeln zu fahnden. Er stellt das gewünschte Lernmaterial in einer Geschwindigkeit und Qualität zusammen, die wir selbst niemals erreichen könnten. Er sorgt auch dafür, dass die vorselektierten Module in den Tagesplan passen und die richtige Dosis haben. Er kann Anbieter scannen, Preise vergleichen, Bewertungen checken. Er ist immer freundlich und wird niemals müde.

So wird das Lernen in Zukunft einerseits noch digitaler. Andererseits werden Themen wie Nachhaltigkeit und

Klimaschutz weitläufig Einzug halten. Statt an Seminarorte zu reisen, werden wir uns in Online-Lernlandschaften und Lernökosystemen tummeln. Workshops finden zunehmend in virtuell begehbaren Räumen, auf Holo-decks und in Lern-Metaversen statt. Dort kommen die digitalen Zwillinge der Teilnehmenden in Form selbstgestalteter Avatare zum Austausch zusammen, können sich gemeinsam weiterentwickeln und problemlos von der einen in die andere virtuelle Welt springen.

Planvorgaben von x Weiterbildungstagen pro Jahr gehören der Vergangenheit an. Denn künftig lernen wir in kleinen Einheiten quasi jeden Tag. In virtuellen Experimentierlabs und auf Lernplattformen vernetzen wir uns eigeninitiativ mit Forschungseinrichtungen, Online-Universitäten, Lernpartnern und KI-gestützten Lernsystemen. Sensoren messen dabei unsere Körperfunktionen und die individuelle Lernfähigkeit. Unsere Lernergebnisse stellen wir anderen als Open-Source-Anwendungen offen zugänglich zur Verfügung. Bei alledem sind Aufwendungen für Aus- und Fortbildungszwecke fortan nicht länger unleidliche Kosten, sondern eine Investition in die eigene Zukunft – und in die des Unternehmens.

Die Autorin:



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Kürzlich wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.

✉ schueller@wissensmanagement.net