

Agilität im Denken

F24

Lernen unter Unsicherheit

Cedric Blei

Working Student Academy

München 07.07.2025

Public



Klassischer Umgang mit Unsicherheit

- Unsicherheit entsteht durch konkurrierende Wahrnehmungs- und Handlungsoptionen.
 - Ziele, Pläne, Überzeugungen, Narrative reduzieren Unsicherheit, indem sie diese Konkurrenz einschränken.
- **Der Bestätigungsfehler (confirmation bias): Informationen selektiv so wahrzunehmen und zu interpretieren, dass sie die eigenen Erwartungen & Vorstellungen stützen, während widersprechende Fakten ausgeblendet werden.**

Beispiel:

- Ein Unternehmen entscheidet sich, seine Nachhaltigkeitsstrategie auf Effizienzsteigerung statt auf eine Kreislaufwirtschaft auszurichten.
- Obwohl interne Studien für einen grundlegenden Wandel sprechen, ignoriert das Management diese Hinweise und stützt sich bevorzugt auf Daten, die den eingeschlagenen Kurs bestätigen.

Ein neuer Umgang mit organisationaler Unsicherheit

- **Fehlerkultur und psychologische Sicherheit:** Räume für Unsicherheit schaffen, ohne Sanktionen, Führungskräfte müssen Vorbilder im Umgang mit Unklarheit sein.
- Werte, Normen und Praktiken in einer Organisation etablieren, die das Lernen als **kontinuierlichen**, reflexiven Prozess fördern → Weg von einmaligen Schulungen oder reaktiven Trainings
- Im Gegensatz zu einer Wissenskultur (bewahrend) zielt eine Lernkultur auf Erkenntnisentwicklung, Erfahrungslernen und **Anpassungsfähigkeit**.
- **Lernkultur statt Wissenskultur:** Experimente, Feedback und iteratives Lernen.

Das Luftschloss

Ressourcentyp	Konkret bedeutet das...
Zeit	Angemessene Lernzeit, fixe Lernslots, Reflexionsräume
Geld	Budget für Tools, externe Kurse
Strukturen	Lernziele in Zielgesprächen, Lernformate
Messbarkeit	Lernpfade, Analytics, Feedbackinstrumente
Technik	LMS, digitale Lernerfahrungen



→ Stellt Unternehmen vor eine Herausforderung

Das Luftschloss



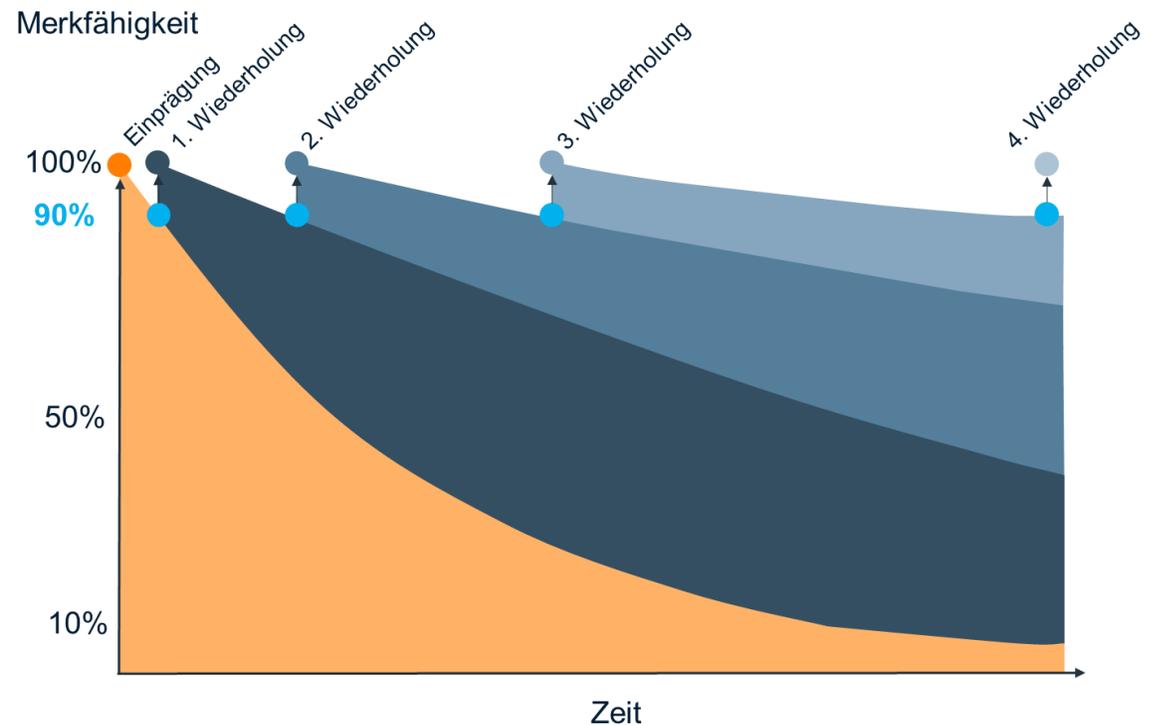
Vom Luftschloss zur Werkbank



Die Werkbank I – Ebbinghaus` Vergessenskurve

Die Vergessenskurve

- Die Vergessenskurve beschreibt, wie schnell Menschen neu Gelerntes vergessen, wenn sie es nicht wiederholen.
- Bereits nach 20 Minuten sind etwa 40 % der Informationen vergessen, nach einer Woche über 80%
- **Gezielte Wiederholungen (Spaced Repetition)** helfen, das Gelernte im Langzeitgedächtnis zu verankern.

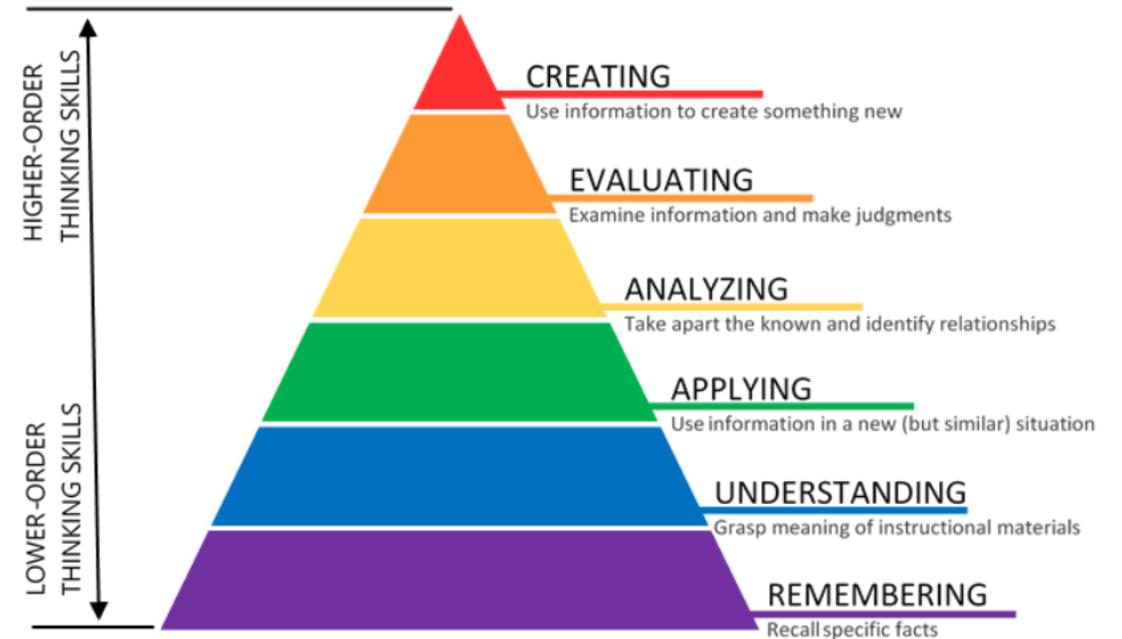


→ Effizienz bedeutet, Zeit nicht durch falsche Prozesse zu verschwenden

Die Werkbank II – Blooms Taxonomy

Blooms Taxonomy

- **Hierarchisches Modell** von Lernzielen, das kognitive Fähigkeiten in sechs Stufen einteilt, von einfachen zu komplexeren Denkprozessen.
- **Ziel:** Lernprozesse strukturieren und fördern



→ Effizienz bedeutet auch, zu wissen wer, wie viel Zeit worauf verwenden muss.

Um Unsicherheit kommen wir nicht drum herum

Luftschlösser können wir uns nicht leisten

Also müssen wir an die Werkbank und Lernen
effizient gestalten

F24



F24 AG | Ridlerstrasse 57 | 80339 Munich | Germany
T +49 89 23 23 638 0 | F +49 89 23 23 638 6 | office@f24.com

f24.com